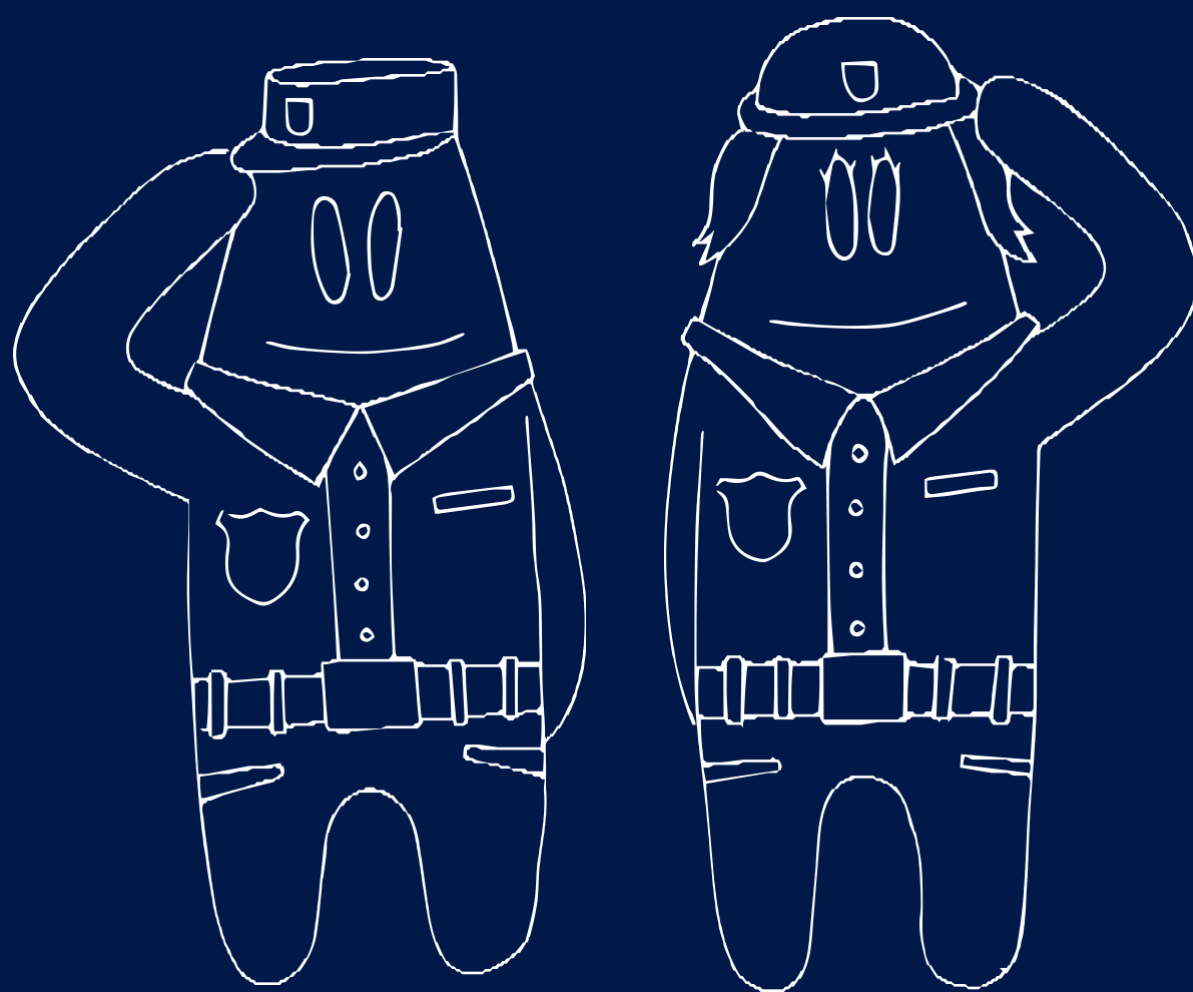




Manual de Instruire privind Integritatea Poliției

DCAF

Centrul de la Geneva
pentru Guvernarea
Sectorului de Securitate

Manual de Instruire privind Integritatea Poliției

DCAF

DCAF este o fundație internațională a cărei misiune este de a asista comunitatea internațională în realizarea bunei guvernări și a reformei sectorului de securitate. Centrul oferă consultanță și programe de asistență practică statelor, dezvoltă și promovează norme și standarde, realizează analize de politici și identifică practici exemplare și recomandări pentru promovarea guvernării democratice în sectorul de securitate.

PIBP

Programul de Consolidare a Integrității Poliției (PIBP) oferă asistență țărilor solicitante în dezvoltarea, aplicarea și evaluarea proiectelor destinate edificării și consolidării unor structuri de poliție care operează la cel mai înalt nivel de integritate și profesionalism. PIBP operează într-un cadru mai extins de asistență pentru poliție în Europa de Est, orientată spre promovarea dezvoltării unor servicii de poliție care își îndeplinesc obligațiunile cu integritate.

DCAF este recunoscător pentru suportul financiar acordat de Ministerul de Externe al Norvegiei în crearea Manualului de Instruire privind Integritatea Poliției.

Punctele de vedere exprimate aparțin în exclusivitate autorilor și nu reflectă în nici un fel punctele de vedere ale instituțiilor menționate în cadrul prezentului Manual de Instruire.

© DCAF, 2015
Toate drepturile rezervate.

ISBN: 978-92-9222-404-2

Design și machetare: Léo Felder și Yann Demont
Imprimare:
Editor lingvistic: Cécilia Müller
Publicat de DCAF
PO Box 1360
1211 Geneva 1
Elveția
www.dcaf.ch

Mulțumiri

Paulo Costa, șeful Programului Poliție și Isaline Thorens, asistent de proiect în DCAF, au inițiat proiectul, au dezvoltat conceptul și conținutul manualului și au coordonat procesul de redactare și revizuire.

Mulțumiri speciale lui Darko Stancic, șeful departamentului Europa și Asia Centrală al DCAF, care a sprijinit proiectul și a oferit coordonare strategică pe tot parcursul elaborării acestui manual.

Datorăm mulțumiri deosebite colegilor noștri, Nevenka Tomović și Artemis Papavasileiou pentru contribuția lor valoroasă în diferite faze ale procesului de dezvoltare și revizuire.

În plus, dorim să mulțumim următorilor consultanți interni pentru comentarii și recomandări valoroase: Heather Huhtanen, Teodora Fuior, Franziska Klopfer, Olivia Ryder, Richard Steyne și Andrei Wood.

Aprecieri expertilor și recenzorilor externi ai acestui manual: Pierre Aepli, Philippe Gitz, Laslie Tempelman Holmes, Aurélie Magnin, Tim Prenzler și Julie Raines.

DCAF este de asemenea recunoscător pentru sprijinul acordat de Ministerele de Interne din Macedonia și Muntenegru, care au permis implementarea în țările lor a programului-pilot prezentat în acest manual.

Cuprinsul/Secvență din Manualul de Instruire privind Integritatea Poliției

- ▶ Introducere la Manual
- ▶ Introducere la Module
- ▶ Modulul 0: Prezentarea generală a cursului și așteptări
- ▶ Modulul 1: Înțelegerea integrității
- ▶ Modulul 2: Integritatea și activitatea democratică a Poliției
- ▶ Modulul 3: Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție
- ▶ Modulul 4: Integritatea poliției: cadrul legal și regulator
- ▶ Modulul 5: Abateri de conduită
- ▶ Modulul 6: Supravegherea colegială și denunțul abaterilor de conduită
- ▶ Modulul 7: Responsabilitatea Poliției
- ▶ Modulul 8: Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul Poliției
- ▶ Modulul 9: Dilemele etice ale Poliției
- ▶ Anexă la Modulul 1 - Conceptul de integritate în PIBP
- ▶ Anexă la Modulul 5: Atribuțiile discreționare ale Poliției: Impact asupra Integrității și Strategii de control
- ▶ Exemplu de formular de evaluare al cursului
- ▶ Capitolul 1: Învățarea pentru adulți – Repere pentru facilitare
- ▶ Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane
- ▶ Anexa 1 la Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane - Puterea și Leadership-ul
- ▶ Capitolul 3: Reforma și Planificarea Integrității
- ▶ Anexa 1 la Capitolul 3: Reforma și Planificarea Integrității - Modelul unui Plan de Integritate
- ▶ Anexa 2 la Capitolul 3: Reforma și Planificarea Integrității - Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor
- ▶ Glosar
- ▶ Bibliografie după tipul publicației
- ▶ Bibliografie după subiect
- ▶ Listă de resurse online

Programul de Consolidare a Integrității Poliției de către DCAF - Origini și strategia curentă

Context

În 2012, a fost publicat *Îndrumarul de Integritate a Poliției*, ca o primă contribuție a DCAF în acest domeniu specific. Îndrumarul oferă o prezentare generală a ariilor strategice care trebuie luate în considerare de către structurile de poliție în eforturile lor de a preveni, detecta și adresa eficient cazurile de corupție din poliție. Publicul său țintă îl constituie, în special, managerii de poliție și autoritățile responsabile pentru luarea deciziilor. Îndrumarul trece în revistă și subliniază importanța unor procese și categorii specifice activității de poliție: evaluarea și planificarea strategică, cultura instituțională, asistența etică acordată polițiștilor, controlul, investigațiile. Cu scopul de a plasa problema corupției în contextul larg al reformei poliției, Îndrumarul abordează, de asemenea, rolul actorilor externi în supravegherea și controlul poliției. Având în vedere interesul uriaș generat de lansarea Îndrumarului, DCAF a conceptualizat și a creat Programul de Consolidare a Integrității Poliției (PIBP). Punctul central al PIBP este integritatea, definită în termeni mai largi decât corupția, cuprinzând, printre altele, etica, respectarea drepturilor omului, profesionalismul, restricțiile în aplicarea forței fizice, respectul față de cetățeni/public și nediscriminarea.

PIBP a fost conceput cu intenția de a asista statele în eforturile lor de dezvoltare și consolidare a unor servicii de poliție care operează la cel mai înalt nivel de integritate. PIBP are drept scop a îndruma o gamă largă de actori – oficiali guvernamentali, factori de decizie, manageri de poliție de nivel mediu/superior, parlament și alte autorități de supraveghere precum și societatea civilă – cu privire la caracteristicile serviciilor de poliție aliniate la standardele democratice de responsabilitate, transparență și respectare a drepturilor omului. Strategia și instrumentele dezvoltate în cadrul PIBP sunt aplicabile pentru toate structurile de poliție și pot fi adaptate la diferite contexte locale, dar sunt mai ales utile statelor aflate în tranziție și/sau într-o situație post-conflict.

Strategia PIBP

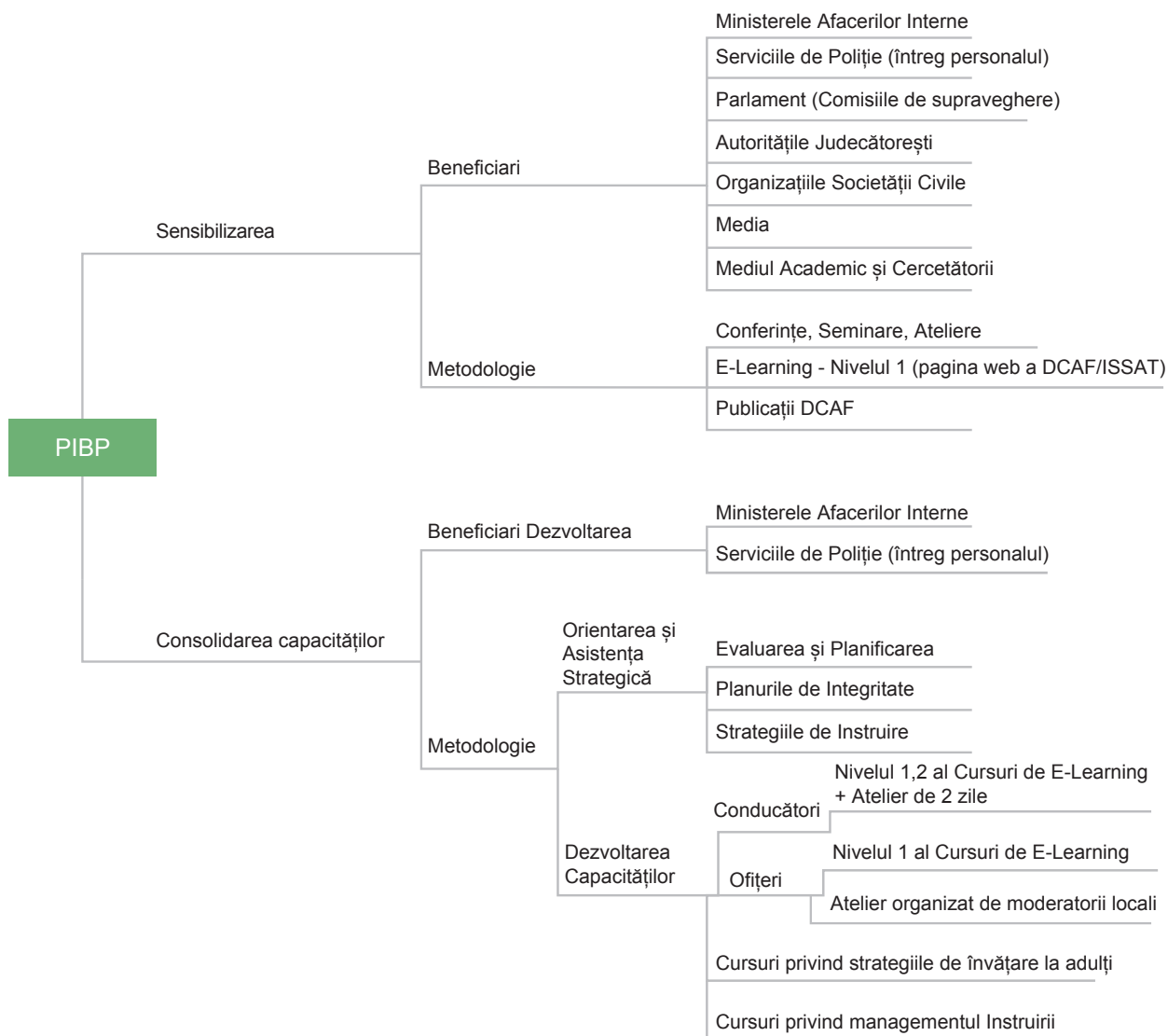
Strategia PIBP este compusă din două dimensiuni distincte, care se combină pentru a sprijini structurile de poliție în dezvoltarea unor măsuri relevante pentru nevoile și contextul lor specifice.

Primul element cuprinde diferite **activități de sensibilizare** îndreptate spre stimularea dezbaterilor publice pe subiectul integrității poliției în diferite țări. În acest scop, DCAF a conceput și a organizat mai multe mese rotunde la nivel național, reunind diverși actori, cum ar fi reprezentanți ai Ministerelor de Interne și ai Poliției, comisiilor parlamentare, procuraturii, organelor independente civile de supraveghere, organizațiilor societății civile și mass-mediei. Aceste reuniuni au permis părților interesate să ajungă la o înțelegere comună asupra scopului și importanței integrității poliției. În plus, participanții au avut posibilitatea să afle mai multe despre rolul și contribuția fiecăruia în consolidarea integrității poliției și au identificat cele mai mari provocări și priorități ale acestui proces în țările lor.

Al doilea element al strategiei PIBP cuprinde dezvoltarea și adaptarea **inițiativelor de consolidare ale capacităților** în domeniul integrității, în strânsă cooperare cu țările care solicită asistență. DCAF oferă oficialilor locali o gamă largă de instrumente de asistență, începând cu studii de evaluare a nevoilor și priorităților; orientare strategică în dezvoltarea planurilor de integritate, dar și în diseminarea și implementarea acestora; asistență în dezvoltarea planurilor de acțiuni; cursuri de instruire și de formare profesională pentru manageri, ofițeri și alți agajați de poliție.

Pentru a susține și completa diferitele activități din cadrul PIBP, DCAF a dezvoltat două cursuri online (E-Learning) în materie de integritate a poliției. Nivelul 1 al cursului este unul introductiv, destinat unei audiențe generale, al cărui scop este prezentarea definițiilor și informațiilor de bază privind integritatea poliției și dezvoltarea unei înțelegeri primare a problemelor legate de integritate. Nivelul 2 al cursului se axează pe rolul managerilor din poliție în edificarea, sprijinirea și consolidarea mecanismelor sau a sistemelor de integritate în instituția poliției.

Diagrama 1 - Strategia PIBP



Instruirea Ofițerilor de Poliție

Prezentul manual a fost dezvoltat pentru a oferi consiliere practică instructorilor și moderatorilor implicați în pregătirea/perfecționarea profesională a poliției. Strategia, metodologia și conținutul (modulele prezentate în acest manual) au fost selectate în baza experienței acumulate în proiectele-pilot din Macedonia. Cu toate acestea, metodologia, conținutul și abordarea propusă în acest manual au fost revizuite de mai mulți experți, atât din DCAF, cât și din diferite țări. Prin urmare, putem preconiza că acest manual ar putea fi folosit în orice țară, cu adaptările de rigoare, necesare în funcție de contextul local.

Cât privește strategia de pregătire/perfecționare profesională în ansamblu, primul pas presupune o evaluare a nevoilor și capacităților de instruire. Ca și în cazul altor procese organizatorice, este extrem de importantă identificarea exactă a problemelor existente și apoi luarea unei decizii cu privire la soluții. În acest scop, cunoașterea metodologiei de evaluare, a ciclurilor de planificare și instruire este deosebit de utilă pentru finalizarea cu succes a acestei etape. Aceste probleme sunt abordate pe larg în capitolele: 2 – Integritatea și Managementul Resurselor Umane și 1 – Învățarea în rândul Adulților – Repere pentru Moderatori.

În folosirea acestui manual vă recomandăm aplicarea abordării “instruiește-instructorul” (train the trainers) pentru a maximiza impactul instruirii. Următoarele etape sau acțiuni trebuie avute în vedere:

1. **Selectarea instructorilor** – cu un profil potrivit pentru instruire în domeniul integrității.
2. Organizarea unui **curs de moderare** pentru instructorii selectați.
3. Prezentarea și evaluarea unui **curs pilot de către instructorii instruiți**.
4. **Consolidarea și adaptarea manualului și a metodologiei** de instruire pentru facilitarea aplicării ulterioare a instruirii domeniul integrității personalului de poliție.

1. Selecția instructorilor

Instruirea în domeniul integrității este foarte specifică în materie de conținut și metodologie de prezentare. Aceasta presupune ca instructorii să dețină un profil adecvat, care ar contribui la maximalizarea posibilităților de învățare din partea ofițerilor de poliție înscriși la instruire. Sunt recomandate următoarele criterii de selecție a instructorilor care vor coordona instruirea în domeniul integrității poliției, în baza conținutului propus în acest manual:

- **Bunăvoința:** Instructorul trebuie să demonstreze dorința de a deveni moderator în domeniul integrității.
- **Model de urmat:** Instructorul trebuie să fie un model pozitiv de urmat pentru colegi. El/ea trebuie să fie un exemplu de integritate, acceptat și recunoscut de proprii colegi.
- **Aptitudini avansate de comunicare:** Instructorul trebuie să aibă aptitudini avansate de comunicare verbală și non-verbală și trebuie să fie pregătit pentru a susține un discurs public.
- **Experiența de muncă:** Instructorul trebuie să aibă cel puțin doi ani de experiență relevantă în exercitarea sarcinilor operaționale în cadrul poliției. În mod ideal, el/ea ar trebui să fie un ofițer superior de poliție (de la rang mediu la rang înalt).
- **Disponibilitatea de timp:** În funcție de nevoi, în primă instanță ar trebui să fie o slujbă cu normă întreagă, cel puțin în timpul cursului/cursurilor pilot și cel puțin până la finalizarea unui ciclu complet de instruire.

2. Organizarea unui curs de coordonare pentru moderatorii selectați

Cursul pentru moderatori trebuie să fie adaptat în conformitate cu numărul de participanți și experiența lor precedentă în instruire sau moderare. În orice caz, este recomandabil un minim de cinci zile consecutive.

În ceea ce privește conținutul cursului pentru moderatori, recomandăm selectarea acestuia din subiectele abordate în Capitolul 1 - Învățarea în rândul Adulților - Repere pentru Moderatorii și modulele incluse în acest manual.

3. Prezentarea și evaluarea cursului pilot de către instructorii instruiți

După finalizarea cu succes a cursului pentru moderatori și înaintea angajării în implementarea ulterioară a instruirii întregului personal al instituției, se recomandă ca instructorii instruiți să prezinte cel puțin un curs pilot în fața propriilor colegi. Acest curs pilot reprezintă o oportunitate pentru instructorii și organizatorii să analizeze și să evalueze dacă conținutul și metodologia aplicate în timpul cursului pentru moderatori sunt suficient de încheiate pentru o prezentare în masă. Atât conținutul, cât și metodologia trebuie să fie bine evaluate de către moderatorii înșiși, dar și de organizatorii instruirii. Mai multe informații despre aprecierea, revizuirea și evaluarea instruirii este inclusă în Capitolul 1 - Învățarea în rândul Adulților - Repere pentru Moderatorii. De asemenea, este recomandabil ca prezentarea cursului pilot să aibă loc imediat după cel pentru moderatori, ideal în următoarea săptămână sau la o săptămână distanță. Aceasta va permite ca abilitățile și cunoștințele dobândite în timpul cursului pentru moderatori să fie exploatate la maxim, fiind imediat puse în practică. Dacă între cele două etape trece o perioadă prea mare de timp, există riscul ca instruirea să piardă din eficiență.

4. Consolidarea și adaptarea manualului și metodologiei de instruire pentru facilitarea aplicării

Se recomandă inițierea unui proces formal de evaluare imediat după desfășurarea cursului pilot. Moderatorii și organizatorii instruirii ar trebui să discute împreună rezultatele cursului pilot și să evalueze conținutul și metodologia în mod corespunzător. Acest proces va permite instruirii să se concentreze mai detaliat pe nevoile specifice ale organizației.

Totuși, ar trebui să ținem cont de faptul că procesul de formare profesională este un ciclu continuu. Aceasta înseamnă că există unele nevoi constante de revizuire, evaluare și adaptare la noile circumstanțe.

Toate problemele menționate mai sus legate de metodologia organizării și desfășurării instruirii în cadrul instituțiilor, sunt dezvoltate în Capitolul 1 - Învățarea în rândul Adulților - Repere pentru Moderatorii.

Instruirea Managerilor

PIBP recunoaște rolul central jucat de manageri în edificarea și consolidarea integrității în cadrul organizației. Aceștia ar trebui să depună eforturi constante pentru dobândirea cunoștințelor utile în acest subiect; demonstrarea unei angajări serioase față de valorile integrității; precum și a abilităților de planificare, organizare, supraveghere și coordonare a resurselor; fiind un etalon pentru colegi. Funcțiile și rolurile managerilor de poliție sunt dezvoltate ulterior în Capitolul 2, Integritatea și Managementul Resurselor Umane.

Deși această publicație a fost inițial dezvoltată pentru a sprijini coordonarea instruirii pentru ofițerii de poliție, ea rămâne relevantă, cu unele adaptări, și pentru manageri. Personalul de conducere din poliție, indiferent de grad, are nevoie de oportunități de formare profesională privind integritatea. În materie de conținut al instruirii, unele dintre subiectele propuse în acest manual de instruire pentru ofițeri sunt, de asemenea, valide și pentru manageri. Cu toate acestea, și alte subiecte relevante ar trebuie adăugate, pentru a răspunde rolului specific pe care managerii îl au și nevoilor acestora de perfecționare. Pentru identificarea nevoilor respective trebuie desfășurată o evaluare corespunzătoare a nevoilor de instruire.

Metodologia de instruire trebuie, de asemenea, adaptată să răspundă nevoilor derivate din rolul și responsabilitățile specifice ale managerilor. PIBP sugerează folosirea principiului de "învățare combinată" în calitate de metodologie inițială pentru instruirea conducerii, sau a unei combinații între învățarea auto-didactică online și instruirea clasică (vă rugăm să consultați tabelul 1 - PIBP Abordarea de învățare combinată). Această abordare este deosebit de practică pentru manageri, întrucât aceștia, de cele mai multe ori, au mai puțin timp la dispoziție pentru instruire și de obicei preferă să-și reîmprospăteze cunoștințele în particular, decât să-și riște credibilitatea în fața colegilor.

Tabelul 1 - PIBP Abordarea de Învățare Combinată

	Curs DCAF de E-Learning în materie de integritate a poliției	Curs DCAF de E-Learning în materie de integritate a poliției	Atelier de lucru
	Nivelul 1 (E-L#1)	Nivelul 2 (E-L#2)	
Audiența	În general (angajați ai poliției indiferent de grad, responsabilii procesului decizional, societatea civilă, organe de supraveghere a sectorului de securitate, comunitatea internațională, cercetători etc.)	Manageri de poliție de nivel mediu și superior	Manageri de poliție de nivel mediu și superior
Stilul	Informativ	Informativ/Prescriptiv	Dezbateri și practicare
Scopul	Înțelegerea integrității în poliție, conceptele-cheie asociate cu acesta și ce este necesar pentru fortificarea ei.	Înțelegerea rolului managerilor de poliție în promovarea integrității în poliție.	Discutarea elementelor-cheie ale cursurilor de E-Learning și angajare în exerciții practice legate de instrumente specifice de evaluare, de luare a deciziilor, planificare, privind managementul de schimbare și reformarea.
Conținut	- Definiții, principii și concepte esențiale - De ce integritate este importantă - Actorii implicați - Integritatea și activitatea democratică a poliției - Integritatea personală - valori, atitudini și comportamente - Integritate instituțională - Factori de influență externi	- Principii de management și leadership - Rolul managerilor în integritate - Evaluare, luarea deciziilor, planificarea managementului de schimbare și a reformării. - Managementul resurselor umane și dezvoltarea - Monitorizare și control - Procese de reformare	Informații suplimentare prezentate în E-L#2 și Culegerea DCAF privind Integritatea Poliției.

Astfel, acest manual de instruire este un instrument ce poate fi folosit pentru multiple audiențe și scopuri, cu condiția de a fi adaptat pentru a satisface cerințele specifice. El poate fi utilizat ca instrument independent sau în combinație cu alte resurse.

Organizarea instruirii cu ajutorul modulelor prezentate în acest manual

Strategia instruirii de serviciu pentru ofițerii de poliție poate include următoarele subiecte (module):

1. *Înțelegerea integrității*
2. *Integritatea și activitatea democratică a poliției*
3. *Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție*
4. *Integritatea poliției: cadrul legal și regulator*
5. *Abaterile din cadrul Poliției*
6. *Supravegherea colegială și denunțarea abaterilor*
7. *Responsabilitatea Poliției*
8. *Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul Poliției*
9. *Dilemele etice ale poliției*

Puteți găsi o prezentare generală a scopurilor, obiectivelor și descrierilor acestor module la sfârșitul acestui capitol. Subiectele au fost alese și dezvoltate în baza experienței DCAF în materie de instruire privind integritatea poliției, precum și a sugestiilor experților și practicienilor. Ele nu acoperă toate aspectele legate de integritatea poliției, ci mai degrabă doar pe acele pe care le considerăm relevante pentru polițiștii de la cei începători până la cei din managementul mijlociu.

Aceste module sunt concepute pentru a funcționa succesiv. Prin urmare, dacă ele se potrivesc contextului dvs., este recomandabil să organizați instruirea pe o perioadă de două sau trei zile consecutive, pentru fiecare grup de participanți, cu scopul de a parcurge toate cele 9 module. De exemplu:

► Ziua 1: Modulele 1-3

► Ziua 2: Modulele 4-6

► Ziua 3: Modulele 7-9

În funcție de context, ar putea fi, totuși, nerealist ca polițiștii să aloce mai mult de o zi o dată pentru a participa la instruirea privind integritatea. O opțiune ar fi organizarea unui curs de instruire timp de o zi pentru toți polițiștii din țară, regiune sau sector, folosind modulele introductive și mai târziu, în baza acestora, dezvoltarea mai multor subiecte avansate în cadrul unui alt atelier de o zi.

Cu toate acestea, manualul dat este conceput și ca o paletă de unelte din care puteți selecta numai câteva module și/sau le puteți reorganiza în funcție de nevoile dvs. Aceasta înseamnă că un curs de instruire de o zi poate fi deopotrivă desfășurat, cuprinzând de la unul până la trei module în același timp.

Introducerea cursului

Înainte de planul primului modul, veți găsi conținutul sugerat pentru introducerea unui curs/instruire/atelier. Înainte prezentării primului modul, este important să evidențiați următoarele elemente:

- Explicați contextul instruirii date și motivul pentru care participanții sunt antrenați într-un curs de instruire privind integritatea.
- Explicați agenda zilei, consecvența modulelor și legăturile dintre diferite module pe care le veți parcurge.
- Dacă întreaga instruire depășește o zi, solicitați participanților să elaboreze o sinteză a celor discutate și concluzionate în zilele anterioare ale instruirii. Completați dacă este necesar.

Structura modulelor

În fiecare dintre module veți găsi următoarele elemente comune:

Prezentarea generală a modului

Prima pagină a modului vă ajută la pregătirea prezentării. Ea afișează obiectivul cursului, durata, instrumentele necesare, o scurtă descriere și o prezentare generală a planului modului.

Planul modului

Schițele modului și activitățile sugerate pot fi fie urmate întocmai sau utilizate ca o paletă de instrumente. Activitățile pot fi adaptate, omise sau completate. Este recomandat să aduceți exemple din propria țară și să adaptați conținutul pentru a vă asigura că este relevant pentru contextul dvs. Utilizarea materialelor multimedia în limba dvs. ar putea fi, de asemenea,

Introducere în prezentarea modulelor

o contribuție utilă pentru activitățile sugerate.

Modulele de instruire și activitățile adiacente lor au fost scurtate la maxim pentru a împiedica contrângerile de timp să devină un factor limitativ pentru voința politică și capacitatea instituțională care să permită ofițerilor de poliție participarea la instruirea privind integritatea. Timpul stabilit corespunde minimului necesar pentru desfășurarea activității. Totuși, ar fi foarte util să aveți mai mult timp la dispoziție pentru fiecare subiect, în scopul extinderii timpului pentru discuții între participanți, atunci când există un interes sporit.

În cadrul desfășurării modulului, realizarea obiectivelor ar trebui să fie prioritară față de respectarea strictă a orarului. Acest simbol  pe marginea din stânga, indică unde un obiectiv trebuie îndeplinit în cadrul modulului. Repartizarea timpului între activități trebuie ajustată în funcție de interesul participanților pentru discutarea fiecărei probleme de o manieră constructivă.

Asigurați-vă că ați prezentat fiecare modul și activitate și ați rezumat mesajele cheie la sfârșit.

Suporturile de curs

Suporturile de curs sunt destinate pentru a fi distribuite participanților pentru finalizarea activităților. Ele pot fi ușor fotocopiate din manual înainte de curs.

Ajutorul Moderatorului

Ajutorul moderatorului constituie materiale de suport care nu trebuie distribuite participanților, dar care vă vor ajuta să desfășurați activitățile specifice și să canalizați discuțiile către elementele de răspuns.

Lecturile Recomandate

Lecturile recomandate conțin extrase din publicații pe care le recomandăm spre citire înainte de a vă pregăti pentru desfășurarea atelierului. Ele vă vor ajuta să vă simțiți confortabil în identificarea răspunsurilor la întrebările participanților și în desfășurarea activităților și discuțiilor.

Lecturile suplimentare

Lista lecturilor suplimentare conține publicații selectate, care ar fi utile pentru confortul dumneavoastră în caz că nu vă simțiți suficient de familiarizat cu subiectele discutate în modul sau dacă pur și simplu doriți să știți mai multe despre subiect.

Manualele participanților

Acestea sunt rezumate ale elementelor cheie din fiecare modul, pe care participanții ar trebui să le rețină. Sugerăm să pregătiți copii ale acestor manuale în cazul fiecărui modul prezentat și să le distribuiți participanților la sfârșitul atelierului/instruirii, astfel încât ei să poată pleca cu ele. De asemenea, puteți adăuga la acestea copii ale legislației relevante sau ale extraselor din regulamente.

Participanții

Audiența ar trebui să fie compusă din ofițeri de poliție de la cel mai mic nivel până la manageri de nivel mediu. Din experiență, desfășurarea acestor module funcționează cel mai bine în grupuri mici, cu un maxim de 15 participanți. Grupurile trebuie să fie mixte, în termeni de gen, și pot fi mixte în termeni de specializare și grad.

Moderatori

Recomandăm ca aceste module să fie pregătite și prezentate de către echipe formate din doi sau trei moderatori. Prin urmare, unul poate ocupa poziția de lider pe parcursul unei activități, fiind în întregime concentrat asupra participanților, în timp ce celălalt moderator îl/oa asistă în colectarea ideilor rezultate din brainstorming, distribuirea suporturilor de curs, etc. Mai mult, vocile și stilurile de moderare alternante au o influență pozitivă asupra dinamicii cursului și asupra atenției participanților. Pe cât este posibil, echipele de moderatori trebuie să fie echilibrate din perspectiva de gen.

Pregătirea pentru curs

Asigurați-vă că vă prezentați la atelier complet pregătit, cu materialul necesar, suporturile de curs și manualele participanților fotocopiate, etc. Recomandăm pregătirea unei agende de instruire și distribuirea copiilor acestora participanților la începutul atelierului.

Pentru a menține atenția participanților, recomandăm zile scurte de instruire cu pauze regulate. Pauzele, de asemenea,

Introducere în prezentarea modulelor

permit participanților să continue neoficial discuțiile despre subiectul cursului și să facă schimb de experiență personală. Să aveți în vedere pregătirea de aperitive pentru participanți, pe durata pauzelor, ceea ce îi va menține energizați un timp mai îndelungat.

Setarea unui mediu propice studiului

În calitate de moderator, ține de responsabilitatea dumneavoastră să vă asigurați că atât mediul fizic, cât și cel psihologic sunt propice pentru învățare. Cu privire la mediul fizic, vă recomandăm aranjarea meselor în formă de U, poziționarea care încurajează implicarea și interacțiunea între participanți și plasează moderatorii ca parte a grupului. De asemenea, ar trebui să vă asigurați că mediul psihologic este prielnic pentru libera exprimare a preocupărilor participanților și discutarea propriilor experiențe.

Evaluarea cursului

La sfârșitul atelierului/cursului de instruire, trebuie să distribuiți și să colectați formularele de evaluare a participanților cu privire la curs. Aceasta constituie o posibilitate pentru dvs. de a verifica cât de bine a fost recepționat cursul dumneavoastră și de a vă ajuta să îmbunătățiți unele elemente la viitoarele ateliere. Dacă sistemul din țara dumneavoastră permite ca feedback-urile în urma unor astfel de ateliere de instruire să poată fi auzite la nivel decizional și avute în vedere în cadrul planificării strategice, mai este și o oportunitate unică de colectare a preocupărilor și sugestiilor din partea polițiștilor, privind îmbunătățirea sistemului de integritate al instituției.

Toate subiectele sus-menționate vor fi dezvoltate în Capitolul 1-Învățarea în rândul Adulților – Repere pentru Moderare.

Prezentare generală a modulelor, inclusiv a scopurilor, obiectivelor și descrierilor modulelor.

Titlul	Temp	Scopul	Obiectivele La sfârșitul acestui modul participanții vor putea:	Descrierea
1 Înțelegerea integrității	50'	Facilitarea unei înțelegeri unice a integrității în rândul participanților.	1. Discuta definițiile integrității. 2. Asocia integritatea cu termenii complementari. 3. Enumera componentele integrității instituționale.	Acest modul introductiv are drept scop clarificarea conceptului general de integritate, nu doar pentru poliție, ci și pentru toate celelalte persoane și organizații. Participanții vor reflecta asupra diferitelor definiții ale termenului pentru a identifica componentele sale de bază. După care vor defini termenii care sunt adesea asociați cu integritatea și vor examina cum se pliază aceștia cu acesta. În cele din urmă, ei vor reflecta asupra componentelor integrității instituționale.
2 Integritatea și activitatea democratică a poliției	60'	Oferiți participanților posibilitatea de a clarifica motivele pentru care integritatea este deosebit de importantă în activitatea democratică a poliției.	1. Să explice poziția și funcțiile poliției în cadrul sistemului democratic. 2. Să recunoască integritatea drept unul dintre principiile activității democratice ale poliției. 3. Să explice beneficiile integrității poliției pentru societate.	Acest modul evidențiază de ce integritatea este esențială pentru poliție într-o societate/conjunctură democratică. Acest obiectiv urmează a fi realizat prin discuții și exerciții pe marginea poziției și funcțiilor poliției în sistemul democratic, principiilor esențiale ale activității democratice a poliției și modalităților prin care societatea beneficiază de pe urma integrității poliției.
3 Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție	80'	Generarea discuțiilor despre valori și atitudini relevante pentru integritate pe care un ofițer de poliție ar trebui să le aibă în activitatea sa profesională.	1. Enumera și explica valorile profesionale cheie pe care ar trebui să le aibă un ofițer de poliție. 2. Conștientiza că atitudinea afectează comportamentul etc. 3. Descrie părțile componente ale atitudinii pe care un ofițer de poliție trebuie să o manifeste în timpul îndeplinirii sarcinilor sale. 4. Enumera motivele de bază pentru care integritatea poliției este importantă pentru ofițerul de poliție și instituție.	După cum a fost definită în Modulul 1, integritatea presupune alinierea comportamentului la valori. Tinta principală a acestui modul este identificarea și reflectarea asupra valorilor fundamentale ale poliției, care stau la originea integrității poliției. De asemenea, acest modul sugerează activități care evidențiază influența atitudinii asupra integrității și beneficiile integrității pentru ofițerul de poliție și instituție.
4 Integritatea poliției: cadrul legal și regulator	55'	Ajutați participanții să identifice și să analizeze legile internaționale, naționale și cele locale, normele și regulamentele relevante pentru integritatea poliției.	1. Enumera legile, normele și regulamentele, naționale, internaționale și interne relevante pentru integritatea poliției. 2. Identifica părțile relevante din documentele enumerate și aplicarea lor practică.	Acest modul are scopul de a clarifica baza juridică pe care se sprijină integritatea și este axat pe analizarea și prezentarea legilor privind integritatea de către participanți organizați în grupuri mici. Acest modul necesită o bună pregătire a moderatorilor, care trebuie să selecteze legile și extrasele relevante.
5 Abateri de conduită	65'	Oferiți oportunitatea participanților de a reflecta asupra abaterilor polițienești pentru a asocia integritatea (și lipsa acesteia) cu modele concrete de comportament.	1. Oferiți exemple de diverse tipuri de abateri comise de poliție. 2. Clasifica abaterile polițienești. 3. Reflecta asupra consecințelor abaterilor.	Acest modul se va concentra pe abaterile și comportamentul polițienesc asociat cu lipsa de integritate. Participanții vor reflecta asupra provocărilor la adresa integrității individuale și apoi vor discuta tipurile și consecințele abaterilor, în baza unei serii de scenarii.

6	Supravegherea colegială și denunțul abaterilor de conduită	60'	Sporirea sensibilizării asupra importanței și provocărilor existente în luarea atitudinii față de presupusele abateri ale colegilor.	1. Discute necesitatea supravegherii colegiale. 2. Reflecte pe marginea mecanismelor existente de protecție și denunț. 3. Discute consecințele negative și pozitive ale luării de atitudine față de presupusele abateri ale colegilor.	Bazându-se pe cazuri reale, participanții vor reflecta asupra posibilităților și mijloacelor disponibile pentru a reacționa în cazul în care devin martori la abateri ale propriilor colegi, la fel și despre consecințele întreprinderii unor astfel de acțiuni și importanța acestora pentru integritate.
7	Responsabilitatea Poliției	60'	Permiteți participanților să discute funcționarea mecanismelor de responsabilizare a poliției și importanța lor pentru asigurarea integrității poliției, cu un accent pe controlul intern.	1. Enumera mecanismele autohtone de responsabilizare a poliției. 2. Descrie misiunea și funcțiile controlului intern. 3. Discuta funcționarea controlului intern. 4. Explica de ce responsabilitatea și controlul intern sunt esențiale pentru consolidarea integrității polițienești.	Acest modul prezintă mecanismele care au drept obiectiv asigurarea faptului că poliția acționează în conformitate cu mandatul său. Ofițerii de poliție, ca orice grup de profesioniști, de obicei, sunt reticenti la control. Acest modul are scopul de a clarifica, printr-o modalitate neconflictuală, rolul și funcționarea acestor mecanisme, dar și evidențierea contribuției acestora la păstrarea integrității individuale atât a polițiștilor cât și a instituției. Acest modul necesită pregătirea moderatorilor în materie de mecanisme de responsabilitate și sistemele autohtone de control intern.
8	Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul Poliției	95'	Facilitarea posibilității de înțelegere de către participanți a rolului polițiștilor în promovarea principiilor egalității de gen și nediscriminării.	1. Definească egalitatea de gen și nediscriminarea. 2. Identifice relevanța egalității de gen și nediscriminării pentru integritatea poliției. 3. Descrie responsabilitățile lor individuale, în calitate de polițiști în promovarea egalității de gen și a nediscriminării.	Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt unele dintre valorile cheie ale integrității, pe care polițiștii trebuie să le respecte. Acest modul scoate în evidență motivul pentru care aceste principii sunt deosebit de importante și oferă polițiștilor posibilitatea de a reflecta asupra a ceea ce pot face pentru a promova aceste valori atât în activitatea lor, cât și la locul de muncă.
9	Dilemele etice ale Poliției	60'	Practicarea modalităților de abordare și soluționare a dilemelor etice	1. Înțelege ce este o dilemă etică. 2. Practica soluționarea dilemelor etice prin joc de roluri. 3. Analiza dileme etice prin prisma a două modele de soluționare.	Acest modul definește mai întâi ce reprezintă o dilemă etică. Apoi, urmează a fi colectate exemple de dileme etice cu care s-au confruntat participanții. În final, prin intermediul unui joc de roluri, participanții vor discuta despre consecințele opțiunilor disponibile lor și modalitățile de a face cea mai bună alegere.

Modulul 0

Prezentarea generală a cursului și a așteptări

Modulul 0

Prezentarea generală a cursului și a așteptări



Obiectivele modului:

- Introducerea participanților
- Oferirea participanților a unei prezentări generale a cursului
- Posibilitatea participanților de a se prezenta
- Lista așteptărilor participanților de la curs



Obiectivele de studiu:

(nu sunt obiective de studiu asociate cu acest modul)



Timp: 20/5 minute



Material necesar: Flip chart sau o tablă, markere, lipici

	Conținutul	 Metoda/acțiune	Suport de Curs/Ajutor
1	Introducerea moderatorilor	3' Prezentare	
2	Prezentare generală a cursului	7' Prezentare	
3	Introducerea participanților și a așteptărilor lor	10' Conversație	
4	Dinamica grupului și regulile	(5') Conversație	

Note personale

3'

1. Introducerea moderatorilor



- Introduceți-vă participanților.

7'

2. Prezentare generală a cursului



- Explicați pe scurt contextul acestei instruiți. Luați în considerare includerea motivului principal pentru această instruire (i.e. dacă face parte din strategia de formare profesională, cine a decis să o organizeze, sau dacă face parte dintr-un sistem de promovare în carieră etc.)
- Explicați participanților de ce este importantă această instruire privind integritatea.
- Luați în considerare utilizarea elementelor de mai jos:

”

După cum vom vedea de-a lungul întregii instruiți, integritatea este o caracteristică care dirijează ofițerii și structurile de poliție să-și efectueze munca cât mai bine posibil, în beneficiul societății.

Majoritatea ofițerilor de poliție sunt oameni cu idealuri morale și motivație. Ei s-au înrolat în poliție pentru că vor să contribuie la îmbunătățirea vieții comunității, pentru a o face mai sigură și pentru a ajuta oamenii. Cei mai mulți dintre ei sunt foarte devotați serviciului lor și își pun deseori viața în pericol pentru binele societății, pentru arestarea infractorilor, de exemplu.

Prin urmare, această instruire nu presupune absența integrității sau existența unor probleme în comportamentul dumneavoastră profesional.

Această instruire nu încearcă nici să vă impună un anumit comportament sau să vă schimbe, pentru că numai singur vă puteți schimba.

Scopul acestei instruiți este de a vă ajuta să reflectați asupra valorilor, acțiunilor dvs. și a modului în care structurile poliției vă sprijină să dați ce aveți mai bun în munca dumneavoastră. Obiectivul acestei instruiți este, de asemenea, de a vă ajuta să vă clarificați care este idealul dvs. profesional, ce tipuri de atitudine și comportament ați dori să evitați cu orice preț și ce vă poate ajuta sau împiedica în atingerea acestui ideal.

Această instruire este, de asemenea, o ocazie pentru dvs. de a vă împărtăși experiența profesională cu alți colegi, fie instructori sau ceilalți participanți. Prin acest schimb de experiență profesională, sperăm să puteți identifica instrumente care vă pot sprijini în realizarea obligațiilor dvs., păstrând integritatea, chiar și în condiții dificile. În sfârșit, această instruire ar putea consolida motivația dumneavoastră de a vă efectua munca cât de bine puteți, la cel mai înalt nivel de integritate.

”

- Prezentați agenda zilei (lor).

10'

3. Introducerea participanților și a așteptărilor acestora



- La această etapă cereți participanților să se prezinte și să vă spună cel puțin o așteptare de la curs.
- Înregistrați răspunsurile pe un flip chart sau tablă.
- (Dacă sala de clasă permite, suspendați colile de hârtie pe perete. Așteptările ar trebui să fie revizuite la sfârșitul cursului).

Note personale

[illegible]

5'



4. Dinamica și regulile grupului

- ▶ În acest stadiu este important să informați participanții despre dinamica grupului, precum și despre unele reguli de bază care trebuie respectate în timpul instruirii.
- ▶ Împărtășiți cu participanții:

”

- Toate sesiunile acestei instruirii sunt concepute și structurate în jurul “Teoriei de Învățare în rândul Adulților” care încurajează discuțiile și interacțiunea permanentă în grup.
- De aceea, pentru succesul instruirii este importantă participarea dvs. activă de-a lungul tuturor etapelor cursului.
- Nu sunt aici pentru a vă învăța. De fapt, integritatea nu poate fi învățată; ea nu poate fi decât discutată.
- Rolul meu aici este de a facilita discuțiile în speranța că puteți atinge obiectivele de învățare ale cursului.

”

- ▶ Luați în considerare utilizarea uneia dintre următoarele citate pentru a ilustra punctul dvs. de vedere. Puteți fie să scrieți citatul pe flip chart fie să-l prezentați în PowerPoint participanților:

“Niciodată nu predau elevilor mei; eu doar încerc să ofer condiții în care ei să poată învăța.”
Albert Einstein

“Nu puteți învăța un om orice; nu puteți decât să-l ajutați s-o descopere în el însuși.”
Galileo Galilei

“Eu nu pot învăța nimic pe nimeni; nu pot decât să-i fac să gândească.”
Socrates



”

Integritatea nu poate fi predată și, de asemenea, nu poate fi predicată și de aceea ne așteptăm să participați activ, împărtășind experiența, îndoielile și părerile dumneavoastră într-un mod constructiv.

”

Reguli de bază care trebuie respectate în timpul instruirii

”

Rețineți că această clasă este un mediu sigur în care puteți vorbi liber. Discreția asupra celor discutate în timpul instruirii este necesară.

”

- ▶ Explicați participanților că toate ideile sau opiniile care nu sunt în afara eticii și codurilor generale de conduită sunt respectate.
- ▶ Discutați pe marginea unora dintre regulile de bază care trebuie respectate în timpul instruirii, de exemplu:
 - Întrebările și dinamica răspunsurilor
 - Respectul adecvat pentru colegi
 - Utilizarea telefoanelor mobile în clasă
 - Respectarea timpului programat
 - Orice altă chestiune care ar putea fi relevantă pentru a asigura un mediu corespunzător

Integritet

Integritatea

ИНТЕГРИТЕТ

清廉

قماقتسا

Integridad

Integrity

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Modulul 1

Înțelegerea integrității

Modulul 1

Înțelegerea integrității



Scopul modulului:

Facilitarea unei înțelegeri uniforme a integrității în rândul participanților.



Obiective de studiu:

La sfârșitul acestei sesiuni participanții vor putea:

1. Discuta definițiile integrității.
2. Asocia integritatea cu termeni asociați.
3. Enumera componentele integrității instituționale.



Timp: 50 de minute



Materialele necesare: Flip chart sau tablă, markere

	Conținut	 Metoda/Acțiunea	Suport de curs /Ajutor
1	Introducere	5' Presentare	
2	Definiții ale integrității individului	15' Activitate de grup	Suport de Curs 1
3	Termeni asociați	15' Discuție plenară	Suport de Curs 2
4	Integritatea instituției	10' Brainstorming	
5	Concluzie	5' Presentare	

Scurtă descriere a modulului:

Acest modul introductiv are drept scop clarificarea conceptului general de integritate, nu doar pentru poliție, ci și pentru toate celelalte persoane și organizații. Participanții vor reflecta asupra diferitor definiții ale termenului pentru a identifica componentele sale de bază. După care vor defini termenii care sunt adesea asociați cu integritatea și vor examina cum se pliază aceștia cu acesta. În cele din urmă, ei vor reflecta asupra componentelor integrității instituționale.

5'

1. Introducere

CE - Scurtă descriere a conținutului modulului



- Explicarea participanților:

”

Acest modul cuprinde definirea a ceea ce integritatea este pentru individ și instituție.

”

DE CE - Relevanța modulului



- Spune participanților:

”

Integritatea este un concept larg care nu are o definiție concisă și universală. Sensul acesteia nu este întotdeauna clar pentru toată lumea. Chiar de la începutul cursului de pregătire, este important să ne asigurăm că toți avem o înțelegere comună a subiectului. În următoarele module, vom discuta despre integritatea în contextul poliției, dar în această etapă, vom clarifica faptul că integritatea este o virtute esențială nu doar pentru poliție, dar și pentru toate persoanele și organizațiile în ansamblu.

”

PENTRU CE - Obiectivele modulului



- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvență a modulului



- Explicați secvența modulului.

Note personale

15'

2. Definiții ale integrității individului



- ▶ Împărțiți participanții în grupuri mici de 2-5 oameni în jurul unei mese.
- ▶ Distribuți câte o coală per grup cu lista celor 8 definiții ale integrității oferite de dicționare, oameni de știință și filosofi (**Suport de curs 1**).
- ▶ Acordați participanților 5 minute pentru a discuta definițiile în grup, pentru a cădea de acord asupra definiției preferate și pentru a reflecta de ce au ales-o.
- ▶ Rugați fiecare grup să împărtășească cu celelalte definiția pe care au ales-o și de ce. Notați definițiile selectate pe flip chart.
- ▶ Explicați că nici una dintre definiții nu sunt greșită. Toate acestea definesc integritatea în cuvinte puțin diferite, evidențiind aspecte ușor diferite.
- ▶ Generați o discuție folosind următoarele întrebări:



- Ce au în comun toate aceste definiții?
- Cum le-ați rezuma pe toate într-o definiție proprie și concisă a integrității?
- Toate aceste definiții menționează două elemente. Care sunt acestea?
- Care ar trebuie să fie legătura între aceste două elemente?
- Este integritatea ceva ce poate fi impus altuia?



- ▶ Completați și/sau rezumați folosind următoarele elemente recomandate de răspuns:

Toate definițiile integrității implică două elemente. Primul este ceea ce este drept: valori etice, principii morale, înțelepciune. Al doilea este ceea ce faci: acțiunile și comportamentul tău. Integritatea presupune posedarea rezistenței interioare și a curajului pentru a combina mereu cele două elemente, chiar și în situații dificile, chiar și atunci când nu obțineți avantaje sau riscați să fiți dezavantajat pe seama lor, chiar atunci când alții doresc sau așteaptă să vă comportați într-un mod diferit: aliniați-vă **comportamentul** cu **valorile etice**, **faceți** ce este corect.

VALORI=ACȚIUNI



- ▶ Puteți alege să afișați definiția DCAF a integrității:

“Integritatea este principiul de comportament consecvent cu valorile etice.”



Note:

- Sunteți încurajați să adăugați definițiile pe care le doriți la **Suportul de Curs 1** și să înlocuiți definițiile integrității din dicționar cu cele prevăzute de dicționarele în limba locală.
- În loc de o foaie cu lista definițiilor, puteți alege să scrieți fiecare definiție pe o bucată mică de hârtie.

15'



3. Termeni asociați

- ▶ Introduceți activitatea, de exemplu prin explicare:

”

Unii termeni, precum etică sau anticorupție, sunt adesea utilizați în discuțiile despre integritate. În cadrul acestei activități vom clarifica legăturile și diferențele dintre aceste concepte și integritate.

”

- ▶ Distribuți **Suportul de curs 2** cuprinzând definițiile eticii, drepturilor omului, onestității și corupției.
- ▶ Spuneți participanților că acestea sunt definițiile din dicționar a unor termeni adesea asociați cu integritatea.
- ▶ Oferiți participanților 3 minute pentru a citi definițiile în gând.
- ▶ Facilitați discuții în grup pe marginea întrebărilor de mai jos.
- ▶ Completați și/sau efectuați un rezumat cu următoarele elemente de răspuns: recomandate.

?

- Cum credeți că se raportează *etica* la integritate?

Integritatea este un concept complex așa cum, cineva ar putea fi convins că face un lucru bun în conformitate cu valorile sale, dar aceste valori ar putea fi considerate de alții drept greșite.

Etica este un set de valori și norme comune acceptate în societate sau într-o meserie drept exemplare (i.e. etica de poliție). O persoană cu integritate trebuie să aibă valori compatibile cu etica și comportamentul etic.

?

- Cum credeți că se raportează *drepturile omului* la integritate?

Drepturile omului se raportează la integritate în două moduri. În primul rând, drepturi ale omului, cum ar fi dreptul la viață, tratament echitabil, egalitate, sunt valori considerate universale și ar trebui să ghideze acțiunile fiecăruia. În al doilea rând, drepturile omului sunt, de asemenea, parte a legislației naționale și internaționale, iar respectarea legilor este o trăsătură de caracter a oamenilor cu integritate.

?

- Cum crezi că se raportează *onestitatea* la integritate?

Onestitatea este o valoare și un atu al integrității. O persoană cu integritate trebuie să pună valoare pe onestitate și comportament onest.

?

- Cum crezi că se raportează *corupția* la integritate?

Corupția este un tip anume de încălcare a normelor și valorilor morale, la fel ca și celelalte tipuri de infracțiuni, comportament necorespunzător sau imoral. Este o manifestare a lipsei de integritate.

Note:

- Dacă participanții consideră și alți termeni importanți relevanți pentru integritate, discutați cum se raportează și aceștia la integritate.
- Se recomandă să înlocuiți definițiile termenilor asociați din **Suportul de Curs 2** cu definițiile din dicționarele în limba locală.



10'



4. Integritatea instituției

- Introduceți subiectul printr-o scurtă discuție de grup, întrebând următoarele:



- Am discutat ce este integritatea pentru un individ. Credeți că și o instituție poate avea integritate?
- Ce credeți că este integritatea instituției? Gândiți-vă la toate instituțiile, publice și private, nu doar la poliție.



- Faceți un brainstorming folosind o metodă la alegere, pe marginea următoarei întrebări:



- Ce poate face o instituție pentru a-și consolida integritatea?



- Completați și/sau efectuați un rezumat cu următoarele elemente recomandate de răspuns:

- Viziune
- Misiune
- Declarație de valori
- Cod de etică
- Cod de conduită
- Strategie de integritate
- Politici
- Instruire a angajaților
- Control și disciplină
- Conducere și exemplu
- Consiliere
- Responsabilitate internă și externă (control și supraveghere)
- Comunicarea internă și externă, transparență



Notă: Participanții ar putea apela la integritatea instituțiilor private. Desigur, integritatea are o semnificație și o importanță specială pentru instituțiile publice. Instituțiile private deseori nu au nici obligația legală și nici mandatul de a opera cu integritate. Cu toate acestea, ca și indivizii, toate organizațiile trebuie să depună eforturi pentru a spori integritatea.



- Încheiați cu următoarele elemente:

Integritatea individului este puterea morală de aliniere a comportamentului la valorile etice.

Integritatea instituțională există atunci când o instituția funcționează în conformitate cu un set de valori etice clar definite. Valorile pot fi definite, de exemplu, prin viziunea, misiunea și codul de etică al instituției. Aceste valori sunt integrate în procesele interne de angajare și prin interacțiunea instituției cu propriul mediu. Instituția asigură respectarea și vizibilitatea acestor valori prin comunicare adecvată, conducere, strategii, politici, reguli și control, responsabilitate și transparență.



5'

5. Conclusie



- ▶ Rezumați principalele concluzii ale discuției.
- ▶ Reiterați mesajele cheie.

Note personale

[illegible]

Modulul 1 - Înțelegerea integrității

Suportul de Curs 1 - Definiții ale integrității

Instrucțiuni: Citiți individual toate definițiile. Selectați o definiție preferată, discutând-o împreună și argumentând alegerea făcută față de celelalte. Pe final, fiți pregătit să împărtășiți concluziile cu alți colegi.

1. "Integritatea este realizarea unui lucru bun. Chiar și atunci când nimeni nu te supraveghează." (C.S Lewis)
2. "Înțelepciunea este cunoașterea căii corecte de urmat. Integritatea este urmarea acesteia." (Familiei M.H. McKee)
3. "Alegeți gândurile și acțiunile bazate mai degrabă pe valori decât pe beneficii personale." (Autor necunoscut)
4. "Eu voi avea curajul moral de a-mi face acțiunile coerente, fiind conștient ce e bine și ce e rău." (Tradiție creștină)
5. "Fă ce este corect, chiar și atunci când este dificil." (Autor necunoscut)
6. "Integritatea este un concept de coerență a acțiunilor, valorilor, metodelor, măsurilor, principiilor, așteptărilor și rezultatelor. Aceasta poate fi considerată opusul ipocriziei." (Wikipedia)
7. "Calitatea de a fi cinstit și de a avea principii morale solide." (Dicționarul Oxford)
8. "Aderența statornică la un cod strict etic sau moral." (American Heritage Dicționar al Limbii Engleze)

Suportul de Curs 2 - Termeni asociați

Instrucțiuni: Citiți definițiile unor concepte raportate la integritate.

Etica

- Un sistem de convingeri acceptate care controlează comportamentul, mai ales acel sistem bazat pe morală. (*Dicționarul Cambridge Online*)
- Un cod social, religios sau civil de comportament considerat corect, în special cel al unui anumit grup, profesie sau individual. (*Dicționarul Englez Collins*)

Drepturile omului

- Drepturile și libertățile fundamentale aplicabile tuturor oamenilor, care includ dreptul la viață și libertate, libertatea de gândire și expresie, precum și egalitatea în fața legii. (*The American Heritage*)

Onestitate

- Neînclinat spre minți, trișa, fura, etc.; demn de încredere.
- Just sau echitabil. (*Dicționarul Englez Collins*)

Corupție

- Abuz de funcție publică pentru profit personal, fie material fie nematerial. (*Definiție PIBP*)

Lectură recomandată pentru moderatori

1. Integritatea instituțională

Independent Commission Against Corruption (Comisia Independentă Împotriva Corupției) - "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption (Comisia Independentă Împotriva Corupției), 2001.

"Integritatea instituțională este mai mult decât prevenirea corupției sau stabilirea unui cod scris de conduită. Este atunci când sistemele operaționale, strategiile de prevenire a corupției și standardele etice ale instituției sunt complet integrate pentru a atinge obiectivul instituției. Fiecare are un set de valori etice personale și marea majoritate a funcționarilor publici și a personalului posedă o etică pozitivă. Dar, accentul aici nu este pus cu adevărat pe integritatea personală. În cazul integrității instituționale, accentul este pus pe formarea unui set de valori ale entității în întregime și integrarea acestora în strategiile durabile de prevenire a corupției și, de fapt, în toate acțiunile instituției în cauză."

Lecturi suplimentare:

- ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>
- Independent Commission Against Corruption (Comisia Independentă Împotriva Corupției). "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption (Comisia Independentă Împotriva Corupției), 2001. <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic și Maria R. Haberfeld. "Chapter 1: The Idea of Police Integrity." În Enhancing Police Integrity. New York: Springer, 2007.

Manualul Participantului

Integritate:

Integritatea este principiul de comportament consecvent în conformitate cu valorile etice.

Integritatea individului este puterea morală de aliniere a comportamentului la valorile etice.

Integritatea instituțională există atunci când o entitate funcționează în concordanță cu un set de valori etice clar definite. Valorile pot fi definite, de exemplu, prin viziunea, misiunea și codul de etică a instituției. Aceste valori sunt integrate în procesele interne de angajați și prin interacțiunea instituției cu propriul mediu. Instituția asigură respectarea și vizibilitatea acestor valori prin comunicare adecvată, conducere, strategii, politici, reguli și control, responsabilitate și transparență.

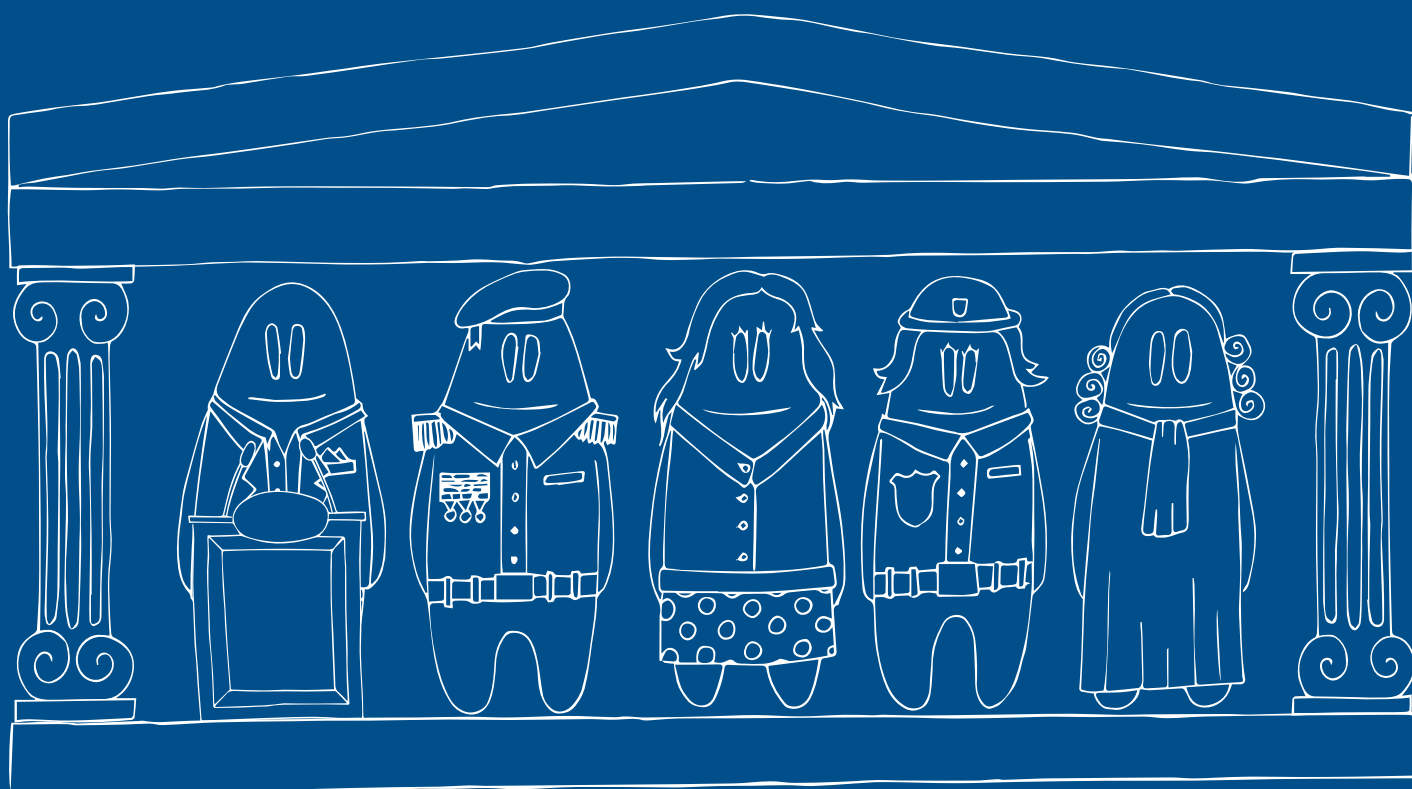
Termeni Asociați:

Etica este un set de valori și norme de comun acceptate într-o societate sau meserie drept corecte (i.e. etica poliției). Deci, o persoană cu integritate trebuie să posede valori compatibile cu etica și să se comporte într-un mod etic.

Drepturile omului sunt drepturile și libertățile fundamentale aplicabile tuturor oamenilor, care includ dreptul la viață și libertate, libertatea de gândire și expresie, precum și egalitatea în fața legii. Acestea se raportează la integritate în două moduri. Primul, drepturile omului sunt valori considerate universale și trebuie să ghideze acțiunile fiecăruia. Dar, drepturile omului sunt, de asemenea, parte a legislației naționale și internaționale, iar respectarea legii este un atu al persoanelor cu integritate.

Onestitatea este calitatea de a fi corect și sincer. Este o valoare și o trăsătură a integrității. O persoană cu integritate trebuie să pună preț pe onestitate și un comportament onest.

Corupția este un abuz al funcției publice pentru profit personal, fie material fie nematerial. Este un tip anume de încălcare a normelor și valorilor morale, la fel ca și celelalte tipuri de infracțiuni, comportament necorespunzător sau neetic. Este o manifestare a lipsei de integritate.



Modulul 2

Integritatea și activitatea democratică a Poliției

Modulul 2

Integritatea și activitatea democratică a poliției



Scopul modulului:

Oferiți participanților posibilitatea de a clarifica motivele pentru care integritatea este deosebit de importantă în activitatea democratică a poliției.



Obiectivele de studiu:

La sfârșitul acestui modul, participanții vor putea:

1. Să explice poziția și funcțiile poliției în cadrul sistemului democratic.
2. Să recunoască integritatea drept unul dintre principiile activității democratice a poliției.
3. Să explice beneficiile integrității polițienești pentru societate.



Timp: 60 de minute



Material necesar: Flip chart sau o tablă, markere, pixuri

	Conținut		Metodă/Acțiune	Suport de curs/Ajutorul
1	Introducere	5'	Prezentare	
2	Locul și funcțiile poliției într-un sistem democratic	15'	Discuție plenară	
3	Principiile cheie ale activității democratice a poliției	15'	Activitate de grup	Suportul de curs 1 Ajutorul Moderatorului 1
4	Beneficiile integrității poliției pentru o societate democratică	20'	Activitate de grup Chestionare	Suportul de curs 2 Ajutorul Moderatorului 2
5	Concluzie	5'	Presentation	

Descriere succintă a modulului:

Acest modul scoate în evidență de ce integritatea este esențială pentru poliție într-o societate/conjunctură democratică. Acest obiectiv urmează a fi realizat prin discuții și exerciții pe marginea poziției și funcțiilor poliției în sistemul democratic, principiilor esențiale ale activității democratice a poliției și modalităților prin care societatea beneficiază de pe urma integrității polițienești.

5'

1. Introducere

CE - Scurtă descriere a conținutului modulului



- Explicați participanților:

”

Prin discutarea principiilor esențiale ale activității democratice a poliției și a rolului ei într-un sistem democratic, acest modul va evidenția de ce integritatea este unul dintre aspectele cheie ale practicii polițienești într-o societate democratică.

”

DE CE - Relevanța modulului



- Spuneți participanților:

”

Conform celor discutate în modulul anterior, integritatea este una dintre cele mai apreciate calități ale indivizilor și organizațiilor. Polițiștii și structurile de poliție sunt o excepție. De fapt, poliția are un rol și o poziție specială într-o societate democratică, ceea ce face integritatea chiar mai importantă pentru aceasta. Prin intermediul modulului dat veți discuta contextul și cadrul de lucru care face integritatea esențială și necesară.

”

PENTRU CE - Obiectivele modulului



- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvența modulului



- Explicați secvența modulului.

Note personale

15'

2. Poziția și funcțiile poliției în sistemul democratic



- Organizați o discuție cu participanții pe baza întrebărilor:



- Ce este un sistem democratic?
- Care sunt cele trei puteri sau ramuri într-un stat democratic?
- Care le sunt rolurile?

- Lăsați ceva timp participanților să vină cu propriile opinii.
- Utilizați următoarele elemente pentru a completa și/sau rezuma răspunsurile primite:

Un sistem democratic este un sistem de guvernare în care puterea provine de la oameni, prin alegeri libere și corecte. Autoritățile publice sunt reprezentanții oamenilor pe care îi deservesc și a voinței acestora. Acestea respectă principiile democrației.

Într-un sistem democratic există trei puteri sau ramuri - legislativă, executivă și judecătorească - fiecare cu un rol distinct. Cele trei ramuri au abilități consacrate pentru verificarea competențelor celorlalte ramuri. Acestea exercită puterea delegată de către popor pentru binele poporului.



Puterea	Rolul
Legislativă	Propune, schițează, promulgă, modifică și abrogă legi. Supraveghează activitatea executivului.
Executivă	Administrarea zilnică a statului Execută sau impune legea
Judiciară	Interpretează și aplică legea

Note personale

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției



► Apoi întrebați și discutați:



- Care este locul poliției în acest sistem și relația acesteia cu poporul?

► Completați și/sau efectuați un rezumat cu următoarele elemente de răspuns:

Poliția face parte din puterea executivă. Poliția este împuternicită de către popor prin intermediul guvernului de a menține ordinea, stabilitatea și securitatea. Ea trebuie să aplice legile adoptate de puterea legislativă în numele poporului, pentru binele poporului. Ea susține puterea judecătorească în misiunea sa, dar nu își permite să facă judecăți care țin de contextul judecătoresc.



► Efectuați un brainstorming pe marginea următoarei întrebări și scrieți răspunsurile pe flip chart:



- Care sunt rolul și funcțiile fundamentale ale poliției într-o societate democratică?



► Completați cu următoarele elemente dacă este necesar:

- Prevenirea infracțiunilor
- Depistarea infracțiunilor
- Gestionarea crizelor și măsuri de urgență
- Menținerea ordinii publice, păcii și liniștii
- Asigurarea asistenței publicului



► Pe final, facilitați discuții pe marginea următoarei întrebări:



- În calitate de instituție aflată în serviciul public, noi, poliția trebuie să ne adaptăm în mod constant la schimbările din societate și să răspundem nevoilor acesteia. Credeți că rolul și funcția poliției au evoluat în ultimele decenii? Ați observat schimbări a modului în care competențele poliției sunt exercitate și percepute de când ați intrat în poliție? În ce mod?

Note personale

15'

3. Principii cheie ale activității democratice a poliției



- ▶ Spuneți participanților:

”

Pentru a-și exercita adecvat funcțiile sau rolul într-o societate democratică, poliția trebuie să se conformeze anumitor principii. Având în vedere scopul acestui manual, le vom numi “principiile cheie ale practicii democratice a poliției.”

”



- ▶ Introduceți activitatea în grup:

”

Obiectivul acestei activități este de a identifica 8 principii esențiale ale practicii democratice a poliției.

