



DCAF
a centre for security,
development and
the rule of law

www.dcaf.ch

Pakoja e instrumenteve mbi integritetin e policisë



Pakoja e
instrumenteve mbi
integritetin e policisë

DCAF

Qendra e Gjenevës për Kontroll Demokratik të Forcave të Armatosura (DCAF) nxit qeverisjen e mirë dhe reformën e sektorit të sigurisë. Qendra kryen kërkime mbi praktikën më të mirë, nxit zhvillimin e normave të përshtatshme në nivelin kombëtar dhe ndërkombëtar, bën rekomandime për politika dhe mbështet vendet me këshillim dhe programe ndihme. Partnerët e DCAF-it përfshijnë qeveritë, parlamentet, shoqërinë civile, organizatat ndërkombëtare dhe aktorët e sigurisë si policia, gjyqësia, shërbimet informative, shërbimet e sigurisë kufitare dhe ushtritë.

DCAF-i falënderon në mënyrë të veçantë mbështetjen e **Ministrit të Jashtme të Norvegjisë** për realizimin e kësaj Pakoje.

Ky botim është përkthyer nga origjinali në Anglisht nga: Arjan Dyrmishi dhe Mariola Qesaraku

Foto e ballinës © nga fundi në maje, nga e majta në të djathtë

© OSBE/Mikhail Evstafiev

© 2007 Joi Ito. E licencuar nën licencën Gjenerike 2.0 të Creative Commons Attribution

© Policia e Danimarkës (politi.dk)

© 2009 Patrulla e Pekingut. E licencuar nën licencën Gjenerike 2.0 të Creative Commons Attribution

© KEYSTONE/Fotografi e AP-së/Schalk van Zuydam

© Fotografi e KB-ve/Christopher Herwig

© DCAF, viti 2012

Gjithë të drejtat e rezervuara

ISBN 978-92-9222-190-4

Skicimi, dizajnimi dhe shtypi: Valeur, Republika e Sllovakisë

Botuar nga DCAF

(Qendra e Gjenevës për Kontroll Demokratik të Forcave të Armatosura)

Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces

PO Box 1360

1211 Geneva 1

Switzerland

www.dcaf.ch

Falënderimet

Pierre Aepli, Këshilltar ky i Lartë për Policinë në DCAF (deri në mars të vitit 2011), inicioi projektin, zhvilloi konceptin dhe koordinoi shkrimin e nëntë kapitujve të Pakos. (Termi 'Pakoja e Instrumenteve', si përkthim i fjalës në anglisht 'Toolkit', është përdorur në këtë dokument për të treguar tërësinë e mjeteve, masave dhe aktiviteteve, të projektuara dhe të ndërtuara për t'u përdorur së bashku në luftën kundër korrupsionit policor. Shënim i përkthyesit)

Falenderojmë punonjësit e DCAF Daniela Abeztout, Alero Okorodudu, Sophia Hoffmann, Reto Brunhart, Marc Remillard dhe Martha Baillargeon për komentet dhe rekomandimet e tyre të çmuara.

Falënderime të shumta u shkojnë gjithashtu kontribuesve të jashtëm Kenneth Kostyo për ndihmesën si kryeredaktor, dhe Cherry Ekins për redaktimin gjuhësor.

Pakoja e Instrumenteve mbi Integritetin e Policisë

Pakoja e Instrumenteve mbi Integritetin e Policisë ka për qëllim të ndihmojë shërbimet policore në hartimin e masave të efektshme për të luftuar korrupsionin në polici, duke rritur aftësinë e policisë në luftën kundër krimit dhe përmirësuar sigurinë publike dhe përforcuar sundimin e ligjit dhe besimin e publikut tek policia. Pakoja përbëhet nga nëntë Kapituj:

1. Hyrje: korrupsioni dhe kontrolli policor
2. Vlerat, rregullat dhe sjellja
3. Organizata
4. Mbështetja për policët që përballen me çështje etike
5. Kontrolli i brendshëm
6. Kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme
7. Hetimi
8. Ndërtimi i kapaciteteve
9. Instrumentet

Tabela e Lëndës

Mbi Pakon	12
Shkurtime	19

Kapitulli 1

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 1	21
Pjesa 2:	Perkufizimet në lidhje me korrupsionin në polici	22
	2.1. Ç'është korrupsioni?	22
	2.2. Ç'është policia?	23
	2.3. Ç'është kultura policore?	23
	2.4. Ç'është korrupsioni policor?	24
	2.5. Ç'është korrupsioni sistemik?	26
	2.6. Llojet e korrupsionit policor dhe sjelljeve tjera të papërshtatshme	26
	2.7. Lloje të tjera të sjelljes së papërshtatshme dhe joetike nga policët	28
Pjesa 3:	Rëndësia e luftës ndaj korrupsionit dhe ndaj sjelljes së papërshtatshme në polici	31
Pjesa 4:	Ndërtimi i një shërbimi policor me etikë	33
	4.1. Metodatat për të luftuar korrupsionin dhe sjelljen e papërshtatshme në polici	33
	4.2. Shmangia e rreziqeve të mundshme si privatizimi dhe nënkontraktimi në polici	37
	4.3. Përgjegjësitë për të trajtuar korrupsionin	38
	4.4. Ku duhet vendosur theksin?	40
	4.5. Kushtet për masa të efektshme kundër korrupsionit dhe vështirësitë që hasen?	40
Pjesa 5:	Përmirësimi i mënyrës së sjelljes së policisë në kontekste specifike	42
	5.1. Vendet pas-konfliktit	42
	5.2. Vendet në tranzicion	45
	5.3. Vendet në zhvillim	48
	5.4. Vendet e zhvilluara	50
Pjesa 6:	Strategjitë e sukseshme kundër korrupsionit	52
	6.1. Singapori	52
	6.2. Hong Kongu	53
Pjesa 7:	Konkluzionet dhe mësimet e nxjerra – Kapitulli 1	55

Kapitulli 2

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 2	61
	1.1. Ç'është kultura organizative?	61
Pjesa 2:	Përse vlerat, rregullat dhe sjellja janë të rëndësishme në luftën kundër korrupsionit?	65
	2.1. Ndryshimi dhe ndikimi i tij në kulturën organizative	65
	2.2. Një apo disa kultura?	66
	2.3. Aspektet pozitive dhe negative të kulturës policore	67
Pjesa 3:	Si mund të integrohen vlerat, rregullat dhe sjellja në luftën kundër korrupsionit në polici?	69
	3.1. Përmirësimi i mirëqënies së personelit	70
	3.2. Zhvillimi i një procesi të integritetit të kulturës në luftën kundër korrupsionit	70
Pjesa 4:	Integrimi i vlerave, rregullave dhe sjelljes në kontekste specifike	82
	4.1. Vendet pas-konfliktit	82
	4.2. Vendet në tranzicion dhe në zhvillim	83
	4.3. Vendet e zhvilluara	84
Pjesa 5:	Zbatimi	86
	5.1. Mbështetja e menaxhimit	86
	5.2. Përfshirja e personelit	87
	5.3. Sfidat dhe pengesat në hartimin e një kodi të sjelljes	87
Pjesa 6:	Konkluzionet dhe rekomandimet – Kapitulli 2	89

Kapitulli 3

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 3	93
	1.1. Struktura e Kapitullit 3	93
	1.2. Ç'është një organizatë?	94
Pjesa 2:	Përse është e rëndësishme çështja e organizatës në luftën kundër korrupsionit?	96
	2.1. Organizata është si një arenë	96
	2.2. Organizata krijon kulturën	96
	2.3. Organizata është përgjegjëse ndaj shoqërisë dhe ndaj anëtarëve të saj	97
	2.4. Sistemet dhe proceset organizative mund të ndikojnë tek korrupsioni	97
	2.5. Dobësitë organizative i hapin derën sjelljes së papërshtatshme	97
	2.6. Masat për rritjen e kapaciteteve të individëve për t'i rezistuar korrupsionit duhet të merren në nivel organizate	97

Pjesa 3:	Si mund të integrohet përqëndrimi tek organizata në luftën kundër korrupsionit?	98
	3.1. Mjedisi i gjerë	98
	3.2. Strategjia	101
	3.3. Strukturat	104
	3.4. Proceset	111
	3.5. Dobësitë	118
Pjesa 4:	Organizimi në kontekste specifike	125
	4.1. Vendet pas-konfliktit	125
	4.2. Vendet në tranzicion	126
	4.3. Vendet në zhvillim	127
	4.4. Vendet e zhvilluara	127
Pjesa 5:	Zbatimi – seminar vlerësues	129
	5.1. Objektivat e seminarit vlerësues	129
	5.2. Pjesëmarrësit	129
	5.3. Kohëzgjatja	129
	5.4. Metodologjia	129
	5.5. Përgatitja	130
	5.6. Programi paraprak	130
Pjesa 6:	Mësime të tjera të nxjerra dhe disa faktorë që mund të sjellin sukses	131
Pjesa 7:	Konkluzionet - Kapitulli 3	133

Kapitulli 4

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 4	137
Pjesa 2:	Përse duhen mbështetur policët e policisë që përballen me çështje etike?	139
	2.1. Shërbimet policore ndikohen nga ndryshimet në shoqëritë në të cilat ato shërbejnë	139
	2.2. Ndryshimet shoqërore e ndërlikojnë punën e policisë	139
	2.3. Profesionalizimi i punës së policisë është rritur me rritjen e kompleksitetit të problemeve shoqërore	140
	2.4. Shërbimet policore duhet të përshtaten me realitetet e reja	140
	2.5. Si punonjësit e policisë ashtu edhe shërbimet policore kanë nevojë për ndihmë në ballafaqimin me këto sfida të reja	141
Pjesa 3:	Si mundet që mbështetja të integrohet në shërbimet policore?	142
	3.1. Zhvillimi i një qasjeje të integruar	142

3.2. Dhënia e trajnimeve mbi etikën	143
3.3. Ndërtimi i infrastrukturës etike brenda organizatës	143
Pjesa 4: Administrimi i mbështetjes në kontekste specifike	153
Pjesa 5: Shëmbuj praktikë	155
Pjesa 6: Mësime të nxjerra dhe faktorë që mund të sjellin sukses	157
6.1. Elementët e rëndësishëm për trajnim të suksesshëm të policisë	158
Pjesa 7: Konkluzionet – Kapitulli 4	159

Kapitulli 5

Pjesa 1: Hyrje në Kapitullin 5	163
1.1. Ç'është kontrolli?	163
Pjesa 2: Përse kontrolli i brendshëm është i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?	167
2.1. Kontrolli i brendshëm përforcon menaxhimin	167
2.2. Kontrolli i brendshëm përmirëson imazhin e policisë	167
2.3. Kontrolli i brendshëm e bën një organizatë policore më të përgjegjshme	167
2.4. Kontrolli i brendshëm ndihmon në respektin ndaj etikës	167
Pjesa 3: Si mund të aplikohet kontrolli i brendshëm në mënyrë të efektshme në luftën kundër korrupsionit	168
3.1. Sistemi i kontrollit	168
3.2. Llojet e ndryshme të kontrollit të brendshëm	170
3.3. Sfidat për kontrollin e brendshëm në një shërbim policor	182
Pjesa 4: Kontrolli në kontekste specifike	185
4.1. Kontrolli i brendshëm në policinë e Maqedonisë: një situatë pas-konfliktit	186
4.2. Kontrolli i brendshëm në policinë e Rumanisë: një vend në tranzicion	187
4.3. Kontrolli i brendshëm në policinë e Francës: një vend i zhvilluar	187
Pjesa 5: Mjetet praktike	188
5.1. Shëmbull i një analize tërësore të sistemit të kontrollit të brendshëm – rasti i mbrojtjes së të dhënave	190
Pjesa 6: Zbatimi	192
Pjesa 7: Konkluzionet – Kapitulli 5	193

Kapitulli 6

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 6	197
Pjesa 2:	Ç'është kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme?	198
Pjesa 3:	Përse institucionet e kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme janë të rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?	199
	3.1. Përforcimi i qeverisjes demokratike	199
	3.2. Nxitja e besimit të publikut ndaj policisë	199
	3.3. Garantimi i konformitetit me standartet ndërkombëtare të kontrollit policor dhe korrupsionit	200
	3.4. Përmirësimi i shërbimeve policore	200
Pjesa 4:	Cili është roli i institucioneve të kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme në luftën kundër korrupsionit?	201
	4.1. Llojet e kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme	201
	4.2. Marrëdhënia ndërmjet kontrollit të brendshëm dhe kontrollit të jashtëm	202
	4.3. Ekzekutivi	203
	4.4. Parlamenti	206
	4.5. Gjyqësia dhe prokuroria	209
	4.6. Institucionet e specializuara të mbikëqyrjes dhe anti-korrupsionit	213
	4.7. Shoqëria civile dhe media	218
	4.8. Hetimet ad hoc	223
Pjesa 5:	Konkluzionet – Kapitulli 6	226

Kapitulli 7

Pjesa 1:	Hyrje në Kapitullin 7	227
	1.1. Ç'është hetimi?	227
Pjesa 2:	Përse hetimi është i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?	229
	2.1. Policia duhet të jetë e besueshme	229
	2.2. Kriminelët janë të interesuar të korruptojnë policët	229
	2.3. Natyra vetëmbrojtëse e shërbimeve policore	230
Pjesa 3:	Si mund të integrohet hetimi në luftën kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike?	231
	3.1. Identifikimi i llojit të korrupsionit	231
	3.2. Zhvillimi i Strategjisë së hetimit	232
	3.3. Strategjitë e hetimit	233

3.4. Menaxhimi i procesit të hetimit	241
3.5. Hetimi i vendimmarjeve	243
3.6. Roli i Prokurorisë	245
3.7. Administrimi i sjelljes së papërshtshme policore	246
Pjesa 4: Hetimi i korrupsionit në kontekste specifike	247
4.1. Vendet pas-konfliktit	247
4.2. Vendet në tranzicion	247
4.3. Vendet në zhvillim	248
4.4. Vendet e zhvilluara	249
Pjesa 5: Shëmbuj praktikë të programeve, modeleve dhe qasjeve që lidhen me çështjen	250
5.1. Qasja e hetimit të pavarur	250
5.2. Qasja e hetimit të brendshëm	252
Pjesa 6: Zbatimi	254
6.1. Seminaret	254
6.2. Trajnimet	254
6.3. Organizimi	255
Pjesa 7: Konkluzionet dhe Rekomandimet – Kapitulli 7	256

Kapitulli 8

Pjesa 1: Hyrje në Kapitullin 8	261
1.1. Ç'është ndërtimi i kapaciteteve?	261
Pjesa 2: Si mund të përfshihet ndërtimi i kapaciteteve në luftën e policisë kundër korrupsionit?	266
2.1. Ndërtimi i kapaciteteve është i rëndësishëm në përballjen me korrupsionin në polici	266
2.2. Ndërtimi i kapaciteteve frenon përfshirjen e individëve në korrupsion	266
2.3. Ndërtimi i kapaciteteve kontribuon në reduktimin e dobësive të organizatës	266
2.4. Ndërtimi i kapaciteteve ndihmon në përforcimin e kulturës kundërkorruptuese	267
2.5. Ndërtimi i kapaciteteve ndihmon policinë në plotësimin e nevojave të publikut	267
Pjesa 3: Përse është i rëndësishëm ndërtimi i kapaciteteve në luftën kundër korrupsionit?	268
3.1. Elementet tek të cilët duhet përqëndruar gjatë ndërtimit të kapaciteteve	268
Pjesa 4: Integrimi i ndërtimit të kapaciteteve në kontekste specifike	288
4.1. Vendet pas-konfliktit dhe në tranzicion	288
4.2. Vendet e zhvilluara	289
Pjesa 5: Shëmbuj praktikë të programeve, modeleve dhe qasjeve që lidhen me korrupsionin në polici	291

5.1. Trajnimi mbi etikën profesionale në polici	291
5.2. Programi dhe Pakoja e IACP-së	292
5.3. Metoda për dhënien e trajnimeve	293
5.4. Teoritë e mësimimit dhe mësimdhënies	294
5.5. Vlerësimi dhe kontrolli i rezultateve të mësimimit	294
5.6. Zbatimi	295
Pjesa 6: Konkluzionet – Kapitulli 8	298

Kapitulli 9

Pjesa 1: Hyrje në Kapitullin 9 4	301
Pjesa 2: Përse tema e këtij Kapitulli është e rëndësishme	302
2.1. Mjete të ndyshme të zbatimit	302
Pjesa 3: Si mund të aplikohen këto mjete në zbatimin në praktikë të kësaj Pakoje	304
3.1. Vlerësimi	304
Pjesa 4: Zbatimi në praktikë në kontekste specifike	334
4.1. Sfida e analfabetizmit	335
4.2. Lidhjet e korrupsionit me çështje të tjera	336
Pjesa 5: Konkluzionet dhe mësimet të nxjerra dhe faktorë që mund të sjellin sukses – Kapitulli 9	337
5.1. Mësimet mbi vlerësimin strategjik	337
5.2. Mësimet mbi procesin e ndërhyrjes	338
Fjalor.....	341
Burimet plotësuese.....	347
Mbi Autorët	365
Shënime	368

Mbi Pakon

1. Qëllimi i Pakos së Instrumenteve mbi Integritetin e Policisë

Kjo Pako e DCAF-it mbi kundërkorrupsionin përqendrohet në korrupsionin në polici dhe shërben si udhëzues për policët e përgjegjshëm dhe vendimmarrësit politikë që të reagojnë në mënyrë të përshtatshme ndaj korrupsionit policor kur ky shfaqet në fushën e tyre të veprimit. Gjatë përdorimit të kësaj Pakoje, lexuesit do të kuptojnë korrupsionin në polici dhe ndikimin e tij, por do të kuptojnë gjithashtu edhe vlerat e kulturës dhe etikës ashtu siç ato gjejnë përdorim në shërbimet policore.

Kjo Pako do të ndihmojë më së shumti shërbimet policore që të njohin më mirë rastet e korrupsionit dhe do t'u shërbejë atyre si mjet për të goditur korrupsionin. Një tjetër qëllim kryesor i Pakos është kuptimi i lidhjeve ndërmjet punonjësve aktivë të policisë, punonjësve që punojnë në burimet njerëzore, drejtuesve të policisë dhe vendimmarrësve. Meqenëse korrupsioni në polici nuk është vetëm një sfidë organizative por një fakt i lidhur fortë me mënyrën se si funksionon mbikëqyrja e këtij sektori dhe nevojës për reformë, kjo Pako u adresohet në mënyrë të veçantë niveleve të mbikëqyrjes parlamentare dhe qeveritare si dhe vendimmarrësve të fushës së sigurisë publike.

Kjo Pako mund të përdoret në vendet pas konfliktit, në vendet në tranzicion dhe në vendet e zhvilluara pasi qëllimi i saj kryesor është: të pajisë krijuesit e politikave dhe vendimmarrësit në fushën e policisë me një Pako anti-korrupsion për krijimin e strukturave të nevojshme në shërbimet policore që të shmangin ose zvogëlojnë korrupsionin. Kjo Pako nënvizon faktin se korrupsioni policor shfaqet kudo. Menaxhimi i ndryshimeve, ndërtimi i strategjisë, vlerësimi i rrezikut, transparenca dhe kultura integruese dhe vlerat në një organizatë paraqesin disa nga masat të shqyrtuara në Pako..

2. Temat që trajtohen në kapitujt e Pakos dhe autorët e tyre janë:

Kapitulli 1, *'Hyrje: Korrupsioni dhe kontrolli policor'* shkruar nga Leslie Holmes

Kapitulli 2, *'Vlerat, rregullat dhe sjellja'* shkruar nga Eric Cobut

Kapitulli 3, *'Organizimi'* shkruar nga Brian Kingshott and Pierre Aepli

Kapitulli 4, *'Mbështetja e policëve në ballafaqimin me çështjet etike'* shkruar nga André Lacroix

Kapitulli 5, *'Kontrolli i brendshëm'* shkruar nga Lena Andersson

Kapitulli 6, *'Kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme'* shkruar nga Hans Born, Aidan Ēills, Gabriel Geisler, and Matthias Erny

Kapitulli 7, *'Hetimi'* shkruar nga Gerard Snel

Kapitulli 8, 'Ndërtimi i kapaciteteve' shkruar nga Alan Beckley

Kapitulli 9, 'Instrumentet' shkruar nga Andrew Goldsmith

3. Si përkufizohet korrupsioni?

Nevojitet përkufizimi i korrupsionit policor për ta kuptuar këtë koncept, i cili paraqet bazën e Pakos mbi Integritetin e Policisë të DCAF-it. Përkufizimi i korrupsionit policor është bërë nga Grupi i Ekspertëve mbi Korrupsionin të INTERPOL-it (GEKI) në Nenin 2 të botimit 'Standartet botërore mbi luftimin e korrupsionit në shërbimet/forcat policore' sipas të cilit, korrupsioni policor mund të përkufizohet si më poshtë (shih dhe Kapitullin 1):

- a. Kërkesa ose pranimi, i drejtpërdrejtë ose indirekt, nga një polic ose punonjës tjetër të shërbimit/forcës policore i parave, sendeve me vlerë, dhuratave, favoreve, premtimeve, shpërblimeve ose përfitimeve, për veten e tij/saj apo për cilindo person, grup ose entitet, në këmbim të çdo veprimi apo mosveprimi të kryer ose premtuar për mosveprim ose mosveprim në të ardhmen gjatë kryerjes, ose që lidhet me kryerjen e çdo funksioni të kontrollit policor ose që lidhet me të.
- b. Dhënia ose ofrimi, qoftë i drejtpërdrejtë ose indirekt, i një polici ose punonjësi tjetër të një shërbimi/force policore i parave, sendeve me vlerë, dhuratave, favoreve, premtimeve, shpërblimeve ose përfitimeve për policin ose ndonjë punonjësi tjetër ose për çdo person, grup ose entitet në këmbim të çdo veprimi apo mosveprimi të kryer ose premtuar për mosveprim ose mosveprim në të ardhmen gjatë kryerjes, ose që lidhet me kryerjen e çdo funksioni të kontrollit policor ose që lidhet me të.
- c. Çdo veprim ose mosveprim gjatë kryerjes së detyrës nga një polic ose punonjës tjetër i një shërbimi/force policore i cili në mënyrë të padrejtë mund të paraqesë ngarkimin me faj ose dënimin për një kundërvajtje penale të një personi ose në mënyrë të padrejtë mund të kontribuojë që një person të mos ngarkohet me faj ose të shkarkohet nga një kundërvajtje penale.
- d. Shpërndarja e paautorizuar e informacionit të besueshëm policor ose të klasifikuar, qoftë për shpërblim apo arsye të tjera.
- e. Çdo veprim ose mosveprim gjatë kryerjes së detyrës nga një polic ose punonjës tjetër i një shërbimi/force policore me qëllim marrjen e parave, sendit me vlerë, dhuratës, favorit, premtimit, shpërblimit ose përfitimit për veten e tij/saj ose cilindo personi tjetër, grupi ose entiteti.
- f. Çdo veprim ose mosveprim i cili paraqet akt korrupsioni sipas legjislacionit të vendit anëtar.
- g. Pjesëmarrja si kryerës, bashkëveprues, iniciues, nxitës, bashkëpuntor, ndihmës përpara kryerjes së veprës, ndihmës mbas kryerjes së veprës, dhe komplotues në veprime të cituara në klauzolat pararendëse të këtij Neni.

4. Kush mund ta përdorë këtë Pako?

Kjo Pako anti-korrupsion është projektuar që t'i ndihmojë lexuesit për të kuptuar korrupsionin policor dhe për të marrë masa kundër tij nga drejtuesit e shërbimeve policore. Kjo Pako synon që të prezantojë masa të mundshme të cilat mund të zbatohen nga vendimsjellësit e përgjegjshëm. Kjo Pako përqëndrohet tek vendimmarrësit, drejtuesit dhe punonjësit e policisë në:

- Parlamentet kombëtare
- Qeveritë kombëtare
- Institucionet e Sektorit të Sigurisë
- Shërbimet Policore të Shtetit

- Udhëheqësia e Policisë
 - Menaxherët e lartë
 - Menaxherët e mesëm
 - Zyrtarëve të burimeve njerëzore (BNJ)
 - Akademikët kombëtare të policisë
 - Organizatave shtetërore dhe ndërkombëtare

5. Cila është struktura e kësaj Pakoje?

Në përgjithësi, Kapitujt e Pakos ndjekin një strukturë dhe rend të caktuar:

1. Hyrje
2. Përse çështja është e rëndësishme në luftën kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike
3. Si mund të integrohet çështja në luftën kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike
4. Integrimi i çështjes në kontekste specifike
5. Rekomandimet kryesore

6. Cilat janë çështjet dhe temat kryesore të Kapitujve?

Pakaja e Instrumenteve mbi Integritetin e Policisë është i përbërë nga nëntë Kapituj dhe secili kapitull përmban disa pjesë dhe nën-ndarje. Pakoja mund të aplikohet në mënyra të ndryshme. Fillimi i leximit nga Kapitulli 1, dhe më pas duke vazhduar nga Kapitulli 1 në Kapitullin 9 një pas një, është mënyra e rekomandueshme për t'u njohur plotësisht me korrupsionin policor dhe masat e mundshme që mund të merren për të kufizuar këtë formë të sjelljes së keqe. Përveç kësaj mënyre, Pakoja mund të aplikohet në fuksion të interesit të lexuesit duke lexuar Kapitullin që i intereson më shumë në fillim dhe më pas të tjerët. Secila mënyrë jep një pamje të plotë të çështjes dhe mjeteve që ofrohen për të reduktuar korrupsionin policor.

Autorët e Kapitujve kanë bërë kërkime dhe kanë sjellë shembuj të korrupsionit policor nga kontekste ndërkombëtare të cilat mund t'i lexoni. Secili Kapitull inkorporon gjithashtu Korniza me shifra dhe fakte të cilat ilustrojnë raste të ndërlikuara korrupsioni dhe paraqesin mënyra të mundëshme reagimi të cilat mund të

ndërmerren për të luftuar korrupsionin. Kapitujt përmbajnë edhe një ndarje ku sillen rekomandime të cilat mund të përdoren si pyetje udhëzuese, duke u përqëndruar në rrethanat e lexuesit.

Në përgjithësi fusha e korrupsionit është e gjerë dhe kjo Pako përqëndrohet veçanërisht në korrupsionin policor, mjedisin ku korrupsioni policor mund të zhvillohet, në pasojat mbi strukturën organizative dhe se çfarë nënkuptohet me reagim të duhur ndaj rasteve të korrupsionit. Për këtë, autorët ndjekin një lloj të caktuar strukture gjatë gjithë Kapitujve në mënyrë që të ndihmojnë lexuesit të orientohen dhe të kuptojnë më mirë.

Të nëntë Kapitujt e Pakos sjellin informacion gjithëpërfshirës, si dhe njohuri mbi korrupsionin policor, si dhe cilësojnë instrumentet që menaxhuesit e policisë kanë për të reaguar në mënyrë të përgjegjshme kur shfaqet një rast korrupsioni në polici. Është e rëndësishme të kuptohet se nëpërmjet keqsjelljes individuale korrupsioni policor mund të shfaqet kudo, edhe kur ka një sistem të plotë kundër-korruptues. Është e rëndësishme gjithashtu të dihet se struktura organizative mund të reduktojë ose inkurajojë korrupsionin, menaxhimi mund të reduktojë ose çojë drejt korrupsionit ose mungesa e kulturës në procese dhe aktivitete të caktuara mund të çojë drejt korrupsionit. Reforma policore dhe menaxhimi i ndryshimeve në Polici duhet të trajtojnë çështjen e frenimit të korrupsionit policor. Më poshtë vijon një përshkrim i shkurtër i secilit Kapitull:

Kapitulli 1 – Hyrje, përshkruan fushën e korrupsionit policor dhe bën një prezantim të Pakos duke sjellë përkufizimin e korrupsionit policor duke paraqitur nivele të ndryshme të problemit si sjellja e papërshtatshme individuale, korrupsioni organizativ dhe korrupsioni sistematik. Ky Kapitull u referohet edhe çështjeve kryesore të kapitujve të tjerë duke ngritur dhe çështjen themelore: Si mund të kufizohet korrupsioni policor? Duke lexuar këtë Kapitull, lexuesit fitojnë njohuri dhe informacion mbi atë se çfarë në thelb përbën korrupsionin policor, por gjithashtu Kapitulli të udhëzon drejt vlerësimit se: **korrupsioni policor mund të reduktohet**. Pyetjet kryesore në këtë Kapitull trajtojnë çështjet:

- Ç'është korrupsioni në polici - a ka një përkufizim ndërkombëtar?
- Përse është e rëndësishme lufta kundër korrupsionit?
- Si mund të ndërtohet një shërbim policor me etikë dhe si mund të përmirësohet mirë sjellja individuale.
- Si mund të arrihet suksesi dhe të evitohen dështimet e strategjive anti/korrupsion.
- Kush janë mësimet e nxjerra?

Kapitulli 2 – vlerat, rregullat dhe sjellja trajton kulturën, vlerat dhe sjelljen të cilat nevojitet të pranohen individualisht por gjithashtu rregullat, normat dhe kornizën ligjore të cilën duhet ndjekur individualisht. Duke përmirësuar mjedisin etik autori tregon se zbatimi i kulturës çon drejt reduktimit të rasteve të korrupsionit. Kapitulli i referohet rëndësisë së brendësimit të një kulture organizative si bazë e mirësjelljes së policëve. Pa vendosmërinë individuale për të mos qënë një oficer policie i korruptuar, proceset për një shërbim policor të pakorruptuar nuk do të mund të arrijnë të kryhen. Pyetjet kryesore të këtij Kapitulli janë:

- Përse vlerat, rregullat dhe sjellja janë të rëndësishme për të luftuar korrupsionin?
- Si mund të integrohen vlerat, rregullat dhe sjellja në luftën kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike?
- A ka modele dhe programe ndërkombëtare që mund të përdoren?
- Kush janë mësimet e nxjerra?

Kapitulli 3 – Organizata, Ky kapitull shqyrton lidhjen midis organizatës dhe korrupsionit dhe sjelljes joetike. Ai ekzaminon nëse llojet e caktuara të organizatës dhe/ose situatave janë më tepër apo më pak të favorshme për zhvelimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike. Ai gjithashtu vështron prekshmërinë e organizatës policore, në kuptimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike, duke ilustruar se si t'i identifikojë ato dhe duke numëruar lëmet që kanë më shumë gjasa të bëhen lëndë korrupsioni. Ky Kapitull flet më tepër mbi stilin e menaxhimit dhe proceseve që mbështesin funksionimin e mirë të organizatës dhe llojet e masave që do të reduktonin prekshmërinë drejt korrupsionit. Posaçërisht, ai merret me modelet e organizatave që nënkuptojnë ndryshimin e përvojave të menaxhimit për të ndryshuar organizatat policore që trajtojnë korrupsionin. Dobësitë në një organizatë mund ta ushqejnë korrupsionin. Prandaj, dobësitë e tilla duhet identifikuar dhe korrigjuar.

Pyetjet kryesore të këtij Kapitulli janë:

- Përse çështja e organizatës është e rëndësishme për të luftuar korrupsionin?
- Si të përcaktojmë mjedisin organizativ dhe ndikimin organizativ?
- A mund të ndryshohet një organizatë për të reduktuar korrupsionin?
- Kush janë dobësitë dhe rreziqet kryesore të një organizate në ndryshim?
- Cilat janë mësimet e nxjerra në kuadër të kontekstit ndërkombëtar?

Kapitulli 4 – Mbështetja për punonjësit e Policisë në ballafaqimin me çështjet etike, trajton mbështetjen e organizatës për punonjësit e policisë që përballen me probleme në fushën e korrupsionit dhe sjelljes joetike. Kapitulli vështron përse dhe kur një ndihmë e tillë nevojitet dhe si mund të jepet. Ky Kapitull është i orientuar drejt aspekteve praktike, me rekomandime dhe shembuj konkretë të cilët synojnë të ndihmojnë shërbimet policore të mbështesin punonjës të policisë të cilët ballafaqohen me problemin e korrupsionit dhe sjelljes joetike. Kapitulli përqendrohet kryesisht në **lidhjen midis mbështetjes për punonjës të policisë, një shërbimi policor me etikë dhe luftës kundër korrupsionit.**

Kapitulli 5 – Kontrolli i brendshëm trajton lidhjen ndërmjet korrupsionit dhe kontrollit të brendshëm të një organizate policore duke vështruar se si një sistem i kontrollit të brendshëm i mirë strukturuar mund të ndihmojë në identifikimin dhe parandalimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike. Kapitulli ekspozon procese për të siguruar realizimin e një objekti organizativ drejt mënyrave të ligjshme dhe etike por gjithashtu për të ndërtuar mekanizma kontrolli dhe integruar parime të burimeve njerëzore për rekrutimin dhe ecjen në karrierë të punonjësve të policisë. Ky Kapitull përmban parime kryesore mbi kontrollin e brendshëm të cilat duhet të jenë pjesë e procesit të menaxhimit, përfshirë proceset e planifikimit dhe raportimit me vërtetësi dhe për të vlerësuar që të gjitha proceset dhe aktivitetet e brendshme të kryhen me siguri dhe efektshmëri. Ky Kapitull tregon kryesisht se **korrupsioni organizativ dhe sjellja e papërshtatshme mund të reduktohen nëpërmjet kontrollit të brendshëm.** Pyetjet më të rëndësishme të këtij Kapitulli janë:

- Përse është kontrolli i brendshëm i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?
- Si përdoret kontrolli i brendshëm për të luftuar korrupsionin?
- Si të trajtohen sfidat e vendeve në tranzicion në luftën kundër korrupsionit?
- Cilat janë rreziqet e kontrollit të tepruar?
- Cilat janë mësimet e nxjerra?

Kapitulli 6 – Kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme trajton kontrollin e jashtëm duke iu referuar mbikëqyrjes së jashtme. Kontrolli i jashtëm përfshin kontrollin parlamentar dhe të ekzekutivit (qeverisë) por edhe mekanizmat e kontrollit gjyqësor gjithashtu. Më tej, ai përfshin kontrollin nga publiku nëpërmjet shoqërisë civile dhe mediave. Korrupsioni në polici rritet në një mjedis pa kontroll të jashtëm i cili vetëm çon në procese ndryshimi menaxhimi. Ky kapitull përqendrohet në llojet e mbikëqyrjes së jashtme dhe përshkruan mënyrat për krijimin dhe forcimin e veprimtarisë së tyre. Kapitulli vazhdon me shpjegimin e strategjive për të analizuar dhe vlerësuar kontrollin e jashtëm. Së fundi kapitulli konkludon se **korupsioni mund të shmanget nëpërmjet kontrollit të jashtëm**. Pyetjet kryesore janë:

- Përse procedurat e mbikëqyrjes janë të rëndësishme për të luftuar korrupsionin?
- Si të strukturohet mbikëqyrja e jashtme?
- Cili është roli i institucioneve të jashtëm mbikëqyrëse?
- Si mund të përdoren shëmbuj ndërkombëtarë të mbikëqyrjes së jashtme?
- Si ndërtohet një sistem i mbikëqyrjes së jashtme?

Kapitulli 7 – Hetimi skicon rrugët për të kufizuar korrupsionin nëpërmjet masave të veçanta të hetimit. Ky kapitull ekzaminon se si funksioni hetues udhëheq, heton dhe dënon korrupsionin dhe sjelljen joetike. Kapitulli trajton kërkesat për institucionet e hetimit të brendshëm ose të jashtëm dhe i udhëzon ato në bazë të një strategjie mbi parimet ligjore dhe të drejtave të njeriut. Ky kapitull permban udhëzime praktike dhe krijon hapësira për përshkrimin e një kuadri teorik duke përzier shëmbuj teorikë me shëmbuj realë dhe praktikë. Kapitulli shpjegon gjithashtu menaxhimin hetimor dhe vendimmarrjen hetimore. **Masat efektive të hetimit e ndalojnë korrupsionin**. Më poshtë janë pyetjet kryesore të këtij kapitulli:

- Përse hetimi është i rëndësishëm për kufizimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike.
- Si mund të integrohet hetimi në masat kundër korrupsionit.
- Cili është arti i hetimit dhe si mund të menaxhohet një proces hetimor.
- Si mund të përdoren shëmbuj praktikë për zbatimin e hetimit.
- Si mund të zbatohen masat e veçanta për të përforcuar hetimin.

Kapitulli 8 – Ndërtimi i kapaciteteve trajton procedurat e ndryshme për ndërtimin e kapaciteteve që lidhen me korrupsionin. Ky kapitull jep udhëzime për krijimin e programeve për ndërtimin e kapaciteteve për etikën përfshirë një sërë qasjesh duke përdorur disa mjete dhe teknika dhe një kornizë ligjore të plotë, kode, politika dhe procedura. Ndërtimi i kapaciteteve është mënyrë tërësore **për të luftuar korrupsionin në mënyrë të qëndrueshme**. Pyetjet kryesore të këtij kapitulli janë paraqitur më poshtë:

- Përse është i rëndësishëm ndërtimi i kapaciteteve?
- Si mund të integrohet ndërtimi i kapaciteteve në një shërbim policor për të kufizuar korrupsionin?
- Si mund të integrohet ndërtimi i kapaciteteve në kontekste specifike?
- A mund të jenë të vlefshëm shëmbuj praktikë dhe si mund të përdoren ato si metodologji?
- Si mund të zbatohen mësimet e nxjerra?

Kapitulli 9 – Mjetet jep përkufizime kryesore dhe një kuadër të thjeshtë analize në fushën e korrupsionit policor dhe mbulon metoda strategjike dhe të vlerësimit të rreziqeve për të njohur sfondin e vendimmarrjes. Kapitulli vazhdon me përshkrimin e mjeteve të veçanta për të bërë vlerësimet dhe më tej jepet një model ideal

për menaxhimin e ndryshimit si një teknikë për ndërtimin e një strategjie kundër-korruptuese. Ky kapitull merret me ndërhyrjet mësimore duke përdorur seminarët dhe komunikimin si një mjet kryesor për të zbatuar strategji apo politika të veçanta kundër korrupsionit policor. **Përdorimi sa më i mirë i mjeteve çon në zvogëlimin e korrupsionit.** Pyetjet kryesore janë më poshtë:

- Përse vlerësimet strategjike janë të rëndësishme për të kufizuar korrupsionin?
- Si mund të përdoret matrica e vlerësimit të rreziqeve për këtë qëllim?
- Si mund të përgatiten vlerësimet për ndërhyrje mësimore? (VNT)
- Cilat janë instrumentet dhe metodat e vlefshme?
- Si të zbatohen mjete të veçanta në një organizatë ekzistuese?
- Cilat janë mësimet e nxjerra dhe faktorët që çojnë në sukses?

7. Si mund të merret Pakoja?

Pakaja mbi Integritetin e Policisë, i DCAF, u zhvillua me qëllim që t'u japë vendeve dhe shërbimeve policore një mjet për të ndërmarrë në mënyrën e duhur veprimtarinë e tyre në luftën kundër korrupsionit. Kjo Pako është hedhur në treg dhe u është dhënë bibliotekave dhe është prezantuar në vende dhe shërbime policore në të gjithë botën nga DCAF dhe organizata partnere. Vendet e interesuara dhe shërbimet policore ftohen që të kërkojnë ekspertizë dhe konsulencë të mëtejshme dhe kërkojnë trajnim të veçantë për të ndërmarrë masa dhe ndërtuar kapacitete kundër korrupsionit policor.

Si organizata redaktuese e Pakos, DCAF do të mbledhë dhe koordinojë një listë me ekspertë ndërkombëtarë për të dhënë trajnime dhe mbështetje për organizatat partnere. Ky prezantim i Pakos përfshin një model trajnimi tipik për zbatimin e trajnimeve të bazuara në këtë Pako, por trajnime të mëtejshme do të përgatiten sipas porosive të veçanta dhe në përputhje me kërkesat reale. Pas kërkesës për trajnim do të dërgohet një Pyetësor për të vlerësuar kërkesat dhe DCAF do të përgatisë trajnim të veçantë së bashku me ekspertë ndërkombëtarë për të dhënë një trajnim sipas nevojës.