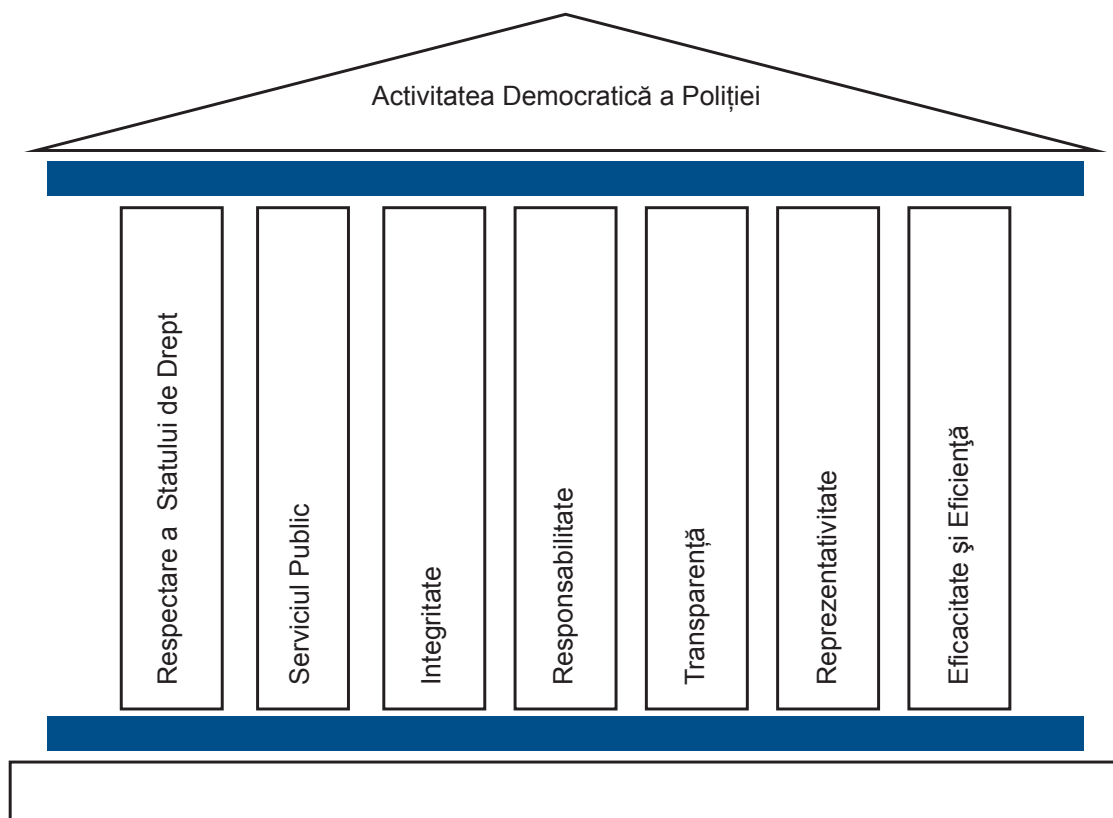
”



- ▶ Împărțiți participanții în grupuri mici, fiecare grup repartizat la o masă.
- ▶ Distribuți câte o copie a **Suportului de Curs 1** fiecărui grup. Oferiți participanților 5-7 minute pentru a înscrie pe piloni principiile cheie ale practicii democratice a poliției care lipsesc.
- ▶ Explicați faptul că prima coloană este exemplu și că citatele sunt prevăzute pentru a le oferi idei și inspirație pentru principiile rămase.
- ▶ Chestionați grupul în definirea și discutarea fiecărui “pilon” utilizând **Ajutorul moderatorului 1**.



2



5

20'

4. Beneficiile integrității poliției pentru o societate democratică



- ▶ Împărțiți participanții în aceleași grupuri mici.
- ▶ Distribuiți **Suportul de curs 2**.
- ▶ Instruiți participanții pentru a discuta în grupurile lor timp de 10 minute în ce mod integritatea poliției poate aduce beneficii unei societăți democratice cu ajutorul elementelor din figura din suport.
- ▶ Spuneți-le să se pregătească pentru a împărtăși ideile lor cu alte grupuri.
- ▶ Oferiți participanților 10 de minute pentru discuții.
- ▶ Chestionați grupul cu sprijinul **Ajutorul Moderatorului 2**.



3

Notă: Elementele incluse în **Suportul de curs** nu reprezintă o listă exhaustivă. Dvs și participanții puteți reflecta asupra altor beneficii ale integrității pentru societate.

5'

5. Concluzie



- ▶ Revedeți obiectivele studiate pentru a vă asigura că acestea sunt atinse.
- ▶ Reiterați mesaje cheie ale modulului.

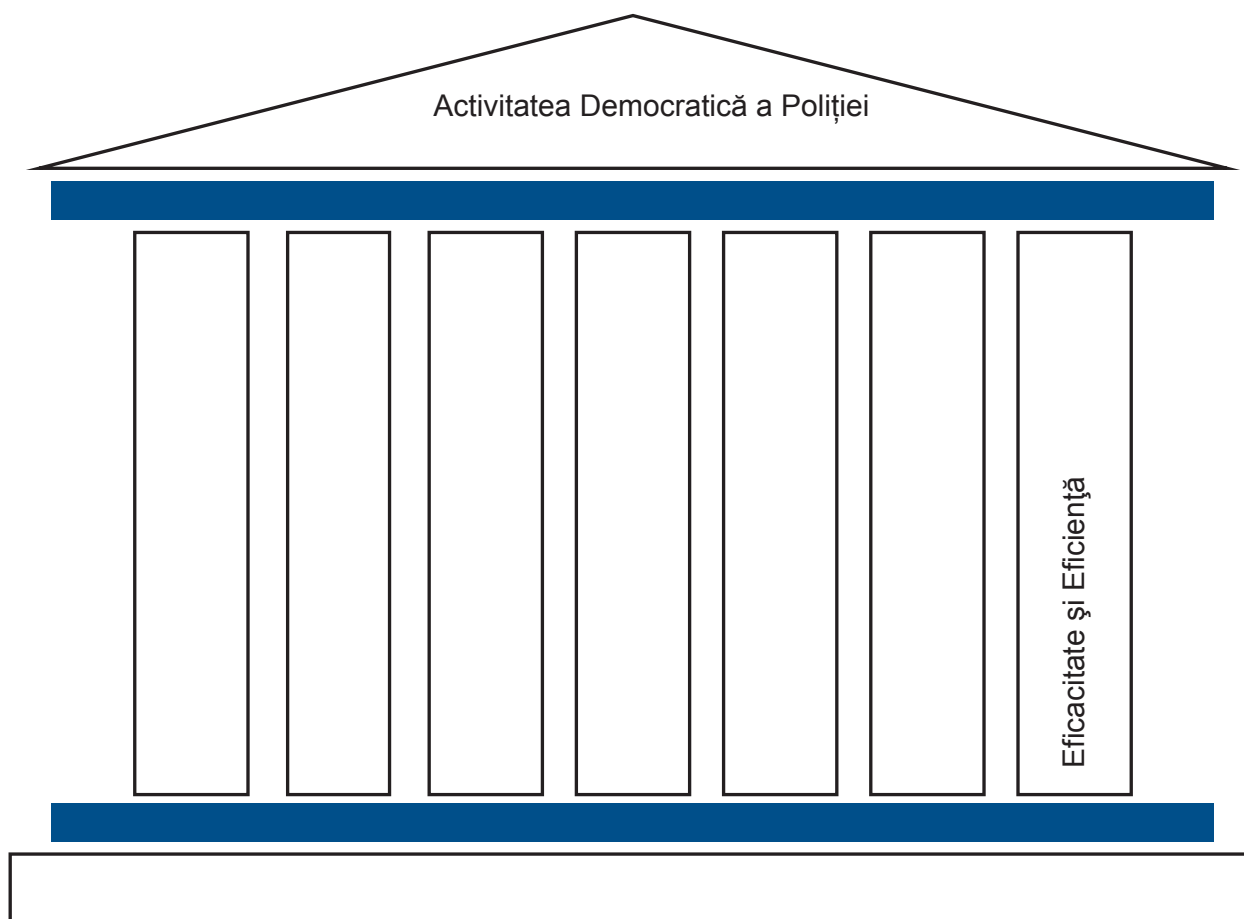
Note personale

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

Suportul de curs 1 - Principiile cheie ale activității democratice a poliției

Instrucțiuni: Inspirați-vă din următoarele citate pentru a completa suplimentar celelalte 6 principii cheie ale activității democratice a poliției în cei 6 piloni nemarcați (un principiu per pilon). Eficacitatea și eficiența poliției sunt deja notate în ultimul pilon, ca exemplu.

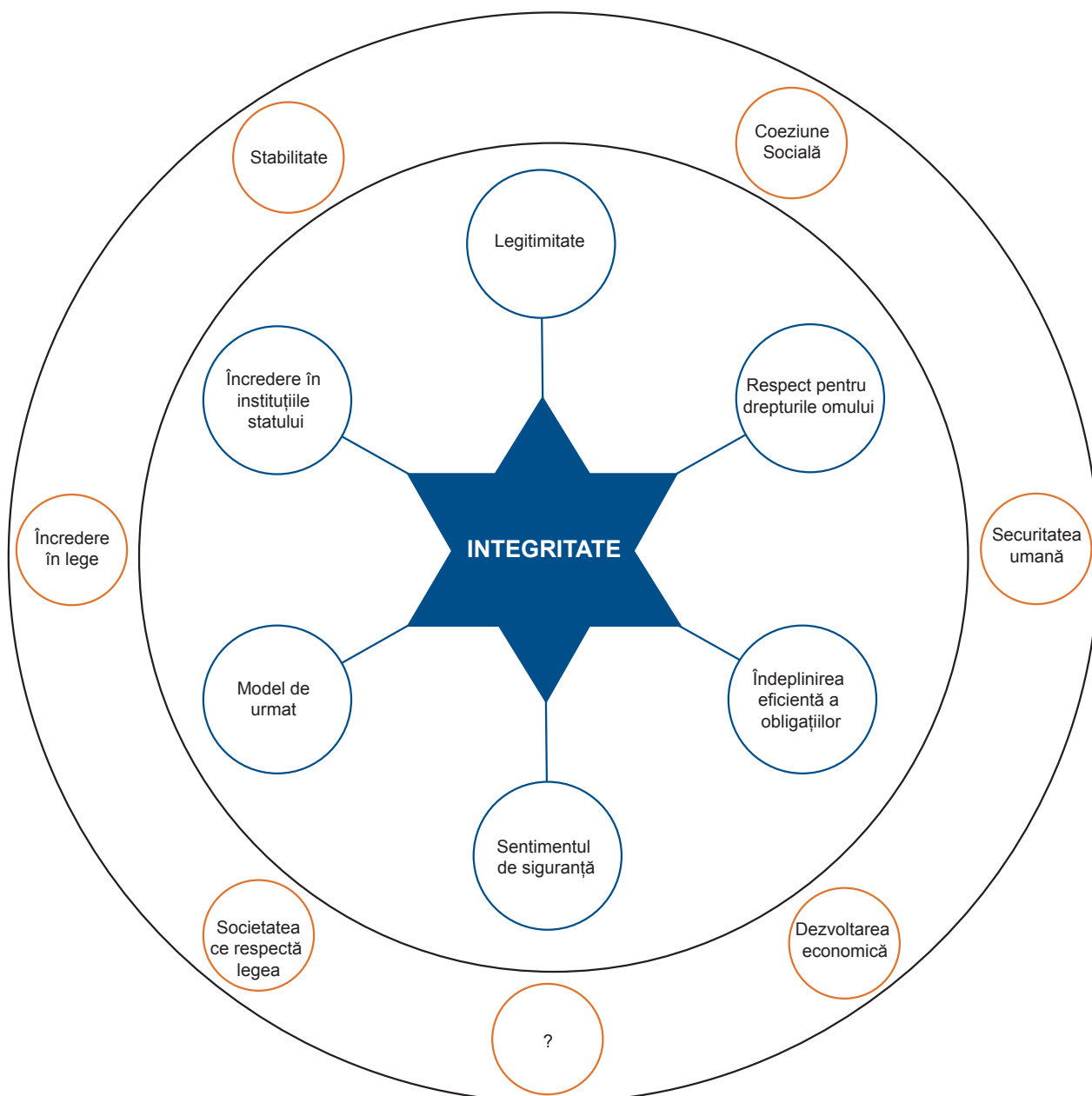
1. *“Nici un om nu este mai presus de lege și nici unul nu e mai prejos de ea.” - Theodore Roosevelt*
2. *“Poliția este publicul și publicul este poliție; poliția este unicul membru al societății care este plătit pentru a-și oferi în totalitate atenția fiecărui cetățean spre realizarea bunăstării și dezvoltării comunității.” - Robert Peel*
3. *“Dacă nu este corect, nu o face; dacă nu este adevărat, nu o spune.” - Marcus Aurelius*
4. *“Un bărbat care nu este responsabil față de nimeni nu ar trebui să însuflească încredere cuiva.” - Thomas Paine*
5. *“Libertățile oamenilor nu au fost niciodată și nici nu vor fi vreodată securizate atâta timp cât schimbarea conducătorilor lor poate fi ascunsă de ei.” - Patrick Henry*
6. *“Forțele de poliție ar trebui să reflecte asupra diversității comunităților pe care le deservesc.” - Eric Holder*
7. *“Eficiența constă în a face lucrurile bine. Eficacitatea constă în a face lucruri bune.” - Peter Drucker*



Suportul de curs 2 - Beneficiile integrității poliției pentru societate

Instrucțiuni:

- Vedeți mai jos o figură care reprezintă prin cuvinte cheie motivele pentru care integritatea este deosebit de importantă pentru societate.
- În grupul vostru, discutați aceste elemente. Încercați să înțelegeți ce ar putea însemna, cum se referă la integritatea poliției și care sunt posibilele legături între ele.
- Discutați dacă există și alte elemente care lipsesc.
- Fiți pregătiți să discutați despre aceste elemente cu întregul grup.



Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

Ajutorul Moderatorului 1 - Principiile Cheie ale Activității Democratice a Poliției

- **Respectarea statului de drept:** Într-un context democratic, toți cetățenii, inclusiv cei care lucrează în ramurile legislativă, executivă și judecătorească, sunt la fel de legați și protejați de lege. Fiecare, inclusiv poliția, trebuie să ia decizii și să acționeze în baza și în conformitate cu prevederile legilor, regulamentelor și principiilor existente ale drepturilor omului.

- **Serviciul Public:** Misiunea și funcțiile poliției vizează promovarea beneficiului public. În special, poliția trebuie să depună eforturi pentru a răspunde nevoilor de securitate ale tuturor grupurilor de cetățeni.

- **Integritatea:** În contextul practicii polițienești, la nivel organizațional, integritatea înseamnă organizarea și funcționarea structurilor de poliție în conformitate cu valorile etice. Mai exact, integritatea presupune activitatea poliției în concordanță cu un set de valori etice esențiale clar definite, precum imparțialitatea, echitatea, egalitatea, dreptatea, onestitatea și respectul pentru drepturile omului. Integritatea trebuie să fie promovată de structurile de poliție la toate nivelurile sale. La nivel individual, ofițerii de poliție respectă principiul integrității atunci când își pliază comportamentul cu valorile etice stabilite de instituția lor.

- **Responsabilitatea:** Responsabilitatea înseamnă faptul că poliția este responsabilă pentru acțiunile și deciziile sale. Prin urmare, ofițerii de poliție și structurile răspund pentru acțiunile lor și pot fi trași la răspundere pentru acestea (de ex. prin comisiile parlamentare de supraveghere, analizați și monitorizați instituțiile independente, precum ombudsmanul, instituțiile, alegerile, sancțiunile în cazul unei decizii arbitrare).

- **Transparența:** Transparența presupune faptul că politicile, legile, bugetele și informațiile privind activitățile și deciziile poliției sunt ușor accesibile publicului. Informațiile trebuie să fie relevante, de o bună calitate și furnizate în timp util. Lipsa unor astfel de informații zădărnicește responsabilitatea pentru că cetățenii nu vor putea evalua și controla felul în care poliția își exercită prerogativele sale deosebite atribuite de către oameni într-un stat democratic.

Notă: Datorită specificului misiunii și funcțiilor poliției, poate fi justificabilă prezența unui anumit nivel de secretizare în ceea ce privește unele aspecte ale operațiunilor sale cotidiene.

- **Reprezentativitatea:** Forțele de poliție reflectă compoziția socială a societății în care operează. Accesul la profesia de polițist nu este restricționată indivizilor aparținând unui grup specific (de ex. grup de majoritate etnică) sau având o anumită calitate (ex. gen, nivelul de educație) și se depun eforturi pentru integrarea și menținerea, pe cât de posibil, a diferite grupuri de populație în poliție.

- **Eficacitatea și Eficiența:** Un serviciu de poliție este eficient atunci când este capabil să-și îndeplinească funcțiile sau rolul de bază și să-și atingă obiectivele. Un serviciu de poliție este eficient când resursele (timpul, bugetul, resursele umane și materiale) sunt alocate optim pentru executarea funcțiilor poliției și atingerea obiectivelor acesteia.

Notă: Principiul eficienței nu se aplică în vid. Acesta trebuie să avut în vedere într-un context mai larg cu alte principii ale practicii democratice a poliției. Luând în considerare modul optim de realizare a funcției polițienești, ofițerii de poliție și structurile de poliție trebuie, în general, să se asigure că alte principii ale practicii democratice a poliției, precum integritatea, statul de drept și responsabilitatea nu sunt compromise.

Ajutorul Moderatorului 2 - Importanța integrității polițienești pentru societate

Respectarea drepturilor omului - Poliția este împuternicită cu puteri speciale, precum arestarea, detenția, constrângerea și utilizarea forței. Dacă nu sunt utilizate la cel mai înalt nivel de siguranță și integritate, aceste puteri pot duce, cu ușurință, la încălcări ale drepturilor omului.

Legitimitatea - Într-un sistem democratic este esențial ca instituțiile statului să se bucure de legitimitate, adică de faptul ca oamenii să perceapă autoritățile publice drept reprezentanți ai voinței publice. Legitimitatea poliției este puternic consolidată dacă publicul recunoaște că puterile poliției sunt utilizate pentru a-l servi cu integritate, imparțialitate și corectitudine.

Îndeplinirea efectivă a obligațiilor - Societățile moderne contează tot mai mult pe cooperarea poliție-public pentru îndeplinirea cu succes a mandatului poliției. Integritatea poliției este esențială pentru a stabili încrederea între public și poliție, de altfel încrederea sporește înclinația cetățenilor de a coopera cu poliția și de a furniza informații utile pentru prevenirea și sancționarea criminalității.

Sentimentul de siguranță - Atunci când oamenii au încredere că poliția este angajată pentru ai servi și ai proteja pe fiecare dintre ei în mod egal, ei tind să se simtă mai siguri în viața lor de zi cu zi.

Model de urmat - Poliția este agenția de stat responsabilă pentru asigurarea respectării legii și menținerea ordinii morale în societate. Prin demonstrarea integrității prin propria muncă, ofițerii de poliție devin model pentru alți cetățeni și promovează respectarea legii și a eticii.

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

Încrederea în instituțiile de stat - Polițiștii sunt cei mai vizibili reprezentanți ai statului. Imaginea lor reflectă imaginea statului și încrederea în ei influențează încrederea publicului în alte instituții de stat.

Lecturi recomandate moderatorilor

1. Locul poliției într-un sistem democratic

Consiliul Europei. "The European Code of Police Ethics (Codul European de Etică al Poliției)." Strasbourg: Consiliul Europei, 2002.

"III. Poliția și sistemul justiției penale

6. O distincție netă trebuie făcută între rolul poliției și cel al sistemului judiciar, al parchetului și al sistemului penitenciar; poliția nu trebuie să aibă nici o putere de control asupra acestor organe.

7. Poliția trebuie să respecte cu strictețe independența și imparțialitatea judecătorilor; poliția nu trebuie, nici să ridice obiecții față de hotărârile judecătorești sau deciziile judiciare legitime, nici să împiedice executarea lor.

8. Poliția nu trebuie, în principiu, să exercite funcțiuni judiciare. Orice delegare de putere judiciară trebuie să fie limitată și prevăzută prin lege. Trebuie ca întotdeauna să fie posibilă contestarea în fața unui organ judiciar a tuturor actelor, deciziilor sau omisiunilor poliției privind drepturile indivizilor.

9. Este cazul să se asigure o cooperare funcțională și corespunzătoare între poliție și ministerul public. În țările unde poliția se află sub autoritatea ministerului public sau a judecătorilor de instrucție, ea trebuie să primească instrucțiuni clare, atât în privința priorităților care determină politica anchetelor criminale cât și în desfășurarea diferitelor anchete criminale. Poliția trebuie să informeze judecătorii de instrucție sau ministerul public cu privire la modul în care instrucțiunile lor sunt aplicate și mai ales trebuie să îi țină la curent cu evoluția cazurilor penale.

10. Poliția trebuie să respecte rolul avocaților apărării în procesele de justiție penală și, dacă este necesar, să contribuie la asigurarea dreptului efectiv de a avea acces la asistență juridică, în mod deosebit, pentru persoanele private de libertate.

11. Poliția nu trebuie să se substituie personalului penitenciar, cu excepția cazurilor de urgență.

12. Poliția trebuie să fie organizată în așa fel încât membrii săi să beneficieze de respectul populației, atât ca profesioniști însărcinați cu aplicarea legii, cât și ca furnizori de servicii pentru public...

15. Serviciul de poliție trebuie să beneficieze de o independență operațională suficientă față de alte organe ale Statului; în îndeplinirea sarcinilor de poliție care-i revin și de care trebuie să fie pe deplin responsabil... .

18. Poliția trebuie organizată astfel încât să promoveze bunele raporturi între poliție și populație și, eventual, o cooperare efectivă cu celelalte organisme, asociații locale, organizații nonguvernamentale și alți reprezentanți ai populației, cuprinzând grupurile etnice minoritare.

19. Serviciile de poliție trebuie să fie pregătite să furnizeze cetățenilor informații obiective despre activitățile lor, fără însă a dezvălui informații confidențiale. Trebuie elaborate liniile directe profesionale, care guvernează raporturile cu mass-media.

20. Organizarea serviciilor de poliție trebuie să cuprindă măsuri eficace pentru a garanta integritatea personalului de poliție și comportamentul adecvat al acestuia în executarea misiunilor și în special, respectarea libertăților și drepturilor fundamentale ale persoanei, în mod particular, prin Convenția Europeană a Drepturilor Omului."

2. Principiile practicii democratice polițienești

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing (Ghidul practicii democratice polițienești)." Viena: OSCE, 2008: 9-17.

"Principiile cheie ale practicii democratice a poliției

I. I. Obiectivele Practicii Democratice a Poliției

Poliția este cea mai vizibilă manifestare a autorității guvernamentale. Principalele ei obligații sunt:

- menținerea liniștii, legii și ordinii;
- protejarea și respectarea fundamentală a drepturilor și libertăților;
- prevenirea și combaterea criminalității; și
- oferirea asistenței și servirea publicului.

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

Ofițerii de poliție vor spori legitimitatea statului dacă demonstrează în activitatea lor zilnică că:

- răspund la nevoile și așteptările publice; și
- utilizează autoritatea statului în interesul poporului.

II. Respectarea Statului de Drept

În timp ce urmăresc aceste obiective, poliția trebuie:

- să acționeze în conformitate cu legislația internă și standardele internaționale de aplicare a legii acceptate de statele membre a OSCE; și
- să demonstreze în practică respect pentru statul de drept.

Legislația și politicile scrise ce reglementează poliția trebuie să fie:

- clare;
- precise; și de asemenea
- accesibile publicului.

III. Etica polițienească și drepturile omului

Pentru a spori încrederea publicului, poliția trebuie să subscrie la un cod de conduită profesională și să demonstreze:

- profesionalism; și
- integritate.

Acest cod trebuie să se axeze pe cele mai înalte valori etice, exprimate prin:

- interdicții; și
- imperative ale muncii de poliție.

Poliția are competențe speciale în:

- privarea temporară de libertate a persoanelor;
- limitarea acestora în a se bucura pe deplin de drepturile lor; și
- în situații extreme, de a folosi chiar letal forța.

Prin urmare, ofițerii de poliție trebuie să-și îndeplinească obligațiile în conformitate cu:

- standardele universal acceptate ale drepturilor omului; și
- drepturile civile și politice.

Protecția și păstrarea vieții trebuie să fie cea mai înaltă prioritate.

IV. Responsabilitatea poliției și Transparența

Practica democratică polițienească necesită ca poliția să fie și să se considere responsabilă față de:

- cetățeni;
- reprezentanții săi;
- Stat; și
- lege.

Prin urmare, activitățile lor - variind de la

- comportamentul individual al ofițerilor de poliție până la
- strategiile privind operațiunile poliției la
- procedurile de numire sau la
- gestionarea bugetului - trebuie să fie deschise spre examinare pentru mai multe instituții de supervizare.

Mai mult, o proprietate fundamentală a practicii democratice a poliției este înțelegerea că acordul populației este esențial. Precondiții pentru obținerea sprijinului public sunt:

- asigurarea transparenței în operațiunile poliției; și
- cultivarea unei comunicări și înțelegeri reciproce cu publicul pe care poliția îl deservește și protejează.

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

V. Organizarea poliției și elemente de gestionare

Statele sunt obligate să creeze un mediu structural și managerial care să permită poliției să-și implementeze efectiv și eficient prevederile statului de drept, intern și internațional, și să accepte standardele referitoare la drepturile omului.

Aceasta include aspecte, precum:

- raporturile de subordonare;
- regulamentele privind supravegherea;
- compoziția poliției;
- drepturile personalului de poliție; și
- furnizarea de resurse și de instruire adecvată. . . .

Practica polițienească ca Serviciu Public

2. Principalele obligații ale poliției sunt menținerea liniștii, legii și ordinii; protejarea drepturilor și libertăților fundamentale ale individului - în special cel la viață; prevenirea și depistarea criminalității; reducerea fricii; și oferirea de asistență și servicii publicului.

Progresele către practici democratice făcute de poliție sunt înregistrate atunci când există o schimbare “de la o abordare orientată către control la una orientată mai cu seamă spre servicii”, unde preocuparea principală în aplicarea legii rămâne orientată spre prevenirea proactivă a criminalității.

3. Poliția democratică își dezvoltă și își implementează activitățile în funcție de nevoile publicului și ale statului, și își arată sprijinul față de acei membri ai comunității aflați în nevoie sau care necesită asistență imediată.

Poliția trebuie să fie receptivă față de întreaga comunitate și să depună eforturi pentru a furniza servicii prompte, într-un mod imparțial și egal. Prin activitatea sa, poliția trebuie să fie parte a eforturilor comune ale societății de promovare a protecției juridice și a unui sentiment de securitate.

4. La cerere, poliția poate asista și alte instituții publice în desfășurarea serviciilor conform prevederilor legale.

Atunci când intervine în aplanarea conflictelor, poliția trebuie să fie ghidată de principiul că “fiecare poate fi supus limitărilor stabilite prin lege, exclusiv în scopul asigurării recunoașterii și respectului cuvenit față de drepturile și libertățile altora, și pentru a corespunde cerințelor echitabile ale moralei, ordinii publice și bunăstării generale într-o societate democratică”. Poliția poate fi deci considerată garantul egalității, integrării și coeziunii într-o lume a schimbărilor rapide ale structurii populației în majoritatea orașelor mari. . . .

6. Tipul de probleme aduse în vizorul poliției pentru a fi rezolvate - segmentele societății care le ridică - precum și felul în care poliția răspunde la acestea sunt indicatori de clari privind dimensiunile la care practicile democratice au fost adoptate de către poliție.

7. Poliția va spori legitimitatea statului dacă demonstrează în activitatea sa zilnică sensibilitate la nevoile și așteptările publicului și utilizează autoritatea statului în interesul poporului. Dacă poliția își îndeplinește responsabilitățile într-un mod care reflectă valorile democratice, cauza democrației și legitimitatea statului avansează.

8. Încrederea publică și siguranța poliției sunt precondiții necesare pentru o practică polițienească efectivă. Fără această încredere, publicul nu va fi dispus să raporteze infracțiuni și să furnizeze poliției informațiile necesare pentru a lucra productiv.

9. În plus, practica democratică a poliției cere ca poliția să rămână în afara politicului și să protejeze concomitent activitățile și procesele politice democratice (de ex. libertatea de exprimare, reuniunile și demonstrațiile publice). În caz contrar, democrația va fi amenințată. . . .

III. Drepturile omului

34. Poliția este înzestrată cu puteri speciale (inclusiv autorizația de a folosi potențial forța) de a priva oamenii temporar de libertatea lor, de a le limita drepturile (de exemplu, pentru a opri, chestiona, reține și aresta, confisca bunuri, lua amprente, fotografia și realiza percheziții corporale intime) și în condiții extreme, de a utiliza chiar și forța cu consecințe letale. Mai mult decât atât, în multe cazuri rămâne la latitudinea polițiștilor dacă și cum să utilizeze aceste puteri. Ei trebuie, totuși, să respecte pretutindeni întâietatea statului de drept, în conformitate cu standardele internaționale și politicile, normele procedurale prevăzute în legislația națională și locală.

35. În îndeplinirea datoriei lor, oficialii forțelor de poliție trebuie să respecte și protejeze demnitatea umană, precum și să mențină și să respecte drepturile fundamentale, dar și drepturile civile și politice.”

ONU DC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity (Manual privind responsabilitatea, supravegherea și integritatea poliției).” Viena: Națiunile Unite, 2011: 5-8.

“Pentru a-și îndeplini funcțiile [lor], polițiștii sunt înzestrați cu anumite competențe, și anume puterea de a aresta și reține, precum și puterea de a folosi forța. Tocmai acest monopol în utilizarea forței și puterea de a aresta și reține plasează poliția într-o ipostază unică și sensibilă în cadrul unui stat democratic, astfel încât mecanisme de control adecvate sunt necesare pentru a ne asigura ca aceste competențe vor fi utilizate în interesul public. Ca orice alt serviciu public, poliția trebuie să...

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

opereze cu imparțialitate. Calificarea poliției drept brațul puternic al statului reflectă autorizarea de aplica legea și politicile definite de către instituțiile de stat. În unele țări, acest lucru duce la tentative ale reprezentanților statului de a influența poliția mai degrabă în propriul interes decât în cel public (cunoscut ca imixtiune politică). Pe de altă parte, alții preferă să vadă poliția ca pe un serviciu în beneficiul publicului, accentuând obligația poliției de a fi receptivă la nevoile oamenilor, considerând că își realizează însărcinările în numele poporului. . . . Cu alte cuvinte, o activitate bună a poliției este aceea care este atât eficientă, cât și corectă. Poliția care este ineficientă, ilegală sau nedreaptă în protejarea publicului împotriva criminalității va pierde încrederea acestuia din urmă. O activitate bună de poliție este cea bazată mai degrabă pe legitimitate și consimțământul public decât pe represii. Obținerea încrederii publicului este cheia pentru o activitate polițienească eficientă, unde funcțiile poliției pot fi realizate mai degrabă pe bază de legitimitate decât de forță.

O bună activitate polițienească necesită o cooperare din partea publicului. Membrii publicului pot fi martori și victime ale infracțiunilor și pot furniza informații relevante poliției. Totuși, numai dacă oamenii au încredere în poliție și o consideră legitimă sunt dispuși să acorde asistență (de exemplu, prin schimbul de informații) și să respecte instrucțiunile venite din partea ei, care permit poliției îndeplinirea cu succes a funcțiilor sale fundamentale de menținere a ordinii, prevenirii și descoperirii infracțiunilor. . . . Îmbunătățirea responsabilității și a integrității poliției este menită în primul rând pentru stabilirea, restabilirea sau sporirea încrederii publice și (re)construirea legitimității care constituie o precondiție pentru o activitate polițienească eficientă. . . . Acceptarea unei supravegheri externe, civile este o caracteristică esențială a forțelor democratice de poliție, cele sensibile și receptivă la nevoile publicului.”

HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies” Haga: OSCE, 2006.

“RECRUTAREA ȘI REPREZENTAREA

4. Compoziția poliției - la nivel local, regional și național, atât în rândul seniorilor cât și al juniorilor, dar și în rândul personalului civil - trebuie să reflecte diversitatea populației.

Imaginea publică a poliției drept un organ etnic reprezentativ trebuie promovată în mod activ.

O reprezentare echitabilă a minorităților în structurile poliției este importantă din mai multe motive:

- A) Drept un indicator că membrii din toate grupurile etnice au oportunități egale ca indivizi de a se înrola și de a face o carieră în poliție;
- B) Drept un mod de promovare a integrării minorităților naționale prin participarea acestora la viața publică a statului și a instituțiilor sale;
- C) Drept un mod de a furniza din interior organizației de poliție o gamă de cunoștințe și aptitudini (inclusiv lingvistice) necesare în lucrul cu comunități etnice diverse;
- D) Drept un mijloc de a ajuta poliția în construirea relațiilor externe cu comunitățile minoritare, bazate pe o comunicare eficientă, cooperare și încredere reciprocă.”

Lecturi suplimentare

- Haberfeld Maria, Lior Gideon, “Capitolul 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?” În *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, editat de Haberfeld M. R. și Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” Haga: OSCE, 2006. <http://www.osce.org/hcnm/32227>
- Holmes, și Laslie. “Capitolul 1, Secțiune 2.2: Ce este poliția?” În *Drumuri de Integritate a Poliției*, editat de Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Kolthoff, Emile. “The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights.” În *Ethics and Security*, editat de Monica den Boer & Emile Kolthoff. Haga: Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. “Police and Democracy.” În *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, editat de M. Amir și S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill Andy, Paul Quinton. “It’s a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary.” Londra: College of Policing (Colegiul de poliție), 2015. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Viena: OSCE, 2008. <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Prenzler Tim. “Capitolul 3: Setting Standards.” În *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.
- Stone Christopher E., Heather Ward. “Democratic Policing: A Framework for Action.” *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.
- Sung Hung-En. “Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship.” *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, nr. 2 (2006): 347-367.
- ONUDC. Introduction to “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Viena: Națiunilor Unite, 2011. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Manualul Participantului

Definirea unui Sistem Democratic:

Un sistem democratic este un sistem de guvernare în care puterea provine de la oameni, prin alegeri libere și corecte. Autoritățile publice reprezintă oamenii pe care îi servesc și voința acestora. Ele respectă principiile democrației.

Ramurile unui Sistem Democratic:

Într-un sistem democratic, există trei puteri sau ramuri - legislativă, executivă și judecătorească - fiecare are un rol distinct. Fiecare dintre cele trei ramuri are abilități prestabilite pentru verificarea competențelor altor ramuri. Ele își exercită puterea atribuită de către popor pentru binele acestuia.

Puterea	Rolul
Legislativă	Propune, schițează, promulgă, modifică și abrogă legi. Supraveghează activitatea executivului.
Executivă	Administrarea zilnică a statului Execută sau impune legea
Judecătorească	Interpretează și aplică legea

Locul Poliției în cadrul Sistemului Democratic:

Poliția face parte din puterea executivă. Poliția este împuternicită de către popor prin intermediul guvernului de a menține ordinea, stabilitatea și securitatea. Ea trebuie să aplice legile adoptate de puterea legislativă în numele poporului, pentru binele poporului. Ea susține puterea judecătorească în misiunea sa, dar nu poate face judecăți într-un context judecătoresc.

Funcțiile principale ale poliției:

- Prevenirea infracțiunilor
- Depistarea infracțiunilor
- Gestionarea crizelor și măsuri de urgență
- Menținerea ordinii publice, păcii și liniștii
- Furnizarea de asistență publicului

Modulul 2 - Integritatea și activitatea democratică a poliției

Principiile Cheie ale Activității Democratice a Poliției:

- **Respectarea statului de drept:** Într-un context democratic, toți cetățenii, inclusiv cei care lucrează în ramurile legislativă, executivă și judecătorească, sunt la fel de limitați și protejați de lege. Toți, inclusiv poliția, trebuie să ia decizii și să acționeze în baza și în conformitate cu legile și regulamentele existente, și principiile legiferate ale drepturilor omului.

- **Serviciul Public:** Misiunea și funcțiile poliției vizează promovarea beneficiului public. În special, poliția trebuie să depună eforturi pentru a răspunde nevoilor de securitate ale tuturor grupurilor de cetățeni.

- **Integritatea:** În contextul practicii polițienești, la nivel organizațional, integritatea înseamnă organizarea și funcționarea structurilor de poliție în conformitate cu valorile etice. Mai exact, integritatea presupune activitatea poliției în concordanță cu un set de valori etice esențiale clar definite, precum imparțialitatea, echitatea, egalitatea, dreptatea, onestitatea și respectul pentru drepturile omului. Integritatea trebuie să fie promovată de structurile de poliție la toate nivelurile sale. La nivel individual, ofițerii de poliție respectă principiul de integritate atunci când își pliază comportamentul cu valorile etice stabilite de instituția lor.

- **Responsabilitatea:** Responsabilitate presupune faptul că poliția este responsabilă pentru acțiunile și deciziile sale. Prin urmare, ofițerii de poliție și structurile răspund pentru acțiunile lor și pot fi trași la răspundere pentru ele (de ex. prin comisiile parlamentare de supraveghere, analizați și monitorizați de instituții independente precum ombudsmanul, instituțiile, alegerile, sancțiuni în cazul unei decizii arbitrare).

- **Transparența:** Transparența înseamnă că politicile, legile, bugetele și informațiile privind activitățile și deciziile poliției sunt ușor accesibile publicului. Informațiile trebuie să fie relevante, de bună calitate și furnizate în timp util. Lipsa unor astfel de informații zădărnicește responsabilitatea întrucât cetățenii nu vor putea evalua și controla felul în care poliția își exercită prerogativele deosebite atribuite de către oameni într-un stat democratic.

Notă: Datorită specificului misiunii și funcțiilor poliției, poate fi justificabilă prezența unui anumit nivel de secretizare în ceea ce privește unele aspecte ale operațiunilor sale cotidiene.

- **Reprezentativitatea:** Forțele de poliție reflectă compoziția socială a societății în care operează. Accesul la profesia de polițist nu este restricționată indivizilor aparținând unui grup anume (de ex. grup de majoritate etnică) sau având o anumită calitate (ex. gen, nivelul de educație) și se depun eforturi pentru integrarea și menținerea, pe cât de posibil, a diverselor grupuri de populație în poliție.

- **Eficacitatea și Eficiența:** Un serviciu de poliție este efectiv atunci când este capabil să-și îndeplinească funcțiile sau rolul de bază și să-și atingă obiectivele. Un serviciu de poliție este eficient atunci când resursele (timpul, bugetul, resursele umane și materiale) sunt alocate optim pentru executarea funcțiilor poliției și atingerea obiectivelor acesteia.

Notă: Principiul eficienței nu se aplică în vid. Acesta trebuie avut în vedere în contextul mai larg al celorlalte principii ale practicii democratice a poliției. Luând în considerare modul optim de îndeplinire a funcțiilor polițienești, ofițerii de poliție și structurile de poliție trebuie, în general, să se asigure că alte principii ale practicii democratice a poliției, precum integritatea, statul de drept și responsabilitatea nu sunt compromise.

Importanța integrității poliției pentru societate:

Respectarea drepturilor omului - Poliția este dotată cu puteri speciale precum arestarea, detenția, constrângerea și utilizarea forței. Dacă nu sunt utilizate la cel mai înalt nivel de siguranță și integritate, aceste puteri pot duce, cu ușurință, la încălcări ale drepturilor omului.

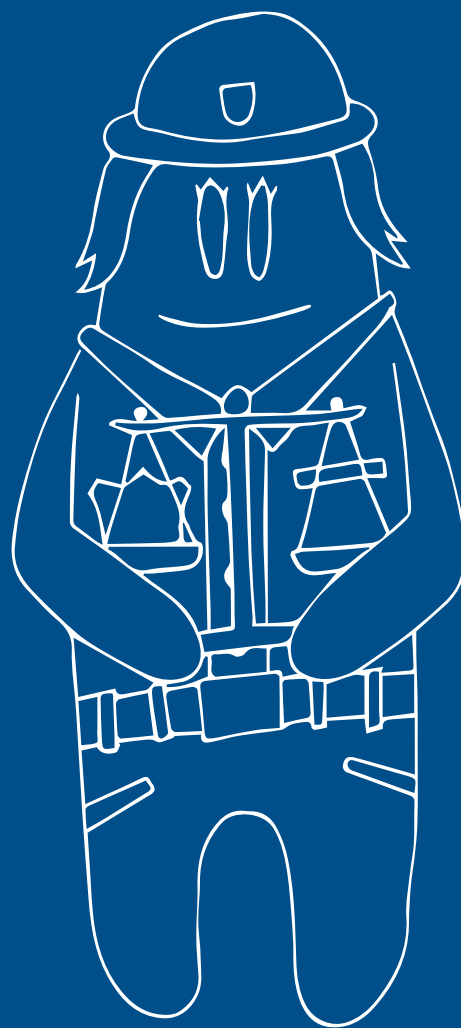
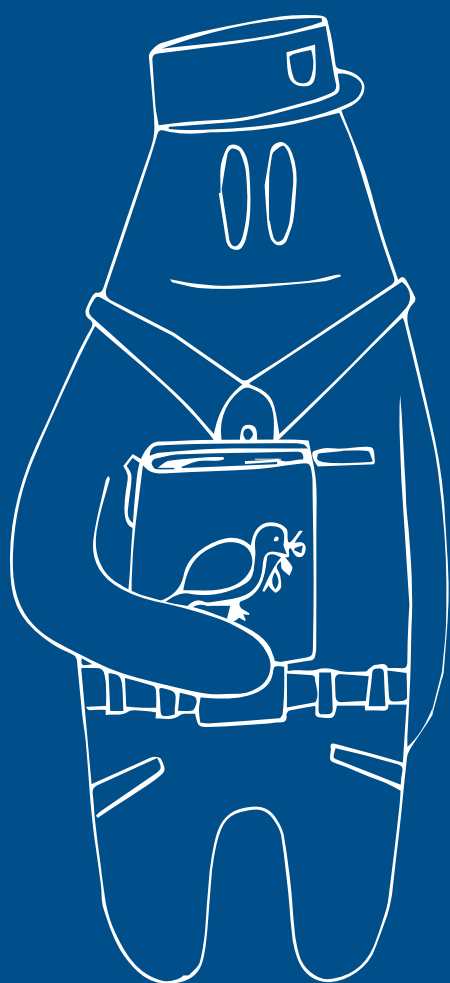
Legitimitatea - Într-un sistem democratic, este esențial ca instituțiile statului să se bucure de legitimitate, adică oamenii să perceapă autoritățile publice ca reprezentanți ai voinței publice. Legitimitatea poliției este puternic ancorată dacă publicul recunoaște că puterile poliției sunt utilizate pentru a servi publicul cu integritate, imparțialitate și corectitudine.

Îndeplinirea efectivă a obligațiilor - Societățile moderne mizează tot mai mult pe cooperarea poliție-public pentru îndeplinirea cu succes a mandatului poliției. Integritatea poliției este esențială pentru a crea încredere între public și poliție, de altfel încrederea sporește înclinația cetățenilor de a coopera cu poliția și de a furniza informații utile pentru prevenirea și sancționarea criminalității.

Sentimentul de siguranță - Atunci când oamenii au încredere că poliția este angajată pentru a-i servi și proteja pe fiecare dintre ei în mod egal, ei tind să se simtă mai siguri în viața de zi cu zi.

Model de urmat - Poliția este agenția de stat responsabilă pentru asigurarea respectării legii și menținerea ordinii morale în societate. Prin demonstrarea integrității prin propria lor muncă, ofițerii de poliție devin modele de urmat pentru alți cetățeni și promovează respectarea legii și eticii.

Încrederea în instituțiile de stat - ofițerii de poliție sunt cei mai vizibili reprezentanți ai statului. Imaginea lor reflectă imaginea statului și încrederea în ei influențează încrederea publicului în alte instituții de stat.



Modulul 3

Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Modulul 3

Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție



Scopul modulului:

Generarea discuțiilor despre valori și atitudini relevante pentru integritate pe care un ofițer de poliție ar trebui să le posede în activitatea sa profesională.



Obiectiv de studiu:

La sfârșitul acestui modul, participanții vor putea:

1. Enumera și explica valorile profesionale cheie pe care ar trebui să le posede un ofițer de poliție.
2. Conștientiza că atitudinea afectează comportamentul etic.
3. Descrie părțile componente ale atitudinii pe care un ofițer de poliție trebuie să o manifeste în timpul îndeplinirii sarcinilor sale.
4. Enumera motivele de bază pentru care integritatea poliției este importantă pentru ofițerul de poliție și instituția poliției.



Material necesar: Flip chart sau o tablă, markere, notițe cu lipici, pixuri



Timp: 80-100 min. (opțiuni 80, 85, 100)

	Conținut	 Metodă/acțiune	Suport de curs/Ajutor
1	Introducere	5'	
2	Valorile practicii poliției	30'	Activitate individuală Discuție în plen Suport de curs 1
3	Atitudine 3A. În ce mod afectează atitudinea integritatea 3B. Atitudine privind integritatea	15' (20')	Activitate de grup Activitate în pereche Discuție plenară Suport de curs 2A, 2B, 2C Suport de curs 3
4	De ce este importantă integritatea pentru tine?	25'	Brainstorming Chestionare Suport de curs 4
5	Concluzie	5'	Discuție plenară

Scurtă descriere a modulului:

După cum a fost definită în Modulul 1, integritatea presupune alinierea comportamentului la valori. Ținta principală a acestui modul este identificarea și reflectarea asupra valorilor fundamentale ale poliției, care stau la originea integrității polițienești. De asemenea, acest modul sugerează activități care evidențiază influența atitudinii asupra integrității și beneficiile integrității pentru ofițerul de poliție și instituția poliției.

5'

1. Introducere

CE - Scurtă descriere a conținutului modulului



- Explicați participanților:

”

Acest modul vă va permite să reflectați mai concret asupra aceia ce caracterizează un ofițer de poliție integru. Vom discuta despre cele mai importante valori în conformitate cu care munca de poliție ar trebui desfășurată și despre cea mai benefică atitudine a unui ofițer de poliție privind diferite elemente ale muncii sale, precum datoria, cetățenii, utilizarea forței, ierarhia, victimele și atacatorii. În final, acest modul, de asemenea, prezintă multe motive din cauza cărora integritatea poliției este foarte importantă pentru ofițerii de poliție în viața lor privată și cea profesională și pentru întreaga structură de poliție.

”

DE CE - Relevanța modulului



- Explicați relevanța acestui modul, de exemplu, prin a spune:

”

După cum s-a discutat la prima lecție, integritatea are multe în comun cu valorile, așa cum am definit-o drept aliniere a comportamentului la valorile morale. Este, deci important să reflectăm care valori sunt cele mai importante pentru munca de poliție și ce înseamnă să acționezi în conformitate cu ele. Acest modul, de asemenea, discută atitudinea, deoarece aceasta constituie un factor important care influențează măsura în care toți indivizii acționează în conformitate cu valorile lor, în anumite împrejurări. În cele din urmă, după discutarea, în modulul anterior, a importanței integrității pentru cetățeni și comunitate, este interesant pentru dumneavoastră să reflectați asupra importanței acesteia pentru dumneavoastră și pentru organizația dumneavoastră.

”

PENTRU CE - Obiectivele modulului



- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvența modulului



- Explicați secvența modulului.

Note personale

30'

2. Valorile practicii polițienești

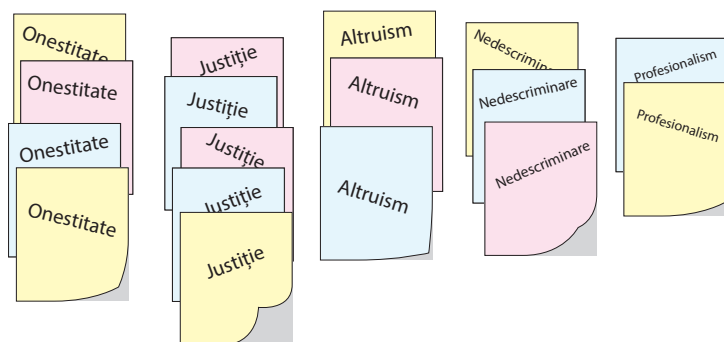
- ▶ Introduceți activitatea:

”

Această activitate vă va ajuta să identificați unele valori fundamentale ale practicii polițienești și să le raportați la un comportament concret.

”

- ▶ Distribuiți fiecărui participant o copie a **Suportului de curs 1**, care conține mai multe valori.
- ▶ Distribuiți notițe cu lipici tuturor participanților. Asigurați-vă că toți au pixuri.
- ▶ Oferiți participanților 5 minute pentru a alege individual, din “depozitul” de valori, 5 valori pe care le consideră a fi cele mai importante pentru integritate în activitatea ofițerului de poliție. Îndemnați-i să încerce să-și imagineze ce înseamnă aceste valori pentru comportament.
- ▶ Spuneți-le să noteze câte o valoare pe fiecare dintre cele 5 notițe cu lipici și să le lipească pe tablă sau perete. Dacă una dintre valori se află deja pe tablă, spuneți-le să le lipească mai jos, ca în exemplul care urmează:



- ▶ Unele valori vor fi alese de către mai mulți participanți decât altele. În funcție de timp, discutați 4 sau 5 valori care s-au regăsit în cele mai multe notițe cu lipici.
- ▶ Pentru fiecare dintre valori, moderați o discuție folosind următoarele întrebări:

?

- Cum ați defini această valoare?
- Ar putea cineva să-mi povestească o situație în care dumneavoastră sau un coleg s-a comportat în conformitate cu această valoare, deși era poate dificil de procedat cu integritate în acele circumstanțe? (Dacă nici un participant nu dorește să povestească, cereți-le să inventeze un scenariu).

- ▶ În concluzie, evidențiați legătura dintre valorile individuale și cele instituționale:

”

Propriile voastre valori sunt esențiale pentru a vă ajuta să faceți alegerea corectă în situații dificile. Totuși, instituția ar trebui, la rândul ei, să-și definească clar valorile, inclusiv printr-un cod de etică și trebuie să aveți cunoștință de ele. Uneori, puteți fi convinși să faceți ceva corect în funcție de propriile valori, în timp ce etica instituției de poliție așteaptă de la dumneavoastră un comportament diferit. Un exemplu ar putea fi dacă într-o situație anume vă prioritizați valoarea de “vitejie”, în timp ce organizația nu dorește să vă asumați riscuri prea mari.

”

Notă: Dacă aveți timp și disponibilitatea participanților, ați putea recurge la o discuție în jurul unui scenariu în care valorile instituționale și cele individuale se contrazic (vezi, de exemplu, modulul 9, **Ajutorul moderatului**, cazul nr.14)

35'



3. Atitudine

- Oferiți o scurtă introducere despre atitudine:

”

O atitudine este o evaluare pozitivă sau negativă a persoanelor, obiectelor, evenimentelor, activităților, ideilor, sau a oricăror altor elemente care ne înconjoară. O atitudine poate fi conștientă sau inconștientă. Probabil nu v-ați gândit niciodată cât de mult afectează atitudinile oamenilor comportamentul lor etic, dar frecventarea serviciului într-o stare de permanentă mâhnire, cu o atitudine negativă față de propria-ți persoană, față de serviciu, față de relațiile interpersonale sau față de viață în general constituie un factor predictiv suficient de exact al faptului că vor urma acțiuni și decizii imorale.

”

- Alegeți una din următoarele două activități. Dacă aveți timp, le puteți alege pe ambele.

15'



În ce mod atitudinea afectează integritatea

- Prezentați activitatea:

”

Această activitate are drept scop prezentarea faptului că atitudinea poate afecta integritatea și comportamentul etic.

”



- Împărțiți participanții în 3 grupuri.
- Distribuți fiecărui grup câte o versiune a **Suportului de curs 2**.
- Oferiți grupurilor câte 5 minute pentru a reflecta asupra felului în care atitudinea descrisă în textul scurt poate afecta integritatea unui ofițer de poliție și poate genera un comportament imoral. Există oare riscul ca un ofițer cu o astfel de atitudine să acționeze imoral? Cum? De ce?
- Rugați-i să citească textul scurt întregului grup și să-și împărtășească concluziile la care au ajuns.
- Examinați împreună cu ei:



?

- Poate atitudinea afecta integritatea?
- Cum să construiești o atitudine pozitivă față de munca poliției?



2

Note personale

20'

Atitudine privind integritatea



- ▶ Introduceți activitatea:

”

Această activitate pune în discuție ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de anumite aspecte ale muncii sale.

”



- ▶ Grupați participanții în perechi unul în fața celuilalt.
- ▶ Distribuți fiecărui grup câte o întrebare din **Suportul de curs 3**. Dacă sunt mai mult de 9 grupuri, puteți adăuga și alte întrebări precum “față de justiție”, “față de minorități”, “față de drepturile omului”, “față de sistemul politic” sau “față de avocații apărării”.
- ▶ Oferiți perechilor 5 minute pentru a discuta problema.
- ▶ Rugați fiecare pereche să împărtășească întregului grup ce întrebări au avut și care este răspunsul lor. Întrebați grupul dacă sunt de acord sau ar dori să adauge ceva.



- ▶ Încheiați, explicând participanților legătura dintre atitudine și cultură:

”

Adesea, atitudinea individuală este influențată de cultura instituției. Dar ar trebui să țineți cont de faptul că adăugarea valorilor, atitudinii și comportamentului tău personal, este cea care definește comportamentul de grup, cultura și subculturile în cadrul instituției. Prin manifestarea unei atitudini pozitive, puteți fi un model pentru instituție și puteți contribui la dezvoltarea unei culturi de integritate.

”

Note personale

25'



4. De ce este importantă integritatea pentru tine?

- ▶ Introduceți activitatea:

”

Această activitate se referă la motivele pentru care integritatea poliției este importantă nu doar pentru cetățeni și comunitate, dar și pentru dvs. și instituția dvs.

”



- ▶ Pe flip chart sau tablă, scrieți 3 titluri: “pentru polițiști în viața profesională”, “pentru polițiști în viața privată” și “pentru instituția poliției”.
- ▶ Distribuiți bilețele lipicioase tuturor participanților.
- ▶ Solicitați participanților să scrie câte 2 motive pentru care integritatea este importantă în fiecare dintre cele 3 titluri și plasați-le sub titlu.
- ▶ Grupați răspunsurile care sunt identice sau similare.
- ▶ Rezumați rezultatele. Completați-le cu elemente din **Suportul de curs 4**, dacă este necesar.
- ▶ Distribuiți **Suportul de curs 4** ca un exemplu de motive potențiale.
- ▶ Solicitați participanților să comenteze aceste motive.

5'



5. Concluzie

- ▶ Rezumați concluziile discuțiilor.
- ▶ Întrebați întregul grup:

?

- Aveți acum o imagine clară a unui ofițer de poliție cu integritate? Cum l-ați descrie pe scurt?
- Puteți enumera câteva motive pentru care integritatea poliției este importantă nu doar pentru comunitate, dar și pentru dumneavoastră?

- ▶ Evidențiați alte mesaje cheie.

Note personale

Modulul 3 - Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Suportul de curs 1: Unele valori de bază ale practicii poliției

Instrucțiuni: Scrieți pe 5 bilețele lipicioase cele mai importante 5 valori profesionale din cele de mai jos sau altele pe care credeți că un ofițer de poliție cu integritate trebuie să le posede.

Transparență

Obiectivitate

Egalitate

Altruism

Disciplină

Empatie

Justiție

Stat de drept

Respect

Nediscriminare

Serviciu public

Onestitate

Profesionalism

Imparțialitate

Proportionalitate

Ascultare

Onoare

Leadership

Modulul 3 - Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Suportul de curs 2A - Atitudine

Instrucțiuni: Discutați în grupul dumneavoastră în ce mod atitudinea descrisă mai jos poate afecta integritatea unui ofițer de poliție și poate genera un comportament lipsit de etică. Există oare un risc mai mare ca un ofițer cu o astfel de atitudine să acționeze într-un mod lipsit de etică? Cum? De ce?

Frustrare/sfidare

O tânără femeie-ofițer de poliție, după 4 ani de serviciu, și-a pierdut idealismul pe care l-a avut inițial, când s-a înrolat în poliție. Atunci era foarte încrezătoare în capacitatea ei de a face comunitatea în care trăiește un loc mai sigur. Este foarte supărată, în interiorul ei, că nu și-a putut îndeplini misiunea în modul la care s-a așteptat și începe să fie iritată de proprii colegi și superiori, dar și nemulțumită de întreaga instituție. Adesea vine acasă prost dispusă.¹



Suportul de curs 2B - Atitudine

Instrucțiuni: Discutați în grupul dumneavoastră în ce mod atitudinea descrisă mai jos poate afecta integritatea unui ofițer de poliție și poate genera un comportament lipsit de etică. Există oare un risc mai mare ca un ofițer cu o astfel de atitudine să acționeze într-o manieră lipsită de etică? Cum? De ce?

Resemnare

Un ofițer de poliție are o vechime în serviciu de 30 de ani. Nu mai găsește satisfacție sau sens în meseria sa. Numără zilele care i-au rămas până la pensionare și depune un efort minim la serviciu pentru a nu atrage atenția. Are un comportament automat. Flacăra din ochii lui pare că s-a stins.²



Suportul de curs 2C - Atitudine

Instrucțiuni: Discutați în grupul dumneavoastră în ce mod atitudinea descrisă mai jos poate afecta integritatea unui ofițer de poliție și poate genera un comportament lipsit de etică. Există oare un risc mai mare ca un ofițer cu o astfel de atitudine să acționeze într-o manieră lipsită de etică? Cum? De ce?

Angajament

Un ofițer de poliție nu are așteptări de perfecțiune de la sine sau de la ceilalți, dar se străduiește întotdeauna să dea ce e mai bun din el. Se angajează să contribuie cât mai mult posibil la binele cetățenilor, al societății și al instituției și este dispus întotdeauna să învețe și să progreseze.³

¹ Adaptat din: OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrad: OSCE, 2014.

² Ibidem.

³ Ibidem.

Modulul 3 - Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Suportul de curs 3 - Atitudine privind integritatea

Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de lege?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de folosirea violenței/forței?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de instituția poliției?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de ierarhia instituției și față de colegi?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de supravegherea și controalele interne și externe?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de cetățeni, în general?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de victimele crimelor?



Ce atitudine ar trebui să aibă un ofițer de poliție integru față de presupușii infractori?

Suportul de curs 4 - De ce este importantă pentru dumneavoastră integritatea poliției?

Pentru polițiști în viața profesională:

- îndeplinirea obligațiilor profesionale
- îndeplinirea obligațiilor cu onestitate
- consolidarea încrederii și a respectului de sine în activitate
- câștigarea respectului colegilor
- câștigarea respectului superiorilor
- câștigarea respectului cetățenilor
- a fi un exemplu pentru alți colegi
- posibilitatea de a fi recompensat pentru activitate
- oportunități de a construi o carieră
- evitarea sancțiunilor disciplinare sau penale
- evitarea supărării și iritării
- obținerea satisfacției din activitatea profesională

Pentru polițiști în viața personală:

- consolidarea încrederii în sine
- nu aduce lucrul acasă
- obținerea satisfacției personale și menținerea unui bune imagini de sine
- transferarea satisfacției către familie
- respectul membrilor familiei și al prietenilor
- evitarea jenei, rușinii și dezonoarei ofițerului și a prietenilor sau familiei acestuia/acesteia din cauza scandalurilor din media sau justiție

Pentru instituția poliției:

- reducerea numărului de sancțiuni disciplinare și de acte infracționale
- reducerea costurilor procedurilor judiciare și altora
- dezvoltarea culturii instituționale
- creșterea eficacității și eficienței operaționale
- sporirea satisfacției angajaților
- păstrarea imaginii unui serviciu de poliție care servește și protejează cetățenii
- posibilitatea de îmbunătățire și dezvoltare ulterioară a instituției
- câștigarea încrederii cetățenilor

Lectură recomandată moderatorilor

1. Valorile pozitive ale practicii poliției

Colegiul de poliție. “Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales.” Londra: College of Policing (Colegiul de poliție), 2014: 3.

“2.1 A face lucrurile corecte într-un mod corect

2.1.1

Fiecare persoană care lucrează în structurile de poliție trebuie să-și facă meseria cinstit și etic. Publicul așteaptă de la poliție să facă lucrurile corecte într-un mod corect. Respectarea unui set general de principii de activitate polițienească în deciziile și acțiunile întreprinse vă va ajuta în realizarea acestui lucru.

2.1.3

Principiile care ghidează activitatea poliției reflectă convingerile personale și aspirațiile, care la rândul lor servesc în ghidarea comportamentului și formarea culturii poliției. Combinarea principiilor și normelor de comportament încurajează coerența între ceea ce oamenii cred și aspiră și ceea ce fac.

Principii de activitate polițienească:

- Responsabilitate: Sunteți responsabil pentru deciziile, acțiunile și greșelile dv.
- Echitate: Tratați oamenii într-un mod echitabil.
- Onestitate: Sunteți sincer și de încredere.
- Integritate: Faceți mereu lucrurile corecte.
- Conducere: Conduci prin exemplu pozitiv.
- Obiectivitate: Faceți o alegere bazată pe dovezi și pe cel mai bun raționament profesional.
- Deschidere: Sunteți deschis și transparent în acțiunile și deciziile dvs.
- Respect: Tratați toată lumea cu respect.
- Altruism: Acționați în interesul public.”

Consiliul European. “The European Code of Police Ethics (Codul European de Etică a Poliției).” Strasbourg: Consiliul European, 2002.

“Art. 23. Personalul de poliție trebuie să fie capabil să demonstreze o judecată sănătoasă, o atitudine deschisă, maturitate, echitate, aptitudini de comunicare și, dacă este cazul, competențe manageriale și de leadership. În plus, acesta trebuie să posede o bună înțelegere a problemelor sociale și culturale ale comunității.”

2. Importanța educației pentru valorile personale

OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrad: OSCE, 2014.

“Fiecare persoană, de-a lungul vieții, apreciază în permanență anumite elemente și manifestări ale realității, atât în viața privată, cât și în cea socială. Este deja un lucru constatat faptul că un om ajunge o personalitate morală prin educație. Rezultatul acestui proces este crearea unui caracter moral.

Caracterul moral format presupune o dispoziție durabilă, dobândită ca un obicei, printr-un proces îndelungat de educație. Metoda de bază de evaluare este clasificarea elementelor în următoarele noțiuni:

- adevărat sau fals;
- bine și rău;
- frumos și urât;
- drept și nedrept;
- Sacru (eclesastic/religios) și laic (non-eclesastic/ non-religios) etc.”

Lectură recomandată moderatorilor

3. Valori Instituționale

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing, 8 (1988): 1-7.

"Acest articol explorează rolul pe care o declarație explicită a valorilor poliției îl poate avea în căutarea excelenței la nivel de departamente de poliție. Valorile sunt convingerile care ghidează o instituție și comportamentul angajaților. Cele mai importante convingeri sunt cele care sprijină scopurile primordiale ale instituției. Acestea asigură organizației un *raison d'être* deopotrivă pentru cei din afară și pentru cei din interior, și justifică investiția continuă în demersurile instituției. . . .

Toate instituțiile au valori. Unele pot vedea aceste valori exprimate prin acțiunile organizației - lucrurile care sunt luate în serios și lucrurile care sunt respinse drept irelevante, inadecvate sau periculoase. Glume, înțelegeri solemne și explicații interne pentru acțiuni, de asemenea, exprimă valori.

Departamentele de poliție sunt puternic influențate de valorile lor. Problema este că departamentele de poliție, ca multe alte organizații, sunt ghidate de valori implicite, care sunt adesea diferite de valorile convenționale. Acest fapt provoacă confuzie, neîncredere și cinism mai degrabă decât claritate, angajament și un moral ridicat. . . .

Aproape la fel de rău, valorile convenționale dezvoltate de către unele instituții de poliție sunt inadecvate în confruntarea cu provocările cotidiene ale departamentelor de poliție. În sfârșit, există o reticență din partea unor superiori de poliție în a se baza pe declarații explicite de valori ca instrument managerial important pentru îmbunătățirea performanței instituției lor. Oricum, unii ofițeri de poliție depun eforturi considerabile pentru sporirea performanței prin dezvoltarea unui nou set de valori și prin utilizarea acestora ca instrument managerial primar. . . . Valorile joacă acest rol important din mai multe motive. . . . Ajută angajații să ia decizii adecvate și să-și folosească discreția, fiind siguri că mai degrabă contribuie decât diminuează performanța organizațională. Acest fapt înseamnă că necesitatea unui control riguros se diminuează. . . .

[În practica de poliție modernă], valorile nu mai sunt ascunse, ci servesc drept bază pentru înțelegerea de către cetățean a funcției poliției, a judecăților privind succesele poliției, precum și înțelegerea de către angajați a ceea ce o agenție de poliție urmărește să realizeze."

4. Influența atitudinii asupra comportamentului

Gilmartin, Kevin M. și John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." Police Chief Magazine 65, no. 1 (1998): 25-28.

"Ofițerii dezvoltă în mod frecvent, odată cu trecerea timpului, un sentiment asumat de victimizare. De obicei, ofițerii își încep cariera cu entuziasm, fiind oameni foarte motivați. Totuși, atunci când acești tineri ofițeri suprainvestesc și supraapreciază rolul lor profesional, ei vor dezvolta un sentiment de identitate unică bazată pe serviciul lor, precum și un sentiment sporit al victimizării. Cel mai mult sunt expuși ofițerii pentru care serviciul, literalmente, a devenit viața lor. Pentru aceștia, „Eu sunt polițist” nu este doar un clișeu, ci mai degrabă un mod de viață. Supraidentificarea și supraaprecierea face ca oamenii să-și lege sentimentul de sine de rolul lor de polițist. . . un rol pe care nu-l pot controla. Pe de o parte, aceasta creează camaraderie, dar poate, de asemenea, cauza ofițerilor o eventuală ură și resentiment pentru slujba pe care au iubit-o odinioară.

În timp ce ofițerii posedă controlul absolut asupra integrității și profesionalismului propriu, restul din rolul lor polițienesc este controlat de către altcineva. Regulile, procedurile, politicile, echipamentul, alocările de buget, repartizările, coduri vestimentare și multe alte activități de zi cu zi și pe termen lung sunt controlate de șef, comandanți, superiori, procurori, sistemul de justiție penală, legi, instanțe, politicieni etc. Ofițerii care se supraidentifică cu serviciul lor, în curând pierd controlul asupra altor aspecte ale vieții lor. Supraaprecierea profesională, cuplată cu pierderea controlului personal, expune ofițerii unui risc serios . . . unui risc care, în într-un fel, este mult mai periculos decât riscurile fizice cu care se confruntă pe stradă. . . . Nu contează cât de vinovat ești, ci cât de abil îți este avocatul.” poate deveni percepția cinică a ofițerilor despre realitatea sistemului legal. Aceste realități combinate cu supraaprecierea dezvoltă o percepție în termeni „Noi versus ei”, privitor la modul în care ofițerii văd lumea.

Riscurile fizice la care polițiștii sunt expuși în fiecare zi îi solicită să vadă lumea ca pe ceva potențial letal. Pentru a supra-viețui, ei trebuie să dezvolte o predispoziție spre „hipervigilență” (Gilmartin, 1984). Hipervigilența cuplată cu supraaprecierea determină polițiștii să aibă încredere numai într-un alt polițist . . . un „polițist adevărat.” nu un „birocrat din administrație.” Între timp, ofițerii se distanțează mai întâi de public, apoi se mai pot distanța de sistemul de justiție și în final de propriul departament de administrație. Pot gestiona imbecilii din stradă, pur și simplu nu-i pot gestiona pe cei din administrație.” este un lucru adesea auzit printre polițiști. Este ironic cât de repede se pot schimba idealismul și încrederea în administrație. . . de cele mai multe ori chiar înainte ca primul set de uniforme să se uzeze. Drept dovadă a faptului că sentimentul asumat de victimizare se intensifică, polițiștii devin mai suspicioși și mai nemulțumiți față de oricine le controlează rolul profesional. În acest moment, fără orice conștiință și, desigur, fără orice intenție neetică, polițiștii suspicioși se pot angaja pe un drum descendent care duce către un permanent compromis.

Modulul 3 - Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Când un ofițer (sau oricine altcineva) se simte victimizat, mental, el poate raționaliza și justifica un comportament în care nu s-ar angaja în mod normal. [De exemplu,] polițiștii [pot] raționaliza și justifica neîndeplinirea lucrurilor de realizarea cărora sunt responsabili. Ajunși în acest punct, polițiștii se pot simți îndeajuns de îndreptățiți să nu facă lucruri care, din propria lor perspectivă, par a „răzbuna starea de fapt”. “Dacă lor (oricine ar fi ei) nu le pasă, de ce ar trebui să ne pese de ei”. Accele de omisiune pot include selectiv non-productivitatea (ignorând încălcările de trafic sau anumite încălcări penale etc.), “scăparea” sau evitarea intenționată a activităților în desfășurare, investigațiile superficiale, omiterea rapoartelor scrise, nefinalizarea investigațiilor, îndeplinirea indatoririlor doar „pentru a trece timpul” și multe alte activități pe care ofițerii le pot cu ușurință omite. “Niciodată nu vei avea neazuri pentru ceea ce nu ai făcut!” simbolizează gândirea ofițerilor la această etapă. Aceasta duce la scăderea productivității și generează rezistența pasivă față de mandatul instituției.”

Lecturi suplimentare:

- Cobut, Eric. “De ce valorile, regulile și comportamentul sunt importante în lupta împotriva corupției.” În *Îndrumar de Integritate a Poliției*, editat de Pierre Aeppli. Geneva: DCAF <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity> 2012 .
- Johnson, Terrance Raymond W Cox III. “Police Ethics: Organizational Implications.” *Public Integrity* 7, nr. 1 (2004): 67-79.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrad: OSCE, 2014
- Raines, Julie. “Capitolul 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors.” În *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert și Mark H. Moore. “Values in Policing.” *Perspectives on Policing* 8 (1988). <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>

Manualul Participantului

Valorile:

Integritatea are multe în comun cu valorile, fiind definită ca o aliniere de comportament cu valorile morale. Propriile valori sunt esențiale pentru a vă ajuta să faceți alegerile corecte în situații dificile.

Totuși, organizația ar trebui, de asemenea, să stabilească clar propriile sale valori, inclusiv un cod de etică și trebuie să fiți conștienți de ele.

Unele valori cheie ale activității de poliție includ serviciul public, imparțialitatea, corectitudinea și profesionalismul.

Atitudine:

O atitudine este o evaluare pozitivă sau negativă a persoanelor, obiectelor, evenimentelor, activităților, ideilor sau a oricăror alte lucruri din mediul înconjurător. O atitudine poate fi conștientă sau inconștientă.

Atitudinile oamenilor afectează comportamentul etic al acestora. De exemplu, odată ce mergeți la serviciu supărat, aveți o atitudine negativă despre dvs., despre munca, relațiile dvs. interpersonale sau despre viață în general, toate acestea reprezintă un indicator destul de exact privind viitoare acțiuni și decizii lipsite de etică.

“Adesea, atitudinea individuală este influențată de cultura instituției. Dar ar trebui să țineți cont de faptul că adăugarea valorilor, atitudinii și comportamentului tău personal, este cea care definitivează comportamentul de grup, cultura și sub-culturile în cadrul instituției. Prin manifestarea unei atitudini pozitive, puteți fi un model pentru instituție și puteți contribui la dezvoltarea unei culturi de integritate.”

De ce este importantă pentru dumneavoastră integritatea poliției?

Pentru polițiști în viața profesională:

- îndeplinirea obligațiilor profesionale
- îndeplinirea obligațiilor cu onestitate
- consolidarea încrederii și a respectului de sine la muncă
- câștigarea respectului colegilor
- câștigarea respectului superiorilor
- câștigarea respectului cetățenilor
- a fi un exemplu pentru alți colegi
- posibilitatea de a fi recompensat pentru activitate
- oportunități de a construi o carieră
- evitarea sancțiunilor disciplinare sau penale
- evitarea mâhnirii și iritării
- obținerea satisfacției din activitatea profesională

Pentru polițiști în viața personală:

- consolidarea încrederii în sine
- nu aduce lucrul acasă
- obținerea satisfacției personale și menținerea unui bune imagini de sine
- transferarea satisfacției către familie
- respectul membrilor familiei și a prietenilor
- evitarea jenei, rușinii și dezonoarei ofițerului și a prietenilor sau a familiei acestuia/acesteia din cauza scandalurilor din media sau justiție

Modulul 3 - Valorile și atitudinea ofițerilor de poliție

Pentru instituția poliției:

- reducerea numărului de sancțiuni disciplinare și de acte infracționale
- reducerea costurilor procedurilor judiciare și altor tipuri de proceduri
- dezvoltarea culturii instituționale
- creșterea eficacității și eficienței operaționale
- sporirea satisfacției angajaților
- păstrarea imaginii unui serviciu de poliție care servește și protejează cetățenii
- posibilitatea de îmbunătățire și dezvoltare ulterioară a instituției
- câștigarea încrederii cetățenilor



Modulul 4

Integritatea poliției: cadrul legal și de reglementare

Modulul 4

Integritatea poliției: cadrul legal și de reglementare



Scopul modului:

Ajutați participanții să identifice și să analizeze legile internaționale, naționale și pe cele locale, normele și regulamentele relevante pentru integritatea poliției.



Obiectiv de studiu:

La sfârșitul acestui modul, participanții vor putea:

1. Enumera legile, normele și regulamentele naționale, internaționale și interne relevante pentru integritatea poliției.
2. Identifica părțile relevante din documentele enumerate și aplicarea lor în practică.



Timp: 55 de minute



Uneltele necesar: Excerptele din legislația și reglementările relevante

	Conținut	 Metodă/Acțiune	Suport de curs/Ajutor
1	Introducere	5' Prezentare	
2	Cadrul juridic din țara dumneavoastră în domeniul integrității	40' Brainstorming Activitate de grup	Suportul de curs 1 Toate legile și reglementările naționale relevante privind integritatea selectate de moderatorii
3	Concluzie	10' Discuție plenară	



Acest modul necesită o bună pregătire a moderatorilor care trebuie să selecteze legislația națională, capitolele din legile și reglementările relevante privind integritatea poliției.

Scurtă descriere a modului:

Acest modul are scopul de a clarifica baza juridică pe care se sprijină integritatea și este axat pe analizarea și prezentarea legilor privind integritatea de către participanți, organizați în grupuri mici. Acest modul necesită o bună pregătire a moderatorilor, care trebuie să selecteze legile și extrasele relevante.

5'

1. Introducere

CE - Descriere succintă a conținutului modulului

- Prezentați obiectivul modulului:

”

Acest modul se referă la legile naționale și internaționale, regulamentele și codurile care definesc și reglementează integritatea poliției și componentele acesteia.

”

DE CE - Relevanța modulului

- Explicați relevanța acestui modul, de exemplu, prin a spune:

”

Integritatea poliției și componentele acesteia (definițiile și interzicerea diverselor tipuri de comportament necorespunzător, viziuni, misiuni și valori ale poliției etc.) sunt adesea răspândite prin diverse documente legale, așa că puteți avea pretutindeni o concepție foarte vagă despre conținutul efectiv al acestora. Acest modul vă va reaminti fundamentele juridice ale integrității.

”

PENTRU CE - Obiectivele modulului

- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvența modulului

- Explicați secvența modulului.

Note personale

40'

2. Cadrul juridic al țării dumneavoastră în domeniul integrității



- ▶ Moderați un brainstorming cu întreg grupul referitor la următoarele întrebări:



- Ce documente juridice internaționale și naționale reglementează componentele de integritate ale poliției?
- Cunoașteți ce presupune fiecare dintre acestea în materie de integritate?



- ▶ Împărțiți participanții în 3-6 grupuri.
- ▶ Distribuți fiecărui grup una dintre principalele legi sau coduri de reglementare în materie de integritate a poliției din țara dvs.



Note:

- Puteți să includeți Codul ONU privind Conduita Oficialilor Responsabili de Aplicarea Legii (**Suportul de Curs 1**), extrase din Codul European de Etică a Poliției (**Suportul de Curs 2**), legea națională cu privire la poliție, Codul de conduită al poliției și codul de etică al poliției, dacă acestea există în țara dvs., ca minimum.
- Încercați să oferiți fiecărui grup aproximativ același număr de pagini. În cazul în care legile sunt lungi, oferiți doar capitolele relevante sau divizați capitolele între grupuri.
- Dacă țara dumneavoastră are atât de multe legi relevante încât acestea nu pot fi distribuite în întregime grupului, pregătiți un scurt rezumat al celor care nu au fost distribuite nici unui grup.
- ▶ Oferiți participanților 15 minute pentru a citi legea care le-a fost distribuită, analizați-o în raport cu integritatea în cadrul fiecărui grup și pregătiți-i să-și prezinte analiza altor grupuri.
- ▶ Instruiți-i să caute:
 - Liste, explicații și definiții ale conduitei interzise și indicate ofițerilor de poliție;
 - Valorile poliției;
 - Orice alte indicii importante.
- ▶ Instruiți-i pentru a reflecta de asemenea pe marginea următoarelor întrebări:



- Unde anume sunt dispozițiile pe care le-ați identificat în lege cele mai importante în activitatea dvs. practică?
- Cum le aplicați în practică?



- ▶ Rugați fiecare grup să prezinte aceste aspecte cheie colegilor timp de 5 minute.

5'

3. Concluzie



- ▶ Rezumați punctele cheie ale discuției.
- ▶ Reiterați mesajele cheie ale modulului.

Suportul de curs 1 - Codul ONU privind Conduita Oficialilor Responsabili de Aplicarea Legii (UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials)

Adoptat prin Rezoluția Adunării Generale a ONU 34/169 din 17 decembrie 1979

Art. 1: Oficialii responsabili de aplicarea legii își vor îndeplini mereu datoria prevăzută de lege de a servi comunitatea și de a proteja toate persoanele împotriva actelor ilegale, compatibilă cu gradul înalt de responsabilitate necesar în profesia lor.

Art. 2: În îndeplinirea obligațiilor lor, oficialii responsabili de aplicarea legii vor respecta și proteja demnitatea umană și vor susține și lua în considerare drepturile omului pentru toate persoanele.

Art. 3: Oficialii responsabili de aplicarea legii pot folosi forța numai atunci când este strict necesar și în măsura necesară pentru executarea obligațiilor.

Art. 4: Chestiunile de natură confidențială din posesia oficialilor responsabili de aplicarea legii trebuie păstrate confidențial, în afară de situațiile în care îndeplinirea serviciului sau nevoile justiției necesită strict contrariul.

Art. 5: Nici un oficial responsabil de aplicarea legii nu poate interveni, instiga sau tolera nici un act de tortură sau alt tratament crud, inuman sau degradant, dar nici nu poate invoca ordinele superiorilor sau circumstanțele excepționale, cum ar fi starea de război sau amenințarea cu război, amenințarea la adresa securității naționale, instabilitatea politică internă sau orice altă urgență publică drept justificare pentru tortură sau alte tratamente crude, inumane sau degradante.

Art. 6: Oficialii responsabili de aplicarea legii vor asigura protecția totală a sănătății persoanelor din custodia lor și în special vor lua măsuri imediate pentru a asigura îngrijirea medicală ori de câte ori va fi necesar.

Art. 7: Oficialii responsabili de aplicarea legii nu se vor angaja în nici un act de corupție. De asemenea, ei se vor opune riguros și vor combate orice act de acest gen.

Art. 8: Oficialii responsabili de aplicarea legii trebuie să respecte legea și prezentul cod. De asemenea, ei vor face tot posibilul, să prevină și să se opună riguros oricăror încălcări ale acestora.

Oficialii responsabili de aplicarea legii, care au motive să creadă că s-a produs o încălcare a prezentului Cod sau o astfel de încălcare este pe cale de a se produce, trebuie să sesizeze superiorii și, dacă este necesar, alte autorități sau organe investite cu putere de supraveghere sau remediere.

Suportul de Curs 2 - Extras din Codul European de Etică a Poliției (European Code of Police Ethics) (art. 35-46)

Principii directe vizând acțiunea/intervenția poliției: principii generale

- 35.** Poliția și toate intervențiile poliției trebuie să respecte dreptul la viață al oricărei persoane.
- 36.** Poliția nu trebuie să aplice, să încurajeze sau să tolereze acte de tortură, tratamente sau pedepse inumane sau degradante, în orice circumstanțe s-ar afla.
- 37.** Poliția nu poate recurge la forță decât în caz de maximă necesitate și numai în măsura necesară atingerii unui obiectiv legitim.
- 38.** Poliția trebuie să verifice, în mod sistematic, legalitatea operațiunilor pe care și le-a propus să le execute.
- 39.** Personalul de poliție trebuie să execute ordinele date în modul reglementat de superiori, dar au datoria de a se abține de la executarea ordinelor care sunt evident ilegale, precum și datoria de a elabora un raport privind acest subiect, fără a se teme de eventuale sancțiuni în astfel de situații.
- 40.** Poliția trebuie să-și îndeplinească misiunile, într-o manieră echitabilă, inspirându-se, în special, din principiul de imparțialitate și de nediscriminare.
- 41.** Poliția nu trebuie să lezeze dreptul la viața privată al fiecăruia, decât în caz de maximă necesitate și numai în măsura necesară pentru realizarea obiectivului legitim.
- 42.** Adunarea, stocarea și utilizarea datelor personale de către poliție trebuie să fie realizată în conformitate cu principiile internaționale privind protecția datelor și, în special, să se limiteze la ceea ce este necesar pentru realizarea obiectivelor legale, legitime și specifice.
- 43.** În îndeplinirea misiunii sale, poliția trebuie întotdeauna să vegheze asupra spiritului drepturilor fundamentale ale fiecăruia, cât și asupra libertății de gândire, de conștiință, de religie, de exprimare, de adunare pacifistă, de circulație și dreptul asupra bunurilor proprii.
- 44.** Personalul de poliție trebuie să acționeze în mod integru și cu respect față de populație, ținând în mod special cont de situația indivizilor care fac parte din grupuri vulnerabile.
- 45.** În mod normal, personalul de poliție trebuie ca în timpul intervențiilor să fie în măsură să-și ateste calitatea de membru al poliției și identitatea profesională.
- 46.** Personalul de poliție trebuie să se opună tuturor formelor de corupție din poliție. Trebuie să-și informeze superiorii și celelalte organe competente de toate cazurile de corupție din poliție.

Modulul 4 - Integritatea poliției: cadrul legal și de reglementare

Lecturi suplimentare:

- Maro, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." Londra: College of Policing (Colegiul de Poliție), 2014. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Cobut, Eric. "Capitolul 2, Secțiune 1.1.2: Coduri de conduită." Îndrumar de Integritate a Poliției, editat de Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, nr. 12 (2002): 11-14. <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>
- Raines, Julie. "Capitolul 4: Police Officer Ethics Training." În Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64-68. Sudbury: Jones și Bartlett, 2011.



Modulul 5

Abateri de conduită

Modulul 5

Abateri de conduită



Scopul modulului:

Oferiți oportunitatea participanților de a reflecta asupra abaterilor polițienești pentru a asocia integritatea (și lipsa acesteia) cu modele concrete de comportament.



Obiectivele studiului:

La sfârșitul acestui modul, participanții vor putea:

1. Oferi exemple de diverse tipuri de abateri comise de poliție.
2. Clasifica abaterile polițienești.
3. Reflecta asupra consecințelor abaterilor.



Timp: 65 de minute



Unelte necesare: Flip chart sau tablă, markere

	Conținut		Metodă/Acțiune	Suportul de Curs/Ajutorul
1	Introducere	10'	Prezentare	
2	Scopul abuzurilor de integritate	25'	Brainstorming Discuție plenară	Ajutorul moderatorului 1 & 2
3	Gravitatea și consecințele abaterilor	25'	Lectură individuală Discuție plenară	Suportul de curs 1
4	Concluzie	5'	Discuție plenară	

Scurtă descriere a modulului:

Acest modul se va concentra asupra abaterilor și comportamentului polițienesc asociat cu lipsa de integritate. Participanții vor reflecta asupra provocărilor la adresa integrității individuale și apoi vor discuta despre tipurile și consecințele abaterilor, în baza unei serii de scenarii.

10'

1. Introducere

CE - Scurtă descriere a conținutului modulului

- Descrieți succint esența modulului:

”

În acest modul vom discuta despre faptul cât de extins este conceptul de integritate prin analizarea varietății de modele comportamentale concrete la care deficitul de integritate poate conduce. De asemenea, vom reflecta despre felul în care poate fi clasificată această varietate de abuzuri de integritate și consecințele acestora.

”

DE CE - Relevanța modulului

- Moderați o discuție cu participanții:

?

Poliția reprezintă un grup profesionist care este în special expus riscului de angajare într-o culpă. Provocările la adresa integrității sunt substanțiale și frecvente pentru ofițerii de poliție. Puteți identifica aceste riscuri sau provocări?

- Completați și/sau efectuați un rezumat folosind următoarele elemente în răspuns:

- Poliția trebuie uneori să aplice metodele violente, precum coerciția, impostura și privarea de libertate, care sunt în mod normal considerate neetice. În anumite circumstanțe ale activității de poliție, ele sunt necesare și considerate justificabile din punct de vedere etic, de exemplu în prelucrarea infractorilor periculoși. Cu toate acestea, ele pot avea o influență “coruptivă” asupra polițiștilor, care ar putea folosi aceste metode și în alte situații, nejustificabile din punct de vedere etic, de exemplu în tratarea cetățenilor nevinovați.
- Poliția dispune de o autonomie vastă în ceea ce privește puterile discreționare. Ceea ce înseamnă că ea oscilează constant între alegeri la limita legii, ca de exemplu este sau nu adecvat interogatoriul, percheziția, amenda, arestul, acuzația, utilizarea armei.

Notă: Acest aspect al puterilor discreționare este explicat mai pe larg într-o lucrare separată, vezi Anexa la Modulul 5, “Puterile discreționare ale Poliției: Impactul asupra Integrității și Strategii de Control”.

- Supravegherea îndeaproape a poliției adesea nu este posibilă.
- Ofițerii de poliție interacționează în permanență cu persoane corupte, cu interes de compromitere și corupere a acestora.
- Polițiștii operează în medii criminale unde tentațiile negative, precum drogurile și sumele mari de bani abundă.
- Poate exista o presiune majoră asupra polițiștilor pentru îndeplinirea unor obiective cum ar fi norma de arestări.
- Poate exista o influență cultural-negativă asupra polițiștilor în cazul în care alți colegi și/sau ierarhia din cadrul poliției este lipsită de integritate.

Adaptat din: Miller, Seamus, John Blackler și Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006:137-139.

- Explicați participanților:

”

Deficitul de integritate este adesea asociat cu corupția în îndeplinirea obligațiilor poliției față de cetățeni. Cu toate acestea, există mai multe tipuri de încălcări ale standardelor de integritate. Unele sunt mai grave decât altele. Unele dintre aceste comportamente sau acțiuni sunt definite în legi sau regulamente ca fiind ilegale, în timp ce altele nu încalcă regulile scrise, dar sunt greșite din punct de vedere etic. Încălcări ale standardelor de integritate pot apărea în timpul serviciului, la locul de muncă față de colegi sau în viața privată. Abaterile nu sunt întotdeauna comise cu rea intenție. Acestea pot presupune utilizarea de mijloace greșite pentru obținerea unui rezultat bun sau utilizarea de mijloace bune pentru un rezultat eronat. În acest modul, vom discuta și clarifica scopul și împrejurările în care pot apărea abateri, precum și consecințele acestora.

”

PENTRU CE - Obiectivele modulului



- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvența modulului



- Explicați secvența modulului.

25'

2. Scopul abuzurilor de integritate



- Moderați un brainstorming cu întregul grup pentru a enumera "tipurile" de abateri.
- Scrieți răspunsurile obținute pe un flip chart sau tablă.
- Puteți începe lista cu "mită" pentru a clarifica ce se așteaptă de la ei, dacă nu este clar de la început.
- Coordonați-i pentru a vă asigura că nu vor omite cele mai importante tipuri cu **Ajutorul Moderatorului 1,2** și că acoperă o varietate largă de tipuri de abateri.
- De îndată ce lista este satisfăcătoare, facilitați discuția cu participanții pentru definirea fiecărui tip enumerat:
 - Comportament ilegal / neprofesionist / lipsit de etică
 - În timpul orelor de program / de la locul de muncă / în afara orelor de program
- **Ajutorul Moderatorului 1 și 2** vă pot ajuta.



1



2

Note personale

25'

3. Gravitatea și consecințele abaterilor



- ▶ Distribuți **Suportul de curs 1** fiecărui participant.
- ▶ Oferiți-le 5-10 minute pentru a-l citi individual și pentru a reflecta asupra gravității și consecințelor acestora.



Note:

- De asemenea, puteți alege un alt **scenariu** din **Ajutorul Moderatorului 3**, dacă sunt mai relevante pentru contextul dvs., inventați cazuri noi sau utilizați cazuri reale din țara dvs.
- Dacă timpul vă permite, în loc de a cere participanților să studieze cazurile, puteți să-i împărțiți în grupuri mici și să solicitați fiecărui grup să pregătească și să prezinte un joc de roluri pe marginea unuia dintre scenarii.



- ▶ Facilitați discuțiile cu întregul grup, folosind următoarele întrebări pentru fiecare scenariu:



- Credeți că un astfel de comportament este acceptabil?
- Care ar fi comportamentul corect?
- Cât de des sunteți expuși la un astfel de tip de comportament?
- Care sunt avantajele abaterilor vs. avantajele comportamentului corect?
- Ce impact negativ ar putea avea acesta asupra ta / cetățenilor / instituției poliției / altele?



5'

4. Concluzie



- ▶ Rezumați punctele cheie ale discuției.
- ▶ Reiterați mesajele cheie, de exemplu, prin a spune:



- Integritatea nu este numai corupție. Dar nu este nici doar nerespectarea legii. Ofițerului de poliție i se cere un comportament corespunzător celui mai înalt nivel de integritate - în conformitate cu valorile fundamentale - în toate circumstanțele, în orice mediu și față de oricine.
- Deficitul de integritate poate avea un impact negativ asupra dvs, a cetățenilor, asupra instituției poliției și asupra societății.



Suport de Curs 1 - Scenarii de abateri

1.	Este nevoie de un nou manager de linie într-o unitate de poliție. În urma primirii unui telefon din partea unui membru influent al partidului de guvernământ din țară, comandantul unității îl promovează pe unul dintre ofițeri.
2.	Un ofițer de poliție acceptă, din obișnuință, de la comercianți mese gratuite, țigări și alte chestiuni de valoare mică pe traseul de patrulare. Nu a solicitat aceste daruri și este atentă să nu abuzeze de generozitatea celor care îi oferă cadouri.
3.	Un polițist oprește un motociclist pentru depășirea vitezei legale. Ofițerul se înțelege cu acesta să accepte jumătate din valoarea amenzii în schimbul renunțării la amendă.
4.	Un polițist în afara orelor de program ia autobuzul pentru a se deplasa la un centru comercial. Dacă controlorul îi va solicita biletul, acesta va prezenta legitimația de polițist.
5.	O patrulă rutieră oprește un vehicul pentru încălcarea limitei de viteză pe drum. Unul dintre ofițerii de poliție îl recunoaște pe șoferul vehiculului ca fiind membru al Adunării. Aceasta se prezintă, menționează infracțiunea comisă și accentuează faptul că nu îl va sancționa pentru încălcarea rutieră comisă.
6.	Înainte de sfârșitul turei, după o zi lungă și dificilă, polițiștii trec pe la un restaurant și observă că o încăierare este pe cale să înceapă între mai mulți clienți. Unul dintre ei pare să aibă un ciot de sticlă spartă în mână. Ofițerii sunt prea obosiți, așa că se îndepărtează de scenă fără a lua măsuri.
7.	Un polițist nu vrea niciodată să aibă colege femei partener de tură. El spune mereu că femeile nu sunt potrivite pentru un astfel de loc de muncă și face în mod constant glume sexiste.
8.	La o unitate de poliție, o femeie de etnie romă a depus plângere că familia soțului o hărțuiește. Ofițerul de poliție o ascultă și apoi îi spune: "Noi nu suntem obișnuiți cu cultura și obiceiurile poporului vostru. Trebuie să rezolvați această problemă între voi."
9.	Un tânăr care arată neîngrijit se prezintă la postul de poliție pentru a depune plângere că portmoneul său i-a fost furat. Polițistul îl ascultă, dar nu face un raport pentru că nu-l crede.
10.	Doi polițiști, de patrulă, surprind un individ care încearcă să spargă un automobil. Omul fuge. Ei îl urmăresc aproximativ două cartiere după care apoi îl prind doborându-l la pământ. După ce îl imobilizează, ambii ofițeri îi aplică câteva lovituri în abdomen drept pedeapsă pentru fugă și împotrivire la arest.
11.	Un polițist găsește un portmoneu în parcare. Acesta conține o sumă de bani echivalentă cu salariul pe o zi al ofițerului. Ea raportează portmoneul ca proprietate pierdută dar păstrează banii
12.	Un ofițer de poliție știe că unul dintre prietenii săi a început să se asocieze cu un grup de infractori și că probabil vinde droguri. Ofițerul se comportă de parcă nu ar fi conștient de acest lucru și continuă să petreacă timp cu acest prieten.
13.	Un polițist arestează o persoană pentru traficul unei cantități mici de stupefiante. Ofițerul promite să modifice acuzațiile suspectului de la "trafic de droguri" la "posesie pentru uz personală" în schimbul unei informații care va ajuta la arestarea unui individ care a fost implicat în trafic de droguri în formă agravată timp îndelungat, dar nu poate fi arestat din lipsă de probe.

Ajutorul Moderatorului 1 - Scopul încălcărilor integrității polițienești

Abaterile Poliției / Abuzurile de integritate			
Infracțiunea polițienească		Încălcarea Disciplinei Polițienești	Comportamentul neetic al Poliției
Încalcări ale codurilor penale naționale sau internaționale		Încălcarea normelor interne, procedurilor, politicilor, disciplinei și a standardelor profesionale ale poliției	Încălcarea normelor și valorilor etice care ar putea fi incluse în codurile de etică
Corupție Abuz în serviciu sau acceptarea a ceva în schimbul îndeplinirea/neîndeplinirea datoriei pentru un câștig privat, material sau nematerial	Alte infracțiuni Ofițerii de poliție încalcă legea în alte moduri		

Abaterile Poliției / Abuzurile de integritate		
În timpul programului (cu cetățenii)	La locul de muncă (cu colegii și superiorii)	În afara orelor de program
Cum ar fi: - Discriminarea față de cetățeni - Reacția întârziată la săvârșirea unei infracțiuni - Utilizarea excesivă a forței - Corupție	Cum ar fi: - Hărțuirea colegilor - Discriminarea, favorizarea sau corupția în numire, promovare, vacanțe, alocare de ture	Cum ar fi: - Violență domestică - Conducerea în stare de ebrietate - Limbaj abuziv

Ajutorul Moderatorului 2 - Exemplu de clasificare a abaterilor polițienești

Crimă în poliție			Încalcări disciplinare în poliție		Comportamentul imoral în poliție
În timpul orelor de program (cu cetățenii)			La locul de muncă (cu colegii)		În afara orelor de program
• “Trafic de influență”: primirea de bunuri, servicii sau bani în schimbul acționării în interesul unei anumite persoane sau companii • Furtul de oportunitate: a fura de la cei aflați în arest (“deținuți”), de la victimele accidentelor rutiere, de la victime și cadavrele persoanelor decedate • Acceptare de mită pentru suspendarea urmăririi într-un dosar penal: evitarea arestului, depunerii unei plângeri sau sechestrării proprietății • Plantarea, falsificarea sau adăugarea de probe (în special, dar nu exclusiv, în cazurile în care sunt implicate droguri) • Utilizarea nejustificat de gravă a forței împotriva cetățenilor (uciderea, brutalitatea, tortura) • Hărțuirea sexuală a cetățenilor • Suprimarea nejustificată a drepturilor fundamentale: libertatea de exprimare, de mișcare, de asociere, etc. • Sperjurul • Supunerea oarbă față de ordine ilegale • Complicitatea cu infractorii Corupție în procesul de achiziții publice			• Coruperea oficialilor/favorurii: obținerea unui beneficiu material în virtutea funcției fără încălcarea per se a legii (de ex. faci cinste cu băuturi, mese, servicii) • Subminarea unei investigații sau a procedurilor penale, sau “pierderea” amenziilor de trafic • Utilizarea necorespunzătoare a violenței fizice sau verbale față de cetățeni și suspjeci (tratament fizic dur, abuz verbal, umilințe, intimidare) • Abuz și manipularea cu informații (utilizarea neautorizată și necorespunzătoare a dosarelor, scurgerea informațiilor confidențiale) • Discriminarea și tratamentul ilegal al cetățenilor după criterii etnice, religioase, sexuale, politice sau altele • Irosirea și abuzul de resurse instituționale • Neglijarea victimelor sau deținuților • Nepotismul în executarea obligațiilor: favorizarea prietenilor, rudelor, membrilor aceleiași formațiuni politice sau altor tipuri de grupări etc.		• Inacțiune și lene • Calitatea proastă a activității desfășurate • Furnizarea de informații eronate cetățenilor • Ignorarea sau eșecul în a aduce în atenția colegilor sau superiorilor cu privire la abateri sau acțiuni neetice
• Mite interne - prerogative disponibile ofițerilor de poliție (vacanțe, alocații de ture, de promovare) sunt cumpătate, schimbate și vândute • Hărțuirea sexuală a colegelor.			• Nepotismul în promovare, desemnare, vacanțe, alocații de ture etc. • Umilirea colegilor. • Absența nejustificată de la locul de muncă • Abuzul de concediu medical		• Favorizare • Ignorarea problemele la locul de muncă • Mintirea colegilor • Limbaș abuziv față de colegi
• Activități criminale directe - un ofițer de poliție comite o crimă împotriva unei persoane sau proprietăți în interes personal • Violență domestică • Conducerea unui autovehicul în stare de ebrietate • Utilizarea informațiilor confidențiale în scopuri personale			• Conflict de interese între serviciu și activități în afara organizației (de ex. “câștig suplimentar”) • Utilizarea funcției de polițist în disputele personale • Relațiile personale cu infractorii		• Limbaș abuziv în relațiile personale • Consum excesiv de alcool

- Surse:
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
 - Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, nr. 3 (2000): 301-324.
 - OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrad: OSCE, 2014.
 - Roebuck, Julian B. și Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” *Social Problems* 21, nr. 3 (1974): 423-437.

Ajutor Moderatorului 3 - Scenarii suplimentare de abateri

1.	Un ofițer de poliție abordează un om care se plimbă singur pe stradă noaptea, ceea ce i se pare ofițerului suspect deoarece omul poartă haine ciudate. Ofițerul îl întreabă unde merge. Bărbatul îi spune că el nu face nimic rău, iar destinația sa nu ar trebui să-l preocupe pe ofițer. Acest lucru îl supără pe polițist, care îi cere buletinul. Omul refuză. Ofițerul de poliție strigă la el. "Ești un idiot f..., trebuie să te supui cererii unui polițist, arată-mi buletinul tău!". Omul continuă să refuze așa că ofițerul îl doboară peste o mașină din apropiere, îi pune cătușele și-l amendează pentru refuzul de a coopera cu poliția.
2.	În timpul unui schimb de tură, un ofițer de poliție primește o informație despre o anumită persoană dată în căutare pentru comiterea unei crime. Persoana căutată este un prieten apropiat al ofițerului și el își informează prietenul că pe numele lui este emis un mandat de arest. Între timp, el nu dă curs mandatului de arest pe motiv că persoana nu poate fi găsită.
3.	Timp de mai mulți ani, un ofițer de poliție își aude vecinul insultând și ridiculizând în mod constant munca de polițist. Într-o zi, vecinul vine la postul de poliție pentru a raporta o tâlhărie care a avut loc la magazinul lui. Ofițerul de poliție îl ascultă și face raportul, dar nu investighează cazul deși are suspiecii în minte care ar putea fi potențialii făptași.
4.	Un polițist are dispute nesoluționate cu vecinul lui. Adesea, când acesta patrulează în trafic, oprește vehiculul vecinului său și îl amendează din diferite motive.
5.	În timpul anchetării unui loc de crimă, un ofițer de poliție ascunde anumite dovezi cheie și denaturează parțial situația reală în momentul elaborării raportului, deoarece făptuitorul îi este rudă apropiată.
6.	Șeful soției unui polițist se află de câteva săptămâni în întârziere cu plata salariilor. Ofițerul de poliție, furios și în uniformă merge la biroul șefului după orele de lucru și-i cere să-și îndeplinească obligațiile legale.
7.	Un polițist întârzie la muncă, așa că conduce mașina privată pe banda "pentru autobuze" pentru a evita traficul.
8.	Un polițist în afara orelor de program merge la un bar și începe a fuma înăuntru. Proprietarul îi spune că fumatul în interior nu este permis. Ofițerul îi arată insigna și continuă să fumeze.
9.	Doi ofițeri de poliție au reușit să prindă o persoană suspectată pentru trafic de droguri. Aceasta le oferă o sumă mare de bani pentru a-l lăsa să plece. Ofițerii au salarii mici și familii mari. Cei doi cad de acord să-l elibereze.
10.	Polițiștii nu împiedică un bar să rămână deschis după orele legale de program în schimbul obținerii regulate a 5% din profiturile acumulate în timpul acestor ore.
11.	Ofițerii de poliție ajung la locul săvârșirii unei crime. În timp ce așteaptă echipa de investigație, unul dintre ei observă un portmoneu cu documente lângă locul crimei și-l sustrage. După ceva timp în aceeași zi, el îl contactează pe proprietarul portmoneului și estorchează bani de la el sub amenințarea de a-l raporta vinovat pentru comiterea crimei.

Ajutor Moderatorului 3 - Scenarii suplimentare de abateri

12. Doi ofițeri răspund la locul săvârșirii unei omucidere a unui suspectat distribuitor de droguri care este mort întins pe podea. Nimeni altcineva nu este prezent. În timpul unei percheziții, ofițerii găsesc 20 de dolari cash în buzunarele suspectului. Unul dintre ofițeri insistă că au dreptul de a păstra banii, care trebuie împărțiți între ei. Ar fi aceeași situație dacă ar fi 200? \$2000? \$20,000 de dolari?
13. Un polițist arestează o persoană pentru implicare în trafic de droguri. Suspectul fusese deja condamnat în trecut pentru aceeași infracțiune, cu toate acestea probele împotriva lui sunt insuficiente. Este cercetat penal și trimis în judecată. De teamă că suspectul nu va fi găsit vinovat datorită dubiilor privind nevinovăția sa, ofițerul de poliție modifică mărturia lui/ei în instanță pentru că el/ea crede că aceasta este singura în care se poate face dreptate și a păstra străzile sigure.
14. Un ofițer de poliție are informații sigure că un individ a fost implicat pentru o perioadă lungă de timp într-o (alegeți crima). După o percheziție formală a reședinței și a mașinii suspectului, poliția nu a găsit nici o dovadă incriminatorie. Ofițerul decide să planteze dovezi pentru a se asigura că suspectul va fi judecat.
15. Poliția arestează un suspect pentru implicarea într-o rețea criminală. În timpul interogării, suspectul este necooperant și nu furnizează nici o informație și nici nu mărturisește. Ofițerul de poliție responsabil cu interogatoriul îl amenință cu folosirea forței pentru a-l face să vorbească. Suspectul mărturisește.
16. Când un polițist vine acasă după ce bea câteva beri cu colegii, uneori își bate soția atunci când aceasta îl enervează.
17. Ofițerii de poliție descoperă migranți ilegali care vor să treacă frontiera. În timpul percheziției, ofițerii îi privează de toți banii în numerar.
18. Polițiștii suspectează un individ că ar fi implicat în trafic de droguri. Îl arestează pe o stradă plină de oameni. Doi ofițeri îl prind din ambele părți și îl doboară peste o mașină, în timp ce al treilea polițist îl percheziționează în mijlocul străzii.
19. O patrulă rutieră oprește un vehicul pentru comiterea unei infracțiuni rutiere. Șoferul vehiculului pune bani în actele sale și le înmânează polițiștilor. Aceștia iau banii, îi înapoiază actele și îi reamintesc să respecte regulile și limita de viteză.
20. O femeie vine în fugă la polițiști să le spună că un individ i-a furat portmoneul. Ea arată spre infractor și zice "El e." În direcția unde indică ea sunt doi bărbați. Unul pare a fi localnic/din grupul național majoritar, iar altul este clar un străin/dintr-un grup național minoritar. Polițiștii îl rețin pe străin/dintr-un grup național minoritar pentru că știu că membrii acestei comunități sunt mai susceptibili de comiterea unor astfel de infracțiuni.
21. Un polițist în afara orelor de program, îmbrăcat în uniformă, merge la medic și trece în fața cozii lungi de pacienți.

Lecturi recomandate pentru Moderatori

1. Aspecte ale abaterilor polițienești.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts și Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." În *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, editat de Milano Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies (Colegiul de poliție și studii de securitate), 2002.

"Mai multe dimensiuni sunt relevante pentru diferențierea formelor specifice de abuzuri de integritate sau forme de abateri ale poliției. De exemplu, avem de a face cu un comportament în timpul sau în afara orelor de program? Are loc în cadrul instituției sau sunt implicate cetățenii și alte organizații din afara poliției? Vorbim despre o abatere pentru o "cauză nobilă" sau este un obiectiv pur de profit? A fost efectuat intenționat, cu răutate sau a fost cauzat din naivitate? A încălcat vreo regulă scrisă, procedură sau sunt norme și valori (nescrise) în joc? Și, cât de serios este încălcată integritatea?"

2. Provocări la adresa integrității

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, nr. 2 (2005): 145-165.

"În mod clar, presiunea de a produce rezultate este un factor care conduce la o situație de "noi și ei", consolidarea solidarității interne, dar și la loialități sau secretizări necorespunzătoare. Newton sugerează că aceasta este unul din principalii catalizatori ai abaterilor în forțele moderne de poliție. Ea afirmă că "poliția este ocupată în mod constant cu sarcina lipsită de satisfacții de a încerca să împace presiunea mediei, drept "voce" a publicului, de a face ceva în privința creșterii criminalității" (Newton, 1998: 56). Presiunile interne în goana după rezultate există de asemenea, iar admirația camarazilor se bazează pe "produsul activității de poliție **și anume, arestarea suspectilor*/ dar și mijloacele prin care arestarea este efectuată, chiar și într-o situație non-violentă, . . . este de o relevanță deosebită pentru statutul individual și simțul de sine."

Miller, Seamus, John Blackler și Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138.

"Există o serie de cauze pentru corupția în poliție.

După cum am discutat în capitolele anterioare, pentru a-și face treaba eficient, poliției i s-au dat anumite drepturi și atribuții - cum ar fi dreptul de a utiliza forța coercitivă în moduri interzise altora și puterea de a face acest lucru - și discreție extinsă în exercitarea acestor drepturi și puteri. Poliția are multe oportunități de a abuza de aceste puteri: hărțuirea nevinovaților prin amenințări sau sancțiuni triviale, pentru a trece cu vederea delictele grave și așa mai departe. De asemenea, aceasta se confruntă cu tentații considerabile de a beneficia de pe seama acestor oportunități. Polițiștilor li se pot oferi avantaje materiale, cum ar fi bani sau favoruri, în schimbul protecției sau retragerea plângerii, de exemplu. Aceștia pot fi tentați de posibilitatea de a-și exprima unele judecăți personale față de, să spunem, un anumit grup rasial. Sau ar putea fi influențați de oportunitatea de a evita ceea ce am putea numi costuri ale muncii în poliție. După toate acestea, o bună parte din munca conștiincioasă de poliție este neplăcută – periculoasă, plicticoasă sau consumatoare de timp. Tentația de a găsi scurtături pentru a evita aceste costuri, sau de a căuta beneficiile pentru a le compensa este considerabilă (Vezi studiul de caz 7.4).

Încă un factor care contribuie inevitabil la corupția din poliție este utilizarea de către polițiști a ceea ce în condiții normale ar fi considerat drept o activitate morală inacceptabilă. Utilizarea forței coercitive, inclusiv, la ultima analiză, forța letală, este în sine dăunătoare. În consecință, este moral inacceptabil, de exemplu, pentru persoane private rețină pe cineva prin forță în casa lor pentru interogatoriu sau pentru că au simțit nevoia de companie. În mod similar, închiderea oamenilor îi privează de libertate, sunt considerate în sine greșite din punct de vedere moral. Înșelăciunea, inclusiv minciunile, constituie în condiții normale o acțiune greșită din punct de vedere moral. Supravegherea intruzivă este în sine greșită din punct de vedere moral - este o încălcare a intimității. Și același lucru se poate spune despre alte diverse metode utilizate în activitatea polițienească.

Coerciția, privarea cuiva de libertate, înșelăciunea și altele sunt metode dăunătoare; sunt activități considerate în sine lor și în condiții normale ca fiind greșite din punct de vedere moral. Prin urmare, au nevoie de justificări speciale. În raport cu activitatea poliției există o justificare specială. Aceste metode dăunătoare și imorale sunt ocazional necesare pentru a realiza misiunea fundamentală a activității de poliție și anume protecția drepturilor morale. Jefuitorii armați ai unei bănci ar putea fi amenințați cu utilizarea forței dacă nu se predau; un distribuitor de droguri va trebui probabil să fie astfel încât o rețea de distribuție să poată fi distrusă; unele ilegalități minore ar putea fi trecute cu vederea unui informator ca fluxul de informații importante oferite de acesta despre infracțiuni grave să continue; un pedofil ar trebui probabil supravegheat pentru a dobândi dovezile privind vinovăția. Astfel de activități dăunătoare și imorale în mod normal pot fi justificate din punct de vedere moral atât în activitatea poliției, cât și în obiectivele finale spre care tind. Cu toate acestea, utilizarea acestor metode dăunătoare de către ofițerii de poliție - deși în anumite circumstanțe sunt moral justificabile - pot avea o influență

Lecturi recomandate pentru Moderatori

de corupere asupra polițiștilor. Un ofițer de poliție poate începe implicarea prin activități moral justificabile anume a minții infractorii și a se angaja în scheme complicate de înșelare sub acoperire și sfârșind prin antrenarea în activități moral nejustificabile de mințire și inducerea în eroare a publicului sau a colegilor de breaslă. Un ofițer de poliție poate începe prin angajarea într-o activitate moral justificabilă, manifestarea forței coercitive în arestarea infractorilor violenți care se opun și sfârșind antrenându-se într-o activitate moral nejustificabilă de a bate suspiecții pentru a părea mai convingător.

În continuare, ca argument sociologic, poliția întruchipează la un nivel înalt identificarea și solidaritatea de grup. În multe feluri, o astfel de solidaritate este un lucru bun: fără aceasta activitatea polițienească eficientă ar fi imposibilă. Dar, poate, de asemenea, contribui la corupția în poliție. Polițiștii care se abțin de la acțiuni împotriva colegilor lor corupți dintr-un sentiment de loialitate sunt adesea compromiși de acest eșec și mai dispuși spre implicare mai activă în alte planuri de corupție.”

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Viena: OSCE, 2008: 7.

“În timpul orelor de program, un ofițer de poliție, are de obicei, puterea discreționară de a decide la care comportament deviant să acționeze (evident, acționând în limitele stabilite în legislația și politica națională). Exercițarea unui grad de discreție este chiar esența activității polițienești: nu orice abatere este demnă de reacția poliției și nici intervenția poliției nu este întotdeauna cea mai bună soluție a problemei. În plus, polițiștii au obiceiul să păstreze ceva spațiu de manevră în utilizarea prerogativelor polițienești, cu autoritatea de a lua decizii cu privire la chestiuni cum ar fi cât de multă forță să utilizeze și de a efectua arestări sau percheziții.”

3. Tipuri de corupție/abateri polițienești

Quah, Jon S. T. “Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation.” *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, nr. 1 (2006): 59-75.

“În scopul prezentei lucrări, definiția preferată este una furnizată de Roebuck și Barker (1974: 118) și anume că corupția în poliție este” orice tip de comportament interzis în care este angajat un ofițer al organelor de drept care primește sau se așteaptă să primească, în virtutea poziției sale oficiale, o recompensă reală sau potențială sau un câștig material neautorizat.

În afară de oferirea unei definiții mai detaliate, Roebuck și Barker de asemenea, au identificat opt tipuri de corupție în poliție pe baza unei analize de conținut a literaturii de specialitate privind corupția din 1960-1972 și experienței de muncă în poliție a unuia dintre autori. Prima formă este corupția prin autoritate, care apare când un ofițer de poliție primește neautorizat, ne meritat un câștig material în virtutea poziției sale de polițist fără a încălca legea per se. Corupătorii sunt de obicei „cetățeni respectabili” care își arată recunoștința pentru munca eficientă a poliției prin oferirea polițistului a unor astfel de gratuități ca mese, bunuri gratuite și plăți în numerar. Comisia Knapp privind Corupția Poliției (1978: 170) a constatat că acceptarea acestor gratuități de către ofițerii de poliție a fost cel mai răspândit model de corupție în Departamentul de Poliție al New York-ului.

Traficul de influență este al doilea tip de corupție în poliție. Ofițerii de poliție primesc de obicei foloase sub formă de bunuri, servicii sau bani de la oameni de afaceri cu acte regulă pentru direcționarea afacerilor spre ei. Așa cum polițistul interacționează cu multe persoane afectate, ea/el apare a fi un ‘aliat’ logic pentru acești oameni de afaceri care doresc să-și vândă bunurile și serviciile persoanelor cu care polițistul intră în contact în timpul patrulelor de rutină. De exemplu, în Statele Unite, printre cei care furnizează foloase ofițerilor de poliție sunt proprietarii de companii de remorcare, garaje, stații de service, precum și avocații, medicii, garanții, groparii și taximetriștii (Roebuck & Barker 1974: 120).

A treia formă de corupție în poliție presupune furtul de oportunitate care se referă la acțiuni de confiscare a banilor, mărfurilor sau a altor bunuri de către ofițerii de poliție în timpul îndeplinirii obligațiilor lor de rutină. De exemplu, polițiștii care investighează spargerii pot păstra banii sau marfa lăsată de hoți. Ofițerii de poliție pot, de asemenea, confisca articole din părțile neprotejate ale proprietăților descoperite în timpul patrulelor. Printre astfel de elemente se numără bani sau marfă din întreprinderi lăsate deschise, articole nesupravegheate din organizații industriale sau de afaceri, dar și materiale de construcție de pe șantiere de construcții. În plus, polițiștii pot fi găsiți vinovați de păstrarea dovezilor confiscate, descoperite în timpul fostelor descinderi, precum bani, băutură, droguri și proprietăți. Comisia Knapp (1972: 184-186) a identificat două tipuri de furt oportunist care au fost răspândite printre membrii Departamentului de Poliție al New York City: furtul obiectelor personale ale unui “MLS” (Mort la Sosire) și spargerea locuinței decedatului care trăia singur; și furtul articolelor lăsate de hoți în urma spargerii locuinței.

A patra formă, mituirea apare oportunist când polițiștii surprind sau suspectează o infracțiune penală iar mai târziu acceptă mită pentru nu face arestări. În Statele Unite, banii „curați” au fost diferențiați de banii „murdari”. Banii „curați” se referă la mita obținută de la transportatorii de contrabandă, cum ar fi jocurile mărunte de noroc și alcoolul contrafăcut sau de la amenzi rutiere. Polițiștii care acceptă astfel de mită nu sunt văzuți drept devianți de către camarazii din grupul lor. Pe de altă parte, acei ofițeri care iau mită de la distribuitori de droguri, hoți sau jefuitori sunt vinovați de primirea de bani “murdari” și sunt considerați devianți de către colegii lor (Roebuck & Barker 1974: 122). Comisia Knapp (1972: 68-69) a raportat că

Lecturi recomandate pentru Moderatori

polițiștii au primit mită din diverse surse: operatorii de jocuri de noroc ilegale, infractorii care încalcă legea narcoticelor, prostituatele, avocații neacreditați, proprietarii de magazine alimentare, automobiliștii cu infracțiuni rutiere la activ, companii de transport rutier și cămătari.

A cincea formă de corupție în poliție apare atunci când polițiștii oferă protecție celor implicați în activități ilegale în schimbul remunerației. De exemplu, proprietarii unor activități precum jocurile de noroc, drogurile și prostituția plătesc poliției pentru a li se permite să-și continue activitățile ilegale fără hărțuire. Mai mult, oamenii de afaceri legitimi, care operează ilegal, contribuie și ei la această formă de corupție. În Statele Unite, taximetriștii plătesc polițiștii în schimbul unor privilegii inclusive "permisiunea ilegală de a opera în afara rutei și zonei atribuite, de a prelua și taxa necontrolat locurile neautorizate, de a opera cu taxiuri care nu îndeplinesc standardele de siguranță și curățenie și de a lucra fără procedurile de licențiere corespunzătoare" (Roebuck & Barker 1974:122).

Al șaselea tip de corupție în poliție este 'Aranjamentul' care se referă fie la «invalidarea urmăririi penale după arestarea infractorului 'sau 'retragerea' amenzilor rutiere. Cei arestați fac uz de aranjament pentru a evita audieri la tribunal, iar cei găsiți vinovați de încălcări rutiere apelează la aceeași metodă pentru a evita pătarea propriului dosar de conducător auto. Cel care face aranjamentul este fie un detectiv sau ofițer de poliție care conduce ancheta pe care se va baza sancțiunea. În cazurile rutiere, acesta este de obicei polițistul care emite amenzile rutiere și care mai târziu este de acord să le facă pierdute contra unei plăți.

A șaptea formă de corupție în poliție devine vizibilă când ofițerii de poliție se implică direct în activități infracționale cum ar fi spargeri sau jafuri. Nu e nevoie ca vreun corupător să fie implicat, polițiștii comit infracțiuni împotriva persoanelor sau proprietății pentru propriul câștig material și prin încălcarea atât a normelor de serviciu cât și a legilor penale. Este evident că acest tip de corupție este condamnat de majoritatea colegilor din poliție sau de publicul larg.

Ultimul tip de corupție în poliție este recompensa internă, care implică numai polițiștii. Ei cumpără, schimbă sau vând anumite prerogative (sarcinile de serviciu, zilele libere, sărbătorile, perioada de vacanță, controlul asupra evidenței și promovările) de la sau către colegii lor. De exemplu, ofițerii care administrează distribuția misiunilor și a personalului primesc mită pentru distribuirea ofițerilor în anumite departamente, circumscripții, unități, misiuni, deplasări și bunuri; sau pentru se asigura că anumiți ofițeri sunt ținuti în sau excluși din sarcini de serviciu particulare. După cum s-a menționat deja, această practică de mituire a altor ofițeri pentru asigurarea transferului în poziții profitabile este de asemenea identificată și în cadrul Poliției Regale Malaieziene.

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

"Oamenii de știință au creat diferite tipologii și terminologii care încearcă să diferențieze substanțial varietățile de abateri și să acopere întregul spectru de tipuri de abateri polițienești (de ex., Barker, 1983). . . Trebuie . . . menționat faptul că există o suprapunere considerabilă în utilizarea uzuală a termenilor cheie de 'corupție' și 'abatere'. Abaterea este adesea folosită în sens larg, atotcuprinzător. Împreună cu corupția are un sens mai îngust, axat pe beneficiile materiale ilegale (consultați Punch, 2003, p. 171). Deși, în practică termenii sunt frecvent utilizați interschimbabil.

În continuare este prezentată o tipologie în șase părți a corupției și abaterilor în poliție (adaptată după Prenzler, 2002). Cele șase categorii sunt concepute pentru a surprinde atât posibila amploare a abaterilor, cât și tipurile discrete. După cum s-a remarcat, în afară de ajutor în concentrarea analizei cauzelor, cele șase categorii sunt utile și în dezvoltarea eforturilor de prevenire menite să prevină toate tipurile de abateri posibile.

1. **Șpaga sau "corupția clasică"** implică ofițeri care abuzează de poziția lor pentru beneficiul personal. Mita, de exemplu, implică remunerarea polițiștilor pentru a nu-și face datoria. Șpaga de acest tip poate fi extrem de organizată, ca în "taxa de protecție", unde poliția primește o taxă regulată de la un bordel sau un local de jocuri de noroc pentru a nu executa raiduri la locurile respective și pentru a nu investiga proprietarii. Acesta este un tip comun de abatere identificat în anchetele judiciare. Dar șpaga poate fi și atipică și "oportunistă", precum primirea de bani "pe loc", pentru nu pune sub acuză un distribuitor de droguri arestat sau un motociclist care a depășit viteza legală. Corupția este întotdeauna consensuală, dar poate implica și poliția estorcând bani de la infractori sub forma "șantajului", de la oamenii de afaceri legitimi sau de la public. Corupția clasică include și obținerea de către poliție a unor beneficii prin furtul de bunuri de la persoanele aflate în custodie sau din revânzarea drogurilor confiscate sau a informațiilor confidentiale. În unele cazuri, corupția clasică include cadouri și gratuități. Acestea sunt uneori denumite "corupție mărunță", deoarece acestea sunt de obicei de valoare redusă și implică solicitarea unui tratament preferențial din partea poliției în favoarea autorului cadoului (Sigler & Dees, 1988).
2. **Coruperea procesului** presupune falsificarea sau fabricarea de dovezi, după cum s-a descoperit în erorile judiciare. Victimele acestui tip de corupție pot fi persoane nevinovate sau infractori, pentru care poliția cere o condamnare în instanță, apelând la mijloace frauduloase. Coruperea procesului implică orice deviere a cursului justiției, inclusiv sperjurul polițiștilor în boxa martorilor, ascunderea dovezilor contrare sau forțarea suspectilor în a face mărturisiri. De asemenea,

Lecturi recomandate pentru Moderatori

poate apărea în faza de anchetă, atunci când informația este obținută prin percheziții sau interceptări ilegale sau când suspiecții nu sunt informații privitor la drepturile lor sau le este refuzată consilierea juridică.

3. **Forța excesivă** sau "brutalitatea" acoperă o gamă variată de aplicare nejustificată a forței. Aceasta poate cuprinde orice de la "tratament dur" - cum ar fi percheziționarea excesivă - până la un asalt, tortură și crimă gravă. Abuzul verbal, intimidarea și amenințările cu violența fac parte și ele din această categorie, precum și urmărirea periculoasă în viteză cu vehicule (care reprezintă o amenințare fizică). Capacitatea poliției de a folosi forța este în mod normal restricționată la 'minimală', 'rezonabilă', sau 'proporțională', necesare atunci când poliția intervine pentru a proteja cetățenii, aresta suspiecții care opun rezistență sau acționează în legitimă apărare. Acțiuni precum tragerea defocuri de armă în direcția suspectului fugar sau percheziționarea arbitrară de persoane sunt în mod normal ilegale.
4. **Conduită neprofesionistă sau diverse abateri** constituie o categorie variată care acoperă alte tipuri de devieri la adresa publicului - uneori grupate în tipologii precum "abateri" sau "încălări disciplinare". Această categorie se deosebește de mită, așa cum nu există un beneficiu material direct al ofițerului implicat. Conduita neprofesionistă poate include hărțuirea și lipsa de politețe, discriminarea rasială sau sexuală, inacțiunea și lenea, abuzul de informații confidențiale (ex., căutarea adresei unei persoane în afara scopurilor de serviciu), precum și neglijarea victimelor sau deținuților. Aceasta poate include refuzul de a coopera cu alte organe de drept. La fel, poate cuprinde și deciziile luate în cadrul investigației și urmăririi penale, care favorizează în mod deliberat rudele sau prietenii - "nepotism" și "favoritism" - dar și discriminează împotriva "dușmanilor", inclusiv a partidelor politice sau a altor organizații, sau grupuri de activiști sociali. (Aceste acțiuni ar putea fi descrise drept "corupție" în unele cazuri). Utilizarea statutului de polițist în dispute private face și ea parte din această categorie.
5. **Corupția internă sau deviația la locul de muncă** include hărțuirea angajaților de poliție și discriminarea sau favoritismul în procesul de repartizare și promovare a personalului (inclusiv hărțuirea sexuală și discriminarea pe criterii de de tipul celei documentate de Hunt, 1990). Aceasta poate include plăți pentru numiri sau promovări favorabile favorabile, laolaltă cu abuzul de concediu medical, aflarea sub influența băuturilor alcoolice în timpul orelor de program și abuz la nivelul de jos de timpul și resursele departamentului. Categoriea include, de asemenea, delict penale împotriva structurilor de poliție sau la locul de muncă, cum ar fi deturnarea și utilizarea ilicită de droguri.
6. **Conduită rușinoasă sau neprofesionistă în afara orelor de program** include infracțiunile criminale și comportament inadecvat comise în afara orelor de serviciu, dar apte să prejudicieze munca polițistului - cum ar fi conducerea în stare de ebrietate, vătămarea și limbajul abuziv."

Lecturi suplimentare:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver și Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice (Institutul Național de Justiție), 2000.
- Newburn, Tim. "What is Police Corruption?" În *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4-13. Londra: Research, Development, and Statistics Directorate (Directoratul pentru Dezvoltare, Cercetare și Statistici), 1999.
- Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." În *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14-25. London: Research, Development, and Statistics Directorate (Directoratul pentru Dezvoltare, Cercetare și Statistici), 1999.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrad: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. "Capitolul 2: Understanding Police Misconduct." În *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Raines, Julie. "Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct." În *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones și Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. și Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, nr. 3 (1974): 423-437.
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, nr. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Manualul Participantului

Provocări la adresa integrității:

Pentru ofițerii de poliție provocările la adresa integrității sunt majore și frecvente, iar tentațiile de a se angaja în abateri tot mai mari, deoarece:

- Poliția trebuie să aplice uneori metode violente, precum coerciția, impostura și privarea de libertate, care sunt în mod normal considerate lipsite de etică. În anumite circumstanțe ale activității de poliție, acestea sunt necesare și considerate justificabile din punct de vedere moral, de exemplu în prelucrarea infractorilor periculoși. Cu toate acestea, ele pot avea o influență "coruptivă" asupra polițiștilor, care ar putea folosi aceste metode și în alte situații, nejustificabile moral, ca de exemplu în modul în care tratează cetățeni nevinovați.
- Poliția are un nivel sporit de puteri depline. Ceea ce înseamnă că ea oscilează constant între alegeri la limita legii, ca de exemplu este sau nu cazul de a interoga, percheziționa, amenda, aresta, inculpa, scoate și utiliza arma.
- Supravegherea îndeaproape a poliției adesea nu este posibilă.
- Ofițerii de poliție interacționează în mod constant cu persoane corupte, care au interes în a-i compromite și corupe.
- Polițiștii operează în medii criminale, unde tentațiile negative, precum drogurile și sumele mari de bani sunt în abundență.
- Poate exista și o presiune majoră asupra polițiștilor pentru îndeplinirea unor obiective cum ar fi norma de arestări.
- Poate exista o influență cultural-negativă asupra polițiștilor în cazul în care alți colegi și/sau ierarhia de polițieni sunt lipsiți de integritate.

Abaterile poliției:

Abaterea polițienească este comportamentul poliției rezultat din lipsa de integritate. Lipsa de integritate este adesea asociată cu corupția în îndeplinirea obligațiilor de poliție față de cetățeni. Dar există mai multe tipuri de încălcări ale standardelor de integritate. Unele sunt mai grave decât altele. Unele dintre aceste comportamente sau acțiuni sunt definite ca fiind ilegale de legi sau regulamente, în timp ce altele nu încalcă nici o regulă scrisă, dar sunt greșite din punct de vedere etic. Încalcări ale standardelor de integritate pot apărea la locul de muncă, față de colegi sau în viața privată.

Scopul abaterilor polițienești - legalitatea:

Abateri ale Poliției / Abuzurile de integritate			
Infracțiunea polițienească		Încălcarea Disciplinei Polițienești	Comportamentul Polițienesc lipsit de etică
Încalcări ale legilor penale naționale sau internaționale		Încălcarea normelor interne, procedurilor, politicilor, disciplinei și a standardelor profesionale ale poliției	Încălcarea normelor și valorilor morale care ar putea fi incluse în codurile de etică
Corupție Abuz în serviciu sau acceptarea a ceva în schimbul performanței/non-performanței la datorie pentru un câștig privat, fie material fie nematerial	Alte infracțiuni Ofițerii de poliție încalcă legea în alte moduri		

Scopul abaterilor polițienești - context

Abaterile de Poliție / Abuzurile de integritate		
În timpul programului (cu cetățenii)	La locul de muncă (cu colegii și superiorii)	În afara orelor de program
Cum ar fi: • Discriminarea față de cetățeni • Reacția întârziată la o infracțiune • Utilizarea excesivă a forței • Corupție	Cum ar fi: • Hărțuirea colegilor • Discriminarea, favorizarea sau corupția în numire, promovare, vacanțe, alocare de ture	Cum ar fi: • Violență domestică • Conducerea în stare de ebrietate • Limbaj abuziv

Crimă în poliție			Încălcări disciplinare în poliție		Comportamentul imoral în poliție
În timpul orelor de program (cu cetățenii)					
• “Trafic de influență”: primirea de bunuri, servicii sau bani în schimbul acționării în interesul unei anumite persoane sau companii • Furtul de oportunitate: a fura de la cei aflați în arest (‘deținuti’), de la victimele accidentelor rutiere, de la victime și cadavrele persoanelor decedate • Acceptare de mită pentru suspendarea urmăririi într-un dosar penal: evitarea arestului, depunerii unei plângeri sau sechestrării proprietății • Plantarea, falsificarea sau adăugarea de probe (în special, dar nu exclusiv, în cazurile în care sunt implicate droguri) • Utilizarea nejustificat de gravă a forței împotriva cetățenilor (uciderea, brutalitatea, tortura) • Hărțuirea sexuală a cetățenilor • Suprimarea nejustificată a drepturilor fundamentale: libertatea de exprimare, de mișcare, de asociere, etc. • Sperjurul • Supunerea oarbă față de ordine ilegale • Complicitatea cu infractori			• Coruperea oficialilor/favorurii: obținerea unui beneficiu material în virtutea funcției fără încălcarea per se a legii (de ex. faci cinste cu băuturi, mese, servicii) • Subminarea unei investigații sau a procedurilor penale, sau “pierderea” amenziilor de trafic • Utilizarea necorespunzătoare a violenței fizice sau verbale față de cetățeni și suspecți (tratament fizic dur, abuz verbal, umilințe, intimidare) • Abuz și manipularea cu informații (utilizarea neautorizată și necorespunzătoare a dosarelor, scurgerea informațiilor confidențiale) • Discriminarea și tratamentul inegal al cetățenilor după criterii etnice, religioase, sexuale, politice sau altele • Irosirea și abuzul de resurse instituționale • Neglijarea victimelor sau deținuților • Nepotismul în executarea obligațiilor: favorizarea prietenilor, rudelor, membrilor aceleiași formațiuni politice sau altor tipuri de grupări etc.		• Inacțiune și lene • Calitatea proastă a activității desfășurate • Furnizarea de informații eronate cetățenilor • Ignorarea sau eșecul în a aduce în atenția colegilor sau superiorilor cu privire la abateri sau acțiuni neetice
La locul de muncă (cu colegii)					
• Mite interne - prerogative disponibile ofițerilor de poliție (vacanțe, alocații de ture, de promovare) sunt cumpărate, schimbate și vândute • Hărțuirea sexuală a colegilor.			• Nepotismul în promovare, desemnare, vacanțe, alocații de ture etc. • Umilierea colegilor. • Absența nejustificată de la locul de muncă • Abuzul de concediu medical		• Favorizare • Ignorarea problemele la locul de muncă • Mințirea colegilor • Limbaș abuziv față de colegi
În afara orelor de program					
• Activități criminale directe - un ofițer de poliție comite o crimă împotriva unei persoane sau proprietăți în interes personal • Violență domestică • Conducerea unui autovehicul în stare de ebrietate • Utilizarea informațiilor confidențiale în scopuri personale			• Conflict de interese între serviciu și activități în afara organizației (de ex. “câștig suplimentar”) • Utilizarea funcției de polițist în disputele personale • Relațiile personale cu infractorii		• Limbaș abuziv în relațiile personale • Consum excesiv de alcool

Surse:

- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, nr. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” *Belgrad*: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. și Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” *Social Problems* 21, nr. 3 (1974): 423-437.



Modulul 6

Supravegherea colegială și denunțul
abaterilor de conduită

Modulul 6

Supravegherea colegială și denunțul abaterilor de conduită



Obiectivul modulului:

Sporirea sensibilizării asupra importanței și provocărilor existente în luarea atitudinii față de presupusele abateri ale colegilor.



Obiective de studiu:

La sfârșitul acestui modul participanții vor fi în stare să:

1. Discute necesitatea supravegherii colegiale.
2. Reflecteze pe marginea mecanismelor existente de protecție și denunț.
3. Pună în discuție consecințele negative și pozitive ale luării de atitudine față de presupusele abateri ale colegilor.



Timp: 60 de minute



Materiale necesare: Flip chart sau tablă, markere, coli de hârtie, pixuri, cutii mici sau coșuri

	Conținut		Metodă/Acțiune	Suportul de Curs/Ajutorul
1	Introducere	5'	Prezentare	
2	Raportarea comportamentului inadecvat al colegilor	25'	Brainstorming Discuția plenară	
3	Consecințele supravegherii colegiale	25'	Brainstorming Discuția plenară	
4	Concluzie	5'	Prezentare	

Descrierea succintă a modulului:

Bazându-se pe cazuri reale, participanții vor reflecta asupra posibilităților și mijloacelor disponibile pentru a reacționa în cazul în care devin martori ai abaterilor propriilor colegi, de asemenea și despre consecințele întreprinderii unor astfel de acțiuni și importanța acestora pentru integritate.

5'

1. Introducere

CE - Scurtă descriere a conținutului modulului



- Explicați participanților:

”

Acest modul se axează pe nevoia de ca fiecare ofițer de poliție să-și supravegheze colegii, diferite mijloace de a acționa atunci când se confruntă cu un comportament necorespunzător al colegilor polițiști sau al superiorilor, precum și consecințele negative și pozitive ale raportării.

”

DE CE - Relevanța modulului

- Întrebați participanții:

?

De ce credeți că acest subiect de discuție este important?



- Permiteți mai multor participanți să răspundă în timp ce moderați dezbaterile.
- Pe final, faceți un sumar subliniind că:

”

“Codul tăcerii din poliție” sau faptul că ofițerii de poliție vorbesc foarte rar despre abaterile colegilor lor este o realitate în majoritatea țărilor din lume. Este un semn de solidaritate între colegi, care are motivele sale și unele efecte pozitive. Denunțarea colegilor și superiorilor poate avea repercusiuni negative asupra persoanei care face denunțul. Cu toate acestea, polițiștii trebuie să fie conștienți că este foarte greu să stimulezi integritatea în serviciul poliției fără efortul tuturor angajaților poliției care își fac datoria profesionist și integru, care ar vrea ca întreaga instituție să-și sporească integritatea. Aceasta nu poate fi fortificată dacă nimeni nu vorbește despre comportamentele care o subminează atât la nivel individual, cât și organizațional”.

”



1

PENTRU CE - Obiectivele modulului



- Prezentați obiectivele modulului.

CUM - Secvența modulului



- Explicați secvența modului.

25'

2. Denunțul și mecanismele de protecție



- ▶ Distribuiți o coală de hârtie tuturor participanților și asigurați-vă că toți au pixuri.
- ▶ Spuneți participanților să scrie pe hârtie o situație în care au fost martorii unei acțiuni inadecvate a colegilor sau superiorilor, fără a da nume. Sugerați-le că dacă nu cunosc un caz real, pot inventa unul, aproape de realitate. Istoriarea trebuie să fie foarte succintă (1-3 propoziții).
- ▶ Solicitați participanților să plieze coala în 4.
- ▶ Colectați răspunsurile lor într-o cutie sau coș.
- ▶ Citiți toate istorioarele cu voce tare.
- ▶ După citirea fiecărei istorioare, scrieți pe flip chart sau pe tablă la ce tipuri de cazuri se referă (mită, minciună, utilizarea statutului de polițist în scopuri personale, etc.). Dacă unele dintre tipuri sunt identice, notați câți participanți le-au scris.
- ▶ Selectați 3 cazuri cu diferite grade de gravitate, care ar necesita acțiuni diferite de raportare, dar și suportarea diferitor consecințe ale raportării.



Note: Dacă timpul nu vă permite colectarea istorioarelor reale prin metoda prezentată mai sus, puteți selecta scenariile din **Suportul de Curs 1** și **Ajutorul Moderatorului 3** din Modulul 5. Totuși, dacă timpul vă permite, o alternativă ar fi organizarea în grupuri mici a jocului de roluri. Distribuiți rolurile, astfel încât cel puțin un participant să fie în postura de polițist care a făcut ceva greșit, altul de coleg-martor și al treilea de superior, supraveghetor intern sau beneficiar extern implicat.

- ▶ Facilitați discuția despre mecanismele și modurile de raportare existente prin chestionarea participanților:



- Dacă ați dori să raportați aceste cazuri, cum ați face-o?
- Cui i-ați spune și cum?
- Ce opțiuni există pentru a acționa?



- ▶ Completați și/sau rezumați folosind următoarele elemente de răspuns:

- Discuția cu un coleg prin întrebări
- Discuția cu alți colegi
- Discuția cu superiorii
- Abordarea securității interne
- Abordarea corpurilor de supraveghere externă



- ▶ Discutați despre mediul de raportare și despre mecanismele de protecție existente:



- Simțiți că ați putea rezolva problemele și ați putea conta pe sprijinul superiorilor și a instituției, dacă o faceți?
- Există mecanisme, în țara dumneavoastră, de protecție a polițiștilor care denunță abaterile colegilor contra repercusiunilor negative?

- ▶ Prezentați participanților extrase relevante din legislația națională privind raportarea și mecanismele de protecție (de exemplu, legi/norme privind protecția informatorilor în cazuri de abateri sau acte de corupție, legi/norme care încurajează sau fac din raportare o obligație și altele).

25'

3. Consecințele supravegherii colegiale



► Desenați pe flip chart sau tablă:

**Consecințele pozitive și negative ale luării de atitudine
în cazul observării unui comportament necorespunzător**

Cazul 1: ...

+	-

Cazul 2: ...

+	-

Cazul 3: ...

+	-

Note personale



- ▶ Solicitați participanților să enumere consecințele pozitive și negative ale luării de atitudine (în cazul persoanei care raportează, celei ce s-a comportat inadecvat, superiorilor, structurilor de poliție, publicului) în fiecare din cele 3 cazuri din activitatea anterioară.
- ▶ Notați-le în coloanele respective din tabel.
- ▶ Facilitați discuția prin postarea următoarelor întrebări:



- Care ar fi reacție dvs. în cele 3 cazuri?
- Ce ați mărturisi, dacă vi s-ar fi solicitat de către un ofițer superior, de securitatea internă sau de un tribunal să spuneți ceea ce ați văzut?
- Cunoaște-ți vreun caz când cineva a **denunțat** un comportament inadecvat al unui coleg și acest fapt a avut consecințe pozitive sau negative?
- Cunoaște-ți vreun caz când cineva nu a **denunțat** un comportament inadecvat al unui coleg și aceasta a avut consecințe negative?



- ▶ Drept concluzie, reiterați principalele consecințe pozitive ale luării de atitudine:



- Luarea de atitudine **îmbunătățește integritatea poliției**. Este dificil a consolida integritatea poliției dacă abaterile și comportamentele inadecvate sunt întotdeauna ținute secret și acoperite de colegi.
- Aceasta **sporește responsabilitatea**. Polițiștii care se comportă inadecvat trebuie să răspundă pentru acțiunile lor. Aceștia trebuie avertizați sau pedepsiți.
- Dacă polițiștii acționează cu responsabilitate pentru acțiunile lor, aceasta i-ar putea **împiedica** să se comporte inadecvat în mod repetat și să servească ca **stimulent** pentru toți ofițerii de poliție **de a acționa cu integritate**.
- Controlul colegial eficient și raportarea **sporește percepția publică și nivelul de încredere** în poliție. Acei polițiști care se comportă inadecvat pătează imaginea întregii structuri și subminează încrederea cetățenilor în poliție.
- Aceasta creează impresia că un astfel de comportament **nu este tolerat** în cadrul instituției și în așa fel se facilitează apariția **unei culturi a integrității**.



25'

4. Concluzie



- ▶ Rezumați obiectivele care au fost atinse.
- ▶ Reiterați mesajele cheie ale modulului.

Lecturi Recomandate pentru Moderatori

1. Înțelegerea Raportării Abaterilor

OCDE. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OCDE, 2011: 7-8.

"Nu există o definiție juridică comună a ceea ce constituie denunțul. Organizația Internațională a Muncii (OIM) o definește ca "raportarea de către angajați sau foști angajați a practicilor ilegale, nereglementare, periculoase sau imorale ale angajatorilor. . . ."

Convenția de Drept Civil a Consiliului Europei privind Corupția se referă la "angajații care au motive rezonabile pentru a suspecta corupția și care raportează cu bună credință suspiciunile lor persoanelor responsabile sau competente. . . ."

Caracteristicile cheie comune pentru denunțatori ar putea prin urmare include: i) dezvăluirea delictelor legate de locul de muncă; ii) o dimensiune a interesului public, de ex. raportarea infracțiunilor penale, a practicilor neetice, etc., mai degrabă decât o plângere personală; și iii) raportarea delictelor prin canalele specifice și/sau persoanele desemnate."

2. Codul Tăcerii

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." Londra: Research, Development, and Statistics Directorate (Directoratul pentru Cercetare, Dezvoltare și Statistică), 1999.

"Sherman (1978) afirmă că departamentele de poliție corupte sunt organizate din punct de vedere social pe baza unui număr de reguli informale. Regulile au două scopuri principale. Prima, de a minimiza șansele mobilizării unui control extern și doi, de a menține activitățile corupte la un nivel 'rezonabil'. Regula cel mai des aplicată în acest sens este regula tăcerii." Ofițerii cad de acord să nu coopereze cu ancheta în cazul propriilor colegi. Fie că participă sau nu financiar la activități de corupție, adeviziunea unui ofițer la regula "cortinei albastre a secretelor" îi plasează direct în "sistemul corupt", adică membrii unei structuri, care se conformează spre un obiectiv deviant'. (Sherman, 1978:47)

Referindu-se la cultura de angajare în poliția din Marea Britanie, McConville și Shepherd (1992:207) afirmă că 'cel mai important lucru pe care ofițerii, selectați pentru perioada de probă, îl învață în primele câteva luni în poliție este nevoia păstra tăcerea cu privire la practicile, inclusiv cele care contravin regulilor, pe care polițiștii experimentați le consideră necesare în exercitarea responsabilităților polițienești'. Secretizarea devine o armură, care protejează organizația, ca întreg, de cunoașterea publică a infracțiunilor. (Reiner, 1992:93).

Aceasta nu este doar o secretomanie, ci legătura puternică a loialității în cadrul 'culturii polițienești' care este identificată în mai multe anchete de serviciu drept factor care, atât facilitează, cât și încurajează corupția și împiedică ancheta, precum și eforturile de supraveghere. Comisia Wood a constatat: 'forța codului tăcerii a fost evidentă în timpul audierilor Comisiei. Aproape fără excepții, ofițerii abordați de Comisie au negat inițial cunoașterea sau apartenența la orice formă de activități corupte. Chiar și cu angajamentul că poliția bu ar fi sancționată disciplinar pentru eșuarea în a denunța anumite forme de corupție, oferta de amnistie și protecție împotriva autoincriminării, ofițer după ofițer și-a menținut poziția inițială până când le-au fost puse în fața probe incontestabile. Fiecare știa adevărul, dar puterea codului și speranța oarbă că nimeni nu-l va încălca, au învins.' (Wood, 1997a:155).

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, nr. 1 (2002): 7-19.

"Cea mai recentă ilustrare cutremurătoare a Codului, a avut loc atunci când polițiștii de la secția 70-a a NYPD¹ nu au protestat când l-au văzut pe imigrantul haitian, Abner Louima, dus purtat prin secție cu pantaloni coborâți până la glezne. Ofițerul Justin Volpe a etalat cu mândrie rezultatele sadicului său atac anal. A fluturat coada de mătură ruptă, murdară de sânge și fecale în fața colegilor săi, chiar laudându-se în fața sergentului Kenneth Wernick că "am doborât un om în seara asta." Și cu toate acestea nici un polițist nu a venit în acea noapte pentru a-l denunța pe Volpe. De ce ar fi crezut Volpe că putea conta pe polițiști în a-și abandona obligația de a raporta infracțiunea și reține făptașul? Un motiv cheie este teama de răzbunare, după cum a explicat Ofițerul Bernard Cawley în mărturia sa în fața Comisiei Mollen din 1994:

Întrebarea: V-a fost vreodată teamă să nu fiți turnat de către unul dintre colegi?

Răspuns: Nu

Întrebare: De ce nu?

Răspuns: Pentru că exista Peretele Albastru al Tăcerii. Polițiștii nu toarnă alți polițiști. Și dacă o fac, spunete-mi doar dacă vreun polițist a decis să mă toarne pe mine, și cariera lui e ruinată. O să fie etichetat ca șobolan. Și chiar dacă i-au mai rămas cincisprezece ani de slujbă, va fi nenorocit, deoarece asta îl va urma peste tot.

¹ Departamentul de Poliție a New York-ului

Lecturi Recomandate pentru Moderatori

Și ar putea să ajungă într-un birou unde nu are cu cine să lucreze. Și există șanse ca odată ce există oportunitatea să se permită să fie rănit. (Mollen, 1994: 53-54).

Dacă loialitatea este un motiv de a susține Codul, iar teama de represalii este al doilea, al treilea este acela că, chiar mai mult decât în cazul majorității muncitorilor, polițiștii știu de obicei despre abaterile altor polițiști - precum vizitarea "soției agresate", a prostituatelor sau de a fi "zărit" în fotoliul unui cinematograf în timpul serviciului. Nimeni nu vrea să deschidă cutia Pandorei turnării și contra-turnării. Unii polițiști care l-au văzut pe Louima cu pantalonii în vine, este posibil să fi fost și ei victimele unor lecții similare de conformitate. Volpe și alți trei ofițeri i-au făcut asta lui Louima întrucât, credeau ei în mod eronat, a fost omul ce l-a lovit pe ofițerul Volpe într-o încăierare produsă în apropierea unui club de noapte din Brooklyn. Astfel, cel puțin alți trei polițiști erau deja complici cu Volpe. Mai apoi este ceea ce ar putea fi numită "Dilema Polițistului Rău și a Polițistului Bun." Polițiștii sunt prinși între imperativele Peretelui Albastru al Tăcerii și regulile Departamentului de Poliție, care obligă ofițerul care are cunoștință de vreo abatere să notifice imediat anchetatorii de la Afaceri Interne. Dacă ofițerul raportează prompt, este etichetat "șobolan". Dacă nu o face, va avea dificultăți mai târziu în a explica de ce nu a raportat prompt. Având în vedere aceste presiuni, poliția, păstrează, de obicei, tăcerea în legătură cu abaterile altor polițiști și vorbește numai sub presiunea Afacerilor Interne sub amenințarea cu anchetă penală."