Vlerësimi i sipërpërmendur për t'u përgjigjur kërkesave të veçanta garanton që të mos ketë dublime me programe të tjera që mund të jenë duke u kryer dhe mundësinë për të bashkëpunuar me organizata partnere të cilat mund të jetë duke punuar në atë fushë. Për më tepër, DCAF pret që vendet ose shërbimet policore që bëjnë kërkesën të marrin masa paraprake për zbatimin e standarteve ndërkombëtare në luftën kundër korrupsionit. Po kështu, këto veprimtari të përgjegjshme duhet të kryhen për të garantuar qëndrueshmërinë pasi trajnimi i kryer do të vlerësohet edhe duke u bazuar në këtë çështje.

Shkurtimet

BH	Bosnja dhe Hercegovina
BE	Bashkimi Evropian
BGK	Barometri Global i Korrupsionit
BM	Britania e Madhe
DPB	Departamenti i Policisë i Baltimorës
DPNJ	Departamenti i Policisë së Nju Jorkut
FPUERJ	Forca Policore e Uellsit të Ri Jugor
EQL	Evropa Qëndrore dhe Lindore
EDI	E drejta e Informimit
FBI	Byroja Federale e Hetimeve (SHBA)
GEKI	Grupi i Ekspertëve mbi Korrupsionin të Interpolit
KiE	Këshilli i Evropës
KOS	Komiteti i Organizatave Sponsorizuese
KNAB	Zyra për Parandalimin dhe Luftën kundër Korrupsionit, Letoni
KKBK	Konventa e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit
KPKK	Komisioni i Pavarur Kundër Korrupsionit
KAK	Komisioni Australian për Krimet
KAIZL	Komisioni Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit
MO	Mënyrat e veprimit (nga latinishtja: <i>modus operandi</i>)
MBNJ	Menaxhimi i burimeve njerëzore
NATO	Organizata e Traktatit të Atlantikut të Veriut
OJQ	Organizatat Jo-Qeveritare
ONJQ	Organizatë Ndërkombëtare Jo-Qeveritare
ON	Organizatë Ndërkombëtare
OBZHE	Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik

OKB	Organizata e Kombeve të Bashkuara
PESTL	Politike, ekonomike, sociale, teknologjike dhe juridike
PLAN	Proporcionalitet, ligjshmëri, qasje, nevojë
PFA	Policia Federale e Australisë
PKB	Policia Kombëtare e Burundit
PNUD	Programi i Zhvillimit i Kombeve të Bashkuara
SHPK	Shërbimi Policor i Kuinslandit
SHPS	Shërbimi Policor i Singaporit
SHBA	Shtetet e Bashkuara të Amerikës
SHNSHP	Shoqata Ndërkombëtare e Shefave të Policisë
SWOT	Forcat, Dobësitë, Mundësitë, Kërcënimet (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TI	Transparency International
TI	Teknologjia e Informacionit
USKOK	Zyra Kundër Korrupsionit dhe Krimit të Organizuar në Kroaci
VNT	Vlerësimi i Nevojave për Trajnim
ZÇB	Zyra e Çështjeve të Brendshme

1

KAPITULLI 1

Hyrje: korrupsioni dhe kontrolli policor

■ Leslie Holmes

1

Hyrje në Kapitullin 1

Që nga mesi i viteve 1990, vendet e ndryshme të botës, organizatat ndërkombëtare (ON), Organizatat Jo-Qeveritare (OJQ) dhe organizatat jo-qeveritare ndërkombëtare (OJQN) e kanë pranuar korrupsionin si një problem serioz për botën. Megjithatë, shumë autoritete janë ngurruese për të identifikuar dhe për të marrë seriozisht çështjen e korrupsionit në shërbimet policore

Në disa vende ekziston besimi se korrupsioni është një çështje e vogël, e cila ka të bëjë vetëm me disa individë të gabuar ('mollë të kalburë') ose është një problem i sistemit ('fuçi e thartuar' ose 'bahçe e krimbur').¹ Korrupsioni policor është një sfidë shumë serioze. Nga njëra anë ai është ngacmues për publikun i cili duhet të paguajë ryshfete për shkelje të ashtuquajtura të trafikut; nga ana tjetër, policë të korruptuar mund të bashkëpunojnë me kriminelë dhe grupe të krimit të organizuar në trafikimin e narkotikëve, njerëzve dhe armëve.²

Ky Kapitull, 1, do të trajtojë çështjet e mëposhtme:

- Do të japë kufizimet që lidhen me korrupsionin policor dhe format e tjera të keqsjelljes policore.
- Do të shpjegojë se përse është e rëndësishme që të luftohet korrupsioni policor dhe sjellja e papërshtatshme jo etike.
- Do të shqyrtojë rrugë dhe mënyra për të kufizuar korrupsionin policor dhe ndërtuar shërbime policore me etikë.
- Do të këqyrë problemet që dalin dhe metodat që përdoren për të luftuar korrupsionin policor në kontekste specifike.
- Do të përvijojë dhe vlerësojë shembuj konkretë të strategjive kundërkorruptuese.
- Do të sugjerojë se si çështjet e trajtuara në këtë kapitull mund t'u prezantohen dhe shpjegohen punonjësve të policisë.

Lidhje me Kapitujt e tjerë

Ky Kapitull, 1, diskuton problemin e korrupsionit në terma të përgjithshëm. Secila çështje / fushë e lidhur me korrupsionin policor do të trajtohet më në brendësi në Kapitujt e tjerë.

2

Përkufizime që lidhen me korrupsionin policor

Kjo pjesë shqyrton konceptin e korrupsionit. Do të shqyrtohen gjithashtu edhe lloje të tjera të keq sjelljes policore dhe sjelljes joetike (ose të papërshtatshme).

2.1. Ç'është korrupsioni?

Nuk ka ndonjë përkufizim për korrupsionin i cili do të jetë i pranuar në mënyrë universale dhe një diskutim i plotë i tij është përtej qëllimit të kësaj Pakoje. Në këtë Pako është pranuar përkufizimi i propozuar nga Grupi i Ekspertëve mbi Korrupsionin të Interpol (GEKI): 'korrupsioni është çdo veprim ose mosveprim nga individë ose organizata, publike ose private, në kundërshtim me ligjin ose besimin për qëllime përfitimi'.³ Ky përkufizim është i gjerë dhe mund të aplikohet për individë dhe grupe – punonjës policie ose njësi policore – dhe për zyrtarë të tjerë shtetërorë dhe organizata ose individë dhe organizata të sferës private.

Mund të jetë e vështirë që të identifikohet dhe kategorizohet korrupsioni. Ky problem mund të minimizohet duke konsideruar dy ndryshore:

1. *Gjendjen juridike.* A i ndalojnë ligjet e një vendi veprimet ose mosveprimet që çojnë në korrupsion? Kjo qasje është e ndryshme sipas vendit dhe nuk lidhet me të ashtuquajturin 'imperializëm kuturor' (përdorimi i papërshtatshëm i vlerave të kulturës A nga kultura B dhe çdo supozim nga kultura A se vlerat e saj janë më të mira se ato të kulturës B).
2. *Perceptimet.* A konsiderojnë grupe të interesit dhe/ose sondazhet e opinionit publik një veprim ose mosveprim të caktuar si veprim korruptiv?

Në mënyrë ideale të dy ndryshoret do të ndërvepronin së bashku për të dhënë një pamje se si mendohet korrupsioni në një vend të caktuar. Në disa vende, megjithatë, nuk ka ligje të veçanta për korrupsionin ose ligjet janë të paplota ose të paqarta. Në raste të tilla, është e rëndësishme që të kryhen sondazhe; veçanërisht sondazhe të cilat janë të ndërtuara që të përfshijnë dhe krahasojnë kategori të ndryshme të të pyeturve, p.sh. njerëz të zakonshëm po edhe përfaqësues të elitës.

Disa mund të argumentojnë se sondazhet japin vetëm një pamje të pjesshme të perceptimeve për korrupsionin (p.sh. jo gjendjen reale), por ka dy argumente kundër: Së pari, sondazhet mund të përfshijnë pyetje 'ekspierencash' (që lidhen me eksperiencën aktuale) por edhe pyetje 'perceptimi' (që lidhen me atë se si ndihen në lidhje me korrupsionin). Së dyti, perceptimet mund të jenë një *formë e realitetit*. Me fjalë të tjera, në qoftë se publiku *beson* se ka një problem dhe vepron mbi bazë të këtij besimi, atëherë *ka* një problem dhe është e nevojshme që autoritetet ta trajtojnë atë.

Të dy ndryshoret e përshkuara më sipër (gjendja reale dhe mënyra e perceptimit të situatës) ndihmojnë për të kuptuar se si mendohet korrupsioni në një vend të veçantë, por është gjithashtu e nevojshme që të krahasohet situata me standartet dhe normat ndërkombëtare. Kjo është e pranueshme, për aq kohë sa pranohet se një vend po vlerësohet mbi bazën e kriterëve të cilat mund të jenë ose jo në përputhje me atë që konsiderohet normale në atë vend.

Ekzistojnë disa lloje korrupsioni, kështu që përpara se të konkludojmë për përkufizimin e korrupsionit më tej do të këqyrim disa lloje të ndryshme të tij. Shiko Tabelën 1 më poshtë:

Tabela 1: Lloje të zakonshme të korrupsionit

Lloji	Përshkrimi
Korrupsioni 'bar-ngrënës' (reagues) dhe 'mish-ngrënës' (proaktiv) ⁴	Korrupsioni 'bar-ngrënës' (reagues) i referohet situatës ku një oficer pranon një ryshfet kur i ofrohet, ndërsa korrupsioni 'mish-ngrënës' (proaktiv) tregon situatën kur një polic kërkon ryshfet.
Korrupsioni aktiv dhe pasiv ⁵	Korrupsioni aktiv u referohet veprimeve të dhënësve të ryshfetit ('donatorëve') të cilët synojnë të korrumpojnë një polic, ndërsa korrupsioni pasiv u referohet personave të cilët marrin ryshfet (punonjës policie të korrumpuar, 'përfitues').
Korrupsioni i zi, i bardhë dhe gri ⁶	Mbështetet në dy supozime: se disa shprehje të korrupsionit janë në themel të pranueshme, dhe se elitat dhe publiku kanë pikëpamje të ndryshme për atë se ç'përbën korrupsion. Korrupsioni 'i zi' perceptohet nga të dy palët si i papranueshëm ndërsa korrupsioni 'i bardhë' perceptohet nga të dy palët si i mirë. Korrupsioni 'gri' është kur të dy palët kanë mosmarrëveshje.

2.2. Ç'është policia?

Policia⁷ përkufizohet si forca civile e një shteti, e cila ka përgjegjësi për të parandaluar dhe zbuluar krimin si dhe për të ruajtur rendin publik. Për këtë arsye, termi Polici përfshin të gjitha agjencitë e zbatimit të ligjit: shërbimet kombëtare dhe ato të veçanta (p.sh. policia e trafikut rrugor, policia financiare, etj.) të cilat ushtrojnë 'kompetenca policore', veçanërisht kompetencat për të arrestuar dhe mbajtur nën arrest.

2.3. Ç'është kultura policore?

Kultura, në përgjithësi përkufizohet si tërësia e besimeve kolektive, vlerave, qëndrimeve dhe njohurive të një shoqërie. Kultura mund të manifestohet në formën e sjelljes sipas një modeli të përbashkët brenda një shoqërie. Përkufizimi i kulturës policore është: 'Kultura policore përfshin vlerat dhe standartet që ndikojnë në modelin e sjelljes dhe praktikat e punës, parë nga mënyra se si aplikohen nga punonjësit e policisë'.⁸

Të gjitha kulturat kanë nëndarje (nënkultura) dhe shërbimet policore nuk ndryshojnë në këtë drejtim (shiko Kapitullin 2). Ka dallime ndërmjet vlerave dominuese dhe qëndrimeve – kulturës – së hetuesve të vrasjeve dhe

policëve të trafikut, ndërmjet personelit me uniformë dhe atyre pa uniformë. Këto dallime në vlera mund të manifestohen në forma të ndryshme sjelleje nga nëndarjet e ndryshme kulturore të policëve.

2.4. Ç'është korrupsioni policor?

Përkufizimi i korrupsionit policor i pranuar në këtë Kapitull, 1, jepet në Nenin 2 të 'Standarteve Botërore për të Luftuar Korrupsionin në Shërbimet/Forcat e Policisë'.⁹ Ky përkufizim i detajuar jepet në Kornizën 1, më poshtë:

Kërkesa ose pranimi (i drejtpërdrejtë ose indirekt) nga personeli i policisë i parave, sendeve me vlerë, dhuratave, favoreve, premtimeve, shpërblimeve ose përfitimeve, për veten e tij/saj apo për cilindo person, grup ose entitet, në këmbim të çdo veprimi apo mosveprimi (dështimi për të vepruar) të kryer ose premtuar për mosveprim ose mosveprim në të ardhmen gjatë kryerjes, ose që lidhet me kryerjen e çdo funksioni të kontrollit policor ose që lidhet me të.

Korniza 1: Përkufizimi i korrupsionit policor nga GEKI

- a. Kërkesa ose pranimi (i drejtpërdrejtë ose indirekt) nga personeli i policisë i parave, sendeve me vlerë, dhuratave, favoreve, premtimeve, shpërblimeve ose përfitimeve, për veten e tij/saj apo për këdo person, grup ose entitet, në këmbim të çdo veprimi apo mosveprimi (dështimi për të vepruar) të kryer ose premtuar për mosveprim ose mosveprim në të ardhmen gjatë kryerjes, ose që lidhet me kryerjen e çdo funksioni të kontrollit policor ose që lidhet me të.
- b. Dhënia ose ofrimi, (i drejtpërdrejtë ose indirekt) nga personeli i policisë i parave, sendeve me vlerë, dhuratave, favoreve, premtimeve, shpërblimeve ose përfitimeve, për personelin e policisë apo për cilindo person, grup ose entitet, në këmbim të çdo veprimi apo mosveprimi (dështimi për të vepruar) të kryer ose premtuar për mosveprim ose mosveprim në të ardhmen gjatë kryerjes, ose që lidhet me kryerjen e çdo funksioni të kontrollit policor ose që lidhet me të.
- c. Çdo veprim ose mosveprim (dështim për të vepruar) gjatë kryerjes së detyrës nga një polic i cili në mënyrë të padrejtë mund të paraqesë ngarkimin me faj ose dënimin për një kundërvajtje penale të një personi ose në mënyrë të padrejtë mund të kontribuojë që një person të mos ngarkohet me faj ose të shkarkohet nga një kundërvajtje penale.
- d. Shpërndarja e paautorizuar e informacionit policor të besueshëm ose të klasifikuar qoftë për shpërblim apo arsye të tjera.
- e. Çdo veprim ose mosveprim (dështim për të vepruar) gjatë kryerjes së detyrës nga një polic me qëllim marrjen e parave, sendit me vlerë, dhuratës, favorit, premtimit, shpërblimit ose përfitimit për veten e tij/saj ose çdo personi tjetër, grupi ose entiteti.
- f. Çdo veprim ose mosveprim (dështim për të vepruar) i cili përbën akt korrupsioni sipas legjislacionit të vendit anëtar.
- g. Pjesëmarrja si kryerës kryesor, bashkëkryerës, iniciues, nxitës, bashkëpuntor, ndihmës përpara kryerjes së një vepre, ndihmës mbas kryerjes së një vepre, dhe komplotues në vepra të cituara në dispozitat pararendëse të këtij Neni.

Shumica e formave të korrupsionit kanë prirje të jenë më të rënda nëse kryhen nga punonjës policie se sa nga zyrtarë të tjerë të shtetit ose drejtues korporatash, për dy arsye:

1. Shërbimi policor është ajo agjenci e shtetit nga e cila publiku pret që të kontrollojë sjelljen e të tjerëve, përfshirë atë të zyrtarëve të tjerë të shtetit; kështu që nëse policisë nuk mund t'i besohet, nuk ka ndonjë agjenci tjetër tek e cila publiku të mund të mbështetet për të zbatuar ligjin dhe ruajtur rendin publik.
2. Një pjesë e konsiderueshme e aktivitetit të policisë kryhet larg syve të publikut të gjerë dhe shpesh përfshin aktivitet kundër kriminelëve. Kjo e bën punën e policisë më pak transparente se sa aktivitetet e tjera të shtetit – jo vetëm ndaj publikut por edhe brenda vetë shërbimeve policore. Nëse policia pret që publiku të pranojë, ndonjëherë në mënyrë të nevojshme, mungesë transparence në punën e policisë, atëherë publiku duhet të ketë besim tek shërbimi policor më shumë se sa tek agjencitë e tjera të shtetit që i kryejnë aktivitetet e tyre 'në dritë të diellit'.

Përpara se të konkludojmë me përkufizimin e korrupsionit policor, shiko në Kornizën 2, më poshtë, për një ekzaminim të disa elementëve që lidhen me integritetin policor dhe korrupsionin policor:

Korniza 2: Tre tipare të përbashkëta të korrupsionit policor që lidhen me integritetin policor

1. Tipari i parë është versioni policor i omertà (siç përdoret në gjuhën e organizatave kriminale italiane Cosa Nostra, 'Ndrangheta, Sacra Corona Unita, dhe Camorra, shënim i përkthyesit) ose 'kodi të heshtjes' – shpesh i quajtur edhe 'muri blu' ose 'kodi blu i heshtjes'. Kjo mund të shfaqet në formën e thjeshtë të mbulimit të gabimeve të sinqerta të të tjerëve. Ndërsa në disa raste mund të përdoret për fshehjen e sjelljes së keqe në disa të tjera nuk bëhet për këtë qëllim.
2. Tipari i dytë është perceptimi midis punonjësve të policisë se disa aspekte të papërshtatshme të sjelljes së tyre janë të pranueshme. Ky koncept përmbledhet nga ata në termin 'korrupsion për çështje të larta', dhe është një shëmbull klasik i korrupsionit 'gri' (shiko Tabelën 1, më sipër). Në këtë rrethanë, punonjësit e policisë më dijeni anashkalojnë ose edhe thyejnë ligjin bazuar në konceptin e etikës relative. Ata mund të bëjnë ujdi me një kriminel – duke premtuar dënim më të lehtë, ose edhe të bëjnë sikur nuk shohin që ka shkelje të ligjit – në këmbim për më shumë informacion i cili mund t'i ndihmojë në gjetjen, arrestimin ose dënimin e dikujt që dyshohet se ka kryer një krim më të rëndë.
 - a. Për disa, kjo gjë mund edhe të mos quhet korrupsion, meqënëse punonjësit nuk përfitojnë personalisht nga një aktivitet i tillë. Punonjësit e policisë, megjithatë, thyejnë me dijeni rregullat dhe në këtë mënyrë minojnë sundimin e ligjit (çka ndihmon për të shpjeguar se përse korrupsionit 'për çështje të larta' i referohet në mënyrë të qartë pika 'c' e përkufizimit të GEKI për korrupsionin policor.
 - b. Në këtë rast ligji trajtohet si një koncept relativ ndërkohë që sundimi i ligjit bazohet në një sërë parimesh absolute (barazia e të gjithëve përpara ligjit; që ligjet nuk mund të zbatohen në mënyrë prapavepruese).
3. Tipari i tretë është 'korrupsioni gjatë procesit'. Prej entuziazmit se po realizojnë me sukses dënimin e dikujt, punonjësit e policisë mund në disa raste të fusin ('falsifikojnë'), shtojnë ('mbushin') dhe/ose fabrikojnë prova. Duke vepruar kështu ata dalin sipër ligjit dhe nuk ndjekin administrimin e drejtësisë sipas rregullave dhe parimeve.

2.5. Ç'është korrupsioni sistemik?

Korrupsioni sistemik karakterizohet nga aktivitete të gjera korruptive që përfshijnë si korrupsionin e vogël ashtu dhe atë të madh. Ndonjëherë, korrupsioni sistemik mund të jetë pjesë e një lloji të caktuar të sistemit të manaxhimit ose qeverisjes. Korrupsioni sistemik karakterizohet si nga shkalla e aktiviteteve korruptive ashtu edhe nga korniza ligjore që lehtëson këto veprimtari.¹⁰

2.6 Llojet e korrupsionit policor dhe sjelljeve të tjera të papërshtatshme

Forma më e zakonshme e korrupsionit policor – ose të paktën një formë e cila publiku mendon së është më e përhapura – është pranimi i ryshfeteve. Megjithatë, shumë forma të tjera të sjelljes policore mund të dëmtojnë besimin dhe imazhin e shërbimit policor në tërësi dhe që gjithashtu nevojitet të identifikohen dhe të trajtohen.

2.6.1. Mospërfillja e ligjit nga policët

Një shembull i thjeshtë i sjelljes së papërshtatshme është kur policia pa pasur arsye legjitime nuk respekton rregullat e trafikut rrugor (kufizimet e shpejtësisë, semaforët e kuq, kufizimet në vend-parkime, etj). Një rast më i rëndë është kur policët nuk respektojnë të drejtat e njeriut: në vitin 2005 dega e organizatës Amnesty International në SHBA,¹¹ solli prova mbi atë se si disa punonjës policie në SHBA abuzonin me të drejtat e personave homoseksualë dhe transgjimore, ndërsa policia franceze është kritikuar për abuzimin me të drejtat e emigrantëve të paligjshëm në qendrat e arrestit.

2.6.2. Anashkalimi i ligjit nga policët

Një shembull i rëndë i sjelljes policore është anashkalimi i ndërgjegjshëm i ligjit duke i kërkuar kompanive private që të kryejnë shërbime të cilat po t'i kryenin vetë do të mund të shkaktonin kritika të ashpra nga ana e publikut.

2.6.3. Mashtrimi

Në qoftë se policët gënjejnë në mënyrë të vazhdueshme, ata minojnë besimin e publikut tek policia. Një fushë ku shpesh policët mashtrojnë, është salla e gjyqit. Aty, ndonjëherë me vetëdije, punonjësit e policisë bëjnë deklaratat të pavërteta ose mbajnë pjesë të së vërtetës gjatë dëshmivë ('duke bërë ekonomi me të vërtetën'), në mënyrë që të arrijnë rezultatin që ata mendojnë se të akuzuarit meritojnë; ky është një shembull i 'korrupsionit për çështje të larta'. Ndonjëherë policia raporton shifra jo të vërteta të statistikave të krimit. Shpesh, policitë i zvogëlojnë shifrat e krimit në raportet statistikore, në mënyrë që të bëjnë që efektshmëria e policisë të duket më e lartë se sa është në realitet. Në raste më të rralla, policitë ekzagjerojnë numrin dhe/ose peshën e krimeve të kryera, në mënyrë që të përfitojnë më shumë burime materiale ose financiare.

2.6.4. Mohimi

Disa shërbime policore refuzojnë të pranojnë kritikën dhe gjetjet e hetimeve të pavarura dhe sondazheve publike, duke vënë interesat e tyre mbi ato të shoqërisë.

2.6.5. Ngacimet brenda shërbimit policor

Policët e rinj shpesh 'vihen në provë' (fillojnë punën në shërbimin policor duke iu nënshtuar detyrimeve të ndryshme dhe ngacimeve nga policë më të vjetër). Ky rast nuk hyn në përkufizimet e korrupsionit por jep shëmbullin e keq, veçanërisht nëse autoritetet shtetërore përpiqen të ulin ngacimet në shkollë dhe dhunën në shoqëri në përgjithësi.

2.6.6. Dhuna e tepërt dhe e panevojshme e policisë

Besimi tek policia mund të minohet nëse punonjësit e policisë përdorin më shumë se sa minimumi i dhunës së nevojshme për të zgjidhur një çështje. Publiku duhet ta respektojë policinë jo të ketë frikë prej saj.

2.6.7. Paragjykimi dhe racizmi

Shumë shërbime policore kanë patur eksperiencën me forma të ndryshme paragjykimi nga radhët e tyre kundër grupeve të caktuara shoqërore. Ndër format më të përhapura të paragjykit policor janë racizmi, diskriminimi për femrat, për homoseksualët, dhe diskriminimi për arsye të moshës.

Racizmi policor mund të shihet si korrupsion pasi përmban abuzimin me detyrën. Edhe pse ky lloj sjellje diskutohet si 'korrupsion gri' është e nevojshme të përfshihet këtu për shkak të ndërlikimeve të mundshme në fushën e sigurisë. Ndërsa skuadrat kundër terrorizmit në SHBA, Britaninë e Madhe, Gjermani dhe vende të tjera po zbulojnë komplete nga terroristë 'të rritur brenda vendit' me lidhje me organizata terroriste ndërkombëtare; rëndësia e mos armiqësisë të grupeve etnike bëhet edhe më e qartë. Kjo është një çështje delikate pasi punonjësit e policisë nganjëherë përqeshen nga anëtarë të grupeve të pakicave. Ata duhet të merren në mënyrë profesionale me anëtarët e të gjitha grupeve të shoqërisë, dhe në të njëjtën mënyrë edhe ndaj provokimeve.

2.6.8. Përzgjedhja dhe ngritja në detyrë me procedura të parregullta

Ka shumë shembuj të personave të cilët janë emëruar dhe ngritur në karrierë brenda shërbimeve të policisë në baza të kontakteve personale si lidhje familjare (nepotizëm) ose shoqërore (me mik). Kjo është sjellje e papërshtatshme. Emërimet dhe ngritjet në detyrë brenda shërbimeve policore duhet të kryhen në baza të kriterëve të paracaktuara, të bazuara mbi meritat dhe me procedura transparente.

2.6.9. Kryerja e një pune të dytë

Disa punonjës policie kryejnë punë të tjera kur mbarojnë shërbimin. Në disa vende kjo konsiderohet e paligjshme. Edhe kur nuk është e tillë, disa lloje punësh mund të përfshijnë aktivitete të paligjshme. Lloje të tjera pune, edhe pse brenda aktiviteteve të ligjshme, mund të përplasen me punën e policisë dhe përbëjnë konflikt interesi (p.sh. kryerja e shërbimit të sigurisë private ose instalime të sistemeve të alarmit).

2.6.10. Sjellja jashtë orarit të punës

Punonjësit e policisë duhet ta pranojnë se edhe sjellja e tyre jashtë orarit të punës mbikëqyret nga publiku dhe sjellja e tyre përbën model, kështu që nuk mund të nënvlerësohet nga ata pasi heqin uniformën.

2.6.11. Bashkëpunimi me kriminelët

Mbase rreziku më i madh i cili vjen si rezultat i korrupsionit policor ndodh kur policët bashkëpunojnë me grupe të organizatave kriminale dhe/ose teroriste. Që të provohet ky bashkëpunim është shumë më e vështirë se sa të provohen forma të tjera të korrupsionit policor. Për shembull, deri në fillim të vitit 2010 dyshimet mbi bashkëpunimin e policëve të Irlandës së Veriut me Armatën Republikane Irlandeze në vjedhjen e një banke në Belfast në vitin 2004 (rreth 38 milionë dollarë amerikanë) akoma nuk ishin provuar,¹² ndërkohë që ka pretendime se policisë i ishte dhënë ryshfet nga terroristët për 'të mbyllur një sy' në përgatitjen e masakrës së Beslanit (në Rusi) u hodhën poshtë.

Në vitin 2009 Ndihmës Komisar i Komisionit për Krimet dhe Keqsjelljen i Kuinslandit (në Australi) sqaroi se përse shpesh është e vështirë që të provohet bashkëpunimi me kriminelin:¹³ në mungesë të dëshmitarëve dhe dëshmime vullnetare nga punonjës policie, burimi i informacionit shpesh janë vetë kriminelët. Ata jo vetëm që nuk janë të besueshëm, por mund të kërkojnë edhe të hakmerren ndaj policëve të veçantë, ose mund të kenë motive të tjera, kështu që dëshmitë e tyre duhet të trajtohen me kujdes shumë të madh.

2.7. Lloje të tjera të sjelljes jo të përshtatshme dhe joetike nga policët

Korrupsioni është vetëm një formë e keqsjelljes policore. Në fakt janë tre lloje shkeljesh të cilat mund të kryhen nga punonjësit e policisë: shkelje kriminale, shkelje disiplinore dhe thyerje të kodit të etikës. Akte të korrupsionit mund të bien në secilën nga këto kategori ndërsa për secilën kategori mund të ketë raste të keqsjelljes të cilat disa ekspertë nuk do t'i trajtonin si korrupsion (shiko Kapitullin 2). Për një kuptim më të thellë të dallimeve ndërmjet atyre joetike dhe të papërshtatshme shiko Kornizën 3 më poshtë, ku jepet një shembull që ndeshet shpesh.

Korniza 3: Ç'është sjellja joetike (ose e papërshtatshme)?

Sjellja e papërshtatshme mund të vijë kur një polic përballet me konfliktin midis 'normave' dhe 'vlerave'. Nëse për shembull, një rreshter policie i cili nget një veturë zyrtare shkakton një aksident i kërkon kolegut që ndodhet me të që të mos e raportojë aksidentin, çfarë do të bëjë polici më i ri? A do të duhet që t'i bindet eprorit, sipas vlerës së besnikërisë, apo duhet që ta denoncojë rreshterin, ashtu siç e kërkojnë normat dhe vlerat e ndershmërisë? Nëse polici më i ri vendos që të bindet, në vend që të denoncojë eprorin e tij, sjellja e tij është joetike pasi ka shkelur vlerat e përcaktuara në kodin e sjelljes të shërbimit policor, por që ndërkohë nuk ka kryer ndonjë vepër e cila do të përbëjë krim sipas ligjit. Me fjalë të tjera, ai nuk ka kryer një krim por ((mos)veprim megjithatë mund të përcaktohet si joetik. Korrupsioni, krimi dhe sjellja jo etike shpesh janë të vështirë për t'u diferencuar nga njëri-tjetri duke qënë se ka mbivendosje dhe përkufizimet mund të jenë subjektive – ndryshojnë sipas rrethanave.

Brenda llojeve të kodeve të sjelljes ekzistojnë kode të disiplinës të cilët evidentojnë llojet e sjelljes policore të cilët nuk janë në thelb sjellje kriminale, por që konsiderohen të papranueshme si dhe përcaktojnë llojet e dënimeve që mund të jepen për ata që e shkelin kodin. Kodet e etikës, nga ana tjetër, janë në mënyrë tipike aspirues, domethënë përcaktojnë ato lloje sjellje të cilat dëshirohet që punonjësit e policisë t'i ndjekin. Të marra së bashku këto kode janë ndër dokumentet që formojnë kodin e sjelljes i cili përshkruhet më gjatë në Kapitullin 2 që vijon. Shiko Tabelën 1, më poshtë, për një shpjegim grafik të llojeve të ndryshme të kundërvajtjeve.

Tabla 1: Thellësia dhe gjerësia e shkeljeve

Në 'aksin X' (nga e djathta në të majtë, përgjatë fundit) tregohet se sa është i përhapur korrupsioni 'në gjerësi': nga korrupsioni individual duke vazhduar në të djathtë, tregohet përhapja shumë e gjerë e korrupsionit. Në 'aksin Y' (nga kreu në fund, duke vazhduar në të majtë) tregohet se sa 'thellë' shkon korrupsioni: nga shkelje të lehta të etikës me të cilat të gjithë punonjësit e policisë përballen çdo ditë (në krye) duke ecur drejt fundit ku korrupsioni shumë i 'thellë' ose korrupsioni i rëndë, që në fakt është një shkelje kriminale e ligjit:

Lloji	Niveli		
	Individual	Organizativ (njësi, forcë)	Sistemik
Shkelja e etikës			
Shkelja e kodit të disiplinës			
Shkelja kriminale			

Një rrjedhojë praktike e dallimit të tre llojeve të keqsjelljes është se shpjegon arsyen se përse agjenci të ndryshme policore kryejnë hetime: disa për të hetuar forma të thjeshta të sjelljes së papërshtatshme ndërkohë që hetime të tjera përqëndrohen në shkelje më të rënda të llojeve të ndryshme të kodeve. Sidoqoftë, në jetën e përditshme reale, korrupsioni, krimi dhe sjellja e papërshtatshme ose joetike, janë të vështira për t'u dalluar nga njëri-tjetri; veprime të veçanta dhe forma të mosveprimit mund të interpretohen në kuadrin e më shumë se një nga tre llojet e keqsjelljes: 1) shkelja e etikës, 2) shkelja e kodit të disiplinës dhe 3) shkelja kriminale.

Shembulli 1: Matja e korrupsionit

Meqënëse statistikat zyrtare mbi korrupsionin – e të gjitha llojeve, jo vetëm atij policor – tregojnë vetëm ‘majën e ajsbergut’, shumica e analistëve përdorin të dhëna të marra nga sondazhe mbi eksperiencat dhe perceptimet në lidhje me korrupsionin, për të matur shkallën dhe natyrën e këtij problemi në një vend të caktuar.

Në vitin 2003, një ONJQ e mirënjohur në luftën kundër korrupsionit, Transparency International, nxorri për herë të parë Barometrin Global të Korrupsionit (BGK). BGK ishte i ndërtuar mbi sondazhe të kryera në dyzetë e shtatë vende në vitin 2002; por rezultatet nga dyzetë e katër vende u konsideruan të vlefshëm. Një nga pesë pyetjet e drejtuara i kërkonte të pyeturve që të zgjidhnin ndërmjet dymbëdhjetë agjencive të ndryshme atë agjenci në të cilën ata do të dëshironin më shumë që të çrrënjosej korrupsioni; në vend të tretë – mbas partive politike dhe gjykatave – ishte policia.¹⁴

Sipas BGK të vitit 2009, të pyeturit nëpër botë kishin më shumë gjasa që t'i paguanin një ryshfet një punonjësi policie se sa ndonjë zyrtari tjetër shtetëror; pothuajse një e katërta e të gjithë të pyeturve (njëzetë e pesë përqind) të cilët kishin ardhur në kontakt me policinë në dymbëdhjetë muajt e mëparshëm i kishin paguar ryshfet një polici, shumë më tepër se sa ndaj grupit tjetër më të prirur ndaj ryshfetit, gjyqësorit, me gjashtëmbëdhjetë përqind.¹⁵

Një tjetër burim krahasimi i të dhënave nga sondazhe mbi korrupsionin policor është Eurobarometri i Komisionit të Bashkimit Evropian. Një sondazh i kryer mbi korrupsionin në fund të vitit 2009 nxorri në pah se Evropianët janë më pak të preokupuar për korrupsionin policor se sa për korrupsionin në sektorët e tjerë të shtetit, si politikanët dhe zyrtarëve të niveleve të ndryshme të përfshirë në tenderë publikë dhe leje ndërtimi.¹⁶ Ndërkohë që kjo mund të duket inkurajuese, një shikim më nga afër i të dhënave tregon se publiku në vendet e reja anëtare (shumica vende në tranzicion të Europës Qendrore dhe Lindore) kanë më shumë gjasa të besojnë se korrupsioni policor është më i përhapur në polici, se sa publiku i 15 vendeve të BE-së që kanë qënë anëtare përpara majit të vitit 2004; përqindjet respektive ishin pesëdhjetë e tre përqind dhe tridhjetë e pesë përqind.¹⁷ Duke këqyruar më në thellësi në vende të veçanta, vendet të cilat besojnë se korrupsioni policor është rritur ndjeshëm, që nga Eurobarometri i mëparshëm (vjeshtë 2007) mbi korrupsionin ishin Spanja (27 pikë më shumë), Qipro (24 pikë), Bullgaria (19 pikë) dhe Belgjika (18 pikë).¹⁸ Nuk kishte ndonjë prirje të qartë sipas vendeve, një vend i zhvilluar si Belgjika kishte të njëjtin nivel me një vend në tranzicion si Bullgaria. Nga ana tjetër e spektrit kishte një vend tjetër në tranzicion si Sllovakia – pra jo i zhvilluar – në të cilin perceptimi mbi korrupsionin policor ishte përmirësuar në krahasim me dy vitet e mëparshme.¹⁹

3

Rëndësia e luftës ndaj korrupsionit dhe ndaj sjelljes së papërshtatshme në polici

Kjo pjesë, 3 e Kapitullit 1 shpjegon se përse është e rëndësishme që të luftohet korrupsioni dhe sjellja e papërshtatshme në polici, pasi të dyja dëmtojnë legjitimitetin e vetë policive dhe në disa raste dhe të shteteve. Në një shkallë më pak të dëmshme, rënia e besimit në sistem mund të çojë në pakënaqësi dhe në ulje të besimit në sistemin juridik dhe shtetin e së drejtës. Tabela 2 më poshtë synon të paraqesë disa llojë të keqsjelljes, ato me pasojat më të rënda janë të paraqitura në fund të tabelës:

Tabela 2: Rëndësia e korrupsionit policor dhe sjelljes së papërshtatshme

Dhënia e shëmbullit	Korrupsioni policor i jep një shëmbull të keq shoqërisë. Për të nxitur respektin ndaj ligjit shteti duhet të garantojë që ata që janë përgjegjës për zbatimin e ligjit të jenë shëmbuj pozitivë. Dhënia e shëmbullit është e vlefshme edhe brenda shërbimeve policore; nëse kuadro të lartë eprorë dhe menaxhues të policisë janë seriozë në përpjekjen për të reduktuar korrupsionin dhe sjelljen e papërshtatshme në radhët e gradave më të ulëta, ata duhet që vetë të sillen në mënyrë model.
Rënia e kapacitetit të policisë	Përveç pasojave më të rënda – deligjitimitimi dhe më pas rënia e sistemit – ndoshta arsyeja më e rëndësishme se përse korrupsioni policor është i rëndësishëm, është se mund të çojë në mosbesimin e publikut ndaj policisë, duke e bërë kështu më të vështirë punën e policisë në atë që është edhe detyra e saj parësore, lufta kundër krimit. Siç edhe e ka parashtruar një analist i mirënjohur: Në zgjidhjen e çështjeve kriminale, është element kyç nëse publiku – viktimat dhe dëshmitarët – jep informacion i cili e ndihmon policinë në gjetjen e të dyshuarve, nga ana e tyre policët janë relativisht të pafuqishëm, pavarësisht burimeve që mund të vihen në dispozicion të hetimit të një krimi.²⁰ Mosrespektimi i ligjit nga policia mund të çojë në rritjen e krimeve dhe uljen e zbulueshmërisë së krimeve.
Reputacioni i brendshëm	Reputacioni ndërkombëtar i një shteti mund të dëmtohet nëse korrupsioni policor konsiderohet nga shtetet e tjera dhe nga Organizatat Ndërkombëtare si i rëndë dhe sistematik. Shtete të tjera mund edhe ta konsiderojnë si rrezik për sigurinë e tyre; për shembull nëse ka të dhëna të përfshirjes së policisë në trafikimin ndërkombëtar të armëve, drogës ose njerëzve.

Drejtësia dhe barazia	Në qoftë se kërkohet që njerëzit të respektojnë ligjin ata duhet të kenë besim se policët në përgjithësi e respektojnë ligjin (kurdoherë do të ketë edhe 'mollë të kalbura'), dhe se duke e respektuar ligjin ata i trajtojnë njerëzit në mënyrë të barabartë.
Destabilizimi i komuniteteve dhe dobësimi i shtetit	Korrupsioni policor dhe sjellja e papërshtatshme mund të destabilizojë komunitetet, nëse punonjës policie të korruptuar përfshihen në akte racizmi ose i ofrojnë mbrojtje grupeve të caktuara, kjo mund të çojë në thellimin e ndarjeve në shoqëri. Në të njëjtën kohë korrupsioni policor mund të dëmtojë shtetet. Në rastin e një shteti demokratik, korrupsioni policor mund të minojë themelet e etikës së tij dhe kështu legjitimiteti i shtetit në tërësi dobësohet. Në kontekste të tjera, si në shtetet e dështuara, ka një lidhje të fortë ndërmjet shkallës së perceptimit të korrupsionit dhe Indeksit të Shteteve të Dështuara që nxirret një herë në vit nga Fondi për Paqe: të ashtuquajturat shtete të dështuara janë shtetet me shkallën më të lartë të perceptimit të korrupsionit.
Rënia morale	Një pasojë e rëndë e korrupsionit policor është dobësimi i standarteve etike të shoqërisë. Nëse publiku e percepton policinë se po përfiton nga korrupsioni, kjo gjë mund të sjellë rënien e standarteve të tyre morale dhe mund t'i bëjë ata më të prirur për t'u përfshirë në sjellje kriminale. Shkurtë, korrupsioni policor mund të nxisë një spirale të rënies së përgjithshme morale.

4

Ndërtimi i një policie me etikë

Kjo pjesë, 4, paraqet disa qasje të cilat mund të pranohen dhe janë pranuar nga autoritetet kombëtare dhe ndërkombëtare për të kufizuar korrupsionin policor dhe përmirësuar etikën policore. Kjo pjesë ekzaminon katër pyetje:

1. **Si** mund të luftohet korrupsioni dhe sjellja e papërshtatshme?
2. **Kush** duhet të jetë përgjegjës për të luftuar korrupsionin?
3. **Ku** duhet të vihet theksi?
4. **Çfarë** kushtesh ekzistojnë për të vendosur masa efektive kundër korrupsionit dhe çfarë vështirësish hasen?

4.1 Metodat për të luftuar korrupsionin policor

Kjo është pyetja e parë që i duhet dhënë përgjigje kur ndërtohet një shërbim policor etik: Si mund të luftohet korrupsioni policor dhe sjellja e papërshtatshme?

Metodat që mund të pranohen nga shtetet dhe Organizatat Ndërkombëtare klasifikohen në tre ndarje kryesore – *ligjore, administrative dhe edukuese*. Secila nga këto metoda mund të nën-ndahet më tej si më poshtë:

4.1.1 Metodat ligjore për të luftuar korrupsionin policor

4.1.1.1 Ndëshkimi

Autoritetet duhet që të shihen se e trajtojnë korrupsionin dhe format e tjera të keqsjelljes në mënyrë serioze. Punonjësit e policisë të cilët përfshihen në sjellje të papërshtatshme shpesh trajtohen me butësi nga eprorët e tyre; në shumë vende policia vepron pa u ndëshkuar. Kjo në vetëvete është e padëshirueshme, por gjithashtu jep shëmbullin e keq për policët e tjerë. Përveç në rastet kur ekzistojnë arsye të forta, ndëshkimet duhet të publikohen gjerësisht, të paktën brenda vetë policisë. 'Vënia e emrit dhe turpërimi' për çdo vepër të tillë është e këshillueshme, në mënyrë që policët e tjerë të mësojnë se çfarë përbën sjellje të papërshtatshme nga veprat e kolegëve dhe se këto veprime nuk tolerohen. Nga ana tjetër kjo i jep besim policëve se sjellja e papërshtatshme nuk lihet pa u trajtuar.

4.1.1.2 Përmirësimi i legjislacionit

Sondazhet tregojnë se në disa raste punonjësit e policisë janë të paqartë për atë se çfarë është korrupsioni dhe format e tjera të sjelljes së papërshtatshme. Një arsye e shpeshtë për këtë është se ligjet janë të paqarta, kanë boshllëqe janë të ngatërruar dhe/ose të paqartë – ose në rastet më të këqia nuk u referohen fare sjelljeve të caktuara. Nëse duhet kufizuar korrupsionin policor atëherë ligjet duhet të rishikohen ose duhet të miratohen ligje të reja për të zgjidhur këto probleme.

4.1.2. Metodat administrative për të luftuar korrupsionin policor

4.1.2.1. Rekrutimi dhe qarkullimi

Procedurat e rekrutimit duhet të sigurojnë se të gjitha emërimet do të bëhen sipas kualifikimeve dhe përshtatshmërisë (eksperienca, personaliteti, etj.) për një pozicion të caktuar – jo në bazë të asaj se me kë është i afërm një polic. Duhet ekzistuar kritere të paracaktuara për emërimet e punonjësve të policisë, përfshirë standartet minimale të arsimimit që kërkohen (shiko Kapitullin 8).

Një mënyrë e rëndësishme për të verifikuar përshtatshmërinë e një kandidati për një pozicion të caktuar janë testet. Testet e 'aftësisë' duhet të masin aftësitë fizike (p.sh. shpejtësinë e reagimit), por edhe aftësitë mendore dhe psikologjike (p.sh. se sa janë në gjendje kandidatët për të vlerësuar një situatë kritike dhe për të vendosur për veprimin e duhur që duhet ndërmarë). Duhet të ketë pyetje të hartuara për të vlerësuar qëndrimin e kandidatit ndaj dhunës dhe formave të tjera të sjelljes së papërshtatshme.

Shumë vende kanë futur qarkullimin (lëvizja e rregullt e personelit të policisë nga një njesi ose departament në tjetrën) si një mënyrë për të kufizuar mundësitë për zhvillimin e një marrëdhënie afërmësie të tepëruar me kolegë, të cilat çojnë në krijimin e rrjeteve të korrupsionit. Shumë nga mbështetësit e kësaj praktike argumentojnë se duhet të ketë një normë qëndrimi deri në tre vjetë në një pozicion, megjithëse disa autoritete i qarkullojnë zyrtarët e lartë të policisë dhe sigurisë edhe më shpesh.

Kërkime të kryera në Indi²¹ tregojnë disa disfavore që rrjedhin nga qarkullimi: menaxherët e zyrave ose departamenteve të ndryshme mund të bashkëpunojnë në mënyrë që të 'këmbejnë' persona të cilët i njohin që janë të prirur të korruptohen. Një tjetër disfavor është se organizata mund të humbasë avantazhin e eksperiencës, aftësive të zhvilluara nga eksperienca në një vend dhe 'memorjes institucionale'. Për këtë arsye qarkullimi duhet të përdoret në mënyrë të kujdesshme.

4.1.2.2. Kushtet e punës

Kur kushtet e punës së policisë nuk janë tërësisht të përshtatshme rreziku i përhapjes së korrupsionit rritet. Kushti themelor i cili lidhet me korrupsionin është pagesa. Nëse punonjësit e policisë nuk paguhen siç duhet dhe rregullisht (ose nuk paguhen fare) gjasat që korrupsioni të rritet janë më të mëdha. Një tjetër çështje ka të bëjë me atë se si është niveli i pagës në krahasim me shoqërinë në përgjithësi. Nëqoftëse pagat e policisë janë shumë më të ulëta se sa personeli i policisë do të fitonte në një punë me kërkesa më të ulëta në sektorin privat,

disa mund ta justifikonin sjelljen joetike ose jo të përshtatshme me argumentin se ata nuk trajtohen siç duhet nga shteti si punëdhënës. Për këtë arsye autoritete duhet të monitorojnë kushtet e punës në mënyrë të shpeshtë dhe të rregullt dhe të zgjidhin problemet që mund të lindin.

4.1.2.3. Përfshirja e shtetit

Sasia dhe lloji i ndihmës që shtetet u japin punonjësve të policisë së tyre kanë ndikim në besnikërinë dhe sjelljen etike. Një arsye e zakonshme për rritjen e sjelljes së papërshtatshme është dënimi i butë, ose të paktën *perceptimi* se gjykatësit janë të butë me punonjësit e policisë të përfshirë në korrupsion ose sjellje të papërshtatshme. Në teori policia duhet të kryejë detyrat në mënyrë të padiskutueshme, por një qasje e tillë është joreale dhe mund të ketë efektin e kundërt; punonjësit e policisë kanë opinionet e tyre dhe shtetet duhet të zgjidhin shqetësimet e tyre.

Shtetet mund të zgjedhin një 'qasje të dyfishtë' kur përballen me shqetësimet për butësi ndaj korrupsionit dhe sjelljes së papërshtatshme:

1. Analizimi i skemave të dënimeve dhe si parregullsitë ashtu edhe prirjet ndaj dënimeve të lehta dhe të pajustificuara duhen rregulluar.
2. Shtetet duhet të hyjnë në diskutime me punonjësit e policisë për të marrë një pamje sa më të qartë të shqetësimeve të personelit policor dhe të shpjegojnë dhe justifikojnë skemat e dënimeve (gjithmonë duke marrë parasysh faktin se shteti i konsideron ato si të përshtatshme).

4.1.2.4. Ndryshimi i raporteve gjinore

Autoritetet e një numri shtetesh janë rrekur të kufizojnë korrupsionin në polici duke ndryshuar raportin e grave dhe burrave. Në vitet të 90-ta, autoritetet e Qytetit të Meksikos u përpoqën të zgjidhnin problemin e rëndë të korrupsionit në radhët e shërbimit të policisë së trafikut rrugor duke e kthyer këtë shërbim tërësisht me policë femra.²² Ndryshimi i raportit gjinor, në mënyrë të tillë që policët femra të përbëjnë shumicën ose qoftë edhe një pjesë të tërë, mund të jetë avantazh vetëm në terma afatshkurtër. Të dhënat e pakta në dispozicion nga praktika tregojnë se faktori gjinor është më pak i rëndësishëm se sa kohëzgjatja e një grupi të caktuar punonjësish policie që përbën faktorin përcaktues dhe rrit gjasat për përfshirje në sjellje të papërshtatshme. Duhet një periudhë e caktuar kohe që një grup punonjësish të zhvillojë besimin reciprok dhe një kohë më e gjatë që besimi reciprok të shtrihet në bashkëpunim për praktika korruptive. Lidhja dhe besimi midis burrave dhe grave zakonisht nuk janë aq të forta se sa midis anetarëve të të njëjtës gjini – kështu që formula më e mirë është ajo e një shërbimi të përbërë nga një numër i barabartë burrash dhe grash, të cilët mbikëqyrin njëri-tjetrin.²³

4.1.2.5. Kodet e sjelljes

Më shumë se sa dënimi i punonjësve të policisë për sjellje të këqia të kryera më parë, miratimi i kodeve të reja të sjelljes, mund të shihet si qasje më pozitive dhe përparimtare, të hartuara për të ndryshuar kulturën policore (shih Kapitullin 2).

4.1.2.6. Vlerësimet e rreziqeve dhe avantazheve

Ndërkohë që çdo aspekt i punës së policisë mund të shfrytëzohet nga punonjës pa etikë, disa sektorë kanë kushtë të cilat e nxisin korrupsionin e rëndë dhe sistematik më shumë se sa disa të tjerë. Disa drejtorive të cilat merren me forma të krimit të cilat kanë përfitim të madh (të ndryshme nga forma jo të rregullta dhe të rralla si vjedhjet e mëdha të bankave) zakonisht u krijohen mundësi afatgjata për raste të rënda korrupsioni.

Nuk janë vetëm kriminelët të cilët ofrojnë ryshfete të konsiderueshme për punonjësit e policisë; një tjetër fushë me rrezikshmëri të lartë është ajo e kontratave – për vetura, municione, etj. – ku mund të përfshihen vendimmarrës të policisë. Në mesin e viteve të 90-ta pati dyshime se një sërë furnizuesish të shërbimeve policore në disa provinca të Gjermanisë kishin paguar ryshfete për të siguruar dhënien e kontratave.²⁴ Kjo duket se është fushë e përbashkët për korrupsionin policor për shumë vende.

Nëse autoriteteve shtetërore u nevojitet të vendosin prioritetet për të luftuar korrupsionin policor, ata duhet që të identifikojnë ato sektorë dhe fusha të aktivitetit policor që kanë gjasa të ofrojnë mundësi dhe shpërblime më të mëdha dhe të përqëndrohen në to. Shkurtë, ata duhet të kryejnë vlerësim të rrezikut. Në shumë vende, një fushë me rrezikshmëri të lartë korrupsioni janë skuadrat kundër-narkotike. Në vende ku prostitucioni dhe/ose lojërat e fatit janë të paligjshme edhe këto përbëjnë fusha me rrezik të lartë. Vlerësimet e rrezikut duhet të përqëndrohen gjithashtu në dhënien e kontratave për furnizime.

4.1.3. Metodat e edukimit për të luftuar korrupsionin policor

Nga ekzaminimi i mënyrave se si arsimimi mund të kontribuojnë në kufizimin e korrupsionit policor, audiencat më të dallueshme janë policia dhe publiku i gjerë; audienca të tjera përfshijnë politikanët dhe mediat.

4.1.3.1. Seminaret

Seminaret për punonjësit e policisë duhet të zhvillohen rregullisht në mënyrë që të rritet shkalla e informimit dhe përditësimit – informacion mbi atë se çfarë nuk është e pranueshme dhe çfarë ka ndryshuar. Vlerat nuk janë statike; ajo çfarë mund të ketë qënë e pranueshme për një brez të mëparshëm mund të mos jetë më e pranueshme. Ky dinamizëm është i nevojshëm që të transmetohet tek punonjësit e policisë në mënyrë të rregullt; trajnimi vetëm në fazat e para të karrierës së tyre është i pamjaftueshëm.

4.1.3.2. Fushatat

Janë dy lloje kryesore fushatash. Njëri lloj – më i efektshmi – është kur shtetet ndërmarrin fushata informimi për publikun mbi atë se çfarë është korrupsioni dhe përse është i papranueshëm. Shteti gjithashtu mund të edukojë publikun mbi mënyrat më të mira për të informuar autoritetet rreth rasteve të dyshuara ose dijenisë për raste korrupsioni dhe sjelljeje të papërshtatshme (p.sh. nëpërmjet linjave telefonike falas dhe anonime). Lloji i dytë është kur politikanët bëjnë përpjekje intensive në mënyrë publike për të kufizuar korrupsionin. Tashmë njihet gjerësisht se ky lloj i dytë i fushatave publike kundër korrupsionit shpesh jo vetëm se nuk është i

efektshëm por është edhe kundërproduktiv. Fushata reklamimi shpesh ndërmerren me premtime për të kufizuar, biles edhe çrrënjësor korrupsionin. Kjo shpesh ndodh në prag zgjedhjesh. Në mënyrë që të jenë të efektshme, këto lloj fushatash duhet të jenë të shkurtëra, të mprehta, jo të shpeshta dhe të tregojnë rezultate të prekshme (p.sh. dënime të rënda për punonjës të rangjeve të larta, të gjetur fajtorë për korrupsion ose abuzim me detyrën shtetërore).

4.1.3.3. Dhënia e shëmbullit

Një shkak i rëndësishëm për korrupsionin e vazhdueshëm dhe në rritje në radhët e punonjësve më të rinj është dhënia e modelit të keq nga punonjësit më të vjetër. Nëse korrupsioni policor duhet zhdukur, është jetike që punonjësit më të vjetër të policisë të japin shëmbullin e tyre të mirë – dhe ata që nuk e bëjnë të ndëshkohen në mënyrën e duhur.

4.2. Shmangia e rreziqeve të mundshme si privatizimi dhe nën-kontraktimi në polici

Prirja e shteteve për të transferuar detyra të policisë tek sektori privat – nga qeveria tek bizneset – nëpërmjet privatizimit ose nën-kontraktimit, ka ardhur duke u intensifikuar që nga fundi i viteve të 70-ta. Ka tre aspekte kryesore të kësaj prirje të cilat kanë rëndësi të drejtpërdrejtë për korrupsionin policor:

- Së pari, kjo prirje karakterizon një spostim në fokusin drejt arritjes së objektivit (qëllimit) se sa procesit (mjetit): arritja e objektivave të dëshiruar (shpesh të bazuar në raportin kosto-përfitim) bëhet më e rëndësishme se sa 'zbatimi sipas rregullores' dhe nxit mentalitetin joetik.
- Së dyti, kjo qasje shpesh mbështetet në vendimmarrjen 'e arsyeshme' dhe shkurtimeve të shpenzimeve dhe preokupohet pak për koncepte subjektive siç janë kapitali social dhe besimi. Ndërsa shumë shërbime policore nuk kanë vuajtur nga shkurtime thelbësore, të cilat kanë ndodhur në disa shtete në dekadat e kaluara, punonjësit e tyre kanë kaluar të njëjtat eksperiencë si pjesa tjetër e shoqërisë. Besimi është rrugë me dy kalime, dhe nëse punonjësit e policisë besojnë se shteti nuk po e vlerëson përkushtimin dhe besnikërinë e tyre, ata mund të bëhen më të prirur që të përfshihen në sjellje të papërshtatshme – veçanërisht nëse kjo do të ndodhte në shënjë solidariteti me publikun i cili *e respekton* besnikërinë, dhe konkretisht kolegët e tyre.
- Dy pasojat e mësipërme janë të përgjithshme, e treta është shumë e veçantë – konkretisht që disa shërbime policore janë nxitur ose edhe u është kërkuar që të kërkojnë pjesë të financimit të tyre nga sektori privat. Në këtë qasje ka rreziqe të mundshme, pasi disa sponsorizues mund të presin që të marrin trajtim të veçantë nga policia (p.sh. nëse kapen duke ngarë automjetin në gjëndje të dehur). Nëse shërbimet policore kërkojnë sponsorizim privat për shkak të financimit të pamjaftueshëm nga shteti, dhe nëse sponsorizuesit privatë janë të sigurtë në dëshirën e tyre për të ndihmuar policinë dhe shoqërinë dhe jo vehten e tyre atëherë mund të krijohet sistemi i 'besimit të verbër'. 'Besimi i verbër' është një mënyrë juridike e rregullimit të marrëdhënies ndërmjet personave të veçantë ('të besuarit') të cilët menaxhojnë fondet dhe investimet në mënyrë të tillë që donatorë dhe përfituesit të mos kenë dijeni për detajet e menaxhimit.

4.3. Përgjegjësitë për luftën kundër korrupsionit

Një nga problemet më të vështira në luftën kundër keqsjelljes policore është përcaktimi se **kush** do të jetë përgjegjës për të trajtuar problemin. Këtu kihen prasysh roli i vetë policive, qeverive, Organizatave Kombëtare, qeverive të huaja, aktorët joshitetërorë dhe publiku më në përgjithësi.

4.3.1. Policia

Kontrolli i brendshëm dhe mbikëqyrja, veçanërisht për keqsjelljet më pak të rënda (kryesisht shkelje të etikës dhe kodit të sjelljes), shpesh janë mjete të efektshme kundër korrupsionit dhe formave të tjera të keqsjelljes. Menaxherët e policisë (të nivelit të parë) veçanërisht luajnë një rol të rëndësishëm në këtë drejtim, kryesisht ndaj korrupsionit individual të përmasave të vogla (ndryshe nga korrupsioni sistematik): në disa mënyra roli i tyre është po aq i rëndësishëm sa ai i menaxherëve të nivelit të mesëm dhe të lartë (shih kapitujt 6 dhe 7). Megjithatë është problematike nëse pritet që një institucion ose grup i caktuar të mbikëqyrë vetveten. Gjasat për mbulim të çështjeve (nga hetues që simpatizohen) ose të reagimit të tepëruar (nga hetues të cilët kanë dëshirë të përmirësojnë imazhin e policisë) janë të medha.

4.3.2. Qeveritë kombëtare

Si autoritetet kryesore në vendimmarrje dhe si financuesit kryesorë të shërbimeve policore, qeveritë e vendeve kanë mundësinë të luajnë një rol të rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit policor. Një nga mënyrat më të efektshme për qeveritë është krijimi i komisioneve anti-korrupsion. Tipari kryesor i këtyre komisioneve është se ato duhet të jenë të pavarura nga policia. Ka prova të shumta se në shumë raste është e parëndësishme – madje edhe kundërproduktive – që të pritët që policia të kontrollojë sjelljen e saj në mënyrën e duhur (shih Kapitullin 6).

Shembujt më të hershëm të komisioneve kundër-korruptuese kanë qënë përgjegjës për mbikëqyrjen e korrupsionit në sektorin shtetëror në përgjithësi; ndër më të mirënjohurit janë Zyra e Hetimeve të Praktikave Korruptive në Singapor (krijuar në vitin 1952), Komisioni i Pavarur Kundër Korrupsionit i Hong Kong (krijuar në vitin 1974), Komisioni i Pavarur Kundër Korrupsionit në Uellsin Jugor (krijuar në vitin 1989).

Më së fundmi, shumë vende kanë krijuar komisione ‘të pavarura’ për të adresuar në mënyrë të veçantë korrupsionin policor. Një shembull i mirë është Komisioni për Luftën Kundër Korrupsionit në Polici i Nju Jorkut, SHBA. Ky komision u krijua në vitin 1995 pas publikimit të Raportit të Komisionit Mollen,²⁶ dhe është, sipas faqes zyrtare në internet ‘tërësisht i pavarur’ nga Departamenti i Policisë i Nju Jorkut. Ai nxjerr raporte të detajuara vjetore të cilat janë të hapura për publikun. Një shembull tjetër është Sllovenia, që ka një Komision të pavarur që kontrollohet nga Parlamenti. Sllovenia e zhvilloi legjislacionin e saj për të luftuar korrupsionin menjëherë pas pavarësisë nga një regjim autokratik dhe jodemokratik, ish Jugosllavia.

4.3.3. Organizatat ndërkombëtare dhe shtetet e huaja

Ka shumë mënyra se si Organizatat Ndërkombëtare mund të kontribuojnë në luftën kundër korrupsionit. Njëra është nëpërmjet inkurajimit të vendeve të ndryshme për të rënë dakord mbi përkufizime të përbashkëta të korrupsionit, policisë etj. OKB, Interpoli dhe Banka Botërore janë tre shembuj të Organizatave Ndërkombëtare të cilat kanë dhënë kontribute të rëndësishme në këtë fushë. Një mënyrë tjetër është dhënia e ndihmës me kushte: në qoftë se një shtet kërkon ndihmë nga agjenci të huaja, këto agjenci mund të përdorin të dyja, si karrotën (ndihma në përmirësimin e burimeve dhe mjeteve, anëtarësim në agjencitë perëndimore si BE, etj.) ashtu edhe shkopin (tërheqje e fondeve, penaltite) për të nxitur elitat e shteteve që të ndërmarrin masa të cilat çojnë në kufizimin e korrupsionit policor dhe sjelljes së papërshtatshme. Organizatat Ndërkombëtare mund të ofrojnë trajnime (p.sh. në etikë) dhe paisje të cilat ndihmojnë në kufizimin e korrupsionit policor. Së fundi, Organizatat Ndërkombëtare mund të luajnë një rol të veçantë në përhapjen dhe demonstrimin e shembujve të praktikave më të mira tek shtetet të cilat hasin vështirësi në zhvillimin e strategjive të qarta për të trajtuar çështjen e korrupsionit.

4.3.4. Shoqëria civile (aktorët jo-shtetërorë)

Përderisa shtetet dhe Organizatat Ndërkombëtare luajnë një rol të rëndësishëm në kufizimin e korrupsionit policor, qeverisja e mirë²⁷ parasupozon përfshirjen e një sëre agjencish. Njëra është shoqëria civile. Kjo është një shprehje tjetër e diskutueshme – për qëllimin e kësaj Pakoje shoqëria civile përmbledh katër elementë:

1. Mediat
2. OJQ-të
3. Sektori i biznesit privat
- 4.. Publiku i gjerë

Secili nga këta aktorë luan rolin e vet. Mediat duhet të luajnë rolin e rojtarit dhe përfshihen në gazetari hetimore të përgjegjshme. Ato mund të jenë burim i vlefshëm komunikimi dhe fushatash kundër korrupsionit policor. Rasti i Transparency International tregon për rolin e rëndësishëm që Organizatat Jo-Qeveritare vendase dhe të huaja mund të luajnë si mbikëqyrës dhe si sugjerues të metodave të reja për të luftuar korrupsionin. Bizneset private dhe publiku i gjerë mund të refuzojnë të paguajnë rryshfete punonjësve të policisë dhe mund t'i raportojnë ato. Raportimi i rasteve të korrupsionit është një shëmbull parësor ku qeveritë, Organizatat Ndërkombëtare, OJQ-të dhe publiku mund të bashkëpunojnë: Organizatat Ndërkombëtare dhe OJQ-të mund të vendosin dhe financojnë linja telefoni falas të cilat publiku mund t'i përdorë për të raportuar korrupsionin policor (në mënyrë anonime ose duke kërkuar identitetin e raportuesit).

Një nga mënyrat më të rëndësishme më të cilën shoqëria civile mund të kontrollojë korrupsionin policor është nëpërmjet kontakteve më të shpeshta dhe ndërveprimit me policinë. Tashmë është pranuar gjerësisht se kontrolli policor në komunitet, përmes të cilit policia dhe komunitetet vendore shtojnë kontaktet ndërmjet tyre dhe policia rrit dukshmërinë e saj, është një nga metodat më të mira për përmirësimin si të kontrollit policor ashtu edhe besimin tek policia. Koncepti i kontrollit policor në komunitet shtjellohet në mënyrë më të detajuar në kapitujt e mëposhtëm.

4.4. Ku duhet të vihet theksi?

Disa lloje të punës së policisë dhe rrethana të caktuara i shtojnë gjasat e korrupsionit policor. Qasjet ekonomike ndaj korrupsionit shpesh përqëndrohen në analizen e kostove dhe përfitimeve: përpos të tjerave, kur përfitimi është qartazi më i lartë se humbja (rreziku i të zbuluarit dhe denimit nëse zbulohet), stimuli për t'u përfshirë në sjellje kriminelë është i lartë. Për pasojë, një qasje e përhapur në fushën e kriminologjisë e vendos theksin në 'strukturat e mundësisë': disa veprimtari ofrojnë më shumë mundësi për korrupsion se sa disa të tjera – për shembull policia e trafikut rrugor. Këto dy qasje janë të pajtueshme me njëra-tjetrën dhe nëse kombinohen mund të japin tregues të qartë për fushat ku puna e policisë ka më shumë mundësi të bie pre e korrupsionit. Për ta përmbledhur, kur mundësitë e përfitimit janë të mëdha dhe shanset të shpeshta, rreziku i korrupsionit policor rritet.

4.5. Çfarë kushtesh nevojiten për masa efektive kundër korrupsionit, dhe vështirësitë që hasen?

4.5.1. Mbështetje e të gjithë aktorëve të përfshirë

Në mënyrë që korrupsioni policor të frenohet dhe kufizohet është e rëndësishme që të gjithë aktorët e interesuar të përfshihen aktivisht dhe mbështesin me forcë masat e marra. Nuk mjafton që agjencitë qeveritare të miratojnë masa kundër-korruptuese në qoftë se publiku nuk i mbështet – aq më tepër nëse i kundërshton – këto masa. Aktorët e interesuar përfshijnë elitat politike, aparatet e burokracisë qeveritare, OJQ-të vendore dhe ato ndërkombëtare, Organizatat Ndërkombëtare, mediat, publikun e gjerë – dhe vetë policinë.

4.5.2. Qartësia e masave dhe objektivave

Nëse ka dykuptimësi në legjislacion ose në masat e tjera të marra për të luftuar korrupsionin, këto masa ka gjasa që të mos jenë të suksesshme. Është shumë e rëndësishme që objektivat të jenë të formuluar qartë dhe që masat e miratuara për të arritur objektivat të jenë të përshtatshme dhe të realizueshme.

4.5.3. Burimet

Burimet duhet të jenë ato të duhura dhe të përshtatshme për detyrën e ngarkuar. Burime materiale të duhura (fonde, paisje, programme, etj.) janë të nevojshme por jo të mjaftueshme. Një tjetër burim jetik janë burimet njerëzore. Ata që janë të ngarkuar me këtë çështje duhet të jenë të dedikuar, dhe duhet të kenë njohuritë, ekspertizën dhe eksperiencën e duhur. Një burim tjetër është koha. Lufta kundër korrupsionit policor duhet të jetë një projekt i vazhdueshëm: nuk ka rregullime të shpejta të kësaj çështje, dhe ata që janë përgjegjës për të zgjidhur këtë problem nevojitet që t'u jepet koha e duhur për të analizuar rrënjët e korrupsionit në kultura dhe kontekste të caktuara, si dhe të zhvillojnë, provojnë dhe zbatojnë e vlerësojnë strategjitë e duhura.

4.5.4. Krijimi i ndërgjegjësimit

Njohja e plotë e korrupsionit dhe dëmet që mund të shkaktojnë janë çështje ndërgjegjësimi që nevojitet të ngrihet në shumë vende. Rëndësia e rritjes së ndërgjegjësimit tek publiku – jo vetëm që korrupsioni policor është i gabuar, por më e rëndësishme akoma, që publiku mund dhe duhet të bëjë diçka në lidhje me të – duhet inkurajuar. Siç u theksua më sipër, qeveritë, OJQ-të vendore dhe ato ndërkombëtare, Organizatat Ndërkombëtare, publiku i gjerë dhe media, të gjithë mund të luajnë rolin e tyre në këtë drejtim.

Në të njëjtën kohë, një çështje që ndonjëherë lihet mënjanë dhe që është e nevojshme është rritja e ndërgjegjësimit në rradhët e vetë policisë, duke theksuar dëmin e mundshëm që korrupsioni mund të shkaktojë. Që qëndrimet e policëve ndaj njëri-tjetrit shpesh janë të papërshtatshme – më tepër tolerante se sa duhet ndaj të paktën disa formave të korrupsionit brenda shërbimeve të tyre – është parë në shumë sondazhe të kryera mbi këto qëndrime, si tek policët e rekrutuar rishtaz ashtu edhe tek ata më me përvojë (shiko sondazhet tek ‘Burime plotësuese’).

4.5.5. Planet e veprimit

Për të shndërruar shqetësimin mbi korrupsionin policor në veprime praktike, agjencitë dhe zyrtarët përgjegjës për luftën kundër korrupsionit nevojitet të përgatisin dhe zbatojnë plane veprimi. Këto plane duhet të:

- Identifikojnë atë çka përbën shkaqet kryesore dhe vendndodhjen e korrupsionit.
- Propozojnë masa konkrete për të adresuar këto shkaqe.
- Identifikojnë agjencitë përgjegjëse për zbatimin e masave.
- Përcaktojnë një ndarje të qartë të punës ndërmjet këtyre agjencive.
- Përcaktojnë afate kohore për ndërmarrjen e masave konkrete dhe arritjen e objektivave të caktuara.
- Përpunojnë dhe monitorojnë proceset që do të zbatohen si dhe kriteret që do të përdoren në vlerësimin e shkallës së suksesit të planit të veprimit.

Është e rëndësishme që planet e veprimit dhe elementët përbërës të tyre të jenë realiste. Për shembull, afatet duhet të jenë aq të afërta se të shërbejnë si motiv, por jo aq të menjëhershme sa që të jetë e pamundur që të realizohen pasi mosrealizimet sipas afateve mund të shkaktojnë dëshpërim dhe qëndrime negative tek ata që janë të ngarkuar me zbatimin e planit (shih Kapitullin 8).

5

Përmirësimi i mënyrës së sjelljes së policisë në kontekste specifike

Komuniteti ndërkombëtar shpesh ka mësuar nga marrëzia e të synuarit që të imponojë zgjidhje sipas formatit 'një masë për të tërë' për probleme që mund të duken të ngjashme në vende të ndryshme, por që në të vërtetë burojnë nga rrethana dhe kultura shumë të ndryshme. Kjo pjesë trajton këtë çështje duke shqyrtuar problemet e sjelljes policore, si janë trajtuar dhe çfarë mund të bëhet më tej, në katër kontekste të ndryshme. Është e rëndësishme të mbahet parasysh se këto kontekste janë veçuar këtu për hir të një analize sa më të qartë; pasi në realitet dallimet midis tyre shpesh janë të turbullta – veçanërisht ndërmjet vendeve post-konfliktuale, në tranzicion dhe atyre në zhvillim.

Kultura në një vend mund të jetë një faktor kryesor shpjegues se përse ai vend ka një shkallë më të lartë të korrupsionit policor por kjo ndryshore mund edhe të ekzagjerohet lehtësisht. Parashikuesit më të mirë të niveleve të korrupsionit lidhen me zhvillimet ekonomike dhe liritë politike: vende më të varfëra dhe më pak demokratike shpesh kanë nivele më të larta korrupsioni. Është e rëndësishme të jemi të kujdesshëm për konceptin 'normal'. Disa shpjegime kulturore të korrupsionit pohojnë se në një vend të caktuar korrupsioni trajtohet si 'normal' nga ana e publikut. Ka një dallim të rëndësishëm ndërmjet një situatë në të cilën publiku beson se korrupsioni është i përhapur dhe kështu, një 'normë' ndaj së cilës publiku në përgjithësi është indiferent (kultura e pranimit ose e tolerimit), dhe një tjetër ku publiku beson se korrupsioni është i përhapur dhe ku ai është i pafuqishëm për të bërë ndonjë gjë (kultura e humbjes së shpresës dhe e mosbesimit në ndonjë zgjidhje). Ndërsa është e rëndësishme që të jemi të ndjeshëm ndaj dallimeve kulturore, ata që përpiqen të luftojnë korrupsionin duhet të mos çorientohen nga elitat e vendeve të cilat e përdorin kulturën si një shfajësim për nivelet e larta të korrupsionit, po që në realitet mbrojnë interesat e tyre personale.

5.1. Vendet pas-konfliktit

Vendet pas-konfliktit shpesh kalojnë probleme të mëdha me korrupsionin policor dhe forma të tjera të sjelljes së papërshtatshme. Një shembull është Angola, e cila kaloi eksperiencën e luftës civile nga viti 1995 deri në vitin 2002. Në vitin 2007, një OJQ ndërkombëtare e mirënjohur publikoi rezultatet e një hetimi mbi sjelljen e policisë për periudhën 2005–2007 dhe identifikoi disa lloje të keqsjelljes.²⁸ Një nga më të shpeshtat ishte kur policia kishte dështuar të kalonte nga metodat më të dhunshme të cilat janë të zakonshme në kohë lufte, në metoda të përshtatshme për një kontekst më të stabilizuar dhe paqësor. Kohëzgjatja e luftës civile në Angola nënkuptonte se kishte pak punonjës policie me eksperiencë për operacione në kohë paqe, kështu që ishte e rrënjësor kultura e të trajtuarit të çështjeve me dhunën që është tipike për luftën.

Një mësim që del nga rasti i Angolës është nevoja e komunitetit ndërkombëtar për të përqëndruar përpjekje më të mëdha në trajtimin e situatave pas-konfliktit në vendet e përfshira në konflikte afatgjata se sa në vendet ku konfliktet

kanë qënë të shkurtëra dhe ku shumë punonjës policie pritet që të dinë prej eksperiencës personale mënyrat për të vepruar në situata 'normale' (jo lufte). Një tjetër mësim – i cili vlen për shumicën e shoqërive pas-konfliktit – është se shërbimet e policisë nevojitet të jenë përfaqësuese të grupeve të ndryshme që kanë qënë të përfshira në konflikt.

Shih Tabelën 3, më poshtë për konsiderata që lidhen me vendet pas-konfliktit.

Tabela 3: Konsiderata dhe qasje që lidhen me korrupsionin në vendet pas-konfliktit

Sfondi i vendit: Vendet pas-konfliktit			
Shkalla e problemit të korrupsionit	Problemi/et kryesore me korrupsionin (të ndryshueshme)	Rëndësia e kontekstit politik	Procesi i vlerësimit strategjik
E gjerë	Zaptim i sferës politike; Lidhje me grupet paraushtarake, krimin e organizuar të përfshirë në narkotikë, trafike të tjera (me shkallë përfitimi të lartë dhe kërcënim për integritetin e policisë; brutalitet policor; favorizim i vazhdueshëm me baza etnike.	Kritikë; mungesë e shpeshtë e vullnetit politik; rifillimi i dhunës minon procesin e reformës; sistemet e mëparshme të qeverisjes shpesh janë në gjendje rrëmuje dhe kanë nevojë për rindërtim thelbësor.	Kuptimi i 'kombit' i dobët; vizioni i gjerë për vendin i rëndësishëm për drejtimin e reformës në polici. Dokumenti mbi vizionin mund të prodhojnë ndryshimin. Duhet të pëfshijë 'kuadrin e gjerë' të vendit. Nevoiten konsultime të gjera ose do të mungojë mbështetja; duhet të përfshijnë të gjitha nivelet e policisë dhe publikun; Nevojitet analiza e rreziqeve dhe e mundësive. Duhet bërë vlerësimi se duhet trajtuar krimi i organizuar, ish luftëtarët.
Shkalla e problemit të korrupsionit	Qasja ndaj menaxhimit të ndryshimit	A kërkohet mbështetje e jashtme (huaj)?	Roli i shoqërisë civile
E gjerë	Tërësore; kërkohet ndërtimi i kapaciteteve duke qënë se eksperiencia vendore është e kufizuar. 'Çbllokimi' do të kërkojë një sërë teknikash brenda	Po, Nevojitet ekspertizë, më pak nevojë për Po, mbështetje materiale e gjerë dhe ekspertizë për periudhë afatmesme deri afatgjatë.	Vendimtar për krijimin e mbështetjes për ndryshim; duhet trajtuar çështja e traditës së mosbesimit të publikut; ndarjet etnike apo të llojeve të tjera duhen

organizatës (Shih për më shumë Kapitullin 9) Analiza e forcave në terren duhet përdorur për të identifikuar se çfarë nevojitet të ndryshojë për të lehtësuar ecjen përpara. Në shumë raste do të nevojitet ndërtimi nga e para i burimeve dhe lehtësirave për trajnim (kërkohet asistencë e huaj).	Nevojitet përfshirja e programeve ekonomike dhe shoqërore, veçanërisht në kultivimin e bimëve narkotike dhe zonave me burime të cilat mund të përbëjnë fillesa konflikti.	trajtuar në mënyrë që të evitohet anësia në konsultime, trajnim, etj.
---	--	--

Në teori, siguria e brendshme në vendet pas-konfliktit sigurohet nga shërbimet policore të vetë vendeve. Në fazat e para pas konfliktit shpesh është e nevojshme që siguria e brendshme të sigurohen nga forca të huaja; arsyeja për këtë është se policitë e vetë vendeve ndryshojnë nga 'të korruptuara, të paafta, abuzuese, ose kombinime të ndryshme të të trejave'²⁹ në tërësisht inekzistente. Në ditët e para pas konfliktit, shpesh janë forcat e *ushtrisë* – zakonisht OKB ose NATO – të cilat marrin përsipër sigurinë e brendshme.

Që forcat e huaja të ndërtojnë besim në një mjedis jo miqësor, ato duhet të shihen se veprojnë në mënyrë të ligjshme dhe konsekuente. Një problem i zakonshëm është se punonjësit e huaj të policisë kanë të ardhura shumë më të larta se sa ata vendas, një sasi të të cilave i përdorin për qëllime të pahijshme. Ka të dhëna se anëtarë të Task Forcës së Policisë Ndërkombëtare në Bosnje dhe Hercegovinën e pas konfliktit rritën prostitucionin e paligjshëm dhe trafikun njerëzor atje duke paguar çmime të cilat ishin të larta për standartet e vendit.³⁰ Sjellja e tyre zëmëroi në një masë të madhe publikun dhe uli besimin dhe respektin tek policia.

Shërbimet e huaja policore duhet të përpiqen të shtrihen tek publiku i vendit, pjesërisht nëpërmjet zhvillimit të kontrollit policor në komunitet. Përveç avantazheve të dukshëm praktikë (njoja e gjuhës dhe traditave të vendit nga policët) nevojitet që të ketë besim reciprok. Ndikimi negativ reciprok ndërmjet këtij besimi dhe keqsjelljes (sa më shumë të ketë keqsjellje aq më pak do të ketë besim) është një faktor i rëndësishëm që duhet pranuar nga Organizatat Ndërkombëtare në përpjekjet për të ndërtuar ose rindërtuar institucione të efektshme dhe legjitime në shoqëri pas-konfliktit.