3. Nevoia/Obligația de a raporta

Prenzler, Tim. "Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity." New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39.

"Loialitatea și Denunțul

După cum am văzut, pericolul și stresul muncii de poliție face ca solidaritatea să fie importantă în mecanismele de suport ale poliției. Dar solidaritatea poate deveni ușor o mantie a tăcerii și secretizării în spatele căreia înflorește corupția. Polițiștii care devin martori ai abaterilor sunt sfâșiați între datoria de a dezvălui adevărul și de a contribui la stoparea corupției și presiunile grupului de a păstra tăcerea. Presiunile ulterioare pot fi extrem de intense, inclusiv ostracizarea, terorizarea și chiar amenințări cu moartea. Cu toate acestea, importanța integrității poliției și dificultatea în a identifica integritatea este esențială ca poliția să facă publice abaterile observate sau presupuse, care a devenit o poziție etică fundamentală, reflectată în art. 8 din Codul ONU indicat în Rubrica 3.2:

Rubrica 3.2: Codul ONU privind Loialitatea și Denunțul

Ofițerii de poliție care au motive să creadă că o încălcare a prezentului Cod s-a produs sau e pe cale să se producă, trebuie să raporteze autorităților superioare și dacă este necesar altor autorități sau organe investite cu putere de remediere sau evaluare."

4. Potențialele consecințe negative ale luării de atitudine

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, nr. 3 (2005): 74-83.

"Aproape întotdeauna există consecințe grave pentru informatori, pentru cariera și viața lor personală, ca urmare a acțiunilor lor. Unele instituții fac denunțul foarte dificil și prin urmare mai puțin probabil. Departamentul de poliție este una dintre aceste instituții. În acest studiu voi argumenta faptul că caracterul poliției nu numai că face denunțul puțin probabil, dar în mod ironic chiar mai necesar. În plus, voi demonstra că rezistența din partea departamentelor de poliție și represaliile acestora împotriva informatorilor implică costuri enorme, atât din partea lor cât și a publicului.

Costurile represaliilor:

Practica polițienească de pedepsire neoficială sau oficială a informatorilor are un impact negativ major asupra societății. Aceasta are impact asupra poliției din cauza refuzului acesteia de a susține informatorii, ceea ce duce la pierderea celei mai bune surse de informații privind practicile de corupție. Colegii polițiștilor, după cum am văzut, sunt de obicei unici martori ai unui comportament deviant. Descurajarea lor în a acționa responsabil și a raporta abaterile generează delikte și sprijină în continuare pe cei vinovați de ele.

În plus, un argument puternic poate fi faptul că este în interesul departamentelor de poliție de a proteja informatorii din rândurile poliției. Aceștia permit detectarea și soluționarea problemelor în interior. Dar dacă problemele informatorilor nu sunt auzite, problemele pot mocni, crește și exploda într-un scandal. Implicit, va rămâne pe seama actorilor externi,

Lecturi Recomandate pentru Moderatori

precum tribunale speciale, comisii speciale, reporteri de investigație și cetățeni iritați să expună și să abordeze abuzurile poliției, punând în mod public departamentul într-o situație jenantă. În lumea complexă de astăzi, chiar și distribuitorii de droguri pot juca rolul "cetățeanului iritat" și pot provoca scandaluri. Potrivit lui David Durk, în 1986 ofițerii de poliție corupți furau bani și droguri de la distribuitorii de droguri. Aceștia au reclamat ofițerii respectiv la ofițerii de probațiune privind furtul, iar plângerea lor a declanșat o anchetă judecătorească cu privire la abaterile poliștilor.

Societatea în general plătește pentru represaliile poliției împotriva informatorilor. Deși, comportamentul deviant nu este o normă în activitatea de poliție, totuși, obiceiul departamentului de a ignora mesajul privind practicile periculoase și ilegale ale poliției, dar și sancționarea mesagerului care le raportează sporește pericolul pentru comunitate, în general. Acesta lasă ofițerii devianți neschimbați și necontrolați. Acest lucru are implicații serioase când ni se cere să avem încredere în poliție pentru a ne proteja siguranța, drepturile și proprietatea. . . .

Când ofițerii de poliție care denunță delikte sunt reduși la tăcere, se permite continuarea practicilor de corupție pe străzile noastre."

5. Importanța protecției informatorilor

OCDE. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OCDE, 2012.

"Protecția informatorilor: încurajarea informatorilor

Riscul de corupție este semnificativ de crescut în mediul în care raportarea abaterilor nu este sprijinită sau protejată. Angajații din sectorul public și privat au acces la informații actualizate privind practicile la locul de muncă și sunt, de obicei, primii care recunosc abaterile. Cu toate acestea, cei care raportează delicturile pot fi supuși represaliilor, precum intimidarea, hărțuirea, demiterea sau violența din partea colegilor sau a superiorilor. În multe țări, denunțarea este chiar asociată cu trădarea sau spionajul.

Prin urmare, protecția informatorilor este esențială pentru încurajarea denunțării abaterilor, fraudei și corupției. Oferirea unei protecții eficiente informatorilor consolidează o cultură organizațională în care angajații nu sunt doar conștienți de felul în care se raportează, dar au și încredere în procedurile de raportare. . . . Protecția informatorilor atât în sectorul public, cât și în cel privat de represalii pentru raportare de bună credință a suspensiunilor privind acte de corupție și alte delikte este prin urmare o parte integrală a eforturilor de combatere a corupției, protejare a integrității, sporirii responsabilităților și susținere a unui mediu curat de afaceri."

Lecturi suplimentare:

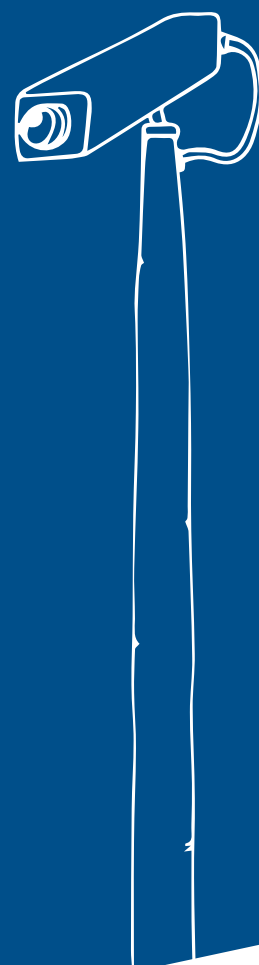
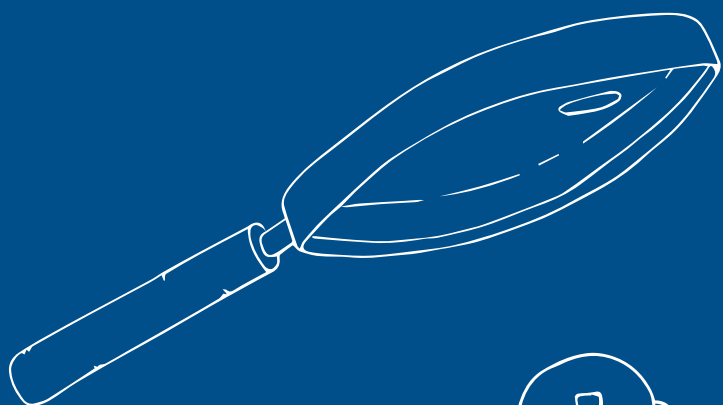
- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, nr. 3 (2005): <http://www.bmartin.cc/dissent/documents/74-83> .
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic și Maria R. Haberfeld. "Circumscribing the Code of Silence." În Enhancing Police Integrity. New York: Springer 2007.
- Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." În Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature, 19-20. Londra: Research, Development, and Statistics Directorate (Directoratul de Cercetare, Dezvoltare și Statistici), 1999.
- Prenzler, Tim. "Capitolul 2. Understanding Police Misconduct". În Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity, 38-39 New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. "Capitolul 7 Secțiune 2.3: Natura Autoprotectoare a Serviciilor de Poliției." Îndrumar de Integritate a Poliției, editat de Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." Policing and Society 15, nr. 2 (2005): <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721> 145-165 .

Manualul Participantului

“Codul de tăcere al poliției” sau faptul că ofițerii de poliție vorbesc foarte rar despre abaterile colegilor este o realitate în cele mai multe țări din lume. Constituie un semn de solidaritate între colegi, care are deopotrivă motive dar și unele implicații pozitive. Denunțarea colegilor și superiorilor poate avea repercusiuni negative asupra autorului denunțului. Cu toate acestea, polițiștii trebuie să fie conștienți că este foarte greu să stimulezi integritatea în serviciul de poliție fără un efort din partea tuturor angajaților care își fac datoria în mod profesionist și cu integritate, și care ar dori ca întreaga instituție să-și sporească integritatea. Integritatea nu poate fi consolidată dacă nimeni nu vorbește despre comportamentele care o subminează atât la nivel individual, cât și organizațional.

Importanța controlului colegial:

- Luarea de atitudine consolidează integritatea poliției. Este dificil a consolida integritatea dacă abaterile și comportamentul inadecvat sunt întotdeauna ținute în secret și mușamalizate de colegi.
- Sporește responsabilitatea. Ofițerii de poliție care se comportă inadecvat ar trebui să răspundă pentru acțiunile lor și să-și asume responsabilitatea pentru ele. Aceștia ar trebui avertizați sau pedepsiți.
- Dacă polițiștii sunt considerați responsabili pentru acțiunile lor, aceasta i-ar putea împiedica să se comporte inadecvat în mod repetat și să constituie un stimulent pentru toți ofițerii de poliție în a acționa cu integritate.
- Un controlul colegial eficient și raportarea sporesc nivelul de încredere al opiniei publice în poliție. Acei polițiști care se comportă inadecvat pătează imaginea întregii structuri și subminează încrederea cetățenilor în poliție.
- Aceasta creează impresia că un astfel de comportament nu este tolerat în cadrul instituției și în felul acesta facilitează apariția unei culturi a integrității.



Modulul 7

Responsabilitatea Poliției

Modulul 7

Responsabilitatea poliției



Scopul modulului:

Permiteți participanților să discute funcționarea mecanismelor de responsabilizare a poliției și importanța lor pentru asigurarea integrității poliției, cu un accent pe controlul intern.



Obiectivele de studiu:

La sfârșitul acestui modul participanții vor putea:

1. Enumera mecanismele autohtone de responsabilizare a poliției.
2. Descrie misiunea și funcțiile controlului intern.
3. Discuta funcționarea controlului intern.
4. Explica de ce responsabilitate și controlul intern sunt esențiale pentru consolidarea integrității poliției.



Temp: 60 de minute



Materiale necesare: Flip chart sau tablă, markere, pixuri

	Conținut	 Metoda/Acțiunea	Suportul de Curs/Ajutorul
1	Introducere	5' Prezentare	
2	Actorii și mecanisme responsabilizare	20' Activitate în pereche Prezentare	Suport de curs 1 Ajutorul Moderatorului 1
3	Funcționarea controlului intern	15' Discuție plenară	
4	Beneficiile responsabilității și controlului intern	15' Brainstorming	
5	Concluzie	5' Prezentare	

Scurtă descriere a modulului:

Acest modul prezintă mecanismele care au drept obiectiv asigurarea faptului că poliția acționează în conformitate cu mandatul său. Ofițerii de poliție, ca orice grup de profesioniști, de obicei, sunt reticenți la control. Acest modul are scopul de a clarifica, printr-o modalitate neconflictuală, rolul și funcționarea acestor mecanisme, dar și evidențierea contribuției acestora la păstrarea integrității individuale atât a polițiștilor cât și a instituției. Acest modul necesită pregătirea moderatorilor în materie de mecanisme de responsabilitate și sistemele autohtone de control intern.

5'

1. Introducere

CE - Scurta descriere a conținutului



- Introduceți subiectul:

Responsabilitatea polițienească este asigurată prin controlul intern și supraveghere externă. Controlul intern este o funcție a poliției sau a Ministerului de Interne care are obiectivul să asigure că serviciul de poliție operează efectiv, eficient și cu integritate. Acesta include funcții executive și se înscrie pe scara ierarhică a poliției. Responsabilitatea primară pentru prevenirea, detectarea și sancționarea devierilor rezidă în mecanismele de control intern. Supravegherea externă presupune monitorizarea comportamentului polițienesc pentru prevenirea și detectarea abaterilor. Instituțiile externe de supraveghere, în general, nu au capacitatea direct de a modifica conduită polițienească, dar pot face recomandări. De asemenea, acestea supraveghează eficiența și corectitudinea mecanismelor de control intern.

”

Acest modul discută mecanismele interne și externe autohtone existente. În special, modulul analizează funcția și funcționalitatea controlului intern, precum și beneficiile responsabilității pentru integritatea poliției.

”

DE CE - Relevanța modului



- Spuneți participanților:

”

Din cauza împuternicirilor speciale acordate poliției, acesta trebuie controlată pentru a asigura integritatea, încrederea publică și legitimitatea. Este nevoie de mai multe mecanisme de responsabilizare, interioare și exterioare poliției, care s-ar putea completa reciproc. În acest sens, controlul intern este un aliat pentru toți angajații cinstiți și profesioniști în păstrarea integrității lor și a instituției.

”

PENTRU CE - Obiectivele modului



- Prezentați obiectivele modului.

CUM - Secvența modului



- Explicați secvența modului.

20'



2. Responsabilitatea polițienească (mecanisme & actori)

- ▶ Împărțiți participanții în perechi.
- ▶ Distribuiți **Suportul de Curs 1**.
- ▶ Oferiți participanților 5 minute pentru a răspunde la cele 3 întrebări din suport.
- ▶ Colectați răspunsurile lor în cadrul unei discuții cu întreg grupul.
- ▶ Completați și/sau efectuați un rezumat cu următoarele elemente de răspuns:

Actorii și mecanisme de responsabilizare:

Interne (în funcție de model)

- Unitatea de control intern
- Control managerial
- Departamentele de audit
- Organele disciplinare și de etică

Externe

- Parlamentul
- Judecătoria și Procuratura
- Media
- Organizațiile societății civile și academice

Și în funcție de context

- Organele externe de supraveghere a poliției și comisiile de reclamații
- Ombudsman (avocatul poporului)
- Organele anti-corupție
- Investigații ad-hoc

Misiunea/obiectivele controlului intern:

- Asigurarea că serviciile poliției funcționează cum trebuie
- Creșterea performanței și integrității organizației
- Creșterea responsabilității și transparenței poliției
- Crește încrederea publică în poliție

Funcțiile controlului intern:

1. Prevenirea abaterilor (comunicare, descurajarea, monitorizare)
2. Reacția (detectarea, anchetarea, sancționarea)



- ▶ Faceți o prezentare structurată despre sistemul de responsabilitate polițienească autohton și despre rolul diferitor mecanisme de control intern și organele de supraveghere externă.
- ▶ Dacă există o unitate specializată de control în Ministerul/serviciul dvs., consultați obiectivele sale și mandatul stipulat în legislație sau documentele interne.
- ▶ Explicați în detalii rolul, procedurile și activitățile în raport cu cele două funcții ale controlului intern. Deși, fiecare model de țară este diferit, Ajutorul Moderatorului 1 vă poate ajuta să pregătiți această prezentare.

Notă: Adesea asociate cu controlul intern sunt funcțiile de analiză a eficacității, a eficienței și a calității muncii de poliție și de generarea recomandărilor la nivelul instituției cu privire la soluționarea condițiilor care au dus la anumite probleme. Uneori denumite “standarde profesionale”, aceste funcții devin în timp responsabilitatea aceleiași unități din cadrul structurii responsabile și de control, dar sunt distincte funcțional.



3. Funcționarea controlului intern



- ▶ Moderați un brainstorming despre principiile după care ar trebui să se ghideze controlul intern în timp ce își efectuează funcțiile.
- ▶ Notați răspunsurile pe flip chart sau tablă.
- ▶ Completați și/sau rezumați cu ajutorul elementelor din **Ajutor Moderatorului 2**.
- ▶ Facilitați discuția în grup pentru a identifica zonele unde controlul intern funcționează bine.
- ▶ Colectați sugestii privind modul de îmbunătățire a altor arii care ar putea fi percepute ca funcționând mai prost.
- ▶ Efectuați un rezumat al sugestiilor și clarificați fiecare opinie pentru a asigura o înțelegere propriu-zisă.



4. Beneficiile responsabilității (interne și externe)



- ▶ Desenați o linie verticală în mijlocul flip chart-ului sau a tablei. Notați drept titlul pentru prima jumătate - “pentru integritatea instituției” iar în cealaltă jumătate “pentru integritatea ofițerilor”.
- ▶ Colectați ideile de la participanții despre beneficiile pe care controlul și responsabilitatea le pot aduce ambelor părți și notați-le.
- ▶ La final, completați și/sau rezumați, folosind următoarele elemente de răspuns:

Pentru integritatea instituției:

- Consolidează serviciile eficiente prin eliminarea relelor practici
- Indică faptul că abaterea comportamentală este luată în serios
- Transparentizarea informării cetățenilor cu privire la incidentele, răspunsurile și măsurile de evitare a recidivei
- Protejează reputația
- Sporește încrederea publică
- Îmbunătățește relațiile comunitare
- Îmbunătățește standardele profesionale

Pentru integritatea ofițerilor:

- Îi protejează împotriva acuzațiilor false
- Protejează ofițerii cinstiți și profesioniști de consecințele reputației proaste a poliției, motivată de neprofesionalismul câtorva colegi
- Se asigură că și conducătorii sunt, de asemenea, supravegheați de mai sus sau din exterior
- Oferă ofițerilor posibilitatea de a se plânde de problemele de la locul de muncă, abateri ale colegilor, presiune, hărțuire etc.

5'

5. Conclusie



- Rezumați mesajele cheie și concluziile principale ale discuțiilor.

- Ați putea dori să întrebați participanții :



- Ați putea rezuma funcțiile cheie ale controlului intern?
- Ați putea rezuma de ce controlul și responsabilitatea sunt cheia către integritate?
- A schimbat această lecție unele dintre percepțiile voastre despre controlul intern și mecanismele de supraveghere externă?

Note personale

[illegible]

Modulul 7 - Responsabilitatea poliției

Suportul de Curs 1 - Controlul intern - Misiunea și funcțiile

Instrucțiuni: Răspundeți la următoarele întrebări..

- Care sunt mecanismele și instituțiile care contribuie la responsabilizarea poliției în țara dumneavoastră?

- ...

- ...

- ...

- ...

- Ce este misiunea unui sistem de control intern al Ministerului de Interne/Poliției?
- (Care sunt obiectivele controlului intern?)

- ...

- ...

- ...

- ...

- Care sunt cele 2 funcții ale controlului intern?

1. ...

2. ...

Modulul 7 - Responsabilitatea poliției

Ajutorul Moderatorului 1 - Exemple de activități de control intern

Activitățile de control

Prevenire

- Metode de descurajare: existența unor teste de integritate, monitorizare, inspecții și controale aleatorii.
- Comunicarea internă și externă: despre standarde, proceduri, drepturi, metode de depunere a plângerilor, procesul de rezolvare a acestora etc.
- Monitorizare: colectarea și analiza datelor privind plângerile, măsuri disciplinare, evaluarea riscurilor, sondarea percepției cetățenilor și a ofițerilor de poliție etc.

Reactive

- Inspecții
- Supraveghere
- Colectarea și analiza reclamațiilor
- Testarea integrității
- Verificarea competențelor
- Anchetarea
- Decizii sau recomandări privind sancțiunile sau măsurile coercitive

Ajutorul Moderatorului 2 - Principiile de control intern

- Echitatea: accesul la informații ar trebui acordat ofițerului care este sub monitorizare; procedura de control ar trebui să asigure existența unui echilibru între drepturile subiectului monitorizat (de exemplu dreptul la confidențialitate) și interesele instituției și a publicului; rezultatul controlului, în special la orice decizii cu impact asupra carierei polițistului monitorizat, nu trebuie să fie părtinitoare, dar bazate pe informații credibile și adecvate; procedurile de investigație trebuie să respecte principiile de prezumție a nevinovăției; investigația ar trebui să fie promptă.
- Legalitatea: în conformitate cu regulile și reglementările, respectul pentru drepturile omului a ofițerilor de poliție.
- Necesitatea: controlul trebuie să fie considerat necesar în scopul de a preveni, detecta sau soluționa abaterea.
- Proportionalitatea: amplitudinea și intensitatea controlului și a oricăror sancțiuni impuse care rezultă din acesta, trebuie să fie proporționale cu gravitatea comportamentului și interesele instituționale/individuale implicate.
- Imparțialitatea: comanda trebuie să fie efectuată de către un organ neutru/individual; toți polițiștii indiferent de rang, statut sau alte criterii trebuie să fie expuși măsură într-o egală controlului.

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

1. Mecanisme de responsabilizare

Miller, Seamus, John Blackler și Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141.

“Detectarea și descurajarea corupției în poliție este realizată în mare parte prin mecanisme instituționale de responsabilizare, deopotrivă interne și externe, dar și prin tehnici polițienești precum anchetarea plângerilor, folosirea informatorilor, auditul, supraveghere și testarea. Aici tendința constitutivă spre corupție în activitatea poliției, descrisă mai sus, poate fi utilizată pentru a justifica un sistem extins de mecanisme de responsabilizare - un sistem mai extins decât ar putea fi necesar în alte profesii. Înclinația spre corupție poate fi, de asemenea, folosită pentru a justifica aplicarea tehnicilor de detectare și descurajare, care ar putea să nu fie acceptabile în alte profesii.

În majoritatea serviciilor de poliție există o serie de mecanisme de responsabilizare, inclusiv responsabilizare internă manifestată de indivizii din serviciu de poliție față de superiorii lor și departamentele de afaceri interne. De obicei, există și mecanisme externe de asigurare a responsabilizării serviciului poliție față de guvern și comunitate.”

2. Supraveghere externă

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing (Ghidul practicii democratice polițienești).” Viena: OSCE, 2008: 25-26.

IV. Responsabilitatea și Transparența în Poliție

IV.1 Responsabilitate și Control

“80. În timp ce cetățeni oferă voluntar poliției acordul lor pentru monopol în aplicarea forței pentru menținerea controlului social și fortificarea libertăților sale civile, politice și economice, serviciile de poliție democratice au obligația de a-și oferi împuternicirile spre verificarea și controlul publicului prin procese de responsabilizare.

81. Prin urmare, trebuie dezvoltate «măsuri eficiente pentru asigurarea integrității și performanței corespunzătoare a structurilor de poliție.”

82. La Copenhaga în 1990, statele OSCE participante, au declarat în unanimitate că poliția trebuie să fie supravegheată și să fie responsabilă față de autoritățile civile și față de instituțiile de supraveghere.

83. Responsabilitatea poliției înseamnă că activitatea polițienească - variind de la comportamentul personal al ofițerilor la strategii din cadrul operațiunilor de poliție, proceduri de numire sau de gestionare a bugetului - este deschisă spre monitorizare pentru o varietate de instituții de supraveghere.

84. Instituțiile de supraveghere le pot include pe cele executive (controlul politicilor, controlul financiar și supravegherea pe orizontală de către agențiile guvernamentale), legislative (membrii Parlamentului, comisiile parlamentare de anchetă), judiciare, precum și comisii privind drepturile omului, comitetele civile de revizuire a plângerilor sau ombudsmeni independenți. Mai mult, media poate juca un rol important în furnizarea de informații publicului privind activitățile poliției. În final, serviciile democratice de poliție pot fi diferențiate prin subordonarea acestora și acceptarea supravegherii și examinării din exterior, precum și prin gradul de deschidere al acestora spre examinare.

85. Majoritatea instituțiilor de supraveghere civilă se confruntă cu plângerile publice împotriva poliției. În ce măsură sunt acestea implicate în procesul de reclamații, totuși, variază substanțial. În timp ce unele organizații de supraveghere își asumă responsabilitatea pentru primirea și investigarea reclamațiilor - uneori doar în cazuri de abateri grave sau dacă anchetele interne par vădit eronate - altele sunt limitate la supravegherea și revizuirea anchetelor efectuate de către agențiile de drept. În mod similar, în timp ce unele organe nu au influență în pedepsirea abaterilor, altele pot face recomandări privind acțiunile disciplinare necesare sau chiar dispun de puterea de a impune sancțiuni.

86. Fără mecanisme externe de supraveghere, conducătorii de poliție ar avea libertatea de a nu fi investigați sau pedepsiți pentru abaterile lor, ceea ar putea duce la un control intern ineficient. Mecanismele externe de supraveghere pot spori imparțialitatea (cel puțin în opinia publicului) în anchetarea acuzațiilor grave împotriva ofițerilor de poliție. În plus, acestea pot fi mult mai utile în încurajarea ofițerilor de poliție de a depune mărturie împotriva altor polițiști, în special împotriva superiorilor.

87. Cu toate acestea, mecanismele externe de supraveghere trebuie completate prin control și supraveghere interne, deoarece în anumite situații mecanismele de anchetă internă pot avea anumite avantaje structurale, precum o cantitate mai mare de resurse, mai multe date disponibile (arhivele poliției; rapoartele martorilor; declarațiile ofițerilor de poliție) și o mai bună cunoaștere a mediului polițienesc. Mai mult decât atât, aceste avantaje structurale pot inspira mai multă încredere printre ofițerii acuzați că ancheta se va desfășura corect, sporindu-le dorința de a coopera cu anchetatorii. Oricum, agențiile de poliție trebuie să investigheze toate abaterile pentru a asigura integritatea operațiunilor și a personalului său.

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

Infracțiunile minore pot fi investigate de un superior, în timp ce infracțiunile mai grave este necesar să fie cercetate de organele de poliție în afara ierarhiei imediate de subordonare, cum ar fi unitățile de anchetă internă sau comitetele disciplinare ad-hoc, formate din ofițeri superiori de poliție sau chiar de către organele civile externe de supraveghere, în special atunci când vine vorba de cercetarea ofițerilor de rang înalt. Informația privind procedurile ulterioare înregistrării plângerilor trebuie să fie puse la dispoziția publicului pentru a-i motiva să înregistreze reclamații justificate. Chiar și reclamațiile anonime trebuie investigate, chiar dacă acestea pot fi dificil de investigat, agenția ar trebui să analizeze cu atenție fiecare plângere pentru validare înainte de a le discredita sau ignora. Procedurile și investigațiile disciplinare trebuie să echilibreze cu grijă drepturile cetățeanului și drepturile polițistului.

88. În orice caz, unele forme civile de supraveghere și transparență a rezultatelor investigațiilor sunt un mod important de sporire a încrederii publicului în poliție și de obținerea legitimității în cadrul comunității. Încrederea publică în poliție poate fi cu ușurință distrusă prin acțiuni polițienești necorespunzătoare, în special atunci când derularea investigațiilor sau acțiunilor administrative nu este promptă și/sau completă.”

3. Importanța unui sistem eficace de reclamații pentru responsabilizare

ONU DC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Viena: Națiunilor Unite, 2011: 34

“O caracteristică a unui sistem eficient de responsabilizare este o procedură de prelucrare a reclamațiilor împotriva polițistilor, depuse atât de către public, cât și de colegi. Chiar dacă responsabilitate cuprinde mai mult decât un simplu sistem de reclamații, un sistem eficient care se bucură de încrederea publicului și a poliției deopotrivă, este un indicator important al standardelor ridicate de responsabilitate și are șanse să contribuie la restabilirea sau chiar sporirea încrederii publicului în poliție. Procedura trebuie să garanteze că reclamațiile sunt tratate în mod corespunzător și proporțional.

Importanța asigurării posibilității publicului de a petiona

Este crucial pentru public să fie capabili să depună plângeri la poliție. În majoritatea țărilor, oamenii pot depune o plângere direct la poliție, de obicei la comandantul secției sau la șeful sectorului de poliție, care apoi decide etapele următoare, care ar putea include o anchetă. Cu toate acestea, publicul poate simți o reticență în depunerea unei plângeri contra poliției la poliție. De obicei, plângerea poate fi depusă direct la procuratură. Publicul trebuie să poată depune o plângere împotriva poliției (și chiar să fie facilitat în a o face), dacă consideră că au fost tratați în mod nedrept. Acest lucru este important deoarece:

- În lipsa unei reclamații, o anchetă este puțin probabil să fie inițiată.
- Dacă nu există plângerea, poliția va rata o potențială ocazie de a învăța din greșeli ceea ce ar putea duce la o îmbunătățire a serviciilor.
- Lipsa de reclamație poate duce la nepedepsirea infractorului și la o cultură a impunității pe termen mai lung.”

4. Mecanisme de control intern

Prenzler, Tim și Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” *Police Practice and Research* 4, nr. 2 (2003): 149-161.

“Componentele unui sistem avansat de control

Utilizarea deschisă a dispozitivelor de înregistrare poate fi folosită în zone de risc pentru abateri, precum interviurile cu suspectii și în chestiuni de arest polițienesc (CJC, 1997). (Poliția utilizează mici dispozitive de înregistrare în cadrul întâlnirilor de rutină cu cetățenii, care pot ajuta poliția în protejarea de reclamații false.)

Supraveghere sub acoperire cu ajutorul tehnologiilor înalte poate rezolva problemele lipsei martorilor sau lipsa capacității de supraveghere prin înregistrarea în secret a conversațiilor și acțiunilor care pot implica abateri (Marx, 1992).

Testarea integrității implică simularea oportunităților de corupere pentru monitorizarea conformității ofițerilor cu normele legale și codurile de conduită. Testarea ținută vizează ofițerii sau grupurile unde investigațiile au lăsat în urmă bănueli. Testarea aleatorie a integrității este foarte controversată și creată pentru a oferi o sursă de detectare comprehensivă și obiectivă, dar și una de prevenire, prin repartizarea aleatorie a posibilităților de monitorizate a abaterilor (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Testarea la alcool și droguri a fost introdusă ca răspuns la concluziile anchetei privind utilizarea drogurilor ilicite și servirea băuturilor în timpul serviciului de către poliție (Wood, 1997).

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

Informatorii interni raportează comportamentul și informațiile considerate private în cadrul rețelelor informale ale poliției. Publicitatea privind existența acestor "spioni" poate contribui la descurajare (Henry, 1990).

Profilul de reclamații al anumitor polițiști și unități organizaționale permit dezvoltarea intervențiilor de genul reeducare, consiliere sau schimbare de management (Ede, Homel și Prenzler, 2002).

Responsabilizarea superiorilor implică revizuirea performanțelor superiorilor, inclusiv evaluarea nivelului de abateri comportamentale apărute sub comanda acestora, cu rezultatele clar legate de promovarea sau de prelungirea împuternicirilor acestora (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Evaluările privind integritatea pot fi aplicate în toate deciziile avansate. Procesele de recrutare includ teste psihologice și etice, precum și rapoartele unui expert independent. Așa cum personalul trece prin o perioadă instruire și este reparatizat și promovat, diversitatea metodelor de evaluare a integrității poate fi extinsă pentru a include rezultatele testelor de integritate și profilul reclamațiilor (Newburn, 1997).

Denunțarea obligatorie a abaterilor observate, suspectate sau sub formă de zvon este orientată spre a contesta codul tăcerii și este executabilă dacă abaterile nesemnificate ies la lumină (Fitzgerald, 1989).

Protecția martorilor include asigurarea unor locuri de refugiu sigure, precum și sancțiuni pentru persecutarea informatorilor (Fitzgerald, 1998).

Sistemul obligatoriu de rotație în secțiile predispuse la corupție este conceput în cadrul poliției pentru a preveni exploatarea oportunităților de corupție pe termen lung (prin dezvoltarea legăturilor cu crima organizată sau de stabilire a unor rețelelor de corupție) (Sherman, 1978).

Evaluarea activelor și finanțelor, țintită sau aleatorie, poate furniza dovezi privind un ofițer care trăiește peste posibilitățile lui materiale sau riscul de a cădea victimă corupției (1992) Palmer.

Sondajele în cadrul poliției pot fi folosite ca un mod de măsurare anonimă a percepției ofițerilor privind nivelurile și tipurile de abateri. Sondajele etice pot identifica atitudinile predispuse la abateri (CJC, 1997).

Sondajele publice pot identifica percepția privind comportamentul polițienesc. Sondaje sau interviuri cu subgrupuri expuse contactului direct cu poliția, precum arestații, pot de asemenea evalua indicatori specifici ai comportamentului poliției (CJC, 1997).

Diversificarea personalului are ca scop demantelarea culturii solidarității prin demilitarizare și recrutare de persoane cu diverse apartenențe etnice, mai vârstnice, mai educate (Fitzgerald, 1989). Recrutarea femeilor, în special, este îndeosebi de oportună în deconstrucția culturii misogine și reducerea conflictelor cetățean-poliție.

Formarea etică integrată obligatorie consolidează mesajele privind angajamentul instituțional privind integritatea pe parcursul întregii cariere a unui polițist, dar și a numeroaselor specializări din cadrul activității de poliție. Instruirea etică ar ajuta la clarificarea așteptărilor și ar asista în gestionarea dilemelor etice (cum ar fi modulurile de respingere a ofertelor de favoruri fără a cauza ofense) (Kleinig, 1996).

Metodele inchișitoriale și un standard civil privind dovezile au fost adoptate în audierile disciplinare ale poliției, în anchetele judiciare și în tribunale externe de audieri drept răspuns la eșuarea sancționării penale a poliției în instanță, unde se aplică cel mai ridicat standard pentru dovezi. Accentul trebuie pus pe colectarea faptelor și îndepărtarea polițiștilor incorrigibili, mai degrabă decât pe condamnările și sancțiunile penale. Un sistem de apel just este necesar pentru a echilibra cedarea dreptului la tăcere (Prenzler, 2000).

Soluționarea plângerilor include forme de mediere și comunicarea de scuze reclamanților (CJC, 1997). Soluția este concepută pentru a echilibra nevoia de evitare a tăinerii abaterilor cu necesitatea de a răspunde eficient la un număr mare de plângeri bazate pe dovezi nefondate de indisciplină. Rezolvarea plângerii poate funcționa mod de diagnosticare strategie de prevenire a abaterilor odată integrată în profilul plângerilor.

Monitorizarea și reglementarea procedurilor polițienești în domenii precum relații cu informatorii și securizarea probelor de droguri pot clarifica procesele și pot reduce oportunitățile de corupție (Iemn, 1997, Dixon, 1999).

Dezincriminarea viciului nu este strict o inițiativă internă, dar poliția ar trebui să facă lobby pentru reducerea implicării ei în zone tradiționale de corupție de piață cum ar fi prostituția și drogurile (Sherman, 1978).

Analiza riscurilor implică utilizarea informațiilor privind reclamațiile și a altor tipuri de informații pentru a identifica domeniile care presupun 'riscuri de corupție' și care pot fi schimbate prin intervenții de reglementare, rotație sau supraveghere deschisă (Knapp, 1972; Sherman, 1978)."

Lecturi suplimentare:

- Andersson, Lena. "Capitolul 5: Controlul Intern." În *Îndrumar de Integritate a Poliției*, editat de Pierre Aepli, 159-188. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police – Comparative Models." Editat de Stevo Muk. Podgorica: Institutul Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler și Mathias Erny. "Capitolul 6: Supraveghere și Control Extern." În *Îndrumar de Integritate a Poliției*, editat de Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Newburn, Tim. "Corruption Control." În *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*. Londra: Research, Development, and Statistics Directorate (Directoratul de cercetare, dezvoltarea și statistici), 1999.
- OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008: 25-28. <http://www.osce.org/spmu/23804> .
- Prenzler, Tim și Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, nr. 2 (2003): 149-161.
- ONUDC. "Capitolul 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability". În *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. Viena: Națiunilor Unite, 2011. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Manualul Participantului

Responsabilizarea poliției:

Responsabilizarea poliției este asigurată prin control intern și supraveghere externă.

- Controlul intern este o funcție a poliției sau a Ministerului de Interne menită să se asigure că serviciul de poliție operează eficient și cu integritate. Acesta include funcții executive și se bazează pe lanțul ierarhic din cadrul poliției. Responsabilitatea primară pentru prevenirea, detectarea și sancționarea abaterilor aparține mecanismelor interne de control.
- Supravegherea externă se ocupă de monitorizarea comportamentului polițienesc pentru a preveni și detecta abaterile. În general, organele externe de supraveghere nu au capacitatea de a modifica direct conduita poliției, dar pot face recomandări. De asemenea, acestea supraveghează eficiența și corectitudinea mecanismelor de control intern.

Actorii și mecanismele de responsabilizare:

Interne (în funcție de model)

- Unitatea de control intern
- Control managerial
- Departamentele de audit
- Organele disciplinare și de etică

Externe

- Parlamentul
- Judecătoria și procuratura
- Media
- Organizațiile societății civile și academice

Și în funcție de context

- Organele externe de supraveghere a poliției și comisiile de reclamații
- Instituțiile de ombudsman
- Organele anti-corupție
- Investițiile ad-hoc

Misiunea/Obiectivele controlului intern:

- Garantează că serviciile de poliție funcționează cum ar trebui
- Creșterea performanței și integrității organizației
- Creșterea responsabilității și transparenței în poliție
- Sporește încrederea publică în poliție

Exemple de activități desfășurate în contextul controlului intern

Prevenire:

- Metode de descurajare: existența testelor de integritate, monitorizare, inspecții și controale aleatorii.
- Comunicarea internă și externă: despre standarde, proceduri, drepturile, mecanismele de reclamații, procesul de remediere, etc.
- Monitorizare: colectarea și analiza datelor privind plângerile, măsuri disciplinare, evaluarea riscurilor, sondajele de opinie în rândul cetățenilor și ofițerilor de poliție, etc.

Reactive:

- Inspecțiile
- Supravegherea
- Colectarea și analiza reclamațiilor
- Testarea integrității
- Verificarea capacităților
- Anchetarea
- Decizie sau recomandare în privința sancțiunilor sau măsurilor coercitive

Manualul Participantului

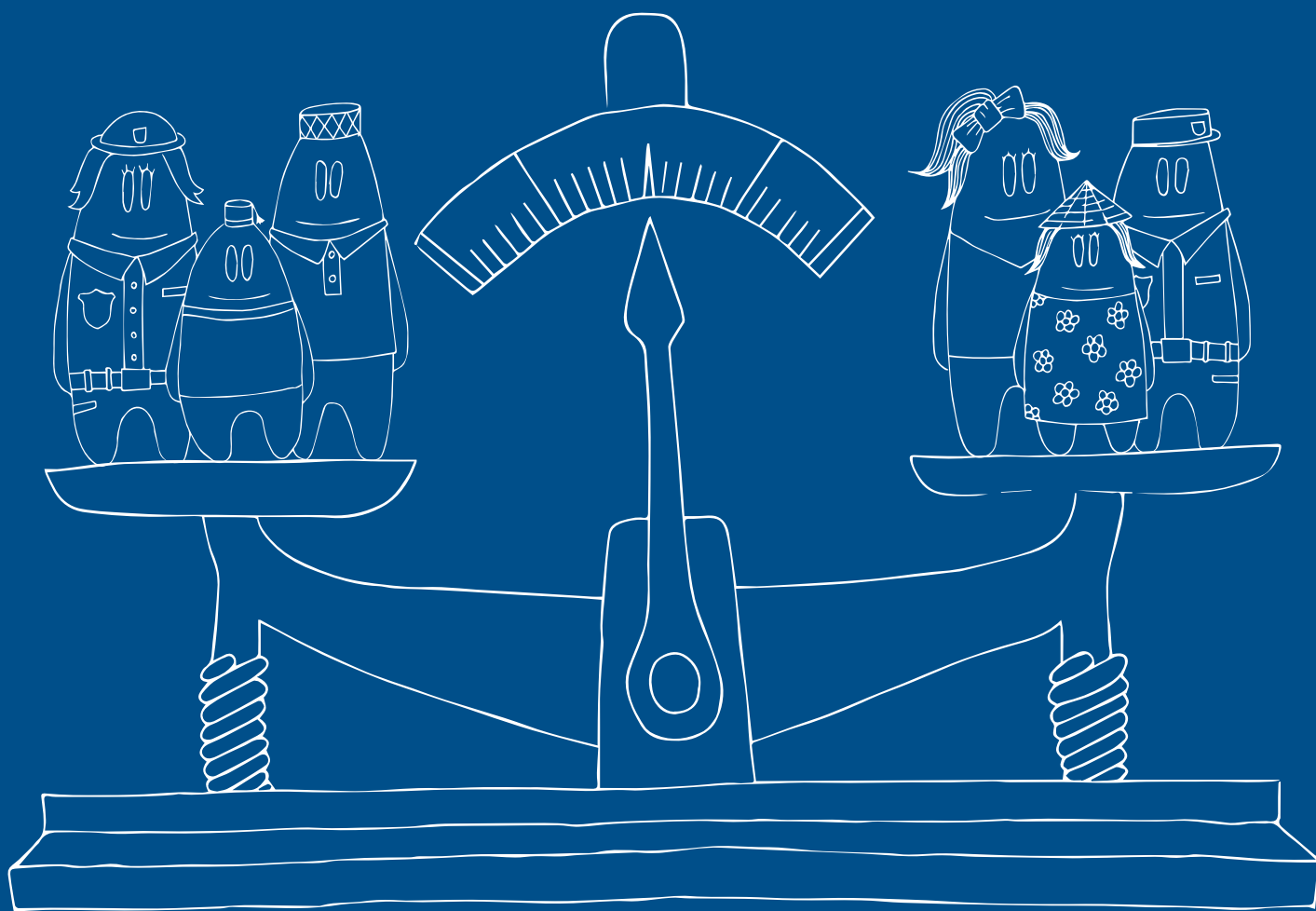
Beneficiile responsabilității (interne și externe):

Beneficiile pentru Instituție:

- Consolidează executarea serviciilor în mod eficient prin eliminarea relelor practicilor
- Indică faptul că abaterea este luată în serios
- Permite transparența informării cetățenilor privitor la incidentele, răspunsurile și măsurile de evitare a recidivei
- Protejează reputația
- Sporește încrederea publică
- Îmbunătățește relațiile comunitare
- Îmbunătățește standardele profesionale

Beneficiile pentru polițiști:

- Protejarea lor împotriva falselor acuzații
- Protejarea ofițerilor cinstiți și profesioniști de consecințele proastei reputații a poliției, cauzată de neprofesionalismul câtorva colegi
- Garantează că și conducătorii sunt, de asemenea, supravegheați de sus sau din afară
- Oferă ofițerilor posibilitatea de a se plânge de problemele de la locul de muncă, de abaterile colegilor, de presiune, de hărțuire, etc.



Modulul 8

Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul Poliției

Modulul 8

Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției



Scopul modului:

Oferirea posibilității participanților de a înțelege rolul polițiștilor în promovarea principiilor egalității de gen și nediscriminare.



Obiectivele de studiu:

La sfârșitul acestui modul participanții vor putea să:

1. Definească egalitatea de gen și nediscriminarea.
2. Identifice relevanța egalității de gen și nediscriminării la adresa integrității poliției.
3. Descrie responsabilitățile lor individuale în calitate de ofițeri de poliție în promovarea egalității de gen și nediscriminare.



Timp: 95 de minute



Materiale necesare: Flip chart sau tablă, markere, pixuri

	Conținutul	 Metodă/acțiune	Suportul de Curs/Ajutorul
1	Introducere	10' Prezentare	
2	Înțelegerea tematicii de gen	10' Activitate individuală Discuție plenară	Suport de Curs 1
3	Egalitatea de gen în munca poliției	25' Brainstorming Discuție plenară	Suport de Curs 2
4	Egalitatea de gen în forța de muncă polițienească	25' Brainstorming Activitate în grup	Suport de Curs 3
5	Nediscriminarea și activitatea poliției	20' Brainstorming Discuție plenară	
6	Concluzie	5' Prezentare	

Descrierea scurtă a modului:

Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt unele dintre valorile-cheie ale integrității pe care polițiștii trebuie să le respecte. Acest modul scoate în evidență motivul pentru care aceste principii sunt deosebit de importante și oferă polițiștilor posibilitatea de a reflecta asupra a ceea ce pot face pentru a promova aceste valori atât în activitatea lor, cât și la locul de muncă.

10'

1. Introducere

CE - Descriere succintă a conținutului modului

- ▶ Introduceți pe scurt esența modului.
- ▶ Solicitați participanților să definească egalitatea de gen și nediscriminarea.
- ▶ Colectați câteva răspunsuri.
- ▶ Afișați și citiți definițiile celor doi termeni:

”

Egalitatea de gen = drepturi egale pentru bărbați și femei la oportunități și resurse, indiferent de genul lor sau sexul cu care s-au născut.

Nediscriminare = tratarea decentă a oamenilor, fără prejudecăți sau stereotipuri.

”

DE CE - Relevanța modului

- ▶ Întrebați participanții în ce modalitate egalitatea de gen și nediscriminarea se referă la integritatea individuală a polițiștilor și integritatea organizației.
- ▶ Divizați un flip chart sau tablă în două coloane. Scrieți “instituția poliției” într-o parte și “polițist” în cealaltă parte.
- ▶ Scrieți răspunsul acestora.
- ▶ Completați și/sau rezumați cu următoarele idei:

Ofițeri individuali de poliție	Instituția poliției
• Atitudini individuale • Respect pentru toți • Tratarea în mod egal a tuturor cetățenilor • Crearea unui mediu de lucru pozitiv	• Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt fundamentale pentru statul de drept. Toate persoanele fizice, indiferent de sex, vârstă, religie, clasă, orientare sexuală sau handicap, trebuie să fie protejate și responsabile în fața legilor, care sunt cunoscute public, executate în mod imparțial și racordate la normele și standardele internaționale și naționale ale drepturilor omului. • Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt esențiale pentru furnizarea eficientă și responsabilă a serviciilor de securitate. Un serviciu eficient de poliție angajează cei mai competenți candidați, indiferent de sexul lor sau de grupul social. Din punct de vedere operațional, egalitatea de gen și nediscriminarea permit, de asemenea, poliției identificarea și satisfacerea nevoilor de securitate a întregii populații. • Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt premisele pentru încrederea publică în poliție și legitimitatea acestora în calitate de instituție de stat. Legitimitatea poliției și încrederea publică în aceasta sunt ambele fortificate odată ce toți cetățenii, indiferent de gen, vârstă, sex, religie, clasă, sau alt statut; se simt că sunt reprezentați în poliție, că sunt tratați echitabil și că nevoile lor de siguranță sunt luate în considerare.

PENTRU CE - Obiectivele modului

- ▶ Prezentați obiectivele modului.

CUM - Secvență a modului

- ▶ Explicați secvența modului.

10'

2. Înțelegerea tematicii de gen



- Prezentați următoarele definiții:

Sexul se referă la caracteristicile biologice, fiziologice și anatomice cu care oamenii sunt născuți. Aceasta înseamnă că sexul masculilor și femelelor este același în întreaga lume și de-a lungul întregii istorii.

Genul este învățat și atribuit. Fetele și băieții sunt învățați și li se atribuie diferite caracteristici sociale, roluri, activități și comportamente într-un anumit context socio-cultural bazat pe sexul lor. Rolurile de gen, ca societatea și cultura, pot fi modificate în timp și variază în contexte. Aceasta înseamnă că rolurile de gen nu sunt aceleași în toate contextele socio-culturale și în cadrul unui context socio-cultural ele se vor schimba și dezvolta în raport cu modificările trăite de societate.



- Distribuțiți **Suportul de Curs 1** tuturor participanților și rugați să bifeze unde caracteristicile oferite pentru bărbați și femei se referă la diferențele de gen sau sex. Oferiți-le 2 minute.
- Consultați întregul grup.

Indicațiile Moderatorului:	Gen	Sex
1. Femeile sunt mai bune la îngrijit copii	x	
2. Bărbații au voci mai joase decât femeile		x
3. Ingineria este o profesie în care bărbații se descurcă mai bine	x	
4. Femeile sunt mai sensibile și emoționale, în timp ce bărbații sunt mai raționali	x	
5. Bărbaților le plac mașinile și armele, în timp ce femeile sunt pasionate de cum-părăturile de haine și machiaje	x	
6. În medie, femeile au mai puțini mușchi și forță fizică decât bărbații		x
7. Bărbații sunt mai curajoși decât femeile	x	
8. Femeile pot purta și alăpta bebelușii, în timp ce bărbații nu pot		x
9. Bărbații sunt responsabili pentru susținerea economică a familiei	x	



- În cazul în care există dezbateri sau ezitări pe anumite ipoteze, clarificați-le apelând la următoarele întrebări:



- Poate fi diferit în diferite societăți și de-a lungul timpului?
- Este în genele bărbaților și femeilor?
- Este învățat și conștientizat prin educație, în familie sau în societate?

- Încheiați această definiție prin a întreba:



Este egalitatea de gen numai despre femei?

Răspuns: Nu, este despre toți oamenii - bărbați, femei, băieți și fete - rolurile lor diferite și caracteristicile ce sunt dezvoltate în societate.

25'



3. Egalitatea de gen în munca de poliție

- Introduceți subiectul:

”

De ce egalitatea de gen este relevantă pentru activitatea poliției și pentru polițiști? Primul motiv este pentru că poliția trebuie să ia în considerare cerințele de securitate ale întregii societăți, indiferent de gen. Ca un principiu general, bărbații și femeile trebuie tratați egal de către poliție, cu toate că au parte de riscuri și nevoi diferite, care trebuie conștientizate și adresate în egală măsură.

”

- Distribuți sau arătați **Suportul de Curs 2**.

Amenințări de securitate pentru bărbați, femei, băieți și fete

Bărbați	Femei	Băieți	Fete
- Jaful (Australia: 75% din victime sunt bărbați) - Agresiune - Omucidere - Atentat simplu și grav - Violența stradală - Forțați la violarea membrilor propriei familii (în special în zonele de conflict) - Viol și tortură sexuală - Traficul de persoane	- Violența domestică - Agresiunile sexuale (SUA: 92% din victimele de la locul de muncă sunt femei) - Moarte pentru zestre - Hărțuirea sexuală - Violul - Asasinate de “Onoare” - Ambuscadă - Sterilizarea forțată - Traficul de persoane	- Violența stradală - Abuzul și violarea minorilor - Manipularea - Răpirea și reținerea forțată - Expunerea și abandonarea - Traficul de persoane - Cumpărarea/vânzare pentru prostituție	- Infanticidul - Abuzul și violarea minorilor - Traficul de persoane - Răpirea și reținerea forțată - Căsătoria minorilor - Cumpărarea/vânzare pentru prostituție



- Solicitați participanților să studieze tabelul de sine-stătător. Oferiți-le timp suficient întregului grup pentru a-l studia.
- Apoi, solicitați opinia participanților despre tabel, concentrându-vă la categoriile care se suprapun și cele care sunt mai specifice pentru bărbați și femei.



- Completați și/sau rezumați:

”

Aceasta ilustrează măsura în care egalitatea de gen influențează amenințările de securitate. De exemplu, bărbații în multe țări sunt mai expuși violenței în afara casei, comisă de străini sub formă, de exemplu, de jaf, agresiune, omucidere și violență stradală. Femeile, mai curând, vor întâlni violență în propria casă și din mâinile propriului soț sau ale partenerului. Ele sunt expuse unui risc mai mare de violență domestică și agresiuni sexuale, precum și altor forme de violență, care în mod special este îndreptată către femei din cauza genului acestora.

”

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției



- Moderați un brainstorming prin chestionarea participanților:



Puteți aduce și alte exemple de violență care ținesc femeile în mod specific din cauza genului lor?

- Notați răspunsurile participanților pe un flip chart sau tablă.
- Utilizați următoarea listă pentru a compara răspunsurile obținute și sugerați unele răspunsuri omise de către participanți:

- Violență domestică
- Viol
- Agresiune sexuală
- Ambuscadă
- Traficul Uman și Sexual
- Violență Anti-gay sau homophobă
- Căsătorii unisexuale - minore
- Sterilizare forțată
- Sarcină forțată
- Violență în scopul uciderii pentru zestre
- Asasinate de "Onoare"
- Hărțuire sexuală



- Generați o discuție în grup cu următoarele întrebări:



- Este instituția noastră capabilă să facă față riscurilor de securitate ale tuturor oamenilor, femei, băieți și fete în mod egal?
- Am putea uneori să ometem sau să nu observăm anumite categorii de infracțiuni deoarece sunt considerate obișnuite și nu prioritare?
- Ce putem face pentru a confrunta toate aceste riscuri?
- Cum poate integritatea dumneavoastră și conștientizarea tematicii de gen, a polițistului, să contribuie la abordarea eficientă a acestor amenințări de securitate?



3

Note personale

25'

4. Egalitatea de gen în serviciul de poliție



- Introduceți subiectul:

”

Acum vom discuta despre esența egalității de gen în poliție. As vrea să vă rog să creați o listă de caracteristici, aptitudini și calificări pentru un bun polițist. De ce este nevoie pentru a îndeplini toate funcțiile și îndatoririle polițienești?

”



Notă: Dacă doriți, puteți să le reamintiți participanților că în majoritatea țărilor, 60% dintre apelurile la serviciul de poliție sunt legate de acte non-criminale.



- Facilitați un brainstorming și notați aptitudinile menționate de participanți pe flip chart sau tablă.
- Notați răspunsurile și ghidați participanții pentru a vă asigura că ei consideră toate abilitățile ca fiind importante din această listă:

- Inteligent
- Educat
- De încredere
- Angajat și dedicat misiunii polițienești
- Cinstit și corect
- Respectuos
- Cu aptitudini bune de comunicare
- Mănuire a armelor de foc
- Zvelt și agil
- Aptitudini de rezolvare a problemelor
- Diplomatic
- Profesionist și prezentabil



Notă: Nu este necesară folosirea forței fizice pentru îndeplinirea cu succes a obligațiilor polițienești. De aceea, în afară de zvelt și agil, corpolența nu ar trebui să fie parte din această listă. Dacă participanții doresc să o includă, puteți să-i întrebați în ce situații nu există o alternativă pentru folosirea forței fizice.

- Puneți participanților câteva întrebări conform modelului de mai jos:

?

- Există bărbați care sunt sprinteni și agili? Există femei care sunt sprintene și agile?
- Există bărbați care sunt foarte buni în comunicare? Există femei care sunt foarte bune în comunicare?
- Ce ne-ar spune asta?

- Rezumați:

”

Noi vrem ca în poliție să fie angajați și să avem în calitate de colegi doar pe cei mai competenți candidați, care au aceste abilități, indiferent de sex.

”

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției



- ▶ Împărțiți participanții în grupuri mici.
- ▶ Pentru a introduce activitatea, întrebați întregul grup:



- Sunteți de acord că respectul, profesionalismul și integritatea sunt principiile cheie ale activității poliției?
- Sunteți de acord că aceasta înseamnă că nu trebuie să existe abuz sau lipsă de respect în poliție?

- ▶ Distribuți **Suportul de curs 3** grupurilor.
- ▶ Solicitați-le să studieze cazurile și discute următoarele întrebări între ei timp de 10 minute:



- Dacă ai vedea sau auzi colegi declarând sau comportându-se la fel ca în scenariile prezentate, ai considera că este greșit?
- Ce este în greșit cu ele?
- Care este rolul tău profesional?
- Cum ai aborda această situație?



- ▶ Discutați fiecare scenariu cu întregul grup.

Note personale

20'

5. Nediscriminarea și activitatea polițienească



- ▶ Se introduce subiectul:

”

„După cum a fost definit în introducere, nediscriminarea înseamnă tratarea oamenilor fără prejudecăți și stereotipuri. Cu alte cuvinte, aceasta înseamnă tratarea echidistantă a oamenilor aflați într-o situație similară, numai dacă nu sunt obiective și justificări rezonabile pentru tratamentul diferențiat.

Discriminarea se poate întâmpla în baza a diferite „motive.” Genul, despre care tocmai am discutat, este unul dintre aceste motive.”

”



1



- ▶ Rugați participanții să elaboreze lista motivelor de discriminare în cadrul unui brainstorming. Completați-o dacă este necesar:

- Gen și sex
- Rasă
- Culoarea pielii/ părului
- Origine etnică
- Trăsături genetice
- Limbă
- Starea social-economică
- Aspectul fizic

- Preferințe politice sau orice alte
- Apartenența la o minoritate națională
- Religia sau convingerea
- Nașterea
- Handicapul
- Vârsta
- Îmbrăcămintea
- Orientarea sexuală



- ▶ Spuneți participanților:

”

„Nu trebuie să confundați discriminarea cu distincția. Ca principiu egal pentru bărbați și femei, fiecare ar trebui să fie tratat la fel de poliție. Cu toate acestea, există și grupuri de oameni care au riscuri diferite de securitate sau ar putea fi deosebit de vulnerabili și merită o protecție specială, de exemplu, persoanele bolnave sau cu dezabilități.

După cum am discutat referitor la egalitatea de gen, discriminarea este o problemă de integritate pentru instituție și pentru polițiști. Ofițerii de poliție trebuie să fie exemplari în eliminarea tuturor formelor de discriminare în cadrul propriului serviciu și printre colegi, așa cum ei sunt responsabili de protecția statului de drept. Aceștia trebuie, de asemenea, să combată crimele care sunt comise asupra publicului în baza motivelor discriminatorii.”

”



- ▶ Generați o discuție deschisă:

?

- Este uneori dificil, în calitate de ofițer de poliție, să aplici principiile de nediscriminare?
- În ce situații concrete poliția trebuie să insiste asupra susținerii acestui principiu?



3



- ▶ Completați și/sau rezumați, de exemplu, cu următoarele elemente sugerate:

- Exercițarea drepturilor discreționare (de exemplu, intervenția vs. non-intervenția; severitatea sancțiunilor etc.)
- Prioritizarea reclamațiilor și cazurilor
- Comunicarea respectuoasă
- Controalele de identitate, percheziții corporale/ale vehiculului
- Profilarea
- Patrularea
- Utilizarea forței
- Judecăți grăbite (ca victime sau suspecți, de exemplu)

8

5'

6. Conclusie



- ▶ Reiterați obiectivele de studiu.
- ▶ Rezumați principalele concluzii și mesajele-cheie ale acestui modul.

Note personale

[illegible]

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Suportul de Curs 1 - Înțelegerea tematicii de gen

Instrucțiuni: Marcați dacă caracteristicile descrise pentru bărbați și femei se referă la diferențe de gen sau sex.

Indicațiile Moderatorului:	Gen	Sex
1. Femeile sunt mai bune la îngrijit copiii		
2. Bărbații au voci mai joase decât femeile		
3. Ingineria este o profesie în care bărbații se descurcă mai bine		
4. Femeile sunt mai sensibile și emoționale, în timp ce bărbații sunt mai raționali		
5. Bărbaților le plac mașinile și armele, în timp ce femeile sunt pasionate de cumpărături de haine și de machiaj		
6. În medie, femeile au mai puțini mușchi și mai puțină forță fizică decât bărbații		
7. Bărbații sunt mai curajoși decât femeile		
8. Femeile pot purta și alăpta bebelușii în timp ce bărbații nu pot		
9. Bărbații sunt responsabili pentru susținerea economică a familiei		

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Suportul de Curs 2 - Amenințări de securitate pentru bărbați, femei, băieți și fete

Amenințări de securitate pentru bărbați, femei, băieți și fete

Bărbați	Femei	Băieți	Fete
• Jaful (Australia: 75% din victime sunt bărbați) • Agresiune • Omucidere • Atentat simplu și grav • Violența stradală • Forțați la violarea membrilor propriei familii (în special în zonele de conflict) • Viol și tortură sexuală • Traficul de persoane	• Violența domestică • Agresiunile sexuale (SUA: 92% din victimele de la locul de muncă sunt femei) • Moarte pentru zestre • Hărțuirea sexuală • Violul • Asasinate de "Onoare" • Ambuscadă • Sterilizarea forțată • Traficul de persoane	• Violența stradală • Abuzul și violarea minorilor • Manipularea • Răpirea și reținerea forțată • Expunerea și abandonarea • Traficul de persoane • Cumpărarea/vânzare pentru prostituție	• Infanticidul • Abuzul și violarea minorilor • Traficul de persoane • Răpirea și reținerea forțată • Căsătoria minorilor • Cumpărarea/vânzare pentru prostituție

Sursa: Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editat de Megan Bastick și Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Suportul de Curs 3 - Scenarii - egalitatea de gen în serviciul de poliție

Instrucțiuni: Citiți următoarele scenarii și meditați asupra următoarelor chestiuni:

- ▶ Dacă ai vedea sau auzi colegi declarând sau comportându-se la fel ca în scenariile prezentate, ai considera că este greșit?
 - ▶ Ce este greșit cu ele?
 - ▶ Care este rolul tău profesional?
 - ▶ Cum ai aborda această situație?
1. Una dintre colegile tale, care este foarte inteligentă și competentă, este cu tine în patrulă. La un moment dat, trebuie să urmăriți un suspect criminal fugar. Colega ta nu poate fugi la fel de repede ca tine și tu ești cel care îl prinde. După acea zi de lucru, ești la o bere cu un coleg și îi povestești ziua ta de lucru. Când menționezi acea parte a zilei, el spune: "Chiar nu înțeleg de ce e nevoie să patrulăm cu femei, ele sunt total inutile. Imaginează-ți cât de fericiți ar fi infractorii, dacă erau numai polițiște!"
 2. Există ceea ce putem numi cultură «macho» în secția voastră de poliție. Unii dintre colegii dvs., de exemplu, afișează postere cu femei goale pe pereți și le place să facă glume despre femei. Astăzi, doi colegi șoșoteau când o colegă a trecut. I-ai auzit făcând remarci ofensive de natură sexuală la adresa ei.
 3. Un coleg și o colegă sunt pe punctul de a pleca de la postul de poliție pentru a răspunde la un apel de urgență. Surprinzi colegul spunându-i partenerei sale: "Nu-ți face griji, am să te protejez și voi face toată partea periculoasă a lucrului. Poți să stai deoparte și să urmărești, dacă vrei."

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

1. Baza juridică a principiului nediscriminării

Națiunile Unite. “Universal Declaration of Human Rights (Declarația Universală a drepturilor Omului)”. Geneva: Națiunile Unite, 1948. <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

Art. 1

Toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și în drepturi.

Art. 2

Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări.

Națiunile Unite. “International Covenant on Civil and Political Rights (Clauza Internațională privind Drepturile Politice și Civile).” Geneva: Națiunile Unite, 1966.

Art. 26.

Toate persoanele sunt egale în fața legii și au, fără discriminare, dreptul la o ocrotire egală din partea legii. În această privință legea trebuie să interzică orice discriminare și să garanteze tuturor persoanelor o ocrotire egală și eficace contra oricărei discriminări, în special de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, origine națională sau socială, avere, naștere sau întemeiată pe orice altă împrejurare.

2. Principiile de nediscriminare în activitatea poliției

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing (Ghidul practicii democratice polițienești).” Viena: OSCE, 2008: 17-18.

“Chestiuni de Discriminare

36. În conformitate cu principiul democratic al egalității în fața legii, poliția este obligată să protejeze cetățenii în mod egal, fără discriminare și fără a se face distincție de sex, rasă, culoare, limbă, religie, opinie, apartenență socială, națională sau origine etnică, avere, naștere sau alte circumstanțe.

37. Conform standardelor internaționale privind drepturile omului, statele sunt obligate să asigure “dreptul la securitate și protecție în numele statului împotriva violenței sau vătămării corporale, deopotrivă provocate de oficialii guvernamentali sau de orice instituție sau grup individual”. În plus, grupurile vulnerabile sau persoanele ar trebui să se bucure de o protecție specială.

38. Protecția și promovarea persoanelor din rândul minorităților naționale este un “factor esențial pentru democrație, pace, dreptate și stabilitate în cadrul și între statele participante[OSCE]”. Prin urmare, poliția trebuie să insiste în folosirea puterilor sale unice și speciale în combaterea actelor motivate de rasism și xenofobie.

39. Garantarea protecției egale a tuturor în fața legii, deopotrivă interzice poliției discriminarea față de orice persoană pe bază de rasă, sex, religie, limbă, culoare, opinie politică, origine națională, avere, naștere sau alte criterii.

40. “Activitatea discriminatorie a poliției are efect de criminalizare a unor întregi comunități și privarea acestora de justiție.” În acest context, o atenție specială trebuie acordată practicii de profilare etnică. Profilarea, în sine, poate fi un instrument util pentru a asista oamenii legii în îndeplinirea obligațiilor lor. Profilarea tendențioasă (ex. selectarea persoanelor bazate exclusiv pe o caracteristică de grup), totuși, trebuie evitată. De exemplu, “fiind un membru al unui grup (etnic) specific, care din stereotip este predispus a fi mai implicat în afaceri criminale, nu poate fi folosit ca motiv de suspiciune”. Practica discriminatorie de “profilare a romilor și grupurilor nomade tinde a fi pan-europeană” și a fost recunoscută de statele participante în OSCE drept o problemă particulară.

41. Trebuie evitat un nivel inadecvat de înalt de prezență a organelor de drept în comunitățile minoritare, sub forma, de exemplu, a unui număr exagerat de patrulare sau un comportament amenințător față de grupuri specifice ori anumite comunități – din partea unităților înarmate.

42. Strâns legat de acest aspect de gen al nediscriminării este problema hărțuirii sexuale din partea ofițerilor de poliție. Polițiștilor le este strict interzisă hărțuirea sexuală a oricui.”

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

OÎCDO. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 1997.

Nediscriminarea în Aplicarea Legii

Toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și drepturi.

Drepturile omului derivă din demnitatea înnăscută a persoanei umane.

Oamenii legii trebuie să-și îndeplinească în orice moment datoria asumată în fața legii, prin servirea comunității și prin protejarea tuturor persoanelor împotriva actelor ilegale.

Oamenii legii trebuie să respecte și protejeze demnitatea umană, dar și să mențină și să asigure drepturile omului și ale tuturor persoanelor.

Toate persoanele sunt egale în fața legii și au dreptul, fără discriminare, la protecție egală din partea legii.

În protejarea și servirea comunității, poliția nu trebuie să discrimineze ilegal pe bază de rasă, sex, religie, limbă, culoare, opinie politică, origine națională, avere, naștere, sau alte criterii.

Nu trebuie să se considere discriminare ilegală din partea poliției aplicarea anumitor măsuri speciale destinate pentru adresarea statutului și nevoilor speciale ale femeilor (inclusiv femeile gravide și recentele mămici), adolescenților, bolnavilor, persoanelor în vârstă și altora cu necesități speciale de tratament în conformitate cu standardele internaționale privind drepturile omului.

Recrutarea, angajarea, atribuirea și politicile de promovare a agenților de poliție trebuie să fie înafara oricărei forme de discriminare.

3. Chestiunea de Rezistență Fizică și de Forță în Activitatea Poliției

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal și Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." În Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing (Centrul National pentru Femei și Poliție), 2003.

"Chestiunea de forță se află la baza reticenței tradiționale față de angajarea femeii în activitatea de poliție. Un număr de studii documentează că atât ofițerii de poliție, cât și membrii comunității sunt îngrijorați că femeile nu sunt suficient de puternice sau suficient de agresive pentru munca de polițist.

Încă nu a fost demonstrat faptul că forța fizică contribuie fie la eficiența generală a poliției fie la îmbunătățirii capacității de a gestiona cu succes situațiile periculoase.

De fapt, nu există cazuri documentate care ar fi încununate cu rezultate negative de pe urma lipsei de forță fizică sau agresiune manifestate de o polițistă.

Mai degrabă, unii au sugerat că caracteristicile alternative forței fizice ar putea fi preferabile, cum ar fi capacitatea de a aplană un potențial act de violență și de a menține calmul în situații de conflict. . .

Dat fiind că 80-90% din activitatea de poliție implică servicii de natură noncriminală, accentul pus în activitatea tradițională a poliției pe forța fizică ar putea chiar servi chiar ca piedică pentru departamente de poliție, care caută satisfacerea cu succes a cerințelor comunității sale. În plus, ea servește la "selectarea" bărbaților și femeilor care ar putea eventual să aplice un model alternativ de activitate polițienească, care să se concentreze mai puțin pe forța fizică și mai mult pe comunicarea interpersonală."

Lecturile Recomandate pentru Moderatori

4. Activitatea poliției și violența pe bază de sex

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editat de Megan Bastick și Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, INSTRAW, ONU 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>

"Este de datoria ofițerilor de poliție să prevină, să reducă și să răspundă la aceste forme de criminalitate, inclusiv violența bazată pe sex (VBS), ca fiind una dintre cele mai comune amenințări la adresa siguranței în toată lumea. Un studiu al Organizației Mondiale a Sănătății indică faptul că peste 69% dintre femei au raportat că au suferit agresiuni fizice din partea partenerului la un moment dat în viața lor. . . .

Bărbații și femeile sunt adesea reticenți în raportarea acestor crime la poliție. Bărbații care au fost supuși VBS sunt adesea rușinați și reticenți în a discuta incidentul din teama de a nu fi considerați slabi, emasculați sau homosexuali. Femeile sunt adesea reticente să vorbească cu poliția din cauza tabuurilor sociale și a stigmatizării asociate victimelor VBS. Provocări suplimentare există în țările care nu dispun de legi adoptate pentru eradicarea VBS. În cadrul poliției există imperativul de a se asigura ca toți ofițerii - bărbați și femei - să fie instruiți corespunzător în a asista victimele VBS și a poseda cunoștințele necesare pentru a procesa și investiga crimele eficient."

Lecturi Suplimentare:

- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Raport prezentat la Conference on Racism and Public Policy (Conferința UNRISD privind Rasismul și Politici Publice), Durban, Africa de Sud, sep. 2001 <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument> .
- Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editat de Megan Bastick și Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, INSTRAW de ONU 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>
- FRA (Agenția Uniunii Europene pentru Drepturi Fundamentale). "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2013. <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal și Spillar Judy. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." În Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing (Centrul National pentru Femei și Activitatea Poliției), 2003. <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal și Spillar Judy. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." În Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. National Center for Women & Policing (Centrul National pentru Femei și Activitatea Poliției), 2003 <http://womenandpolicing.com/pdf/newadvantagesreport.pdf>
- OÎCDO. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 1997. <http://www.ohchr.org>
- PNUD. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of Interior (Ministrul de Interne), 2013.
- ONUDC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Națiunile Unite, 2013.
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Viena: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Manualul Participantului:

Egalitatea de gen:

Egalitatea de gen: drepturi egale pentru bărbați și femei la oportunități și resurse indiferent de genul lor sau sexul cu care s-au născut.

Sex: se referă la caracteristicile biologice, fiziologice și anatomice cu care oamenii sunt născuți. Aceasta înseamnă că sexul masculilor și femelelor este același în întreaga lume și de-a lungul întregii istorii.

Gen: este învățat și atribuit. Fetele și băieții sunt învățați și li se atribuie diferite caracteristici sociale, roluri, activități și comportamente într-un anumit context socio-cultural bazat pe sexul lor. Rolurile de gen, ca societatea și cultura, pot fi modificate în timp și variază în diferite contexte. Aceasta înseamnă că rolurile de gen nu sunt aceleași în toate contextele socio-culturale și în cadrul unui context socio-cultural, ele se vor schimba și dezvolta în raport cu modificările trăite de societate.

Bărbații și femeile trebuie tratați în mod egal de către poliție, cu toate că au parte de riscuri și nevoi diferite, care trebuie conștientizate și adresate în egală măsură. De exemplu, bărbații în multe țări sunt mai expuși violenței în afara casei, comisă de străini sub formă de exemplu de jaf, agresiune, omucidere și violență stradală. Femeile, mai curând, vor întâlni violență în propria casă și din mâinile propriului soț sau ale partenerului. Ele sunt expuse unui risc mai mare de violență domestică și agresiune sexuală, precum și altor forme de violență care în mod special sunt îndreptate către femei din cauza genului acestora.

Amenințări de securitate pentru bărbați, femei, băieți și fete

Bărbați	Femei	Băieți	Fete
- Jaful (Australia:75% din victime sunt bărbați) - Agresiune - Omucidere - Atentat simplu și grav - Violența stradală - Forțați la violarea membrilor propriei familii (în special în zonele de conflict) - Viol și tortură sexuală - Traficul de persoane	- Violența domestică - Agresiunile sexuale (SUA: 92% din victimele de la locul de muncă sunt femei) - Moarte pentru zestre - Hărțuirea sexuală - Violul - Asasinate de "Onoare" - Ambuscadă - Sterilizarea forțată - Traficul de persoane	- Violența stradală - Abuzul și violarea minorilor - Manipularea - Răpirea și reținerea forțată - Expunerea și abandonarea - Traficul de persoane - Cumpărarea/vânzare pentru prostituție	- Infanticidul - Abuzul și violarea minorilor - Traficul de persoane - Răpirea și reținerea forțată - Căsătoria minorilor - Cumpărarea/vânzare pentru prostituție

Modulul 8 - Egalitatea de gen, nediscriminarea și integritatea în cadrul poliției

Nediscriminarea:

Nediscriminarea: tratarea echidistantă a oamenilor aflați într-o situație similară, numai dacă nu sunt obiective și justificări rezonabile pentru aplicarea unui tratament diferențiat.

Nu trebuie să confundați discriminarea cu distincția. Ca principiu egal pentru bărbați și femei, fiecare ar trebui să fie tratat la fel de poliție. Cu toate acestea, există și grupuri de oameni care au riscuri diferite de securitate sau ar putea fi deosebit de vulnerabili și merită o protecție specială, de exemplu persoanele bolnave sau cu dizabilități.

Poliția ar trebui să tindă să asigure principiul de nediscriminare, mai ales în următoarele situații:

- Exercițarea dreptului discreționar (de exemplu, intervenția vs. non-intervenția; severitatea sancțiunilor etc.)
- Prioritizarea reclamațiilor și a cazurilor
- Comunicarea respectuoasă
- Controalele de identitate, percheziții de corp/vehicul
- Profilarea
- Patrularea
- Utilizarea forței

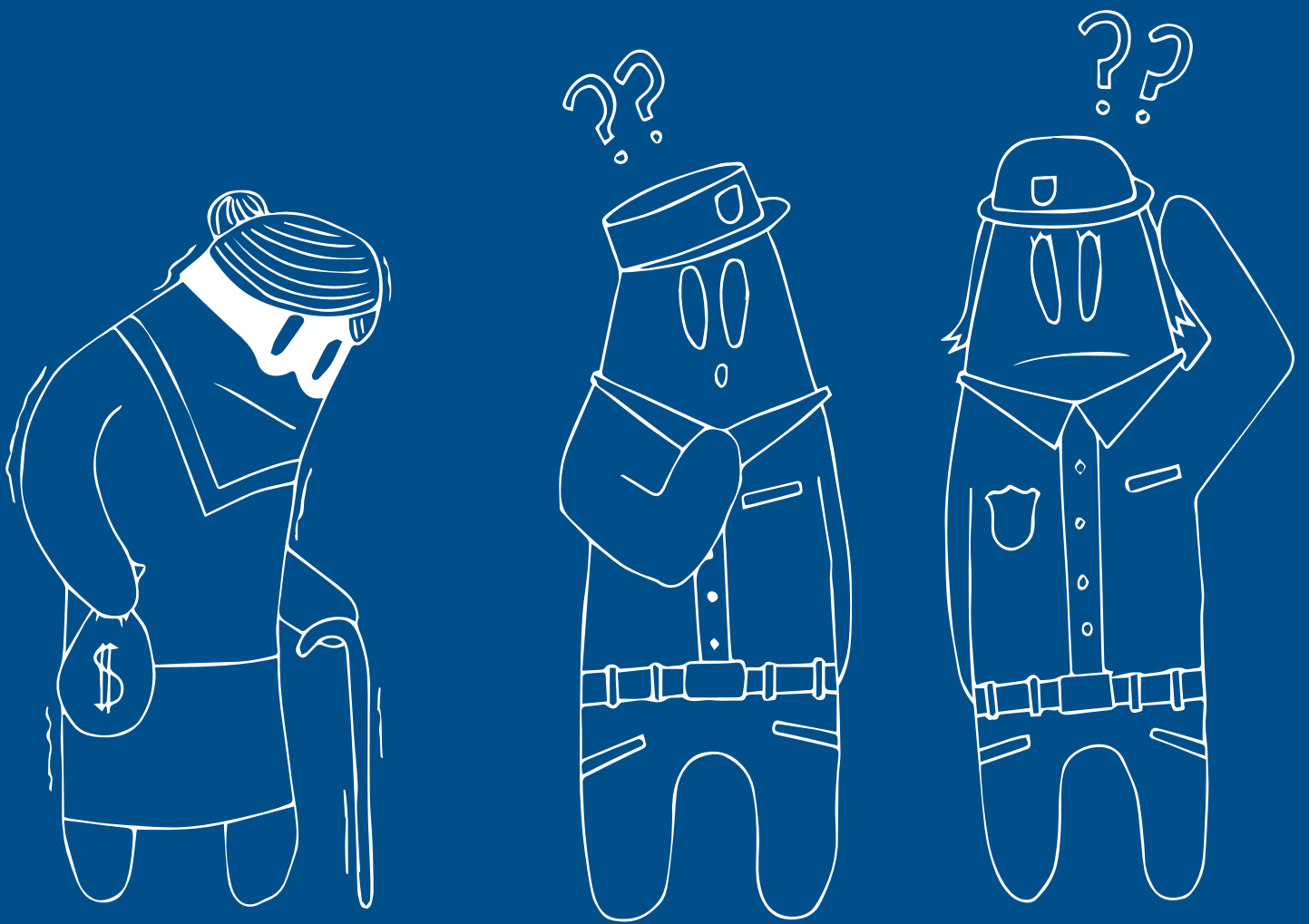
Importanța Egalității de Gen și Nediscriminarea pentru Integritatea Poliției:

Pentru voi, ca ofițeri de poliție:

- Impactul pozitiv asupra atitudinilor individuale
- Asigurarea respectului pentru fiecare
- Tratarea tuturor cetățenilor în mod egal
- Crearea unui mediu de lucru pozitiv

Pentru organizarea poliției:

- **Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt fundamentale pentru statul de drept.** Toate persoanele fizice, indiferent de sex, vârstă, religie, clasă, orientare sexuală sau handicap, trebuie să fie protejate și responsabile în fața legilor, care sunt cunoscute public, executate în mod imparțial și racordate la normele și standardele internaționale și naționale ale drepturilor omului.
- **Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt esențiale pentru furnizarea eficientă și responsabilă a serviciilor de securitate.** Un serviciu eficient de poliție angajează cei mai competenți candidați, indiferent de sexul lor sau de grupul social. Din punct de vedere operațional, egalitatea de gen și nediscriminarea permit, de asemenea, poliției identificarea și satisfacerea nevoilor de securitate ale întregii populații.
- **Egalitatea de gen și nediscriminarea sunt premisele pentru încrederea publică în poliție și legitimitatea acesteia în calitate de instituție de stat.** Legitimitatea poliției și încrederea publică în aceasta sunt ambele fortificate odată ce toți cetățenii, indiferent de gen, vârstă, sex, religie, clasă sau alt statut, se simt că sunt reprezentați în poliție, că sunt tratați echitabil și că nevoile lor de securitate sunt luate în considerare.



Modulul 9

Dilemele etice ale Poliției

Modulul 9

Dilemele etice ale poliției



Scopul modulului:

Practicarea modalităților de abordare și soluționare a dilemelor etice



Obiectivele de studiu:

La sfârșitul acestui modul participanții vor putea:

1. Înțelege ce este o dilemă etică
2. Practica soluționarea dilemelor etice prin jocul de roluri
3. Analiza dileme etice prin prisma a două modele de soluționare



Timp: 80 minute



Inventar necesar: Flip chart sau tablă, coli de hârtie albă, cutie mică sau coș, markere, pixuri

	Conținut		Metodă/ acțiune	Suport de curs/ Ajutorul Moderatorului
1	Introducere	5'	Prezentare	
2	Ce este o dilemă etică?	10'	Brainstorming	Suport de Curs 1
3	Exemple de dileme etice Sau Tipuri de dileme etice	20'	Activitate de grup	Ajutorul Moderatorului 1 Ajutorul Moderatorului 2
4	Cum rezolvi o dilemă etică?	40'	Prezentare Activitate de grup	Suport de Curs 2
5	Concluzie	5'	Prezentare	

Descriere scurtă a modulului:

Acest modul definește mai întâi ce constituie o dilemă etică. Apoi, urmează să fi colectate exemple de dileme etice cu care s-au confruntat participanții. În final, prin intermediul unui joc de roluri, participanții vor discuta despre consecințele opțiunilor disponibile lor și modalitățile de a face cea mai bună alegere.

5'

1. Introducere

CE - Descrierea succintă a conținutului modului



- Explicați participanților:

”

Acest modul este despre dileme etice. Dilemele etice sunt situații dificile cu care toți ofițerii de poliție se confruntă, când elementele discutate în modulele anterioare intră în joc (reguli, valori personale etc.) și se concurează. În astfel de situații, alegând un fel de acțiuni în detrimentul altora va fi mereu dificil, deoarece nu există o soluție ideală.

”

DE CE - Relevanța modului



- Spuneți participanților:

”

Acest modul vă va ajuta să identificați dilemele etice atunci când ele apar în munca dumneavoastră și vă va oferi unele instrumente care vă pot ajuta în luarea celor mai bune decizii. Cel mai probabil nu veți fi capabili să aplicați instrumentele sugerate literal și nici nu sunteți obligați să o faceți, deoarece fiecare situație dificilă este diferită și timpul pentru a decide cum să acționați ar putea fi limitat. În final, integritatea dumneavoastră personală este cea care va determina decizia dvs.

”

PENTRU CE - Obiectivele modului



- Prezentați obiectivele modului.

CUM - Sequence of the module Secvența modului



- Explicați secvența modului.

Note personale

10'

2. Ce este o dilemă etică?



- ▶ Facilitați discuția introductivă:



- Ce este o dilemă etică în înțelegerea dvs.?
- Ce elemente trebuie să fie prezente într-o situație pentru a fi considerată o dilemă etică?



- ▶ Încurajați participanții să răspundă.
- ▶ Apoi distribuiți **Suportul de Curs 1** cu definiții și rugați participanții să le citească.
- ▶ Întrebați participanții dacă au comentarii la definiții.
- ▶ Moderați un brainstorming cu tot grupul la următoarea întrebare:



- Cu ce elemente se pot confrunta într-o dilemă etică?



- ▶ Încurajați participanții să răspundă.
- ▶ Completați și/sau rezumați cu ajutorul următoarelor elemente de răspuns:

Două sau mai multe elemente trebuie să fie în conflict. Acestea pot fi:

- Reguli sau legi diferite
- Reguli și valori diferite
- Valori personale sau profesionale, de exemplu:
 - Adevăr vs. loialitate
 - Justiție vs. milă
- Interesele diferitor persoane
- Interese individuale și cele ale societății
- Impactul pe termen scurt vs. cel pe termen lung
- Mijloace vs. scopuri ("Scopul scuză mijloacele.")
- Rolurile diferite ale poliției, de exemplu:
 - Prevenirea vs. represiunea
 - Supravegherea și aplicarea legii vs. asistență

Note personale

20'

3. Exemple de dileme etice Sau tipuri de dileme etice



- ▶ Distribuiți coli de hârtie albă tuturor participanților și asigurați-vă că toți au pixuri.
- ▶ Rugați-i pe fiecare dintre ei să descrie un caz real sau ipotetic de dilemă etică în poliție și pliați foaia de hârtie în 4.
- ▶ Colectați cazurile într-o cutie mică sau coș.
- ▶ Citiți cazurile în gând.
- ▶ Alegeți de la 5 la 10 cazuri care corespund diferitor dileme etice adevărate (conform definiției din exercițiul anterior). Dacă participanții nu generează cazuri interesante, completați cu cazurile ipotetice din **Ajutorul Moderatorului 1**.
- ▶ Citiți în glas cazurile alese.
- ▶ Generați o discuție plenară punând întrebări la fiecare caz:



- Care este dilema etică în acest caz?
- Cu ce se confruntă?



Notă: În loc de această discuție plenară, puteți opta pentru activitatea prezentată în **Ajutorul Moderatorului 2** pentru a reflecta și clasifica dilemele etice. Toate etapele anterioare de colectare a exemplurilor sunt aceleași.

Note personale

40'

4. Cum rezolvați o dilemă etică?



- Prezentați activitatea:

”

În această activitate, veți folosi anumite dileme etice într-un joc de roluri și veți alege un mod de acțiune. Apoi, vă vom prezenta două modele, care pot ajuta la soluționarea dilemelor etice și le veți folosi pentru a analiza cazul și decide dacă ar trebui poate să fie ales un alt mod de acțiune.

”



- Din activitatea anterioară, selectați 2-3 cazuri, care reprezintă situații variate de dileme etice, pe care le găsiți dintre cele mai interesante.
- Recitiți-le (sau rezumați-le) participanților.
- Împărțiți participanții în atâtea grupuri câte cazuri aveți și distribuiți câte un caz per grup.
- Instruiți-i pentru a discuta între ei alegerea celui mai adecvat mod de acțiune după părerea lor și pentru a pregăti un scurt joc de roluri pe marginea situației, inclusiv reacția/decizia.
- Rugați fiecare grup să prezinte situația lor în fața celorlalți.



2



Notă: Recomandăm utilizarea anume a metodei de joc de roluri în această activitate. Totuși, dacă nu aveți timp sau credeți că jocul de roluri nu va funcționa cu publicul dvs., puteți sări peste cele 3 etape anterioare și remodela ușor etapele următoare.

- Solicitați participanților:

?

- Ce v-a ajutat să soluționați dilema și să luați o decizie?



- Încurajați-i să mediteze și să vă răspundă.
- Apoi distribuiți **Suportul de Curs 2** și prezentați cele două modele.
- Explicați participanților:

”

Acestea sunt doar două modele dintre multe altele. Probabil că nu veți avea timp să vă puneți toate aceste întrebări atunci când soluționați o dilemă etică, dar ele conțin câteva sugestii utile. Haideți să testăm aceste modele cu dilemele pe care tocmai le-ați înscenat.

”

Modulul 9 - Dilemele etice ale poliției



Testarea modelului mai intuitiv: Clopoțelul - Cartea - Lumânarea

► Pentru prima dilemă, puneți întregului grup următoarele întrebări:



• Ce vă spune intuiția să faceți?



• Este această acțiune în concordanță cu legea/normele/regulamentele?



• Cum te-ai simți povestind această întâmplare mamei tale sau unui ziar?

- “Indiciu-clopoțel”, “Indiciu-carte” și “Indiciu-lumânare” vă sugerează să faceți același lucru?
- Ce altă întâmplare ați putea alege în baza acestui model?



Model rațional: A.B.C.M.

Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
+	-	+	-	+	-

► Facilitați o discuție cu participanții pe următoarele întrebări:



- Ce se contrapune în acest caz? Care valori, norme sau principii?
- Care sunt eventualele moduri de acțiune sau de alternativă? Ce puteți face sau ce nu puteți face?
- Cine este afectat de decizia dvs. (dvs., colegul, prietenul, cetățeanul, superiorul, instituția de poliție, societatea în general...)?
- Care sunt consecințele (pozitive și negative) ale fiecărei alternative pentru toate părțile interesate?



► În funcție de rezultatele discuției, enumerați alternativele în tabelul desenat pe flip chart sau tablă.

► Enumerați consecințele pentru toate părțile interesate în tabel.

► Discutați cu întregul grup:



- În baza acestei analize, care pare să fie cea mai bună alegere(i)?
- Este aceeași alegere ca cea derivată din modelul Clopoțelul-Cartea-Lumânarea?
- Alegerea este aceeași ca și cea aleasă de grup în jocul de rol?

Dacă grupul ajunge la concluzia că cea mai bună alegere este diferită de ceea ce s-a ales în timpul jocului de roluri și dacă timpul vă permite, puteți să le propuneți să reînceneze dilema.

► Repetați procedura pentru fiecare dintre cazurile selectate.



- ?

- ### Note personale

[illegible]

Suportul de Curs 1 - Definirea unei dilemei etice

O dilemă etică este o problemă care se referă la opțiuni alternative și contradictorii. Alegerea acțiunilor presupune o dilemă etică atunci când acțiunea considerată are atât consecințe pozitive, cât și negative pentru sine, ceilalți și mediu.

Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție). "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer /Policière." Neuchatel: Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție), 2009.

Adevăratele dileme etice sunt situații de non-câștig prin definiție, unde ești condamnat dacă faci la fel cum ești dacă nu faci.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

O dilemă morală autentică este o situație din care nu poți ieși nevinovat, indiferent de ce faci - aplici mijloace docile, aplici mijloacele mai puțin docile murdare sau abandonezi situația.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.

O dilemă etică există atunci când ofițerii:

- Nu cunosc modul corect de a acționa
- Au dificultăți în a face ceea ce consideră a fi corect
- Găsesc opțiunea greșită foarte tentantă

Pollock, Joycelyn M și Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, nr. 11 (1996): 20-27.

Suport Curs 2 - Modelele de soluționare a dilemelor etice

CLOPOȚELUL, CARTEA ȘI LUMÂNAREA

- **CLOPOȚELUL** - Această acțiune sună corect? Această întrebare măsoară prima reacție ori intuiția. Impresia dumneavoastră inițială sună greșit sau corect; înțelept sau neînțelept? Unii oameni conectează această întrebare la “vocea lor interioară.” Ce îți spune aceasta?
- **CARTEA** - Este această acțiune în conformitate cu legile, regulile și politicile oficiale? Este “a la carte?” De obicei, regulile instituției sau profesiei asigură sau consolidează ceea ce fiecare deja știe că este corect. Și chiar dacă considerați abaterea de la o politică sau lege injustă, ar fi cazul să țineți minte că încălcați intenționat o regulă formală. De obicei, există consecințe făcând asta.
- **LUMÂNAREA** - Cum va arăta această acțiune în ochii altora expusă la lumina zilei? Această întrebare este despre percepție. Cum o vor privi alții (instituția, publicul, mama ta sau fratele tău, ziaristii)? Uneori acțiunile care nu sunt vădit greșite oricum vor fi percepute în acest fel de ceilalți.

MODELUL A.B.C.M.

- Considerați **ALTERNATIVELE** dvs. Care sunt opțiunile în situația dumneavoastră? Ce puteți face? Propuneți trei sau mai multe opțiuni. Poate a treia sau a patra alternativă se dovedesc a fi cele mai înțelepte.
- Lista **BENEFICIARILOR**. Cine sunt oamenii care vor fi afectați de decizia și acțiunile dvs.? Puteți observa că alternativele diferite uneori pot avea beneficiari diferiți.
- Luați în considerare **CONSECINȚELE** fiecărei alternative. Care sunt consecințele probabile ale fiecărei alternative? Trebuie să aveți în vedere consecințele pentru toți beneficiarii, nu doar pentru dvs. Ce avantaje sau dezavantaje ar rezulta din fiecare opțiune? Uneori analizarea acestora poate fi o parte importantă în luarea unei decizii înțelepte.
- Cum vă veți simți **MĂRTURISIND** această întâmplare? Ar fi justificarea acțiunilor întreprinse o experiență confortabilă sau inconfortabilă? Cum ar fi să explicați aceasta securității interne, ziarștilor sau familiei?

Ajutorul Moderatorului 1 - Cazurile ipotetice privind dilemele etice

1. Un ofițer de poliție are motive să aresteze un bărbat pentru un furt relativ minor. Dar ofițerul mai știe că bărbatul are o șotie și copil nou-născut și locuiește într-un orașel sărac, iar familia lui ar trece prin momente foarte dificile dacă soțul ar merge la închisoare.¹
2. Presupunând că poliștii au mai multe indicii care îl implică pe Ciobanu (înlocuiți cu un nume comun masculin în țara dvs.) ca pedofil, dar nu au probe pentru obținerea unui mandat de percheziție a mașinii sau a locuinței lui, unde ar putea fi găsite dovezi. Un ofițer, simțindu-se frustrat, dimineața devreme, ia un baston și avariază farul semnalizator din spate al mașinii lui Ciobanu. A doua zi ofițerul îl oprește pe Ciobanu în trafic pentru conducerea vehiculului cu farul de semnalizare spate defect, îl sechestrează și îi percheziționează vehiculul unde găsește dovezi privind vinovăția sa în multiple cazuri de hărțuire juvenilă și deținerea de pornografie. Jones primește distincții pentru arestare. A procedat ofițerul legal în privința farului retrovizor? Acțiunile sale au «servit în favoarea unui beneficiu public mai mare»?²
3. Un jaf a fost comis la magazinul de bijuterii și doi poliști asigură siguranța la locul faptei până la sosirea echipei de anchetă. După câteva zile, un ofițer de poliție observă că colegul său are o brățară din magazinul de bijuterii vizat. Acesta spune că a cumpărat-o de la un agent comercial necunoscut.³
4. Într-o noapte din cursul săptămânii, colegul dvs. Ion (înlocuiți cu un prenume masculin comun din țara dvs.) și dvs. sunteți împreună într-o patrulă pentru a controla o secțiune deschisă a unei parcuri din oraș. Plouă și este destul de întuneric. Sosind la destinație, observați că parcare este pustie. Privind puțin mai îndeaproape, observați o mașină parcată în capătul parcurii. Vă apropiați de vehicul și găsiți geamurile aburite. Colegul dvs. Ion vă aduce la cunoștință că va intra prin partea șoferului, în timp ce dvs. aveți la dispoziție partea pasagerului. În scurt timp vedeți că doi oameni sunt în cabina din partea dumneavoastră. Vă dați seama că aceștia sunt un bărbat și o femeie angajați în activități de natură sexuală. Vă dați seama că femeia care stă în partea pasagerului este nimeni alta decât Maria (înlocuiți cu un prenume feminin comun din țara dvs.), șotia lui Sergiu (înlocuiți prin al doilea prenume masculin comun din țara dvs.), cel mai bun prieten și colegul de serviciu care își începe tura la 04:00. Intervenția fiind încheiată, vă îndepărtați. Din fericire, Maria nu v-a văzut sau recunoscut. Deși în stare de șoc, nu spuneți nimic despre cele descoperite colegului dvs. În restul timpului de patrulare, nu puteți să vă gândiți decât la ultima invitație de la Maria și Sergiu, de acum mai puțin de o lună în urmă, atunci când Sergiu v-a vorbit despre dorința sa de a avea un copil cu Maria. Brusc, vă simțiți neconfortabil. Cum veți reacționa când îl veți întâlni pe Sergiu la ora 04:00 în timpul schimbului de ture?⁴
5. Cumnatul dumneavoastră dorește să subînchirieze apartamentul și a primit numeroase oferte. El are dubii în a se decide și și-ar dori să fie sigur că viitorul chiriaș va fi de nădejde și sigur din punct de vedere financiar. El vine la dvs. cu o listă de nume și vă întreabă dacă puteți să le verificați cazierul. Pentru a nu vă deranja sau solicita prea multe detalii, vă sugerează să marcați numele celor ce nu trebuie luați în considerare. Cum ați reacționa?⁵
6. Un poliștit nou-numit, la prima sa patrulare este informat de colegul său mai învârstă și mai experimentat că restaurantului de la colț îi place să-i aibă în preajmă, astfel proprietarul restaurantului le oferă masa pe gratis. Poliștitul mai în vârstă își comandă cu ușurință cartofi, friptură și toate garniturile. Care este obligația poliștitului novice în acest caz? Ar trebui el să continue să facă ceea ce fac colegii săi sau să respingă acest tip de favoruri? Și dacă proprietarul refuză să ia bani de la poliștit?⁶
7. Au fost unele probleme care au implicat membrii unor grupări rivale într-o parte a orașului. Un ofițer lucrează cu ambele părți pentru a detensiona situația, se străduiește să dezvolte programe și să câștige respectul membrilor grupărilor. În cele din urmă, problema se aplanează. Curând ofițerul începe să observe mașini cu prea mulți pasageri adolescenți - mulți dintre ei minori - din ambele grupări, șofând prin preajmă, evident sub influența băuturilor alcoolice, făcând zgomot și tulburând ordinea publică. Confruntându-i, membrii grupărilor, relativ liniștiți, declară ofițerului că ar trebui să treacă cu vederea activitățile lor "inofensive" precum condus și consumul de alcool întrucât sunt cooperanți cu el și nu mai se mai împușcă între ei.⁷
8. Eu sunt un ofițer de poliție în afara serviciului și sunt invitat la o petrecere în casa unui vechi prieten. Este vineri seara, nu sunt în timpul orelor de serviciu și nu am planuri, astfel încât merg la petrecere. La sosire, este deja destul de multă lume adunată în curtea din spatele casei, așa că mă văd cu oamenii și petrec bine timpul. Am băut câteva beri și am mers la toaletă când am observat mai multe persoane din casă în jurul unei mese pe care se afla împrăștiată cu cocaină. Nu i-am mai văzut niciodată înainte și prietenul meu fusese în tot acest timp în curtea din spatele casei. Merg la toaletă și mă gândesc ce să fac.⁸

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt și Ronald W. Glensor, "Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving," *Police Quarterly* 1, nr. 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf

2. *Ibidem*

3. *Ibidem*, p. 81

4. Institut Suisse de Police (Institut Elvețian de Poliție). "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer /Poličiere." Neuchatel: Institut Suisse de Police (Institut Elvețian de Poliție), 2009.

5. Adaptat la: *Ibidem*.

6. 'Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma' *Researchomatic* 6, 2012. Disponibil la: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, "Ethical Considerations," 29.

8. Elizabeth Hall, "Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly," *Criminology & Justice*, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

Modulul 9 - Dilemele etice ale poliției

9. Un polițist debutant a surprins miros de alcool în respirația partenerului său, în timp ce acesta intra în mașina de serviciu, la începutul turei. Ofițerul senior a recunoscut că băuse un pahar de vin la cină, dar insistă că poate conduce în siguranță. Pentru a evita o confruntare, debutantul nu protestează. La scurt timp după aceasta, mașina de serviciu condusă de ofițerul senior a lovit un alt vehicul. Șoferul celui alt vehicul a murit 3 săptămâni mai târziu din cauza leziunilor grave suferite în accident. Agentul de circulație care a anchetat accidentul a surprins mirosul de alcool al ofițerului senior dar nu a raportat acest fapt și nici nu a cerut ofițerului senior să sufle în fiolă pentru test. În cadrul procesului ulterior s-a constatat că ofițerul senior a provocat accidentul fiind sub influența alcoolului. În timpul anchetei interne, debutantul s-a confruntat cu o enormă dilemă etică, de a spune adevărul sau a minți pentru a-l proteja pe ofițerul senior.⁹
10. Un asistent de la o benzinărie sună la poliție din cauza unor tulburări la benzinărie. Un adolescent din vecinătate cerșește bani de la clienți și le spală parbrizurile fără a fi solicitat. Adolescentul trăiește cu bunica sa și o duce greu. Asistentul vrea ca minorul să fie arestat pentru că, zice el, hărțuiește clienții.

În astfel de situații, infractorul este adesea motivat de circumstanțe dificile; în acest caz, bunica adolescentului este extrem de săracă și el îi dă banii câștigați. Aceasta pune ofițerul într-o dilemă dintre manifestarea compasiunii și aplicarea legii.¹⁰

11. Un ofițer oprește o femeie cu numeroase amenzi rutiere grave. Femeia are un bebeluș în mașină. Ar trebui ofițerul să ducă bebelușul la casa de copii iar pe femeie la închisoare, să facă aranjamente ca altcineva să aibă grijă de copil, sau doar să-i permită infractoarei să plece, avertizând-o să aibă în vedere soluționarea amenzilor pe cont propriu? Ea nu are bani și nu-i face probleme polițistului. Această situație nu implică o reclamație de solicitare; ofițerul încă nu este sigur dacă aplicarea strictă a legii ar fi pedeapsa justă sau cel puțin se simte descurajat să aplice legea. Multe dintre asemenea dileme implică femei și/sau familii cu copii. Unor ofițeri le sunt foarte clare criteriile pe care să le utilizeze în alegere; alții sunt mai puțin siguri cu privire la rolul etic al poliției.¹¹
12. Un polițist răspunde la un apel venit de la biroul de securitate al unei companii care a reținut un hoț. O doamnă de 75 de ani a fost prinsă în timp ce încerca să strecoare unele medicamente necesare în geanta sa. Magazinul insistă asupra amendării doamnei. Există o lege aplicabilă în acest caz? Da. Femeia evident a încălcat legea. Există o politică instituțională aplicabilă? Evident, politica instituțională ar fi aplicarea legii, mai ales dacă reclamantul vrea să aplice penalități. Rezolvă aceasta dilema? Pentru unii polițiști o rezolvă. Unii polițiști cred că datoria lor este aceea de a aplica legea și nu de a o discuta. Alții, totuși, ar spune că există o chestiune etică în afara datoriei.¹²
13. Un polițist este chemat la locul unui incendiu izbucnit la o locuință. Focul s-a răspândit prin toată casa, făcând imposibil accesul în siguranță. Ofițerul poate auzi strigătele de ajutor ale familiei prin fereastra de sus. Se simte obligat să o ajute, dar știe că este împotriva politicii instituționale de a se aventura în astfel de situații periculoase.¹³
14. Sunteți unul din grupul de treizeci de ofițeri din mai multe departamente diferite [însărcinate] să lucreze în uniformă [pentru a menține securitatea] la un concert rock în sală . . . Formațiile care evoluează sunt de heavy metal și punk rock. Mulțimea de 7.000 de oameni este compusă în mare parte din adolescenți. . . . Mulțimea este zgomotoasă dar pașnică. Cei mai gălăgioși se dovedesc a fi un grup de cincisprezece douăzeci de indivizi îmbrăcați în gece de piele, membrii unei grupări de motocicliști numită "Avocații Diavolului", care s-au adunat la câteva rânduri distanță de scena centrală a auditoriului. Un polițist din alt oraș s-a apropiat să vă spună că a observat un număr de [motocicliști] folosind, aparent, cocaină și comercializând-o și adolescenților din mulțime. El vrea să-i aresteze pe [motocicliștii] care vând cocaină și vă roagă să-l însoțiți. Din experiența dvs. anterioară cu "Avocații", știți că adesea ei au în posesie cuțite și chiar arme, dar e și o chestiune de onoare pentru ei a se lua la bătaie cu orice polițist care încearcă să-i aresteze. De asemenea, ați avut experiențe când mulțimea de fani a devenit violentă ca rezultat al încercărilor poliției de aresta traficanții de alcool sau droguri. Colegul polițist vă spune că, indiferent dacă îl însoțiți sau nu, va face arestări după ce începe următorul număr al formației.¹⁴

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and Resources*, <http://www.stevedavis.org/sol2art16print.html>

10. Joycelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. *Ibidem*

12. *Ibidem*

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. *Ibidem*

Ajutorul Moderatorului 2 - Activitate opțională - 3 tipuri de dileme etice

- Explicați participanților tipurile/categoriile dilemelor etice de mai jos:
 - Discreție
 - Datorie (este de datoria mea sau nu?)
 - Onestitate
 - Loialitate
- Scrieți 4 cuvinte pe flip chart sau tablă.
- Citiți în glas cazurile selectate.
- În fiecare caz întrebați participanții:
 - În care categorie se încadrează acest caz?
 - Puteți considera și alte categorii?

Discreția: În situațiile care implică discreția, oricare dintre cele două acțiuni posibile pot fi definite drept corecte. Competența specifică a ceea ce este cunoscut ca discreție polițienească - fie arestarea, fie amenda, ce e de făcut când te confrunți cu o altercație - în general, nu este specificat în termeni etici. În unele din aceste situații interpretabile, totuși, ofițerii dezvăluie la ore fie că s-au simțit inconfortabil în privința a ceea ce legea sau regulamentele instituționale le solicită să facă, fie au raportat că au fost cu adevărat confuzați în privința unui mod adecvat de acțiune pe care să-l urmeze.

Datoria: 2 tipuri:

1. Primele întrebări puse privind obligația polițistului în anumite situații. De exemplu, în cazul unui apel privind un scandal domestic, când polițiștii stabilesc că nu s-a comis nici o infracțiune, care este datoria lor? Există vreo obligație de a încerca să rezolve situația volatilă înainte să devină o infracțiune? De asemenea, unii polițiști cred că sunt responsabili în a-i ajuta pe cei săraci și vagabonzi să-și găsească adăpost; alții nu se simt împovărați de astfel de obligații. Acest tip de discuție inevitabil generează diferențe fundamentale de opinie asupra rolului în comunitate pe care polițiștii și-l atribuie. Este și o problemă etică.
2. Celălalt tip de dilemă este legată de datorie, care este mult mai simplă. Ofițerul știe că munca sa necesită o anumită acțiune, dar consideră acțiunea fie nepotrivită, fie o pierdere de timp, ceea ce îl face pe ofițer ezitant în îndeplinirea ei.

Onestitatea: Sub titlul general de onestitate, polițiștii prezintă dileme ce implică îmbogățirea personală, greșelile personale, mințirea și diverse aspecte referitoare la situații de arest.

Loialitatea: În situații ce implică loialitatea, polițiștii trebuie să decidă ce să facă atunci când se confruntă cu abaterile colegilor. Dilemele polițiștilor în această zonă variază de la surprinderea unor abateri relativ minore (de ex., abuz de ore peste program) la abuzarea serioasă a încrederii publice (de ex., abuzul fizic asupra unui suspect sau comiterea unei infracțiuni).

Lecturi recomandate pentru Moderatori

1. Înțelegerea dilemelor etice

Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție) "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție), 2009: 98-101.

"Luarea deciziilor este un act dificil, mai ales atunci când referințele și codurile stabilite nu mai sunt explicite și/sau se contrazic cu altele sau cu valorile dvs.

Bazată pe idealuri mari, profesia de polițist este dificilă. Pentru că adesea trebuie să ia decizii urgente și uneori cu impact direct, poliția, care ce nu trebuie să uităm, nu este perfectă, este supusă unor diverse presiuni (sociale, politice, mediatice, de investigare etc.), care pot fi o sursă de dezamăgire, descurajare și uneori regres. Când regulamentul lipsește sau, invers, atunci când există mai multe regulamente ce coexistă și se contrazic sau când regulamentul este vag, nu este neobișnuit faptul că poliția trebuie să rezolve dileme alegând între două sau mai multe alternative, fiecare dintre ele având avantajele și dezavantajele ei.

Modulul 9 - Dilemele etice ale poliției

Definiție: O dilemă etică este o problemă care se referă la opțiuni alternative și contradictorii. O alegere a acțiunilor presupune o dilemă etică, atunci când acțiunea considerată are atât consecințe pozitive, cât și negative pentru sine, ceilalți și mediu.

Dimensiunile dilemei etice:

Cele mai multe dileme etice sunt depășite de oameni pe cont propriu, chiar dacă multe dintre aceste dileme se referă, totuși, semnificativ la dimensiunea profesională și instituțională . . . În cele mai multe cazuri, problema are mai multe dimensiuni și nu valorile personale stau la baza problemei. De asemenea, sunt cele ale instituției, cele ale societății, chiar și cele ale altei persoane, precum un coleg, cealaltă parte sau de o a treia persoană implicată. Întotdeauna există atât de multe dimensiuni suprapuse care influențează comportamentul și acest fapt determină ca orice chestiune etică să fie abordată în conexiune cu aceasta.

Polițiștii care lucrează în teritoriu constant se confruntă cu necesitatea de a face alegeri, de a lua decizii.

- Trebuie să arestez această persoană sau nu?
- Trebuie să dau o amendă sau nu?
- Trebuie să folosesc coerciția sau nu?
- . . .

Legile, reglementările, directivele și alte practici interne oferă un număr de căi și direcții de reflecție. Totuși, acestea nu răspund la toate întrebările. Poliția este uneori neputincioasă și nu știe ce să facă pentru a proceda corect. Decizia este alegerea unei acțiuni în contextul dat.”

2. Importanța instruirii etice pentru poliție

Den Boer, Monica și Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Editat de Sol Iglesias și Ulrich Klingshirn. Singapore: Fundația Asia-Europe & Fundația Hans Seidel Indonezia, 2011: 61.

“Polițiștii locuiesc și lucrează într-un context social constant schimbător și dinamic, în care sunt expuși la o multitudine de conflicte etice. Polițiștii sunt fie nepregătiți sau inconștienți, fie sunt mai degrabă «luați de val» decât dacă ar fi fost pregătiți corespunzător pentru a se confrunța cu potențialele riscuri etice. În fiecare zi, polițiștii practică pregătirea psihologică, așa cum este legată de situațiile tactice. Ofițerii care sunt pregătiți psihologic pentru a se confrunța cu previziunile letale reușesc mai degrabă decât cei care antrenați în tactici, dar psihologic nepregătiți. Exact ca previziunile letale, dilemele etice apar în cele mai inoportune momente, adesea fără avertisment și în lipsă de timp pentru a se opri și analiza situația. Fiind inadecvat pregătit, chiar și cel mai cinstit, ireproșabil ofițer poate lua decizii etice inadecvate. . . decizii ce pot duce la consecințe radicale. Dacă polițiștii au de gând să țină piept dilemelor etice, ei trebuie să fie la fel de pregătiți psihologic, precum ar fi pentru previziuni tactice.”

Lecturi suplimentare:

- Cohen, Howard S. și Michael Feldberg. “Rock Concert.” În *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție). “Droits de l’Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l’examen professionnel fédéral de Policer/Policière.” Neuchatel: Institut Suisse de Police (Institutul Elvețian de Poliție), 2009
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Klockars, Carl B. “The Dirty Harry Problem.” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Pollock, Joycelyn M și Ronald F. Becker. “Ethics Training: Using Officers’ Dilemmas.” *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, nr. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leeb/1996/nov964.txt>

Manualul Participantului:

Dilemele etice sunt situații dificile cu care toți ofițerii de poliție se confruntă când elementele discutate în modulele anterioare intră în joc (reguli, valori personale etc.) și concurează. În astfel de situații, alegând un fel de acțiuni în detrimentul altora va fi mereu dificil, deoarece nu există o soluție ideală. În final, integritatea dumneavoastră personală este cea care va determina decizia dvs.

Elementele conflictuale pot fi:

- Reguli sau legi diferite
- Reguli sau valori diferite
- Diferite valori profesionale sau personale
- Interesele diferitor persoane
- Interesele individuale și interesele societății
- Impactul pe termen scurt vs. cel pe termen lung
- Mijloace vs. scopuri
- Rolurile diferite ale poliției

CLOPOȚELUL, CARTEA ȘI LUMÂNAREA

- **CLOPOȚELUL** - Această acțiune sună corect? Această întrebare măsoară prima reacție ori intuiția. Impresia dumneavoastră inițială sună greșit sau corect; înțelept sau neînțelept? Unii oameni conectează această întrebare la “vocea lor interioară.” Ce îți spune aceasta?
- **CARTEA** - Este această acțiune în conformitate cu legile, regulile și politicile oficiale? Este “a la carte?” De obicei, regulile instituției sau profesiei asigură sau consolidează ceea ce fiecare deja știe că este corect. Și chiar dacă considerați abaterea de la o politică sau lege injustă, ar fi cazul să țineți minte că încălcați intenționat o regulă formală. De obicei, există consecințe făcând asta.
- **LUMÂNAREA** - Cum va arăta această acțiune în ochii altora expusă la lumina zilei? Această întrebare este despre percepție. Cum o vor privi alții (instituția, publicul, mama ta sau fratele tău, ziaristii)? Uneori acțiunile care nu sunt vădit greșite oricum vor fi percepute în acest fel de ceilalți.

MODELUL A.B.C.M.

- Considerați **ALTERNATIVELE** dvs. Care sunt opțiunile în situația dumneavoastră? Ce puteți face? Propuneți trei sau mai multe opțiuni. Poate a treia sau a patra alternativă se dovedesc a fi cele mai înțelepte.
- Lista **BENEFICIARILOR**. Cine sunt oamenii care vor fi afectați de decizia și acțiunile dvs.? Puteți observa că alternativele diferite uneori pot avea beneficiari diferiți.
- Luați în considerare **CONSECINȚELE** fiecărei alternative. Care sunt consecințele probabile ale fiecărei alternative? Trebuie să aveți în vedere consecințele pentru toți beneficiarii, nu doar pentru dvs. Ce avantaje sau dezavantaje ar rezulta din fiecare opțiune? Uneori analizarea acestora poate fi o parte importantă în luarea unei decizii înțelepte.
- Cum vă veți simți **MĂRTURISIND** această întâmplare? Ar fi justificarea acțiunilor întreprinse o experiență confortabilă sau inconfortabilă? Cum ar fi să explicați aceasta securității interne, ziaristilor sau familiei?

Anexă la Modulul: Conceptul de integritate în PIBP

Programul de Consolidare a Integrității Poliției (PIBP) descrie “integritatea” drept principiu de comportament consecvent în conformitate cu valorile etice enunțate. În etica de poliție, unele valori cheie includ serviciul public, imparțialitatea, corectitudinea, egalitatea, justiția și onestitatea. Integritatea este un principiu primordial, atât pentru polițiști personal, cât și pentru instituția poliției. Instituția poliției trebuie să-și definească clar valorile fundamentale și să se asigure că sunt promovate în întreaga organizație și reflectate în comportamentul tuturor oficialilor de poliție.

Această definiție a integrității sugerează că integritatea este mult mai complexă decât eradicarea corupției, după cum este uneori înțeles în mod eronat. Prin promovarea integrității, PIBP vizează combaterea tuturor tipurilor de comportament necorespunzător al poliției, de la grave activități ilegale la decizii etice, de la brutalitate la lipsa de respect, de la malițios la neglijent sau lipsă de punctualitate în performanța profesională. Puteți consulta Tabelul 1, de mai jos pentru exemple de abuzuri ale poliției.

Tabelul 1. Exemplu de clasificare a devierilor polițienești

În afara orelor de program	La locul de muncă (cu colegii)	În timpul orelor de program (cu cetățenii)	Crimă în poliție	Încălcări disciplinare în poliție	Comportamentul imoral în poliție
• Activități criminale directe - un ofițer de poliție comite o crimă împotriva unei persoane sau proprietăți în interes personal • Violență domestică • Conducerea unui autovehicul în stare de ebrietate • Utilizarea informațiilor confidențiale în scopuri personale	• Mite interne - prerogative disponibile ofițerilor de poliție (vacanțe, alocații de ture, de promovare) sunt cumpărate, schimbate și vândute • Hărțuirea sexuală a colegelor.	• “Trafic de influență”: primirea de bunuri, servicii sau bani în schimbul acționării în interesul unei anumite-persoane sau companii • Furtul de oportunitate: a fura de la cei aflați în arest (deținuți), de la victimele accidentelor rutiere, de la victime și cadavrele persoanelor decedate • Acceptare de mită pentru suspendarea urmăririi într-un dosar penal: evitarea arestului, depunerii unei plângeri sau sechestrării proprietății • Plantarea, falsificarea sau adăugarea de probe (în special, dar nu exclusiv, în cazurile în care sunt implicate droguri) • Utilizarea nejustificat de gravă a forței împotriva cetățenilor (uciderea, brutalitatea, tortura) • Hărțuirea sexuală a cetățenilor • Suprimarea nejustificată a drepturilor fundamentale: libertatea de exprimare, de mișcare, de asociere, etc. • Sperjurul • Supunerea oarbă față de ordine ilegale • Complicitatea cu infractori • Corupție în procesul de achiziții publice	• Coruperea oficialilor/favoruri: obținerea unui beneficiu material în virtutea funcției fără încălcarea per se a legii (de ex. faci cinste cu băuturi, mese, servicii) • Subminarea unei investigații sau a procedurilor penale, sau “pierderea” amenzilor de trafic • Utilizarea necorespunzătoare a violenței fizice sau verbale față de cetățeni și suspecți (tratament fizic dur, abuz verbal, umiliințe, intimidare) • Abuz și manipularea cu informații (utilizarea neautorizată și necorespunzătoare a dosarelor, scurgerea informațiilor confidențiale) • Discriminarea și tratamentul ilegal al cetățenilor după criterii etnice, religioase, sexuale, politice sau altele • Irosirea și abuzul de resurse instituționale • Neglijarea victimelor sau deținutilor • Nepotismul în executarea obligațiilor: favorizarea prietenilor, rudelor, membrilor aceleiași formațiuni politice sau altor tipuri de grupări etc.	• Conflict de interese între serviciu și activități în afara organizației (de ex. “câștig suplimentar”) • Utilizarea funcției de polițist în disputele personale • Relațiile personale cu infractorii	• Inacțiune și lene • Calitatea proastă a activității desfășurate • Furnizarea de informații eronate cetățenilor • Ignorarea sau eșecul în a aduce în atenția colegilor sau superiorilor cu privire la abateri sau acțiuni neetice
	• Nepotismul în promovare, desemnare, vacanțe, alocații de ture etc. • Umilirea colegilor. • Absența nejustificată de la locul de muncă • Abuzul de concediu medical	• Favorizare • Ignorarea problemele la locul de muncă • Mințirea colegilor • Limbaș abuziv față de colegi			• Limbaș abuziv în relațiile personale • Consum excesiv de alcool

Anexă la Module: Conceptul de integritate în PIBP

Principiile activității democratice a poliției

PIBP consideră integritatea drept unul dintre principiile cheie ale activității democratice ale poliției. Alte principii esențiale sunt descrise pe scurt, mai jos:

Statul de drept - Toată lumea, inclusiv poliția, trebuie să ia decizii și să acționeze pe baza și în conformitate cu prevederile legilor, regulamentelor și principiilor existente ale drepturilor omului.

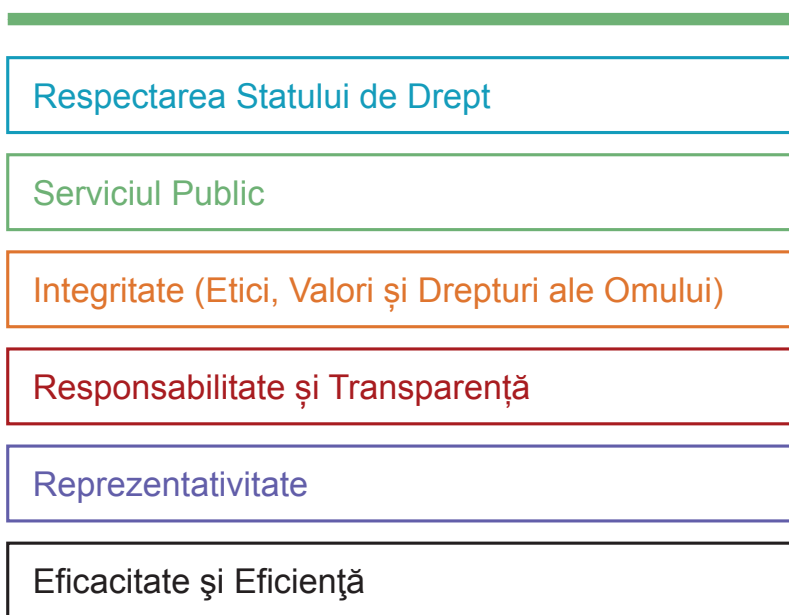
Serviciul Public - Misiunea și funcțiile poliției vizează promovarea beneficiului public. În special, poliția trebuie să depună eforturi pentru a răspunde nevoilor de securitate ale tuturor grupurilor de cetățeni.

Responsabilitate și transparență - Responsabilitatea presupune că atât polițiștii, cât și instituțiile pot fi responsabile pentru acțiunile și deciziile lor în fața structurilor interne și externe. Transparența presupune că politicile, legile, bugetele și informațiile privind activitățile și deciziile poliției sunt ușor accesibile publicului. Transparența este esențială pentru responsabilitate, deoarece permite cetățenilor să controleze democratic modul în care poliția își exercită împuternicirile.

Reprezentativitatea - Forțele de poliție reflectă compoziția socială a societății în care operează.

Eficacitatea și eficiența – Poliția gestionează eficient utilizarea resurselor sale și este capabilă să-și îndeplinească funcțiile, care constau în protejarea drepturilor cetățenilor, prevenirea, detectarea și reprimarea infracțiunilor și amenințărilor la adresa siguranței, menținerea ordinii publice și gestionarea situațiilor de urgență.

Principiile Activității Democratice a Poliției



Importanța integrității poliției

Integritatea poliției presupune importante beneficii pentru societate, beneficii descrise mai jos:

Respectarea drepturilor omului - Poliția este însărcinată cu puteri speciale, precum arestarea, detenția, constrângerea și utilizarea forței. Dacă nu sunt utilizate cu cel mai înalt nivel de siguranță și integritate, aceste puteri ar putea duce, cu ușurință, la încălcări ale drepturilor omului.

Legitimitatea - Într-un sistem democratic este esențial ca instituțiile statului să se bucure de legitimitate, adică oamenii să perceapă autoritățile publice drept reprezentanți ai voinței publice. Legitimitatea poliției este puternic fortificată dacă publicul recunoaște că puterile poliției sunt utilizate pentru a-l servi cu integritate, imparțialitate și corectitudine.

Îndeplinirea efectivă a obligațiilor - Societățile moderne tot mai mult contează pe cooperarea poliție-public pentru îndeplinirea cu succes a mandatului poliției. Integritatea poliției este esențială pentru a stabili încrederea între public și poliție, de altfel încrederea sporește înclinația cetățenilor de a coopera cu poliția și de a furniza informații utile pentru prevenirea și pedepsirea criminalității.

Anexă la Module: Conceptul de integritate în PIBP

Sentimentul de siguranță - Când oamenii cred că poliția este angajată pentru a servi și proteja pe fiecare dintre ei în mod egal, ei tind să se simtă mai siguri în viața lor de zi cu zi.

Model de urmat - Poliția este agenția de stat responsabilă pentru asigurarea respectării legii și menținerea ordinii morale în societate. Prin demonstrarea integrității prin propria muncă, ofițerii de poliție devin model pentru alți cetățeni și promovează respectarea legii și a eticii.

Încrederea în instituțiile de stat - Polițiștii sunt cei mai vizibili reprezentanți ai statului. Imaginea lor reflectă imaginea statului și încrederea în ei influențează încrederea publicului în alte instituții de stat. Această încredere duce la un mediu securizat, propice pentru prosperitate socio-economică.

Provocări la adresa integrității poliției

Integritatea este în primul rând o chestiune individuală. Noii recruți se alătură poliției cu propriile percepții despre morală și propriile valori, care s-au dezvoltat mai ales în timpul maturizării lor. Cu toate acestea, există mai mulți factori, în societate și în munca de poliție în sine, care constituie provocări sau riscuri specifice pentru integritatea ofițerilor de poliție, riscuri prezentate mai jos. Instituția poliției trebuie să acorde o atenție deosebită selectării recruților cu un nivel de integritate deosebit de înalt, care sunt capabili să reziste acestor riscuri. Procesul de reformare a poliției trebuie, de asemenea, să încerce minimizarea următoarelor presiuni negative:

Discreția - Poliția este executorul legii, dar ea nu poate să execute toate legile și nici legea nu poate dicta expres conduita acesteia în toate situațiile. De aceea spunem că poliția posedă un nivel înalt de puteri discreționare. În mod constant poliția trebuie să facă alegeri în limitele legii privind posibilitățile de acțiune ori inacțiune, de exemplu dacă e sau nu e cazul să chestioneze, să percheziționeze, să amendeze, să aresteze, să ancheteze, să urmărească și să utilizeze arma etc. Integritatea este crucială pentru ghidarea ofițerilor de poliție în luarea deciziilor corecte.

Dileme etice - Deși dileme etice ar putea apărea în orice profesie sau în viața privată, acestea sunt deosebit de comune în activitatea poliției. Acestea sunt situațiile în care polițiștii au libertatea de a face o alegere, cu toate că opțiunile sunt deosebit de dificile, iar nici una dintre soluții nu este satisfăcătoare. Diferite reguli și valori ar putea fi în conflict, iar acțiunile avute în vedere ar avea consecințe pozitive și negative pentru polițist, alți indivizi și societate. Pentru a face alegerea cea mai puțin dăunătoare, sunt necesare niște principii etice consistente.

Mediul infracțional și corupt - Polițiștii interacționează constant cu persoane corupte, care au un interes în a-i compromite și corupe. De asemenea, aceștia operează în medii penale, în care tentațiile negative precum drogurile și sume mari de bani sunt din abundență.

Împuterniciri speciale - Poliția trebuie uneori să folosească metode violente, precum coerciția, înșelăciunea și privarea de libertate, care sunt în mod normal considerate imorale. În anumite circumstanțe ale muncii de poliție, acestea sunt necesare și considerate justificabile din punct de vedere moral, de exemplu în tratarea infractorilor periculoși. Cu toate acestea, ele pot avea o influență "coruptivă" asupra polițiștilor, care ar putea folosi aceste metode în alte situații când ele nu sunt justificate moral, de exemplu în tratarea cetățenilor nevinovați.

Goana după rezultate - Ar putea să existe o presiune sporită asupra ofițerilor de poliție pentru îndeplinirea obiectivelor, precum numărul de arestări, situație care i-ar putea determina să ignore moralitatea mijloacelor pentru obținerea rezultatului dorit.

Cultura instituțională - Cultura instituției poliției are o mare influență în consolidarea sau erodarea integrității polițiștilor. Așa cum munca poliției este foarte stresantă și uneori periculoasă, conștiința de grup în poliție și cultura profesională tind să fie puternică. Superiorii și colegii fie pot aprecia și educa atitudinile pozitive, cum ar fi profesionalismul și respectul, fie pot perpetua o cultură negativă de corupție atotcuprinzătoare, "codul tăcerii" (o regulă nescrisă de evitare a raportării sau a contrarării devierilor colegului), atitudini considerate în mod tradițional drept masculine, precum agresivitatea și duritatea.

Lipsa de control - Stimulentele pentru abateri sunt mai mici când șansele de a fi tras la răspundere pentru acestea sunt mai mari. Totuși, supravegherea îndeaproape a polițiștilor nu este adesea posibilă, în special în timpul patrulării sau a intervențiilor. Supravegherea colegială de multe ori ar fi singurul mecanism de control disponibil, dar este inconsistent în majoritatea serviciilor de poliție din lume.

Condițiile de lucru - Deși adesea absolutizat drept cel mai important factor care influențează integritatea poliției, condițiile de muncă, inclusiv salariile, își au importanța lor în încurajarea sau subminarea integrității. Recompensa necorespunzătoare (în formă financiară și non-financiară) pentru dăruirea față de o slujbă riscantă și solicitantă poate duce la frustrare, cinism și dezangajare. Acesta ar putea încuraja raționamente, precum "voi face la fel de mult pe cât sunt de plătit", "De ce ar trebui să mă dedic cu dăruire unei organizații căreia nu îi pasă de mine?", sau "Trebuie să găsesc alte modalități de a obține ceea ce merit."

Anexă la Module: Conceptul de integritate în PIBP

Valorile sociale - Cultura și valorile societății au un mare impact asupra integrității poliției. Ofițerii de poliție și factorii de decizie sunt membrii comunității și valorile lor sunt în cea mai mare parte o reflectare a celor din societate. Toleranța cetățenilor și chiar uneori propriile așteptări în cazul anumitor comportamente inadecvate, cum ar fi mita, pot încuraja abaterile polițienești.

Statul de drept - Oportunitățile pentru devierile ale poliției sunt reduse dacă legea este respectată și aplicată în mod consecvent în țara unde operează poliția, dacă fiecare este responsabil în fața ei, inclusiv guvernul, iar sistemul judecătoresc asigură aplicarea echitabilă și eficientă a legii.

Partenerii externi și rolul lor în consolidarea integrității poliției

După cum s-a discutat mai sus, responsabilitatea față de societate este principiul cheie în activitatea poliției. În plus, după cum deja s-a menționat, cu cât există mai multe pârghii de control și echilibrare, cu atât sunt mai puține oportunități pentru abateri ale poliției. Există o gamă largă de parteneri externi care pot juca un rol important în consolidarea integrității. Fortificarea unui sistem eficient de integritate include siguranța că acești actori au capacitatea de a-și îndeplini eficient misiunea, făcând-o cu scopul de a consolida integritatea poliției.

Parlamentul - Parlamentul este împuternicit să adopte legislația cu privire la integritate, de exemplu legile care penalizează anumite comportamente, să promoveze transparența și responsabilitatea, să reglementeze mandatul și competențele poliției sau să stabilească instituțiile de control și supraveghere. Parlamentul are și un rol de supraveghere, care se poate concentra pe diferite aspecte legate de integritatea poliției ca buget, numiri și promovări, strategii sau anchete în cazurile de scandal, de exemplu.

Organele specializate în supraveghere - În multe țări, există și organe externe specializate în supravegherea poliției, al căror mandat specific este verificarea îndeplinirii obligațiilor și conduitei de către Poliție. Competențele și structura acestora variază de la o țară la alta. Cele mai multe dintre ele primesc plângeri de la cetățeni, pe care fie le investighează, fie le transmit la unitățile de poliție relevante. Unele au și competențe represive, altele nu.

Societatea civilă și mediul academic - Organizațiile societății civile și ale mediului academic au un rol crucial în analizarea problemelor de integritate a poliției, informarea publicului despre ele, inițierea dezbaterilor publice, sugerarea îmbunătățirilor și soluțiilor, precum și punerea presiunii pe guvern, parlament sau justiție pentru a lua anumite atitudini.

Media - Rolul mediei este parțial similar cu cel al organizațiilor societății civile. Aceasta poate informa publicul despre problemele de integritate, desfășura investigații sub anumite forme și exercita presiune asupra instituțiilor și a persoanelor. Totuși, este și specifică. În special, mass media are o mare responsabilitate în conturarea imaginii și a reputației poliției, în general și a anumitor polițiști, în particular. Adesea, aceasta contribuie pozitiv la asigurarea integrității. Numirea și jenarea ofițerilor de poliție responsabili pentru un comportament inadecvat poate, de exemplu, descuraja alți ofițeri să se implice în abateri. De asemenea, aceasta poate pe nedrept ruina cariere sau alimenta percepții negative despre poliție prin absolutizarea incidentelor negative.

Justiția - Justiția, de asemenea, are un rol esențial în supravegherea poliției prin faptul că poate primi reclamații despre infracțiunile comise de către poliție, conduce anchete pe marginea acestor infracțiuni, adesea în cooperare cu poliția însăși și judecă aceste cazuri.

Sistemul de integritate al instituției poliției

Pe lângă factorii externi și consolidarea capacităților partenerilor externi, fortificarea unui sistem eficient de integritate începe în cadrul structurii poliției. Există multe elemente care compun un astfel de sistem, dintre care cele enumerate mai jos sunt principalele:

Definirea și promovarea valorilor - Instituția poliției trebuie să-și definească misiunea, viziunea și valorile sale fundamentale. De asemenea, trebuie să se asigure că acestea sunt reflectate în strategii, regulamente, cod de etică și/sau cod de conduită și că toți angajații sunt familiarizați cu ele.

Recrutarea - Procedurile de angajare trebuie să fie corecte, transparente și să ofere oportunități egale tuturor grupurilor de cetățeni, dar și să conțină mijloace de evaluare a integrității candidaților și selectare a celor cu un profil moral puternic.

Sistemul de carieră - Un sistem de carieră transparent, bazat de merite și integritate este crucial pentru a stimula motivația polițiștilor, precum și pentru a păstra și plasa în poziții de conducere angajați care promovează o cultură de integritate și acționează drept modele pentru alții.

Suport instituțional - Instituția trebuie să ofere angajaților condiții de lucru adecvate și suport instituțional, inclusiv legal (adică asistență financiară în acțiuni de judecată, protecție pentru informatori), psihologică (consiliere în caz de stres) și etică.

Anexă la Module: Conceptul de integritate în PIBP

Instruirea - Instruirea (fie de bază, la locul de muncă sau specializată) este posibilitatea de a promova valorile organizației și de a permite angajaților să le studieze și să-și consolideze competențele etice decizionale.

Comunicarea - Asigurarea canalelor deschise de comunicare este esențială în cadrul organizației, precum și un proces decizional transparent care este operațional independent de politică.

Conducerea și leadership-ul - Conducătorii au potențialul de a acționa drept model pentru echipa lor și de a conduce procesele de schimbare în zonele care au nevoie de o reformare. Prin urmare, ei trebuie să fie selectați și instruiți cu grijă.

Controlul intern - Instituția este primul actor responsabil de asigurarea prestării serviciilor corespunzătoare, iar ofițerii de poliție care se comportă inadecvat sunt detectați și trași la răspundere pentru acțiunile lor. În lume există multe sisteme diferite de control intern, dar ele includ de obicei inspecția muncii poliției, colectarea plângerilor cetățenilor față de poliție, investigarea lor și pedepsirea disciplinară pentru acțiunile greșite. Pentru a facilita detectarea problemelor de integritate, trebuie depuse eforturi pentru combaterea codului tăcerii în cadrul poliției, colectarea și analiza percepțiilor, datelor și tendințelor în privința abaterilor din cadrul poliției.

Promovarea standardelor profesionale - Instituția poliției ar trebui să analizeze procesele și procedurile interne, care creează oportunități pentru devieri și să ia măsuri pentru a minimiza aceste riscuri de integritate.

Abordarea holistică - PIBP se bazează pe convingerea că construirea unui serviciu de poliție care funcționează cu integritate poate fi realizată numai printr-o abordare holistică. Trebuie asigurat suportul tuturor actorilor externi și ramurilor relevante ale instituției poliției, pentru edificarea capacităților sale de consolidare a integrității poliției. Toate acestea ar trebui, de asemenea, să oficializeze canale de comunicare și cooperare în scopul de a-și uni eforturile pentru integritatea poliției.

Modulul 5 - Anexa: Atribuțiile discreționare ale Poliției: Impact asupra Integrității și Strategii de Control

Atribuțiile discreționare ale poliției, sau discreția poliției, se referă la dreptul acordat ofițerilor de poliție de a face uz de propriile judecăți în luarea deciziilor privind aplicarea legii.

Polițiștii sunt mandatați să aplice legea și normele stabilite prin legi și acte normative. Regulile scrise servesc drept orientare generală și tind să fie aplicate în cât mai multe situații posibile. Totuși, ele nu pot cuprinde și nu pot fi aplicate în același mod pentru fiecare situație concretă cu care un polițist se poate confrunta în munca sa zi de zi. În plus, situațiile din viața reală sunt adesea foarte complexe și aceasta poate crea ambiguitate în ceea ce privește norma aplicabilă. În final, în unele cazuri, diferite reguli se pot contrapune, forțând nevoia alegerii, în circumstanțele date, în favoare uneia dintre ele. Atunci când ofițerii de poliție se confruntă cu astfel de cazuri, ei sunt lăsați să acționeze în baza propriei judecăți, adică să-și exercite atribuțiile discreționare. În acest context, interpretarea devine pentru ofițerul de poliție un instrument de "adaptare a regulilor la cazuri".¹

Diferiți factori influențează exercitarea atribuțiilor discreționare de către ofițerii de poliție. Enumerăm doar câțiva: gravitatea actului comis, urgența situației, cazierul judiciar anterior al cetățeanului (ilor) respectiv(i), influențele de rasă și gen transferate în cultura locală, precum și cultura instituțională predominantă în poliție, toate acestea ar putea juca un rol asupra modului în care discreția este exprimată și utilizată.

Este limpede că, în funcție de factorii care influențează acțiunile sau deciziile individuale ale ofițerilor de poliție, discreția poate reprezenta un pericol sau o provocare la adresa integrității.

De exemplu, la nivel individual, discreția poate duce la discriminare sau privarea de procedură echitabilă, atunci când de exemplu un polițist decide cu privire la valabilitatea unei plângeri sau dacă e cazul să ia măsuri, bazându-se pe originea etnică a reclamantului.

La nivel de instituție, deciziile luate pe bază discreționară (de ex. cum se vor aloca resursele sau care domenii de activitate a poliției sunt prioritizate) pot deveni neprofesioniste sau imorale în funcție de factorii care au influențat procesul decizional. La nivel extern, comportamentul imoral ce rezultă din exercitarea atribuțiilor discreționare are impact negativ asupra legăturilor dintre poliție și comunitatea pe care aceasta o servește.

În scopul de a limita comportamentul imoral rezultat din aplicarea discreției de către poliție, următoarele aspecte trebuie ținute sub control. Există trei strategii majore de control al atribuțiilor discreționare ale poliției:

- Abolirea discreției
- Controlul instituțional
- Dezvoltarea judecății profesionale

Abolirea discreției înseamnă eliminarea dreptului ofițerilor de poliție de a lua decizii în baza judecăților personale, printre altele, printr-o reglementare extinsă a situațiilor potențiale cu care aceștia s-ar putea confrunta și deci, asigurarea aplicării stricte a legii. Cu toate acestea, cineva ar putea obiecta că abolirea totală a atribuțiilor discreționare ale poliției nu este posibilă deoarece întotdeauna vor exista unele situații deosebite care nu vor cădea în întregime sub incidența regulilor scrise. În plus, pentru realizarea efectivă a funcțiilor poliției, precum prevenirea criminalității și menținerea ordinii publice, uneori este necesară o marjă de acțiune (de ex. polițiștii fiind liberi de a decide cum sau când este momentul optim pentru a interveni în anumite situații). În sfârșit, abolirea atribuțiilor discreționare printr-un control riguros al tuturor acțiunilor și deciziilor poliției, dacă ar fi posibil, ar putea afecta eficiența poliției, prin implicarea unei cantități excesive de resurse bugetare, umane și materiale, resurse care altfel ar fi fost utilizate pentru îndeplinirea mandatului său de securitate.

Deși un sistem de control absolut nu ar fi fezabil, o strategie de intensificare a controlului instituțional ar putea contribui la delimitarea și controlul competențelor discreționare ale angajaților poliției. Din start, plasarea unui accent mai riguros pe control poate contribui la o mai mare transparență în acțiunile și deciziile adoptate pe bază discreționară (de exemplu, decizia de a nu recurge la arestare sau amendare). De exemplu, supravegherea sporită poate avea drept efect limitarea discreției prin asigurarea unei îndrumări corespunzătoare. Mai mult, consolidarea mecanismelor de control intern și supraveghere externă ar putea duce la sporirea responsabilității personale a ofițerilor de poliție, așa cum ar exista mai multe oportunități de evaluare a deciziilor și acțiunilor întreprinse pe bază discreționară și respectiv de sancționare, în cazurile în care exercitarea atribuțiilor discreționare a generat abateri sau comportament imoral.

În pofida importanței unui control instituțional sporit, acesta nu poate restricționa eficient de unul singur discreția. Până la urmă, confruntarea cu o situație vagă în care există o marjă considerabilă de manevră, acțiunile întreprinse depind de integritatea individuală a fiecărui ofițer de poliție. De aceea, cea de a treia strategie presupune dezvoltarea judecății profesionale pentru a determina polițistul să-și exercite dreptul discreționar în conformitate cu principiul de integritate. Prin folosirea integrității drept lentilă prin care se percepe și se aplică discreția, aceasta din urmă devine limitată și controlată.

Dezvoltarea judecății profesionale în această direcție nu este o sarcină ușoară. Ea solicită o conștientizare sporită la toate

¹ Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency (Centrul de Studii privind Criminalitatea și Delicvența), 1970, p.4.

Modulul 5 - Anexa: Atribuțiile discreționare ale Poliției: Impact asupra Integrității și Strategii de Control

nivelurile - individual, instituțional, extern - a provocărilor la adresa integrității generate de atribuțiile discreționare ale poliției, precum și angajamentul ferm din partea actorilor implicați la toate nivelurile de a-și schimba atitudinea către un proces mai solid de luare a deciziilor, în special, dar nu numai, prin formarea profesională continuă.

Din acest motiv, DCAF a adoptat o abordare holistică a integrității, care urmărește încurajarea unei conștientizări mai avansate a problemelor de integritate din partea actorilor individuali, instituționali și consolidarea capacităților respective în soluționarea acestor probleme. De altfel, DCAF consideră instruirea ca având în rol vital în consolidarea capacității poliției de sporire a integrității individuale a salariaților și dezvoltarea unor raționamente etice, în special, în situațiile dificile sau ambigue, care necesită discreție.

Evaluarea Cursului

Titlul Cursului:

Locul:

Data:/...../.....

Contribuția dvs. este valoroasă pentru noi și vă mulțumim pentru acordarea câtorva minute pentru a răspunde la următoarele întrebări:

	Nesatisfăcător	Satisfăcător	Bun	Foarte bun
1. În ansamblu, cum ați evalua acest curs?	☐	☐	☐	☐
2. Ce credeți despre conținutul cursului?	☐	☐	☐	☐
3. Ce credeți despre moderarea și logistica cursului?	☐	☐	☐	☐
4. Ce credeți despre metodologia cursului?	☐	☐	☐	☐
5. Cum ați evalua modulul 1 ?	☐	☐	☐	☐
6. Cum ați evalua modulul 2 ?	☐	☐	☐	☐
7. Cum ați evalua modulul 3 ?	☐	☐	☐	☐
8. Ce va plăcut cel mai mult în cadrul cursului?				
9. Ce ar putea fi îmbunătățit în cadrul cursului?				
10. Aveți anumite comentarii și sugestii?				

Vă mulțumim!

Capitolul 1

Învățarea pentru adulți –
Repere pentru facilitare

Structura acestui capitol:

1. Introducere

- a. Definițiile relevante ale acestui capitol
- b. Prezentarea generală a acestui capitol
- c. Postulatele PIBP referitoare la acest capitol

2. Ciclul de instruire

- a. Prezentarea generală a ciclului de instruire
- b. Alocarea de timp în cadrul ciclului de instruire

3. Teoriile de educație a adulților, modele, concepte și strategii

- a. Predare vs Învățare
- b. Învățare orientată spre student și profesor
- c. Considerațiuni despre strategiile de învățare
- d. Învățarea Adulților
- e. Alte teorii axate pe Învățarea Adulților
 - i. Behaviourism
 - ii. Constructivism
 - iii. Învățarea Transformativă
 - iv. Învățarea holistă
- f. Domeniile de Studiere și Taxonomia lui Bloom a Obiectivelor de Învățare
- g. Ciclul Experimental de Studiu
- h. Stiluri de Învățare

4. Bunele practici la diferite etape ale ciclului de instruire

- a. Evaluarea nevoilor
 - i. Evaluarea nevoilor de instruire
 - ii. Analize ale Obiectivelor de Serviciu
- b. Planificarea și proiectarea:
 - i. Plan de instruire
 - ii. Dezvoltarea conținutului de studiu
 - iii. Determinarea obiectivelor de studiu
 - iv. Dezvoltarea suportului de studiu
 - v. Pregătirea Procesului de Revizuire (Aprecierea și Evaluarea)
 - vi. Considerarea modalităților alternative de instruire
- c. Prezentarea /implementarea
 - i. Instructor/moderator
 - ii. Setarea și menținerea unui mediu prielnic de studiu
 - iii. Ierarhia lui Maslow a Nevoilor
 - iv. Analiza celor Șase Categori de Intervenție
 - v. Întrebări și Răspunsuri
 - Cine pune întrebări preia inițiativa
 - Tipuri de întrebări
 - Tehnici de re-direcționare
 - vi. Utilizarea eficientă a suportului de studiu
- d. Procesul de Revizuire (Apreciere și Evaluare)
 - i. Aprecierea
 - ii. Evaluarea

1. Introducere

Definițiile relevante ale acestui capitol

Administratorii instruirii: persoanele responsabile de planificarea, structurarea, organizarea sau evaluarea impactului instruirii. Aceștia pot include personalul din departamentele de resurse umane, instituțiile de formare profesională, unitățile de dezvoltare și evaluare a curriculum-ului.

Instruire: procesul formal de consolidare sau schimbare a comportamentului, cunoștințelor, valorilor, convingerilor, aptitudinilor sau competențelor legate de un anumit serviciu, funcție sau profesie.

Facilitare: filozofie sau tehnică utilizată în desfășurarea instruirii pentru a maximiza oportunitățile de studiere a adulților.

Învățare: asimilarea de noi cunoștințe, care generează o schimbare de comportament sau de atitudine.

Învățarea la Adulți: se referă la teoriile, conceptele, modelele sau strategiile care se concentrează asupra modalităților de învățare a adulților.

Învățare Combinată: amestec de diferite strategii combinate pentru maximalizarea eficienței de studiere. Aceasta include adesea utilizarea studierii auto-didactice (precum E-Learning) combinată cu alte instruiți față în față.

Prezentarea generală a acestui capitol

Acest capitol se va concentra asupra celor mai potrivite teorii, modele, concepte și strategii de învățare pentru adulți pentru planificarea, organizarea, efectuarea și evaluarea instruirii privind integritatea poliției.

Vom începe prin introducerea ciclului de instruire și apoi ne vom concentra asupra teoriilor și conceptelor care se referă la principiile de învățare a adulților, care sunt elementele de bază ale PIBP și ale acestui manual.

După aceasta, un curs specific de activități va fi prevăzut la fiecare etapă a ciclului de instruire. O atenție deosebită va fi acordată fazelor de implementare ca element de sprijin pentru instructori/moderatori, care vor modera modulele incluse în acest manual. Vom încheia acest capitol prin furnizarea de sugestii privind modul de desfășurare a instruirii privind integritatea poliției pentru conducători.

Toate informațiile, sfaturile, reperele și metodologia sugerate în acest capitol sunt bazate pe paradigmele curente de sprijinire sau facilitare a studierii integrității poliției. Cercetarea, teoriile, practicile legate de studierea, predarea, instruirea și moderarea pe marginea integrității sunt vaste. Ne vom concentra pe unele dintre cele mai importante aspecte, care susțin obiectivele acestui manual. Totuși, vom suplina informațiile prezentate cu surse pentru lecturi suplimentare, în cazul în care utilizatorul va dori să exploreze alternativele sau să se aprofundeze în înțelegerea problemelor prezentate. Anexele, de asemenea, vor oferi informații suplimentare pentru moderatori.