Përmbledhje e fushave të përqëndrimit në vendet pas-konfliktit

- Zëvendësimi i metodave ushtarake me metoda civile.
- Garantimi i përfaqësueshmërisë së grupeve të ndryshme të qytetarëve në radhët e shërbimeve policore.
- Rritja e shkallës së ndjeshmërisë së shërbimeve policore të huaja ndaj shqetësimeve dhe zakoneve të vendit.

5.2. Vendet në tranzicion

Vendet në tranzicion janë ato të cilat janë duke kaluar ndryshime të shpejta dhe rrënjësore në vijim të një revolucionit (të dhunshëm ose paqësor). Zakonisht një transformim i tillë është kryesisht politik dhe social – nga një lloj diktature në një demokraci në lindje.

Një problem i përbashkët i vendeve në tranzicion është se ka një hendek në kohë midis përmbysjes së regjimit të vjetër dhe sistemit përkatës juridik dhe krijimit të një sistemi të ri të qëndrueshëm, legjislationit post-revolucionar; ky është problemi i prapambetjes ligjore. Edhe kur legjislationi miratohet, ligjvënësve u mungon eksperiencia mbi instrumentet e sistemit të ri dhe versionet e para të ligjeve janë shpesh defekte; ka paqartësi dhe boshllëqe. Sistemi i ri mbetet tradicional për sa kohë që në thelb është akoma duke punuar *për* të vendosur rregullat e reja se sa është duke funksionuar *sipas* tyre. Kjo mungesë qartësie e kthen legjitimitimin e sistemit më të vështirë dhe është tepër e favorshme për korrupsionin. Për më tepër hapat e mëdha të ndryshimeve mund të rrisin ndjenjën e paqartësisë dhe pasigurisë së shoqërsë, e cila mund të ndikojë punonjësit e policisë në të njëjtën mënyrë siç ndikon dhe publikun.

Një problem tjetër që duket se është veçanërisht i mprehtë në vendet në tranzicion janë ndryshimet e shpejta shoqërore dhe politike, të shoqëruara nga rritja e kriminalitetit. Autoritetet ndonjëherë reagojnë ndaj këtij fenomeni duke shtuar në mënyrë thelbësore numrin e policëve, shpesh duke ulur standartet e rekrutimit, siç ndodhi në El Salvador (një vend në të njëjtën kohë post-konfliktual dhe në tranzicion).³¹

Shih Tabelën 4, më poshtë për konsiderata që lidhen me vendet në tranzicion.

Tabela 4: Konsiderata dhe qasje që lidhen me korrupsionin në vendet në tranzicion

Sfondi i vendit: Vendet në tranzicion			
Shkalla e problemit të korrupsionit	Problemi/et kryesore me korrupsionin (të ndryshueshme)	Rëndësia e kontekstit politik	Procesi i vlerësimit strategjik
E gjerë	Besnikëritë dhe ndikimet e regjimit të vjetër e rrezikojnë ndryshimin e vërtetë; nxjerrje fitimesh nëpërmjet zhvatjes në përmasa të vogla; lidhje me krimin e organizuar; dhunën policore; korrupsion i lartë.	Kritike; mungesë e shpeshtë e vullnetit politik si pasojë e korrupsionit të elitave në regjimin e vjetër; për pasojë, mungesë e besimit në institucionet qeverisëse Nevojiten reforma të gjera të sistemit të qeverisjes.	Dokumenti mbi vizionin mund të krijojë drejtimin e përgjithshëm të ndryshimeve. Duhet të pëfshijë 'kuadrin e gjerë' të vendit. Gjatë përgatitjes së dokumentit duhen konsultime të gjera, përndryshe do të mungojë mbështetja për zbatimin e dokumentit; konsultimet

			duhet të përfshijnë të gjitha nivelet e policisë dhe publikun; Nevojitet analiza e rreziqeve dhe e mundësive në nivel organizate. (Shi Fjalorin dhe Kapitujt 2 dhe 9).
Shkalla e problemit të korrupsionit	Qasja ndaj menaxhimit të ndryshimit	A kërkohet mbështetje e jashtme (huaj)?	Roli i shoqërisë civile
E gjerë	Tërësore; kërkohet ndërtimi i kapaciteteve, duke qënë se eksperiencia vendore është e kufizuar. ‘Shkrirja’ do të kërkojë një sërë teknikash brenda organizatës. Analiza e forcave në terren duhet përdorur për të identifikuar se çfarë nevojitet të ndryshojë. Stimujt për ndryshim nevojitet të ndërtohen si pjesë e procesit, p.sh. shpërblime për kalimin e procesit të vetingut, për kalimin e kurseve të trajnimit. Lehtësirat për trajnim dhe burimet mund të modifikohen që t’i përshtaten procesit të reformave.	Po, nevojitet ekspertizë, më pak nevojë për mbështetje materiale se sa në rastet e vendeve në zhvillim ose pas-konfliktit.	Vendimtar për krijimin e mbështetjes për ndryshim; duhet trajtuar çështja e traditës së mosbesimit të publikut;

Në rastin e vendeve post-komuniste në tranzicion, ka tre faktorë shtesë që ndikojnë në korrupsionin policor. Së pari, ndryshe nga vendet në tranzicion të Amerikës Latine, Europës Jugore dhe Afrikës së Jugut, vendeve post-komuniste iu nevoiti të zëvendësojnë sistemin politik por edhe atë ekonomik; brenda një kohe të shkurtër, këto vende u përpoqën të kalojnë nga një ekonomi e centralizuar dhe në mënyrë dërmuese në pronësi të shtetit në një ekonomi kryesisht në pronësi private dhe të udhëhequr nga parimet e tregut. Në shumë vende ky tranzicion ekonomik u shoqërua nga një grumbullim i dyshimtë pasurie dhe kryeshit nga një pabarazi në rritje. Kjo çoi në pakënaqësi në shkallë të gjerë pasi 'humbësit' në vendet post-komuniste në tranzicion morën si të vërtetë faktin se 'fituesit' e rinj u pasuruan nëpërmjet krimit. Shumë punonjës policie e dinin nga eksperiencia personale se pjesë nga pasuria e re në shumë raste ishte krijuar nëpërmjet mënyrave jo të drejta dhe ndonjëherë edhe nëpërmjet mënyrave qartësisht të paligjshme.

Faktori i dytë është se shumë vende komuniste kishin forca të mëdha policore dhe shërbime sekrete. Shumë nga punonjësit e këtyre agjencive humbën pozicionet e tyre mbas rënies së komunizmit dhe lindjes së qeverive të reja, të vendosura që të distancoheshin nga terrori fizik dhe psikologjik i sistemit të mëparshëm. Shkurtimet bënë që shumë punonjës policie të armiqsoheshin dhe të bëheshin të disponueshëm ndaj ofertave tunduese; ata u bënë tërheqës për grupet kriminele për shkak të njohurive nga brenda të procedurave të policisë, njohuritë mbi armët dhe shpesh edhe qasjen ndaj tyre.

Së treti, vendet post-komuniste në tranzicion kaluan nëpër një 'boshllëk moral' mbas rënies së komunizmit. Në diktaturat e Amerikës Latine dhe Evropës Jugore, udhëheqësit autoritarë kryesisht nuk tentuan të ndrydhnin organizatat fetare dhe institucione të tjera shoqërore përtej qeverisë. Në të kundërt, vendet komuniste propaganduan 'moralin dhe ideologjinë socialiste' në çdo aspekt të jetës. Feja dhe çdo virtyt tjetër i zyrtarizuar por që ishte përtej besimeve të shtetit zyrtar kundërshtohet me forcë. Kur shtetet ranë, e tërë ngrehina e sistemit ideologjik dhe moral u shëmb gjithashtu. Ky boshllëk moral është një faktor tjetër që shpjegon veçoritë e korrupsionit në shumë vende në tranzicion; njohuria e këtyre veçorive është e rëndësishme në hartimin e strategjive të efektshme anti-korrupsion.

Jo të gjitha problemet e vendeve në tranzicion mund të zgjidhen lehtë, por për aq sa elitat kanë vullnetin ta pranojnë këtë, asistencë nga agjencitë e huaja mund të kufizojë ndikimin e tyre. Fushë në të cilat agjencitë e huaja mund të ndihmojnë me përfshirjen e qeverisjes së mirë, ndërtimin e institucioneve dhe krijimin e ekonomisë së tregut në të cilën prona private është dominuese. Elitat e vendeve në tranzicion duhet të kundërshtohen në rastet kur justifikojnë krijimin e pasurisë në mënyrë kriminele ose gati kriminele. Një metodë tjetër e efektshme që agjencitë e huaja mund të përdorin për të kufizuar korrupsionin policor është duke vendosur kufizimin e korrupsionit si kusht për hyrjen në organizata në të cilat vendet në tranzicion duan të antarësohen, siç është Bashkimi Evropian.

Përmbledhje e fushave të përqëndrimit në vendet në tranzicion

- Njohja e boshllëqeve në legjislacion të cilat nxisin sjelljen e papërshtatshme.
- Njohja e rrezeve që mund të vijnë nga zgjerimi i shpejtë i shërbimeve policore.
- Njohja e faktorëve që mund të armiqsojnë punonjësit e policisë në detyrë dhe ata të liruar.

5.3. Vendet në zhvillim

Shërbimet policore në vendet në zhvillim zakonisht janë të ekspozuara ndaj kushteve të vështira të punës dhe vuajnë nga mungesa e burimeve. Zakonisht ato nuk veprojnë në një mjedis të zhvilluar juridik.

Ashtu si me shumë vende në tranzicion (veçanërisht ato post-komuniste), një tipar tjetër i shumë vendeve në zhvillim është se shoqëria civile është pak e zhvilluar; për shembull mediat shpesh janë nën kontrollin e elitave. Në kushtet e këtij realiteti, shpesh është komuniteti ndërkombëtar i cili mund të merret me korupsionin e elitave; kjo mund të ketë ndikim pozitiv në nivele të ulëta, përfshirë shërbimet policore.

Tabela 5: Konsiderata dhe qasje që lidhen me korupsionin në vendet në zhvillim

Sfondi i vendit: Vendet në zhvillim			
Shkalla e problemit të korupsionit	Problemi/et kryesore me korupsionin (të ndryshueshme)	Rëndësia e kontekstit politik	Procesi i vlerësimit strategjik
E gjerë	Besnikëri partiake dhe nepotizëm; lidhje me grupe të krimit të organizuar; zhvatjes në përmasa të vogla (në postbloqe rrugore); Korupsion i lartë (në udhëheqësinë e policisë).	Kritike; mungesë e shpeshtë e vullnetit politik; mungesë njohje e mekanizmave qeverisëse. Korupsioni i dukshëm i nivelit të lartë tregon tolerancën ndaj anëtarëve të policisë dhe institucioneve të tjera të qeverisjes; nevojiten ndryshime të plota të sistemit të qeverisjes për të mbështetur reformën policore (gjyqësia, prokuroria, gjykatat).	Një dokument mbi vizionin mund të krijojë drejtimin e përgjithshëm të ndryshimeve. Nevojitet të pëfshijë 'kuadrin e gjerë' të parashikuar për vendin. Duhet të kryhen konsultime të gjera gjatë përgatitjes së dokumentit, përndryshe do të mungojë mbështetja për zbatimin e tij; konsultimet duhet të përfshijnë të gjitha nivelet e policisë dhe publikun; Nevojitet analiza e rreziqeve dhe e mundësive në nivel organizate. (Për më tepër mbi analizën e rreziqeve dhe mundësitë shih Fjalorin dhe Kapitujt 2 dhe 9).

Shkalla e problemit të korrupsionit	Qasja ndaj menaxhimit të ndryshimit	A kërkohet mbështetje e jashtme (huaj)?	Roli i shoqërisë civile
E gjerë	Tërësore; kërkohet ndërtimi i kapaciteteve, duke qënë se eksperiencia vendore është e kufizuar. ‘Shkrirja’ do të kërkojë një sërë teknikash brenda organizatës. Analiza e forcave në terren duhet përdorur për të identifikuar se çfarë nevojitet të ndryshojë për të lejuar ecjen përpara. Stimujt për ndryshim nevojitet të ndërtohen si pjesë e procesit, p.sh. shpërblime për kalimin e procesit të vettingut, për kalimin e kurseve të trajnimit. Burimet për trajnim dhe arsimim shpesh janë modeste ose mungojnë dhe nevojitet të rindërtohen; duhen planifikuar masa për të trajnuar policë të pashkolluar. Lehtësirat mund të modifikohen që t’i përshtaten procesit të reformave. Sanksionet ndërkombëtare mund të nevojiten për të nxitur angazhimin e vendasve për ndryshim.	Po, nevojitet ekspertizë dhe mbështetje materiale. Duhet adresuar pabarazitë ekonomike dhe shoqërore në shkallë më të gjerë në mënyrë që të reduktohen shkaqet strukturore të korrupsionit.	Shoqëria civile është kryesisht e dobët, kështu që ky sektor ka nevojë të zhvillohet. Është e rëndësishme të krijohet mbështetja për ndryshim dhe mbështetja për kontroll policor të përgjegjshëm. Kërkesa nga ky sektor është e rëndësishme; fushata të edukimit publik mund të luajnë rol; përmirësime të shpejta dhe të dukshme në kontrollin parësor policor të rëndësishme për rindërtimin e besimit të publikut; duhen krijuar sisteme për ankesat e publikut, dhe duhet krijuar sistem për mbrojtjen e efektshme të dëshmitarëve dhe informatorëve.

Për më tepër, niveli arsimor mesatar i punonjësve të policisë në shumë vende në zhvillim është i ulët. Një pasojë praktike e kësaj është se shpesh teknikat duhet të përgatiten në mënyrë të tillë që mesazhet etike të transmetohen edhe në forma jo të shkruara, duke qënë se disa punonjës policie mund të jenë të pa arsimuar.

Përmbledhje e fushave të përqëndrimit në vendet në zhvillim

- Të merren parasysh rrugët më të përshtatshme për të krijuar kushtet për të përshtatur kulturën e sundimit të ligjit.
- Të merret parasysh mënyra për nxitjen e shoqërisë civile, veçanërisht atë që lidhet me monitorimin e policisë.
- Të merret parasysh se si mund të rritet kualifikimi dhe arsimimi i punonjësve të policisë, dhe kur është e nevojshme për të komunikuar mesazhe anti-korrupsion për policët e pa arsimuar.
- Agjencitë e huaja duhet të jenë të vetëdijshme për ndjeshmëritë dhe kulturën vendore, por në të njëjtën kohë të jenë kritike ndaj argumenteve që konsiderojnë se sjellja e papërshtatshme është 'normale' ose 'pjesë e kulturës'.

5.4. Vendet e zhvilluara

Publiku në vendet e zhvilluara ka prirje të jetë më pak tolerant ndaj korrupsionit policor. Personeli i policisë në këto vende përgjithësisht rekrutohet mbi bazë të kualifikimeve dhe përshtatshmërisë dhe paguhet në mënyrë të arsyeshme dhe të rregullt. Ekziston edhe perceptimi se kulturat e vendeve të zhvilluara pranojnë sundimin e ligjit. Përsëri, shëmbuj të shumtë të korrupsionit policor në botën e zhvilluar në dekadat e fundit kanë provuar se është gjithnjë e më i zakonshëm në demokracitë e begata.

Tabela 6: Konsiderata dhe qasje që lidhen me korrupsionin në vendet e zhvilluara

Sfondi i vendit: Vende të zhvilluara			
Shkalla e korrupsionit	Problemi kryesor me korrupsionin (të ndyshueshem)	Rëndësia e kontekstit politik	Procesi i vlerësimit strategjik
E ndryshme (nga korrupsion i izoluar deri në atë sistematik)	Shpesh i lidhur me narkotikët.	I rëndësishëm; mund të nevojiten ndryshime të ligjeve; vullneti politik mund të jetë problem.	Në shumicën e vendeve i kthyer në praktikë; problemet e mëdha shpesh identifikohen nga media; vlerësimi i rrezikut në fushat me prirje ndaj korrupsionit është akoma në zhvillim.

Shkalla e korrupsionit	Qasja ndaj menaxhimit të ndryshimit	A kërkohet mbështetje e jashtme (huaj)?	Roli i shoqërisë civile
E ndryshme (nga korrupsion i izoluar deri në atë sistematik)	Tërësore; e ndërtuar mbi kapacitete analitike ekzistuese. Nevoja për pranimin e udhëheqësisë që nxit ndryshimet (jo gjithmonë e qartë).	Jo.	Po, e rëndësishme; krijimi i komiteteve konsultative për të mbikëqyrur çështje të sigurisë publike dhe sistemeve të ankesave dhe llogaridhënies.

Fatkeqësisht, megjithë analizat e hershme – si raportet e Komisionit mbi korrupsionin në Nju Jork³² dhe Filadelfia (Komisioni mbi Krimin i Pensilvanisë 1974) – dhe propozimet që u bënë për të luftuar korrupsionin policor, shëmbuj të shumtë dhe më të vonshëm të korrupsionit policor provojnë se problemi është akoma larg së qeni i zgjidhur në demokracitë perëndimore. Ndërkohë që provat në dispozicion tregojnë se vendet e zhvilluara në fakt kanë nivele më të ulëta të korrupsionit policor se sa vendet e tjera, fakti që akoma ka korrupsion të konsiderueshëm sa që të justifikojë komisione të kushtueshme dhe që kërkojnë kohë të konsiderueshme, tregon se ngelet shumë akoma për t'u bërë në vendet e zhvilluara. Ndërkoqë që shkalla e përgjithshme e keqsjelljes policore në vende më pak të zhvilluara dhe më pak të stabilizuara duket së në përgjithësi është më e lartë se në botën e zhvilluar, pjesë e konsiderueshme e korrupsionit është e natyrës së vogël (që lidhet me policinë e trafikun rrugor). Nëse korrupsioni relativisht i vogël do të zhdukej tërësisht nga skena, dallimi ndërmjet vendeve të zhvilluara dhe llojeve të tjera të sistemeve bëhet më pak i theksuar.

Ironikisht, mund që faktori kryesor që shpjegon korrupsionin në vendet në zhvillim të jetë pikërisht kultura e sundimit të ligjit; kjo, e kombinuar me rritjen e kuptimit të problemeve shoqërore nga publiku, mund të irritojë punonjësit e policisë të cilët mund të dëshirojnë të shohin kundravajtësit që të dënohen në shkallën që ata e konsiderojnë të përshtatshme.

Përmbledhje e fushave të përqëndrimit në vendet e zhvilluara

- Trajtimi i justifikimeve që vetë policët japin për korrupsionin për çështje të larta.
- Trajtimi i aspekteve të privatizimit që rrisin gjasat për shtimin e korrupsionit policor.

6

Strategji të suksesshme kundër korrupsionit

Kjo pjesë 6, e Kapitullit 1, bën një vlerësim të dy strategjive të suksesshme kundër korrupsionit – në kuptimin e planeve të koordinuara dhe afatgjata – të cilat janë provuar dhe vlerësuar.

6.1. Singapori

Një vend, i cili shpesh është dalluar për arritjen e sukseseve të mëdha në kufizimin e shkallës së korrupsionit (si për korrupsionin në përgjithësi ashtu edhe për korrupsionin policor) dhe në mbajtjen e tij në nivele të ulëta, është Singapori. Ky vend përbën një model 'të praktikave më të mira'. Sipas shumicës së sondazheve mbi korrupsionin, Singapori ka qënë, për shumë vite, vendi me shkallën më të ulët të korrupsionit midis të gjitha vendeve aziatike dhe ndër vendet me shkallën më të ulët të korrupsionit në nivel botëror. Për këtë arsye është me vend që të shihen me vëmendje masat që ky vend ka ndërmarrë për të kufizuar korrupsionin policor.

Katër janë arsyet të cilat mund të merren në konsideratë për suksesin e Singaporit. Së pari, vullneti politik – angazhimi i qeverisë – është ndryshorja e vetme më e rëndësishme për shkallën e suksesit të masave kundër korruptuese. Së dyti, pagat dhe kushtet e punës, së treti procedurat e seleksionimit dhe rekrutimit, dhe së katërti trajnimi dhe shoqërimi janë elementët kyç në suksesin e strategjisë së Singaporit.

Autoritetet e Singaporit vendosën se punonjësit e policisë do të kishin më pak gjasa të tundoheshin për të pranuar ryshfete nëse do të trajtoheshin më mirë nga punëdhënësi i tyre. Në vitin 1972, në vijim të propozimeve të Komisionit për Rishikimin e Pagave, të drejtuar nga Lee Soo Ann, jo vetëm që pagat e punonjësve të rinj u rritën në mënyrë thelbësore (njëzetë deri në njëzetë e pesë përqind), por u parashikua edhe trajtimi mjekësor falas dhe strehimi falas për punonjësit e martuar. Nga ana tjetër u vendos prerazi që policëve nuk u lejohej që të kryenin punë të tjera jashtë shërbimit policor.

Por Shërbimi Policor i Singaporit (SHPS) nuk ka qënë tërësisht i imunizuar nga korrupsioni. Për shembull, në vitin 1999, një grup prej shtatëmbëdhjetë policësh u gjykuan në lidhje me rastin e Ah Long San (një fajdexhi i paligjshëm). Ky rast nënvizon një aspekt tjetër të qasjes së Singaporit – reagimin e menjëhershëm. Që brenda vitit të parë, sapo ky rast u bë i ditur, SHPS futi trajnimin mbi vlerat për policët e vet. SHPS miratoi gjithashtu edhe një praktikë të cilën shumë pak shërbime të tjera policore e kanë: në vend që të diskutojnë për korrupsionin në mënyrë abstrakte, SHPS 'emërtun dhe turpëron' punonjësit e korruptuar. Shkurt, proceseve të analizës u shtohet edhe pjesë nga realiteti dhe detaje konkrete duke përmendur raste të vërteta.³⁴

Faktorët e suksesit të Singaporit

1. Vullneti politik
2. Pagat e mira dhe kushtet e mira të punës
3. Procedurat kujdesshme të seleksionimit, përfshirë dhe hetimin e biografisë së aplikuesve.
4. Proceset e konceptuara mirë të trajnimit dhe shoqërizimit, përfshirë 'emërtimin dhe turpërimin'

6.2. Hong Kongu

Një shembull i një 'shteti' tjetër (fillimisht koloni e Britanisë së Madhe dhe aktualisht një rajon i veçantë i Republikës Popullore të Kinës) i cili ka qënë veçanërisht i suksesshëm në kufizimin e korrupsionit, përfshirë korrupsionin policor, është Hong Kongu. Megjithatë nuk ka të njëjtën shkallë arritje si Singapori në krahasimet e sondazheve mbi korrupsionin, ky vend rregullisht del si një nga vendet më pak të korruptuara të Azisë.

Në përpjekje për të kufizuar atë që perceptohej si korrupsion jashtë kontrollit, veçanërisht në shërbimin policor, autoritetet e Hong Kongut krijuan Komisionin e Pavarur Kundër Korrupsionit (KPKK) në vitin 1974. Ky Komision u krijua mbas demonstratave masive të vitit 1966 dhe 1973, në të cilat publiku i Hong Kongut i kërkoi autoriteteve që të kontrollonin korrupsionin, veçanërisht atë në shërbimin policor. Në vitin 1973, pakënaqësia e publikut ndaj korrupsionit policor u lidh edhe me rastin e një punonjësi të lartë policie i cili ishte pasuruar përtej shkallës që mund të lejonin të ardhurat e pozicionit të tij dhe që u vu nën hetim për korrupsion. Ai u arratis nga Hong Kongu përpara se të përfundonte hetimi, duke e shtuar mërinë e publikut. Pjesërisht për të adresuar këtë çështje dhe vlerësuar efektshmërinë e legjislacionit mbi korrupsionin të miratuar në vitin 1971, autoritetet e Hong Kongut krijuan një komision hetimor i cili rekomandoi krijimin e një institucioni të shkëputur nga policia dhe të gjitha agjencitë e tjera shtetërore i cili të ishte përgjegjës për hetimin e korrupsionit. Kështu, u bë shkak korrupsioni policor ai që çoi në krijimin e njërit prej institucioneve që sot shihet si ndër institucionet kundër-korruptuese më të respektuara në botë, KPKK i Hong Kongut.

Sipas një ish drejtuesi të KPKK, Bertrand de Speville³⁵, i cili shkruante se në vitin që administrata e Hong Kongut u transferua nga Britania e Madhe tek Republika Popullore e Kinës, pothuaj një çerek shekulli eksperiencë që nga krijimi i KPKK, kishte rezultuar si mësimi i nxjerrë më i rëndësishëm.

Mësime të nxjerra nga Hong Kongu

- Vendimmarrje politike dhe vendosmëri për të luftuar korrupsionin.
- Kuadër i plotë i ligjeve kundër-korruptuese i cili përshkruan qartë që nga shkeljet më të lehta, dispozita mbështetëse për grumbullimin e provave, kompetenca hetimore të plota dhe dispozita mbrojtëse për informatorët.
- Strategji koherente dhe e plotë e cila përfshin hetimin, parandalimin dhe formimin edukues.
- Përfshirje aktive e komunitetit.
- Financim i plotë dhe i qëndrueshëm.
- Gatishmëri për të vazhduar betejën kundër korrupsionit.

Për më tepër, është e rëndësishme të risjellim ndërmend se Hong Kongu krijoi një agjenci *të pavarur* kundër korrupsionit; policia nuk u la të hetonte vetveten.

7

Konkluzione dhe mësimet të nxjerra – Kapitulli 1

Mësimet që duhet të nxirren nga përmbajtja e këtij kapitulli dhe studimet që lidhen me të mund të përmbildhen në tabelën që vijon:

Mësimi 1	Analizat krahasuese tregojnë se qasja e një modeli zgjidhje për gjithë situatat është e gabuar. Ndërkohë që disa aspekte të korrupsionit dhe keqsjelljes policore duken sikur janë të përbotshme, aspekte të tjera janë më specifike – ose të paktën vihen re më shumë – në disa kontekste dhe kultura të caktuara. Për shembull, vendet e zhvilluara nuk kanë nevojë për ndihmën e shërbimeve të huaja policore për të ndihmuar në ruajtjen e paqes dhe më pas për të ndërtuar një sistem të ri si në rastin e shoqërive pas-konfliktit, por nga ana tjetër ballafaqohen me korrupsionin për çështje të larta në shkallë më të madhe se këto të fundit. <i>Rreziqet</i> – Një model i përshtatshëm për një lloj sistemi përdoret në mënyrë të papërshtatshme në sisteme të një lloji të ndryshëm. <i>Pengesa të mundshme</i> – Besimi i vjetëruar se ekziston vetëm një mënyrë ‘korrekte’ për të zgjidhur problemin.
Mësimi 2	Ka nevojë për shumë më tepër informim – edukim – për punonjësit e policisë për mënyrat në të cilat korrupsioni dhe format e tjera të sjelljes së papërshtatshme dëmtojnë shoqëritë dhe mund të përbëjnë një rrezik të lartë për sigurinë. Nuk është i mjaftueshëm komunikimi i thjeshtë me punonjësit e policisë se forma të caktuara të sjelljes janë të papranueshme; ata kanë nevojë të kuptojnë se <i>përse</i> janë të papranueshme. <i>Rreziqet</i> – Seminaret dhe forma të tjera edukimi janë shumë formale, pamjaftueshmërisht tërheqëse, ose që kryhen nga persona të konsideruar si të papërshtatshëm nga auditori i planifikuar, kështu mesazhi themelor nuk pranohet dhe për pasojë nuk brendësohet nga policia. <i>Pengesa të mundshme</i> – Kosto; rezistencë nga ana e policëve dhe cinizëm.
Mësimi 3	Nevojiten më shumë teste psikologjike dhe teste mbi vlerat për punonjësit e policisë – jo vetëm gjatë rekrutimit por edhe më vonë gjatë karrierës. Ndërsa testet psikologjike duhen drejtuar drejt zbulimit të cilësive si prirja ndaj dhunës dhe pandershmëria, etj., testet mbi vlerat mund të përcaktojnë se sa mirë (ose keq) janë duke funksionuar programet e ri-shoqërizimit mbi çështjet etike. <i>Rreziqet</i> – Testime të konceptuara në mënyrë të dobët mund të nxjerrin rezultate të gabuara dhe/ose të padobishme.

	<i>Pengesa të mundshme</i> – Mungesa e psikologëve të kualifikuar për të kryer teste të tilla; rezistencë ndaj tyre nga punonjësit e vjetër.
Mësimi 4	Nevojiten vlerësime më të efektshme dhe më të orientuara të rreziqeve nga ata që synojnë të kufizojnë korrupsionin policor, si dhe miratimi i masave të veçanta të hartuara për të kufizuar rrezikun e korrupsionit atëherë kur është e qartë se mundësitë për sjellje të papërshtatshme – tundime – janë të shpeshta. Skuadrat speciale të krijuara për të luftuar organizatat kriminale të cilat nxjerrin fitime të mëdha, siç janë shumica e llojeve të trafikëve, përbëjnë një fushë të cilën autoritetet duhet ta vendosin në objektiv. <i>Rreziqet</i> – Zëmërimi i punonjësve të ndershëm dhe kompetentë duke i trajtuar ata në mënyrë të qënësishme si më të prirur ndaj korrupsionit se sa kolegët e tyre. <i>Pengesa të mundshme</i> – Vlerësimi i rreziqeve i kryer nga vlerësues me kualifikim dhe eksperiencë të pamjaftueshme.
Mësimi 5	Është e gabuar të pritët se shërbimet policore do të mbikëqyrin vetveten në mënyrë të përshtatshme; kjo vlen për format më të rënda të korrupsionit dhe sjelljes së papërshtatshme. Vendet që janë serioze në luftën kundër korrupsionit policor duhet të krijojnë dhe mbajnë komisione vërtetë të pavarura kundër-korruptuese. <i>Rreziqet</i> – Justifikim dhe shpjegim i pamjaftueshëm mbi nevojën e një Komisioni të pavarur, duke armiqësuar në këtë mënyrë policinë. <i>Pengesa të mundshme</i> - mund të hasen vështirësi në gjetjen e njerëzve të përshtatshëm për të plotësuar organikat e komisioneve përse i përket ekspertizës, eksperiencës dhe pavarësisë së vërtetë si nga policia ashtu edhe/ose nga autoritetet politike.
Mësimi 6	Është e rëndësishme që autoritetet të veprojnë shpejtë sapo që të zbulojnë një problem. Reagimi i shpejtë ka qënë tipar i qasjes tepër të suksesshme në Singapor. <i>Rreziqet</i> – Në përpjekjet e tyre për të trajtuar problemin shpejt, autoritetet mund të mos hetojnë aq mirë sa duhet dhe mund të arrijnë në konkluzione të shpjguara të cilat mund të kishin qënë të ndryshme – më të përshtatshme – nëse do të kishte pasur kohë më të gjatë për t'i shqyrtuar. <i>Pengesa të mundshme</i> – Gjetja e personelit të përshtatshëm në një kohë të shkurtër për krijimin e një Njësi të reagimit të shpejtë.
Mësimi 7	Duhet ndërveprim më i madh ndërmjet policisë dhe publikut, dhe ndërmjet policisë dhe gjyqësisë, për të rritur kuptimin dhe besimin e të gjitha palëve. <i>Rreziqet</i> – Në një pakicë rastesh, mund që në realitet ndërveprimi më i madh të rezultojë në përkeqësimin e marrëdhënieve dhe mirëkuptimit ndërmjet policëve, gjykatësve dhe publikut. <i>Pengesa të mundshme</i> – rezistencë nga punonjësit e policisë ndaj kritikave nga publiku në situata ballafaqimi; rezistencë nga gjyqësia ndaj kritikave nga punonjës të policisë.

Mësimi 8	Teknologjia – ku përfshihen programet kompjuterike, sistemet e kamerave me qark të mbyllur dhe kamerave të lidhura me kompjutera – zhvillohet në mënyrë të vazhdueshme dhe shërbimet policore duhet, kur është e mundur (nëse kanë mundësi financiare), të bëjnë maksimumin për të përdorur zhvillimet e fundit teknologjike. <i>Rreziqet</i> – Programe të dobëta; rezistenca ndaj studimit elektronik nëse arsyet për këtë nuk shpjegohen mjaftueshëm; përdorim i papërshtatshëm i teknologjisë, veçanërisht lidhur me të drejtën e policëve për privaci. <i>Pengesa të mundshme</i> – Kosto dhe mundësi; numër i pamjaftueshëm ose trajnim i pamjaftueshëm i personave që përdorin teknologjinë.
Mësimi 9	Kërkimet në këtë fushë tregojnë se emërtimi – se çfarë quhen veprimtari, programe, etj., – është një aspekt i rëndësishëm për frenimin e korrupsionit. Për shembull, punonjësit e policisë shpesh reagojnë më mirë ndaj ‘programeve të integritetit’ se sa ndaj ‘programeve kundër korrupsionit’, edhe pse përmbajtja e të dy programeve mund të jetë në thelb identike. Kjo pasi emërtimi i parë tingëllon më konstruktiv dhe më pak ndëshkues se sa i dyti. Në të njëjtën mënyrë, kërkesa ndaj punonjësve të policisë për të plotësuar formularët e ‘deklarimit të lidhjeve’ mund të rrisë numrin e atyre që pranojnë t’i plotësojnë këta formularë – dhe në këtë mënyrë të jetë më i efektshëm – se sa po t’u kërkohej të deklarojnë ‘lidhjet e papërshtatshme’. <i>Rreziqet</i> – përdorimi i një emërtimi më pozitiv mund të zbehë efektivitetin e programit ose qasjen ndaj tij; nëse problemi është veçanërisht serioz, gjuha e përdorur për ta përshkruar duhet ta transmetojë atë në mënyrë që të maksimalizohet ndikimi i mesazhit.
Mësimi 10	Një faktor kritik në çdo përpjekje për të kufizuar korrupsionin policor dhe forma të tjera të keqsjelljes policore është vullneti politik. Vullneti politik është një kusht vetëm i nevojshëm, por jo i mjaftueshëm; pa kapacitete të mjaftueshme shtetërore për të mbështetur vullnetin politik, ky i fundit do të lërë vetëm përshtypje të dobëta në përpjekjen për të përmirësuar sjelljen e policisë. Ndërsa i pari është dukshëm i qartë, ashtu siç mund të merret me mend lehtësisht lufta ndaj korrupsionit policor nuk është një projekt që mund të kryhet vetëm me një herë dhe të arrihet rezultat. Shtetet që janë serioze në përpjekjet për kufizimin dhe frenimin e korrupsionit policor duket të angazhohen për një qasje afatgjatë. Taktikat afatshkurtëra shpesh janë të përshtatshme për raste të veçanta të keqsjelljes, por një luftë e suksesshme kundër korrupsionit kërkon një strategji të vazhdueshme shoqërizimi dhe vigjilence. <i>Rreziqet</i> – Sindroma e të thirrurit ‘kapeni ujkun’ (udhëheqësit shpesh deklarojnë se do të ndërmarrin masa për të kufizuar korrupsionin dhe forma të tjera të sjelljes së papërshtatshme por nuk e realizojnë për shkak të mbështetjes së pamjaftueshme), e cila e minon besimin e publikut. <i>Pengesa të mundshme</i> – Financim i pamjaftueshëm; një burokraci shtetërore rezistuese.

TABELË PËR KRYERJE TË VETËVLERËSIMIT

Kapitulli 1 ■ Hyrje: Korrupsioni dhe kontrolli policor

Mbas leximit të këtij kapitulli, cili është reagimi juaj? A gjetët informacion të ri në këtë kapitull të cilin mund ta përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj policor? A ka ndryshime që mund të kryhen në shërbimin tuaj policor?

Lutemi gjeni më poshtë një vetëvlerësim i cili do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni pyetjeve të mësipërme, por edhe të tjerave. Ky vlerësim i thjeshtë ka si synim që t'ju ndihmojë në vlerësimin e situatës në shërbimin tuaj policor, përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhen kryer, nëse është e nevojshme, dhe nxitur të menduarit mbi mënyrat e zbatimit të këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më tërësore për aplikimin e koncepteve të mësuara në këtë kapitull, mund të organizohen kurse trajnimi ose grupe pune për të plotësuar dhe zhvilluar më tej këtë vlerësim. Për më tepër, mund të jetë e vlefshme të kërkohet asistencë e ekspertëve vendorë ose ndërkombëtarë të çështjeve të luftës kundër korrupsionit.

ÇËSHTJE / PYETJE	ÇFARË MUND TË BËHET PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI MUND TË REALIZOHET?
A është kryer vlerësimi mbi ekspozimin tonë ndaj korrupsionit dhe sjelljes së papërshtatshme?	Nëse jo, mund të: • Bëhet një vlerësim i situatës duke iu referuar faqeve... të Kapitullit.. • Identifikohet se ku qëndrojnë problemet • Vendoset mbi veprimet që do të kryejmë • Rritet informimi mbi këto çështje	• Nxitja e të menduarit • Caktimi i një grupi pune • Realizimi i një seminari • Konsultimi më një ekspert të jashtëm • Nëse duhet, kryeni një sondazh publik, analizoni ankesat e publikut dhe krijoni lidhje me shërbime të tjera policore për të zhvilluar dhe mësuar nga praktikatat më të mira
A i konsiderojnë punonjësit e policisë në shërbimin tonë veprime të caktuara korruptive ose të papërshtatshme si të pranueshme?	Nëse është kështu, mund të: • Bëhet një vlerësim për të gjetur se cilat veprime korruptive ose të papërshtatshme konsiderohen si të pranueshme • Përcaktohet se cilët punonjës/njesi janë më të prekura • Përcaktohet se përse ekzistojnë këto qëndrime • Përgatiten dhe zbatohen korrigjimet	

A është përcaktuar qartë se çfarë është korrupsioni si dhe a janë përcaktuar format e tjera të sjelljes së papërshtatshme? (shih Kapitujt 2, 5 dhe 7)	Nëse jo, mund të: • Analizojmë ligjet dhe rregullat ekzistuese • Vendosen rregullat dhe udhëzimet e nevojshme • U komunikohen këto punonjësve të policisë • Kontrollonhet respektimi i tyre dhe ndëshkohen sjelljet që i shmangin ato • Ndërtohet sistemi i kontrollit dhe procedurat e hetimit	
A është ndërtuar ose a kemi në plan ndërtimin e një shërbimi policor etik?	Nëse jo, mund të: • Vlerësohet gjendja e situatës • Identifikohet se ku mund të ndërmerren veprime • Përcaktohet plani i veprimit (Kapitujt 2, 4 dhe 8)	
Si mund të përfitohet nga mësimet e nxjerra të paraqitura në faqet 55-57?	Mund të: • Identifikohet se çfarë është e dobishme për policinë tonë • Vlerësohet se si mund të zbatohen këto mësimet • Integrohen elemente në planin e veprimit për ndërtimin e shërbimit policor etik	

2

KAPITULLI 2

Vlerat rregullat dhe sjellja

■ Eric Cobut

1

Hyrje në Kapitullin 2

Ky Kapitull 2, ekzaminon menaxhimin e ndërtuar mbi vlerat dhe se si ky lloj menaxhimi mund të kthehet në një mjet të efektshëm për të kufizuar korrupsionin policor. Fokusi do të jetë tek vlerat, rregullat e sjelljes që udhëheqin punën e policisë dhe si të integrohen këto vlera tek policia në mënyrë të tillë që të ndihojnë në parandalimin e korrupsionit.

Struktura e këtij kapitulli është si më poshtë:

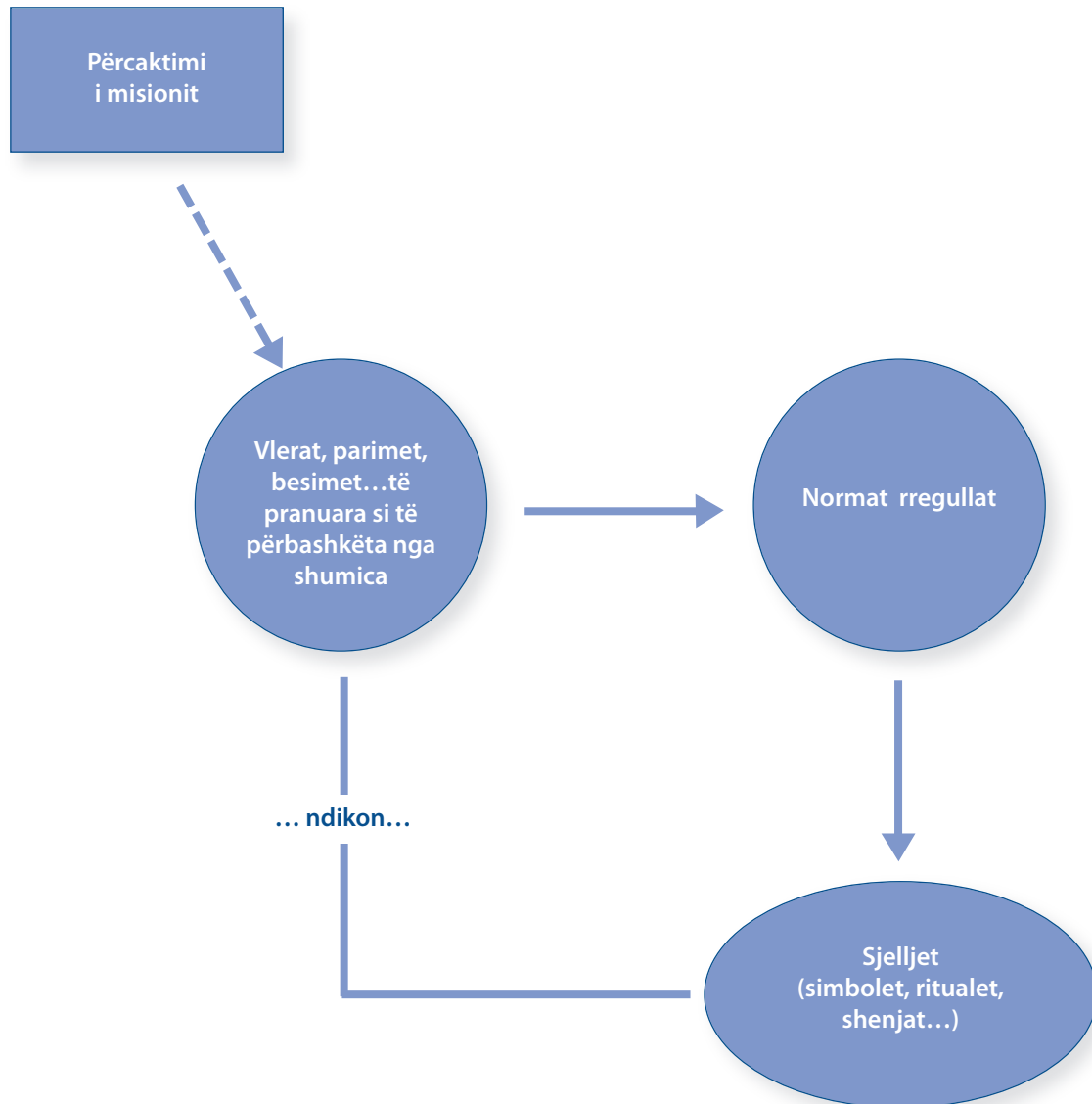
- **Hyrja** përcakton konceptet e kulturës organizative, vlerat dhe kodet. Kjo do ta ndihmojë lexuesin të kuptojë proceset që nevoiten për të ushqyer integritetin dhe parandaluar korrupsionin.
- **Pjesa e dytë** paraqet argumentet mbi atë se përse vlerat, rregullat dhe sjellja janë të rëndësishme në luftën kundër korrupsionit.
- **Pjesa e tretë** paraqet një proces për integrimin hap pas hapi të kulturës në luftën kundër korrupsionit.
- **Pjesa e katërt** diskuton mbi rëndësinë e kulturës organizative në luftën kundër korrupsionit në kontekste specifike, duke e ilustruar me shembuj nga jeta e vërtetë.
- **Pjesa e fundit, konkluzione,** sjell disa rekomandime për ndryshimin e kulturës së një organizate për të luftuar korrupsionin.

1.1. Ç'është kultura organizative?

Në këtë kapitull, *kultura* përcaktohet si një model mendimesh bazë (vlera, parime themelore) të cilat një grup i caktuar njerëzish i kanë zhvilluar në procesin e të mësuarit si të zgjidhin probleme, të përshtatjes me botën e jashtme, si dhe nëpërmjet asimilimit të brendshëm të botës së tyre. Zhvillimi i këtyre vlerave dhe parimeve bazë me kalimin e kohës ka funksionuar aq mirë (në situata praktike) sa që të konsiderohet si mënyra e duhur e veprimit, dhe për pasojë u mësohet dhe anëtarëve të rinj të grupit.³⁶

Përkufizimi i *kulturës organizative* parasupozon që parimet të cilat ndodhen në themelet e kulturës janë krijuar mbi bazat e qëllimeve të organizatës (në këtë rast të misionit të policisë). Këto parime janë bërë të përbashkëta brenda organizatës dhe janë zhvilluar përgjatë historisë së saj. Më tej, kultura mësohet dhe shprehet në besimet, vlerat, normat 'produktet' materiale dhe verbale dhe në sjelljen joverbale. Këto dimensione ndërveprojnë në mënyrë të vazhdueshme me njëra-tjetrën; funksionimi i tyre ndjek modelin e paraqitur në figurën 1, më poshtë.³⁷

Kultura nuk është statike. Ajo ndryshon me kohën dhe me sfidat e kufizimet që shfaqen. Anëtarët e një organizate reagojnë duke përfshirë metoda të reja pune dhe forma të reja sjellje. Zgjidhje të reja shpiken, provohen, dhe kur bëhet e përshtatshme integrohen në kulturë.

Figura 1: Dimensionet ndërvepruese të kulturës organizative

Vlerat janë të përgjithshme dhe abstrakte; ato janë të lidhura me parimet themelore që një organizatë konsideron si të rëndësishme. Për çdo dhe secilin anëtar të organizatës, çdo vlerë është një udhëzues për të reflektuar dhe vepruar. Përzgjedhja e këtyre vlerave varet nga karakteristikat e organizatës dhe të misionit të saj. Në shërbimet policore ndërlidhja e misionit dhe vlerave të organizatës vjen nga ndjenja e lartë e ‘misionit’ të punonjësve të policisë dhe ndjenjës së tyre të fortë të identifikimit me misionin e institucionit të policisë.

Përcaktimi i misionit është një tekst i shkurtër dhe i kuptueshëm lehtësisht i cili përcakton misionin, vizionin dhe vlerat e organizatës. Këto vlera kthehen në norma dhe rregulla, të cilat lidhen ngushtë, por nuk janë identike. Një *rregull* përshkruan atë se çfarë duhet bërë, zbatuar ose respektuar (p.sh. punonjësi i policisë nuk mund të pranojë dhurata në këmbim të një veprimi ndihmues), ndërsa një *normë* thjesht ‘regjistron’ situata normale ose ekzistuese (p.sh. korrupsioni është i papajtueshëm me punën e punonjësve të policisë).

Këto norma dhe rregulla shkaktojnë *sjelljen*. Normat dhe vlerat ka më shumë gjasa të zbatohen në mënyrën e duhur nga punonjësit e policisë në punën e tyre të përditëshme nëse janë të qarta dhe përcaktuara mirë. Përzgjedhja dhe efektshmëria e këtyre elementeve të ndryshëm janë përgjegjësi e secilës organizatë policie. Organizatat mund të kërkojnë për frymëzim në rekomandime të ndryshme nga institucionet ndërkombëtare (shih 'Burime Plotësuese')

1.1.2. Kodet e sjelljes

Vlerat dhe parimet e kulturës dhe nënkulturave të një organizate përkthehen në norma dhe sjellje nëpërmjet kodeve të sjelljes. Këto mund të jenë në formën e 'direktivave', 'udhëzimeve' dhe/ose kodeve të etikës, kodeve deontologjike, dhe/ose kodeve të disiplinës.

Kodet profesionale të etikës, deontologjisë dhe sjelljes shpesh përdoren njëherësh kur adresojnë çështje të etikës dhe sjelljes. Vendet frankofone përdorin kryesisht termin 'deontologie' ndërsa vendet anglo-saksone preferojnë 'etikë'. Kjo Pako përgjithësisht përdor termin 'kod sjellje' për t'iu referuar kombinimit që lind nga përzierja e këtyre koncepteve.

Nje kod deontologjik është i ndryshëm nga një kod etike, pasi 'ajo çka është e përhershme është çështje moraliteti dhe etike por ajo çka është mundshme është çështje e deontologjisë'.³⁸ Përsa i përket korrupsionit, kodi i deontologjisë kryesisht i mëshon asaj se çfarë duhet/nuk duhet bërë në mënyrë që të veprohet me integritet. Krahasuar me kodin e deontologjisë, një kod i etikës i mëshon sjelljes së personelit. Përdorimi i parimeve të veçanta në kryerjen e veprimtarisë së vet është angazhim i vullnetshëm i bërë nga secila organizatë (shiko përkufizimin e OBZHE).

Në praktikë është e vështirë të bëhet dallimi ndërmjet llojeve të ndryshme të kodeve të sjelljes. Është e rëndësishme që dallimet të bëhen ndërmjet natyrave të ndryshme të këtyre kodeve: disa janë më reagues (kodet e disiplinës) dhe të tjerë janë më proaktivë (kodet e etikës dhe kodet e deontologjisë).

Të gjithë llojet e ndryshme të kodeve të sjelljes, merren me korrupsionin dhe mund të plotësojnë njëri-tjetrin. Një shërbim policor nuk mund të luftojë korrupsionin vetëm me një kod të etikës ose vetëm me një kod të disiplinës. A do të thotë kjo se shërbimet e policisë duhet të kenë disa kode të ndryshme? Kjo është e mundshme, por realiteti ka treguar ndryshe. Kodet e sjelljes ekzistojnë në forma të ndryshme (ligje, akte të ministrisë, rregullore) në të gjitha shërbimet e policisë. Në varësi të karakteristikave të tyre dhe sfidave me të cilat përballen, disa shërbime policore e vendosin më shumë theksin mbi etikën, ndërsa të tjerë e vendosin tek sjellja. Zgjidhja e përzier është më e favorshme për disa arsye:

- Mund të bazohet si në konceptet e përgjithshme (etika) *ashtu* edhe tek elemente konkrete (sjellja).
- Mund të jetë e ndryshme duke pasur parasysh nivelin e zhvillimit të shërbimit policor (dmth, vendet pas-konfliktit, në tranzicion dhe në zhvillim, vendet e zhvilluara). Lutem shikoni kornizën 2, më poshtë.
- Mund të jetë dinamike: të ndryshohet në çdo kohë pa ndryshuar konceptin bazë (p.sh. kodi i sjelljes i Kebekut, i cili fillimisht ishte hartuar më shumë se njëzet vjet më parë, është modifikuar më vonë).

Korniza 1: Përzierja e kodeve mund të ndryshojë sipas rajoneve

Observatori Afrikan i Shërbimit Civil vuri në dukje në Konferencën e katërt të Bienales Pan-Afrikane të Ministrave të Shërbimit Civil në vitin 2003 se kodet e sjelljes së policisë të vendeve afrikane kryesisht trajtojnë sundimin e ligjit, detyrimet e përgjithshme ose detyrimet e veçanta për secilin shërbim dhe jo aq shumë me rregullat etike.

Një shërbim policor me korrupsion të ulët dhe me koncepte të qarta si ‘funksionimi i shkëlqyer i policisë’ ose decentralizimi do të ketë më shumë gjasa të vërë theksin tek etika se sa një shërbim policor tepër burokratik apo një shërbim me korrupsion të lartë, kodi i së cilit me shumë gjasa do të përqëndrohej në përshkrimin ‘sjelljes së përshtatshme’.

Lidhjet me Kapituj të tjerë

Disa çështje të diskutuara në këtë kapitull janë trajtuar gjithashtu më në hollësi edhe në kapitujt të tjerë:

Kapitulli 1 Hyrje

Kapitulli 3 Mbi organizatën

Kapitulli 5 Mbi kontrollin e brendshëm

Kapitulli 8 Mbi ngritjen e kapaciteteve dhe

Kapitulli 9 Mbi instrumentet.

Lidhjet e veçanta do të tregohen në tekst.

2

Përse vlerat, rregullat dhe sjellja janë të rëndësishme në luftën kundër korrupsionit?

Kur njerëzit të cilët janë betuar të mbrojnë shoqërinë bëhen burimi i korrupsionit, duke abuzuar për qëllime përfitimi privat me pushtetin që u është besuar, pasoja e parë negative është rënia e besimit të shoqërisë ndaj qeverisë. Rivendosja e besimit ndërmjet ushtrisë, policisë, dhe qeverisë dhe atyre të cilët këto institucione duhet të mbrojnë është vendimtare.³⁹

Qëllimi i kësaj pjese 2 është që të paraqesë arsyet se përse vlerat, rregullat dhe sjellja janë të rëndësishme për të luftuar korrupsionin policor. Gjithashtu do të diskutohen edhe faktorët që ndikojnë në kulturën organizative. Kjo pjesë do të provojë dhe hipotezën e kulturës së vetme të përbashkët duke treguar natyrën e ndryshme të kultuës dhe nënkulturave brenda një organizate; dhe duke nënvizuar si aspektet pozitive ashtu edhe ato negative të kulturës policore në të cilën mund të dallohen vlera të veçanta, rregulla dhe sjellje që mund të shërbejnë për të luftuar korrupsionin. Qëllimi i përgjithshëm është të kuptohet se rindërtimi i vlerave, rregullave dhe sjelljes së shërbimeve policore janë thelbësore në rivendosjen e besimit ndërmjet shoqërisë dhe policisë, por edhe për funksionimin e efektshëm të shërbimeve policore, i cili mund të jetë dëmtuar prej korrupsionit.

2.1. Ndryshimi dhe ndikimi i tij në kulturën organizative

Kultura e të gjithë organizatave dhe sistemeve ndryshon dhe zhvillohet me kohën. Ky zhvillim mund të rezultojë si pasojë e një sërë faktorësh të jashtëm dhe/ose të brendshëm. Korrupsioni mund të zhvillohet ose pengohet në funksion të këtyre faktorëve të ndryshimit të cilët përplasen me kulturën organizative.

Në varësi të rrethanave, kultura mund të ndryshojë me shpejtësi ose me ngadalësi; në mënyrë të vazhdueshme ose me etapa. Është me rëndësi që kur luftohet korrupsioni, të identifikohen këto ndryshime (të brendshme dhe të jashtme). Për disa shembuj të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, shiko Tabelën 1, më poshtë.

Tabela 1: Shembuj të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm

Shembuj të faktorëve të jashtëm	Shembuj të faktorëve të brendshëm
Një vendim politik (p.sh. vendimi i qeverisë së Burundit për të ngritur një shërbim policor të mbështetur në policimin në komunitet dhe miratimi i kodit të etikës)	Zgjedhje strategjike menaxhuese që lidhen me funksionet dhe strukturat (p.sh. Ministria e Brendshme e Bullgarisë futi sistemin e 'menaxhimit sipas objektivave' në polici). Kini parasysh këtë: një strukturë e centralizuar lehtëson kontrollin dhe njëtrajshmërinë ndërsa një strukturë e decentralizuar lehtëson

Një krizë e madhe (p.sh. shërbimet policore të Belgjikës u shkrinë në një të vetëm si pasojë e keqfunksionimit të theksuar gjatë një hetimi kriminel)	elasticitetin dhe përshtatjen (Për më shumë informacion për këtë shih në kapitullin 3)
Kufizime të vendosura nga komuniteti ndërkombëtar (p.sh. lufta ndaj korrupsionit në Bullgari është rezultat i nevojës për të përmbushur standartet e BE)	Diversiteti i personelit (p.sh. policia e Burundit futi kuota pranimi për gra dhe grupe të caktuara etnike)
Raporte hetimore (p.sh. kodi i policisë së Kebekut, Kanada, u miratua në vijim të konkluzioneve të një hetimi mbi etikën policore)	Sistemi i menaxhimit të burimeve njerëzore i përzgjedhur nga organizata (p.sh. një sistem autoritativ ose pjesmarrës, një sistem i mbështetur mbi aftësitë apo mbi vjetërsinë).
Zhvillimi i mjedisit socio-ekonomik dhe vlerave të shoqërisë (p.sh. qytetarët përfshihen gjithnjë e më tepër dhe presin nga policia që ajo të përgjigjet më mirë ndaj tyre për veprimet e saj)	Roli i sindikatave (p.sh. a janë ato të përfshira? Është shkalla e anëtarësimit e lartë apo e ulët?)
Detyrime juridike ekzistuese (p.sh. legjislacioni social dhe legjislacioni që lidhet me kushtet sa më të mira të punës)	Kufizimet buxhetore e bëjnë më të vështirë maksimalizimin e përfitimit të ndryshimeve.
Ndërkombëtarizimi i krimit	Zhvillimi i politikave kundër-korrutive (p.sh. plani anti-korrupsion i Policisë së Kuinslandit, Australi). Duhet shtuar këtu se ky faktor mund të jetë shkak ose pasojë e ndryshimit të mentalitetit.

2.2. Një apo disa kultura?

Një polici mund të ketë vlera të përgjithshme të cilat mund të ngrihen mbi vlerat e nënkulturës. Përkufizimi i kulturës presupozon një element të përbashkët për të cilin të gjithë pjesëmarrësit ndajnë ide të përbashkëta dhe të qëndrueshme. Kjo ide *unitariste* e kulturës është e gabuar. Në realitet, një organizatë është e përbërë nga disa nënkultura të cilat shfaqen në raste konfliktesh.

Janë të paktën tre kultura të ndërthurura në të gjitha organizatat: kultura e punëtorëve (atyre që kryejnë punën), kultura e krijuesve (atyre që zhvillojnë dhe kontrollojnë teknologjitë) dhe kultura e drejtuesve (atyre që udhëheqin dhe drejojnë procesin).

E njëjta gjë vlen edhe për policinë; policitë nuk janë një e tërë homogjene.⁴⁰ Ato punësojnë njerëz të ndryshëm të cilët kryejnë detyra të ndryshme si: hetues, policë të ruajtjes së rendit, njesi speciale të ndërhyrjes, personel i administratës, etj. Kjo ndarje e roleve inkurajon krijimin e nënkulturave, secila me vlerat dhe normat e saj.

Qëndrueshmëria e organizatës nuk ndryshon për aq kohë sa këto identitete të dallueshme kulturore ngelen në harmoni me vlerat e përgjithshme bazë. Madje këto identitete të dallueshme kontribuojnë pozitivisht për diversitetin brenda shërbimeve policore, duke reflektuar kështu diversitetin e shoqërive tona. Nënkulturat janë reale, por mund të kthehen në problem nëse vlerat e tyre bien ndesh me vlerat bazë të organizatës.

Rëndësia e nënkulturave rritet si pasojë e karakteristikave të veçanta dhe presionit të punës: rrezik i përhershëm; armiqësi ndaj policisë për shkak të rolit të saj kontrollues; dobësia e punonjësve të policisë ndaj thënive për keqbërje; kërkesa të pa-arsyeshme dhe pritshmëri kontradiktore; pasiguri në lidhje me funksionin dhe autoritetin e policëve; ndjenja e përhapur se publiku nuk kupton atë që policisë i 'duhet të vuajë' kur merret me publikun; një mjedis pune mbytës; varësia që policët kanë ndaj njëri-tjetrit në mënyrë që të arrijnë të bëjnë punën dhe të jenë të sigurt për veten e tyre; dhe ndjenjën e përbashkët të ndërgjegjes, brenda një departamenti policie, i cili jo gjithmonë mund të veprojë sipas mënyrës që publiku do të donte të vepronte.⁴¹

Mund që të ketë edhe konflikt ndërmjet dy vlerave të papajtueshme (p.sh. si mundem unë që si polic të mund të ngelem besnik dhe në të njëjtën kohë të denoncoj eprorin tim?) Si mundem unë, që si psikolog i policisë, të mund të veproj në përputhje me kodin e sjelljes së psikologëve – të ruaj sekretin profesional – dhe në të njëjtën kohë të veproj në përputhje me kodin e sjelljes së shërbimit policor për të cilin punoj?). Këto janë situata paradoksale.

Në mënyrë që të zvogëlohen këto lloj rreziqesh, duhen krijuar dhe zbatuar rregulla dhe/ose mekanizma kontrolli dhe arbitrazhi. Për shembull, mund të shtohet një klauzolë në kodin e sjelljes për të saktësuar se çfarë mbrojtje i garantohet një punonjësi policie i cili raporton mbi një problem; mund të saktësohet gjithashtu, në funksion të karakteristikave të punës, se cilët parime mbizotrojnë ndaj të tjerëve, ose mund të krijohet një strukturë e veçantë për të siguruar interpretimin dhe zbatimin e drejtë të vlerave (shih Kapitullin 4).

2.3. Aspekte pozitive dhe negative të kulturës policore

Ana pozitive e kulturës policore është se kultura organizative mund të japë mbështetje morale dhe gjenerojë frymën e skuadrës brenda organizatës e cila është e nevojshme për një rol të efektshëm të policisë në përmbushjen e detyrës. Ajo gjithashtu mund t'i japë një punonjësi një perspektivë praktike se si të ushtrojë detyrën e tij/saj dhe të justifikojë një sërë praktikash pune të cilat nuk janë mësuar në shkollë. Trajnimi policor është domosdoshmërisht i pasaktë, nisur nga shumëllojshmëria e skenareve që mund të shfaqen gjatë kryerjes së detyrës në jetën reale, pasi asnjë nuk është aq i qartë sa ato të mësuar në shkollë. Kultura policore do ta ndihmojë një polici të ri që t'i japë kuptim rolit të tij/saj në organizatë.⁴²

Mbështetja morale që jepet është një çështje e cila dallohet si e pashmangshme dhe e domosdoshme.⁴³ Arsyetimi është se natyra e kontrollit policor ka stresa dhe kufizime të veçanta. Kjo do të thotë se punonjësit e policisë mund të mos jenë në gjendje të shijojnë kënaqësinë e kohës së lirë dhe pushimit në orët jashtë shërbimit pa u cënuar nga stresi që lidhet me punën, çka nuk është kështu për profesionet e tjera. Perspektiva e veçantë që ofrohet mbi disa aspekte mbi kulturën policore mund të ndihmojë në procesin e racionalizimit të punës së policisë.⁴⁴

Ana negative e kulturës policore është gjithashtu rezultat i natyrës së punës së policisë. Punonjësit e policisë ballafaqohen rrregulisht me situata negative dhe kontradiktore. Këto situata mund të krijojnë një atmosferë anti-sociale në të cilën mund të lulëzojnë paragjykimet, fanatizmi, ngacmimet dhe diskriminimi.

Një aspekt tjetër i kulturës policore që mund të krijojë vështirësi dhe tensione brenda organizatës është natyra e saj 'paradoksale', siç u pohua më sipër. Punonjësit e policisë ballafaqohen në mënyrë konstante paradokse të cilat mund të kthehen në burim shqetësimi dhe pakënaqësie. Disa nga këto paradokse përfshijnë:

- Specializim/shkathtësi: punonjësit e policisë ndërhyjnë në një larmi të madhe situatash në të cilat publiku pret nga ata që të kryejnë punë cilësore dhe me shkallë të lartë profesionalizmi.
- Shpejtësi/disponueshmëri: punonjësit e policisë 'kërcejnë' nga një skenë, ku u është dashur të ndërhyjnë, tek tjetra. Në çdo rast, publiku pret që ata t'i dedikojnë kohë.
- Përpikmëri/autonomi: punonjësit e policisë duhet të veprojnë në mënyrë autonome dhe në të njëjtën kohë të jenë të përpiktë në zbatimin e ligjit.

3

Si mund të integrohen vlerat, rregullat dhe sjellja në luftën kundër korrupsionit në polici?

Kjo Pjesë 3 e Kapitullit 2 ofron mënyra praktike mbi përdorimin e vlerave, rregullave dhe sjelljes (kulturës organizative) për të luftuar korrupsionin dhe sjelljen joetike.

Është e rëndësishme të theksohet *qasja në sistem* e cila është veçori e luftës kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike. Qasja në sistem parasupozon se nuk ka vetëm një mënyrë për të luftuar korrupsionin në një organizatë; por kjo bëhet duke kombinuar aktivitete të ndryshme që mund të sjellin ndryshimet në afat të gjatë.

Me fjalë të tjera, duhen përdorur një mori mjeteve përveç kulturës organizative. Këto mjete mund të përfshijnë zbatimin e mekanizmave të jashtëm (p.sh. inspektimi i përgjithshëm) dhe të brendshëm të kontrollit (p.sh. shërbimi i kontrollit të brendshëm), botime të akteve ligjore mbi parandalimin e korrupsionit, trajnime bazë dhe të vazhdueshëm, rotacione të pozicioneve të punës, ndarje të funksioneve, evizione të jashtme, nxitjen e bilbilfryrësve, vlerësimin e personelit, strukturën e organizimit, pagën dhe të tjera (shih Shembullin 1 më poshtë).

Kultura organizative është një faktor i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit, dhe në të njëjtën kohë rezultat i rëndësishëm së madhe që i jepet integritetit. Me fjalë të tjera, respekti për integritetin çon në krijimin e mekanizmave të kontrollit (p.sh. inspektimi i përgjithshëm). Nga ana tjetër, inspektimi i përgjithshëm me qënien e vet ndihmon në përmirësimin e nivelit të integritetit të personelit.

Shëmbull 1: Plani i Parandalimit të Korrupsionit i Shërbimit Policor të Kuinslandit

Shërbimi Policor i Kuinslandit (në Australi) miratoi këtë qasje në sistem duke hartuar Planin e Parandalimit të Korrupsionit për periudhën 2009–2013. Plani është i ndërtuar mbi katër shtylla:

- 1) Kuadri qeverisës për parandalimin e korrupsionit i Shërbimit Policor të Kuinslandit (SHPK)
- 2) Një kuadër strategjik për të garantuar që SHPK të ngelet një organizatë rezistente ndaj korrupsionit
 - Përforcimi i kulturës etike
 - Përqëndrimi tek rreziqet e korrupsionit
 - Kuadri i SHPK për planet e parandalimit të korrupsionit në nivel qarku/komisariati/njësie
- 3) Angazhim personal 'Integriteti është puna e secilit'
 - Deklarata e Etikës e SHPK
 - 'Testi SELF', Mjet për Vendimmarrjen Etike
- 4) Ndërgjegjësim mbi Edukimin dhe Etikën.

Secila shtyllë përfshin veprimtari të ndryshme si dhe tregues të performancës.

3.1. Përmirësimi i mirëqënies së personelit

Përqëndrimi tek mirëqënia e personelit mund të kombinohet me qasjen e bazuar tek vlerat për luftimin e korrupsionit. Ky është një nga parimet që karakterizojnë kulturën organizative dhe duhet të përfshihet në kodin e sjelljes të një shërbimi policor (siç është rekomanduar nga KiE).

Lidhur me parandalimin dhe luftimin e korrupsionit KiE vendos një parakusht të rëndësishëm: nevoja për respektimin e të drejtave sociale dhe ekonomike të punonjësve të policisë*. Më konkretisht kjo do të thotë se personeli i policisë duhet të marrë sigurime shoqërore dhe pagë të përshtatshme si dhe masa të tjera për shëndetin dhe sigurinë (të mirëqënies në punë).

Theksi i vendosur nga KiE mbi këtë mund të shpjegohet me faktin se korrupsioni gjendet në nivele të larta në organizata personeli i të cilave paguhet keq dhe/ose punon në kushte të këqia. Brenda policisë, disa pjestarë të personelit, siç janë policët e trafikut rrugor, policia kufitare, hetuesit e krimeve, personeli përgjegjës për blerjen e paisjeve etj, janë më të rrezikuar nga korrupsioni se sa të tjerët.

Për një personel policie të paguar keq dhe me probleme financiare dhe materiale në jetën e tij/saj private, tundimi i korrupsionit, për shembull duke bërë një sy qorr ndaj një shkelje, kryerja e një hetimi në një menyrë ose një tjetër në këmbim të parave, ose pranimit të një ryshfeti gjatë kryerjes së një prokurimi publik, është i vështirë për t'u kundërshtuar. Për të parandaluar këtë lloj problemi, Kodi Evropian i Etikës Policore rekomandon** se punonjësit e policisë duhet të marrin pagesë të mirë pasi policët e paguar mirë kanë më pak gjasa që të përfshihen në aktivitete të padëshirueshme si korrupsioni.

3.2. Zhvillimi i një procesi të integritetit të kulturës në luftën kundër korrupsionit

Ndryshimi nuk mund të improvizohet; ai nevojitet të ndërmerret në mënyrë të kujdesshme dhe metodike. Qëllimi në këtë rast është paraqitja e një procesi për zhvillimin e veprimeve të përshtatura për korrupsionin në kontekste të ndryshme. Ky proces përbëhet nga një sërë hapash. Mbas secilit hap, nevojitet të bëhen zgjedhje të cilat janë thelbësore për pjesën e mbetur të procesit (shih Kapitullin 8).

Hapi 1: Identifikimi i vlerave të rëndësishme

Vlerat dhe parimet që ndodhen në themelet e kulturës së policisë janë rezultat i qëllimeve kryesore që shërbimi policor ndjek. Për të realizuar qëllimet e veta, policia mund të përkrahë një ose disa qasje, siç janë *kontrolli policor në komunitet*, *kontrolli policor i luftimit të krimit* ose *policimi i udhëhequr nga informacioni*. Secila qasje është e bazuar në vlera dhe parime të ndryshme. Vlera dhe parime të ndryshme miratohen në varësi të qasjes së përzgjedhur.

* Neni 32 i Rekomandimit (2001) 10

** Shih komentin mbi Nenin 32

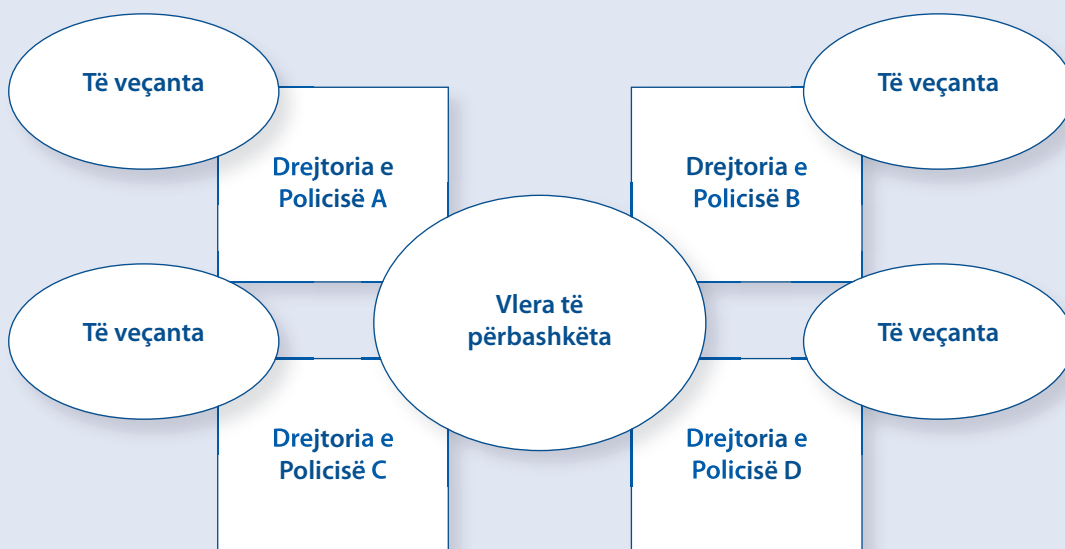
Korniza 2: Lidhjet ndërmjet vlerave dhe qasjes së kontrollit policor

Kontrolli policor në komunitet	Kontrolli policor i luftimit të krimit	Kontrolli policor i udhëhequr nga informacioni
- Orientimi i jashtëm - Zgjidhja e problemeve - Partneriteti - Përgjegjësia - Fuqizimi	- Zbatimi i ligjit (ligji është qëllim në vetvete) - Ndikimi i orientimit (simptomat) - Reagimi ndaj incidenteve - Ekzekutimi - Justifikimi juridik	- Vendosja e qëllimeve - Puna proaktive dhe reaktive - Sigurimi i vlerës së shtuar - Shkëmbimi - Orientimi i qëllimeve
Vlerat/parimet Besimi, sinqeriteti, disponueshmëria, transparenca, respekti	Vlerat/ parimet Disiplina, burokracia (centralizimi i procedurave), veprime të veçuara, fshehtësia	Vlerat/parimet, sinqeriteti, mendje të mprehtë, iniciativa, efikasiteti, efektshmëria, bashkëpunimi

Faktori i dytë që duhet të merret parasysh lidhet me llojin e aktiviteteve policore dhe funksionimin e organizatës. Kultura policore ndryshon sipas mjedisit policor d.mth. kombinimit të tre ndryshoreve: 1) rezikut 2) marrëdhënieve të autoriteteve me publikun dhe 2) efektivitetit.

Vlerat e shoqërisë janë një faktor tjetër i rëndësishëm i cili nevojitet të merret në konsideratë kur identifikohen vlerat dhe parimet bazë të një organizate policie. Punonjësit e policisë janë edhe qytetarë gjithashtu; ata jetojnë në shoqërinë e tyre dhe ndikohen nga vlerat e saj. Kështu vlerat mund të ndryshojnë nga një shërbim policor tek tjetri. Siç u përmend në nën-ndarjen një apo disa kultura më sipër, vlerat mund të jenë të ndryshme edhe brenda të njëjtit shërbim policor.

Figura 2: Diagrama e vlerave të përbashkëta dhe të veçanta e një shërbimi policor



Disa vlera janë të përbashkëta për të gjitha shërbimet policore, ose sepse ato janë të pandara nga puna e një shërbimi publik ose sepse ato kontribuojnë në bërjen e policisë të besueshme dhe serioze në sytë e popullit. Lutem shihni tabelën 2, më poshtë, për një diskutim mbi disa nga këto vlera të përbashkëta të policimit:

Tabela 2: Vlerat kryesore të përbashkëta për shërbimet e policisë

Vlera	Implikimet për punonjësin e policisë
Besnikëria	Konsistojnë në: – Detyrimin për të shërbyer – Detyrimin për t’u bindur – Detyrimin për të respektuar fshehtësinë profesionale dhe detyrimin për të qënë të matur – Detyrimi për të qënë në gatishmëri (rezervë)
Integriteti	Mund të shihet në: – Të qenit shëmbullor (të qenit ‘udhërrëfyes’ dhe respektimin për parimin e mos-diskriminimit) – lufton korrupsionin – ndjenjën e paanësisë
Përgjegjësia	Lidhet me: – stafi i policisë merr përgjegjësitë në të gjitha nivelet – detyrimin që mund të shkaktohet nga shërbimet policore (penale dhe/ose detyrime të punonjësit të policisë)
Paanësia	Mund të shihen në: – objektivitetin – neutralitetin – mos-diskriminimin
Transparenca	Përfshin: – raportimin (dhënien e informacionit, sqarimet dhe justifikimet) ndaj autoritetit epror (ministrior, gjyqësor, administrativ), partnerve (organizata të tjera të përfshira më sigurinë) dhe ‘klientëve’ (publiku, shoqatat) – ruajtjen e sundimit të ligjit
Disponueshmëria	Përfshin: – përgjigje ndaj pritshmërive të publikut, autoriteteve dhe partnerëve – të vepruarit së bashku me partnerë të tjerë të përfshirë në sigurinë – qenien të arritshëm për publikun dhe autoritetet
Sinqeriteti	Lidhet me: – të drejtën e çdokujt për liri dhe siguri

	– informimin e publikut – trajnimin e punonjësve të policisë (diversitet në rekrutim, trajnim të përqëndruar nga jashtë)
Dinjiteti njerëzor	Mund të shihet në: – të drejtën e jetës – ndalimin e çdo akti torture, trajtimi ose dënimi çnjerëzor apo poshtërimi – respektimin e të drejtave dhe lirive të të tjerëve

Hapi 2: Vlerësimi i hendekut mes zbatimit të objektivave dhe situatës aktuale

Në këtë fazë janë identifikuar vlerat që organizata synon që të zbatojë. Kjo nuk do të thotë se këto vlera ndahen nga të gjithë anëtarët e organizatës. Prandaj është e rëndësishme që të mësohet se cilat janë vlerat aktuale të organizatës dhe në çfarë mase zbatohen ato.

Duke krahasuar situatën aktuale me situatën që dëshirohet të arrihet bëhet e mundur të dallohen ngjashmëritë dhe dallimet mes tyre. Kjo për rrjedhojë bën të mundur identifikimin e vlerave që kërkojnë vëmendje të veçantë dhe ndihmon për të vendosur mbi veprimet që kanë gjasa të ndikojnë mbi to.

Kjo fazë e analizës është thelbësore pasi ofron një pamje të situatës. Ajo synon gjithashtu të identifikojë rreziqet që lidhen me zbatimin e një vlere të veçantë dhe çështjeve kryesore në themel të saj. Këto rreziqe dhe çështje mund të jenë të llojeve të ndryshme.

- Ato mund të jenë strukturore dhe funksionale; në këtë rast ato janë të lidhura me funksionimin e shërbimit policor në fjalë, organizimin e punës dhe nivelet hierarkike.
- Por ato mund të jenë edhe individuale gjithashtu; në këtë rast ato janë të lidhura me pritshmëritë individuale, personalitetin e personit (profilin psikologjik), humbjen e motivimit të disa anëtarëve të organizatës dhe zhgënjime të caktuara.

Gjatë kësaj faze mund të përdoren disa metoda dhe mjete (shih Kapitullin 9 për një diskutim të mëtejshëm). Korniza 3, më poshtë ofron shembuj dhe shpjegime mbi metodat dhe mjetet.

Korniza 3: Metodot dhe mjetet e analizës

• Teknika e analizës së përmbajtjes

Analiza e përmbajtjes konsiston në përmbledhjen dhe analizën sasiore të mesazheve. Ajo mbështetet në metoda shkencore (përfshirë vëmendjen ndaj objektivitetit, inter-subjektivitetit, besueshmërisë, vlefshmërisë, përsëritjes dhe provimit të hipotezës) dhe nuk kufizohet vetëm në ato ndryshore të cilat mund të maten apo kontekstit në të cilin krijohen ose paraqiten mesazhet.

- **Analiza SWOT** (SWOT është shkurtimim për: Pika të forta, Dobësi, Mundësi, Kërcënime, (shënim i përkthyesit))

Ky mjet mund të përdoret për të analizuar situatën e përgjithshme të organizatës ose një nga komponentët e saj (në këtë rast kulturën organizative). Matrica SWOT bën të mundur që të integrohen në një tabelë të vetme pikat e forta, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet e mjedisit të organizatës. (Për më shumë mbi SWOT, shih Fjalorin dhe Kapitullin 9).

- **Vëzhgim i drejtpërdrejtë**

Një metodë për të kuptuar sjelljen ashtu siç ajo ndodh, pa përdorur ndonjë dokument apo raport.

- **Analizë treguesish**

Treguesit janë parametra të cilët bëjnë të mundur që të ndiqet një proces (inpute, aktivitete, rezultate dhe përfundime). Ato mund të jenë të brendshme apo të jashtme. Treguesit përfshijnë:

- Numri i ankesave të paraqitura kundër policëve
- Numri i dënimeve penale
- Numri i masave disiplinore
- Niveli i kënaqësisë së qytetarëve me dhe/ose të besimi i tyre tek policia.