La început este important să rețineți că PIBP recunoaște diferite tipuri de instruire: de inițiere (de începător); de profesionalizare; specializată/avansată (i.e. conducere). Acest manual este deosebit de util pentru instruirea de profesionalizare și avansată. Cu adaptările necesare, conținutul și metodologia prezentate pot fi utilizate și pentru instruirea de inițiere.

Postulatele PIBP referitoare la acest capitol

“Niciodată nu-mi instruiesc elevii; încerc doar să le ofer condiții în care ei pot învăța.”

Albert Einstein

“Nu poți învăța un om nimic; poți numai să-l ajuți să le descopere în el însuși.”

Galileo Galilei

“Eu nu pot învăța pe nimeni nimic; nu pot decât să-i fac să gândească.”

Socrates

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

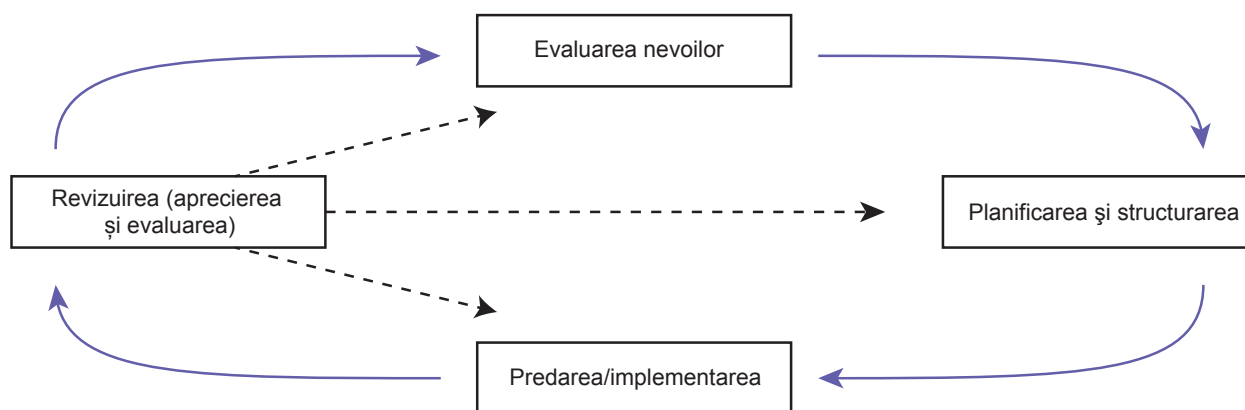
Mulți academicieni, cercetători și oamenii remarcabili care au studiat și practicat predarea, instruirea, învățarea și modelarea, au recunoscut și îmbrățișat fundamentele adunate în postulatele de mai sus.

Acest manual și acest capitol confirmă și încearcă de asemenea să urmeze acestor postulate și principii. Prin urmare, vom evidenția pe scurt modul în care acestea pot fi aplicate în moderarea instruirii pentru oficialii de poliție – în sensul asigurării condițiilor de studiu care ne vor ghida? Ghidarea spre acțiunile și comportamentele ce se pliază pe integritate.

2. Ciclul de instruire

Instruirea trebuie văzută ca un proces sau ciclu continuu. Toate etapele sunt consecutive, dar și complementare. În orice etapă a ciclului există elemente comune și activități care sunt interdependente. Este deci necesar, ca diferiții beneficiari implicați în instruire să posede suficiente cunoștințe legate de ciclul de instruire. Eșuarea în a înțelege toate etapele și/sau considerarea și abordarea propriu-zisă a problemelor prezentate în acest capitol va genera rezultate nesatisfăcătoare.

Pentru obiectivul acestui manual vom lua în considerare următorul ciclu de instruire:



Adaptat din: Buckley, R., Caple, J. (1995)

Prezentarea generală a ciclului de instruire

Evaluarea nevoilor: Această fază este de obicei punctul de plecare pentru o strategie de instruire. Obiectivul principal este de a identifica discrepanțele dintre nivelul dorit și nivelul real de performanță. Poate fi realizat la nivel individual (atuturile și slăbiciunile fizice), la nivel departamental sau instituțional (sunt programele curente de instruire adecvate sau sunt necesare altele noi, sunt problemele confruntate soluționabile) și la nivel strategic (ce cunoștințe, aptitudini și atitudini vor fi necesare în viitor). Această problemă va fi dezvoltată, mai târziu, în acest capitol.

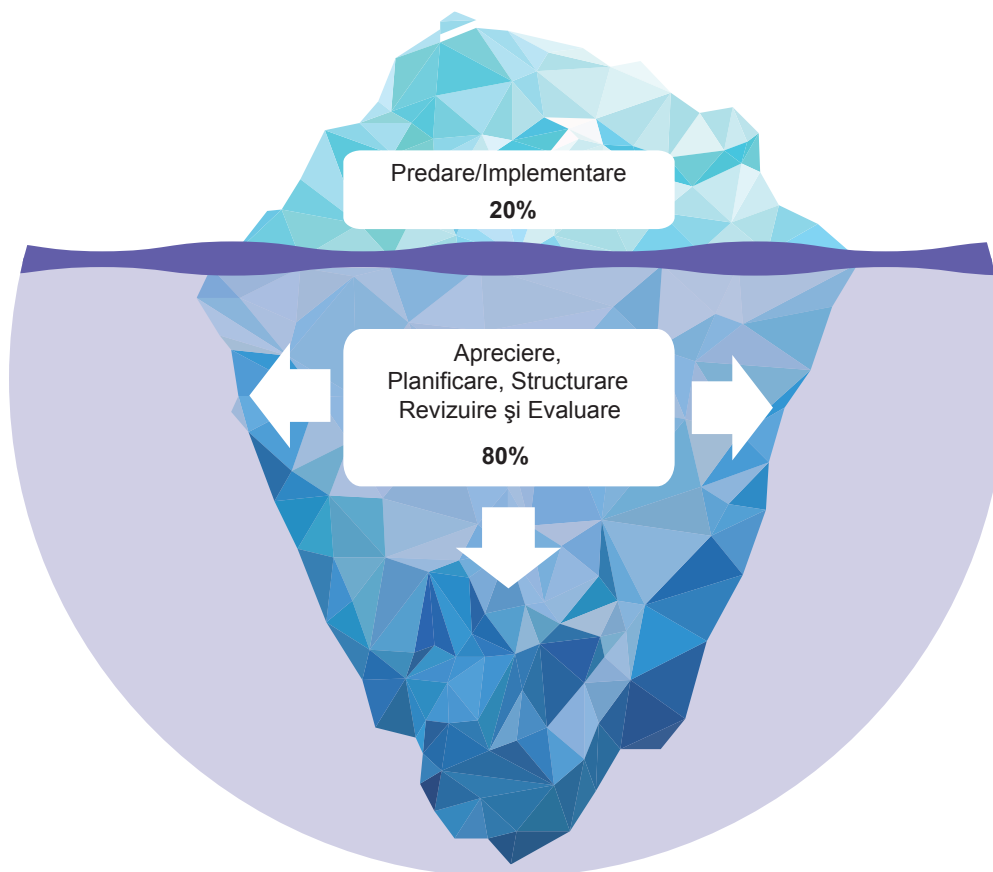
Planificarea și proiectarea: Acest pas implică identificarea obiectivelor programului de instruire bazată pe analiza lacunelor observate în timpul fazei precedente. Scopul este de a planifica și structura strategii adecvate de studiu pentru depășirea lacunelor identificate în performanță. Acesta implică chestiuni organizatorice legate de administrarea instruirii profesionale (chestiuni de logistică), precum și pregătirea curriculumului pentru instruire, conținutului, suportului de studiu și altor materiale ajutătoare (materialul de studiu). Etapa în cauză include stabilirea indicatorilor sau măsurărilor reușitei (rezultatele/obiective de studiu) și a materialelor ce vor sprijini procesul de studiu (suporturi de studiu), ambele aspecte fiind foarte importante. În sfârșit, în această fază trebuie luate în considerare planificarea și dezvoltarea procesului de monitorizare și revizuire - care vor fi utilizate în ultima etapă a ciclului de instruire pentru a revizui și evalua dacă obiectivele de studiu au fost îndeplinite. Acest aspect va fi dezvoltat mai târziu în acest capitol.

Predarea/implementarea: Această fază este cea mai "vizibilă parte" din cadrul ciclului, deoarece este etapa în care strategiile elaborate vor fi prezentate beneficiarilor instruirii (participanți sau studenți). Aceasta include administrarea mediului de studiu și asigurarea condițiilor pentru beneficiari de a atinge obiectivele stabilite pe parcursul fazelor anterioare. În abordări tradiționale, aceasta implică instruirea de tip clasic sau ateliere/instruiri în clasă. Totuși, o abordare modernă include, de asemenea, forme de instruire, formare la distanță, cum ar fi E-Learning. În sprijinul obiectivelor acestui manual, ne vom axa în special asupra abordării tradiționale. Acest aspect va fi dezvoltat mai târziu în acest capitol.

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Revizuire (estimare și evaluare): Ciclul de instruire nu este încheiat dacă nu este revizuit în mod corect. De asemenea, instituția de poliție trebuie să creeze și să administreze condițiile de desfășurare a revizuirii și evaluării instruirii. Procesul de evaluare a instruirii va permite operarea corectărilor necesare în strategia și capacitatea existentă și, respectiv, îmbunătățirea acestora. Distincția practică între evaluare și revizuire este că apreciem studierea și evaluăm procesul de instruire. Este important de reținut că instruirea poate avea succes dacă reușești să înveți, în sensul transferului de cunoștințe, aptitudini sau comportamente pentru practicare. Această fază va furniza date suplimentare pentru pregătirea de următorul ciclu de instruire.

Ciclul de Instruire Alocarea timpului – Analogia cu Ghețarul

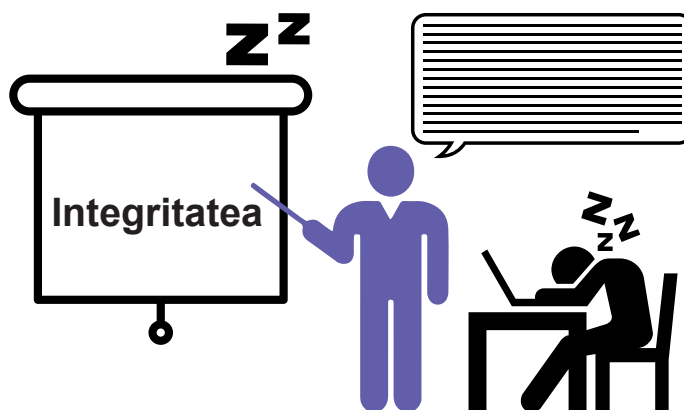


Este importantă alocarea resurselor și a timpului necesar pentru o transmitere eficientă a instruirii. Este cunoscut faptul că în medie 20% din timp este dedicat prestării efective a instruirii, în timp ce restul timpului este dedicat altor faze. Asigurați o alocare adecvată a timpului.

3. Teoriile de învățării în rândul adulților, modele, concepte și strategii

Această secțiune oferă informații despre teoriile, modelele, conceptele și strategiile de studiere. Toate informațiile prezentate sunt relevante fiecărei faze a ciclului de instruire. Este importantă înțelegerea lor pentru a lua deciziile adecvate în planificarea, proiectarea, organizarea, prestarea și evaluarea instruirii. Informația este deosebit de utilă pentru instruirea administratorilor și instructorilor care vor fi implicați în moderarea instruirii privind integritatea poliției.

Predarea vs Învățarea

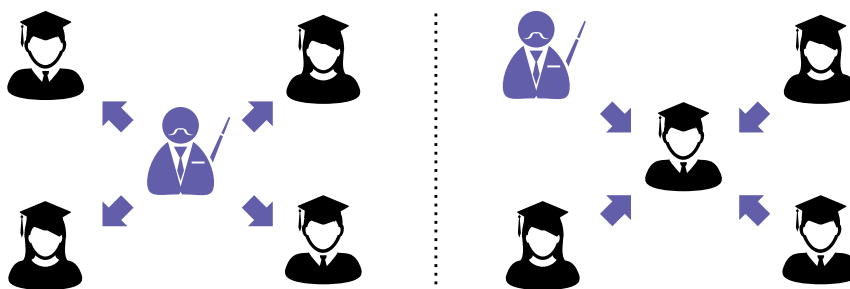


“Cel mai mare dușman al învățării este profesorul guraliv.” John Holt

Cele de mai sus constituie un principiu fundamental al PIBP. Chiar din start este crucial să înțelegem că învățarea vizează participantul (potențialul elev) și nu profesorul sau, în cazul nostru, instructorul/moderatorul.

Deși în timpul unui proces de instruire vor fi momente când va fi nevoie să fie folosite strategii și metode de învățare consacrate instructorilor, este important de conștientizat faptul că moderarea presupune mai degrabă abordări consacrate elev.

Învățarea consacrată profesorilor și elevilor



Considerații privind strategiile de învățare

Strategiile de învățare determină abordarea privind atingerea obiectivelor de studiu. Strategiile trebuie să fie conectate la nevoile elevilor pentru a îmbunătăți învățarea și să se bazeze pe diferite stiluri de învățare. Activitățile de studiu proiectate cu grijă asigură atingerea rezultatelor dorite în procesul de învățare.

Nu există o metodă sau strategie universală de învățare. Lectura, lecții, seminare, discuții, activități de grup, soluționarea problemelor, studiu de caz, joc de rol etc. toate pot fi utile în funcție de obiectivul de studiu. Ceea ce contează cu adevărat este de a alege o metodă sau metode care să se plezească cu sarcina stabilită. Cercetarea eficienței metodelor de învățare/predare indică faptul că o combinație de metode s-ar putea dovedi mai bună decât utilizarea oricărei metode aparte. O varietate de metode ajută la menținerea interesului și a motivației. O alegere imaginată a strategiilor de studiere și aplicare, precum și gestionarea lor eficientă permite elevilor să participe la o serie de activități - ascultarea, observarea, comunicarea și efectuarea - și acest lucru va facilita învățarea lor.

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Strategiile de învățare pot fi clasificate în:

- pasive (narative) sau active (interactive);
- individuale sau instruire de grup;
- consacrate profesorului, studentului sau subiectului.

Informații suplimentare: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Învățarea în rândul adulților

Învățarea în rândul adulților este un alt principiu fundamental al PIBP. Pe lângă faptul că este un principiu primordial pentru programul nostru și în particular pentru acest manual, el este și unul dintre cele mai cercetate subiecte în educație și formare profesională. Această teorie este atribuită în mare măsură lui Malcolm Knowles.

Malcolm Knowles (24 August 1913 – 27 Noiembrie 1997) a fost un educator american pentru adulți, celebru pentru adopția teoriei Andragogy - un termen inițial inventat de profesorul german Alexander Kapp. Knowles este creditat cu fundametalizarea și dezvoltarea Teoriei Învățării Umaniste și cu utilizarea contractelor sau planurilor întocmite de discipolii săi pentru a ghida experiențele de învățare (sursa: Wikipedia).

Spre deosebire de Pedagogie, care se concentrează pe educația și învățarea copiilor, Andragogy se concentrează pe modalitățile de învățare la adulți și cel mai bun mod de a facilita procesul de învățare.

Versiunea originală a teoriei Andragogy sugerează că învățare în rândul adulților este facilitată de șase elemente:

Nevoia de a cunoaște - Elevii adulți trebuie să știe motivul datorită căruia își doresc să învețe ceva. Înainte și în timpul instruirii, moderatorii trebuie să comunice clar motivele instruirii. Definirea clară a obiectivelor de studiu și implicarea elevilor în fiecare etapă de învățare vor fi de ajutor în acest proces.

Experiența este baza - Experiențele, inclusiv erorile, asigură baza activităților de instruire a adulților. Aceștia trebuie să tragă învățăminte din experiențele din trecut, dar și să acumuleze altele noi și prin procesul de încercare și greșală să fie în stare să-și facă unele noi. Acesta este modul cel mai eficient de a permite adulților să învețe ceva nou. Astfel, deși în calitate de formatori noi proiectăm de multe ori activitățile noastre pentru elevi cu scopul de a le permite să progreseze cu succes este, de asemenea, prudent să provocăm elevii astfel încât aceștia să poată reflecta la erorile lor, acest lucru permițându-le să construiască o bază și mai mare pentru învățarea viitoare.

Responsabilitatea - Adulții trebuie să fie responsabili pentru deciziile lor cu privire la educație. Ei trebuie să fi responsabili și implicați în planificarea și evaluarea studiilor lor. Ei nu vor reacționa bine dacă li se va spune ce să facă sau cum să învețe. În schimb, implicarea acestora în fazele premergătoare procesului de studiu va oferi rezultate mult mai bune. Acest principiu este de asemenea aplicat în învățarea de sine stătătoare a elevilor. Adulții au un concept propriu de a fi responsabili față de propriile decizii și vor să fie văzuți și tratați de către alții ca fiind capabili de orientare de sine.

Relevanța - Adulții sunt mai interesați de subiectele cu relevanță imediată pentru activitatea lor sau pentru viața lor personală. Integritatea le cuprinde pe ambele, iar moderatorii trebuie să sublinieze mereu acest aspect.

Orientarea pe probleme - Învățarea la adulți are la bază mai degrabă problema decât conținutul. Participanții nu sunt interesați de prelegeri lungi. Ei au nevoie să li se dea o problemă și oportunitatea de a o rezolva în timpul instruirii.

Motivația internă - Adulții răspund mai bine la motivațiile interne decât la cele externe. Deși în unele cazuri cunoaștem că adulții răspund la motivațiile externe (de ex. un serviciu mai bun, salariu mai mare, promovări), totuși cele mai bune motivații sunt cele interne (de ex. auto-aprecierea, auto-informarea). Majoritatea adulților sunt motivați de a crește și de a se dezvolta continuu.

Motivația în instruire va fi dezvoltată în continuare în acest capitol (Piramida nevoilor umane a lui Maslow).

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

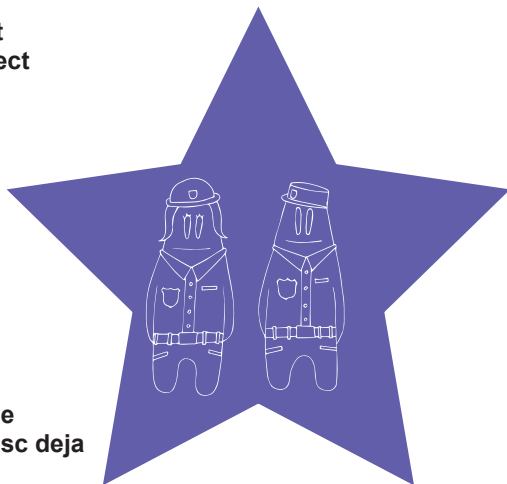
Mai jos sunt și alte principii asociate cu teoria originală, relevante pentru integritatea poliției:

Învățarea face apel atât la emoții, cât și la intelect

Un mediu neformal este mai prielnic

Adulții învață în ritmuri diferite

Adulții asociază ceea ce învață cu ceea ce cunosc deja



Învățarea este un obiectiv pentru o viață

Adulții învață prin a face

Învățarea prosperă într-un mediu fără prejudecăți

Problemele și exemplele trebuie să fie realiste și relevante

Informații suplimentare: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Alte teorii axate pe învățarea în rândul adulților

Behaviorism

Behaviorismul a fost introdus de Watson și Skinner și se bazează pe convingerea că toate gândurile, acțiunile și sentimentele pot fi vizualizate sub formă de comportamente. Aceasta înseamnă că pentru a verifica dacă elevii au învățat ceva sau nu, trebuie să urmărim schimbările din comportamentul lor. Mai mult decât atât, această teorie presupune că tot procesul de învățare este observabil. Pentru a schimba comportamentul, aceasta spune că procesul de învățare este cel mai bine realizat prin obținerea argumentelor forte din replici. Astfel, această teorie oferă un suport în dezvoltarea activităților pentru elevii din cadrul programului de instruire, unde ei sunt capabili să modeleze comportamente noi și să obțină replici imediate la acțiunile lor.

Informații suplimentare: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Constructivism

Constructivismul sugerează că noi învățăm idei noi sau concepte bazate pe cunoștințele și experiențele curente și cele din trecut. Acest lucru este realizat prin conectarea cunoștințelor noastre anterioare cu noile informații ce ne sunt oferite. Drept rezultat, un sens nou este atribuit acestor legături, care generează noi cunoștințe, aptitudini și abilități. De asemenea, această teorie susține că ceea ce este important este cum interpretăm și explicăm experiențele noastre care ne influențează învățarea și nu doar ce se întâmplă pe parcursul acestei experiențe. În calitate de moderator, mai întâi este necesar de identificat ce cunosc deja elevii sau ce experiențe au avut deja, iar apoi să încercați să conectați cunoștințele noi la acele experiențe.

Informații suplimentare: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Învățarea transformativă

Învățarea transformativă este strâns legată de constructivism. Aceasta se referă la modul în care adulții își justifică experiențele. Teoria permite discipolilor să-și revizuiască percepțiile și să-și pună la îndoială convingerile anterioare. Învățarea este mai mult decât absorbția conținutului. Ea permite adulților stabilirea sensului și transformarea lumii conform viziunii lor. Cele două principii de bază sunt:

Reflecțiile critice - presupune procesul de distanțare de situație și reflecție critică asupra sensului acesteia. Ele (reflecțiile critice) implică evaluarea situației din mai multe perspective, examinarea sensului pe care individul anterior îl asocia cu un anumit scenariu și evaluarea valabilității și relevanței acestei semnificații.

Discursul reflexiv - Presupune existența discuțiilor active cu alții pentru a crea noi înțelegeri. Este realizat prin evaluarea dovezilor și argumentelor pe marginea unei chestiuni și acceptarea punctelor de vedere sau convingerilor alternative, în baza cărora se reflectează critic asupra noilor informații și se face o nouă evaluare a acelei situații.

Further reading: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Învățarea holistică

Această teorie împinge Constructivismul cu un pas mai departe prin accentuarea importanței educației și venirea în întâmpinarea nevoilor “persoanei integrale” din perspectivă intelectuală, psihologică, fizică și spirituală. Ea prezintă experiențe autentice de învățare prin însușirea din mediul natural, interacțiunea cu ceilalți și acordare de importanță transformării personale și societale. Aceasta sugerează că fiecare individ este parte a unui sistem colectiv extins și că persoana trebuie educată mai degrabă în cadrul unui context mai larg decât prin compartimentalizarea cunoștințelor. Această teorie se bazează pe trei principii:

Echilibru - care sugerează că curriculumul trebuie să echilibreze practica tradițională cu cele spirituale, intuitive și de colaborare.

Incluziune - oamenii trebuie să exploreze diferite moduri de învățare și să nu discrimineze pe alții pe baza orientării lor educaționale.

Conexiune - se concentrează mai degrabă pe identificarea și stabilirea relațiilor dintre oameni, lucruri și experiențe, decât pe separarea acestora în diferite categorii.

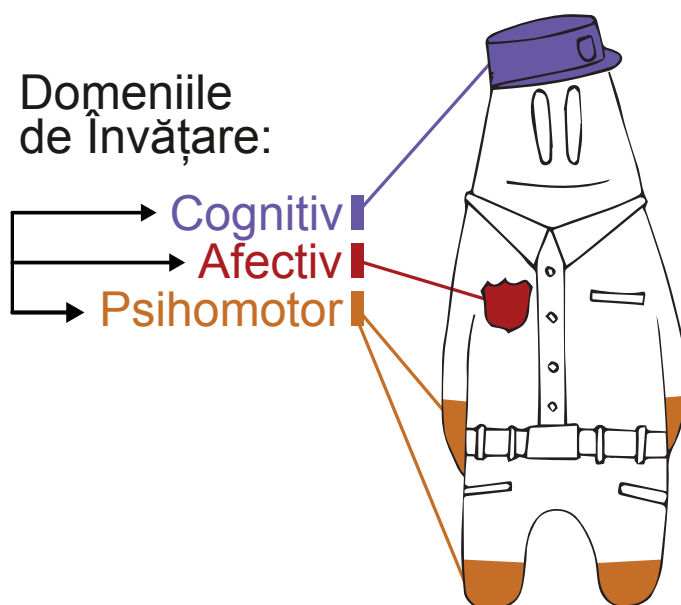
Pentru a facilita procesul de învățare din perspectiva holistică, instructorii/moderatorii trebuie să respecte faptul că fiecare persoană are o experiență unică de învățare și nevoi diferite. După cum scopurile și rezultatele finale pot fi diferite pentru fiecare persoană, instructorul/moderatorul trebuie să îndeplinească chiar rolul de ghid în procesul de învățare. Aceasta se poate realiza prin încurajarea reflecției active pe marginea experienței și discuțiilor despre ceea ce înseamnă acele experiențe pentru elev.

Informații suplimentare: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Domenii de învățare și Taxonomia lui Bloom privind Obiectivele de Învățare:

În selectarea rezultatelor învățării, două teorii fundamentale de învățare și psihologie trebuie avute în vedere: “Domenii de învățare” și “Taxonomia lui Bloom privind Obiectivele de Învățare”.

Ambele teorii sunt ancorate în cercetare și concluzii care sugerează că învățarea poate avea loc în diverse moduri. Putem învăța prin memorare, stabilirea comportamentelor, afișarea atitudinilor și obținerea unor noi abilități fizice. Aceste metode pot fi folosite atât la locul de muncă, cât și în viața privată. Aceasta înseamnă că învățarea poate avea loc în mai multe domenii. Aceste domenii de învățare au fost clasificate ca **domeniul cognitiv** (cunoștințe), **domeniul psihomotor** (capacități) și **domeniul afectiv** (atitudini și comportamente). Această clasificare este cel mai bine explicată de Taxonomia Domeniilor de Învățare, dezvoltată de un grup de cercetători în educație, condus de Benjamin Bloom în 1956.



“A ști ce e corect nu înseamnă mare lucru dacă nu faci ceea ce este corect.” Theodore Roosevelt

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

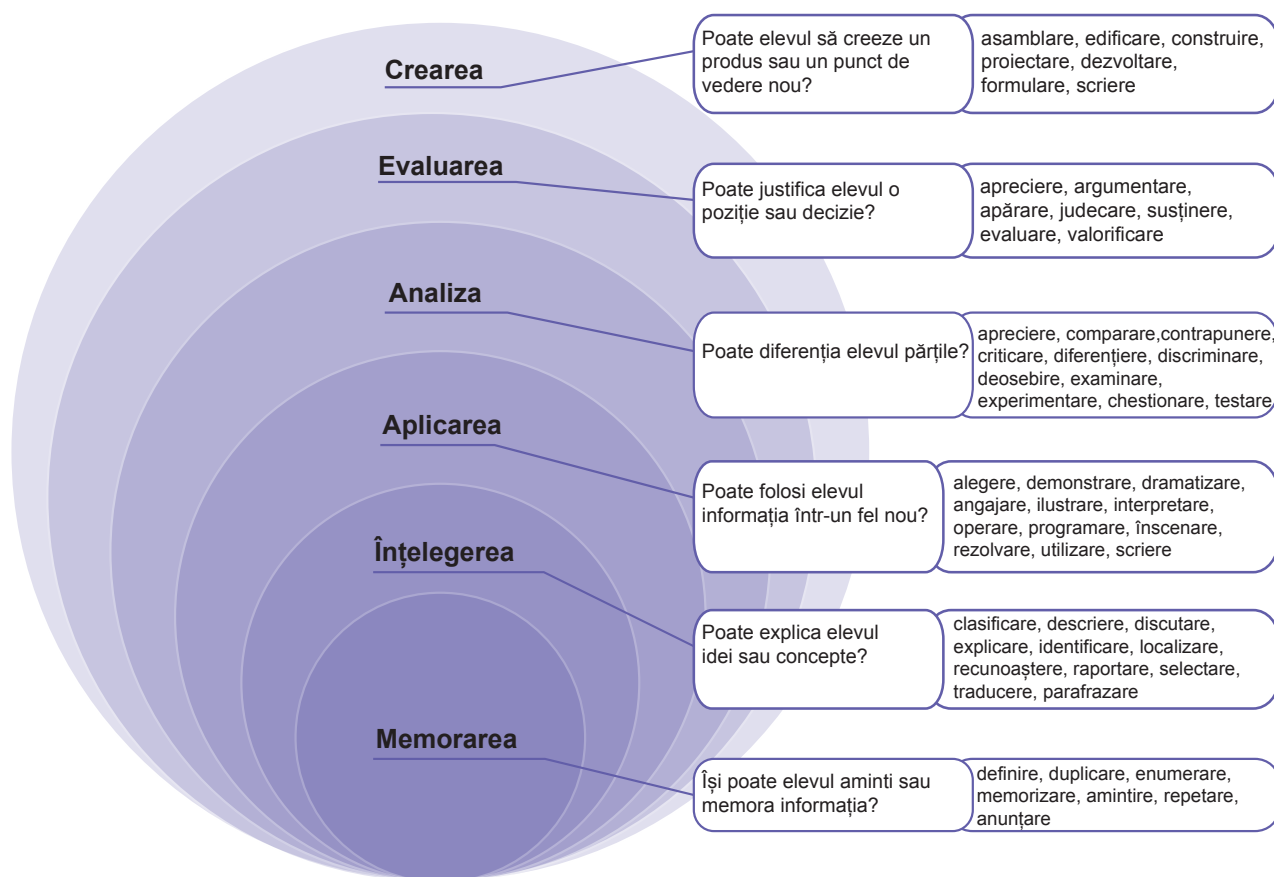
Procesul **domeniului cognitiv** constă în reamintirea și recunoașterea cunoștințelor, priceperea (înțelegerea materialului, explorarea mai activă al acestuia) și aplicarea cunoștințelor (utilizarea lor în situații concrete), explorarea fiecărei situații noi prin divizarea ei în piese (analiza), apoi modelarea conceptelor noi (sinteza) și în final, evaluarea noilor cunoștințe și aprecierea valorilor acestora (evaluare).

Domeniul afectiv constă în recepționarea stimulenților, acordarea atenției, dezvoltarea conștientizării, apoi reacționarea și evaluarea conceptelor și procesului în care sunt angajați, făcând o evaluare privind justificarea activității și în final, organizând valorile într-un sistem care la sfârșit caracterizează fiecare individ și angajamentul lui/ei. Acest domeniu este crucial pentru acest tip de instruire.

Învățarea în cadrul **domeniului psihomotor** începe cu observarea competențelor implicate în sarcina oferită și continuă cu exersarea, pregătirea și efectuarea sarcinii cu asistență. Când capacitatea a fost dezvoltată până la nivel mecanic, putem acționa fără asistență. Cel mai înalt nivel este atins când sarcinile sunt efectuate automat și uzual. La acest nivel, rutina, într-un sens foarte pozitiv, este atinsă.

De obicei, există o interacțiune între diferite domenii de învățare. De regulă, învățarea în domeniul cognitiv este o pre-condiție pentru învățarea în oricare din alte domenii. Totuși, poate fi, de asemenea, spus că în funcție de subiect sau chestiunea în discuție există întotdeauna un domeniu predominant unde apare însușirea și de aceea proiectarea obiectivelor de învățare ar trebui să o ia în considerare.

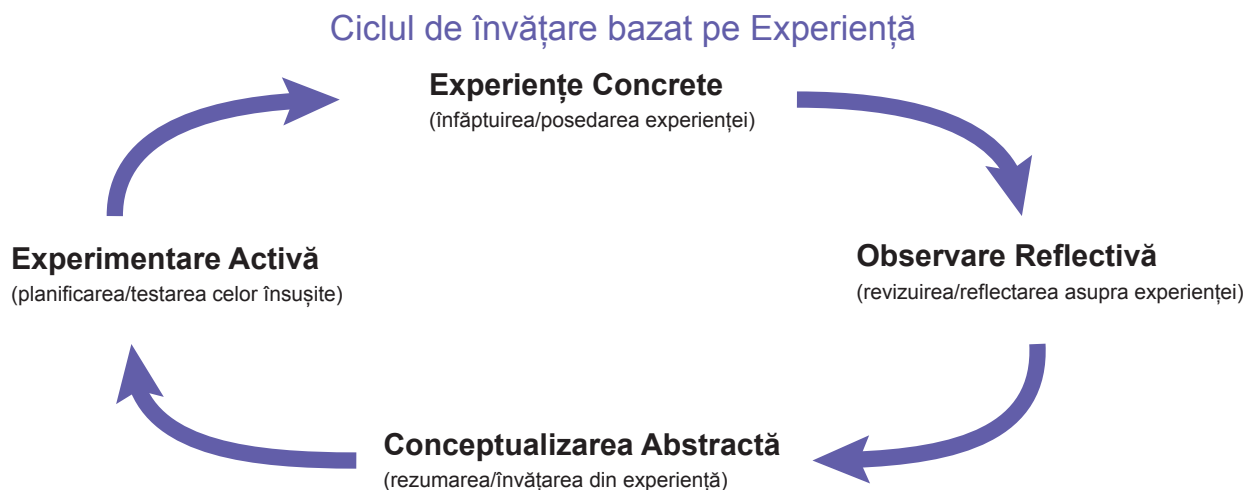
Integritatea, după cum s-a menționat, se referă cu precădere la atitudini și comportamente, deși, include și aspecte legate de domeniul cognitiv (cunoașterea legilor, codurilor de conduită, de etică etc.). Recunoașterea acestor aspecte este crucială în proiectarea unor strategii și rezultate de învățare.



Sursa: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Lecturi ulterioare:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>



“Învățarea este o experiență. Restul sunt doar informații.” Albert Einstein

Bazat pe teoria învățării bazate pe experiența lui David Kolb (ELT)

Sursa: http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php

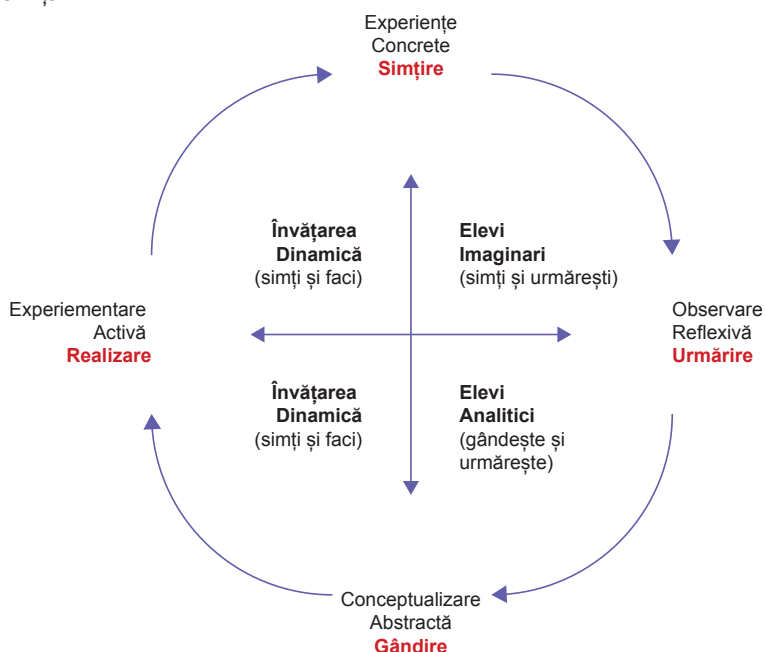
Instruirea propusă în acest manual se fundamentează pe un **model de învățare bazat pe experiență**, folosind tehnici interactive. Modelul presupune patru elemente: experiența directă (activitățile în care elevii își consolidează propria experiență sau dobândesc altele noi), reflecția asupra experienței, generalizării (lecțiile învățate) și aplicarea lecțiilor învățate. Ea corespunde ciclului de învățare al lui Kolb.

Informații suplimentare: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Stiluri de învățare

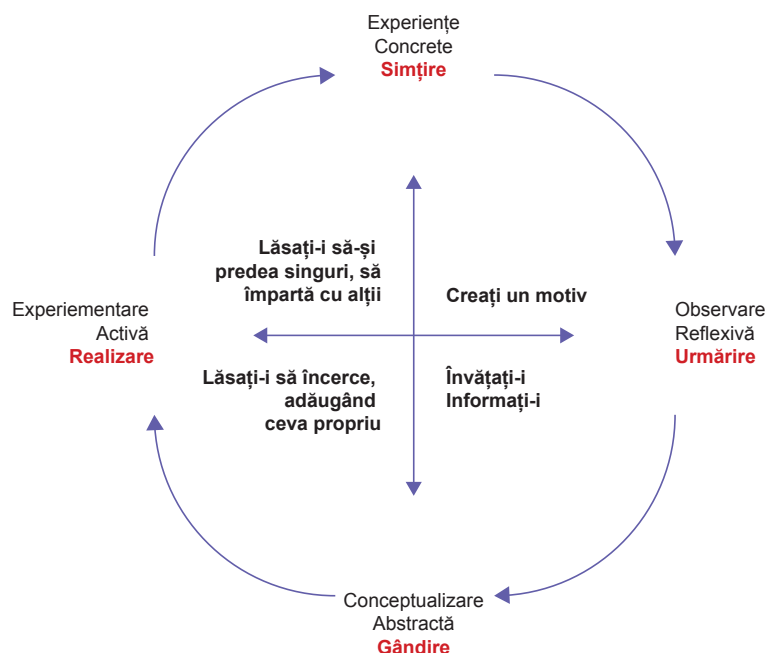
Fiecare persoană are un stil de învățare diferit și tehnică de învățare preferată. Stilurile de învățare sunt grupate în funcție de modalitățile comune prin care oamenii învață. Fiecare are o combinație de stiluri de învățare și acest fapt trebuie avut în vedere la proiectarea și prezentarea instruirii. Unii cursanți sunt **vizuali** și preferă folosirea desenelor, imagini și înțelegerea spațială, unii sunt **sonori** și preferă ascultarea și vorbirea, alții sunt **chinestezici** și preferă folosirea mâinilor și a simțului tactil, când au nevoie de a “face” ceva. Trebuie să satisfacem toate aceste aspecte, de obicei cu ajutorul suporturilor de studiu și unor activități variate.

Peter Honey și Alan Mumford au dezvoltat un sistem propriu al stilurilor de învățare, ca o variație a modelului lui Kolb de învățare bazată pe experiență.



Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Instructorii/moderatorii ar trebui să recunoască că există diferite stiluri de învățare. Ei trebuie să fie flexibili și să se adapteze la diverse stiluri de învățare. O gamă largă de activități va satisface toate stilurile de învățare. Imaginea de mai jos ilustrează modul în care instructorul/moderatorul trebuie să varieze lucrul lui/ei.



Informații suplimentare: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Dacă doriți să vă verificați stilul de învățare:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Cele mai bune practici în diferite etape ale ciclului de instruire

Această secțiune va include informații suplimentare despre teoriile, conceptele, modelele și strategiile de învățare pentru adulți, care sunt aplicabile la diferite etape. Aceste sfaturi practice sau bune practici sunt, în general, pentru instructor/moderator, dar și pentru administratorii instruirii.

Evaluarea nevoilor

Evaluarea Nevoilor de Instruire (TNA¹)

Efectuarea unei Evaluări a Nevoilor de Instruire necesită o culegere de date la toate nivelurile instituției, sarcină și persoană/individ. Fiecare nivel include întrebări specifice, surse de date și metode de colectare. TNA trebuie să se asigure că instruirea este cea mai adecvată intervenție pentru soluționarea unei probleme de performanță. Aveți în vedere concentrarea pe probleme legate de integritatea poliției drept obiectiv al modulului.

Efectuarea unei evaluări și analize instituționale asigură sprijinul și angajamentul structurii pentru inițiativa de instruire. Alinierea instruirii la strategia de formare profesională a instituției, suportul din partea conducerii și resursele disponibile sunt principalele chestiuni urmărite într-o analiză instituțională. Asigurarea resurselor umane și financiare necesare.

Analiza Însărcinărilor de Serviciu (JTA²)

Această evaluare se axează pe responsabilități specifice de serviciu, frecvența, importanța și dificultatea acestora. De asemenea, trebuie să evidențieze competențe (cunoștințe, capacități și abilități) necesare pentru executarea serviciului în cauză. Înțelegerea de către angajați a sarcinilor proprii meseriei este importantă pentru a înțelege cum instruirea poate ajuta în soluționarea problemei de performanță. Datele sunt colectate de la oameni, care au cunoștințe directe despre sarcinile de serviciu, responsabilitățile și nivelul așteptat de performanță.

1. TNA – eng. Training Needs Assessment

2. JTA – eng. Job Task Analyses

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Acest manual a fost întocmit în urma desfășurării unei evaluări generice a nevoilor într-o țară anume - Macedonia. El implică diferite metode și diferite auditorii. Concluziile au fost apoi comparate cu alte cercetări și evaluări disponibile în literatura de specialitate. Suntem siguri că rezultatele pot fi similare în orice altă țară cu un mediu socio-cultural și economic similar. Totuși, conștientizând că fiecare țară și instituție are probleme și nevoi specifice, este recomandat ca administrația instruirii și instructorii să adapteze sugestiile PIBP la contextul și circumstanțe sale particulare.

Informații suplimentare:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Planificarea și proiectarea

Plan de instruire

În această etapă, luați în considerare necesitatea dezvoltării unui plan de instruire. Acest document strategic este destinat să ghideze aplicarea și evaluarea instruirii, necesare pentru a satisface nevoile instruirii. Un Plan de Instruire trebuie să rezulte direct din Evaluarea Nevoilor de Instruire.

Un **plan de instruire standard** ar putea include următoarele informații:

Instruirea este necesară:

- Titlul cursului, modulul sau lecției
- Descrierea generală a conținutului sau a subiectelor
- Obiectivele de studiu
- Sursa solicitării (persoana, grupul sau unitatea care solicită instruirea)
- Consecințe negative ca urmare a neparticipării la instruire (deteriorarea ulterioară în cazul în care nevoia/lacuna de instruire continuă)

Participanții:

- Audiența așteptată la curs (numărul, pozițiile de serviciu, gradele)
- Nivelul actual de cunoștințe al participanților
- Reacțiile anticipate/provocările în rândul participanților

Chestiuni de management al timpului:

- Data anticipată de debut al instruirii
- Durata și frecvența instruirii (ore, zile, săptămâni etc.)
- Programul zilnic anticipat
- Numărul de participanți per curs și per clasă

Resurse disponibile:

- Necesități logistice (buget, echipament etc.)
- Materiale educaționale (programele existente de instruire, materiale de referință)
- Personal responsabil de prezentarea instruirii (instructor, moderator etc.)
- Unde se va desfășura instruirea (i.e. la locul de muncă, la academia de formare profesională, într-o altă locație "în afară")

Alte chestiuni:

- Cum vom populariza, promova instruirea?
- Cine va selecta și va informa participanții?
- Cine va ține evidența prezenței participanților care frecventează instruirea?

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Dezvoltarea conținutului de studiu

Conținutul de studiu se referă la corpul de informații pe care cursanții sunt așteptați să-l memoreze, cu referință la comportamente, fapte, reguli, concepte, teorii și principii. Conținutul de studiu trebuie să fie elaborat ca urmare a unor strategii de învățare, care vor fi aplicate luând în considerare capacitățile instituției.

Încă o dată, este important de reținut că la selecția conținutului și a strategiilor trebuie să se aibă în vedere faptul că formarea profesională în integritate s-a dovedit a fi mai eficientă dacă sunt aplicate tehnicile și principiile de învățare ale adulților.

Determinarea obiectivelor de învățare

Obiectivele (sau rezultatele) de învățare trebuie să descrie ceea ce elevul urmează să cunoască, să înțeleagă și să fie capabil să facă după încheierea cu succes a procesului de învățare (Ghidul ECTS). Rezultate învățării formează baza pentru ceea ce urmează a fi învățat, având în minte competențele (cunoștințele, capacitățile și atitudinile). Este important de notat că definiția nu include cuvântul “Predar”. Azi, ceea ce face elevul este mai important în stabilirea a ceea ce a învățat.

La proiectarea rezultatelor învățării, gândiți-vă exact ce ar trebuie să fie capabili cursanții să însușească, cum ar trebui să se comporte sau să acționeze atunci când au finalizat procesul de instruire. Stabilirea rezultatelor clare este utilă pentru:

- Instructorii/moderatorii să cunoască a ceea ce trebuie făcut și cum poate fi facilitată învățarea;
- Cursanți să cunoască ceea ce trebuie să învețe și la ce să se aștepte în procesul de învățare.

Caracteristicile unor rezultate bune de învățare:

- Specific - oferirea de detalii suficient, scrise într-un limbaj clar;
- Obiectiv - formulate într-un mod neutru, evitând opiniile;
- Realizabil - fezabil în timpul avut la dispoziție și cu resursele disponibile necesare;
- Relevant - pentru profesie;
- Setarea standard - indică standardele care trebuie atinse;
- Măsurabil - dovada faptului că elevii au învățat.

Cum să formulezi rezultate de învățare:

De obicei începem cu afirmația “până la finalul acestui curs/lecții”... urmată de:

- Forma activă a verbului (verb de acțiune);
- Tipul rezultatului de învățare - cunoștință, aptitudine sau atitudine;
- Arealul subiectului - se referă la chestiuni de subiect, ramura de cunoștințe sau o anumită aptitudine sau atitudine;
- Standardul sau nivelul dorit;
- Contextul rezultatului de învățare.

Rețineți faptul că în procesul de selectare a rezultatelor de învățare există două teorii fundamentale care trebuie considerate, cea psihologică și cea de învățare - “Domeniile de Învățare” și “Taxonomia lui Bloom privind Obiectivele de Învățare”. Vă rugăm să parcurgeți din nou secțiunea anterioară dedicată acestui subiect.

Dezvoltarea suporturilor de studiu

Suporturile de studiu sunt materiale pentru sprijinirea procesului de învățare. Sunt destinate atât instructorilor/moderatorilor, cât și cursanților. Acestea pot include planuri, manuale, notițe, table, hărți, diagrame, imagini, calculatoare, înregistrări, diagrame sau orice echipament, unelte și dispozitive care ajută în procesul de învățare.

Vă recomandăm o selecție atentă a acestora. Pentru facilitarea instruirii privind integritatea poliției, accentul trebuie pus pe discuții și activități în grup, care mențin participanții implicați cea mai mare parte a timpului. De aceea, utilizarea anumitor suporturi de studiu axate pe prezentări trebuie limitată (de ex. Prezentările PowerPoint).

Alegerea suportului de învățare va fi condiționată de mai mulți factori, ca strategiile/teoriile de învățare, principiile de educație a adulților și stilurile de învățare. Aceste chestiuni au fost prezentate anterior în acest capitol.

Utilizarea eficientă a suportului de studiu va fi analizată mai târziu în acest capitol.

Pregătirea procesului de revizuire (Aprecieri și Evaluare)

După cum s-a menționat anterior, este important a stabili bazele revizuirii întregului proces de proiectare și prezentare a instruirii, pentru a concluziona asupra îndeplinirii obiectivelor sale. Dacă obiectivele nu au fost atinse, rezultatul revizuirii date ar trebui să sugereze măsuri de corectare. Conducătorii instruirii sau instructorii trebuie să ia în considerare dezvoltarea chestionarelor, anchetelor și instrumentelor similare pentru a colecta feedback-urile participanților despre felul în

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

care aceștia au perceput instruirea. Un plan despre cum trebuie realizată testarea cunoștințelor finale ale elevilor trebuie inclus aici, fie sub formă de teste scrise fie teste orale. Vă rugăm să consultați și alte notițe referitoare la acest subiect, care vor fi prezentate ulterior în acest capitol (procesul de revizuire).

Informații suplimentare: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Evaluarea modalităților alternative de instruire

În timpul planificării și proiectării strategiilor de instruire, administratorii și instructorii cursului trebuie să analizeze modalitățile alternative pentru facilitarea acestuia. Alternativele la tradiționalele instruirii în clasă pot include, de exemplu, E-Learning sau o combinație din ambele, cunoscută ca “Învățarea Combinată”. Așa cum s-a menționat anterior, PIBP utilizează Învățarea Combinată în sprijinul obiectivelor sale.

Informații suplimentare: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Prezentarea/implementarea

Această secțiune va evidenția doar chestiunile specifice legate de prezentarea instruirii, care sunt relevante pentru prezentarea modulelor de instruire incluse în acest manual.

Instructor/moderator

Este important a clarifica ce avem în vedere prin instructor și moderator. Deși îndeplinesc deseori funcții complementare, aceștia au roluri diferite.

De multe ori oamenii confundă termenul de “moderator” cu cel de “instructor”.

Un instructor activează în diverse domenii, în special, de educare a angajaților companiilor pe subiecte specifice, ce țin de importanța serviciului. Spre deosebire de moderator, instructorul are un rol activ și contribuie în mare parte cu cunoștințe (sursa: Wikipedia).

Un moderator este cineva care ajută un grup de oameni să înțeleagă obiectivele lor comune și-i asistă în planificarea atingerii obiectivelor în cauză. Astfel, moderatorul rămâne «neutru», în sensul că el/ea nu ia nici o poziție în discuție (sursa: Wikipedia). Un moderator este o persoană responsabilă pentru ghidarea sau coordonarea eforturilor unui grup (sursa: Dictionary.com).

În cazul nostru, vorbim mai mult despre rolul de moderator, care este un membru activ, imparțial al procesului de învățare. Rolul său este de a ajuta un grup de cursanți să-și înțeleagă obiectivele comune și să-i ajute în atingerea acestor obiective fără a lua parte la orice argumentare.

Moderatorii ghidează activitățile și facilitează înțelegerea. Sarcina lor este de a interveni de o manieră ce sporește creativitatea discuției, mai degrabă decât ghidarea acesteia și diminuarea creativității de grup. El/ea are capacitatea de a înțelege procesul și dinamica de grup – soluționându-le cu succes inegalitățile din cadrul dinamicii grupului. Moderatorul știe cine domină în grup și cum să-i oprească, cine este retras și cum să-i implice, cine pare plictisit și cum să-i implice în procesul de învățare.

Cu cât practicăm mai mult tehnicile de facilitare creativă, cu atât mai confortabili devenim cu elevii.

Informații suplimentare: http://www.teindia.nic.in/files/teacher_trg_module/8_creative_facilitation_techniques.pdf

Stabilirea și menținerea unui mediu favorabil de învățare

Mediul de învățare se referă la crearea, edificarea sau asigurarea condițiilor pentru o anumită situație de perfecționare (adică curs/sesiune). Mediul de învățare depinde de strategia selectată.

Întrucât învățarea depinde de mediul fizic, social și psihologic, o clasă bine organizată este o premiză o învățare eficientă. Aceasta include factori cum ar fi un mediu optim în clasă, care stimulează relațiile umane și tolerează diversitatea de opinii.

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Ierarhia lui Maslow a Nevoilor

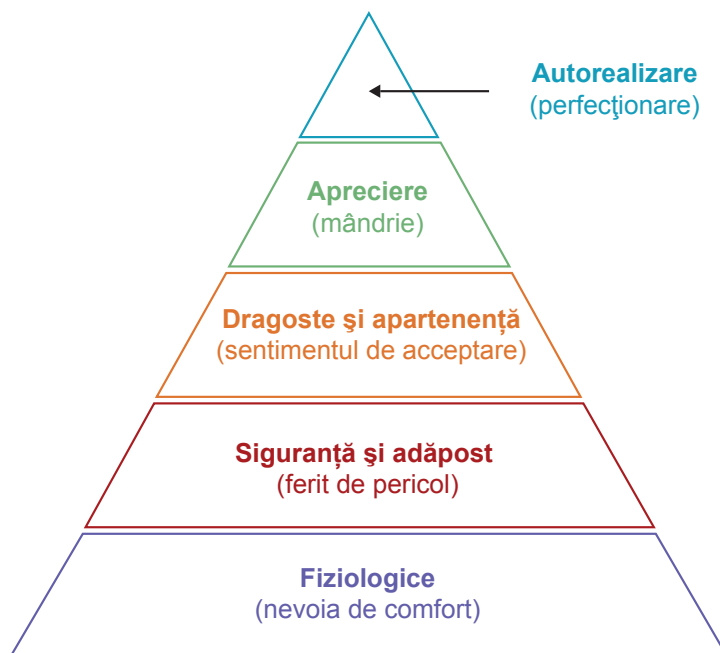
Un mediu susținător al învățării poate fi cel mai bine înțeles prin “Ierarhia lui Maslow a Nevoilor”. Această teorie spune că nevoile umane sunt secvențiale, în sensul că necesitățile primare sunt cele fiziologice, care trebuie satisfăcute înaintea altor nevoi mai mari, precum învățarea sau “autorealizarea”. Ordinea nevoilor este următoarea:

1. **Fiziologice** sunt cele mai de bază nevoi fizice umane. Într-un mediu instituțional, aceste nevoi sunt reflectate în nevoia de căldură, aer, hrană și apă etc.
2. **Siguranță și adăpost** implică nevoile pentru un mediu fizic și emoțional sigur și securizat.
3. **Dragostea și apartenență** reflectă dorința de a fi acceptat de cei din jur, de a stabili prietenie, a fi parte dintr-un grup și de a fi iubit. Într-un mediu de învățare, aceste nevoi influențează predispoziția spre relații bune și implicare în procesul de învățare.
4. **Stima de sine** se referă la dorința de a avea o imagine pozitivă de sine. Obiectivul satisfacerii acestei nevoi este obținerea atenției, recunoașterea și aprecierea din partea celorlalți. În cadrul mediului de învățare, nevoile de auto-apreciere duc la motivarea și la creșterea responsabilității și a contribuției.
5. **Autorealizarea** reprezintă dorința de împlinire de sine, care este cea mai înaltă categorie de nevoi. Nevoile de autorealizare sunt edificate în jurul preocupării pentru dezvoltarea integrală a potențialului nostru, sporindu-ne competența și dorința de deveni o persoană mai bună. În mediul de învățare, nevoile de autorealizare pot fi satisfăcute prin asigurarea oamenilor cu oportunități de a se dezvolta, de a fi creativi și expuși la avansări provocatoare.

“Ierarhia Nevoilor a lui Maslow” a fost pe larg prezentată sub formă de piramidă. Multe alte modele pot fi găsite în publicații și surse libere pe internet.

Având în vedere scopul acestui manual, vom folosi o versiune modificată - o piramidă a nevoilor adaptată la sala de curs.

Ierarhia Nevoilor Umane a lui Maslow a Aplicată în clasă



Informații suplimentare: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Analiza celor Șase Categori de Intervenție



Autoritară

Prescriptive
Informative
De confruntare

Facilitatoare

Cathartice
Catalizatoare
De susținere



Conceptul operează cu șase tipuri de bază de intervenții pe care moderatorul le poate utiliza în clasă. Acestea au fost introduse de John Heron (2001) ca mijloc de analiză a unei game largi de posibile interacțiuni terapeutice și pentru o înțelegere mai bună a relațiilor interpersonale. Astăzi, este utilizat pe scară largă în managementul de instruire/învățare, printre multe altele.

În procesul de învățare, această analiză ajută la satisfacerea nevoilor fiziologice ale cursantului în timpul sesiunii sau orei. Conceptul constă în două grupuri mari de intervenții - a) **de autoritate** și b) **de facilitare**. Ele sunt adesea utilizate complementar în conceptele de consacrare – elev - și profesor.

a) Intervențiile de autoritate.

În cadrul intervențiilor de autoritate, instructorul/moderatorul își asumă un rol mai dominant și mai responsabil pentru acțiunile și comportamentul cursantului prin provocarea acestuia, oferirea de informații sau sugestii cu privire la ceea ce el/ea trebuie să facă.

- **Intervențiile prescriptive** se răsfrâng asupra comportamentului cursantului direct în sala de clasă prin stabilirea obiectivelor de instruire, programului și regulilor (adică prin ghidarea comportamentului întregii clase).
- **Intervențiile informative** împărtășesc informații, cunoștințe și semnificații discipolilor. Instructorul/moderatorul poate cădea în capcana supra-predării, oferind prea multe informații și în consecință să-și piardă cursanții. Rețineți că concentrarea atenției începe să se distorsioneze în mod semnificativ după 20 minute, iar creierul uman este capabil să absoarbă numai o cantitate limitată de informații.
- **Intervențiile de confruntare** încercă să sporească conștientizarea elevului în privința unui tip de atitudine sau comportament de limitare despre care el/ea nu este conștient. Instructorul/moderatorul trebuie să fie atent să nu “atace” elevul ca persoană, ci mai degrabă să confrunte atitudinea sau comportamentul cursantului.

b) Intervențiile de facilitare

Intervențiile de facilitare încurajează cursanții să devină mai autonomi și să-și asume o responsabilitate sporită pentru învățarea și comportamentul lor.

- **Intervențiile cathartice** permit cursanților să-și exprime sentimentele și să se elibereze de emoții și de tensiuni negative și stânjenitoare. Prin punerea de întrebări, revizuirea experiențelor, încurajarea opiniilor și soluțiilor noi, instructorul/moderatorul permite studentului să rezolve problemele într-un fel nou. Încurajează autoreflexia și cunoașterea de sine.
- **Intervențiile catalizatoare** ajută terțe persoane să analizeze, să descopere și să învețe despre el sau ea însăși. Acestea ajută persoana să devină mai hotărâtă în luarea deciziilor, în rezolvarea problemelor.
- **Intervențiile de susținere** permit instructorului/moderatorului să estimeze meritele și valoarea elevului ca persoană sau calități, atitudini sau acțiuni. Aceasta poate fi efectuată prin feedback, laude și aprecierea instructorului/moderatorului conferită celor spuse sau făcute de către elev. Aceasta este o tehnică cheie în moderare.

Informații suplimentare: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

Întrebări și răspunsuri



Întrebări



Răspunsuri

“Majoritatea profesorilor își pierd timpul punându-și întrebări despre ce nu știe elevul, pe când adevărata artă de chestionare are drept scop deducerea a ceea ce elevul știe sau este capabil să cunoască.” Albert Einstein

Cine pune întrebări preia inițiativa

Gândirea este antrenată prin întrebări și elevii care pun întrebări gândesc și învață. Întrebările ne provoacă să operăm în complexitate; să ne definim sarcinile; să analizăm sursele de informare, precum și calitatea acestora; să examinăm felul în care organizăm sau interpretăm informația și ce considerăm a fi corespunzător; să cercetăm propriul nostru punct de vedere, dar și pe al altora; să evaluăm și să verificăm adevărul și corectitudinea; să oferim detalii, să fim preciși și să ne examinăm modul de gândire pentru contradicții interne. Întrebările pot structura și supraveghea comunicarea. Ofițerii de poliție sunt antrenați în chestionare. Ei tind să utilizeze întrebări scurte și directe pentru colectarea probelor și/sau pentru păstrarea distanței de individ.

Tipuri de întrebări

Vom lua în considerare două categorii principale de întrebări - **închise** și **deschise**:

Întrebările închise permit de obicei numai un răspuns, da sau nu. Astfel de întrebări pot fi urmate de o întrebare suplimentară. Puteți cere cursantului să explice rațiunea din spatele răspunsului său, să vă ofere argumente sau un exemplu.

Întrebările deschise nu necesită un răspuns laconic sau precis. Ele sprijină o judecare a subiectului și oferă spațiu elevilor să vină cu mai multe răspunsuri posibile.

O secvență de întrebări este mai eficientă în încurajarea discuției și în procesul de învățare activă, precum *Când se aplică acest principiu? Întotdeauna? Numai în anumite condiții?* Totuși, dacă sunt puse mai mult de o întrebare fără legătură cu subiectul, cursanții ar putea să nu răspundă pe motiv că nu sunt siguri la care întrebare instructorul/moderatorul și-ar dori un răspuns.

Taxonomia lui Bloom oferă un model util de avut în vedere despre când și cum se utilizează întrebările în învățare. Așa cum am menționat, Bloom a identificat șase tipuri de procese cognitive și le-a ordonat în funcție de nivelul lor de complexitate. Instructorul/moderatorul trebuie să combine întrebările care solicită “un nivel mai mic de judecată” (adesea întrebări “închise”) pentru a evalua cunoștințele și priceperea cursanților, iar cu întrebările care solicită “o judecată mai avansată” (întrebări “deschise”) pentru a evalua abilitățile de aplicare, analiză, sinteză și evaluare.

Întrebări precum Care sunt valorile sau convingerile care sprijină acest argument? sau Care ar fi reacția dumneavoastră la acest argument? Încurajați cursanții să-și exploreze atitudinile, valorile sau sentimentele.

Întrebări de genul *Cum credeți că este văzută această problemă de cei cu care nu sunteți de acord? Ce credeți despre ideea tocmai prezentată de colegul dvs.?* Direcționați cursanții să-și răspundă unul altuia. Dacă dvs., în calitate de instructor/moderator, vi se adresează unele întrebări, nu este nevoie să răspundeți întotdeauna imediat. Puteți reformula și/sau readresa întrebarea cursantului și în acest fel să încurajați judecata acestuia și identificarea unui răspuns.

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Tehnica de redirectionare

Aceasta tehnică este foarte eficientă în moderare. Procesul include răspunsul la întrebările puse de oricare membru al grupului unei alte persoane. Aceasta înseamnă că, chiar dacă instructorul/moderatorul cunoaște răspunsul, trebuie să ofere ocazia oricărui alt participant la curs de a răspunde. În proces pot fi furnizate indicii în scop de asistență. Numai în ultimă instanță moderatorul poate oferi răspunsul.

Dacă timpul este limitat și nu există posibilitatea de a folosi grupul, redirectionarea poate viza persoana care a pus întrebarea, solicitându-i opinia lui/ei despre întrebare. Unele indicii pot fi furnizate pentru aflarea răspunsului.

Atotștiutorul - Un trainer/moderator bun trebuie să recunoască că s-ar putea ca el/ea să nu aibă toate răspunsurile. Cu siguranță va câștiga mai mult respect din partea colegilor dacă nu încercă să o facă pe "atotștiutorul". Acest lucru trebuie să clarificat chiar de la începutul instruirii. Informați participanții despre rolul, capacitățile, precum și limitele dvs. Este mai benefic să reveniți cu un răspuns mai târziu, decât să furnizați informații greșite. Obiectivul nu trebuie niciodată să se concentreze pe cât de mult cunoaște instructorul/moderatorul sau pe capacitățile acestuia. Obiectivul este mai degrabă facilitarea condițiilor de învățare pentru ceilalți.

Rețineți: **nu este axat pe tine; este axat pe ei.**

Informații suplimentare:

- <http://www.mhhe.com/socscience/english/tc/pt/discussion/discussion.htm>
- <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Utilizarea eficientă a suporturilor de studiu

Suporturile de studiu numite și suporturi vizuale, sunt fundamentale în facilitarea învățării. Există multe tipuri de ajutoare și nu vom fi exhaustivi în a le prezenta aici. Consultați următorul link pentru tipuri, avantaje, dezavantaje și alte informații privind utilizarea acestora:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Rămâne la discreția instructorului/moderatorului să decidă cu privire la suporturile de studiu preferate. Această decizie trebuie să țină cont de obiectivele de studiu, disponibilitatea resurselor, precum și de strategia generală de învățare.

Acest manual încurajează utilizarea flip chart-urilor, tablelor, prezentărilor PowerPoint și, ocazional, a clipurilor video. Toate aceste ajutoare sunt și în continuare sprijinite de suporturile de curs ale participanților, distribuite în cadrul activităților de grup de-a lungul sesiunilor.

Utilizarea **materialelor video** este încurajată, dar din cauza constrângerilor de limbă/traducere, nu putem include suficiente materiale în acest manual. Totuși, încurajăm cu insistență utilizarea materialelor video în limba locală pentru a ilustra un mesaj sau un obiectiv. Utilizarea acestora este deosebit de eficientă în generarea de discuții pe marginea unei anumite situații (ex. proiectarea unui video cu ofițeri de poliție acționând într-un caz real de interacțiune cu publicul).

Cât despre **flip chart-uri sau diagrame**, ele sunt de obicei disponibile pe scară largă. Este recomandabilă folosirea acestora atunci când dorim să prezentăm ceva în timp ce vorbim, sau dezvoltăm un concept, să notăm remarcile făcute de cursanți sau să-i invităm să noteze sau să ilustreze răspunsurile grupului. Ele sunt deosebit de eficiente în desfășurarea exercițiilor de brainstorming.

Utilizarea unui calculator și a unui proiector poate fi, de asemenea, avută în vedere pentru luarea notițelor, concomitent cu flip chart-ul sau tabla. Avantajul este că puteți corecta cu ușurință textul, dar și nota toate ideile pentru a le folosi mai târziu.

Prezentările PowerPoint - Sunt foarte utile și pot fi eficiente, dar sunt prea des utilizate necorespunzător sau suprautilizate. Pe parcursul timpului, acest suport dinamic și-a redus din eficiență din cauza că a început să fie folosit pentru înlocuirea notițelor sau agendelor de curs ale prezentatorului/instructorului/moderatorului. Cel mai adesea, instructorii/moderatorii nu fac decât să citească de pe ecran, ceea ce nu este recomandabil.

O altă problemă în utilizarea prezentărilor PowerPoint se referă la unitatea de timp cu care suntem obișnuiți. La fel ca pentru orice alt suport de studiu sau metodă de instruire, recomandabil este ca timpul maxim de folosire să nu depășească 20 minute, desigur dacă în acest timp nu au existat interacțiuni cu participanții.

Durata atenției - Pentru a înțelege mai bine recomandările anterioare, sugerăm consultarea referinței date:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Câteva reguli pentru o prezentare PowerPoint eficientă - Fiți conștienți că prezentarea excesivă de text pe ecran poate diminua esența folosirii prezentărilor PowerPoint. Paginile din spate încep să arate ca o aglomerație de text, făcându-le dificil de citit și de diferențiat. Cursanții, fie vor încerca să citească sau să copieze totul integral, fie își vor pierde interesul. Enumerați numai punctele cheie. Dacă aveți mai multe informații de inclus, folosiți mai multe pagini sau creați suporturi de curs.

Mai sunt și alte reguli care trebuie urmate pentru o utilizare rezonabilă a prezentărilor PowerPoint:

- Limitați numărul de cuvinte per rând (optim 3- 4 per rând, 6-7 maximal);
- Limitați numărul de rânduri per vizualizare, cel mult 10 per pagină;
- Concentrați câte o idee per vizualizare;
- Evitați excesul de informații;
- Utilizați culorile pentru a accentua informațiile cheie;
- Utilizați grafice, animații și imagini, atunci când este cazul;
- Faceți referință directă la rezultatele studierii;
- Păstrați paginile simple (nu trebuie să dureze decât o clipă ca să fie clar despre ce este vorba).

Existența unui plan de rezervă - Este important să aveți întotdeauna un plan de rezervă în cazul în care ceva neașteptat se dereglează la calculator sau proiector (ex. o pană de curent). Pentru evitarea acestor probleme trebuie să aveți planificate soluții alternative pentru suportul dvs. de instruire.

Testați suportul oferit din timp - testați în mod obligatoriu din timp materialele de asistență. Prezentați-vă în sala de curs suficient de devreme pentru a vă asigura că toate materialele de asistență sunt în ordine. Aranjați sala de curs, astfel încât să fie asigurată o bună vizibilitate a tuturor unităților de asistență din toate unghiurile camerei și locurile participanților. Faceți o listă de verificare a chestiunilor în conformitate cu agenda lecției. Aceasta poate include, de exemplu, verificarea hârtiei în flip chart, verificarea pixurilor dacă nu s-au uscat, dar și dacă calculatorul și proiectorul funcționează corespunzător.

Planificarea adecvată este cheia succesului - sau printr-o maximă "Planificarea bună trece performanța rea" consultați următoarea referință: <https://osc-ib.com/expert-articles/proper-planning-prevents-poor-performance>

Procesul de Revizuire (Aprecieri și Evaluare)

Aprecierea

După cum s-a menționat anterior, aprecierea are sens dacă participarea la instruire presupune o remunerare, de genul obținerii unui certificat obligatoriu pentru realizarea unei anumite sarcini sau serviciu, sau este legat de promovare, de dezvoltarea carierei sau de schimbarea locului de muncă. Prin combinarea rezultatului instruirii cu o decizie anticipată despre însemnătatea sarcinilor de revizuire pentru fiecare rezultat, precum și despre felul în care evaluarea va oglindi activitățile de instruire, instructorii/moderatorii vor da de înțeles cursanților ce nivel de pasivitate sau memorizare selectivă este acceptabil și/sau ce contribuție va fi acceptată din partea cursanților. Elevii sunt cunoscuți pentru concentrarea strategică asupra lucrurilor pentru care vor fi evaluați, nu asupra a ceea ce se întâmplă în procesul de studiere.

Dacă este prevăzută aprecierea, trebuie luate în considerare următoarele criterii. Aprecierea trebuie să fie:

- Autentică - evaluăm munca cursanților, le solicităm aplicarea competențelor și a cunoștințelor într-o situație concretă din viața reală;
- Validă - evaluăm ce am dorit să realizăm cu rezultatele instruirii (la nivelul dorit);
- Fiabilă - evaluarea fiabilă va avea aceleași rezultate cu aceeași participanți, similari sau angajați;
- Obiectivă.

Sub categoria de apreciere putem enumera autoaprecierea, aprecierea și feedback-ul colegilor ca evaluare de formare profesională ce contribuie la procesul de învățare.

Autoaprecierea permite cursanților să-și evalueze propria performanță. Este utilă în stimularea dezvoltării autosesizării, criticii și gândirii la elevi. Ei învață cum să fie responsabili pentru propria lor învățare.

Aprecierea colegilor permite cursanților să-și evalueze performanțele unul altuia. Este utilă în sprijinirea lor în a învăța unul de la altul prin ascultare, analiză și soluționarea problemelor.

Moderatorii trebuie să fie conștienți că cursanții apreciază mereu **feedback-urile**. Chiar dacă mai apoi le ignoră! Există o regulă simplă: utilizați feedback-ul pentru a-i ghida și nu pentru a-i judeca. Feedback-ul trebuie utilizat de elev pentru a evolua. Ei trebuie să știe ce au făcut bine și de ce e bine, ce trebuie îmbunătățit și cum.

Capitolul 1: Învățarea Adulților – Repere pentru Moderare

Evaluarea

Evaluarea este o achiziție și o analiză sistematică de informații necesară pentru a oferi un feedback util privind activitățile de instruire. Modelul cel mai frecvent utilizat pentru evaluarea activităților de instruire este modelul de evaluare al lui Kirkpatrick, care face măsurări pe 4 nivele și cu diferite instrumente:

1. Reacția elevilor - ce cred și ce simt cu privire la instruire;
2. Învățarea - sporirea cunoștințelor sau capabilităților;
3. Comportamentul - limita comportamentului și sporirea capabilităților, precum și aplicabilitatea noilor cunoștințe sau abilități;
4. Rezultatele - efectele asupra mediului de lucru, rezultate din performanța elevilor.

Informațiile despre **reacția** elevilor poate fi colectată verbal sau în scris prin intermediul unui sondaj sau chestionar. **Învățarea** poate fi verificată prin teste sau observații. Modificările de **comportament** presupun că cele însușite au fost aplicate la locul de muncă, pot fi observate după ceva timp și devin permanente, în cel mai bun caz. Informațiile pot fi obținute prin observații directe, interviuri cu colegii sau superiori, prin alte mijloace. Rezultatele se referă la felul în care cunoștințele sau competențele nou dobândite au contribuit la performanța generală a instituției. Informațiile despre rezultate pot fi găsite în rapoartele instituționale, indicatorii de performanță, în numărul descrescător de reclamații, etc.

Notă: În interesul PIBP, evaluarea nivelului de schimbare a atitudinii și comportamentului este cea mai importantă. Aceasta înseamnă că ceea ce contează mai mult decât aspectele cognitive legate de învățare este schimbarea de comportament și atitudini într-o manieră consecventă cu principiul de integritate.