- **Sondazh me pyetësor**

Ky mjet tradicional bën të mundur mbledhjen e opinioneve dhe eksperiencave të sa më shumë anëtarëve të stafit.

- **Analizë rreziku⁴⁵**

- Treguesit e rezultateve

Shih Kornizën 4 për shëmbuj të treguesve.

- **Fokus grupet**

Kjo është një metodë e cila konsiston në mbledhjen e disa njerëzve në një grup mbi bazë të ineresave të tyre dhe krijimi i një diskutimi ndërmjet tyre. Është një qasje cilësore.

Secila nga metodat dhe mjetet e listuara ka avantazhet dhe kufizimet e veta, secila është gjithashtu objekt i paragjykitimeve dhe interpretimeve të ndryshme. Për shembull, formulimi i pyetjeve në një pyetësor mund të ketë ndikim në përgjigjet e dhëna. Për këtë arsye është e domosdoshme të krahasohen rezultatet e vëzhgimeve të realizuara nëpërmjet një teknike të veçantë me ato të marra nëpërmjet një metode/metodave të ndryshme. Për shembull, nuk do të ishte e mençur nëse do t'i besohej shumë një sondazhi i cili tregon një nivel të lartë të besimit në polici, nëse statistikatat tregojnë nivele të larta të dënimeve penale, masa disiplinore dhe ankesa për korrupsion.

Hapi 3: Harto një plan veprimi për të zbatuar vlerat e dëshiruara

Dobësitë, rreziqet dhe çështjet e identifikuara në Hapin 2 mund të përdoren si bazë për vendosjen e objektivave për të ecur në drejtim të vlerave të cilat organizata dëshiron të zbatojë. Për të arritur këto objektiva duhet të zhvillohen planet e veprimit.

3.2.1. Plane veprimi në dy nivele

Është thelbësore që korrupsioni të trajtohet në nivelin më të lartë të organizatës dhe të jetë subjekt i një politike. Duhet të përpunohet një plan veprimi integriteti për të gjithë organizatën, duke përfshirë veprime për të gjitha shërbimet e policisë, i cili të miratohet nga drejtuesit.

Siç u përmend më sipër, policitë nuk janë tërësi homogjene. Rreziqet që lidhen me të, dhe çështjet thelbësore për punën e policisë gjyqësore, nuk janë të ngjashme me ato që lidhen me punën e policisë së lagjes, policisë kufitare, policisë së trafikut rrugor, njësisë speciale, e kështu me radhë. Pra, rreziqet e korrupsionit mund të ndryshojnë sipas specifikave të shërbimit policor në fjalë. Përveç planit të përgjithshëm të veprimit, në nivele të ndryshme të organizatës, duhet të zhvillohen edhe veprime ose plane veprimi specifike dhe plotësuese.

3.2.2. Qasja proaktive dhe reaguese

Qëllimi i këtyre planeve të veprimit të përgjithshme dhe specifike është parandalimi i akteve të korrupsionit. Duhet që të ketë një reagim ndaj çdo veprimi të gabuar. Për këtë arsye, këto plane veprimi duhet të kombinojnë dy mënyra plotësuese të njëra tjetrës: proaktive dhe reaguese.

Qasja proaktive ka për qëllim të ofrojë mbështetje për anëtarë të stafit dhe t'ju sigurojë atyre 'udhëheqje' në lidhje me vendimet që ata duhet të marrin dhe pyetjeve që ata i bëjnë vetes në lidhje me integritetin. Qëllimi i veçantë i kësaj qasje është që të nxisë sjelljen etike. Lista e metodave proaktive përfshin veprime të rritjes së vetëdijes (p.sh. përmes komunikimit), sesionet trajnuese (p.sh. ushtrime interaktive për të mësuar mbi zgjidhjen e dilemave, seminare), udhëheqje individuale të personelit (p.sh. përmes këshillimit) dhe nismave të tjera mbështetëse (p.sh. një qendër këshillimi dhe ekspertize për t'iu përgjigjur pyetjeve në fushën e integritetit).

Qasje reaguese synon të parandalojë dhe të 'korrigjojë' shkelje të integritetit brenda organizatës. 'Liria për vendime me dorë të lirë' e personelit drejtohet nga rregulla strikte (p.sh. rregulloret e disiplinës), procedura të hollësishme dhe kontrolle të plota nga brenda dhe nga jashtë (organet e kontrollit).

Ndërsa qasja reaguese ofron një kuadër bazë për të garantuar sjellje me integritet, qasja proaktive u mundëson personave të përfshirë që të jenë më shumë 'ambicioz etikisht' dhe të përballen me dilemat komplekse që lidhen me integritetin (shih Kapitullin 5).

3.2.3. Kodet e sjelljes

Me qëllim zbatimin e vlerave të identifikuar nga një organizatë policore, është e rëndësishme që të konkretizohen dhe konsolidohen këto vlera nëpërmjet kodeve.

3.2.3.1. Cilat duhet të jenë zgjidhjet?

Ka lloje të ndryshme të kodeve. Disa shërbime të policisë janë orientuar drejt etikës (kodi i etikës i shërbimit policor të Irlandës së Veriut, kodi i etikës i Interpolit për zyrtarët e zbatimit të ligjit), disa të tjera drejt deontologjisë (Policia Kombëtare Franceze, Policia e Kebekut, Policia Kombëtare e Burundit) dhe të tjerë drejt sjelljes (Policia Maqedonase, Shërbimi Policor i Kuinsland në Australi). Disa prej tyre kanë bërë një zgjidhje të përzier (kodi i sjelljes dhe etikës profesionale i Policisë së Letonisë). Për më tepër, disa kode kanë forcën e ligjit, ndërsa të tjerët jo.

Ka dhe zgjidhje të tjera të mundshme, si karta e vlerave, direktivave të veçanta dhe/ose urdhërave (Xhandarmërisë Kombëtare Franceze) ose dispozita ligjore (Ligji i Policisë i Këshillit Kombëtar Suedez me koment).

Nuk ka asnjë zgjidhje të përkryer. Të gjitha këto metoda kanë avantazhe dhe kufizime. Më shumë se sa zbatimi i vetëm një zgjidhje, zakonisht ato janë të kombinuara me zgjidhje të tjera. Për shembull, organizatat që përdorin kartën e vlerave zakonisht hartojnë dhe shpërndajnë dispozita shtesë dhe më formale në forma të ndryshme. (P.sh. shërbimet e policisë të Belgjikës kanë edhe kodin profesional dhe kartën e vlerave.)

Zgjedhja e metodës së varet nga një sërë faktorësh:

- Çfarë metodash janë tashmë në përdorim?
- Cilat janë karakteristikat e sistemit policor aktual?
- Çfarë qëllimesh janë për t'u arritur?
- Cili është konteksti? (Tranzicion? Bashkim dhe riorganizim?)
- Cilat janë çështjet dhe sfidat me të cilat organizata do të përballlet në të ardhmen?

Kodet që kanë fuqinë e ligjit janë rezultat i vullnetit të shprehur të qeverive për t'u akorduar atyre një status të tillë të. Në përgjithësi, kjo është në dorën e qeverisë për të vendosur se çfarë zgjidhje do të bëjë. Kjo nuk do të thotë se drejtuesit e policisë nuk janë të përfshirë në procesin e vendimmarrjes. Në varësi të kontekstit, drejtuesve të policisë mund t'u kërkohet nga ministria të hartojnë një kod që ka vetëm statusin rregullues ose vlerë informuese, apo për të plotësuar kodin me udhëzime specifike ose akte të hartuara në nivelin e tyre.

3.2.3.2. Çfarë duhet të përmbajë kodi i sjelljes?

Në hyrje, mbi përcaktimin e kodeve, identifikuar se ky Kapitull ka preferencë për kodet profesionale duke u përqëndruar si në konceptet e përgjithshme (etika) ashtu dhe në situatat konkrete (sjellja). Bazuar në këtë qasje të përzierë, ne rekomandojmë që një kod profesional duhet të trajtojë aspektet që vijnë të përshkruara në Kornizën 4, më poshtë:

Korniza 4: Aspekte të një kodi sjelljeje⁴⁶

- *Aspekte të përgjithshme.* Besnikëri, integritet, përgjegjësi, paanshmëri, transparencë, sinqeritet dhe dinjitetit njerëzor.
- *Aspekte të lidhura me sjelljen.* Këto janë të mbuluara në dispozitat që trajtojnë sa më poshtë.
 - Kryerjen e detyrave me ndershmëri (dhënia e informacionit kriminelëve).
 - Donacionet, shpërblime, favore, privilegje, dhurata (pranim, pagesë).
 - Konflikt interesi (sponsorizim).
 - Papajtueshmëri (kryerja e një funksioni tjetër).
 - Ndërhyrje në veprimtari jo-fitimprurëse (rekomandimi i një personi).
 - Marrja ose përpjekja për të marrë një avantazh të padrejtë për një person të ndaluar nën arrest.
 - Përdorimi i duhur i burimeve publike në lidhje me zbatimin e drejtë dhe të paanshëm të ligjit.
 - Kryerja e funksioneve të policisë.
 - Lënia e shërbimit publik (një ish-zyrtar publik nuk duhet të përdorë ose të zbulojnë informatat sekrete të fituara prej tij/saj si zyrtar publik përveç nëse autorizohet në mënyrë të ligjshme për ta bërë këtë).
 - Abuzim të autoritetit apo pushtetit.
 - Menaxhimi i informatave (kufri midis jetës profesionale dhe private).
 - Deklarimi i pronësive të dikujt.
 - Neutralitetit politik dhe publik.
 - Ndalimi për një oficer të zbatimit të ligjit për të vepruar si i tillë kur ai/ajo nuk është në detyrë, kur ai/ajo është fizikisht jashtë juridiksionit të tij/saj gjeografik ose brenda kuadrit të rasteve ligjore që ai/ajo nuk ka të autorizim të merret me to.
 - Kërkesa që disa detyra me ndjeshmëri të lartë kanë, si pyetje e të dyshuarve, duhet të bëhet sistematikisht në prani të dëshmitarëve dhe, nëse është e mundur, të regjistrohet me paisje audio-vizuale.

Lista e mësipërme mund të plotësohet me elemente të tjera si analiza të rrezikut dhe krijimin e strukturave organizative dhe mekanizmat e kontrollit (shih rekomandimet e përcaktuara në Kodin Evropian të Etikës Policore). Përveç kësaj, të dhëna për përmbajtjen e një kodi të sjelljes mund të merren edhe nga burime të tjera, si kushtetutat dhe ligjet kombëtare.

3.2.3.3. Zbatimi i kodit të sjelljes

Një kod sjelljeje duhet të njihet, kuptohet, pranohet dhe zbatohet nga i gjithë personeli. Prandaj zbatimi i tij përfshihet në qasjen ndaj sistemit. Kjo do të thotë se veprimet e kryera nga policia duhet të përfshijnë të gjitha aspektet e funksionimit të saj: trajnimin, komunikimin, burimet njerëzore, udhëheqësinë, procedurat policore dhe mekanizmat e kontrollit. Në afat të gjatë, ndryshimi i dëshiruar mund të realizohet vetëm duke ndërtuar një sinergji midis të gjithë këtyre ndryshoreve.

3.2.4. Trajnimi

Është thelbësore që personeli policor të informohet shpejt për vlerat e organizatës dhe t'u përmbahet atyre. Prandaj, etika duhet të përfshihet në programin e trajnimit fillestar. Etika duhet të jetë subjekt i një kursi të veçantë trajnimi, por rregullat dhe normat etike duhet të integrohen në të gjitha lëndët e mësuara. Rikujtimi në mënyrë të përsëritur i këtyre parimeve e bën më të lehtë ndryshimin e qëndrimeve. Gjatë gjithë karrierës së tyre, anëtarët e policisë nuk kanë zgjidhje tjetër, përveç se të ruajnë njohuritë e tyre dhe/ose të specializohen. Çdo mundësi që ata kanë për ta bërë këtë (trajnim i vazhduar, trajnim specializimi) duhet të përdoret për të ridiskutuar parimet etike fillestare përsëri (shih Kapitullin 8).

Shembulli 2: Departamenti i Policisë së Nju Jorkut dhe korrupsioni

Në Departamentin e Policisë së Nju Jorkut (DPNJ), i kushtohet vëmendje e veçantë korrupsionit gjatë gjithë karrierës së zyrtarëve të saj. Çdo herë që punonjësit ngrihen në detyrë, ata trajnohen për të siguruar që ata mund të mirë-administrojnë përgjegjësitë e shtuara. Menaxherët e rinj mësojnë për dilemat etike nga këndvështrimi i menaxhimit në një program të quajtur 'Është radha juaj për të lëvizur rreshter!' Këtu atyre u paraqiten dilemat e menaxhimit dhe u kërkohet të veprojnë ndaj sfidave etike që u vihen përballë. Zyrtarëve që kalojnë në këtë kurs u paraqiten edhe videot e testeve të integritetit të kryera me menaxherë në ta cilat ata kanë dështuar në mënyrë që të mësojnë të veprojnë siç duhet. Rekrutët e rinj të DPNJ marrin një kurs trajnimi mbi dilemat, duke përdorur praktikën e luajtjes së rolit, ku zyrtarët vendosen në situata të ndryshme që përmbajnë dilema etike dhe ku u duhet të marrin vendime për mënyrën se si të veprojnë.

3.2.5. Komunikimi

Ndonjëherë kalon shumë kohë ndërmjet periudhave të trajnimit kështu që është më rëndësi që një rikujtim i disa parimeve etike të lidhura me korrupsionin të jepet rregullisht. Veprimtari komunikimi të brendshme mund të luajë një rol në këtë drejtim duke shtuar edhe ndërgjegjësimin e personelit dhe dhënien e sqarimeve mbi disa parime. Përzgjedhja e këtyre parimeve zakonisht diktohet nga ngjarjet, incidentet dhe rreziqet që i ndodhin një organizate.

Shembulli 3: Strategjia e Madagaskarit për luftimin e korrupsionit

Thënia apo shkrimi i diçkaje është një pjesë e komunikimit, që ajo të kuptohet është gjë tjetër. Madagaskari është një shembull i përshtatshëm për të ilustruar këtë. Për të luftuar korrupsionin, Madagaskari ka krijuar një Këshill të lartë kombëtar kundër korrupsionit. Strategjia e këtij organi fokusohet ndër të tjera në popullarizimin e teksteve që kanë të bëjnë me krimet ekonomike dhe financiare. Për analogji, mund të thuhet se popullarizimi dhe thjeshtimi i dispozitave që lidhen me etikën e policisë ndihmon në sigurimin e një zbatueshmërie më të lartë nga ana e personelit por në të njëjtën kohë edhe përfshirjen më të madhe të njerëzve në parandalimin e korrupsionit.

Kushdo qofshin veprimtaritë e kryera, nga brenda (për personelin) dhe nga jashtë (për qytetarët dhe autoritetet), komunikimi është një instrument thelbësor për procesin e zbatimit. Është e domosdoshme që ky komunikim të jetë:

- i përsëritur: të përsëritet në forma të ndryshme.
- i vazhdueshëm: për një kohë të gjatë ose i përhershëm.
- i besueshëm: objektiv.
- i vazhdueshëm: në përputhje me misionin dhe veprimet e vërejtura.

Së fundi, komunikimi përfshin individët, para së gjithash duke i bërë vehtes pyetje të tilla si ‘Kush jam unë?’, ‘Çfarë dua të shpreh?’, ‘Si?’, ‘Kur?’, ‘Kujt?’ dhe ‘Pse?’. Me këtë në mendje, Shërbimi Policor i Kuinsland në Australi ka hartuar një ‘test SELF’ duke i bërë të mundur punonjësve të policisë për të bërë një vetëvlerësim përpara se të hidhen në veprim. Testi i trajton sa më poshtë.

- A do t’i bënte ballë vendimi tuaj shqyrtimit nga komuniteti ose shërbimi policor?
- A është vendimi juaj në përputhje me betimin, kodin e sjelljes dhe politikat e shërbimit policor?
- A është i ligjshëm vendimi tuaj? A është në përputhje me të gjitha ligjet, rregulloret dhe rregullat?
- A është i drejtë vendimi tuaj për komunitetin, familjen dhe kolegët tuaj?

3.2.6. Burimet njerëzore

Integrimi i dimensionit të ‘integritetit’ në praktikën e burimeve njerëzore, si vlerësimi i personelit, ngritja në detyrë, përzgjedhja, transferimi dhe kështu me radhë, kontribuon në ndryshimin e sjelljes së një punonjësi policie. Në këtë drejtim, një pjesë e formularit të vlerësimit të policisë belge ka të bëjë pikërisht me mënyrën në të cilën personeli i vlerësuar ka zbatuar vlerat e policisë, pra integritetit, në punën e përditshme të tij/saj. Në të vërtetë, një vlerësim negativ i personelit në lidhje me kriterin e integritetit, në mënyrë të pashmangshme, ka një ndikim të konsiderueshëm në zhvillimin e karrierës së tij/saj, dhe për pasojë edhe në shpërblimin e tij/saj.

Shembulli 4: Revizioni i etikës personale

Nuk është gjithmonë e lehtë për një person që të vlerësojë vehten e tij/saj dhe të pyesë, ‘Ku qëndroj unë në lidhje me vlerën e integritetit?’ Për të adresuar këtë, Mishel Zhirodo⁴⁷ ka krijuar një mjet vlerësimi të quajtur auditimi i etikës personale, i cili është pjesë e programit Vlerësimi i Rrezikut të Sjelljes dhe Sistemet Strategjike. I zbatuar nga organizatat e policisë në SHBA dhe Kanada, ky mjet synon të zhvillojë ‘ishuj integritetit’ në njësi të ekspozuara ndaj rrezikut të lartë të korrupsionit si narkotikët, operacionet kundër krimit të organizuar dhe operacione të tjera të specializuara. Në këtë test, Zhirodo bën profilin e çdo personi bazuar mbi tridhjetë tipare të personalitetit, qëndrime kritike ndaj punës dhe arsyetimit etik. Çdo person jep këtë informacion dhe merr një vlerësim të besueshëm në lidhje me profilin e tij/saj.

3.2.7. Stili i udhëheqjes

Roli i menaxherëve është shumë i rëndësishëm. Ndërsa ata ndërveprojnë me personelin, ata arrijnë ta njohin mirë personelin dhe kanë një ndikim të madh mbi të. Stili i tyre i udhëheqjes, mënyra në të cilën ata flasin ose japin shembullin e tyre, do të ketë ose jo ndikim pozitiv mbi personelin që kanë në varësi, dhe do t'i inkurajojë ose jo ato që t'i përmbahen më lehtë parimeve të etikës së organizatës (shih Kapitullin 3).

3.2.8. Metodatat e menaxhimit

Mënyra në të cilën organizata funksionon gjeneron kushte të favorshme, ose jo të favorshme për zbatimin e etikës. Një organizatë me një sistem kontrolli të zhvilluar mirë (proaktiv dhe reagues) ka më pak gjasa që të hasë në probleme të integritetit.

3.2.9. Procedurat e kontrollit policor

Vlerat dhe parimet e përcaktuara në kodin profesional duhet të zbatohet sistematikisht në procedura taktike operacionale si dhe në teknika të ndryshme ndërhyrje. Ndikimi në procedurat e punës të policisë bën të mundur ndryshimin e sjelljes së një punonjësi të policisë në fund të procesit. Një direktivë e cila përshkruan procedurën për kryerjen e një kontrolli në rrugë duhet t'i referohet gjithmonë elementeve të kodit profesional, të tilla si respekti për privatësinë, mirësjellja, paanësia dhe dinjiteti njerëzor.

3.2.10. Zbatimi i mekanizmave të kontrollit

Pasja e një kodi sjelljeje nuk është e mjaftueshme për të ndryshuar sjelljen; është e rëndësishme që kodi të zbatohet në praktikë. Kjo detyrë mund t'i ngarkohet një organi të kontrollit të jashtëm dhe/ose të kontrollit të brendshëm (p.sh. inspektimi i përgjithshëm). Roli i këtij organi në këtë fushë nuk duhet të konsiderohet si represiv, por më tepër të veprojë në rolin e auditimit (p.sh. të ofrojë analiza dhe rekomandime). (Shih Kapitujt 5 dhe 6.).

Për shembull, përveç funksionit të hetimit, inspektimi i përgjithshëm i policisë Belge kryen gjithashtu edhe revizione dhe ka rol këshillimor. Në lidhje me etikën, inspektimi i përgjithshëm mund t'i sugjerojnë qeverisë, që ndër të tjera, të bëhen përshtatje në kodin e sjelljes.

Hapi 4: Vlerëso procesin e zbatimit

Pas miratimit të kodit të sjelljes, është e rëndësishme që të vlerësohet ndikimin i tij në sjelljen e punonjësve të policisë. Njësia apo departamenti i ngarkuar me monitorimin e kodit duhet të jetë në gjendje të ndjekë ecurinë e procesit dhe të sigurohet se kodi po jep rezultatet e pritura. Për këtë qëllim, njësia apo departamenti duhet të përcaktojë një numër të caktuar treguesish për të vlerësuar në çfarë mase plani i veprimit ka arritur qëllimet e tij dhe të bëjë rregullime nëse është e nevojshme, si dhe për të hartuar politika të reja në bazë të rezultateve. Për një listë dhe kategorizim të këtyre treguesve, shih Kornizën 5, më poshtë.

Korniza 5: Shembuj treguesish

Veprimtaria	Rezultati (rezultatet)	Rezultati (kënaqësia)
– Numri i orëve të kushtuara për trajnim mbi korrupsionin. – Numri i mesazheve të dhëna mbi temën nga jashtë dhe nga brenda për një periudhë të caktuar kohe. – Numri i rregullave që janë ndryshuar me qëllim parandalimin e korrupsionit.	– Përqindja e rasteve disiplinore në lidhje me korrupsionin. – Numri i ankesave të paraqitura kundër punonjësve të policisë – Numri i dënimeve penale ndaj punonjësve të policisë.	– Përqindja e besimit të publikut tek policia – Cili është perceptimi i publikut mbi integritetin e policisë (brenda dhe jashtë)?

Treguesit e performancës (rezultati) i japin përgjigje pyetjes: 'A jam ende në drejtimin e duhur?' Treguesit përdoren për të kontrolluar nëse masat e zbatuara janë kryer sipas planit. Treguesit e tjerë përdoren për të matur efektet (rezultatit) e procesit. Ato japin përgjigje pyetjes: 'A kam arritur në destinacionin e duhur?' Këta tregues janë të dy llojeve.

- *Treguesit e rezultateve:* Këto tregues japin informacion në lidhje me ndryshimin e sjelljes që rrjedh nga veprimtaria.
- *Treguesit e kënaqshmërisë:* Këto tregues kanë për qëllim marrjen e opinionit të punonjësve të policisë ose publikut mbi aktivitetet dhe/ose performancën e kryer.

4

Integrimi i vlerave, rregullave dhe sjelljes në kontekste të veçanta

Ka një larmi të madhe të sistemeve të *policisë* në të gjithë botën; dallimet ndërmjet këtyre sistemeve kanë të bëjnë me aspekte organizative, por edhe nivelin e zhvillimit të vendeve. Në këtë aspekt, situata mund të ndryshojë nga një vend në një tjetër: disa vende (p.sh. në Evropa Lindore apo Azia), ende duhet të përballen me vështirësi të pas-konfliktit, të tjerët janë në një fazë të tranzicionit (p.sh. shtetet e Ballkanit), ose janë bërë demokraci (p.sh. Evropa Perëndimore). Edhe pse përvojat e tyre janë të ndryshme, këto vende ballafaqohen të gjitha me korrupsionin në nivele të ndryshme. Këto kontekste specifike në mënyrë të pashmangshme kanë një ndikim në funksionimin e shërbimeve policore. Kapitulli 1 jep një pasqyrë të detajuar të korrupsionit të policisë në kontekste specifike dhe se si ata mund të karakterizohen.

4.1. Vendet pas konfliktit

Në vendet pas konfliktit:

Shpesh pasiguria është e përhapur dhe me forma të caktuara të dhunës në rritje, përkrah institucioneve politike kryesisht të shkatërruara. Forcat e sigurisë shpesh kanë qenë të përfshira në konflikt dhe kanë kryer shkelje të të drejtave të njeriut ndaj publikut, dhe për këtë arsye nuk janë të besueshme. Për shkak të pasigurisë, mund të ekzistojë tundimi për të vazhduar përdorimin e policisë si një mjet të represionit në situatën pas konfliktit, si nga forcat politike ashtu edhe policia. Shpesh ekziston nevoja për reforma sistemike, përfshirë reformën e ligjeve që rregullojnë veprimet e forcave të sigurisë.⁴⁸

Rindërtimi është sfida më e madhe me të cilën përballen shërbimet policore të vendeve në situatat pas konfliktit. Këto shërbime të policisë sapo kanë dalë nga lufta dhe janë të angazhuara në procesin e pajtimit. Si pasojë, ato shpesh duhet të lejojnë të hyjnë në radhët e tyre njerëz të origjinave të ndryshme, si ish-rebelë, ushtarë dhe anëtarë të grupeve të ndryshme etnike (shih Shembullin 5, më poshtë). Detyra e tyre është e vështirë për dy arsye. Së pari, ato duhet të integrojnë kultura dhe mentalitete të ndryshme, apo edhe antagoniste. Së dyti, ato kanë nevojë të ndryshojnë vlerat ushtarake, të natyrshme në kontekstin e luftës, në vlera të orientuara drejt shoqërisë civile.

Një nga detyrat e para të mëdha të ndërmarra nga organizatat e policisë në vendet pas konfliktit është futja e standarteve të reja dhe pika reference të njëjta për të gjithë. Me fjalë të tjera, ato krijojnë një kulturë të re të përbashkët. Ky proces zakonisht kryhet me nxitim. Parimet e reja imponohen ose zbatohen në mënyrë urdhëruese, kryesisht nën presionin e bashkësisë ndërkombëtare, ose si përgjigje ndaj kaosit të shkaktuar nga konflikti. Në këto rrethana, kuadri i ri mund të mos jetë i përsosur ose mund të mos jetë plotësisht i përshtatshëm për situatën.

Shembulli 5: Eksperienca e Burundit

Policia Kombëtare e Burundit (PKB) u themelua në vitin 2004 pas marrëveshjeve së arritur në Arusha për përfundimin e luftës civile në Burundi. PKB, e cila është e përbërë nga ish punonjës police, rebelë dhe ushtarë që u përkasin grupeve të ndryshme etnike, se shpejti iu desh të përballlet me një problem kulturor dhe besueshmërie në sytë e publikut dhe të organizatave ndërkombëtare.

Në mënyrë që të zhvillohej, PKB miratoi një kod profesional të frymëzuar nga modeli Belg. Publikimi i këtij kodi u pasua nga seanca trajnimi për të gjithë personelin e PKB për të shpjeguar dhe sqaruar qëndrimet e pritshme. Kjo iniciativë bëri të mundur krijimin, sqarimin dhe forcimin e kuadrit të ri dhe për të futur faktorë stabilizues në këtë situatë të re dhe kaotike.

Ritmi i ndryshimit ishte i shpejtë dhe personeli jo gjithmonë kishte kohë për të asimiluar dhe integruar kodin. Për më tepër, ndryshimi u bë pa zhvillimin dhe ndërtimin njëkohësisht të faktorëve periferikë (p.sh. mekanizmat e kontrollit).

Ky hap i parë u pasua nga një fazë të dytë, për të siguruar organizimin e zgjedhjeve presidenciale, legjislative dhe lokale në mungesë të ndonjë force ndërkombëtare të sigurisë. Për të marrë atë sfidë u zhvillua një modul i veçantë trajnimi i cili trajtonte çështje të tilla si paanshmërinë dhe integritetin. Përsëri, trajnimi ishte i detyrueshëm për të gjithë personelin, qoftë të rangut të ulët apo të lartë. Në të njëjtën kohë, ishin shpërndarë brenda PKB direktiva të cilat sqaronin disa aspekte të kodit profesional.

PKB tashmë ka nisur një program të gjerë profesionalizimi i cili është i mbështetur nga autoritetet Belge dhe Holandeze dhe do të zbatohet përgjatë disa viteve. Një nga linjat kryesore strategjike të këtij programi është integriteti. Sipas zyrtarëve të Burundit, krijimi i një politike të integritetit ishte e nevojshme për të rivendosur besimin ndërmjet qytetarëve dhe policisë dhe për të trajtuar, së bashku me publikun, shkaqet e problemeve të sigurisë.

4.2. Vendet në tranzicion dhe në zhvillim

Vendet në tranzicion:

Karakterizohen si në lëvizje nga një sistem politik në një tjetër, por ku nuk ka patur dhunë të brendshme afatgjatë. Në Evropën Qendrore dhe Lindore (EQL), ka pasur një tranzicion nga komunizmi tek post komunizmi. Në ekonomitë e mbyllura të vendeve të EQL, policia ishte e lidhur ngushtë me udhëheqësit politikë dhe institucionet shtetërore, ku misioni i policisë apo milicisë ishte kryesisht politik.⁴⁹

Në vendet në zhvillim, edhe pse nuk ka domosdoshmërisht një lëvizje nga një sistem politik në një tjetër, policitë shpesh janë të lidhura ngushtë me nevojat e shtetit se sa ato të publikut. Reformat shpesh përqendrohen në kalimin nga stili kolonial ose institucionet e policisë militariste në institucione më demokratike të themeluara për t'i shërbyer dhe për të mbrojtur komunitetin.⁵⁰

Për qëllimet e këtij Kapitulli 2, supozimi kryesor është se të dyja këto situata janë procese në evolucion, qëllimi afat të gjatë i të cilave është lëvizja drejt demokracisë. Në këtë fazë të procesit sistemi pak a shumë është stabilizuar, ose për shkak se vendi nuk është më në një situatë pas konfliktit, ose sepse vendi ka zgjedhur rrugën e demokracisë.

Në mënyrë që të përputhen me standartet e përcaktuara nga bashkësia ndërkombëtare (p.sh. kushtet për pranimin në BE), këto vende nuk kanë zgjidhje tjetër përveçse të përmirësojnë legjislacionin dhe rregullat e tyre, duke përcaktuar dhe qartësuar më mirë parimet e tyre etike (shih Shembullin 6, më poshtë). Mbas kësaj kultura organizative bëhet dinamike. Në këtë fazë, mbetet e paqartë nëse vlerat e mbrojtura dhe sjelljet që vërehen janë në përputhje me njëra-tjetrën. Kodet profesionale ekzistuese shpesh duhet të ri-përshtaten, të përfundohen ose të ri-shkruhen.

Shembulli 6: Eksperienca Bullgare

Policia Bullgare kishte një kod profesional shumë më herët se botimi i Rekomandimit (2001) 10 të KiE mbi Kodin Evropian të Etikës Policore. Për t'iu bashkuar BE-së dhe plotësojë standartet e reja, Bullgaria e rishikoi kodin në tërësi dhe e zëvendësoi atë me një version të ri në vitin 2006.

Në të njëjtën kohë, Ministria e Brendshme futi parimin e 'menaxhimit sipas objektivave' në departamentet e saj për të adresuar ndryshimin e sjelljes së personelit. Ky parim zbatohet në të gjitha nivelet e organizimit, nga menaxhimi i përgjithshëm tek çdo individ i personelit. Ndër objektivat që Ministria e Brendshme i ka vënë vetes, është adresuar parandalimi i korrupsionit.

Korrupsioni është një objektiv strategjik dhe është i nën-ndarë në objektiva specifike në nivel njesie, të cilat më tej ndahen në objektiva individuale. Për të inkurajuar punonjësit publikë të veprojnë me integritet (qëllim individual), është krijuar një sistem shpërblimi.

Ky program paraqet një sfidë të vërtetë. Për të ndërmarrë këtë sfidë, në qershor 2009 u ndërtua një projekt bashkëpunimi midis Francës dhe Bullgarisë nën patronazhin e BE-së. Qëllimi i projektit është të:

- përshtasë metodologjinë e 'menaxhimit sipas objektivave' ndaj çështjes së korrupsionit.
- mbështesë procesin duke zhvilluar një sistem kompjuterik.
- të zhvillojë një sistem efektiv të vlerësimit të personelit.

4.3. Vendet e zhvilluara

Në kontekstin e vendeve të zhvilluara reforma e policisë shpesh fokusohet për të optimizuar efektivitetin e policisë dhe për t'iu përgjigjur me efikasitet nevojave të komunitetit. Vendet e zhvilluara si Kanadaja, Shtetet e Bashkuara dhe shumë vende evropiane kanë qenë të prekura nga një humbje e besimit të publikut për shkak të skandaleve të korrupsionit të policisë, përdorimit të tepruar të forcës, dhe brutalitetit.⁵¹

Në këtë rast, kur kërkohet përfshirje më e madhe e publikut (partneritet) në funksionimin e sigurisë, kodi profesional vepron si një mjet transparence dhe menaxhimi. Përvoja ka treguar se ndërsa zhvillimi i një kodi

është detyrë e vështirë, modifikimi i një dokumenti të tillë është një ndërmarrje komplekse për shkak të çështjeve që përfshin dhe simpatitë e ndryshme që duhet të merren parasysh. Shih Shembujt 7 dhe 8, më poshtë.

Shembull 7: Eksperienca Belge

Në Belgjikë, hartimi i kodit profesional filloi në vitin 2001. Kodi u miratua pesë vjet më vonë, si rezultat i një incidenti të rëndë që përfshiu disa punonjës policie. Ka disa arsye që justifikojnë këtë vonesë të gjatë.

- Vështirësia në përcaktimin e normave dhe vlerave të përbashkëta për të gjithë personelin. Kjo çështje ishte edhe më e ndjeshme për shkak se policia Belge është themeluar kohët e fundit nga bashkimi i shërbimeve të ndryshme policore.
- Kishte një tendencë, sidomos në mesin e shërbimeve të kontrollit të jashtëm të policisë, për të favorizuar një qasje reaguese sa një qasje proaktive.
- Këshilli i Shtetit, organi që kontrollon përputhshmërinë e legjislacionit, pati vështirësi të pranonte se kodi profesional, i cili kishte forcën e ligjit, ishte më tepër i natyrës menaxheriale dhe nuk ishte një reflektim i tërësisë së ligjeve ekzistuese.
- Sindikatat kishin frikë se kodi profesional mund të përdorej për qëllime disiplinore.
- Disa zyrtarë ishin kundër kodit sepse ata nuk ishin të bindur se do të sillte ndonjë dobi.
- Katër vjet pas miratimit të kodit, tashmë janë duke u bërë sugjerime për ndryshim. Në të njëjtën kohë, të tjerë pohojnë se ky nuk është një prioritet dhe nxjerrin në pah vështirësitë që u desh të kapërcehen në mënyrë që të arrihej miratimi i këtij kodi.

Shembulli 8: Mbrojtësi i të drejtave

Më 29 mars 2011, Franca krijoi 'Mbrojtësin e të drejtave' ('Défenseur des droits'), një autoritet i pavarur kushtetues me mandat për të siguruar që personeli i sigurisë që punon në Francë të respektojë etikën profesionale. Çdo person fizik ose juridik, të drejtat dhe liritë janë shkelur nga ndonjë shërbim publik mund të ankohet për këtë autoritet.

Sipas situatës, Mbrojtësi i të drejtave mund të:

- bëjë rekomandime për të zgjidhur çdo mosmarrëveshje që lidhet me të.
- të informojë institucionet që ushtrojnë kompetenca disiplinore, kur dyshohet një shkelje disiplinore.
- t'i bëjë propozime qeverisë për të ndryshuar legjislacionin ose rregulloret në fushën e kompetencave të saj.

5

Zbatimi

Pjesa 5 e Kapitullit 2 fokusohet në aspektet operative të zbatimit të një kodi sjelljeje, disa prej të cilave janë adresuar në pjesën e mëparshme. Një theks i veçantë këtu i vihet mbështetjes së menaxhimit dhe përfshirjes së personelit. Ndryshimi i kulturës së një organizate është e mundur vetëm nëse të menaxhimi - në të gjitha nivelet e organizatës - mbështet procesin dhe nëse personeli përfshihet në mënyrë aktive. Përveç kësaj, kjo pjesë përshkruan disa sfida dhe pengesa që një organizatë policie mund të përballojë gjatë hartimit të një kodi.

5.1. Mbështetja e menaxhimit

Menaxherët e një shërbimi do të mbështesin ndryshimin vetëm nëse ata janë të bindur se kjo gjë është e dobishme dhe nëse ata e kuptojnë se në çfarë konkretisht konsiston roli i tyre. Ky qëllim mund të arrihet përmes një seminari strategjik, i cili mund të organizohet në mënyrën e mëposhtme.

Korniza 6: Objektivat e seminarit

- Identifikimi i parimeve dhe vlerave që lidhen me frenimin e korrupsionit: përcaktimi i objektivave.
- Përpunimi i strategjisë që duhet ndjekur për të arritur qëllimet. Kjo përfshin përqëndrimin në:
 - qasjet më të përshtatshme.
 - krijimin e një komiteti drejtues dhe përcaktimin e mandatit të tij.
 - në burimet që do të jepen.
- Vendosni se kush duhet të marrë pjesë në seminar.
 - Menaxheret e lartë të policisë (bordi).
 - Përfaqësues të ministrave përgjegjës.
 - Figurat kryesore brenda organizatës, të tilla si kreu i burimeve njerëzore, kreu i komunikimit dhe kreu i departamentit të zhvillimit dhe të strategjisë.
 - Ekspertë të brendshëm ose të jashtëm (p.sh. organizata ndërkombëtare, shërbime policore të huaja, etj), për të kryer dy detyra:
 - Të ofrojnë udhëzime metodologjike për pjesëmarrësit.
 - Të këshillojë pjesëmarrësit dhe/ose të ndërmarrin procesin e standartizimit.

5.2. Përfshirja e personelit

Pas këtij seminari strategjik, mund të organizohen seminare të tjera, duke përfshirë personelin policor nga njësi dhe departamente të ndryshme, etj. Qëllimi i këtyre seminareve do të jetë shqyrtimi i zbatimit të çështjeve kryesore të përcaktuara gjatë seminarit strategjik. Rezultatet e këtyre seminareve të ndryshme mund të përdoren si bazë për të përpunuar një plan veprimi gjithëpërfshirës.

5.3. Sfidat dhe pengesat në përgatitjen e një kodi të sjelljes

Zhvillimi dhe zbatimi i qasjes së përshkruar në pjesën e mësipërme është i vështirë dhe duhet të bëhet një vlerësim i plotë i faktorëve që mund ta lehtësojnë apo ta pengojnë atë.

5.3.1. Faktorët lehtësues dhe pengues

Kohëzgjatja e procesit (faza që fillon nga gjendja pas konfliktit në atë në zhvillim) mund të ndryshojë, dhe ky proces ndryshimi përmban rreziqe për të cilat duhet me qenë të vetëdijshëm. Mosnjohja e këtyre rreziqeve mund të vonojë ose të rrezikojë procesin në vazhdim. Ka faktorë lehtësues të cilët mund të ketë një efekt pozitiv mbi procesin dhe të ndihmojnë në vënien e tij në veprim.