Informații suplimentare: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Capitolul 2

Integritatea și Managementul
Resurselor Umane

Structura acestui capitol

1. Obiective

- a. Definiție
- b. Context

2. Indicatorii cheie, principiile și practicile utile de MRU asociate cu integritatea

- a. Recrutare
- b. Instruire și inducția la locul de muncă
- c. Sistem de carieră
- d. Management și leadership
- e. Condiții de muncă și mecanisme de susținere
- f. Dimensiunea egalității de gen în MRU asociată cu integritatea

3. Sumar și puncte cheie

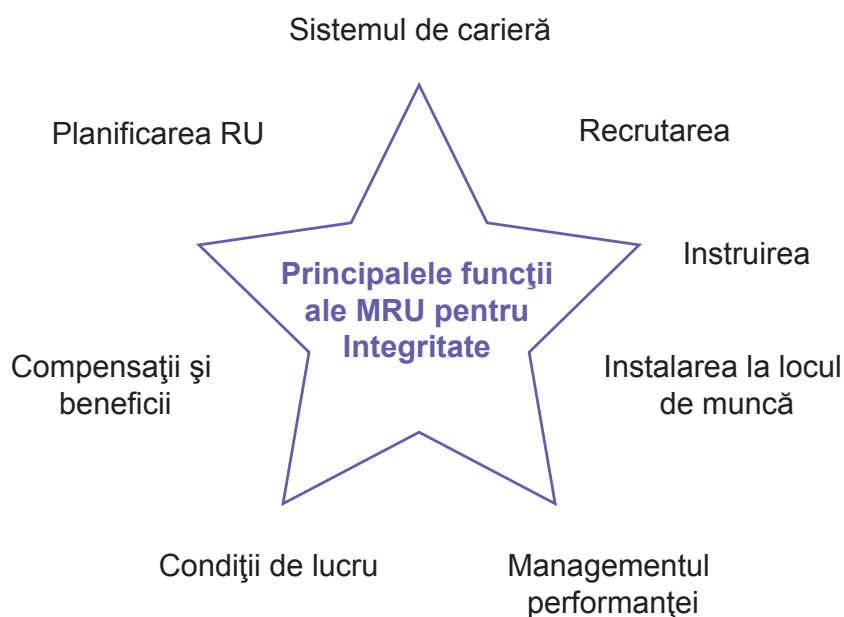
4. Anexa

- a. Putere și Leadership

1. Obiective

Definiție

Managementul Resurselor Umane (MRU) este o abordare strategică și comprehensivă de gestionare a culturii și mediului la locul de muncă, precum și de tratare a relațiilor indivizilor cu instituția. Este o funcție în cadrul organizației, care se concentrează pe planificarea, recrutarea, dezvoltarea, administrarea forței muncă și orientarea angajaților organizației. De asemenea, MRU mai însumează managementul performanței, inclusiv compensațiile și avantajele, precum și chestiunile disciplinare.



Context

Nucleul unei structuri eficiente de poliție este un sistem funcțional de Management al Resurselor Umane (MRU). Absența sau deteriorarea acestuia compromite serios principiile fundamentale ale unui serviciu modern de poliție, inclusiv realizarea rolului și funcțiilor integrității.

Obiectivul principal al MRU este atragerea, recrutarea, instruirea și păstrarea “oamenilor potriviți pentru serviciu”, care în contextul nostru sunt oameni cu un nivel ridicat de integritate. Pentru a atinge acest obiectiv, instituția de poliție trebuie să creeze și să susțină un mediu de lucru principal și etic. Un sistem de carieră transparent, reprezentativ și responsabil, aliniat la valorile și principiile democratice care promovează respectarea standardelor de integritate este, prin urmare, esențial. Un alt element vital pentru instituție este asigurarea unui sistem echitabil de recompense și pedepse. Adepții principiilor de integritate, dovedite prin comportamentul acestora, trebuie să fie recunoscuți și remunerați (adică să li se ofere posibilități de promovare sau mărire de salariu). Și dimpotrivă, cei care deviază de la aceste principii trebuie trași la răspundere în mod prompt și transparent. Aceste aspecte trebuie abordate de un sistem funcțional de evaluare a performanțelor. În plus, instituția trebuie să acorde angajaților o protecție juridică și psihologică eficientă. În procesul de analizare a reclamațiilor împotriva lor, oficialilor de poliție trebuie să li se asigure respectarea deplină a drepturilor omului. Trebuie prevăzute proceduri de reabilitare în cazul unor acuzații nefondate sau eronate. Trebuie, de asemenea, prevăzute mecanisme de asistență pentru oficialii antrenați în evenimente traumatizante, care derivă din munca de polițist. Trebuie să existe și mecanisme de protecție a persoanelor care denunță infracțiunile din cadrul structurii poliției. De asemenea, un aspect foarte important în prevenirea breșelor de integritate este crearea unui sistem de susținere a oficialilor de poliție, aflați din diferite motive într-un impas financiar.

Structurile de poliție sunt tot mai conștiente că MRU este fundamental și sunt sau au fost angajate într-un proces de consolidare a propriilor sisteme. Scopul acestui capitol nu este de a acoperi toate aspectele legate de managementul resurselor umane, ci mai degrabă de a încerca să atragă atenția asupra unora dintre cele mai importante principii sau bune practici. Acestea sunt destinate mai degrabă a inspira decât a obliga. PIBP recunoaște că există mai multe abordări diferite în întreaga lume, care tind a fi receptive la cadrul juridic și politic în uz, în unele instituții și țări.

2. Indicatorii cheie, principiile și practicile utile în mru asociate cu integritatea

Recrutarea

“Atragerea oamenilor potriviți” - O bună strategie de MRU trebuie să includă măsuri pentru ca serviciul în poliție să devină atractiv pentru aplicanți, care l-ar percepe drept o vocație. În general, oamenii aleg o profesie după evaluarea mai multor factori - economici, culturali, sociali și psihologici. Alegerea lor poate fi afectată de cercul de prieteni, familie, educația formală, abilități, finanțe și alți factori/considerente. În mod ideal, persoanele ar trebui să aleagă să devină polițiști nu doar din motive socio-economice, ci preponderent din vocație – datorită faptului că aptitudinile, principiile, valorile și convingerile lor se pliază cu munca în poliție.

Existența unui sistem de carieră bine definit și transparent, dar și valori instituționale clare, comunicate în mod constant publicului, multiplică șansele de sporire a atractivității serviciului de poliție. Acesta, în timp, va încuraja oamenii potriviți să aplice pe baza unei motivații potrivite. Un departament de relații cu publicul eficient poate contribui la procesul de răspândire în public a acestor mesaje și valori. În societatea de astăzi, internetul și media de socializare sunt de asemenea platforme vitale care șlefuiesc imaginea poliției.

“Recrutează pentru atitudine și instruiște pentru abilități” - Criteriile de recrutare trebuie să fie “bazate pe competențe.” Asta înseamnă că trebuie avute în vedere toate aspectele care afectează buna performanță la locul de muncă. Pe lângă cunoștințe, aptitudini și abilități, în procesul de recrutare trebuie să fie luate în considerare și valorile, comportamentul și atitudinea candidatului. Instituțiile trebuie să-și revizuiască abordarea tradițională de selectare a personalului pe baza testelor de cunoștințe și de capacitate fizică, prin recrutarea, în special, în baza altor indicatori de competență. Este mai ușor de dezvoltat aptitudini sau cunoștințe în timpul formării profesionale, decât a schimba valorile, comportamentul și atitudinea care stau la baza integrității persoanei. Datorită acestui fapt, investigarea, testarea psihologică și verificarea antecedentelor sunt elemente importante ale unui proces reușit de recrutare. Un proces de interviu bine planificat trebuie să reflecte argumentele motivaționale ale candidaților, precum și caracteristicile morale și psihologice legate de integritate.

Instruirea și inițierea la locul de muncă

Instruirea - Având în vedere scopul prezentului capitol, vom defini instruirea ca un proces formal de consolidare sau schimbare a comportamentului, cunoștințelor, valorilor, convingerilor, aptitudinilor sau competențelor relevante pentru un anumit loc de muncă, funcție sau profesie.

Strategie de instruire - Aceasta este principalul document de referință, care trebuie dezvoltat în sprijinul unui sistem MRU eficient, întrucât se referă la instruire. Acest concept strategic trebuie să examineze toate aspectele relevante ale planificării instruirii, inclusiv de ce, cine, când și în ce mod oficialii de poliție trebuie să fie instruiți. Planificarea trebuie să includă obiectivele și acțiunile pentru toate etapele ciclului de instruire. Această chestiune este dezvoltată în capitolul 1 “Învățarea la vârsta adultă - Repere pentru Moderatori.”

Inițierea în serviciu - Este un proces vital în cariera unui oficial de poliție. Fiind deja recrutați pentru competențe specifice (cunoștințe, capacități și atitudini), noii recruți trebuie să primească o instruire calitativă pentru a se familiariza cu principiile de integritate ale structurilor. Această instruire trebuie să evidențieze importanța integrității pentru instituție și să dezvolte atitudini și motivații pozitive. Tipul de instruire prevăzut, în termeni de conținut și metodologie, este foarte important. Curriculum (sau conținutul și mesajele prezentate) este important, dar mai întâi de toate trebuie adoptate strategii corespunzătoare de formare profesională. Ambele elemente, conținutul și metodologia, trebuie să fie relevante nevoilor specifice asociate cu instruirea în acest domeniu. Într-adevăr, integritatea are mai mult tangențe cu valorile, atitudinile și convingerile decât cu cunoștințele. Prin urmare, metodele de instruire trebuie selectate cu o grijă deosebită. De exemplu, discuțiile axate pe cazuri reale sau jocurile de rol sunt mai potrivite decât prelegerile pentru sporirea conștientizării în rândurile poliției și încurajarea reflecției. Capitolul din acest manual care se axează pe aceste aspecte esențiale - Capitolul 1 “Învățarea la vârsta adultă - Repere pentru Moderatori.”

Aclimatizarea la locul de muncă - După instruire, angajații trebuie să fie integrați în mediile de lucru, care educă integritatea. Aceasta presupune introducerea personalului în cultura instituțională, care va șlefui decisiv viitoarea cale a oficialului de poliție. Prin urmare, aspectele motivaționale sunt cruciale în încurajarea angajaților de a-și percepe contribuția utilă și recunoscută în mod corespunzător eforturilor lor. De asemenea, trebuie edificate mecanisme de asistare a angajaților confrunțați cu dileme etice. Mai mult, identificarea unor modele de referință printre colegi și superiori joacă un rol important în această perioadă.

Este recomandabil ca sistemul de aclimatizare la locul de muncă să includă o perioadă de probă. În această perioadă de probă, polițiștii ar trebui evaluați la toate competențele legate de serviciu, inclusiv integritatea. În unele sisteme, noului membru i se atribuie un mentor responsabil de îndrumarea și evaluarea performanțelor acestuia. Monitorizarea, suprave-

Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane

gherea și evaluarea din partea conducerii este și ea deosebit de importantă în această perioadă.

Formarea (la locul de muncă) continuă - Instruirea în chestiuni de integritate nu trebuie neglijată o dată ce sunt finalizate inițierea în serviciu și perioada de probă. Formarea continuă sau la locul de muncă, care se concentrează pe problemele de integritate, trebuie inclusă și implementată în strategia de perfecționare. Și pentru acest tip de instruire este crucială adoptarea unui curriculum adaptat și a strategiilor corespunzătoare de perfecționare. Ambele trebuie relevante nevoilor specifice ale grupului, indiferent dacă sunt manageri sau ofițeri de poliție.

Formarea profesională este esențială deoarece polițiștii se confruntă permanent cu probleme etice și de integritate, care trebuie abordate în timp util. Contrar inițierii în serviciu/aclimatizării în cazul noilor oficiali de poliție, cea profesională trebuie să capitalizeze experiențele concrete ale ofițerilor. Odată cu experiența, apar întrebări, iar polițiștii au nevoie să povestească și să discute și s-ar putea să nu aibă posibilitatea de a o face în alt mod. Este important să-și dedice timp pentru a-și regândi performanța, pentru a avea în vedere unele îmbunătățiri și pentru a aplica teoriile și conceptele la problemele concrete și la situațiile reale. Este, de asemenea, un alt prilej de a accentua că integritatea este un principiu important al instituției.

Notă: PIBP și acest manual se concentrează pe acest tip de instruire.

“Organele de drept pot contribui la pregătirea propriilor ofițeri pentru provocările etice cu care se vor confrunta de-a lungul carierei lor. Totuși, asta va necesita o schimbare a modului în care organizația abordează acest subiect, îl predă și integrează informațiile în cadrul întregii structuri.

Ofițerii trăiesc și lucrează într-un context în permanentă schimbare și social dinamic, unde sunt expuși unei multitudini de conflicte etice. Fiind nepregătiți sau neinformați, ofițerii sunt mai expuși riscului de a fi “luați de val” decât ar fi dacă ar fi fost pregătiți corespunzător pentru a se confrunta cu potențialele riscuri etice. În fiecare zi, ofițerii sunt pregătiți psihologic, ca parte a pregătirii situațiilor tactice. Ofițerii care sunt pregătiți psihologic pentru a se confrunta cu potențiale confruntări letale mai degrabă reușesc decât cei care experți în tactici, dar nepregătiți psihologic. Exact ca confruntările letale, dilemele etice apar în cele mai inoportune momente, adesea fără avertisment și cu un deficit de timp pentru a opri și analiza situația. Fiind inadecvat pregătit, chiar și cel mai cinstit, ireproșabil ofițer, poate lua decizii etice inadecvate. . . decizii ce pot duce la consecințe radicale. Dacă polițiștii au de gând să țină piept dilemelor etice, ei trebuie să fie la fel de pregătiți psihologic, precum ar fi pentru confruntări tactice.”

Gilmartin și Harris, 1998, Citat în: Policing: Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Changwon Pyo, p. 61.

Din păcate, structurile de poliție și sistemele MRU adesea neglijează importanța formării profesionale și nu alocă suficient timp și resurse acesteia. Mulți oficiali de poliție își parcurg cariera fără să participe la vreo formă de pregătire, iar marea majoritate nu a participat la instruirii legate de etică sau integritate profesională. În alte cazuri, instruirea este realizată fără vreun mecanism de control a calității acesteia. Ceea ce înseamnă că pregătirea în domeniul eticii sau integrității este adesea prost planificată, realizată și evaluată și, deci, inutilă.

Conform principiilor ONU de instruire, ofițerii de poliție trebuie “să beneficieze de o formare profesională continuă și temeinică”, iar structurile de poliție trebuie să se asigure că “pregătirea lor fizică pentru îndeplinirea acestor funcții este periodic revizuită”. Mai mult, guvernelor și agențiilor de drept li se cere “asigurarea instruirii și testării tuturor oficialilor responsabili cu aplicarea legii în conformitate cu standardele de competență relevante în utilizarea forței.” (*Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, Havana, 1990*)

Gestionarea instruirii - Considerațiuni generale pentru toate tipurile de instruire:

- Programele de instruire trebuie conectate la dezvoltarea profesională și la sistemele de promovare pe bază de merit. Asta înseamnă că, în afară de un sistem transparent și obiectiv de numire în funcție, aplicanții pentru orice post sau nivel de responsabilitate trebuie să aibă o pregătire adecvată pentru a-și îndeplini îndatoririle.
- Departamentele de resurse umane trebuie să dezvolte și să mențină o bază de date cu înregistrarea tuturor instruirilor - aceste informații trebuie asociate la fișierul de personal (vezi și notițele la Capitolul 1 – Învățarea la vârsta adultă - Repere pentru Moderatori).

Sistemul de carieră

După cum am menționat anterior, un sistem de carieră este primordial în consolidarea integrității și se referă la o multitudine de aspecte ale MRU. De la recrutare la strategii de instruire și de la retenție la promovarea polițiștilor, inclusiv sistemele de evaluare a performanței, iar un sistem de carieră bine definit, transparent, corect și incluziv este fundamental pentru un serviciu de poliție, care funcționează pe baza integrității.

Sistemele de carieră sunt strâns legate de motivația oficialilor de poliție. Dacă acestea nu există sau sunt inadecvate, atitudinea față de serviciu poate fi grav subminată. Și dimpotrivă, un parcurs de carieră bine definit, transparent și incluziv consolidează atitudini și comportamente benefice în cadrul instituției.

Principiile și chestiunile democratice care influențează sistemul de carieră

La nivel strategic, MRU și sistemele de carieră trebuie edificate pe principii democratice solide. Aceasta înseamnă că independența politică și funcțională trebuie eficientizate corespunzător cu principiile juridice și cele de responsabilitate, atât la nivel intern cât și extern (supraveghere și control).

Pentru a ne asigura că un sistem de carieră respectă principiul de responsabilitate în timp ce își menține independența operațională, trebuie integrate următoarele principii de bază:

- Separarea clară a deciziilor politice de cele operaționale - Funcțiile politice și cele operaționale ale poliției trebuie să fie complementare, nu suprapuse. În mod practic, funcțiile politice răspund la întrebarea "CE", în timp ce cele operaționale la întrebarea "CUM".
- Nivelurile de luare a deciziei în poliție trebuie să fie formalizate - aceasta include decizii despre cine ar trebui să fie responsabil pentru:
 - *Resurse* - fonduri, echipamente, personalul organizației;
 - *Structura și management-ul organizatoric*;
 - *Politici organizaționale* pentru operațiunile instituției;
 - *Setarea priorităților* pentru utilizarea resurselor;
 - *Delegarea* resurselor disponibile;
 - *Luarea specifică de decizii operaționale*

Pentru oficialii de poliție, unul dintre principalele avantaje ale sistemului de carieră edificat și menținut pe baza principiilor democratice enumerate mai sus, se referă la securitatea serviciului. Aceste aspecte pot preveni anumite tipuri de devieri și abateri de la integritate. Securitatea serviciului este nu doar legată de aspectele economice (recompensare și beneficii), dar mai important de posibilitatea și libertatea de a-și efectua sarcinile în conformitate cu legea.

Un element esențial de sprijin pentru cele spuse mai sus este siguranța că un sistem de carieră este construit pe competență și meritul oficialilor de poliției și nu pe loialitatea față de politic sau de alte grupări, loialitate care este contrară principiilor de integritate. Sistemul de promovare trebuie să fie transparent și clar definit de legi sau regulamente.

O bună practică în acest domeniu este stabilirea și menținerea unui sistem fiabil de evaluare a performanței. Evaluarea performanței sau sistemele de evaluare trebuie aplicate tuturor funcționarilor din cadrul poliției cu ajustările necesare pentru funcțiile lor specifice. Două dimensiuni trebuie luate în considerare și evaluate: a) performanțele în obligațiile asumate; b) potențialul de promovare, adică calitățile și aptitudinile necesare pentru a fi promovat într-un nou rang/funcție.

Un alt element cheie în succesul sistemului de management al performanței este definirea modului în care evaluarea performanței este gestionată și prezentată personalului vizat. Trebuie să fie personalizat pentru a permite o comunicare directă între evaluator și persoana evaluată. Discuțiile constructive și feedback-ul, cuplate cu planificarea acțiunilor sau o posibilă îmbunătățire a performanței, sunt cruciale. Aceasta ar putea include stabilirea în continuare a instruirii de îndrumare sau a altor forme de îmbunătățire a competențelor. Performanța pozitivă trebuie să fie clar evidențiată, iar promovarea sau opțiunile de recompensare trebuie discutate foarte insistent.

Un alt element al unui sistem benefic de management al performanței/ carierei este ierarhia de subordonare bine definită, fortificată de o fișă de post clară, care trebuie să satisfacă fără echivoc toate rolurile, așteptările și nivelurile de performanță solicitate.

"Promovarea și progresul în carieră sunt aspecte care constituie elemente organizatorice importante. . . care țin de etică. Fișa de post și gradele trebuie să fie descrise clar (OSCE, 2008: 46). Trebuie să fie transparent pentru toți ofițerii de poliție ce merite și ce credite trebuie să primească pentru a fi eligibili pentru promovare." (Boer & Pyo, 2011, p. 60)

Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane

Responsabilitatea - Supravegherea externă și controlul intern

Un principiu fundamental al activității democratice și moderne a poliției este responsabilitatea. Supravegherea externă și mecanismele interne de control sunt cele două domenii care susțin responsabilitatea în structurile de poliție.

Supravegherea din afara poliției include mecanismele statale și non-statale, al căror scop este de a se asigura că activitățile polițienești sunt supuse examinării. Acestea pot include comisii parlamentare, instituții de ombudsman și pentru drepturile omului, precum și cele anti-corupție și de audit. În context mai larg, organizațiile societății civile, media și alte organizații neguvernamentale joacă și ele un rol important în supravegherea externă a poliției. Deși nu sunt sub jurisdicția instituției și, prin urmare, nu sunt legate de funcționarea MRU, este important să le evidențiem în context.

Controlul intern cuprinde mecanismele și sistemele interne ale poliției, care urmăresc prevenirea și reacționarea la încălcări ale integrității, inclusiv prin sancționare disciplinară. Structurile de poliție sunt responsabile pentru edificarea și menținerea mecanismelor de control intern eficiente.

Pe axa de prevenire asociată controlului intern este importantă luarea în considerare a principiilor menționate mai sus în raport cu recrutarea și instruirea. În special, în timpul procesului de recrutare, trebuie efectuate verificările de fond, testele psihologice și alte controale în scopul evaluării compatibilității principiilor și valorilor candidaților la funcția de polițist cu cele promovate de instituția de poliție, îndeosebi cu integritatea. Pe parcursul angajării, verificarea poate fi efectuată printr-o varietate de mecanisme cum ar fi evidența directă a cadourilor, a stilului de viață și revizuirea activității de muncă, supravegherea, testarea integrității sau edificarea unui sistem eficient de reclamații. O bună practică în acest domeniu ar fi dezvoltarea unui sistem de avertizare timpurie. Un sistem de avertizare timpurie are drept scop identificarea modelelor de comportament care nu se încadrează în normele și regulamentele instituției, prin colectarea și procesarea de date (de ex. comportament inadecvat al poliției identificat cu ajutorul informațiilor provenite din reclamațiile cetățenilor). Identificarea unui model comportamental, adică a unui avertisment, este mai apoi utilizată pentru a organiza o intervenție de corectare a comportamentului sau de cercetare a potențialelor abateri.

În cazurile în care o încălcare a integrității este identificată, sancțiunile ar trebui să urmeze ca rezultat al procedurilor disciplinare, care - dacă sunt adecvate - pot consta în nepromovarea oficialului sau neangajarea candidatului în cauză.

Mecanismele de sancționare sunt în mod tradițional asociate cu codurile de disciplină, care reprezintă un complement la codurile de etică și deontologie. Aceste coduri determină ce tipuri de comportament se pliază cu integritatea, dar și în ce mod potențialele încălcări de integritate sunt abordate. În mod tradițional, un cod de etică poate specifica și tipurile de comportament solicitat de la polițiști. Un cod disciplinar stabilește comportamente care deviază de la integritate și sunt, prin urmare, considerate inacceptabile de către instituție. Procedurile disciplinare care se soldează cu sancțiuni la încălcarea standardelor de integritate sunt de asemenea prevăzute în acest cod. Deciziile MRU legate de promovare ar trebui să ia în considerare respectarea de către angajatul vizat al poliției a codurilor de etică și disciplină, precum și încălcări ale standardelor de integritate din dosarul personal.

Aceste subiecte sunt discutate în continuare în modulele acestui manual.

Management și leadership

În jurul subiectului management și leadership s-au desfășurat dezbateri și cercetări interesante în ultimele decenii. Multe argumente, sugestii, idei și teorii au fost susținute pe acest subiect.

Una dintre cele mai recente publicații care dezbate această temă este “Luarea Decizionale în Poliție: Operațiuni și Gestionare” 2011, EPFL Press¹. Un extras din capitolul 4, “Putere și Leadership” este inclus la sfârșitul acestui capitol ca anexă, pentru referință ulterioară și lectură suplimentară.

Leadership: În sprijinul prezentului capitol și manual, leadership-ul este înțeles ca un principiu sau o valoare care trebuie îmbrățișată de toți oficialii din cadrul poliției indiferent de grad sau funcție. Leadership-ul este adesea asociat cu responsabilitățile unui manager sau superior. Totuși, pentru PIBP, leadership-ul este considerat esențial pentru întreg personalul, chiar și pentru polițiștii începători. Termenul “condu prin exemplul propriu” este relevant în toate contextele activității de poliție. De exemplu, un ofițer de poliție ar trebui să acționeze ca un lider și exemplu pozitiv pentru proaspeții săi colegi sau în comunitatea pe care o deservește. Leadership-ul și integritatea sunt principii fundamentale atotcuprinzătoare, care trebuie să ghideze acțiunile și comportamentul tuturor polițiștilor.

Managementul: În structurile poliției, un manager joacă rolul cel mai important în constituirea și menținerea unui serviciu de poliție ce funcționează cu respect pentru integritate. Managerii competenți cu trăsături puternice de lider sunt cruciali pentru integritatea instituțională pentru că sunt “Busola morală” a serviciului de poliție. În plus, managerii susțin integritatea instituțională prin mijloace de control, supraveghere și management al performanței.

1. “Luarea Decizionale în Poliție: Operațiuni și Gestionare” 2011, EPFL press.

Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane

Alte funcții manageriale care de asemenea influențează integritatea includ planificarea strategică, dezvoltarea procedurilor operaționale, alocarea de resurse umane și materiale, suportul proceselor de schimbare și de comunicare (internă și externă).

“[Managerii] sunt primii responsabili de introducerea și aplicarea unui cadru strategic bazat pe etică. . . [Managerii] sunt păianjenul în plasă așa că gestionează relații la nivel intern și extern. La nivel intern, ei sunt responsabili pentru recunoașterea tensiunilor printre angajați, și pe extern ei integrează comunicarea cu sistemul justiției penale, autoritățile politice și administrative, grupurile de interese, media și - nu în ultimul rând - comunitatea. Pe lângă aceasta, managerii sunt responsabili pentru inițierea procedurii împotriva ofițerilor care au încălcat codurile de conduită.”

Condițiile de lucru și mecanismele de susținere

Condițiile de lucru - Condițiile de lucru joacă un rol important în constituirea și menținerea integrității. Toți oficialii poliției trebuie să fie recompensați financiar într-un mod proporțional și adecvat în funcție de condițiile socio-economice ale țării. O grilă echilibrată de salarizare în cadrul organizației, bazată pe criterii clare de management al performanței este un factor crucial pentru consolidarea motivației și, de asemenea, acționează ca un factor preventiv de fortificare a integrității. Salariile meritate și echitabile sunt extrem de importante pentru prevenirea abaterilor de comportament asociate cu lipsa de integritate precum corupția.

Alți factori propice motivării sunt existența facilităților și a echipamentului adecvat. Activitatea poliției este în mare măsură afectată de spațiul de muncă și de echipamentele utilizate pentru îndeplinirea obligațiilor lor. Lipsa facilităților și a echipamentului adecvat nu afectează doar starea de spirit a polițiștilor, dar are și un impact asupra relațiilor cu publicul. De exemplu, dacă facilitățile din poliție nu permit confidențialitatea în tratarea anumitor tipuri de reclamații, cetățenii cel mai probabil nu le vor raporta.

“Toți slujitorii legii trebuie să fie remunerați corespunzător și le trebuie asigurate condiții adecvate de lucru.” (Guidelines for the effective implementation of the UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials) – 1989/61)

Mecanisme de susținere - Unul dintre cei mai importanți factori de motivare pentru oficialii de poliție în îndeplinirea sarcinilor este asociat cu existența unor mecanisme de protecție în cazul unei presupuse abateri sau chiar a unui abuz de integritate înregistrat. O altă dimensiune de asistență implică acordarea unui “suport social” polițiștilor, care se confruntă cu dificultăți personale/familiare, inclusiv de ordin financiar.

La fel ca și tuturor cetățenilor și oficialilor de poliție trebuie să le fie asigurată respectarea drepturilor fundamentale ale omului, inclusiv prezumția de nevinovăție și protecția legală. Structurile de poliție trebuie să includă în mecanismele lor fundamentale politici în domeniul MRU pentru protejarea acestor drepturi fundamentale. Aceasta include, de exemplu, dreptul la reprezentare legală, la un proces echitabil, proceduri de apel și măsuri de reabilitare în caz de acuzație rău intenționată sau incorectă.

Un alt aspect important este existența asistenței psihologice pentru polițiști. Natura serviciului de poliție, care adesea pune ofițerii cu circumstanțele traumatizante legate de infracțiune, solicită un sistem de MRU care include asistență psihologică pentru angajații poliției. Circumstanțele traumatizante pot afecta performanța de lucru și pot genera un comportament ne-profesionist. Asistența psihologică sau sprijinul colegilor trebuie avute în vedere în cadrul unui sistem de MRU.

Angajații poliției s-ar putea confrunta ocazional cu provocări economice derivate din stilul lor privat de viață sau de circumstanțe. În afară de impactul asupra performanței și productivității lor, acestea ar putea, de asemenea, genera abateri etice sau un comportament corupt. De aceea este important ca instituția să integreze aceste aspecte în sistemul de asistență.

Protecția informatorilor - Ca principiu general și în cele mai multe cazuri prevăzut de lege, oficialii de poliție sunt încurajați sau obligați să raporteze încălcările de integritate ale colegii lor, inclusiv ale superiorilor.

“Ofițerii organelor de drept care au motive să creadă că există sau e pe cale de a se produce o încălcare a prezentului Cod trebuie să raporteze problema (adică actul de corupție) autorităților superioare și în caz de necesitate, altor autorități sau organe investite cu putere de remediere sau evaluare” (Art. 8 al Codului ONU privind Loialitatea și Statutul Denunțatorului).

Acest mecanism este foarte important pentru menținerea integrității, dar instituția trebuie să ia în considerare mecanisme adecvate de protecție pentru a încuraja funcționarii să-l utilizeze fără frică față de orice consecințe negative.

Pentru mai multe informații privitor la acest subiect vă rugăm să consultați capitolele 4 și 5 din “Îndrumar de Integritate a Poliției” al DCAF.

Dimensiunea egalității de gen în mru asociată cu integritatea

Din anul 2003, DCAF contribuie la susținerea integrării aspectelor referitoare la egalitatea de gen în instituțiile și în procesul de reformă al sectorului de securitate (SSR). PIBP este, de asemenea, puternic angajat în promovarea acestor aspecte în toate politicile și practicile legate de poliție.

Aspectele cheie care trebuie avute în vedere, asociate cu MRU și integritatea poliției, sunt următoarele:

Îndepărtarea obstacolelor în procesul de recrutare - Testele sau evaluările care elimină automat o bună parte a unui grup specific (de exemplu femei) sau care se compun din cote ce mai degrabă limitează participarea unor grupuri decât o încurajează, trebuie să fie critic evaluate în vederea actualității și eficienței lor.

Descrierea ofertei de muncă - În abordarea chestiunilor specifice legate de aspectele de gen, o analiză a descrierii unei oferte de muncă trebuie să identifice ce este necesar și dorit pentru ocuparea poziției. Aceasta trebuie cuplată cu eforturi concertate de sensibilitate la nevoile comunității și evitarea practicilor discriminatorii la angajare. În mod similar, evitarea în descrierile ofertelor de muncă a imperativelor legate de forța fizică sau dimensiune se pliază cu efortul general de tranziție la servicii democratice de poliție, care prioritizează contribuția în fața autorității.

Aplicarea politicilor favorabile familiei - Unul din cele mai mari obstacole atât pentru recrutarea, cât și pentru păstrarea femeilor în poliție este perioada de sarcină, nașterea, îngrijirea copilului și familiei. Majoritatea femeilor în poliție se vor confrunta cu acestea la un moment al carierei lor. Prin urmare, felul în care structurile de poliție abordează aceste realități este extrem de important pentru capacitatea instituției de a recruta și păstra, cu succes, femeile în poliție.

Prevenirea hărțuirii sexuale și a discriminării - Hărțuirea sexuală și perceperea discriminării sunt asociate, în special, cu faza de promovare și continuă să fie principalul motiv invocat la demisia femeilor din poliție. Politicile consistente care atât previn, cât și răspund acestor comportamente nedorite, complementate de o popularizare și instruire adecvată, sunt critice pentru sporirea conștientizării factorului egalității de gen.

Pentru mai multe informații despre aspectele de gen și contribuția DCAF la acest domeniu vizitați următoarea pagină web:

<http://www.dcaf.ch/Programmes/Gender-and-Security>

3. Sumar și punctele cheie

- ▶ Un management funcțional al resurselor umane este esențial pentru consolidarea integrității într-o instituție de poliție.
- ▶ Serviciul în poliție trebuie să fie atractiv pentru cetățenii cu principii integre care doresc să se alăture poliției.
- ▶ Procedurile de angajare trebuie să fie compatibile cu cerințele de integritate ale ofertei de muncă în poliție.
- ▶ Atitudinile asociate cu integritatea trebuie să fie în capul listei criteriilor de recrutare.
- ▶ Instruirea joacă un rol crucial în conturarea competențelor de integritate și a culturii instituționale pentru toți oficialii poliției, mai ales în faza inițială a carierei.
- ▶ Instruirea pe subiecte de integritate trebuie asigurată tuturor angajaților poliției în pofida gradelor, pe parcursul tuturor etapelor de angajare în structurile de poliție.
- ▶ Un sistem de carieră care sprijină integritatea, trebuie să fie bazat pe competență, bine definit, transparent și corect.
- ▶ Luarea deciziilor politice și operaționale trebuie să fie reglementată în interesul unei autorități polițienești complet funcționale și democratice, care operează cu integritate.
- ▶ Principiul responsabilității, care include mecanisme de supraveghere externă și control intern, este o parte integră a unei strategii MRU de integritate.
- ▶ Controlul intern include atât mecanisme de prevenire, cât și reacționare la încălcările de integritate.
- ▶ Sistemul de evaluare/apreciere a performanțelor trebuie să fie setat în sprijinul promovării și numirii în cadrul organizației și de asemenea pentru remedierea problemelor de performanță, care ar putea apărea pe parcursul carierei unui oficial de poliție.
- ▶ Condițiile de lucru, precum salariul, echipamentul și facilitățile trebuie să fie adecvate pentru a motiva angajații poliției la îndeplinirea sarcinilor de serviciu în parametrii de integritate.

Capitolul 2: Integritatea și Managementul Resurselor Umane

- ▶ Mecanismele de asistență a ofițerilor de poliție care se confruntă cu provocări de integritate, trebuie să le includă pe cele psihologice, juridice și financiare.
- ▶ Mecanismele de raportare de către angajații poliției a încălcărilor de integritate a colegilor și superiorilor lor sunt esențiale în structurile de poliție și trebuie să fie încurajate.
- ▶ Leadership-ul este un principiu cheie care trebuie încurajat și dezvoltat la nivel instituțional și îmbrățișat de toți oficialii poliției.
- ▶ Managerii joacă cel mai important rol în construirea și menținerea unui serviciu de poliție care funcționează cu integritate.
- ▶ Managerii competenți cu trăsături puternice de lider sunt cruciali pentru integritatea instituțională, așa cum sunt “busola morală” a serviciului de poliție.
- ▶ Aspectele egalității de gen trebuie să fie îndeosebi avute în vedere în toate procesele de gestionare a resurselor umane.
- ▶ O descriere adecvată a ofertei de muncă, precum și recrutare, politici și proceduri de promovare echitabile în mare măsură contribuie la fortificarea egalității de gen în serviciile de poliție.
- ▶ Prevenirea hărțuirii sexuale și a discriminării trebuie să stea la baza politicilor și a procedurilor instituționale.

4. Anexă

a. Puterea și Leadership-ul

Puterea și Leadership-ul¹

Ce este Puterea?

Un sistem este definit ca un “ansamblu de elemente și actori, care interacționează între ele, dar și cu mediul înconjurător, organizat pentru realizarea anumitor obiective.” În sistemul de securitate, de exemplu, actorii principali sunt armata, poliția, grănicerii și companiile private de securitate.

În acest context, o instituție poate fi descrisă ca o entitate socială (interacțiuni dintre membrii săi), organizată rațional (conducere, structuri, proceduri), îndeplinind activități (misiuni) într-un cadru delimitat (teritorii, în raza de serviciu, clienți) și urmărește obiective clar identificate (strategie) într-un mediu cu care interacționează.

O instituție poate fi văzută și ca o arenă unde are loc o competiție între membri ale căror interese și obiective pot fi diferite de cele colective. Pentru a-și atinge obiectivele personale, indivizii pot exploata avantajele specifice legate de poziția lor organizațională - dacă posedă o specializare cheie - cu condiția ca acestea să fie relevante pentru oportunitățile pe care doresc să le exploateze. Prin urmare, o instituție nu trebuie văzută ca ceva specific condus în mod rațional; deficiențele și conflictele trebuie să fie avute în vedere.

Puterea trebuie deci să fie realizată pentru a evita triumful intereselor particulare asupra obiectivelor organizației. Puterea poate fi ancorată benefic pentru realizarea obiectivelor organizației.

O analiză a instituției trebuie să ia în considerare implicațiile diferitor actori și să încerce să înțeleagă interesul și obiectivele lor, care influențează puternic funcționarea instituțională. Luând ca exemplu departamentul de criminalistică al poliției, se poate descrie următoarea figură. La bază, anchetatorii, indivizii aspiră la promovare; la nivel de unitate, șeful, de asemenea, folosește orice ocazie pentru avansare, dar poate și lupta pentru sporirea resurselor alocate unității sale și să se opună șefilor celorlalte unități, care urmăresc același obiectiv. Toți se vor strădui, totuși, pentru a-și mări autonomia și avantajele departamentului de criminalistică în cadrul întregii structuri de poliție - anchetatorii și ofițerii în uniforme - se vor uni pentru ceva avantajos, în scopul obținerii a mai multe beneficii de la autoritățile politice.

Puterea, chiar și în structuri ierarhice precum poliția, nu este niciodată nelimitată și nu poate fi, de regulă, stabilită în conformitate cu organigrama instituției. Puterea poate fi definită ca fiind capacitatea anumitor persoane sau grupuri de a acționa peste alte persoane sau grupuri. Viceversa, capacitatea anumitor persoane sau grupuri de a rezista puterii altora în cadrul unei organizații este și ea o formă de achiziție de putere, deoarece le va asigura un fel de putere de negociere. Negocierea este, prin urmare, un concept cheie și puterea poate fi măsurată în funcție de poziția mai mult sau mai puțin fortificată proprie celor care stau în jurul mesei de negociere.

În conformitate cu clasificarea lui French și Raven, există cinci tipuri de putere: puterea de recompensă, de coerciție, de legitimitate, de expert și puterea carismatică. Ar mai trebui adăugată și puterea dăunătoare, deoarece dacă un individ sau grup poate dăuna funcționării instituției, ar obține putere de negociere în fața conducerii. Consecința unei astfel de situații constă în faptul că organigrama nu afișează clar relațiile în cadrul unei organizații; membrii care nu au poziții superioare pot, totuși, influența puternic datorită charismei, relațiilor sau expertizei lor; puterea de legitimitate poate deci fi diminuată sau chiar ținută ostatică.

Puterea în cadrul unei instituții:

Mintzberg a studiat distribuția puterii în cadrul unei întreprinderi. El diferențiază șase categorii de personal; fiecare deține o anumită putere care influențează funcționarea organizației: direcția generală, conducerea, operatorii calificați, operatorii necalificați, analiștii și personalul de asistență. Aplicând grila la instituția poliției, poate fi stabilită următoarea structură simplificată de putere (Tabelul 1).

1. Prezenta anexă este un extract inclus în capitolul 4 al publicației “Decision Making in Policing: Operations and Management” (Luarea Decizională în Poliție: Operațiuni și Gestionare), Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.com). Reprodus cu autorizarea editorului. Toate drepturile rezervate.

Anexa 1 la Capitolul 2: Managementul Resurselor Umane și Integrității - Puterea și Leadership-ul

Tabelul 1 Distribuția puterii în instituția poliției.

Funcția	Tipuri de Putere	Influență
Șef	Legitimitate (înalță); Recompensa și pedeapsa (parțial directe, parțial indirecte, în funcție de deciziile luate la nivel politic sau judiciar); Expertiza (variabilă); Carisma (variabilă).	Puterea de legitimitate conferă o poziție influentă. Expertiza lui sau a ei, carisma și control asupra informației vor adăuga sau diminua nivelul de influență de care se bucură. Relațiile lui sau ale ei cu autoritățile politice și lumea din afară de asemenea vor juca un rol.
Ofițeri	Legitimitate (înalță); Recompensa și pedeapsa (în general indirecte dar importante); Expertiza (tehnic înaltă); Carisma (variabilă).	Depinde, în general, de recunoașterea faptului că subordonații le-o oferă în baza expertizei și carismei lor.
Polițiști	Putere de grup mai degrabă decât individuală; Puterea (legitimitate) orientată mai mult spre lumea din afara decât în cadrul instituției.	Puterea lor poate veni de la autonomia mai mare sau mai mică (anchetatorii au mai multă influență decât polițiștii în uniformă) și puterea lor cumulată, pe care o pot aplica în negocieri.
Civil	Putere de expertiză.	Influența lor va depinde de arealul lor de expertiză, de aceea puterea lor va fi mai degrabă atașată de un individ îndeplinind o funcție specializată decât de un grup. Un specialist IT poate juca un rol cheie, în timp ce un chelner la restaurantul polițienesc nu poate.

Cum să dobândești puterea?

Care sunt principalele mijloace de obținere a influenței? Competențe specifice – în măsura în care sunt importante pentru instituție (gândiți-vă la specialiștii în calculatoare) - acces și control asupra informațiilor, dar și acces și proximitate față de factorii de decizie (de exemplu, un/o secretar/ă de șef care poate acționa ca un portar) sunt elementele ce conferă putere deținătorilor acesteia, indiferent de poziția lor în ierarhia instituțională formală.

Construirea unei reputații (de expertiză, de succes, de a fi bine conectat) este un alt mijloc puternic; dar probabil cel mai eficient mod de dobândire a influenței asupra altora este crearea unei relații de dependență. Aceasta se poate axa pe capacitatea superiorilor de a asigura subalternul cu resursele necesare pentru a reuși. Prin urmare, și șeful/a subalternului va fi evaluat în funcție de capacitatea lui sau a ei de a obține resurse noi.

În poliție neînțelegerile între șefi și polițiști rezultă frecvent din faptul că obiectivele și interesele ambelor părți sunt diferite. Ofițerii de poliție așteaptă mai multe resurse - acestea creează noi posibilități de promovare - iar un șef, restricționat de constrângeri financiare determinate de autoritățile politice, adesea va trebui să caute modalități alternative de mobilizare a mijloacelor disponibile. El sau ea poate să recurgă la măsuri de restructurare și personalul nu va avea decât să accepte fără tragere de inimă reducerea de personal. Pentru a gestiona astfel de situații, un șef va manevra cu abilitate. El sau ea trebuie pe de o parte să respecte bugetul alocat, iar pe de altă parte să se concentreze pe menținerea unui climat pozitiv în cadrul structurii. Cum poate obține cineva un astfel de rezultat? Transparența, comunicarea și contactele sunt componentele principale ale succesului în acest tip de situații.

Cu toate acestea, și subalternii pot crea o relație de dependență pentru superiorii lor. Puterea lor poate deriva din experiența lor unică sau din relațiile stabilite cu persoane influente din afara structurii sau pentru că au fost aleși să-i reprezinte pe alții. Liderii sindicatelor din cadrul poliției sunt figuri importante în acest context. Se poate astfel observa că puterea nu este unidirecțională. Puterea legitimă nu este întotdeauna suficientă, iar autoritatea reală trebuie să fie susținută și de alți factori.

Leadership

A fost necesară discutarea chestiunilor de structură și putere înainte de leadership, pentru a înțelege că puterea liderilor nu este nelimitată în limitele stabilite de structuri, alți actori și resursele disponibile (să numim și unele constrângeri). Cei mai buni lideri vor ști cum să supraviețuiască în această "junglă", timp în care cei inabili în mod constant se vor lovi de constrângeri și vor rămâne ineficienți, vulnerabili la înlocuire.

Fiecare membru de organizație știe că există lideri buni și răi. Întrebarea este ce îi diferențiază? Secțiunea următoare va încerca să schițeze un răspuns pentru identificarea în primul rând a sarcinilor și a rolurilor liderilor și apoi va prezenta unele caracteristici ale unui bun leadership. Înainte de a trage concluziile, vor fi ilustrate unele exemple de acțiuni și....

Anexa 1 la Capitolul 2: Managementul Resurselor Umane și Integrității - Puterea și Leadership-ul

comportament ale liderilor care au dus la succes sau eșec.

Manageri și lideri

Este important ca mai întâi să facem diferența între manageri și lideri. Unii autori, ca Tom Peters, au schițat contrastul între managerii anosti, care chinuie în administrarea organizației lor și liderii remarcabili, a căror viziune, entuziasm și carismă le transformă adepții. Această dezbateră va fi evitată aici, încât calitățile pe care șeful trebuie să le demonstreze depind de capacitatea sa de a se plia pe metode adecvate la diferite situații ce apar. Șeful trebuie uneori să gestioneze și în alte momente să conducă. Astfel, această secțiune va utiliza termenii manager și lider în mod interschimbabil.

Sarcinile și rolurile

Mintzberg face o distincție crucială între sarcinile și rolurile managerului. Pe această bază, este mai ușor a enumera sarcinile care trebuie îndeplinite de fiecare lider și rolurile cele mai potrivite pentru un individ, în conformitate cu calitățile personale și competențe lui sau ale ei. Fiecare manager realizează (trebuie să realizeze) cinci sarcini de bază: de a analiza și de a stabili obiectivele; de a motiva și comunica; de a organiza; de a controla; precum și de a evalua și oferi feedback. În plus, un manager ar trebui să-și instruiască personalul și să-l motiveze către autoperfecționare.

Mintzberg împarte rolurile unui lider în trei categorii:

- Un rol interpersonal, unde el sau ea acționează ca o piesă principală a organizației și creează sau menține contactul cu partenerii potențiali și cei importanți.
- Un rol de comunicare, unde el sau ea colectează sau distribuie informațiile.
- Un rol de lider, unde el sau ea acționează ca un antreprenor în dezvoltarea și realizarea unei viziuni, ca un pompier care se confruntă cu probleme și crize și ca un alocator de resurse ce arbitrează între cerințe contradictorii.

Aceste diferențieri evidențiază un adevăr, care nu este adesea admis: nimeni nu poate poseda toate calitățile necesare pentru a îndeplini perfect toate aceste roluri. Prin urmare, în selectarea unui lider trebuie luat în considerare tipul contribuției pe care el sau ea va trebui să o aducă. Pe de altă parte, un lider de succes își cunoaște atuurile și slăbiciunile și încearcă să le compenseze prin numirea de oameni care posedă aptitudini deficitare. Arta consolidării unei echipe constă în asamblarea diferitor calități ce acoperă întreaga gamă de roluri descrise.

Unele chestiuni-cheie pentru un lider

Un conducător trebuie să conștientizeze că autoritatea lui sau a ei nu este absolută. Știind în ce măsură factorii interni și externi îi limitează puterea, este important pentru un lider să identifice și să evalueze influența unor astfel de factori. În al doilea rând, un lider trebuie să înțeleagă că autoritatea sa depinde mai mult de credibilitate decât de legitimitate. Astfel, un lider trebuie să depună eforturi pentru a-și spori credibilitatea prin fortificarea succeselor, îmbunătățirea experienței sale și lărgirea rețelei sale de relații.

Un conducător trebuie să conștientizeze că cu cât urcă mai sus în ierarhie, cu atât mai puțin el sau ea conduce în mod direct, acționând prin intermediul celorlalți. Prin urmare, un lider trebuie să fie pregătit și informat în privința delegării. Asumarea noilor responsabilități necesită observarea problemelor din unghiuri noi. Drucker menționează că "cea mai comună cauză a eșecului în implementare este incapacitatea sau lipsa de voință de acomodare în funcție de cerințele noii poziții. Executorul care continuă să facă ceea ce a făcut cu succes înainte de a se transfera este aproape sigur sortit eșecului."

Prin urmare, a face față unei noi funcții înseamnă a o evalua, a identifica cerințele și a analiza conștiincios dacă competențele și calitățile personale corespund cerințelor. În acest context trebuie abordată noțiunea de contribuție a liderului. Un lider trebuie să fie în stare să răspundă la o întrebare cheie: "Ce pot face eu și nu poate face o altă persoană și făcând-o în mod excepțional, ar face o diferență pentru această organizație?"

Contribuția unui lider este percepută ca o activitate cheie, pe care în afară de el sau ea nu ar putea nimeni s-o îndeplinească, iar în lipsa lui sau a ei, fie n-ar fi realizată, fie ar fi realizată prost.

Contribuția unui lider va trebui mereu să ia în considerare trei aspecte majore: obținerea rezultatelor; întruchiparea, comunicarea și reafirmarea permanentă a valorilor instituționale; în plus, dezvoltarea competențelor personalului, mai ales a celui pe care urmează să-l conducă.

Promovarea este un element cheie pentru succes în cadrul unei organizații. În contextul promovării în poliție, o definire proastă a așteptărilor poate duce la eșec. Extrem de frecvent, un ofițer de poliție este promovat în baza performanței bune de care a dat dovadă sau în baza vechimii în muncă. Adesea, instruirea pentru polițiștii recent promovați poate fi inadecvată.

Anexa 1 la Capitolul 2: Managementul Resurselor Umane și Integrității - Puterea și Leadership-ul

Revenind la situația din structurile de poliție, probleme acute pot fi provocate de erori în promovarea persoanelor fără a se ține cont de calitățile și aptitudinile de care vor trebui să dea dovadă în confruntarea cu noile responsabilități. Luați în considerare, de exemplu, un excelent inspector de droguri care este promovat în fruntea unității de droguri. În noua sa poziție, el sau ea va trebui să demonstreze calitățile manageriale, care nu îi erau necesare la postul anterior.

Eroarea poate fi cauzată de faptul că noul manager pur și simplu continuă să facă ceea ce obișnuia la postul anterior, neglijând sarcinile atașate noii funcții. Astfel, el sau ea ar supăra membrii echipei cu interferența față de munca lor și le demonstrează că întrucât el sau ea nu își îndeplinesc rolul încredințat de cap al unității; curând vor apărea tensiuni. Trei lecții pot fi trase de aici: prima, munca de calitate prestată la un anumit nivel nu presupune că persoana are calitățile necesare pentru a fi promovată pe scara managerială; a doua, selecția și promovarea trebuie să țină cont de profilul poziției suplinite și să evalueze candidații corespunzător; a treia, viitorii lideri trebuie pregătiți pentru noile responsabilități cu ajutorul programelor relevante de instruire.

În acest context, este esențial de înțeles faptul că ansamblul de calități și competențe necesare pentru obținerea succesului într-o poziție se modifică în funcție de sarcinile și nivelul la care acestea sunt realizate. Capacitățile pot fi împărțite în trei categorii: tehnice, umane și conceptuale. Importanța aproximativă a acestor categorii de capacități se modifică în funcție de poziția individului în cadrul organizației.

Ce determină succesul sau eșecul?

[...] Tabelul 4 Factori care influențează succesul proiectelor

Cauzele reușitei	Cauzele nereușitei
Rigoare în analiza problemei.	Respectare oarbă a regulilor tradiționale.
Flexibilitate în utilizarea metodelor.	Utilizare a aceluiași metode în situații diferite.
Tenacitate în respectarea principiilor.	Lipsa de atenție la detalii sau incapacitatea de a depăși detaliile.
Dezvoltare a unei viziuni.	Lipsa unui sens de direcție.
Capacitate de a acționa.	Incapacitatea de a se adapta la circumstanțe.
Capacitate de a comunica o viziune.	Comunicarea dificilă.
Capacitate de auto-evaluare.	Incapacitatea de a identifica deficiențele sau a le considera.
Modestie.	Aroganță.
Perseverență.	Mentținerea personalului ineficient.

Informații, decizii și stiluri de leadership

A fost demonstrat faptul că o cauză a reușitei constă în perceperea circumstanțelor unei situații noi și abilitatea de adaptare la aceasta. Adaptarea poate viza concluziile (obiectivele de adaptare), modurile (metode de adaptare) sau mijloacele (adaptarea resurselor).

Stilul de leadership reprezintă un factor adițional care poate fi conectat la personalul și mediul instituțional. Dincolo de mecanica procesului de luare a deciziilor, personalitatea liderului poate influența semnificativ stilul său de conducere. De exemplu, care este atitudinea lui sau a ei față de risc? Care este gradul lui sau al ei de încredere în sine sau încrederea în ceilalți? Tipurile de probleme cu care el sau ea trebuie să se confrunte vor fi, de asemenea, luate în considerare.

Sumar și puncte-cheie

- Exercițarea puterii în cadrul unei organizații este necesară pentru ca obiectivele acesteia să fie atinse.
- O organizație nu va fi niciodată condusă extrem de rațional; obiectivele și interesele personale ale membrilor acesteia s-ar putea opune celor ale organizației și pot crea deficiențe și conflicte. Deci, puterea trebuie realizată pentru a evita triumful intereselor particulare asupra obiectivelor organizației.
- Există cinci tipuri de putere: puterea de recompensă, de coerciție, de legitimitate, de expert și carismatică
- O organizație este influențată de puteri externe și interne.
- Liderii trebuie să înțeleagă în ce mod este distribuită puterea și să încerce să-și sporească propria putere; cel mai eficient mod de a o face este sporirea dependenței altora.

Anexa 1 la Capitolul 2: Managementul Resurselor Umane și Integrității - Puterea și Leadership-ul

- Conflictele între titularii de putere sunt obișnuite. Cele mai frecvente pot apărea între autoritățile politice și liderii executivi (privind obiectivele, din cauza orgoliilor); divizările dintre sediu și diviziuni sau filiale sunt un alt domeniu de tensiuni frecvente.
- Liderii buni știu să identifice și să stăruie asupra propriei contribuții; știu cum să se înconjoare de oameni care compensează neajunsurile lor și știu cum să-și adapteze stilul de conducere la situații și la personal.
- Teoria leadership-ului contextual oferă liderilor un instrument interesant pentru administrarea flexibilității în funcție de maturitatea personalului lor.
- Leadership-ul contextual poate fi util și pentru adaptarea stilului de conducere la o nouă politică.

Capitolul 3

Reforma și Planificarea Integrității

Structura acestui capitol

1. Introducere

- a. Definiții relevante pentru acest capitol

2. Planificarea integrității și procesul de reformare

- a. Evaluarea strategică
 - i. Colectarea datelor
 - ii. Analiza datelor
- b. Planificarea strategică
 - i. Luarea deciziilor
 - ii. Planuri de integritate
- c. Reformare
 - i. Prezentare generală
 - ii. Managementul schimbării
 - iii. Strategii de comunicare
 - iv. Motivare prin exemplu

3. Sumar și puncte cheie

4. Anexe

- a. Șablonul unui Plan de Integritate
- b. Repere pentru colectarea și analiza datelor

1. Introducere

Definiții relevante pentru acest capitol:

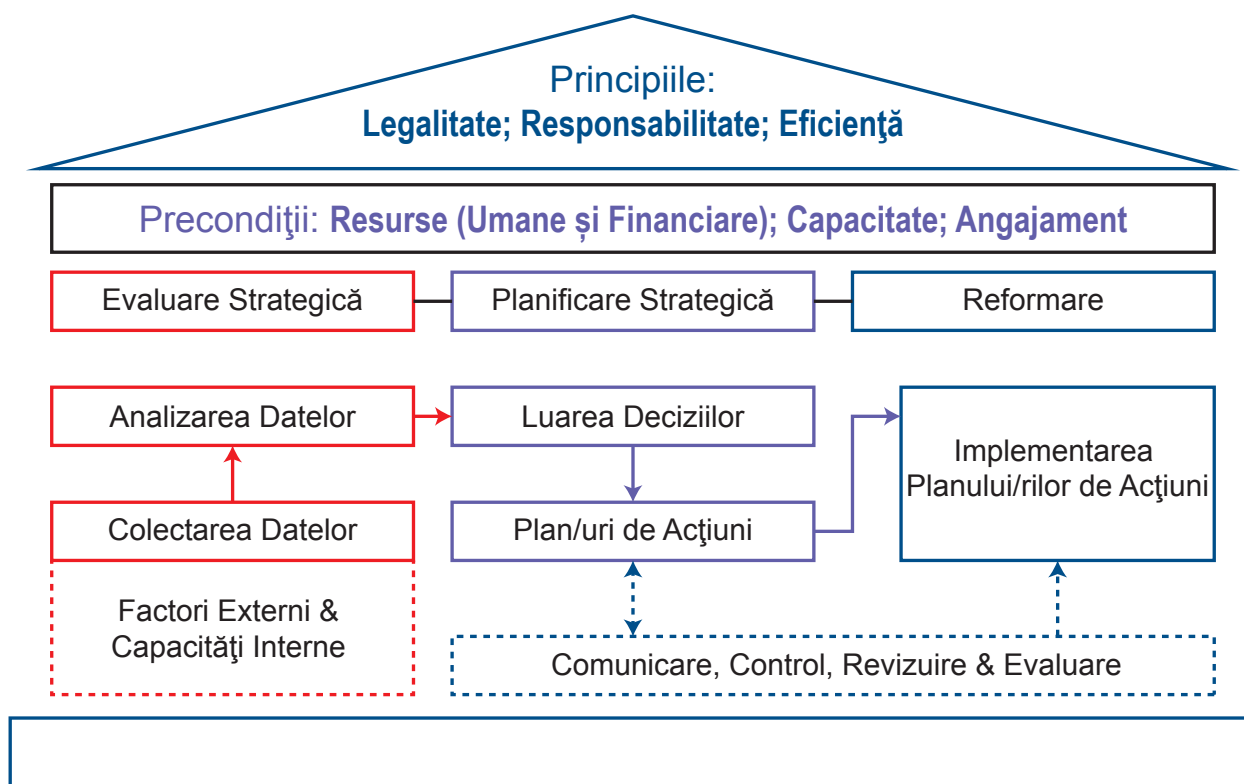
Evaluarea strategică este procesul de constatare a gradului de realizare a anumitor sarcini și obiective funcționale într-o organizație; fie că acestea rămân actuale și fezabile; fie că necesită schimbare; precum și identificarea măsurilor necesare pentru atingerea acestor obiective. Evaluarea strategică include colectarea datelor și analiza proceselor și ar trebui să ia în considerare atât factorii externi, cât și capacitățile interne.

Planificarea strategică este procesul de stabilire a unui vector de acțiune sau direcție pentru organizație (luarea deciziilor). Presupune identificarea unei viziuni asupra reformei care reprezintă obiectivele de dezvoltare a organizației, planul de acțiuni ce urmează a fi implementat, controlul, monitorizarea și revizuirea acestora.

Reforma se referă la procesul de perfecționare, în special prin modificarea comportamentului unei persoane sau a unui grup de persoane fie a structurii unei anume instituții sau organizații (*adaptat din Dicționarele Cambridge*). Aceasta include procesele de implementare și gestionare a schimbării, monitorizarea evoluțiilor și evaluarea.

Planul de integritate este un instrument pentru stabilirea și verificarea integrității organizației. Este un proces documentat de evaluare a nivelului de vulnerabilitate a unei organizații, de expunere la practici corupte și abuzuri în etica profesională. Planul ajută organizația la evaluarea propriilor riscurilor de integritate și gestionarea eficientă a acestora (*adaptat din Wikipedia*). Acesta include o viziune clară asupra deficiențelor sau lacunelor și formulează soluții pentru depășirea lor. De asemenea, planul de integritate trebuie să scoată în evidență măsurile și resursele necesare pentru implementarea soluțiilor.

2. Planificarea integrității și procesul de reformă



“Reformarea nu este o acțiune; este un proces” - pentru a fi reușită, o reformă sau schimbare trebuie să fie percepută ca un proces în mai multe etape. Evaluarea și planificarea strategică sunt precursori necesari pentru reformă.

Capitolul 3: Reformarea și Planificarea Integrității

Principiile primordiale și precondițiile procesului de reformare - condițiile sau principiile fundamentale trebuie să fie respectate pe întregul parcurs al procesului de reformare. Acestea includ legalitatea sau legitimitatea inițierii și desfășurării procesului, care stipulează că procesul de reformare trebuie să fie reglementat de norme scrise/reguli interne sau externe. Verificarea joacă un rol important de-a lungul întregului proces. Organizația trebuie să fie deschisă spre examinare din partea instituțiilor legitime externe și interne. Transparența și comunicarea deschisă trebuie, de asemenea, să fie asigurate pe parcursul întregului proces. Un alt principiu important este eficiența, care presupune că organizația trebuie să asigure cea mai optimă utilizare a resurselor și să ofere rezultatele scontate în modul cel mai profesionist. Când privește precondițiile, este imperativ să se asigure alocarea resurselor umane și financiare necesare de-a lungul tuturor fazelor procesului. În special în ceea ce privește mijloacele financiare, acestea ar trebui alocate nu doar pentru proces în sine dar și pentru susținerea noului sistem generat de reformă. Capacitatea necesară de a iniția și gestiona totalitatea fazelor procesului trebuie asigurată la momentul lansării sau poate fi preluată înaintea inițierii propriu-zise a acestuia. Nu în ultimul rând este important ca angajamentul indispensabil al tuturor actorilor implicați să fie asigurat încă de la etapa inițială a procesului de reformare. La un nivel strategic, sprijinul politic, angajamentul și capacitățile superiorilor din conducere sunt factorii cheie a succesului. La un nivel operațional, contribuția benefică a managerilor de nivel mediu este esențială. Bineînțeles, este primordial ca întreaga structură și personal să fie în totalitate la curent cu viziunea reformei, dar și dispuși să o accepte. În acest sens, este important să fie aplicate strategiile relevante de comunicare pentru a asigura familiarizarea fiecărui individ dar și a organizației în totalitate cu procesul de reformare. Eșecul în asigurarea unei discuții și comunicări transparente pe marginea procesului de reformare poate duce la sabotarea schimbărilor sau la un angajament formal.

Scopul acestui capitol nu este de a reflecta despre totalitatea aspectelor legate de reformarea și planificarea integrității, ci mai degrabă o încercare de a atrage atenția asupra celor mai importante principii sau practici utile. Acestea trebuie să servească mai degrabă ca sursă de inspirație decât ca o obligație. PCIP¹ recunoaște existența mai multor abordări diferite în întreaga lume. Lucru important este ca abordarea aleasă să se plieze pe cadrul de politici și cel juridic existent în statul și organizația care urmează să beneficieze de pe urma acesteia.

Evaluarea strategică

Adesea se spune că atunci când o **problemă este bine definită, este pe jumătate rezolvată**. Cu toate acestea, structurile de poliție uneori se angajează în procese de reformare fără o analiză corespunzătoare a propriilor probleme și o reflectare atentă asupra soluțiilor, precum și a modalităților de implementare a acestora.

Având în vedere specificul structurilor de poliție și al problemelor sale, recomandăm alocarea generoasă de timp și resurse pentru procesul de analiză, ceea ce ar permite o înțelegere aprofundată a problemei înainte de a porni la rezolvarea ei. În mod similar, atunci când o nevoie specifică a fost identificată, este imperativ să se aloce suficient timp pentru reflectare asupra unui plan complex de reformare înainte de demararea implementării acestuia.

Este recomandabil ca instituția poliției să aplice o abordare holistică în analizarea problemelor sale de integritate și ale propriului sistem de integritate. În astfel de procese este importantă identificarea tuturor actorilor implicați, așa că recomandăm o abordare tridimensională – la nivel de structură (instituțional); la nivel individual (angajat), și la nivel extern (legate de alte instituții, publicul general și mediu). Unele aspecte sunt clar axate pe una dintre dimensiuni, în timp ce altele sunt multidimensionale.

În esență, evaluarea strategică presupune două procese interdependente - colectarea datelor și analiza datelor. Ambele procese se axează pe factori externi (mediu) și capacități interne.

Colectarea datelor – prevede identificarea surselor de informare și procesul de colectare a informațiilor relevante privind integritatea poliției de la aceste surse, care vor fi ulterior analizate.

Pentru mai multe informații privind principiile și metodologia de colectare a datelor, vă rugăm să consultați anexa la acest capitol, precum și Capitolul 9 din Îndrumarul de Integritate a Poliției.

Analiza datelor – este utilizată în primă instanță pentru a determina existența problemei și a identifica particularitățile, cauzele și alte detalii relevante privind aceasta, dar și pentru a facilita ulterioarele soluții și strategii de depășire a lacunelor sau problemelor care s-ar putea impune între starea curentă și cea dorită a lucrurilor.

Remarcă Metodologică: Există mai multe metode, mijloace sau instrumentele care pot fi utilizate pentru evaluarea strategică. Având în vedere obiectivul acestui capitol vă recomandăm să recurgeți la un instrument binecunoscut - Analiza SWOT (Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunități și Amenințări).

Un alt instrument care este foarte relevant, în special pentru analiza mediul extern este analiza PESTL (Politică, Economică, Socială, Tehnologică și Juridică). Acest instrument este focusat pe analiza situației politico-legale (stabilitatea guvernului, cheltuielile, taxarea etc.), economice (inflația, ratele de dobândă, șomajul, etc.), socio-culturale (situația demografică, educația, repartizarea veniturilor etc.) și tehnologice (progresul științific, patentarea produselor, ratele de depreciere etc.) factori sunt examinați cu scopul de a proiecta obiectivele de lungă durată a unei organizații.

1. Programul de Consolidare a Integrității Poliției (PIBP)

Capitolul 3: Reformarea și Planificarea Integrității

Pentru mai multe informații privind analizele SWOT și PESTL, dar și despre alte instrumente similare, vă rugăm să consultați anexa la acest capitol, precum și Capitolul 9 din Îndrumarul de Integritate a Poliției.

Planificare strategică

În termeni accesibili, procesul de planificare strategică se referă la luarea deciziilor, proiectarea unei viziuni de reformare și conturarea unui plan de acțiuni care să asigure realizarea acestei viziuni. Mai mult ca atât, aceasta presupune și stabilirea unui curs de acțiune sau direcții, dar și asumarea deciziilor privind alocarea de resurse pentru implementarea, monitorizarea, revizuirea și evaluarea procesului de reformare.

Luarea deciziilor

Dacă se ajunge la acest proces, o decizie trebuie să fie propusă odată ce este evident că există deficiențe dar și modalități de soluționare a acestora. În continuare este necesară o decizie privind vectorul urmărit, precum și determinarea de a alocă resurse umane și financiare pentru procesul de reformare. În context mai larg, următorii pași implică determinarea viziunii și planificarea acțiunilor.

Determinarea viziunii - în sens larg, determinarea viziunii asupra reformei indică **încotro se mergem** – care este destinația dorită. Aceasta definește cele mai favorabile scenarii ulterioare prin mijloacele de implementare a reformei.

Plan de acțiune - este procesul precum și produsul a unei identificări clare a ce trebuie făcut, până când sarcinile trebuie realizate și în primul rând **cine** este responsabil de implementarea, controlul, revizuirea și evaluarea procesului de reformare. Pe măsura posibilităților, este important de specificat persoana/gradul/funcția responsabilă pentru implementarea sarcinilor. Dacă o astfel de specificare nu este posibilă, atunci trebuie cel puțin prevăzută în plan o subdiviziune responsabilă. În cazul identificării unor particularități specifice în cadrul unei activități sau sarcini relevante, planul de acțiune ar trebui să includă resursele financiare și materiale deja alocate pentru realizarea activității/sarcinii în cauză. Ceea ce este important de reținut este faptul că în contextul reformei de integritate, cel puțin următoarele domenii de planificare, trebuie să fie prevăzute: acțiuni de inițiere în soluționarea problemei; indicatori clari de performanță și resurse utilizate. Este, de asemenea, important de planificat și alte faze consecutive și paralele. Acestea includ strategii și planuri privind managementul schimbării, comunicarea, revizuirea și evaluarea.

Există mai multe tipuri și modele de planuri de acțiuni. Rămâne la discreția organizațiilor dezvoltarea celui mai sustenabil plan pentru propriile nevoi. Cele mai răspândite tipuri, în contextul acestui manual, sunt planurile de integritate.

Planurile de integritate

Planurile de integritate sunt un exemplu de plan de acțiune. În contextul PCIP, acestea sunt adaptate în conformitate cu statul beneficiar și nevoile sale specifice. Planurile sunt elaborate în cooperare cu interlocutorii locali, pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung. În ceea ce privește procesul de consolidare a integrității, s-a demonstrat că procesul de elaborare a planurilor este la fel de important ca rezultatul final (planul de integritate). Prin implicarea actorilor locali în faza de elaborare a planului, competențele și cunoștințele necesare sunt consolidate pe întreaga perioadă a procesului, ceea ce contribuie la asigurarea capacității pe termen lung și a unei apartenențe constante la structurile autohtone.

Formatul planurilor este flexibil și va depinde de situația actorilor autohtoni implicați și opțiunile lor personale. Cu toate acestea, am inclus în anexă la acest capitol un șablon al planului de integritate care poate fi utilizat.

Reformare

Prezentare generală

Cum deja s-a menționat, reforma nu este o acțiune este un proces. Reformele de integritate a poliției sunt de cele mai dese ori complexe și necesită o coordonare și implicare a mai multor actori interesați, atât la nivel intern cât și extern. În plus, acestea implică realizarea unor multiple sarcini, uneori pentru perioade lungi de timp. De aceea este important să fie aplicate modele sau sisteme corespunzătoare pentru a sprijini toate etapele procesului de reformare inclusiv evaluarea și planificare strategică. În acest compartiment vom evidenția unele principii sau practici utile care ar putea fi luate în considerare la inițierea proceselor de reformă.

Stabilirea unei Unități/Departament de Dezvoltare și Evaluare Strategică

Structurile moderne de poliție au deja consolidate astfel de unități. Dacă nu este cazul, atunci este imperativ ca primul pas în procesul de reformare să fie crearea a unei astfel de capacități. Toate unitățile de acest fel trebuie dotate cu cadre și resurse corespunzătoare. Ele trebuie să posede capacitate funcțională și de luarea a deciziilor.

Capitolul 3: Reformarea și Planificarea Integrității

Orice proces de reformare necesită un grup de inițiativă care va acționa drept motor al implementării reformelor. Acest grup va fi responsabil de coordonarea strategiilor și inițiativelor.

Reforma poliției este mai degrabă un proces decât un produs final, deși obiectivele stabilite pentru reformare trebuie să continue ghidarea procesului ulterior. O unitate de acest tip se poate face utilă în monitorizarea evoluției, prin generarea recomandărilor din diverse strategii adoptate și, astfel, suplinind cu date orice decizii privind adaptare sau înlocuirea acestor strategii în funcție de cât de bine acestea funcționează. (sursa: Culegerea DCAF privind Integritatea Poliției)

Managementul Schimbării

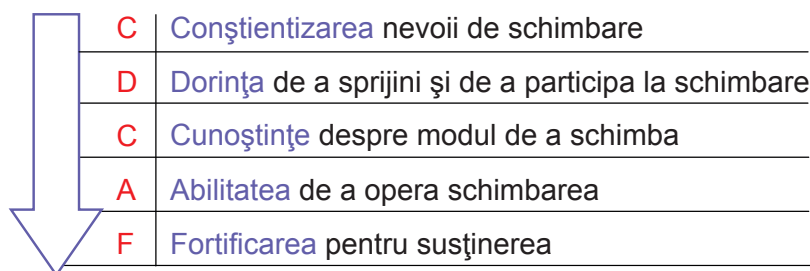
Managementul Schimbării este o abordare sistematică care se referă la schimbare, atât din perspectiva unei organizații cât și la nivel individual (sursa: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Este prioritar ca un model sau un sistem de management de schimbare să fie adoptat pentru a garanta succesul procesului de reformare. O abordare structurală va permite dirijarea procesului, îmbunătățirea coordonării și asistarea în consecvența activităților și sarcinilor.

Există multiple modele și strategii de gestionare a procesului de schimbare. În Îndrumarul de Integritate a Poliției, modelul sugerat este cel al lui Kurt Lewin, cunoscut ca "Dezghețare - Schimbare - Recongelarea".

Pentru mai multe informații despre acest model puteți consulta Îndrumarul de Integritate a Poliției, Capitolul 9, pagina 313, sau următorul link: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Un alt model larg utilizat de gestionare a schimbării este Modelul CDCAF¹:



Pentru mai multe informații despre acest model puteți consulta următorul link:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

Capitolul 9 din Îndrumarul de Integritate a Poliției oferă, de asemenea, o listă de sarcini pentru considerare în managementul eficient al schimbării.

Strategii de comunicare

Strategiile de comunicare sunt concepute pentru a vă ajuta personal, dar și organizația dumneavoastră să comunicați eficient și să îndepliniți obiectivele organizatorice de bază. Majoritatea proceselor de reformare a poliției eșuează deoarece fie nu au o strategie de comunicare fie că aceasta este folosită defectuos.

Astfel, strategii și planuri de comunicare eficiente atât pe plan intern și cât și pe plan extern sunt vitale pentru succesul unui proces de reformare. Acest principiu important trebuie considerat în procesul de gestionare a schimbării.

Pentru mai multe informații despre strategiile de comunicare eficientă, puteți consulta Capitolul 9 din Culegerea DCAF privind Integritatea Poliției, sau următorul link:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

1. ADKAR - eng. Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement.

Conducere prin exemplu

Cum s-a menționat deja mai sus, asumarea rolului de lider și modelarea unui aport pozitiv al conducătorilor sunt principiile esențiale care trebuie să domine toate aspectele activității poliției. Chiar dacă acestea se referă la toți angajații poliției, ele sunt esențiale pentru cei care ocupă funcții de conducere sau de supraveghere.

Întotdeauna este sau ar trebuie să fie o cutumă ca superiorii și conducătorii de toate nivelurile susțin plenar procesul de reformare, preiau funcțiile de monitorizare și control în această privință și servesc drept sursă de inspirație pentru toți ceilalți angajați prin modelarea aportului pozitiv.

Absența modelării aportului și a angajamentului din partea conducătorilor este considerat unul dintre cele mai frecvente motive de eșuare a procesului de reformare.