Korniza 7: Analiza e faktorëve të ndryshëm lehtësues dhe pengues

Faktorë lehtësues	Rreziqe – pengesa
- Bashkësia ndërkombëtare nxit dhe mbështet ndryshim (ekspertizë, instruktim, binjakëzim, etj.). - Menaxhimi mbështet procesin dhe jep shembullin e vet. - Vlerat e përkrahura zbatohen në proceset e ndryshme operative dhe jo-operative të organizatës (rekrutimi, ngritja në detyrë, transferrimet, vlerësimi, etj.). - Zbatimi i kodit profesional mbështetet me plane trajnimi dhe komunikimi. - Publike dhe autoritetet e tjera të jashtme të njohin dhe të kuptojnë kulturën e organizatës. - Në mënyrë që të zbatohet (kthehen në sjellje konkrete), vlerat (integriteti, etj.) janë përcaktuar së bashku me personelin.	- Zbatimi i vlerave, primeve dhe normave të një organizate tjetër, pa u siguruar që ato janë të përshtatshme. - Krijimi i sistemeve ose mekanizmve të pa integruara ose të papajtueshme (mospërputhje) për shkak të një pranie të fortë ndërkombëtare në vend dhe ndërhyrjes së shumë donatorëve. - Zhvillimi i një instrumenti kur mungojnë mjetet për ta bërë këtë (p.sh. zbatimi i menaxhimit të bazuar mbi zbatimin e objektivave si një mjet për luftimin e korrupsionit pa patur një sistem kompjuterik efektiv). - Dëshira për progres të shpejtë, pa marrë parasysh evolucionin e proceseve të tjera: mund të lindin situata paradoksale.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Është bërë procesi i vlerësimit të ndryshimit (sondazhe, auditime, etj.). • Janë krijuar mekanizmat e kontrollit të brendshëm dhe të jashtëm. | <ul style="list-style-type: none"> • Zhvillimi i një kodi profesional pa fuqi ligjore. Pasoja: personeli nuk vepron në përputhje me kodin. • Zhvillimi i një kodi profesional që mund të merret ose konsiderohet si një kod disipline. Rezultati: rezistencë ndaj ndryshimit. |
|--|---|

5.3.2. Pengesat

Ka disa çështje që mund ta bëjnë përshtatjen dhe/ose rishkrimin e një kodi të sjelljes të vështirë:

- Edhe pse është një fakt, korrupsioni shpesh nuk konsiderohet si një problem i madh.
- Meqënëse ka një gamë të tërë dispozitash dhe rregulloresh që tashmë merren me aspektet etike dhe sjelljes, hartimi i një kodi të sjelljes nuk konsiderohet si një domosdoshmëri, ose një prioritet.
- Kur ka një kod sjelljeje - edhe në qoftë se ai është hartuar para publikimit të rekomandimeve të ndryshme të organizatave ndërkombëtare (p.sh. Kodit Evropian të Etikës Policore, etj) - ai konsiderohet i kënaqshëm, veçanërisht nëse është i plotësuar me dispozita ligjore shtesë. Ideja është se kodi është i pandryshueshëm, veçanërisht në qoftë se ai është një kod etike.
- Shumica e shërbimeve të policisë në vendet e zhvilluara kanë bërë përpjekje për të nxitur diversitetin në rradhët e tyre. Policinë duhet të pasqyrojnë shoqëritë e tyre dhe karakterizohen nga një shumëllojshmëri e qasjeve filozofike dhe simpati të ndryshme. Në kontekste të tilla, përcaktimi i vlerave dhe parimeve themelore dhe kryerja e procesit të kodifikimit që rezulton nga kjo, është një detyrë komplekse dhe e ngadalshme që shpesh kërkon arritjen e kompromiseve dhe gjetjen e një ekuilibri.
- Një tjetër veçori e vendeve të zhvilluara është se shumë shërbime të policisë duhet të riorganizohen si rezultat i zhvillimit të situatës ndërkombëtare, ekonomike apo socio-politike. Ndonjëherë kjo përfshin ristrukturimin apo edhe bashkimin me shërbime të tjera, duke ndjekur shembullin e sektorit privat (p.sh. zëvendësimi gradual i disa llojeve të shërbimeve policore me natyrë ushtarake nga shërbimet policore civile). Na pikëpamja kulturore, sfida me të cilën përballen këto shërbime konsiston në integrimin në një sistem të ri të vlerave, parimeve, normave dhe rregullave që shpesh janë të ndryshme. Bashkimet, për shembull, nuk duhet të japin ndjenjën se kultura e një shërbimi policor të vjetër 'mbizotëron' mbi një tjetër, e cila është një vështirësi të madhe.

6

Konkluzione dhe rekomandime – Kapitulli 2

Vlerat, rregullat dhe sjellja (që përbëjnë kulturën organizative), mund të kontribuojnë në mënyrë efektive në parandalimin e korrupsionit, me kusht që të plotësohen kushtet e caktuara. Këto kushte janë si më poshtë:

- Garantimi që personeli i policisë të punojnë në kushte të mira dhe të marrë një pagë të mirë në mënyrë që ata të mos përfshihen në aktivitete të padëshirueshme, si korrupsioni.
- Përcaktimi i vlerave dhe parimeve themelore që janë në përputhje me misionin dhe karakteristikat e organizatës. Përcaktimi i vlerave dhe parimeve është përgjegjësi e menaxhimit, por përfshirja e personelit në këtë proces i ndihmon ata që t'i integrojnë këto vlera dhe parime. Cilat do qofshin zgjedhjet e bëra, disa vlera dhe parime janë të përbashkëta për të gjitha shërbimet e policisë si integriteti, paanshmëria, transparencia dhe llogaridhënia:
 - Të integruara dhe të zhvilluara në një kod të sjelljes, këto vlera dhe parime të ndryshme duhet të vihen në dispozicion të të gjithë personelit dhe të jenë të hapura për publikun. Vlerat dhe parimet duhet të mbështetet nga një sërë dispozitash konkrete me theks të veçantë tek sjellja. Në mënyrë që të zbatohet në mënyrë efektive, ky kod duhet të ketë forcën e ligjit.
- Zbatimi i këtyre vlerave në proceset operative dhe jo-operative të organizatës.
- Hartimi i planeve të veprimit dhe/apo kryerja e veprimeve specifike në nivele të ndryshme të organizatës, bazuar në një analizë të rrezikut, mbi korrupsionin dhe integritetin. Këto plane veprimi duhet të jenë afatgjata. Ato përshtaten në një qasje sistematike dhe përfshijnë zhvillimin e veprimtarive në fushat e rekrutimit dhe përzgjedhjes së policëve, të trajnimit, komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm, të vlerësimit, lidhshmërisë, ngritjes në detyrë, transferimit të personelit dhe kështu me radhë.
- Garantimi që procesi të jetë i mbështetur nga drejtuesit e menaxhimit të cilët duhet të përfshihen dhe të japin shembullin, përndryshe procesi do t'i mungojë kredibiliteti.

Menaxhimi i bazuar tek vlerat mund të zbatohet për të gjitha llojet e shërbimeve të policisë, qoftë në kontekste pas-konfliktit, në tranzicion, në shtet në zhvillim ose ato të zhvilluara. Në të vërtetë, të gjitha shërbimet e policisë kanë një numër të caktuar të vlerave dhe parimeve themelore të përbashkëta. Këto vlera, dhe më konkretisht integriteti, mund të interpretohen në mënyra të ndryshme sipas nivelit të zhvillimit të vendit.

Në mënyrë të ngjashme, qasja për zbatimin e këtyre vlerave duhet të përshtatet me procesin e zhvillimit. Në vendet pas-konfliktit është e rëndësishme që të krijohet sa më shpejt që të jetë e mundur një kuadër i përgjithshëm në mënyrë që sistemi të 'stabilizohet' përsëri. Sapo ky sistem të jetë stabilizuar, si në vendet në tranzicion ose në zhvillim, masat (p.sh. kodi) që janë miratuar mund të rafinohen sipas standarteve dhe rekomandimeve ndërkombëtare.

Një çështje kyçe nuk është aq shumë ‘Si të sillen ndryshime?’ por ‘A është vullneti për ndryshim aq i fortë sa nevojitet?’ Me fjalë të tjera, duhet shtruar pyetja nëse shërbimi policor që po pëson ndryshim është i gatshëm apo jo që të ndjekë këtë rrugë. Nëse po, sa larg është i gatshëm që të shkojë?

Faktorët e suksesit

Ndryshimi i kulturës së një organizate është një detyrë delikate dhe e vështirë. Një operacion i tillë mund të ketë sukses vetëm nëse zbatohen një numër i caktuar parimesh (faktorë të suksesit):

- Të kërkohej mbështetja e menaxhmentit të organizatës.
- Krijimi i një grupi drejtues për të drejtuar procesin e ndryshimit. Ky grup duhet të jetë i përbërë nga anëtarë të ndryshëm të menaxhimit të lartë. Detyra e tyre do të konsistojë në:
 - Përkthimi i linjave strategjike të përcaktuara nga drejtuesit e lartë në një plan veprimi të integruar.
 - Monitorimi i zbatimit të planit të veprimit.
 - Vlerësimi i rezultateve të këtij plani.
 - Raportimi tek menaxhimi i lartë.
- Grupi drejtues do të mund të ndihmohet në detyrat e tij nga një ose më shumë grupe pune.
- Plani i Veprimit të miratohet nga Ministria përgjegjëse dhe/ose autoritetet e tjera të larta qeveritare. Plani të përmbajë masa të rëndësishme strukturore, funksionale dhe kulturore. Këto zgjedhje duhet të miratohen paraprakisht nga ministrat përgjegjës. Duke pasur parasysh ndikimin e një kodi profesional mbi funksionimin e policisë, është thelbësore që autoritetet ministrore të mbështesin përparimin e bërë.
- Kërkoni ndihmën e personelit.
 - Të përfshihen përfaqësuesit e tyre (sindikatat) në implementimin e procesit. Në hartimin e kodit profesional, sindikatat mund të përfshihen në projekt nëpërmjet konsultimit.
 - Kodi profesional të hartohet me një stil të qartë dhe pozitiv (p.sh. shprehje të tilla si ‘është e ndaluar të...’ ose ‘ju duhet të...’ duhet të shmangen).
- Të zhvillohet një diagramë kohore koherente që të përdoret së bashku me planin e veprimit. Me fjalë të tjera, të krijojë një rend të prioriteteve për zbatimin e masave.

Kapitulli 2 ■ Vlerat, rregullat dhe sjellja

Mbas leximit të këtij kapitulli, cili është reagimi juaj? A gjetët informacione të reja në këtë kapitull që ju mund t'i përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj të policisë? A ka ndryshime që mund të bëhen në shërbimin tuaj të policisë?

Ju lutem gjeni më poshtë një tabelë vetëvlerësimi e cila do t'ju ndihmojë t'u përgjigjeni këtyre pyetjeve por jo vetëm. Ky vlerësim bazë ka për qëllim t'ju ndihmojë të vlerësoni situatën në shërbimin tuaj, të përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhet të bëhen, nëse duhen bërë të tilla, dhe të gjeneroni ide për realizimin e këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më gjithëpërfshirëse për zbatimin e koncepteve të mësuara në këtë Kapitull, mund të organizohen trajnime apo grupe pune për të plotësuar dhe për të ndërtuar mbi këtë vlerësim. Përveç kësaj, tabela e vetëvlerësimit mund të ndihmojë për të kërkuar ndihmën e ekspertëve kombëtare ose ndërkombëtare në çështjet e luftimit të korrupsionit.

ÇËSHTJE / PYETJE	ÇFARË DUHET BËRË PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI TË BËHET KJO
A e kemi vlerësuar kulturën e shërbimit tonë policor në lidhje me aktet korruptive dhe të papërshtatshme?	Nëse jo, mund të: • Identifikohen faktorët ndikues • Përcaktohet se si të përfitohet nga faktorët pozitive dhe kufizohet ndikimi i faktorëve negative • Përcaktohet se ku duhen ndërmarrë veprime	Ne mund të: • Bëjmë një vlerësim (nëpërmjet rrahjes së mendimeve, emërimit të ekspertëve ose grupeve të punës) • Organizojmë seminare për rrahje mendimesh / seminare / grupe pune • Bashkëpunojmë me sindikatat për vlerësimin • Emërohet një ekspert dhe/ose grup pune • Mbledhim informacion nga shërbime të tjera policore dhe shqyrtojmë atë që është bërë nga ana e tyre
A ka nën-kultura dhe a ndikojnë ato në qëndrimet e punonjësve të policisë ndaj akteve të korrupsionit dhe veprimeve të papërshtatshme?	Ne mund të: • Identifikojmë nën-kulturat dhe përcaktojmë se si ato ndikojnë në qëndrimet e policisë ndaj akteve të korrupsionit dhe atyre të papërshtatshme.	Realizojmë një studim në mesin e punonjësve të policisë
A përkujdesemi për mirëqenien e punonjësve tanë të policisë me qëllim zvogëlimin e rrezikut të korrupsionit dhe të sjelljeve të papërshtatshme?	Ne mund të: • Përcaktojmë pritshmëritë e punonjësve të policisë • Krahasojmë me atë që propozojmë • Marrim masa për të rregulluar mangësitë e identikuara	

A i kemi përcaktuar vlerat etike që duhet të respektohen?	Nëse jo, ne mund të: • Përcaktojmë vlerat të cilat duhet të respektojnë punonjësit e policisë	
A janë këto vlera të futura në deklaratën e misionit të organizatës dhe kodin e sjelljes?	Nëse jo, ne mund të: • Përcaktojmë se çfarë dokumentesh kemi • Përcaktojmë se çfarë duhet të përmbajnë këto dokumente • Identifikojmë se çfarë nevojitet për të mbushur boshllëqet • Përcaktojmë Planin e Veprimit në përputhje me procesin e hapit të 4 të përshkruar në këtë kapitull	
A i kemi vlerësuar faktorët lehtësues dhe dhe ata pengues për zbatimin e këtij procesi?	Nëse jo, ne mund të: • Identifikojmë këta faktorë • Vendosim se si të përfitojmë nga ata faktore pozitive dhe kufizojmë ata negative	

3

KAPITULLI 3

Organizata

■ Brian Kingshott dhe Pierre Aepli

1

Hyrje në Kapitullin 3

Ideja kryesore e këtij Kapitulli 3 buron nga pikëpamja se përpjekjet për të frenuar korrupsionin në polici nuk mund të kufizohen vetëm tek individët brenda shërbimeve policore, por duhet marrë parasysh ambientin e përgjithshëm në të cilin funksionon policia.

Njerëzit janë autorët e shkeljeve, por ata punojnë në një mjedis – kulturor dhe organizativ. Ky mjedis mund të nxisë ose të kufizojë, ushqejë ose kufizojë lloje të caktuara të sjelljes dhe të veprimeve. Organizatat mund të shihen si arena në të cilën anëtarët e organizatës mund të ndjekin strategji personale për arritjen e qëllimeve të tyre, të cilat mund të ndryshojnë dhe madje edhe bien në kundërshtim me qëllimet e organizatës.

Dobësitë organizative mund ta lënë atë të hapur ndaj sjelljeve dhe veprimeve të dëmshme të individëve brenda organizatës. Për këtë është i nevojshëm identifikimi i qartë i këtyre dobësive dhe marrja e masave për të zvogëluar rreziqet e korrupsionit të jashtëm dhe të brendshëm.

Ky kapitull është fokusuar në çështjen e marrëdhënieve ndërmjet organizatave dhe korrupsionit. Ajo shqyrton se si shërbimet e policisë mund të ndikohen nga korrupsioni, dhe se çfarë roli menaxhimi dhe organizata mund të luajë në këtë kontekst.

1.1. Struktura e Kapitullit 3

Pjesa e parë e këtij kapitulli jep përkufizimet dhe një hyrje mbi termat dhe konceptet. Pjesa e dytë i përgjigjet pyetjes se pse çështjet organizative kanë rëndësi për luftën kundër korrupsionit.

Pjesa e tretë shqyrton elementë të ndryshme se si fokusi ndaj organizimit dhe mekanizmave të saj mund të integrohen në luftën kundër korrupsionit të policisë.

- Ajo fillon duke vendosur policinë brenda mjedisit më të gjerë. Organizata e policisë ndikohet fuqimisht nga faktorë të jashtëm: sistemi politik është përcaktues për strukturat e saj, të decentralizuara në një shtet federal, të centralizuara në një shtet unitar; sistemit të drejtësisë dhe ai ligjor do të luajë një rol të rëndësishëm, ashtu si edhe vlerat e shoqërisë civile. Këto ndikime të rëndësishme kërkojnë një vëzhgim të kujdesshëm në marrëdhëniet ndërmjet mjedisit rrethues dhe policisë.
- Më tej do të diskutohet çështja e strategjisë, pasi ajo duhet të përcaktojë se si do të trajtohen sfidat dhe rreziqet e jashtme me të cilat ballafaqohet policia.
- Nënndarja e tretë trajton çështjen e strukturave dhe paraqet avantazhet dhe disavantazhet e tyre për zbatimin e strategjive.

- Nënndarja e katërt shqyrton disa nga proceset që mbështesin në kryerjen racionale dhe efektive të aktiviteteve të nevojshme për të zbatuar një strategji brenda strukturave.
- Në këto nënndarje identifikohen rezultatet e mundshme të korrupsionit dhe ka një tabelë që i përmbledh ato. Kjo tabelë shërben si bazë për rekomandimin e masave për të reduktuar korrupsionin e policisë.
- Pjesa e katërt dhe e pestë hedh një vështrim mbi këto çështje në kontekste të ndryshme dhe propozon një shembull praktik se si të vlerësohen dobësitë organizative. Së fundi, ky Kapitulli 3 përfundon me paraqitjen e disa mësimave të nxjerra.

1.2. Çfarë është një organizatë?

Një organizatë është një entitet i qëndrueshëm shoqëror (kjo nënkupton marrëdhëniet ndërmjet anëtarëve të saj), e rregulluar në mënyrë sistematike dhe të vetëdijshme (këtu nënkuptohen qëllimet, një strategji, menaxhimi, strukturat, proceset e punës dhe mekanizmat e ndryshëm të tilla si kontrolli dhe komunikimi), e cila kryen në mënyrë efikase, efektive dhe në mënyrë etike aktivitete që realizojnë shërbime dhe/ose produkte në mënyrë që të mbulojë nevojat të identifikuara në një vend të caktuar dhe për 'klientë' të ndryshëm (të tregut, konsumatorëve, publikut). Në polici, shërbimet e ofruara kontribuojnë në zbatimin e ligjit dhe ruajtjen e rendit për klientët, që në këtë rast është publiku.

Figura 1: Si funksionon një organizatë

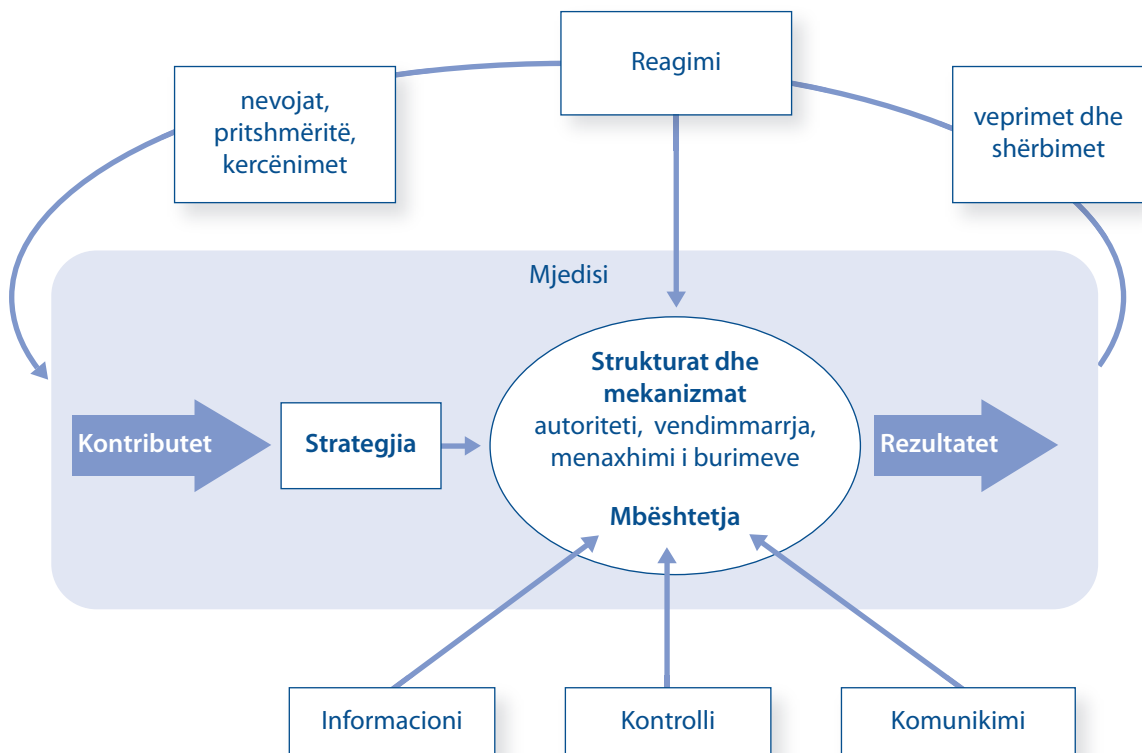


Figura 1

Një sistem i merr kontributet nga mjedisi më i gjerë dhe i transformon këto në rezultate me anë të mekanizmave dhe procedurave të ndryshme. Veprimtaritë e kryera krahasohen - vlerësohen - me nevojat dhe pritshmëritë më të hershme (kontributeve), në mënyrë që të mund të bëhen korrigjimet ose rregullimet e nevojshme kurdo që të nevojitet.

Figura 1, më sipër, ilustron se si funksionon një organizatë. Nga analiza e mjedisit të saj përcaktohet edhe strategjia; ajo së pari identifikon kërcënimet dhe mundësitë ndaj sigurisë (për shembull të krijuara nga teknologjitë e reja apo zhvillimi i bashkëpunimit ndërkombëtar), dhe së dyti zhvillon një Plan Veprimi për të reduktuar kërcënimet dhe adresuar nevojat dhe pritshmëritë e publikut. Më pas kjo strategji duhet të zbatohet në mënyrën më efikase, dhe strukturat dhe proceset zhvillohen në funksion të këtij qëllimi. Informacioni, komunikimi dhe kontrolli ndihmojnë për të analizuar mjedisin më të gjerë, komunikuar strategjinë, motivuar anëtarët e organizatës dhe vlerësuar efikasitetin e aktiviteteve dhe arritjen e objektivave.

Lidhjet me Kapituj të tjerë

Disa çështje të diskutuara në këtë Kapitull janë zhvilluar edhe me hollësi në kapitujt e tjerë:

Kapitulli 1 Hyrje
 Kapitulli 2 Mbi kulturën
 Kapitulli 4 Mbi mbështetjen
 Kapitujt 5 dhe 6 Mbi kontrollin e brendshëm dhe të jashtëm
 Kapitulli 7 Mbi hetimin
 Kapitulli 8 Mbi ngritjen e kapaciteteve
 Kapitulli 9 Metodat dhe mjetet - shih Nenet 3 dhe 4 të këtij Kapitulli

Lidhjet e veçanta do të tregohen në tekst.

2

Përse është e rëndësishme çështja e organizatës në luftën kundër korrupsionit?

Problemi i korrupsionit në polici zakonisht adresohet në nivelin e individit ose njësisë; mbi këtë arsyetim mund të supozohet se e gjithë organizata e policisë është e korruptuar. Fokusi vihet te individët veprimet e korruptuara të cilëve nxjerrin në pah dobësitë e tyre morale. Pak rëndësi i është kushtuar mjedisit në të cilin këta individë punojnë, duke neglizhuar kështu ndikimin e strukturave, proceseve të punës, stilet e menaxhimit dhe kulturën organizative, për të përmendur vetëm disa nga faktorët që mund të ndihmojnë për të shkaktuar sjelljen individuale. Injorimi i çështjeve organizative kufizon të kuptuarit e korrupsionit të policisë, dhe kjo është arsyeja pse kësaj çështje duhet t'i kushtohet më shumë vëmendje.

2.1. Organizata është si një arenë

Individët që punojnë në një organizatë kanë objektivat e tyre, të cilat mund të ndryshojnë nga ato të organizatës. Ambicia, lakmia dhe shmagia e problemeve janë një pjesë e vogël e motiveve që mund të çojë anëtarët e një organizate të zhvillojnë strategji personale dhe të ndjekin interesat e tyre, të cilat mund të dëmtojnë ato të organizatës. Dobësitë organizative dhe të menaxhimit mund të ndihmojnë interesat individuale të mbizotërojnë mbi ato kolektive, dhe mund të inkurajojnë zhvillimin e korrupsionit. Kjo është tërësisht e vërtetë gjithashtu për një organizatë si shërbimi policor.

2.2. Organizata krijon kulturën

Kapitulli 2 diskuton më në detaje rolin e kulturës organizative. Kultura e një shërbimi policor mund të ndikojë fuqimisht mbi qëndrimet e punonjësve të policisë ndaj korrupsionit. Kultura është 'ngjithësi' që krijon dhe mban ndjenjën e përkatësisë në mesin e anëtarëve të një organizate: ata ndajnë qëllime të përbashkëta, trajnimet, sfidat, aftësitë dhe aktivitetet. Kultura përcakton se si vlerat organizative përfshihen në mënyrën e bërjes së punës, ose në stilin e lidershit. Kultura ndikon në pranimin ose refuzimin e sjelljeve të caktuara dhe se si anëtarët e organizatës e shohin botën jashtë saj. Kultura e policisë mund të përkthehet në qëndrimin 'ne kundrejt atyre' që i atribuohet organizatave policore pothuajse kudo, ku 'ata' mund të ketë kuptimin e 'shoqërinë në përgjithësi', 'kriminelët' ose 'zyrtarët e lartë të policisë'. Ajo gjithashtu mund t'i referohet qëndrimit të policisë përkundrejt përdorimit të kompetencave të tyre për të cilat ata kanë liri veprimi, veçanërisht kur qëllimi ose objektivi final (mbrojtja e shoqërisë nga kriminelët) mendohet si justifikim për mjetet (për shembull, kontrolle të paligjshme, përdorimi i tepruar i forcës dhe dëshmitë e rreme). Së fundi, ajo mund t'i referohet ndjenjës së fortë të besnikërisë dhe solidaritetit ndaj punonjësve të tjerë, një ndjenjë e cila shkon përtej asaj që haset normalisht në mes të personelit të organizatave të tjera.

2.3. Organizata është përgjegjëse ndaj shoqërisë dhe anëtarëve të saj

Policëve u duhet të tregojnë përgjegjësi shoqërore. Ata mund ta arrijnë këtë vetëm në qoftë se gëzojnë besimin e publikut, çka shtrun nevojën që ata të vërtetojnë se veprojnë sipas ligjit dhe me etike. Një organizatë e përgjegjshme ndaj shoqërisë do t'u ofrojë gjithashtu anëtarëve të saj një mjedis ku ata të kenë më pak gjasa për të qënë të stresuar dhe të pakënaqur.

2.4. Sistemet dhe proceset organizative mund të ndikojnë tek korrupsioni

Strukturat organizative, ekuilibri midis decentralizimit dhe centralizimit, sistemet e autoritetit dhe kontrollit janë faktorë që ndikojnë në autonominë e punonjësve të policisë dhe mënyrën si ata bëjnë punën e tyre dhe si monitorohen. Për këtë arsye vendimet në lidhje me organizimin (p.sh. shërbimin policor) duhet të vlerësohen përkundrejt mundësive që ato ofrojnë për zhvillimin e korrupsionit.

2.5. Dobësitë organizative i hapin derën sjelljes së papërshtatshme

Dobësitë në një organizatë mund të jenë produkt i faktorëve të jashtëm, për shembull i ndikimeve politike. Këto dobësi mund të lidhen me faktorë të brendshëm të tillë si defekte organizative dhe menaxhim i keq, të cilat mund të rezultojnë në sjelljet individuale. Organizata është 'vendi' ku pasqyrohen të gjitha këto ndikime, dhe nëse nuk merren masa në nivel organizativ, lufta kundër korrupsionit do të jetë e paefektshme.

2.6. Masat për rritjen e kapaciteteve të individëve për t'i rezistuar korrupsionit duhet të merren në nivel organizate

Për të parandaluar korrupsionin dhe sjelljet joetike në një organizatë policore, është e nevojshme që çdo zyrtar të ketë pritshmëri të larta etike dhe të mund të identifikojë se çfarë është e drejtë dhe e gabuar. Kjo do të mbështetet nga njohuritë e tyre mbi ligjet, të drejtat e njeriut dhe shembujt e dhënë nga menaxhimi. Edukimi dhe trajnimet mbi etikën do të ndihmojnë në komunikimin e këtyre vlerave. Organizata është gjithashtu përgjegjëse për sigurimin e dokumenteve të nevojshme në mbështetje të sjelljes etike, siç janë kodet e sjelljes dhe deklarata e vlerave (për më shumë mbi këto dokumente, shih Kapitullin 2), dhe për të siguruar mbështetjen për punonjësit që ballafaqohen me probleme etike (për më shumë për këtë çështje, shih Kapitullin 4).

3

Si mund të integrohet përqëndrimi tek organizata në luftën kundër korrupsionit?

Në këtë pjesë adresohen dhe diskutohen dimensionet kryesore të organizatës në lidhje me pasojat e mundshme për zhvillimin ose kontrollin e korrupsionit në polici. Së pari shqyrtohet mjedisi, pasi formulimi i strategjisë duhet të bazohet në analizën e mjedisit, dhe më tej diskutohen strukturat, pasi ato ndjekin strategjinë si dhe procese të tjera të ndryshme që shfaqen. Është ndërtuar një tabelë mbi dobësitë organizative dhe tregohen masat e mundshme për mënjanimin e tyre.

3.1. Mjedisi i gjerë⁵²

Policia është pjesë e një sistemi më të madh që përcakton problemet e tyre (p.sh., llojet e krimeve), kontekstin e tyre të punës (p.sh. kuadri legjor dhe politik), burimet në dispozicion të tyre si dhe nevojat dhe pritshmëritë e publikut. Kjo është arsyeja se përse është e nevojshme të shihen marrëdhëniet midis një organizate dhe mjedisit më të gjerë, dhe se si ato influencojnë në strukturën e policisë.

3.1.1. Një model me kater nivele

Ekzistojnë katër nivele të cilat duhen marrë në konsideratë kur studiohen organizatat e policisë.

1. *Mjedisi ndërkombëtar* ndikon mbi organizatën përmes problemeve dhe kërcënimeve që ai krijon. Për shembull, fundi i Bashkimit Sovjetik dhe hapja e kufijve shkaktoi një rritje të krimit në Evropën Perëndimore. Luftërat në vende të largëta të botës shkaktojnë flukse të refugjatëve dhe rrugë të ndryshme të kontrabandës.
2. *Mjedisi kombëtar* ndikon me legjislacionin, vlerat e shoqërisë, mënyrat e trajtimit të nevojave dhe pritshmërive të publikut dhe burimeve që i vihen në dispozicion policisë.
3. *Vetë organizata*.
4. *Individët* e organizatës.

Pasojat e këtij modeli në katër nivele janë të qarta përse i përket korrupsionit. Lufta kundër korrupsionit është më e efektshme nëse trajtohet në të katër nivelet. Trajtimi i korrupsionit vetëm në nivelin e policisë nuk do të jetë i mjaftueshëm nëse mjedisi më i gjerë është i korruptuar. E njëjta gjë është e vërtetë nëse vëmendja përqëndrohet vetëm tek punonjësit e policisë si individë, pa marrë parasysh pasojat e organizatës.

Korrupsioni në njërin nivel mund të ketë pasoja edhe në nivele të tjera. Për shembull, korrupsioni politik mund të ndikojë në emërimet e zyrtarëve të lartë të policisë, strategjinë e saj, prioritetet, dhe operacionet (llojet e krimeve, fushat dhe njerëzit që vihen nën shënjestër). Këto ndikime do të ndihen në të gjithë organizatën e policisë dhe punonjësit do të përshtasin sjelljen dhe veprimet e tyre sipas këtyre kushteve të reja.

Pasojat janë të qarta: Korrupsioni nuk mund të frenohet, pa parë si të ndërlydhura këto katër nivele dhe është e domosdoshme një politike e integruar e cila përqëndrohet tek organizata dhe duke e vendosur atë në kontekstin ose në mjedisin më të gjerë. Për shembull, veprime të cilat vetëm trajtojnë aspektet individuale dhe morale të korrupsionit nuk do të jenë shumë të suksesshme nëse nuk mbështeten nga veprime në nivel organizate.

3.1.2. Analiza e mjedisit më të gjerë

Analiza e mjedisit rrethues është e nevojshme për të kuptuar sfidat me të cilat ndeshet organizata e policisë. Mundësitë, kërcënimet dhe pritshmëritë duhet të identifikohen dhe trajtohen nëpërmjet strategjisë. Shih Tabelën 1, më poshtë, për një përshkrim të shkurtër të disa metodave për të analizuar mjedisin.

Tabela 1: Metoda të mundshme për të analizuar mjedisin e organizatës

Përcakto mjedisin që do të shqyrtohet	Përpilo një hartë të ndikimeve të jashtme mbi shërbimin e policisë (analiza e forcave në terren)
Vlerëso shkallën e pasigurisë në mjedisin që do të vlerësohet (në bazë të kompleksitetit dhe paqëndrueshmërisë)	Vlerëso kohën e nevojshme për të bërë ndryshimet për t'iu përshtatur ndryshimeve të mjedisit.
Vlerëso sektorët e ndryshëm të mjedisit	Bëni analizën politike, ekonomike, sociale, teknologjike dhe ligjor (PESTL). Metoda PESTL përfshin identifikimin e tendencave kryesore në sektorët e mjedisit dhe përpilimin e pasojave të tyre për organizatën në lidhje me mundësitë dhe rreziqet.

Roli i strukturave informative në Shërbimin Policor është që të mbledhin dhe analizojnë të dhënat. Të dhënat e mbledhura nga burime të ndryshme, për shembull raportet, statistikën e krimit, anketimet e viktimave dhe fokus grupet e qytetarëve, do të jenë të vlefshme për të identifikuar dhe kuptuar tendencat, rreziqet dhe mundësitë që duhen trajtuar nga policia.

Tabela 2: Tabela e analizës PESTL

Faktorët kryesorë	Tendencat kryesore	Mundësitë	Kërcënimet
Politikë			
Ekonomikë			
Socialë			
Teknologjikë			
Juridikë			

Analiza e krimit është një detyrë e rëndësishme e policisë. Për ta bërë mirë këtë, është e nevojshme që të analizohen tendencat kryesore në shoqëri. Këto tendenca janë përshkruar në Kornizën 1 më poshtë. Më pas shërbimi policor do të duhet të analizojë pasojat e këtyre tendencave në organizatë.

Korniza 1: Disa tendenca kryesore të krimit

- Rritja e aktiviteteve të krimit të organizuar (zgjerimi i 'linjave të prodhimit' të tij).
- Përhapja ndërkombëtare e krimit të organizuar.
- Forma të reja të krimit të sofistikuar (p.sh. krimi kibernetik, mashtrimet financiare dhe kompjuterike).
- Rritja e dhunës në qytete.
- Rritja e krimit tek të miturit.
- Terrorizmi (vendor dhe ndërkombëtar).
- Rritja e akteve të paarsyeshme (p.sh. të shtënave të rastit me armë).

Analiza e mjedisit rrethues duhet të përqëndrohet gjithashtu në rreziqet e mundshme të korrupsionit për t'i reduktuar ose eliminuar ato. Korniza 2 jep një përshkrim të përgjithshëm të rreziqeve të mundshme të korrupsionit të lidhura me faktorë të jashtëm. Një vlerësim konkret duhet të jetë më i saktë.

Korniza 2: Shkaqe të mundshme të korrupsionit në mjedisin më të gjerë

Cilët janë faktorët e jashtëm që mund të ndikojnë (pozitivisht ose negativisht) mbi format e korrupsionit në polici? Nëse i referohemi tabelës PESTL më sipër (Tabela 2), mund të identifikojmë disa prej këtyre faktorëve dhe të shpjegojmë ndikimin e korrupsionit mbi policinë.

Politike	Presioni nga politikanët (ekzekutivi, legjislativi, partitë politike) mbi policinë për të marrë avantazhet për veten e tyre dhe/ose të tjerët.
Ekonomike	Presioni nga grupet ose lobet ekonomike për të marrë përfitime. Korrupsioni që lidhjet me situata ekonomike të cilat e shtyjnë policinë të zhvasë ryshfete nga pjesëtarët e publikut.
Sociale	Vlera të përgjithshme të shoqërisë pak a shumë të buta ndaj korrupsionit të institucioneve zyrtare.
Teknologjike	Sisteme dhe zhvillime të cilat mund të jenë të favorshme për zhvillimin e formave të caktuara të korrupsionit.
Juridike	'Boshllëqe' ligjore. Qëndrimi i gjyqësisë ndaj shkeljeve të caktuara mund të shkaktojë ndërprerjen e zbatimit të ligjit nga ana e policisë. Korrupsioni në gjyqësi mund të ketë pasojë për policinë.

3.2. Strategjia⁵³

3.2.1. Menaxhimi strategjik

Mënyra se si policia trajton problemet dhe shfrytëzon mundësitë e ofruara nga mjedisi i reflektuar nëpërmjet strategjisë, strukturave që zbatohen dhe mënyrat se si përdoren burimet. Procesi i planifikimit të strategjisë përshkruhet shkurtimisht në Kornizën 3, më poshtë.

Korniza 3: Planifikimi strategjik në vendimarrje

Planifikimi strategjik është pjesa e parë integrale e vendimarrjes. Planifikimi ka të bëjë kryesisht me të kuptuarit e situatës së tanishme (*problemit*) dhe zgjerimin e gamës së zgjedhjeve (*alternativave dhe mundësive*) në dispozicion të zyrtarit (*vendimarrësit*). Planifikimi ka për qëllim sigurimin e informacionit (*një Plan*), ndërsa vendimarrja synon në përdorimin e këtij informacioni për të zgjidhur problemet ose për të bërë zgjedhje.

Strategjia është një proces që lejon t'u japësh përgjigje disa pyetjeve të rëndësishme.

- Çfarë lloj 'aktiviteti' është shërbimi policor dhe përse shërben? (Qëllimi i veprimtarive, misioni)
- Cili duhet të jetë aktiviteti i shërbimit policor? (Zgjedhje strategjike)
- Si i arrin objektivat e veta shërbimi policor? (Sigurimi dhe përdorimi i burimeve). Duhet të identifikohen rreziqet për të marrë masa për zvogëlimin e tyre.

Një faktor i suksesit në hartimin e një Strategjie është lidhja ndërmjet synimeve (qëllimeve që duhet të arrihen), mënyrave (metodat e përdorura për të arritur qëllimet) dhe mjeteve (burimet e mundshme për arritjen e qëllimeve). Për shembull, do të duhet që objektivat të bëhen më pak ambicioze apo duhet rritur efikasiteti i metodave të përdorura nëse burimet (mjetet) nuk janë të mjaftueshme.

Menaxhimi strategjik është i ilustruar në Figurën 2, e cila tregon raportin në mes të analizës, zgjedhjeve dhe zhvillimit.

Figura 2: Menaxhimi strategjik



3.2.2. Një vendim strategjik kryesor: përzgjedhja e modelit të kontrollit policor

Një nga vendimet më të rëndësishme strategjike për policinë është përzgjedhja e modelit të policimit, për shkak se kjo përzgjedhje do të ketë disa pasoja për organizatën, si: strukturat e saj, ndarjen e detyrave, mënyrën e shpërndarjes së kompetencave dhe mënyrës se si realizohet koordinimi ndërmjet pjesëve të ndryshme të organizatës.