Pentru mai multe informații despre managementul schimbării vizitați următoarele pagini web:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Sumar și repere cheie

- ▶ Reformarea e, în esență, o schimbare. Pentru a avea succes, o reformă trebuie înțeleasă ca un proces consecvent orientat spre schimbare.
- ▶ Principiile de legitimitate, verificare și eficiență trebuie să ghideze întregul proces de reformare.
- ▶ În plus, pentru ca o reformă să aibă succes, anumite condiții trebuie îndeplinite: ar trebuie să fie asigurate resursele umane și financiare corespunzătoare de-a lungul tuturor fazelor procesului; ar trebui să existe capacitatea de a iniția și gestiona procesul; ar trebui să fie asigurat angajamentul actorilor relevanți chiar de la etapa inițială a procesului de reformare.
- ▶ Fiecare proces de reformare trebuie să înceapă cu o evaluare strategică pentru a obține o înțelegere comprehensivă a problemei înainte de a încerca rezolvarea ei.
- ▶ În esență, evaluarea strategică este compusă din două procese interdependente - colectarea datelor și analiza datelor.
- ▶ Se recomandă ca structurile de poliție să recurgă la o perspectivă holistică în analiza problemelor legate de integritatea sa și integritatea sistemului, în sensul în care trebuie să existe o evaluare la toate nivelurile: individual, organizatoric și extern.
- ▶ Tipuri cunoscute de instrumente pentru evaluarea strategică sunt analizele SWOT și PESTL.
- ▶ Procesul de planificare strategică se referă la luarea deciziilor și stabilirea unei viziuni de reformare, precum și conturarea planului (rilor) de acțiuni care să realizeze această viziune.
- ▶ Stabilirea viziunii vine să definească cele mai favorabile și fezabile scenarii în aplicarea strategiei de reformare.
- ▶ Planul de acțiune este procesul precum și produsul unei identificări clare ce trebuie de făcut, până când trebuie realizate sarcinile și, în primul rând, cine este responsabil de implementarea, controlul, revizuirea și evaluarea procesului de reformare.
- ▶ Planurile de integritate sunt un exemplu de astfel de planuri de acțiuni. Prin implicarea actorilor locali în faza de elaborare a planului, competențele și cunoștințele necesare sunt consolidate pe întreaga perioadă a procesului, ceea ce contribuie la asigurarea capacității pe termen lung și a unei apartenențe constate la structurile autohtone.
- ▶ Reformele sunt de cele mai dese ori complexe și necesită o coordonare și implicare a mai multor actori interesați, atât la nivel intern cât și extern, dar și implementarea multiplelor sarcini, uneori pentru perioade lungi de timp.
- ▶ Datorită complexității este crucial să fie aplicate sisteme de gestionare corespunzătoare pentru a susține toate etapele procesului de reformare.
- ▶ Dezvoltarea strategică și o unitate/departament de evaluare care va coordona strategiile și inițiativele aplicate poate contribui la succesul procesului de reformare.
- ▶ Un model sau sistem preselectat în managementul schimbării trebuie de asemenea adoptat.
- ▶ Strategiile de comunicare sunt un element cheie în procesul de gestionare a tuturor schimbărilor.
- ▶ Asumarea rolului de lider și modelarea unui aport pozitiv al conducătorilor și superiorilor la toate nivelurile sunt o garanție a reușitei pe viitor a procesului de reformare.

4. Anexe

- a. Șablonul unui planului de integritate
- b. Repere pentru colectarea și analiza de date

1. Introducere

► Scop

Include o scurtă descriere a scopului acestui document.

► Definiții și concepte

Dacă este necesar includeți aici concepte cheie sau definiții care pot facilita înțelegerea contextului planului.

► Metodologie:

- **Colectarea datelor**

Describe procesul de colectare a datelor - modul în care au fost acumulate datele; când; și cine a fost implicat; ce metode au fost utilizate. *Consultați anexa 2 pentru repere în colectarea și analiza datelor.*

- **Analiza datelor**

Describe procesul de analiză a datelor - cum au fost probate datele obținute; când; cine a fost implicat; ce metode au fost utilizate. *Consultați anexa 2 pentru repere în colectarea și analiza datelor.*

2. Constatări (Probleme sau lacune)

Această secțiune trebuie să identifice constatările de rigoare rezultate din analiza datelor. Ea ar trebui să evidențieze **principalele probleme** pe care acest plan va încerca să le soluționeze.

1. ...
2. ...

3. Capacitățile curente (interne/organizaționale [punctele forte și cele slabe])

Acest compartiment trebuie să evidențieze **capacitățile interne** actuale ale organizației relevante pentru **înțelegerea și abordarea problemei**. În acest scop **sunt identificate punctele forte** și cele **slabe** sau **vulnerabilitățile interne**.

Capacitățile curente includ, printre altele, un cadrul legal și regulator corespunzător, resursele financiare și materiale disponibile, resurse umane, capacități de pregătire și comunicare, structuri interne de control, dar și instalații și echipamente relevante pentru realizarea sarcinilor poliției într-o manieră corespunzătoare obiectivelor stabilite de integritate. Elemente precum asumarea calității de lider și cultura organizațională intră de asemenea sub incidența acestei categorii.

Evaluarea riscurilor presupune identificarea în cadrul organizației a unităților sau personalului susceptibil de a comite încălcări ale integrității. Aceste rezultate sunt extrem de importante pentru a prioritiza modificarea (ărilor) propuse la plan. De exemplu, dacă instruirea privind chestiunile de integritate a fost identificată drept obiectiv este important să știm cine trebuie să fie instruit în primul rând. Evident, unitățile și personalul sunt mai expuse riscului de violare a integrității.

4. Alți factori de influență (condiții externe [Oportunități și Amenințări])

Această secțiune trebuie să evidențieze **factorii externi**, așa cum sunt mecanismele și condițiile externe ale instituției poliției, relevante **pentru înțelegerea și abordarea problemei**. Acești factori pot fi considerați drept oportunități avantajoase dar și potențiale amenințări (riscuri).

Factorii externi pot fi de exemplu de natură politică, administrativă, economică sau juridică și pot influența (spori sau reduce) riscurile de integritate în cadrul poliției. Acestea includ, inter alia, presiunile politice și angajamente politice pentru a înfrunta problemele legate de integritate (ambele fiind probleme larg răspândite în cadrul poliției); eficacitatea justiției în abordarea abaterilor polițienești; existența și eficiența mecanismelor externe de supraveghere/control; existența unor instituții media independente și transparente, care transmit informații relevante privind integritatea poliției și sunt în poziția de a examina obiectiv acțiunile și deciziile poliției; activitățile și posibilitățile de consultare cu societatea civilă, organizațiile non-guvernamentale sau cele internaționale privind integritatea poliției; percepțiile publicului față de poliție și atitudinea acestuia față de abuzurile comise de poliție; condițiile socio-economice în sens mai larg, care pot influența angajarea sau abținerea de la o conduită de încălcare a standardelor de integritate.

1. ...
2. ...

5. Cauze posibile ale problemelor

Acest compartiment trebuie să includă o listă și o analiză succintă a **cauzelor** care au **contribuit la problemele enumerate**.

1. ...
2. ...

6. Soluțiile propuse și indicatorii de performanță

Acest compartiment trebuie să prezinte o listă de **soluții** ale problemei și **indicatorii** de performanță.

Soluțiile propuse

Aceste soluții trebuie considerate drept obiective ce urmează a fi realizate prin implementarea planului de integritate. Cel puțin pentru fiecare problemă enumerată anterior în secțiunea II (Constatări), trebuie să existe o soluție adecvată.

Indicatorii de performanță

Indicatorii de performanță sunt utili pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor. Aceștia trebuie să fie supliniți cu surse corespunzătoare de verificare (de ex. statistici interne, sondaje de percepție etc.).

1. Obiectivul 1

- a) Indicator 1
 - i) Sursa de verificare pentru indicatorul 1
- b) Indicatorul 2
 - ii) sursa de verificare pentru indicatorul 2

2. Obiectivul 2

...

7. Strategia de implementare

Această secțiune trebuie să includă o descriere a modului în care soluțiile propuse (obiectivele) vor fi realizate. Ea trebuie să ofere o prezentare globală a **procesului de implementare** inclusiv **monitorizarea, revizuire și evaluare**. Ar trebui de asemenea să prevadă **resursele umane și financiare** solicitate (unitățile organizaționale și bugetul).

8. Planul de acțiuni

Planul de acțiuni trebuie să scoată în evidență atât **obiectivele**, cât și **condițiile reușitei** acestora, inclusiv să fie mai explicit în prevederi, timp și resursele utilizate pentru atingerea obiectivelor. Este important de făcut o planificare temeinică, luând în considerare **toate sarcinile și subsarcinile**, precum și de atribuit nominal **cine va fi responsabil** de realizarea fiecărei sarcini. În plus, **resursele financiare și materiale** necesare pentru îndeplinirea cu succes a fiecărei sarcini trebuie să fie prevăzute ori de câte ori se solicită. **Intervalul de timp sau termenul limită** pentru executarea sarcinilor și subsarcinilor trebuie de asemenea specificat. În final, o parte ar putea fi dedicată unor **ipoteze** sau condițiile externe care trebuie să fie incluse pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și sprijinirea realizării obiectivelor.

Există mai multe moduri de compilare și prezentare a unui plan de acțiuni. Mai jos vă propunem două exemple generale de referință.

Obiectiv	Sarcină (e)	Responsabil	Interval de timp sau termen limită	Resurse necesare

Obiectiv	Sarcină (e)	Indicatori de performanță	Surse de verificare	Responsabil	Interval de timp sau termen limită	Resurse necesare	Ipoteza

9. Anexe

Această secțiune trebuie să includă informațiile suplimentare, cum ar fi documente relevante și alte informații folosite în compilarea planului de integritate - de exemplu statistici, concluzii, diagrame, șabloane utilizate pentru interviuri, modele de chestionare utilizate pentru sondaje.

Anexa 2 la Capitolul 3: Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor

Obiectivul prezentei anexe este de a oferi o scurtă prezentare cu privire la colectarea și analiza datelor în calitate de primii pași în consolidarea unui plan de integritate. Compartimentul este împărțit în două secțiuni. Prima parte (*colectarea datelor*) oferă îndrumări privind importanța datelor, condițiile și criteriile de selectare, sursele de date și metodele de colectare ale acestora. A doua parte (*analiza datelor*) se concentrează pe metode și instrumente de analiză a datelor.

Partea I. Colectarea datelor

În contextul prezentei anexe, colectarea datelor poate fi definită ca un proces sistematic de culegere a informației care poate fi utilizată pentru a obține o imagine cât mai precisă despre o situație sau problemă.

Culegerea de informații sau colectarea datelor trebuie deci să reprezinte o primă etapă în elaborarea unui plan de integritate. Cu siguranță fără date relevante e practic imposibilă identificarea problemelor și nici soluții nu pot fi propuse.

A. Reperele pentru colectarea datelor

Înainte de a începe colectarea datelor trebuie să se decidă clar care este scopul culegerii acestora, ce fel de informații vor fi adunate, de ce calitate ar trebui să fie, cine le poate oferi, de unde pot fi găsite, cum, de către cine și cât timp ar dura acest proces de colectare. Lipsa unei determinări clare poate dăuna, nu doar procesului de colectare a datelor și celui de analiză a acestora, dar și întregului plan de integritate. Orientativ, ar putea duce la colectarea de date eronate sau inutile, irosirea materialelor și a resurselor umane, tergiversări în procesul de elaborarea a planului de integritate datorită pierderii de timp în acumularea datelor, analiza irelevantă bazată pe date eronate, inadecvate sau cu semnificație redusă conținute în informațiile adunate și respectiv optarea pentru soluții proaste fondate pe o analiză de date necalitativă.

Tabelul de mai jos oferă o prezentare a aspectelor ce trebuie luate în considerare înainte de a începe procesul de colectare a datelor:

DE CE	Obiectivele	Vedeți: B. Scopul datelor
CE	Tipul de informație ce trebuie colectate/priorități	Vedeți: C. Criteriile de colectare a datelor E. Calitatea datelor
CINE	Surse de date	Vedeți: F. Surse de date
UNDE	Domeniile de colectare	Pentru detalii despre domeniile de colectare, consultați Capitolul 3 din Îndrumarul de Integritate a Poliției, Secțiunea 3.5.
DE CĂTRE CINE	Resurse	Vedeți: D. Condițiile pentru colectarea datelor
CÂND	Timp alocat pentru colectare	Vedeți: D. Condițiile pentru colectarea datelor
CUM	Condițiile pentru colectarea datelor; Metode de colectare a datelor	Vedeți: D. Condițiile pentru colectarea datelor F. Metode de colectare a datelor

(Adaptat după: Aepi Pierre, Olivier Ribaux și Everett Summerfield. *Luarea Decizionale în Poliție: Operațiuni și Gestionare*. Lausanne: EPLFL Press, 2011: 79.)

B. Scopul datelor

Obiectivul este de a obține cea mai exactă imagine a gradului de integritate individuală a ofițerilor de poliție, instituției poliției și a condițiilor interne și externe care ar putea influența integritatea poliției.

C. Criteriile de colectare a datelor

Având în vedere că scopul procesului este stabilirea nivelului de integritate al poliției și al factorilor interni și externi care îl afectează ulterior, este important de specificat din start care sunt caracteristicile proprii nivelului și factorilor vizati în etapa de colectare a informației (ce este necesar de știut).

Anexa 2 la Capitolul 3: Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor

Având în vedere ce este totuși necesar de avut în vedere, trebuie luate în calcul trei dimensiuni: a) cea individuală; b) cea instituțională c) dimensiunea externă.

Tabelul de mai jos enumeră, într-o manieră exhaustivă, informațiile care trebuie luate în considerare în raport cu cele trei dimensiuni:

Individuală	Instituțională	Externă
► Consideră și acționează ofițerii de poliție într-un mod integru? ► Care sunt modalitățile de abuz comise de ofițerii de poliție? Ce nivel de frecvență și incidență înregistrează acestea? ► Consideră ofițerii de poliție abuzul o încălcare gravă? ► Consideră ofițerii de poliție că instruirea, regulamentele, supravegherea, avansarea în carieră, etc. ar reduce riscurile de abuz în serviciu? ► Consideră ofițerii și conducătorii de poliție că sunt sprijiniți în eforturile lor de a stimula integritatea în cadrul structurilor de poliției? ► Sunt ofițerii de poliție dispuși să raporteze abuzurile colegiilor și a superiorilor?	► Ce unități din cadrul structurii sunt cele mai expuse riscului? ► Sunt oare capacitățile structurii: a) existente; b) efective; c) eficiente? ► Capacitățile curente favorizează sau stânjenesc integritatea poliției? <u>CAPACITĂȚI SPRE EXAMINARE</u> <i>Cadrul legal și de reglementare (legislație; regulamente; Codul de Etică/ Codul de Conduită)</i> <i>Resurse Umane Management și Dezvoltare (recrutare; Sistemul de carieră; Condițiile de lucru; Mecanismele de sprijin; sistemul de recompensă; politicile nediscriminatorii și cele gender)</i> <i>Formarea profesională (Capacități de instruire; Strategii de formare, curriculum, evaluări a necesităților de perfecționare; frecvența instruirilor)</i> <i>Controlul intern (mecanisme de control [preventive, reactive]; proceduri disciplinare)</i> <i>Resurse (financiare - buget; resurse umane)</i> <i>Facilități și echipament (de ex. centre de pregătire, echipament operațional etc.)</i> <i>Asumarea calității de lider și cultura organizațională</i>	► Care sunt condițiile externe ce influențează integritatea poliției? ► Condițiile externe favorizează sau stânjenesc integritatea poliției? ► Care sunt partenerii externi care influențează integritatea poliției? Sunt ei funcționali și dispuși să acorde suport? <u>FACTORI SPRE EXAMINARE</u> <i>Presiuni politice și angajament (de ex. influențarea luării deciziilor în poliție; voința de a lupta cu încălcările integrității)</i> <i>Eficacitatea sistemului judiciar</i> <i>Existența și eficacitatea instituțiilor sau a mecanismelor externe de supraveghere (de ex. Instituții ale Ombudsmanului, comitete ad-hoc, societatea civilă, ONG-uri)</i> <i>Influența partenerilor externi asupra politicilor instituției polițienești</i> <i>Cultura autohtonă (de ex. toleranța la abuzurile poliției; opinia cetățenilor despre poliție și nivelul ei de integritate)</i> <i>Reglementarea și politicile în sectorul privat (relevante pentru anumite tipuri de abuz polițienesc)</i> <i>Grad de transparență și independență a mass media</i> <i>Condițiile socio-economice</i>

Vă rugăm să consultați Capitolul 3 din Culegerea DCAF privind Integritatea Poliției, Secțiunea 3.5 care oferă de asemenea indicații despre informațiile necesare pentru anumite domenii.

D. Condiții preliminare pentru colectarea datelor

Înainte de a iniția procesul de colectare a datelor există anumite condiții preliminare care trebuie avute în vedere:

Legalitatea: procesul de colectare a datelor trebuie să fie sprijinit sau prevăzut prin dispoziții legale sau regulamente. În funcție de natura, domeniul de aplicare și scopul utilizării datelor ce urmează a fi colectate, ar putea fi nevoie de o lege sau regulament specific pe lângă cadrul legal și regulator privind accesul la informație și protecția datelor.

Accesibilitatea: în cazurile în care accesul la date este restricționat din cauza naturii acestora (de ex. susceptibilitate, conținut), trebuie să aveți grijă ca toate autorizațiile necesare pentru accesarea și utilizarea lor să fie obținute în avans.

Anexa 2 la Capitolul 3: Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor

Anonimatul, confidențialitatea și mediul sigur pentru partajarea informației: Atunci când indivizii sunt tratați ca surse de date, încurajarea de a împărtăși informații precum și oferirea garanțiilor poate fi inevitabilă din mai multe motive (de ex. reticența, frica față de potențialele consecințe nefaste). Condițiile de anonimat, confidențialitatea și un mediu sigur pentru partajarea de informații trebuie să fie asigurate și respectate de persoana responsabilă de colectare datelor.

Resurse: Înainte de a decide asupra colectării și analizei datelor, trebuie examinate costurile în termeni de resurse materiale, umane și financiare alocate. Datele prioritare sunt cele care pot fi adunate contra unui cost rezonabil de resurse și în timp util. Pentru a reuși acest lucru, persoanele responsabile pentru acumularea datelor, trebuie să identifice în prealabil resursele materiale și limitele temporale necesare pentru colectare, îndată după evaluarea nevoilor obiectivului în cauză.

E. Calitatea datelor

Este necesar să existe certitudinea că datele sunt verificate și conțin informații importante și utile în sprijinul elaborării planului de integritate. Ceea ce înseamnă că datele în mare măsură trebuie să corespundă realității curente (corecte; actualizate) și să fie imparțiale.

Tabelul următor (în sistemul 4x4) oferă un model de evaluare al gradului de precizie și corectitudine a datele colectate, în baza acurateței informațiilor obținute și fiabilității surselor acestora:

		Evaluarea informației			
		1 - Acuratețea este în afara oricărui dubiu	2 - Experiența personală a sursei	3 - Sursă indirectă dar confirmată prin alte informații	4 - Indirectă și ne confirmată
Evaluarea sursei	A Fără îndoială	A1	A2	A3	A4
	B Sursa s-a dovedit a fi de încredere în majoritatea cazurilor	B1	B2	B3	B4
	C Sursa s-a dovedit a fi nesigură în majoritatea cazurilor	C1	C2	C3	C4
	X Fiabilitatea nu poate fi evaluată	X1	X2	X3	X4

(Sursa originală: Aepli Pierre, Olivier Ribaux și Everett Summerfield. *Luarea Decizionale in Poliție: Operațiuni și Gestionare*. Lausanne: EPLFL Press, 2011: 31.)

Datele de cea mai bună calitate sunt cele evaluate cu A1, urmate de A2, B1 și B2. Devine evident că odată cu deplasarea spre partea dreaptă de jos a tabelului calitatea datelor descrește.

F. Metode de colectare și sursele de date

Tabelul de mai jos prezintă potențialele surse și metode de colectare a datelor:

Metode de colectare a datelor	Surse de date
Sondarea percepției	Ofițerii de poliție, conducătorii de poliție, cetățenii
Interviuri	Ofițerii de poliție, conducătorii de poliție, cetățenii, alți actori externi implicați
Revizuirea Documentației	Rapoartele oficiale, cercetările efectuate de alte organizații naționale sau internaționale, ONG-uri sau mediul academic, informațiile prezentate în mass media (scrisă și electronică) și rețelele de socializare, legislația, regulamentele, politicile (la nivel național și a instituției polițienești)
Statistici	Statisticile interne ale poliției privind comportamentul necorespunzător, date privind reclamațiile cetățenilor, procedurile disciplinare, datele despre anchetările judiciare a abuzurilor polițienești calificate drept comportament criminal, date despre plângerile obținute de la instituțiile externe de supraveghere
Observarea	Observarea directă a comportamentului ofițerilor de poliție, exteriorizarea comportamentului în imagini și clipuri video surprinse de mass media, mecanismele de control intern, martorii oculari ai incidentelor
Audierea cazurilor reale	Sesiuni de schimb de informații între oficialii de poliție privind cazuri reale de comportament și acțiuni de încălcare a integrității poliției.

Partea II. Analiza datelor

În contextul prezentei anexe, analiza de date poate fi definită ca prelucrarea sistematică a datelor pentru obținerea unei înțelegeri mai profunde a problematicii, inclusiv a cauzelor și factorilor care contribuie la ameliorarea sau agravarea acesteia și pot fi folosite la identificarea soluțiilor problemei.

A. Scopul Analizei

Luând în considerare faptul că datele privind gradul de integritate personală a ofițerilor de poliție, a structurilor de poliție și condițiile interne și externe care ar putea avea o influență asupra integrității poliției sunt colectate, ele trebuie să fie prelucrate (*sau analizate*) pentru:

- ▶ Definirea și analizarea celor mai importante probleme legate de integritatea poliției (și aspectele lor specifice).
- ▶ Enumerarea și analizarea relevanței capacităților interne existente pentru soluționarea acestor probleme.
- ▶ Enumerarea și analizarea premizelor externe care sporesc și/sau reduc riscurile de apariție a dificultăților.
- ▶ Trecerea în revistă a partenerilor interni și externi ai poliției care pot sprijini procesul de reformare prin confruntarea problemelor.
- ▶ Enumerarea și analizarea cauzelor problematicilor legate de integritate.

Partea III - Metode, Modelele și Instrumente

Există diferite instrumente care pot fi utilizate în realizarea colectării și analizei datelor. O listă selectivă este prezentată mai jos, care este inspirată din Îndrumarul de Integritate a Poliției:

Analiza SWOT (*Punctele Forte, Punctele Slabe, Oportunități, Amenințări*): Acest model are drept scop identificarea felului în care factorii interni și externi (pot) influențează o situație sau o problemă prin enumerarea și analizarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor. Primele două componente (adică punctele forte și cele slabe) se referă la factorii interni. *Punctele Forte* sunt elemente favorabile, precum capacitățile, resursele, măsurile care sunt deja în dotare și care contribuie la situația sau problema curentă în mod benefic. *Punctele Slabe* dimpotrivă, sunt elemente nefavorabile precum lacunele, lipsa sau ineficiența resurselor și capacităților sau alte vulnerabilități ce contribuie la persistența problemei. Ultimele două componente (Oportunitățile și Amenințările) se referă la factorii externi. *Oportunitățile* sunt condițiile externe favorabile, precum suportul extern și mobilizarea partenerilor externi, care poate juca un rol important în soluțio-

Anexa 2 la Capitolul 3: Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor

narea problemei. *Amenințările* sunt condițiile externe nefavorabile, cum ar fi lipsa de suport, rezistența sau presiunea externă care poate prezenta riscuri pentru soluționarea eficientă a problemei. În contextul unui plan de integritate, punctele forte și cele slabe corespund aspectelor pozitive și negative ale instituției poliției, care asigură sau subminează integritatea. Similar, Oportunități și Amenințări sunt aspectele externe ale instituției poliției care joacă un rol în consolidarea sau subminarea integrității poliției. Evaluarea punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor ajută la stabilirea celor mai eficace și eficiente soluții pentru abordarea problemelor de integritate.

Modelul SARE¹ (*Scanare, Analiză, Răspuns, Evaluare*): Modelul SARE este un instrument de soluționare a problemelor care îndrumă utilizatorul spre atingerea unei înțelegeri profunde a unei probleme specifice, precum și identificarea unei soluții strategice adaptate la problemă. Modelul presupune patru etape. Prima etapă, *Scanarea*, implică culegerea de date din surse diferite, cum ar fi sondaje, statistici interne, documente oficiale, interviuri cu actorii implicați, cu scopul de a identifica existența unei dificultăți, ce amploare are problema și ce caracteristici sau aspecte specifice ale problemei merită atenție specială. A doua etapă, *Analiza*, implică prelucrarea datelor colectate pentru a avea o înțelegere mai profundă a problematicei și a diverselor sale aspecte, studierea evoluției acesteia și identificarea resurselor și actorilor care pot contribui atunci când se caută soluțiile problemei. A treia etapă, *Răspunsul*, implică identificarea soluțiilor sau reacțiilor specifice la problemă (obiectivele care trebuie atinse pentru rezolvarea acesteia). Orientativ, aceste soluții au drept scop simplificarea sau eliminarea problemei; simplificarea sau eliminarea unui aspect specific al acesteia; simplificarea sau eliminarea prejudiciilor sau amenințărilor derivate din problemă; prevenirea reapariției sale. În sfârșit, ultima etapă, *Evaluarea*, corespunde cu evaluarea eficacității soluțiilor propuse. În cazurile în care se stabilește că soluțiile nu au avut efectul scontat sau doar unul parțial, etapa de evaluare include, de asemenea, ajustarea reacțiilor cu scopul de a crește impactul lor asupra problemei și astfel de a spori eficiența acestora. Metodologia SARE în linii mari corespunde scheletului planului de integritate sugerat și poate astfel să fie utilă în dezvoltarea planului vostru.

Pentru mai multe informații despre modelul SARE consultați: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Analiza Lacunelor (*Situația Curentă, Lacune, Situația Dorită*): În contextul planului de integritate, o analiză a lacunelor trebuie să aibă drept scop identificarea problemelor legate de integritate (situația curentă), abordarea acestor chestiuni la nivel individual, instituțional și extern (lacune) și la identificarea potențialelor soluții prin depășirea acestor lacune și rezolvarea problemelor (*situația dorită*).

Pentru un șablon de analiză a lacunelor consultați Îndrumarul de Integritate a Poliției, Capitolul 9, Secțiunea 3.1.3.2.

Analiza forțelor de forță: În condițiile în care o problemă de integritate a fost deja diagnosticată, acest tip de analiză are drept scop identificarea căilor de consolidare a forțelor ce influențează modificarea dorită a situației curente (adică simplificarea problemei) și diminuarea forțelor care se opun acestei schimbări. În linii mari, analiza dată este realizată în trei trepte: inițial, factorii pozitivi și negativi sau *forțele* care influențează chestiunea sunt identificate și enumerate. Ulterior, aceste forțe sunt clasificate sau calificate în funcție de gradul de influență (rezistență) asupra problemei. După această clasificare, sunt examinate posibilitățile de reducere a rezistenței forțelor negative și sporirea intensității forțelor pozitive.

Analiza PESTL² (*Politică, Economică, Socială, Tehnologică, Legală*): Analiza PESTL este o analiză a mediului înconjurător care presupune examinarea factorilor externi în raport cu poliția care pot influența provocările sau problemele cu care se confruntă structura polițienească, precum problemele de integritate, tendințele principale ale acestor factori și consecințele lor pozitive și negative definite ca oportunități și, respectiv, amenințări. Factorii externi sunt separați și enumerați în cinci categorii și anume cea politică (de exemplu cheltuieli guvernamentale, interese și presiunile politice), economică (de exemplu inflația, șomajul, inegalitatea veniturilor, interesele economice și presiunile diferitor grupări, economia tenebră), socială (diversitatea etnică și religioasă, educația, cultura autohtonă), tehnologică (avansarea tehnologică sau accesul la tehnologii, produse sau servicii ce creează oportunități pentru breșe de integritate) și cea legală (în special lacunele sau inconsistența cadrului legal ce se referă la integritate în general). În contextul unui plan de integritate trebuie prezentați numai factorii relevanți pentru încălcările de integritate a poliției din fiecare categorie. Ca urmare a acestei clasificări sunt identificate curente, tendințe sau evoluții ale integrității din cadrul acestor factori. Pe final, sunt enumerate consecințele pozitive ale acestora în materie de integritate sau *oportunități*, precum și consecințele negative sau *amenințări*. Instituția poliției poate apoi capitaliza oportunitățile și poate răspunde amenințărilor prin unele dintre soluțiile propuse în planul de integritate.

Pentru un model de analiză PESTL consultați Îndrumarul de Integritate a Poliției, Capitolul 3, secțiunea 3.1.2.

Proiectarea influenței: scopul acestui instrument este de a proiecta vizual rețeaua de actori implicați care pot influența luarea deciziilor în cazul problematicei(lor) identificate, precum și influența acestora. Actorii implicați pot fi indivizi (de ex. persoane din conducerea poliției, angajați ai Ministerului de Interne), grupuri de persoane (de ex. sindicatul ofițerilor de poliție), organul de poliție și partenerii externi (de ex. instituțiile externe de supraveghere, mass media). În contextul planului de integritate, această tehnologie poate fi utilă în identificarea actorilor care pot juca un rol important în confruntarea problemei sau în punerea în aplicare a soluțiilor propuse pentru problemele identificate, precum și pentru a decide care sunt cele mai adecvate soluții pentru realizarea modificării dorite a situației.

1. SARA Model

2. PESTL Model

Anexa 2 la Capitolul 3: Repere pentru Colectarea și Analiza Datelor

Matricea evaluării riscurilor: Această matrice poate fi un instrument util în afișarea vizuală și determinarea impactului și frecvenței riscurilor derivate din dificultățile de integritate. Matricea ar trebui să includă riscul, sursa (chestiunea de integritate din care derivă riscul), actorii sau sectoarele care sunt expuse acestui risc (de ex. ofițerii de poliție, o unitate de poliție, sector sau instituția polițienească ca un tot întreg, Ministerul de Interne, comunitatea), impactul său specific (consecințele negative sau prejudiciile cauzate), probabilitatea de (re)apariție (mare, medie, mică) și în cele din urmă, gravitatea riscului (mare, medie, mică).

Pentru un șablon de matrice a riscurilor consultați Îndrumarul de Integritate a Poliției, Capitolul 9, secțiunea 3.1.2.

Triunghiul vicios (*Presiuni, Oportunități, Justificare*): triunghiul vicios este un model care poate fi util pentru explicarea anumitor tipuri de abuzuri comise de poliție care implică comportament fraudulos. Conform acestui model, un comportament fraudulos apare când trei factori se suprapun simultan: financiar sau alte presiuni care motivează un individ să comită abuzuri, posibilitatea de comitere (de ex. proximitatea unui bun material, lipsa de control), și o justificare a propriului comportament a individului (de exemplu fiind prins în circumstanțe agravante, lipsa de alternative, invocarea unei cauze majore - care "justifică" comportamentul necorespunzător).

Abateri ale poliției - Decizii ilegale, neprofesioniste sau lipsite de etică, acțiuni sau omisiuni realizate de un ofițer de poliție, prin încălcarea principiului de integritate, la datorie, la locul de muncă sau în viața privată.

Administratori ai instruirii - Persoane responsabile pentru planificarea, proiectarea, organizarea sau evaluarea impactului instruirii. Ei pot include personalul din cadrul departamentelor de resurse umane, instituții de formare profesională, unități de evaluare și de dezvoltare a curriculum-ului.

Analiza datelor - Prelucrarea sistematică a datelor cu scopul de a dobândi o înțelegere profundă a problemei, inclusiv a cauzelor acesteia și a factorilor care contribuie la diminuarea sau sporirea ei, care pot fi utilizate pentru dezvoltarea soluțiilor în abordarea problemei.

Analiza SWOT - O analiză a situației în care sunt examinate minuios, pentru proiectarea unei strategii, punctele forte, slăbiciunile interne ale unei organizații, oportunitățile și amenințările externe cu care se confruntă aceasta (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Atitudini - Evaluări pozitive sau negative ale oamenilor, obiectelor, evenimentelor, activităților, ideilor sau a oricăror elemente din mediul înconjurător. Atitudinile pot fi conștiente sau inconștiente.

Balanța puterilor - Într-un sistem democratic de guvernare, există trei puteri sau ramuri - legislativă, executivă și judecătorească. Fiecare dintre cele trei puteri are un rol distinct și responsabilități bine definite, ele controlându-se reciproc. Ele exercită puterea atribuită lor de către popor, spre binele poporului.

Cod de disciplină - Un cod de disciplină reprezintă un set de reguli care descrie tipurile de comportament polițienesc, care nu sunt în esență comportamente penale, dar sunt considerate inacceptabile, și specifică tipurile de sancțiuni care pot fi administrate celor vinovați de încălcarea codului (adaptat din Îndrumarul DCAF privind Integritatea Poliției).

Codul de conduită - Valorile și principiile culturii și subculturilor instituționale sunt traduse în norme și comportamente, prin coduri de conduită. Un cod de conduită este un set scris de reguli, care prevede un set cuprinzător de standarde tehnice, legale și morale care trebuie respectate de către toți oficialii poliției și care enumeră toate comportamentele interzise. Alte coduri, cum ar fi codul de etică, codul deontologic și codul de disciplină pot fi incluse în codul de conduită (adaptat din Îndrumarul DCAF privind Integritatea Poliției).

Codul de etică - Declarația de principii pe care se bazează misiunea organizației, valorile fundamentale ale operațiunilor și principiilor sale generale de management. Este un ghid al modului în care ofițerii de poliție (la - și în afara serviciului) sunt îndemnați să se prezinte, să acționeze și să se comporte, unul față de altul și față de mediul lor. Acesta oferă un răspuns la întrebarea: "Cum am putea acționa în cel mai bun mod posibil?" În ceea ce privește corupția, codul de etică subliniază importanța pentru un serviciu de poliție de a acționa cu integritate (definiție din Îndrumarul DCAF privind Integritatea Poliției).

Codul deontologic - Un cod deontologic reglementează exercitarea unei profesii (deontologie) sau a unei activități în scopul garantării respectării eticii. Constituie un set de drepturi și îndatoriri care reglementează o profesie, comportamentul celor care o profesează și relațiile dintre aceste persoane și clienții lor sau publicul (definiție din Îndrumarul DCAF privind Integritatea Poliției).

Codul polițienesc al tăcerii - Regulă nescrisă printre angajații poliției de a se abține de la raportarea comportamentului în afara eticii, neprofesionist sau criminal al colegilor sau al superiorilor acestora.

Colectarea datelor - Proces sistematic de colectare a informației, care poate fi folosită pentru a dobândi o imagine precisă asupra unei situații sau a unei probleme.

Comportament imoral - Un comportament care încalcă normele și valorile morale, care ar putea fi incluse în codul de etică.

Comportament neprofesionist - Un comportament care este interzis de regulamentele, politicile și regulile informale de serviciu sau principiile și valorile instituționale.

Consolidarea capacităților - Capacitatea indivizilor, instituțiilor sau societăților de a îndeplini funcții, de a rezolva probleme, de a stabili și de a atinge obiective într-un mod durabil (definiție PNUD).

Control detectiv (corectiv) - Controlul detectiv include mecanisme și politici menite să descurajeze infracțiunile și corupția prin accentuarea sporită a prevenirii și pedepsirii infracțiunilor. Investigarea abaterilor suspectate este o formă de control detectiv, iar testările de integritate pot fi folosite în anchetarea unor presupuse infracțiuni (Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Control intern - Funcție a poliției sau a Ministerului de Interne, care are ca scop asigurarea operării eficiente și cu integritate a serviciului de poliție. Aceasta include funcții executive și se sprijină pe ierarhie. Mecanismele de control intern au ca

scop prevenirea, detectarea și sancționarea abaterilor.

Control preventiv - Controlul preventiv se referă la acele politici și mecanisme care caută să prevină erori, practici corupte sau comportamente contrare eticii profesionale (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Corupție - Abuz în funcție publică pentru profit personal, fie material sau nematerial. Corupția este un tip de abatere polițienească.

Cultura poliției - Valori și standarde care determină modelele de comportament și practicile de lucru aplicate de către ofițerii de poliție. Toate culturile au subdiviziuni (subculturi), inclusiv cultura poliției. Există diferențe între valorile și atitudinile dominante - cultura – și cele ale detectivilor de la secția omucideri, ale ofițerilor de la poliția rutieră, sau cele împărtășite de personalul în uniformă și cel fără uniformă. De asemenea, există tensiuni între serviciile naționale de poliție și cele locale. Aceste diferențe de valori se pot manifesta prin comportamente diferite ale subculturilor din cadrul poliției (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Democrație - Un sistem de guvernare în care puterea, în ultimă instanță, rezidă în oameni, de obicei, prin intermediul reprezentanților aleși. Democrațiile se bazează pe statul de drept, drepturile egale și echilibrul puterilor.

Dilemă etică - O situație dificilă, în care o persoană are de ales între mai multe posibilități de a acționa, dintre care nici una nu este perfectă și fiecare în parte este dictată de diferite elemente, care se contrazic sau se opun reciproc, precum normele, valorile, principiile sau rolurile conflictuale.

Discreția poliției (sau dreptul discreționar) - Drept acordat ofițerilor de poliție de a utiliza judecata personală pentru a lua decizii în aplicarea legii (vezi de asemenea Anexa la modulul 5).

Drepturile omului - Drepturi inalienabile la care o persoană are în mod inerent dreptul pur și simplu pentru că este o ființă umană (de exemplu, dreptul la viață, libertatea de exprimare și asociere, dreptul la viață privată etc). Drepturile omului sunt considerate ca fiind universale (se aplică peste tot) și egalitare (aceleași pentru toți). Fiecare individ beneficiază de drepturile omului, indiferent de naționalitate, origine, rasă, sex, religie sau alte criterii. Acestea fac parte din dreptul național și internațional.

Eficacitate - Principiul de realizare a obiectivelor predefinite. Ca principiu democratic al activității poliției, eficacitatea presupune faptul că un serviciu de poliție este capabil să-și îndeplinească funcțiile sau rolurile sale fundamentale și să-și atingă obiectivele.

Eficiență - Principiul de repartizare optimă a resurselor pentru realizarea eficientă a obiectivelor. Ca principiu democratic al activității poliției, eficiența presupune faptul că resursele polițienești (timp, buget, oameni și resursele materiale) sunt alocate optim pentru îndeplinirea funcțiilor și atingerea obiectivelor polițienești.

Egalitatea de gen - Drepturi egale pentru bărbați și femei la aceleași oportunități și resurse, indiferent de genul sau sexul cu care s-au născut.

Etica - Un set de valori și norme acceptate în societate sau în cadrul unei profesii drept corecte (i.e. etica polițienească).

Evaluarea riscurilor - Procesul de identificare într-un anumit mediu a riscurilor care amenință integritatea sau siguranța acestuia, și stabilirea măsurilor necesare pentru reducerea sau eliminarea riscurilor, dar și monitorizarea și evaluarea eficacității măsurilor implementate pentru reducerea riscurilor. (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Evaluarea strategică - Procesul de determinare a eficienței unei organizații în realizarea anumitor obiective și misiuni funcționale; a actualității și fezabilității obiectivelor respective; a necesității de schimbare a acestora și a identificării măsurilor necesare pentru atingerea obiectivelor respective. Aceasta include colectarea datelor și analizarea proceselor și trebuie să ia în considerare factorii externi, precum și capacitățile interne.

Formarea profesională continuă (la locul de muncă) - Instruire destinată angajaților poliției, desfășurată după ce inițierea și perioada de probă au fost finalizate. Formarea continuă (instruirea la locul de muncă) în domeniul integrității este esențială, deoarece oficialii din poliție se confruntă în mod constant cu probleme etice și de integritate, care trebuie soluționate în timp util. Spre deosebire de inițierea/inducția noilor angajați, formarea profesională la locul de muncă trebuie să se bazeze pe experiențelor concrete ale ofițerilor.

Gen - Roluri, caracteristici, comportamente și activități sociale, care sunt atribuite în cadrul unui anumit context socio-cultural pe baza sexului. Rolurile de gen, precum societatea și cultura, se modifică în timp și variază în diverse contexte. Această înseamnă că rolurile de gen nu sunt aceleași în toate mediile socio-culturale, iar într-un mediu socio-cultural acestea se vor schimba și dezvolta în raport cu modificările trăite de societate.

Gratuități - Obiect sau serviciu de mică valoare, care este oferit de bunăvoie pentru a încuraja sau a recompensa pres-

țarea unui serviciu de către un oficial public. În funcție de cadrul legal al țării, gratuitățile sunt considerate drept o formă de corupție.

Informator - *Persoană care dezvăluie abaterile sau abuzurile identificate în cadrul instituției de poliție. Aceste revelații pot fi făcute, fie publicului, fie celor în poziție de autoritate. Un informator poate dezvălui un act de corupție, de management defectuos, activități ilegale sau orice alt tip de abatere (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).*

Infraacțiune a poliției - *Încălcări ale codului penal național sau internațional comise de angajații poliției în timpul sau în afara orelor de program.*

Instruire - *Proces formal, prevăzut pentru consolidarea sau schimbarea comportamentului, cunoștințelor, valorilor, convingerilor, aptitudinilor sau competențelor asociate cu o anumită slujbă, funcție sau profesie.*

Instruirea de bază (inițială) - *Instruirea obținută de proaspătii recruți ai poliției pentru a se familiariza cu principiile de integritate ale instituției. Această instruire trebuie să evidențieze cât de importantă este integritatea pentru instituție și să dezvolte atitudini și motivații pozitive.*

Integrarea de gen - *Procesul de evaluare a implicațiilor pentru femei și bărbați a oricărei acțiuni planificate, inclusiv a legislației, politicilor sau programelor, în toate domeniile și la toate nivelurile. Este o strategie de a integra preocupările și experiențele femeilor, precum și ale bărbaților, într-o dimensiune comună de proiectare, aplicare, monitorizare și evaluare a politicilor și programelor în toată sfera politică, economică și socială, astfel încât femeile și bărbații să se bucure de beneficii în mod egal și inegalitatea să nu mai fie perpetuată. Scopul final este de a obține egalitate de gen (definiție din Concluziile Convenite de ECOSOC, 1997/2).*

Integritate - *Principiu de comportament consecvent în conformitate cu valorile etice. Principiul integrității este relevant atât pentru persoane fizice, cât și pentru organizații. Integritatea individuală reprezintă puterea morală de aliniere a comportamentului la valorile etice. Integritatea instituțională există atunci când o organizație funcționează în conformitate cu un set de valori etice clar definite.*

Integritatea poliției - *În contextul activității polițienești, la nivel organizatoric, principiul de integritate înseamnă edificarea și operarea în concordanță cu valorile etice ale instituției de poliție. La nivel individual, ofițerii de poliție respectă principiul de integritate atunci când își aliniază comportamentul la valori etice stabilite de instituția lor.*

Învățare - *Asimilarea de noi cunoștințe care generează o schimbare de comportament sau de atitudine.*

Învățarea la adulți - *Teorii, concepte, modele sau strategii de învățare care se axează pe felul în care adulții învață.*

Învățare Combinată - *Amestec de diferite strategii combinate pentru a spori eficiența de învățare. Aceasta include adesea utilizarea auto-instruirii (cum ar fi E-Learning) combinată cu alte forme clasice de instruire.*

Joc de roluri - *Metodă educațională în care participanții simulează o anumită situație prin asumarea rolurilor atribuite lor, cu scopul de explorare și avansare a cunoștințelor și capacităților acestora de soluționare a unor situații similare din viața reală.*

Leadership - *Principiu sau valoare care trebuie adoptată de toți angajații poliției, indiferent de grad sau funcție. Leadership-ul este adesea asociat cu responsabilitățile unui manager sau a unui ofițer superior. Totuși, pentru PIBP, leadership-ul este considerat esențial pentru tot personalul, chiar și pentru polițiștii începători. Termenul "a conduce prin exemplu" este relevant în toate contextele activității polițienești. De exemplu, un ofițer de poliție ar trebui să acționeze ca un lider și model de urmat pentru noii săi colegi sau pentru comunitatea pe care o deservește.*

Legitimitate - *Principiu de guvernare democratică conform căruia autoritățile publice, precum poliția, trebuie să fie percepute de cetățeni drept reprezentanți ai voinței publice.*

Managementul Resurselor Umane (MRU) - *Abordare strategică și cuprinzătoare de gestionare a culturii și a mediului la locul de muncă și care se ocupă de relațiile oamenilor cu organizația. Este o funcție în cadrul unei organizații care se concentrează pe planificarea, recrutarea, dezvoltarea, administrarea și orientarea forței de muncă în cadrul organizației. De asemenea, MRU constă în managementul performanței, inclusiv al compensațiilor și beneficiilor, precum și al cheltuielilor disciplinare.*

Managementul schimbării - *Abordare structurală de trecere a indivizilor, echipelor și organizațiilor de la o stare curentă la o stare dorită în viitor, ca urmare a factorilor strategici stabiliți pe plan intern sau impuși de cel extern. Pe scurt, este un proces implementat de organizație, în urma unei evaluări și planificări strategice, de a opera schimbările identificate drept necesare în cadrul etapelor de evaluare și planificare (definiție din Îndrumarul DCAF privind Integritatea Poliției).*

Manager de poliție - *Angajat al structurii de poliție, însărcinat cu planificarea strategică și operațională, organizarea, per-*

Glosar

sonalul, controlul și supravegherea umană, resursele financiare și materiale. În termeni generici, în funcție de vechimea în muncă sau de grad, există trei tipuri de manageri - prima linie de manageri, manageri de nivel mediu și manageri superiori.

Misiune - Însărcinare, împuternicire, sarcină de a face un anumit lucru. Misiunea indică modul în care organizația își poate realiza viziunea. Misiunea este definită în statut, care explică pe scurt procesele și modurile de acțiune care vor ghida instituția în realizarea viziunii sale.

Mită - Oferirea sau primirea unor lucruri sau servicii de valoare în scopul influențării modului în care un oficial public își exercită sarcinile. Aceasta poate implica bani, cadouri, servicii, privilegii sau alte lucruri considerate valoroase de ofertant și receptor.

Model de urmat - O persoană care demonstrează principii, valori și comportament decent, în felul în care îi inspiră pe cei din jurul său la imitarea acestui comportament și la preluarea acestor valori și principii.

Moderare - Filozofie sau tehnică folosită în prezentarea instruirii pentru maximalizarea oportunităților de învățare la adulți.

Nediscriminare - Principiul conform căruia toate persoanele trebuie să fie tratate în mod just, fără prejudecăți sau stereotipuri. Cu alte cuvinte, nediscriminarea înseamnă tratarea egală a oamenilor în aceeași situație, cu excepția unor justificări obiective și rezonabile pentru un tratament diferențiat.

Oficial de poliție - Orice angajat al instituției de poliție, de la cel mai mic la cel mai înalt rang, atribuit atât pozițiilor operaționale, cât și celor administrative.

Ofițer de poliție - Angajat al structurii de poliție responsabil pentru funcțiile operaționale ale activității poliției. Ofițerii de poliție desfășoară activități operaționale, care vizează investigarea și prevenirea infracțiunilor; reacționarea la urgențe; identificarea infractorilor; protejarea cetățenilor și a proprietății; menținerea păcii și ordinii în cadrul unei comunități. În funcție de contextul local, termenul poate fi, de asemenea, utilizat în mod generic, referindu-se la toți angajații poliției, indiferent de gradul lor.

Ombudsman - Oficial desemnat să investigheze reclamațiile individuale sau problemele birocratice, în special cele legate de autoritățile publice (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Plan de acțiuni - În contextul unui proces de reformă, un plan de acțiuni este procesul, precum și produsul identificării clare a ceea ce trebuie făcut, a termenelor până la care sarcinile trebuie realizate și, mai presus de toate, a responsabilităților pentru implementarea, controlul, verificarea și evaluarea procesului de reformă.

Plan de integritate - Instrument pentru planificarea și verificarea integrității organizației. Este un proces care documentează și evaluează nivelul de vulnerabilitate și expunere la practici imorale și corupte. Acesta permite organizației să-și evalueze propriile riscuri de integritate și să le administreze în mod eficient. Include o identificare precisă a problemelor sau a lacunelor, precum și a soluțiilor sau ameliorărilor posibile, a acțiunilor planificate și a resurselor care vor fi alocate pentru punerea în aplicare a soluțiilor.

Planificare strategică - Procesul de determinare al unui curs sau al unei direcții de acțiune în cadrul unei organizații (luarea deciziilor). Acesta implică stabilirea ulterioară a unei viziuni de reformă, care descrie perspectiva dorită a lucrurilor în cadrul instituției, planul de acțiuni care urmează a fi implementat și verificarea, monitorizarea și revizuirea acestuia.

Poliție - Serviciu public de stat, responsabil cu prevenirea și detectarea criminalității și menținerea ordinii publice. Termenul de poliție include toate structurile de drept: naționale, locale și serviciile specifice (de ex. poliția rutieră, poliția financiară etc.), precum și de jandarmerie - precum forțele de carabinieri, care exercită competențe de poliție, în particular cele de arestare și reținere (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției și Îndrumarul DCAF privind Egalitatea de Gen și SSR).

Principii - Idealuri, fundamente sau postulate, primare și atotcuprinzătoare, care ghidează comportamentele individuale și colective.

Principiile activității democratice a poliției - Principiile activității moderne de poliție care ghidează polițiștii în exercitarea corespunzătoare a funcțiilor sau a rolurilor atribuite lor într-o societate democratică. Acestea includ respectarea statului de drept, a serviciului public, integrității, responsabilității, transparenței, reprezentativității, eficacității și eficienței.

Reforma - Procesul de transformare și ameliorare care vizează, în special, modificarea comportamentului unei persoane sau a unui grup de persoane, dar și structura unei instituții sau organizații (adaptat din Cambridge Dictionaries). Include procesele de implementare și gestionare a schimbărilor, monitorizării, revizuirii și evaluării.

Reforma poliției - Transformarea unui sistem de securitate, inclusiv al tuturor actorilor, rolurilor, acțiunilor și responsabilităților lor de gestionare și operare a sistemului într-un mod compatibil cu normele democratice și cu principiile de bună

guvernare (definiție din Îndrumarul DCAF privind Egalitatea de Gen și SSR).

Reprezentativitate - Un principiu democratic al activității poliției, care presupune că spectrul personalului de poliție reflectă compoziția socială a comunității, în care acesta operează.

Responsabilitate - Principiu conform căruia instituțiile publice și angajații acestora sunt responsabili pentru deciziile, acțiunile și omisiunile lor. Din punct de vedere formal, aceștia pot fi trași la răspundere pentru acțiunile lor printr-o serie de mecanisme (de exemplu, prin control parlamentar, evaluare și monitorizare de către instituțiile independente de control democratic precum ombudsman, alegeri, proceduri disciplinare etc.).

Responsabilitate a poliției - Principiu democratic de responsabilizare individuală a oficialilor sau a structurilor de poliție în îndeplinirea obligațiilor lor.

Serviciul Public - Principiu democratic al activității poliției conform căruia misiunea și funcțiile poliției vizează promovarea beneficiului public. Poliția trebuie să depună eforturi pentru a răspunde nevoilor de securitate ale tuturor grupurilor de cetățeni.

Sex - Caracteristici biologice, fiziologice și anatomice cu care s-au născut oamenii.

Statul de drept - Principiu caracteristic regimului politic democratic conform căruia toți cetățenii dar și autoritățile publice, sunt în mod egal responsabili în fața legii. Fiecare, inclusiv autoritățile publice, trebuie să ia decizii și să acționeze în baza și în conformitate cu legile existente. În contextul activității polițienești, respectarea statului de drept înseamnă că poliția trebuie să acționeze și să ia decizii în baza și în conformitate cu legile existente, cu regulamentele și principiile obligatorii ale drepturilor omului.

Strategie de instruire - Principalul document de referință în raport cu instruirea, care trebuie dezvoltat în sprijinul unui sistem eficient de management al resurselor umane. Această analiză strategică trebuie să ia în calcul toate aspectele relevante din cadrul planificării instruirii, inclusiv, de ce, de către cine, când și cum trebuie să fie instruiți oficialii poliției. Planificarea trebuie să includă obiective și acțiuni pentru toate etapele ciclului de instruire.

Supraveghere exterioară - Revizuirea și monitorizarea comportamentului polițienesc de către instituții din afara poliției. Are drept scop prevenirea și identificarea devierilor pentru îmbunătățirea serviciului de poliție prestat publicului. Supravegherea constă în evaluarea post-factum, dar implică și monitorizare continuă (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Testare de integritate - Operațiuni menite să identifice potențiale activități de corupție. Testele de integritate sunt evenimente simulate, care plasează un ofițer de poliție în necunoștință de cauză într-o situație monitorizată, în care există posibilitatea unei decizii imorale. Testele de integritate constituie un mijloc util de prevenire și detectare a corupției în poliție. Acestea pot fi aleatorii sau țintite și pot face parte din sistemul de control intern al poliției. Testele țintă de integritate sunt o metodă eficientă de investigare a corupției în cadrul poliției (definiție din Îndrumarul DCAF de Integritate a Poliției).

Transparența poliției - În contextul activității democratice a poliției, principiul transparenței presupune accesibilitatea publicului la informațiile privind legislația, bugetul, deciziile și activitățile poliției (informații de interes public). Fără transparență, instituțiile din afara poliției și publicul nu pot să evalueze și să monitorizeze modul în care poliția își exercită prerogativele legale.

Transparență - Principiu al guvernării democratice conform căruia politicile, legile, bugetele și informațiile privind activitățile și deciziile autorităților publice sunt făcute publice, într-un mod proactiv. Informațiile trebuie să fie relevante, de o calitate bună și furnizate în timp util. Lipsa transparenței face imposibilă responsabilizarea instituțiilor publice.

Utilizarea excesivă a forței de către poliție - Când un ofițer de poliție reacționează la o situație cu un volum de forță fizică care nu este nici proporțională, nici necesară față de circumstanțele existente pentru îndeplinirea sigură și eficientă a sarcinilor sale.

Valori - Convingeri sau standarde de comportament, importante și durabile, cu privire la ce este bine sau rău, de dorit sau de nedorit, important sau nesemnificativ în viață. Valorile pot fi individuale sau colective și tind să influențeze comportamentele și atitudinile individuale sau colective. Valorile pot fi diferite în funcție de contextul local și se pot schimba în timp.

Violența pe criterii de gen - Un act de violență discriminatoriu, a cărui inițiere sau amploare este determinată de genul victimei.

Viziune - Reprezintă direcția în care instituția poliției vrea să se dezvolte; care este destinația dorită sau ce își dorește să realizeze instituția în timp. Ea corespunde celui mai favorabil scenariu de viitor. Viziunea este enunțată într-un document de planificare strategică, cum ar fi o declarația de viziune strategică sau strategie de reformă.

Bibliografie după tipul de publicație

Cărți

- Adlam, Robert și Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aepli, Pierre, Olivier Ribaux și Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald și Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency (Centrul de Studiere a Criminalității și Delincvenței), 1970.
- Buckley, Roger și Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. și Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police și Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, R., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. Haga: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Editat de Sol Iglesias și Ulrich Klingshirn. Singapore: Fundația Asia-Europe & Fundația Hans Seidel Indonezia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." În *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, editate de Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille și Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. Haga: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. și Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation(Fundația pentru Poliție), 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch și Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfield M. R. și Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder și Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.
- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss.,

Bibliografie după tipul de publicație

Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic și Maria R. Haberland. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". În *Ethics and Security*, editat de Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. Haga: Eleven Publishing, 2010.

Kratcoski, Peter C. și Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." În *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, editat de M. Amir și S. Einstein. Office of International Criminal Justice (Biroul pentru Justiție Penală Internațională), 2001.

Miller, Seamus, John Blackler și Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

More, Harry W. și Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", în *Handbook of Policing*, de Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Neyroud, Peter și Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Porter, Louise și Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Prenzler, Tim și Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." În *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, editat de S. Lister și M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim și Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." În *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, editat de A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors și Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Uldriks, Niels A. și P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Bibliografie după tipul de publicație

Ward, Richard H., Robert McCormack și Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice (Biroul pentru Justiție Penală Internațională), University of Illinois at Chicago, 1987.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Articole

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon și Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, nr. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell și Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Articol prezentat la UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, Rep. Africa de Sud, Sep. 2001. Disponibil la: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, nr. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G. și A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, nr. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman și James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, nr. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, nr. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, nr. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, nr. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny și George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, nr. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. și Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, nr. 2 (2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M. și John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, nr. 1 (1998): 25-28. Disponibil la : <http://drr.lib.athabasca.ca/view.php?id=810> (unitatea 4)

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, nr. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, nr. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter și Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, nr. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, nr. 12 (2002): 11-14. Disponibil la: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, nr. 2 (1996): 45-62.

Huberts, Leo, Muel Kaptein și Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, nr. 4 (2007): 587-607.

Bibliografie după tipul de publicație

- Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32 , nr. 2 (2009): 338-350.
- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, nr. 3 (2005): 74-83. Disponibil la: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>
- Johnson, Terrance și Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, nr. 1 (2004): 67-79.
- Kaptein, Muel și Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, nr. 3 (2001): 281-300.
- Kelling, George L. și Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, nr. 3 (1999): 27-43.
- Kingshott, Brian F. și Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, nr. 1 (2004): 49-70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley și Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, nr. 1 (2006): 58-76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36 , nr. 1 (2011): 27-50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, nr.2 (2004): 107-123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, nr. 1 (2015): 40-55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, nr. 3 (1993): 77-83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, nr. 1 (2006): 77-91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, nr. 3 (1994): 393-411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, nr. 2 (2002): 137-159.
- Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, nr. 1/2 (2001): 31-39
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.
- Pearson-Goff, M. și V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.
- Plant, Jeremy și Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, nr. 3 (2009): 221-238.
- Pollock, Joycelyn M și Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, nr. 11 (1996): 20-27. Disponibil la: <http://www2.fbi.gov/publications/leeb/1996/nov964.txt>

Bibliografie după tipul de publicație

- Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, nr. 3 (2006): 394-407.
- Prenzler, Tim și Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, nr. 2 (2003): 149-161.
- Prenzler, Tim și Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, nr.3 (2001): 319-342.
- Prenzler, Tim și Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, nr.2 (2001): 151-180.
- Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac și Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, nr. 2 (2013): 155-168.
- Prenzler, Tim, Louise Porter și Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, nr. 2 (2013): 343-356.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, nr. 3 (2000): 301-324.
- Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, nr. 1 (2006): 59-75.
- Roebuck, Julian B. și Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, nr. 3 (1974): 423-437.
- Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, nr. 1 (2007): 1-20.
- Rydberg, Jason și William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, nr. 1 (2010): 92-120.
- Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, nr. 2 (2009): 238-260.
- Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, nr. 4 (2010): 644-663.
- Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 3 (2010): 241-257.
- Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 1 (2010): 29-40.
- Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, nr. 1 (1995): 54-61.
- Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, nr. 1 (1982): 10-19.
- Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, nr. 1 (2008): 23-34.
- Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, nr. 1 (2002): 7-19.
- Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, nr. 1 (2004): 15-33.
- Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, nr. 2 (1968): 201-213.
- Stone, Christopher E. și Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45.
- Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, și Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, nr. 1 (2007): 22-32.
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, nr. 2 (2006): 347-367.

Bibliografie după tipul de publicație

- Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, nr.4 (2008): 419-442.
- Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, nr. 1 (2008): 60-71.
- Vito, Gennaro F., George E. Higgins și Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, nr. 4 (2014): 809-822.
- Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Lewis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.
- Wallace, Joseph, James Hunt și Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, nr. 7 (1999): 548-654.
- Wasserman, Robert și Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Disponibil la: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, nr. 2 (2005): 145-165. Disponibil la: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>
- White, Michael D. și Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, nr. 11 (2013): 1301-1325.
- Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, nr. 2 (2014): 239-258.
- Publicații Instituționale**
- Aepli, Pierre, ed. "Îndrumar de Integritate a Poliției" Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Editat de Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Disponibil la: <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>
- Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>
- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49 (Articole Idea). The Idea Center, 2011. Disponibil la: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>
- Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Disponibil la: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php
- Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Disponibil la: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police
- College of Policing (Colegiu de Poliție). "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.
- Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.
- Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Consiliul European, 2009. Disponibil la: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>

Bibliografie după tipul de publicație

De Rover, C. și Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Disponibil la: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editat de Megan Bastick și Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>

FRA). "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Disponibil la: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Disponibil la: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." Haga: OSCE, 2006. Disponibil la: <http://www.osce.org/hcnm/32227>

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Disponibil la: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>

Independent Commission Against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001. Disponibil la: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchatel: Institut Suisse de Police., 2009.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Consiliul Europei, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver și Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Kodz, Jenny și Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts și Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." În Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, editat de Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal și Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." În Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash și Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Myhill, Andy și Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>

Bibliografie după tipul de publicație

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>

OCDE. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OCDE, 2011.

OCDE. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OCDE, 2012.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Varșovia: OSCE/ODIHR, 2012. Disponibil la: <http://www.osce.org/odihr/93968>

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

OÎCDO. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 2002. Disponibil la: <http://www.ohchr.org>

OÎCDO. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 1997. Disponibil la : <http://www.ohchr.org>

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008. Disponibil la: <http://www.osce.org/spmu/23804>

OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Viena: OSCE, 2010. Disponibil la: <http://www.osce.org/odihr/67843>

OSCE. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrad: OSCE, 2014.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Disponibil la: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies(Colegiul de Poliție și Securitate), 1998.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler și Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing(Colegiul de Poliție), 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes și Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing(Colegiul de Poliție), 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener și Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Disponibil la: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>

PNUD. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of Interior, 2013.

Bibliografie după tipul de publicație

ONUDC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Națiunile Unite, 2013. Disponibil la: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

ONUDC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Viena: Națiunile Unite, 2011. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

ONUDC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: Națiunile Unite, 2006. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

ONUDC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Viena: Națiunile Unite, 2004. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan și Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Disponibil la: <https://www.ndi.org/node/13480>

Wheller, Levin și Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Disponibil la: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>

Cadrul Legal Internațional

CoE Comisia de Miniștri. "Codul European de Etică a Poliției", 2001. Disponibil la: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>

ECOSOC. Rezoluția 1989/61. "Ghidul pentru implementarea efectivă a Codului de Conduită a Oficialilor ce Aplică Legea." New York: Consiliul Economic și Social ONU, 1989. Disponibil la: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html

ONU. Rezoluția 34/169. "Codul ONU privind Conduita Oficialilor Responsabili de Aplicarea Legii", 1979. Disponibil la: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

ONU. "Convenția internațională cu privire la drepturile civile și politice" 1966. Disponibil la: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

ONU. "Declarația Universală a Drepturilor Omului.", 1948. Disponibil la: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

Bibliografie după Subiect

Activitatea Democratică a Poliției

Alderson, John Cottingham. Policing Freedom. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica și Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Editat de Sol Iglesias și Ulrich Klingshirn. Singapore: Fundația Asia-Europe & Fundația Hans Seidel Indonezia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." Haga: OSCE, 2006. Disponibil la: <http://www.osce.org/hcnm/32227>

Haberfield M. R. și Ibrahim Cerrah, eds. Comparative Policing: The Struggle for Democratization. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice, editat de M. Amir și S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008. Disponibil la: <http://www.osce.org/spmu/23804>

Skolnick, Jerome H. Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." Policing and Society 10,(2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." Policing: An international Journal of Police Strategies and Management 29, nr. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A. și P. Van Reenen. Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Aplicarea Forței de către Poliție

Prenzler, Tim, Louise Porter și Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." Aggression and Violent Behavior 18, nr. 2 (2013): 343-356.

Cadrul Legal Internațional

CoE Comisia de Miniștri. "Codul European de Etică a Poliției", 2001. Disponibil la: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>

ECOSOC. Rezoluția 1989/61. "Ghidul pentru implementarea efectivă a Codului de Conduită a Oficialilor ce Aplică Legea." New York: Consiliul Economic și Social ONU, 1989. Disponibil la: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html

ONU. Rezoluția 34/169. "Codul ONU privind Conduita Oficialilor Responsabili de Aplicarea Legii", 1979. Disponibil la: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

ONU. "Convenția internațională cu privire la drepturile civile și politice" 1966. Disponibil la: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

ONU. "Declarația Universală a Drepturilor Omului.", 1948. Disponibil la: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

Codul Tăcerii

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." Policing and Society 15, no. 2

Bibliografie după Subiect

(2005): 145-165. Disponibil la: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Coduri de Conduită și Coduri de Etică

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Disponibil la: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." În *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, editat de Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Disponibil la: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener și Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Disponibil la: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>

Conduita polițienească

Rydberg, Jason și William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, nr. 1 (2010): 92-120.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne și Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, nr. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D. și Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, nr. 11 (2013): 1301-1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Corupția în Poliția

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, nr. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. și Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, nr. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors și Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack și Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chica-

Bibliografie după Subiect

go: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Cultura Poliției

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, nr. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, nr. 3 (1994): 393-411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Wallace, Joseph, James Hunt și Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, nr. 7 (1999): 548-654.

Denunțare

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 3 (2010): 258-277.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, nr. 3 (2005): 74-83. Disponibil la: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>

Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, nr. 1 (2011): 27-50.

OCDE. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OCDE, 2011.

OCDE. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OCDE, 2012.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Dilema Etică

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchatel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M și Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Disponibil la: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Discreția polițienească

Bronitt, Simon și Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, nr. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, nr. 3 (1963): 140-148.

Drepturile Omului

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell și Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Articol prezentat la UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, Africa de Sud, Sep. 2001. Disponibil la: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/>

Bibliografie după Subiect

search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument

Crawshaw, Raplh., Barry Devlin și Tom Williamson. Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change. Haga: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C. și Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Disponibil: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Disponibil: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchatel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In Ethics and Security, editat de Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. Haga: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter și Alan Beckley. Policing, Ethics and Human Rights. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Drepturile Omului și Instruirea în Activitate Democratică a Poliției

Crawshaw, R. Police și Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." Police Practice and Research: An International Journal 5, nr.2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Varșovia: OSCE/ODIHR, 2012. Disponibil la: <http://www.osce.org/odihr/93968>

OÎCDO. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 2002. Disponibil la: <http://www.ohchr.org>

OÎCDO. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OÎCDO, 1997. Disponibil la: <http://www.ohchr.org>

Egalitate de Gen și Activitatea Poliției

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editat de Megan Bastick și Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Consiliul Europei, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal și Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." În Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Disponibil în: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>

PNUD. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Națiunile Unite, 2013. Disponibil la: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

Evaluarea Riscurilor

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 28, nr. 1 (2005): 30–48.

Bibliografie după Subiect

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>

Worden, Robert E., Christopher Harris și Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, nr. 2 (2014): 239-258.

Instruire privind Integritatea

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, nr. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman și James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, nr. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. și Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, nr. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, nr. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Plant, Jeremy și Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, nr. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, nr. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin și Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Integritatea în Activitatea Poliției

Aepli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille și Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. Haga: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. și Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, nr. 1 (2004): 49-70.

Bibliografie după Subiect

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic și Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver și Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts și Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." În *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, editata de Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler și Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", în *Handbook of Policing*, de Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Disponibil la: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Integritatea Instituțională

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>

Independent Commission Against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001. Disponibil la: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes și Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Leadership în Activitatea de Poliție

Adlam, Robert și Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, nr. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, nr. 3 (2003): 400- 418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Kodz, Jenny și Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, nr. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. și V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, nr. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, nr. 4 (2010): 644-663.

Bibliografie după Subiect

Vito, Gennaro F., George E. Higgins și Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, nr. 4 (2014): 809-822.

Leadership-ul și integritatea poliției

Huberts, Leo, Muel Kaptein și Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, nr. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler și Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Porter, Louise și Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, nr.4 (2008): 419-442.

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>

Legitimitatea Poliției

Gau, Jacinta M. și Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, nr. 2 (2010): 255-279.

Myhill, Andy și Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Managementul în Poliție

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, nr. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch și Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>

More, Harry W. și Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Managementul Integrității

Aepli, Pierre, ed. "Îndrumar de Integritate a Poliției". Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny și George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, nr. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter și Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, nr. 2 (2010): 96-112.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Disponibil la: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>

Bibliografie după Subiect

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, nr. 2 (2009): 338-350.

Kaptein, Muel și Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, nr. 3 (2001): 281-300.

Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash și Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Disponibil la: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Disponibil la: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan și Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Disponibil la: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>

Metodologia Instruirii

Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger și Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Disponibil la: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Disponibil la: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III și Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird și Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, nr. 6 (2006). Disponibil la: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>

Silberman, Melvin L. și Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

ONUDC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: Națiunile Unite, 2010. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Recrutarea în Poliție

Cordner, G. și A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, nr. 3 (2011): 207-226.

Bibliografie după Subiect

Ones, D. S. și C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, nr. 1/2 (2001): 31-39.

Reforma în Poliție

Aegli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, nr. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. și Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, nr. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim și Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, nr. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, nr. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, nr. 1 (1995): 54-61.

Skogan. Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, nr. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, nr. 1 (2008): 60-71.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Lewis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

Responsabilitatea Poliției (Control Intern și Supraveghere Externă)

Aegli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Disponibil la: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Editat de Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Disponibil la: <http://www.osce.org/montenegro/138711>

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, nr. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Consiliul Europei, 2009. Disponibil la: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>

Goldsmith, Andrew J. și Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder și Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim și Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, nr. 2 (2003): 149-161.

Bibliografie după Subiect

Prenzler, Tim și Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, nr.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim și Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." În *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, editat de S. Lister și M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, nr. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, nr. 1 (2004): 15-33.

ONUDC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Viena: Națiunile Unite, 2011. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

ONUDC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: Națiunile Unite, 2006. Disponibil la: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Disponibil la: <https://www.ndi.org/node/13480>

Sistemul de Intervenție Preventivă

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Disponibil la: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley și Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponibil la: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan și Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Sistemul de Reclamații

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac și Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." În *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, editat de A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Sistemul de Reclamații

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac și Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Bibliografie după Subiect

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, editat de A. Goldsmith. Oxford: Claderdon, 1991.

Valori și Atitudini

Gilmartin, Kevin M. și John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, nr. 1 (1998): 25-28. Disponibil la: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?&id=810> (unit 4)

Johnson, Terrance și Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, nr. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponibil la: <http://www.ipac.vic.gov.au/publications-and-resources>

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrad: OSCE, 2014.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Wasserman, Robert și Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Disponibil la: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>

Lista de resurse online

College of Policing (Colegiul de Poliție):

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

Commonwealth Human Rights Initiative — Police Reform (Inițiativa privind Comunitatea Drepturilor Omului -- Reforma Poliției):

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

Community Oriented Policing Services — Police Integrity Initiative (Serviciul de Poliție Orientat către Comunitate – Inițiativa privind Integritatea Poliției):

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Consiliul Europei:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Drepturile Omului ONU:

<http://www.ohchr.org/EN/Pages/WelcomePage.aspx>

European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (Agenția Uniunii Europene pentru Drepturi Fundamentale):

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Ethics Research Center (Centrul de Cercetări Etice):

<Http://www.ethics.org>

Etica IACP Toolkit (Culegerea IACP de Etică):

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

Fair and Impartial Policing (Activitate de Poliție corectă și imparțială):

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

FBI — Police Corruption (Corupția în Poliție):

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC) — Police Integrity and Corruption (Inspectoratul Maiestății Sale de Jandarmerie locală - Integritatea Poliției și Corupția):

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

National Institute of Justice — Police Integrity (Institutul Național de Justiție – Integritatea Poliției):

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

New South Wales (NSW) Police Integrity Commission (Comisiei privind Integritatea Poliției din New South Wales):

<https://www.pic.nsw.gov.au/Publications.aspx>

OSCE POLIS:

<Http://polis.osce.org>

Publicații DCAF:

<http://www.dcaf.ch/Publications>

Queensland Crime and Corruption Commission — Police Ethics (Comisia pentru Criminalitate și Corupție din Queensland - Etica Poliției):

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Transparency International Global Corruption Barometer (Barometrul Global de Corupției)

<http://www.transparency.org/gcb2013>

Transparency International UK:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

United Nations Office for Drugs and Crime (UNODC) — Justice and Prison Reform (Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate -- Justiție și Reforma Penitenciarelor):

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuseide>

IDEA: Facilitation Techniques and Learning (Tehnici de Moderare și Învățarea):

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>

Lista de resurse online

Independent Broad Based Anti-corruption Commission of Victoria (Comisia Extinsă Anticorupție din Victoria):
<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

Indiana University Bloomington - Center for Innovative Teaching and Learning: Resources on Teaching and learning (Universitatea din Indiana - Centrul pentru predarea și învățarea inovativă din Bloomington):
<http://citl.indiana.edu/resources/index.php>

International Foundation for Protection Officers — Legal and Ethical Issues (Fundația Internațională a Ofițerilor de Protecție – Chestiuni Legale și Etice):
<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>