Evolucioni i shoqërisë e ka detyruar policinë që ta përshtasë modelin tradicional të kontrollit policor ndaj kushteve të reja. Modeli tradicional përqëndrohet në zbatimin e rreptë të ligjit dhe është reagues dhe shtypës: policia reagon ndaj incidenteve dhe efikasiteti i saj vlerësohet duke marrë në konsideratë kohën e reagimit dhe profesionalizmin e ndërhyrjeve. Strukturat e policisë janë hierarkike, si dhe marrëdhëniet midis drejtuesve dhe vartësve janë një përsëritje e modelit ushtarak (shih Kapitullin 4). Policise i është dashur ta vërë në dyshim këtë model tradicional për shkak të disa faktorëve:

- Ndryshimi shoqëror. Shumica e vendeve janë bërë më të ndryshme përse i përket etnive, fesë dhe ekonomisë për shkak të globalizimit dhe të emigracionit; këto ndryshime kanë pasoja të rëndësishme për ato vlera të një shoqërie të cilat janë 'ngjithëse'. Vlerat e reja të sjella nga valët e reja të emigrantëve gradualisht bashkëjetojnë me ato të popullatës së vendit por mund edhe të mund të bien ndesh me to. Shërbimeve policore tashmë u duhet të kryejnë punën e tyre në një shoqëri multikulturore. Për më shumë mbi policinë dhe ndryshimet shoqërore dhe diversitetin, shih Kapitullin 4
- Këto ndryshime shoqërore reflektohen gjithashtu edhe në rekrutët e rinj të policisë, vlerat dhe sjelljet e të cilëve ndryshojnë nga ato të të vjetërve: në përgjithësi, ata kanë një nivel arsimi të lartë; ata dëshirojnë një ekuilibër të mirë midis punës dhe jetës private; dhe ata presin forma të reja të zbatimit të autoritetit.
- Ndryshimet ekonomike nganjëherë sjellin shkurtime në buxhetin e policisë.
- Vendet tani përdorin teoritë menaxhuese të biznesit. 'Menaxhimi i ri publik' ka sjellë një kontroll më të rreptë të burimeve që i jep policisë dhe vlerësim më të imët të përdorimit të tyre.
- Zhvillimi i krimit, siç u përshkrua më sipër, ka shkaktuar vështirësi të reja për organizatat e policisë dhe i detyron ato të ndryshojnë metodat e tyre operative.
- Rezultatet e kërkimeve e kanë sfiduar modelin tradicional të policisë duke treguar se:
 - Parandalimi nëpërmjet sistemit të drejtësisë penale nuk është zgjidhje për krimin;
 - Strategjitë policore të zbatuara në mënyrë të përgjithshme (jo të fokusuara) janë më pak efektive;
 - Informacioni është vendimtar ashtu siç është edhe bashkëpunimi me publikun;
 - Rritja e numrit të punonjësve të policisë dhe reduktimi i kohës së reagimit nuk pengojnë krimin apo të zvogëlojë frikën e tij;
 - Nevoja për zgjidhje të efektshme të kushteve që nxisin krimin e përsëritur.
- Nevoja për të rifituar besimin e publikut e ka çuar policinë në përmirësimin e bashkëpunimit me publikun.

Shumë shërbime të policisë u janë përshtatur këtyre sfidave të reja duke lëvizur drejt një modeli tjetër të kontrollit policor në komunitet. Dallimet në mes të dy modeleve mund të shihen duke parë se si i përgjigjen një listë të pyetjeve.⁵⁵ Informacion të mëtejshëm mbi to dhe krahasimi i modeleve të ndryshme të policisë është dhënë në Tabelën 3, më poshtë:

Tabela 3: Dy modele të kontrollit policor

Pyetje	Kontrolli policor tradicional	Kontrolli policor në komunitet
Kush është policia?	Një agjenci qeveritare përgjegjëse kryesisht për zbatimin e ligjit.	Policia është publiku dhe publiku është policia; punonjësit e policisë janë ata që paguhën për t'i kushtuar vëmendje me kohë të plotë detyrave të çdo qytetari.
Cila është lidhja e policisë me departamentet e tjera të shërbimit publik?	Prioritetet shpesh bien ndesh.	Policët janë ndër më të përgjegjshmit për përmirësimin e cilësisë së jetës.
Cili është roli i policisë?	Zgjidhja e krimeve.	Zgjidhja e problemeve në përgjithësi.
Si matet efektiviteti i policisë?	Nëpërmjet zbulimit dhe arrestimit.	Nëpërmjet mungesës së krimit dhe trazirave.
Cilat janë prioritetet kryesore?	Krimet që kanë të bëjnë me vlera të mëdha (p.sh. vjedhje bankash) dhe ato që kanë të bëjnë me dhunën.	Çdo lloj problemi që preokupon më shumë komunitetin.
Me se merret konkretisht policia?	Krimet.	Shqetësimet dhe preokupimet e publikut.
Çfarë e përcakton efektivitetin e policisë?	Koha e reagimit.	Bashkëpunimi me publikun.
Ç'është profesionalizmi policor?	Reagimi i shpejtë/efektiv ndaj krimit të rëndë.	Qëndrimi pranë komunitetit.
Çfarë informacioni është i rëndësishëm?	Informacioni/inteligenca mbi krimin (studimi i krimeve të veçanta dhe krimet në seri)	Informacioni/inteligenca mbi krimin (informacioni mbi individë ose grupe).
Cila është karakteristika themelore e llogaridhënies së policisë?	E centralizuar, e rregulluar nga rregullat, rregulloret dhe direktivat politike; të përgjegjshëm përara ligjit.	Theksi mbi përgjegjshmërinë ndaj nevojave të komunitetit vendor.
Cili është roli i Selisë Qendrore?	Që të nxjerrë rregulla dhe politika.	Të nxisë vlerat organizative.

3.2.3. Pasojat për korrupsionin

Pyetja është nëse këto dy modele të ndryshme të kontrollit policor ndikojnë pozitivisht apo negativisht mbi korrupsionin. Dallimi kryesor qëndron në marrëdhëniet e krijuara ndërmjet policisë dhe publikut. Në modelin tradicional ndarja ndërmjet policisë dhe publikut është e qartë. Policia zbaton ligjin dhe njerëzit janë subjekte të

ligjit. Në modelin e orientuar nga kontrollit policor në komunitet, policia dhe publiku bashkëpunojnë për të ruajtur ligjin dhe rendin. Qytetari nuk është më një objekt i thjeshtë i ligjit, ai kthehet në një aktor të sigurisë. Brenda këtij modeli të ri, roli i policisë ndryshon; ai/ ajo tani është më i/e përgjegjshëm ndaj publikut dhe kthehet në një lloj menaxheri projekti për zhvillimin, në partneritet me publikun, të zgjidhjeve të cilat pengojnë ose kufizojnë krimin. Kërkohen aftësi të reja, ashtu si edhe komunikim, të cilat kontribuojnë në transparencën e nevojshme për të vendosur marrëdhënie të bazuara mbi besimin. Shih Kornizën 4, më poshtë, për disa fjalë të fundit rreth kontrollit policor në komunitet.

Korniza 4: Kontrolli policor në komunitet nuk jep zgjidhje për të gjitha problemet

Nëse zbatohet me sukses, pritshmëria do të jetë që kontrolli policor në komunitet të reduktojë forma të caktuara të veprimtarisë 'korruptive' – veçanërisht 'korrupsionin në procese' (hetimore, gjyqësore). Ekziston rreziku i madh që kontrollit policor në komunitet të trajtohet si një zgjidhje për të gjitha problemet e policisë dhe të korrupsionit. Së pari, ashtu si ky Kapitull 3 do të bëjë të qartë, hartimi i një strategjie për luftimin e korrupsionit kërkon një qasje që është shumëdimensionale dhe që të fokusohet si në mjedisin më të gjerë ku operon policia ashtu edhe në vetë organizatën policore. Së dyti, është e mundur që vetë kontrolli policor në komunitet të sjell me vete një 'prirje ndaj korrupsionit' - mundësinë që praktika korruptive të bëhen më të lehta dhe do të lulëzojnë nëse nuk i kushtohet vigjilencë e veçantë.⁵⁶

3.3. Strukturat

Një strategji do të mbetet abstrakte derisa ajo nuk është përkthyer në veprime. Duhet të merren masa për të arritur qëllimet strategjike. Efikasiteti i këtyre masave do të varet nga faktorë materiale dhe jomateriale të tilla si burimet, aftësitë e duhura dhe shpërndarja në kohë e informacionit. Faktorët organizativë dhe menaxheriale gjithashtu do të ndikojnë drejtpërdrejt në efikasitetin e shërbimit policor. Kjo vlen si për strukturat ashtu edhe për proceset e ndryshme. Struktura do të diskutojë tani dhe proceset në nënndarjen në vijim.

Struktura organizative është aparati formal nëpërmjet të cilit organizatat kryejnë dy aktivitete bazë: 1) ndarjen e punës dhe 2) bashkërendimin e punës.⁵⁷ Organizatat e policisë përcaktohen nga struktura e tyre: parametrat mbi të cilat një organizatë rregullon burimet e saj për të bërë punën e saj dhe për të arritur objektivat dhe qëllimet e saj. Shtatë elemente përbëjnë thelbin e strukturës së një organizate policore. Këto elemente përmbledhen në Kornizën 5, më poshtë.

Korniza 5: Shtatë elementet e një strukture organizative të policisë

1. *Dallimi vertikal.* Natyra e hierarkisë, përfshirë numrin e niveleve të komandës dhe distanca sociale ndërmjet shtresave.
2. *Dallimi në punësim.* Kjo mund të jetë e bazuar tek veprimtaritë, projektet specifike, shpërndarja gjeografike apo proceset.
3. *Dallimi funksional.* Masa në të cilën organizata ndanë punën e saj në funksione të specializuara. Pothuajse të gjitha shërbimet e policisë kanë ndarje të veçanta për hetimet, patrullimin dhe

administrimin. Sa më shumë këto ndarje bëhen më shumë të specializuara në nënndarje në njësi më të vogla, aq më shumë ato bëhen funksionalisht të dallueshme.

4. *Dallimi hapësinor.* Shtrirja e organizatës brenda juridiksionit të saj. Agjencitë policore me një strukturë apo vetëm me një seli kanë më pak dallime hapësinore se sa ato me më shumë nënstacione dhe zyra të vendosura nëpër lagje.
5. *Intensiteti administrativ.* Përqindja e punonjësve të caktuar në funksione administrative mbështetëse (si burimet njerëzore apo informaticienë) në krahasim me detyrat thelbësore policore si patrullimi ose hetimi.
6. *Formalizimi.* Shkalla në të cilën një organizatë bazohet në politika dhe procedura formale me shkrim se sa mbi rregulla joformale si tradita apo miqësia.
7. *Centralizimi.* Shkalla në të cilën vendimet brenda një organizate janë të përqendruara në krye të hierarkisë.

3.3.1. Llojet kryesore të strukturave organizative

Ka dy lloje kryesore të strukturave organizative: të larta dhe të sheshta. Strukturat organizative të larta dallojnë disa nivele hierarkike dhe model piramidial me disa shkallë. Një strukturë organizative e sheshtë është e ndërtuar në mënyrë të tillë që ka një numër minimal shtresash ndërmjet menaxhmentit dhe personelit. Këto dy struktura bazë nuk i përshkruajnë të gjithë faktorët e aktiviteteve organizative, kështu që ka modele të tjera organizative.

3.3.2. Lloje të tjera të strukturave organizative

Shërbimet e policisë janë të organizuara sipas modeleve strukturore që vijojnë, të cilat përshkruhen në mënyrë më të detajuar, më poshtë: *struktura linje; struktura linje dhe stafi; struktura funksionale; strukturën me ndarje në sektorë, strukturën organizative matricë (mbi baza funksionale dhe projekti), dhe forma të reja të strukturës.* Nuk ka asnjë model të gabuar; ka vetëm modele të cilat janë të përshtatura më mirë me fazat specifike të zhvillimit, siç përshkruhet më poshtë në këtë pjesë. Faktorët kryesorë për të identifikuar në fazën e organizimit të policisë varen nga madhësia e organizatës, shpërndarja e saj gjeografike dhe modeli i kontrollit policor. Strukturat dhe proceset duhet të jenë në përputhje me situatën.

3.3.2.1. Struktura linje

Kjo është forma më e thjeshtë dhe është e përshtatshme më mirë për shërbimet e vogla të policisë. Struktura është e bazuar në linja të ndryshme: patrullimi me uniformë, të trafikut rrugor dhe hetimit penal.

3.3.2.2. Struktura linje dhe stafi

Në departamente të mëdha policie, elementët bazë të linjës plotësohen me njësi mbështetëse të ndryshme: strukturave të linjës u shtohen komponentet e stafit për të dhënë këshilla dhe ekspertizë (si këshilltarë juridikë), për të kryer aktivitete të specializuara (shkencore, trajnuese, komunikimi) dhe për të ndihmuar arritjen e funksionimit me konformitet të departamentit nëpërmjet kontrollit, procedurave disiplinore, etj.

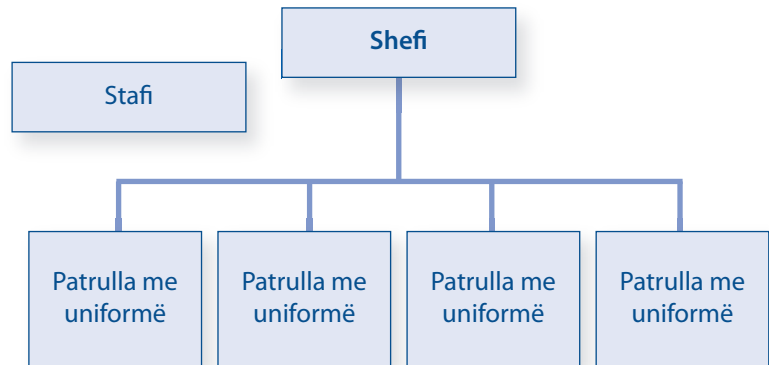
Figura 3: Struktura linje dhe stafi

Avantazhet

- E thjeshtë
- Përgjegjësi të përcaktuara qartë
- Specializim

Disavantazhet

- Problemet ditore janë të rënda
- Neglizhimi i problemeve strategjike
- Ndryshimet menaxhohen me vështirësi
- Koordinimi
- Rezistenca ndaj ndryshimit



3.3.2.3. Struktura funksionale

Ky lloj strukture i ndanë njerëzit sipas funksionit/rolit ata kryejnë në organizatë për të ndihmuar që organizata të arrijë qëllimin e saj. Organizata mund të ndahet në departamente, ku çdo departament ka një funksion të veçantë dhe të gjithë departamentet funksionojnë në mënyrë individuale për të mbështetur objektivat dhe qëllimet e organizatës. Për një përmbledhje të avantazheve dhe disavantazheve të strukturës funksionale, shih Kornizën 6, më poshtë:

Korniza 6: Avantazhet dhe disavantazhet e strukturave funksionale

Avantazhet

- Meqënëse ajo është e bazuar tek specializimi, besohet se struktura funksionale do të nxjerrë më të mirën nga secili departament.
- Kur punonjësit me interesa të ngjashme janë të grupuar së bashku, ata kanë gjasa të jenë më produktivë.
- Dhënia e udhëzimeve dhe zbatimi i projekteve të ndryshme bëhen të thjeshta për shkak të strukturës lineare.
- Çdo punonjës ka një rrugë të përcaktuar karriere dhe ka potencial të rritet brenda departamentit të tij/saj në organizatën policore

Disavantazhet

- Struktura funksionale është më burokratike për shkak të hierarkisë të ngurtë.
- Vendimet e marra duan kohë për tu materializuar.
- Komunikimi në të gjithë departamentet është i paefektshëm.
- Pikëpamja e çdo departamenti është e ngushtë dhe e kufizuar tek qëllimet e veta, çka nuk i lejon ata që të shohin kuadrin më të gjerë dhe të punojnë me efikasitet drejt një qëllimi të përbashkët.

3.3.2.4. Struktura me sektorë

Ky lloj strukture njihet edhe si 'strukturë prodhimi', pasi çdo njësi funksionale është grupuar si një sektor. Çdo sektor ka të gjitha burimet dhe funksionet e nevojshme për arritjen e qëllimeve të sektorit. Çdo sektor mund të dallohet në bazë të vendndodhjes, detyrës, produktit, shërbimit, etj. Për një përmbledhje të avantazheve dhe disavantazheve të strukturave me sektorë, shih Kornizën 7, më poshtë.

Korniza 7: Avantazhet dhe disavantazhet e strukturave me sektorë**Avantazhet**

- Përqëndrimi i sektorëve në aktivitetet e tyre siguron nivel të lartë të ekspertizës dhe efikasitetit.
- Vlerësimi i performancës është më i lehtë.
- Selia qendrore mund të përqëndrohet tek strategjia e përgjithshme dhe sektorët mund ta realizojnë atë në nivelin e tyre.
- Menaxherët janë në gjendje të zhvillohen për shkak të kompetencave që u lejon ky decentralizim.

Disavantazhet

- Sektorët mund të priren për të vepruar në mënyrë autonome.
- Mund të ketë konflikte në shpërndarjen e burimeve ndërmjet sektorëve.
- Koordinimi i organizatës bëhet i komplikuar.

3.3.2.5. Struktura organizative matricë

Një strukturë matricë ndërthurë dy lloje të strukturave organizative: strukturën e prodhimit dhe strukturën e pastër funksionale. Ky kombinim krijon një mjedis pune të veçantë. Kjo strukturë është më e dobishme kur detyrat jepen në bazë projekti, sepse në këtë model organizativ profesionistëve të ndryshëm me kompetenca funksionale të veçanta u kërkohet të kontribuojnë në arritjen e objektivave dhe qëllimeve të organizatës.

Në mënyrë tipike, kjo strukturë ka më shumë se një menaxher projekti dhe personeli që punon në projekt do të duhet të raportojnë tek secili nga menaxherët. Pra, në strukturën organizative matricë, shkëmbimi i informacionit bëhet i detyrueshëm për funksionimin efektiv dhe të qetë dhe realizimin e detyrës së përcaktuar.

Çdo projekt ka një menaxher projekti dhe ekipet e ndryshme i raportojnë atij/asaj mbi rezultatet e tyre. Menaxheri i produktit raporton drejtpërdrejt tek titullari i organizatës. Përveç kësaj, ka një menaxher të departamentit funksional, i cili është përgjegjës për të mirëmbajtur funksionimin teknik të organizatës, duke siguruar që baza e duhur teknike të ruhet dhe përsosmëria realizohet nëpërmjet punës dhe aftësive të udhëheqjes organizative. Për një përmbledhje të avantazheve dhe disavantazheve të strukturave organizative matricë, shih Kornizën 8, më poshtë:

Korniza 8: Avantazhet dhe disavantazhet e strukturave organizative matricë

Avantazhet

- Një ekip i specializuar menaxhimi mund të zgjidhet sipas meritës së punës së tyre.
- Nevojat e projektit janë kriteri i vetëm për punësimin e profesionistëve, duke rritur shumë mundësitë për sukses.
- Duke qënë se persona kryesorë të punësuar si pjesë e një ekipi mund të punojnë edhe në ekipe të tjera, produkti bëhet kosto-efektiv për shkak se kostoja e projektit minimizohet.
- Struktura është e ekuilibruar ndërmjet kostos, kohës dhe performancës.
- Konfliktet bëhen më të rralla.
- Ka më pak shanse që faktorë të jashtëm të ndikojnë tek projekti/detyra.

Disavantazhet

- Mund të krijohet konfuzion dhe konflikte nëse ka keqkuptime mbi faktorë të punës (p.sh. ndarjen e burimeve nga dy ekipe apo një ekip i cili është i angazhuar në dy departamente).
- Kostoja mund të rritet nëse numri i menaxherëve të projektit të punësuar për projektin është i lartë.
- Për shkak të pavarësisë dhe vendimmarrjes që u delegohet anëtarëve të ekipit, apo menaxherit të projektit, rriten gjasat që projekti të mos përmbushet në datat e përcaktuara.

3.3.2.6. Forma të reja të strukturave

- *Strukturë ekipi.* Kjo strukturë organizative fokusohet në punën në grupe, të cilat mund të jenë vertikale apo horizontale. Ekipet mund të bazohen tek proceset individuale dhe funksionet.
- *Strukturë rrjeti (network).* Në këtë strukturë, menaxherëve zakonisht u jepen përgjegjësi për koordinimin dhe kontrollin e bashkëpunimeve dhe marrëdhëniet e jashtme nëpërmjet medias elektronike.
- *Strukturë virtuale.* Ky lloj strukture është një zgjerim i strukturës së rrjetit, që u mundëson menaxherëve të krijojnë dhe mbajnë kontakte të rregullta me ndarje të ndryshme në mbarë botën, pa pasur nevojë që të krijojnë infrastruktura fizike dhe manuale. Kjo strukturë organizative nuk ka kufij dhe puna e saj është (pothuajse) tërësisht e varur nga interneti.

3.3.3. Strukturat dhe korrupsioni

A mund që strukturat e një organizate të inkurajojnë ose shkurajojnë zhvillimin e korrupsionit, dhe nëse po, si? Përgjigjet e këtyre pyetjeve varen nga tre elemente:

1. Struktura gjeografike. Një organizatë e decentralizuar lejon më tepër autonomi për sektorët e saj dhe distanca e bën kontrollin më të vështirë. Korrupsioni kështu mund të zhvillohet pa u vërejtur nga qendra.
2. Ndarja pak a shumë e konsiderueshme ndërmjet njësive të ndryshme të një shërbimi policor do të pengojë transparencën e nevojshme për ta mbikëqyrë atë. Strukturat vertikale mund të çojnë në krijimin e njësive autonome që përpiqen ta mbajnë selinë qendrore sa më larg dhe pengojnë zhvillimin e mekanizmave të nevojshme për mbikëqyrjen. Rreziku që veprimtaritë korruptive të zhvillohen pa u vënë re është më e madhe në organizatat e mbyllura se sa në ato të hapura.
3. Kur sistemet e autoritetit dhe kontrollit janë të lidhura ngushtë me strukturën ato ndikojnë tek mundësitë e zhvillimit të korrupsionit.

Shembulli 1: Centralizim apo decentralizim të policisë?

Në SHBA, gjeografia e ndryshme kontribuon në decentralizimin e departamenteve të policisë. Ndryshorja më e rëndësishme, megjithatë, është përfshirja e policisë në politikën vendore. Shumica e shërbimeve të policisë përbëhet nga grupe specifike etnike të cilat reflektojnë grupin dominues etnik të komunitetit, dhe ata janë kaq ngushtë të lidhur me politikanët lokalë se shumica kanë qënë konsideruar si të korruptuar.

Ky korrupsion shtyu shumë individë me prirje reformiste, si August Vollmer dhe O.W. Uillson, për të ecur drejt krijimit të një organizate policore rreptësisht të centralizuar duke përdorur koncepte bazë të menaxhimit, si zinxhiri komandues, uniteti i komandimit dhe hapësira e kontrollit. Forma e organizimit të centralizuar e shfaqti veten si mjeti më i mirë për kontrollin e korrupsionit të shfrenuar, lidhjeve politike dhe sjelljet devijuese në rradhët e punonjësve të linjës.

Sot, ndërsa komisaritet e policisë ecin drejt filozofisë për t'iu përgjigjur nevojave të komunitetit, ka pasur një kërkesë të theksuar për decentralizimin e policisë; decentralizimi i fuqizon punonjësit e policisë të veprojnë lirshëm dhe në mënyrë të tillë pa u diktuar nga eprorët në aktivitetet e tyre.

Një organizatë e centralizuar policie mund të kontrollojë korrupsionin dhe keqsjelljen në mënyrë më të efektshme por kjo nuk e lejon policinë që të jetë sa më reaguese ndaj nevojave të komunitetit.⁵⁸

3.3.4. Si ndërtohen strukturat

Në ndërtimin e strukturave duhet të merren parasysh elementë të ndryshëm. Ndër më të rëndësishmit janë:

- Ekuilibri ndërmjet centralizimit dhe decentralizimit.
- Përzgjedhja e elementëve kryesorë rreth të cilëve ndërtohen strukturat - procesi, zona gjeografike, autoriteti, etj.

Si mund të fillohet ndërtimi i strukturave organizative? Procesi mund të përshkruhet si më poshtë:

- Analizimi i aktiviteteve.
- Rigrupimi i aktiviteteve në blloqe (Drucker i grupon ato në përputhje me kontributin e tyre: aktivitete që prodhojnë rezultate, veprimtari mbështetëse, aktivitete mirëmbajtjeje, aktivitete të menaxhimit të lartë⁵⁹).

- Identifikohen proceset vendimmarrëse dhe marrëdhëniet.
- Krijohen mekanizmat e koordinimit.
- Përfundimi i ndërtimit të strukturës.

Korniza 9: Format organizative duhet të respektojnë disa parime themelore

- Thjeshtësi.
- Zinxhiri i qartë komandues.
- Hapësirat e të kufizuara të kontrollit.
- Organizimi sipas funksionit.
- Uniteti komandimi.

3.3.5. Strukturat ndryshojnë me kalimin e kohës*

Organizatat nuk janë entitete fikse. Ato përparojnë nëpërmjet fazave të zhvillimit, dhe secila (fazë) duhet të zgjidhë probleme specifike. Një model identifikon pesë faza të rritjes organizative.

1. *Faza e sipërmarrjes*, e cila lidhet me llojin e krizës së lidhshme, kur një menaxher që e ka themeluar një organizatë nuk është më në gjendje ta udhëheqë atë ndërkohë që ajo rritet. (Në rastin e policisë kjo mund të ndodhë për një departament të vogël policie i cili bëhet më i rëndësishëm.)
2. *Faza e drejtimit*, ku duhet të krijohen strukturat e nevojshme; për shembull në një organizatë policie, kur duhet të shtohen njësi në strukturat e linjës dhe nivele të reja të komandimit. Centralizimi i tepërt i strukturave krijon nevojën për më shumë autonomi dhe decentralizim. Orientimi drejt zbatimit të kontrollit policor në komunitet mund të shërbejë për të ilustruar këtë situatë.
3. *Faza e delegimit*, ku autonomia e deleguar mund të çojë në një humbje të kontrollit dhe vështirësi në zbatimin e një strategjie të përbashkët për organizatën. Në këtë rast duhet të adresohet nevoja për një kontroll më të mirë.
4. *Faza e koordinimit*, kur krijohen instrumentet dhe proceset për të siguruar realizimin e objektivave të organizatës. Zhvillimi i procedurave formale të planifikimit.
5. *Faza e bashkëpunimit*, kur fokusi vendoset mbi zgjidhjen e problemeve nëpërmjet qasjeve të integruara.

Problemet lindin atëherë kur nuk janë marrë masat e nevojshme që të kërkojnë në një fazë të dhënë, për shembull nëse decentralizimi i strukturave të policisë nuk kombinohet me ndryshime në delegimin e kompetencave ose të sistemit të kontrollit. Situata të tilla vënë në pah rëndësinë e parimit bazë se 'strukturat e menaxhimit ndjekin strategjinë.

* Kjo pjesë bazohet mbi modelin e Larry E. Greiner i prezantuar për herë të parë në artikullin e tij me titull "Evolucioni dhe Revolucioni" në Zhvillimin e Organizatave," Harvard Business Review (korrik-gusht, viti 1972)

3.3.6. Centralizim apo decentralizim?

Në të gjitha problemet organizative, një vendim strategjik kyç është vendimi se çfarë duhet të centralizohet dhe çfarë duhet të decentralizohet. Një ekuilibër i shëndoshë në mes të këtyre dy prirjeve kontribuon në funksionimin e mirë të organizatës. Nga ana tjetër, problemet mund të ndikojnë negativisht në marrëdhëniet ndërmjet organizatës dhe produktivitetit të saj në përgjithësi. Përgjigjet që do t'u jepen këtyre çështjeve do të jenë përcaktuese në projektimin e strukturave dhe do të ndikojnë fuqishëm në sistemet e kompetencave dhe kontrollit.

Strukturat e policisë duhet të përshtaten me ato politike. Për shembull, policitë priren të jenë të decentralizuara në shtetet federale dhe të centralizuara në shtetet autoritare. Një nga parimet organizative është se strukturat e ndjekin strategjinë, dhe miratimi i një modeli të ri të kontrollit policor, si modeli i orientuar drejt kontrollit policor në komunitet, do të duhet të pasqyrojnë ndryshimet në marrëdhëniet centralizim-decentralizimi. Shih Kornizën 10, më poshtë, për një përmbledhje të disa avantazheve të centralizimit dhe decentralizimit.

Korniza 10: Avantazhet e centralizimit dhe decentralizimit

Avantazhet e centralizimit

- Kontroll më nga afër i operacioneve.
- Uniformitet në politika, praktika dhe procedura.
- Përdorim më i mirë i ekspertëve të përqëndruar dhe të specializuar.

Avantazhet e decentralizimit

- Vendimmarrje më e shpejtë pa konsultime në nivele më të larta.
- Përvojë trajnimi e shkëlqyer për aftësim dhe avancim në nivele më të larta të menaxhimit.
- Vendimet përshtaten më mirë me kushtet vendore.

3.4. Proceset

Mbas diskutimit të strategjisë dhe të strukturave, duhet të shikojmë më tej në proceset që një organizatë përdor për të përmbushur misionin dhe të japë shërbimet e saj. Këto procese kanë një ndikim të drejtpërdrejtë mbi efektivitetin e punës dhe përforcojnë (ose dëmtojnë) koherencën e organizatës në tërësi. Qëllimet, mënyrat dhe mjetet duhet të jenë koherente dhe proceset duhet të përshtaten me to. Për shembull, futja e kontrollit policor në komunitet, pa miratimin e strukturave më të decentralizuara, dhe duke u dhënë më shumë autonomi punonjësve të policisë së komunitetit, nuk do të sillte rezultatet e pritshme. Theksi këtu vihet në disa prej elementeve më të rëndësishëm për funksionimin e mirë të organizatës.

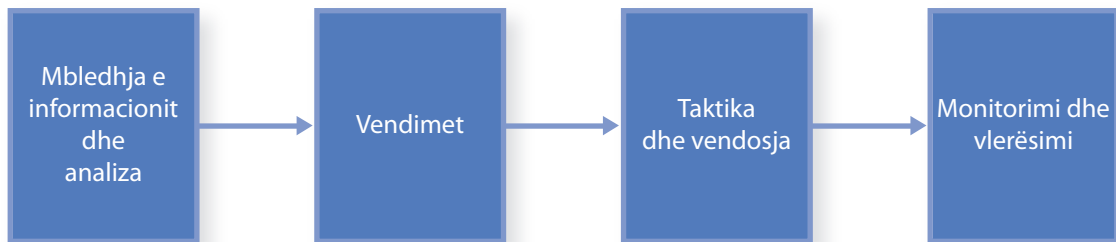
3.4.1. Sistemi i autoritetit⁶⁰

Autoriteti duhet të kuptohet këtu si sistemi përmes të cilit vendimet merren, transmetohen dhe realizohen. Kështu, duhet parë procesin e vendimmarrjes, zinxhirin komandues, udhëheqjen dhe çështjet e kontrollit.

3.4.1.1. Procesi vendimmarrës

Procesi vendimmarrës ilustruhet në Figurën 5. Çdo bllok përfaqëson një hap (apo disa hapa) të procesit, duke lëvizur në kohë nga fillimi në fund (nga e majta në të djathtë):

Figure 4: Procesi vendimmarrës



Duke pasur një afat kohor të përshtatshëm, brenda të cilit të trajtohet një problem në mënyrë të arsyeshme, fazat që vijojnë formojnë qasjen (si për problemet menaxheriale ashtu edhe ato operative). Në Tabelën 4, më poshtë, kemi vendosur secilën fazë në një kuadrat, në kolonën në të majtë. Ajo ndjek të njëjtin rend kronologjik që një menaxher do të ndiqte - nga fillimi (kuadrati në krye) deri në fund (kuadrati i fundit në fund). Veprimet që duhet të ndërmerren gjatë kësaj faze janë të numëruara në të djathtë.

Tabela 4: Si të qasësh një proces vendimmarrje

Faza	Veprimet
Përcaktimi i problemit	- Kuptimi i problemit, identifikimi i nevojës, marrja e detyrës - Analiza e problemit - Formulimi i problemit
Vendimmarrja	- Vlerësimi i plotë i problemit të formuluar në fazën 1 - Objektivat dhe pengesat (p.sh. burimet, ligjet) - Identifikimi dhe vlerësimi i veprimeve të mundshme të lejuara - Përzgjedhja e variantit të vetëm
Zbatimi	- Plani i veprimeve dhe zbatimi i vendimit - Urdhërat - Zbatimi
Monitorimi	Verifikimi se në ç'masë veprimet e kryera janë në përputhje me objektivat
Planifikimi pararak	- Identifikimi i ndryshimeve të mundshme të situatës - Përgatitja e reagimit
Vlerësimi	Vlerësimi i rezultateve dhe proceseve

Informacioni do të mbledhet në funksion të asaj se cilat të dhëna janë të dobishme për të kuptuar sa më mirë problemin, dhe duke vënë në pah mundësitë ose zgjidhjet e ndryshme. Vendimi do të jetë njëra zgjedhje midis zgjedhjeve të mundshme; taktikat dhe dislokimet do të kombinojnë bashkimin më të mirë të rrugëve (taktikat, metodat) dhe mjeteve (burimet) për të arritur qëllimet (misionin ose zgjidhjen e problemit). Monitorimi do të lejojë identifikimin e boshllëqeve ndërmjet objektivave të vendosura dhe ndikimit të masave që janë në zbatim e sipër, dhe vlerësimi do të ndihmojë për të përpiluar listën e mësimave të nxjerra.

Një proces i qartë vendimmarrje është i rëndësishëm për një organizatë pasi garanton që:

- Aktorët kryesorë përkatës të marrin pjesë në vendim.
- Përdoret një metodologji e cila lejon një qasje racionale ndaj problemeve dhe krijon një gjuhë të përbashkët midis vendimmarrësve.
- Nuk humbet kohë në marrjen e vendimeve.

Vendimet nuk do të jenë tërësisht racionale: mungesa e informacionit, kufizimet kohore, paragjykimet e individëve, interesat vetjake dhe faktorë të tjerë mund të shtrembërojnë vendimet e marra me lehtësi. Korrupsioni mund të jetë një faktor tjetër shtrembërues i vendimeve.

3.4.1.2. Procesi i vendimmarrjes dhe korrupsioni

Të gjitha fazat e procesit të vendimmarrjes ofrojnë mundësi për korrupsion. Në tabelën 5, më poshtë, ka disa shembuj:

Tabela 5: Shembull i procesit të vendimmarrjes dhe korrupsionit

Fazat e vendimmarrjes	Mundësitë për korrupsion
Mbledhja e informacionit dhe analiza	• Mbledhja e informacionit kufizohet me qëllim mbrojtjen e njerëzve të caktuar. Informacioni i rëndësishëm shkatërrohet ose nuk jepet/transmetohet. • Analiza është e ndikuar
Vendimet	• Masat merren në mënyrë të tillë që ato të mos rrezikojnë persona ose aktivitete të caktuara.
Dislokimet/hetimet	• Jepet informacioni mbi dislokimin • Objektiva të caktuara nuk realizohen
Kontrolli	• Kontrolle të caktuara nuk ndërmerren

3.4.1.3. Zinxhiri i komandimit

Zinxhiri i komandimit është linja zyrtare e autoritetit, komunikimit dhe përgjegjësisë brenda një organizate; ajo siguron përcaktimin e qartë të detyrave dhe përgjegjësisë. Përsëri, zinxhiri komandues duhet të jetë në koherencë me strategjinë, strukturat dhe proceset e ndryshme, sidomos me procesin e vendimmarrjes.

3.4.1.4. Udhëheqja

Ka shumë përkufizime të udhëheqjes. Piter Druker e përmbledh atë si: 'Përkufizimi i vetëm i një udhëheqësi është dikush që ka ndjekës'⁶¹. Përkufizimi i Uarren Benis përqëndrohet më shumë në aftësitë individuale të udhëheqësit: 'Udhëheqja është një funksion i njohjes së vetes, të paturit e një vizioni të komunikuar mirë, ndërtimi i besimit ndaj kolegëve, dhe kryerja e veprimeve të efektshme për të realizuar potencialin e vet udhëheqës'⁶². Xhohn Maksuell e përmbledh përkufizimin e tij si 'udhëheqja është ndikim - asgjë më shumë, asgjë më pak'⁶³. Ajo që duket se është e përbashkët për këto përkufizime është nocioni i pushtetit dhe influencës. Dallimi midis liderëve mund jetë në mënyrën se si ata e përdorin pushtetin dhe ndikimin e tyre.

Shembulli 2: Udhëheqja dhe korrupsioni

Udhëheqësit janë edhe ndjekës gjithashtu: ata i nënshtrohen ndikimit të të tjerëve dhe ushtrojnë pushtetin ndaj të tjerëve. Prandaj, për të luftuar korrupsionin do të jetë e nevojshme të ndërtohet një hartë e ndikimeve në mjedise të korruptuara për të identifikuar burimet e ndikimit mbi një drejtues të dyshuar për korrupsion nga njëra anë, dhe nga ana tjetër, rrjetin potencialisht të infektuar të marrëdhënieve që burojnë nga një udhëheqës, në katë rast i parë si burim influence.

Pushteti i udhëheqësit ndryshon sipas pozitës së tij, dhe për këtë arsye ndikimi i tyre në fushën e korrupsionit do të reflektohet në masën e pasojave të veprimeve të tij. Menaxherët e lartë janë në gjendje të shtrembërojnë proceset dhe nxisin korrupsionin sistematik, për shembull në ngritjet në detyrë nëse për këto mund të merret ryshfet. Një sistem i tillë mund të funksionojë vetëm nëse pranohet - dhe përdoret për përfitim nga ana e tyre - nga menaxhmenti i lartë. Në bazën e organizatës, punonjësit e veçantë të policisë mund të pranojnë ryshfete nga anëtarët e publikut për të mbyllur sytë përballë sjelljeve të dyshimta ose shkeljeve të trafikut, për shembull.

Ky lloj korrupsioni në qoftë se zhvillohet në një nivel të caktuar mund të bëhet sistematik. Roli i menaxherëve të drejtpërdrejtë është vendimtar për këtë. Ata janë në kontakt të drejtpërdrejtë me punonjësit e policisë dhe janë gjithashtu të vetëdijshëm se çfarë ndodh në nivelet më të larta të organizatës policore. Nëse ata nuk japin alarmin kur shohin veprime korruptive nga vartësit e tyre, menaxhimi i lartë nuk do të informohet në kohën e duhur. Nëse ata tolerojnë një sjellje të caktuar dhe zakone të këqia, së shpejti do të zhvillohet një kulturë pune sipas këtyre rrethanave.

Menaxheri i drejtpërdrejtë - rreshteri - është ai, ndikimi i të cilit mbi vartësit është më i rëndësishëm pasi ai/ajo është në kontakt të drejtpërdrejtë me ta, di problemet e tyre dhe është në gjendje të krijojë lidhje me nivelin e mësipërm; ai/ajo është mund të ndikojë në ata nëpërmjet

mënyrave se si jep udhëzimet nga lart. Rëndësia e tij/saj dhe dhënia e shembullit tek grupi i tij/saj nuk duhen nënvlerësuar. Në kohë reforme menaxherët e mesëm janë vendimtarë për realizimin e ndryshimeve duke i mbështetur ose kundërshtuar ato.

Sjellja e drejtuesve përcakton edhe ritmin. Liderët do të shihen nga anëtarët e organizatës së policisë, ata janë modelet të cilët duhet të veprojnë sipas vlerave të shpallura nga organizata. Sjellja e tyre do të vendosë kriteret të cilave do t'u referohen vartësit në këtë kontekst. Meqënëse modelet e këqia janë më të lehtë për të ndjekur, dëmi i bërë për organizatën e policisë mund të jetë i madh nëse anëtarët e saj konstatojnë se sjelljet e udhëheqësve të tyre nuk korrespondojnë me vlerat që ata shpallin.

3.4.1.5. Stili i udhëheqjes

Stili i udhëheqjes është mënyra dhe qasja e kryerjes së drejtimit, zbatimit të planeve dhe motivimit të personelit për të arritur qëllimet dhe objektivat. Ai përcakton llojin e marrëdhënieve ndërmjet menaxherëve dhe vartësve. Ka tre stile kryesore të udhëheqjes: 1) autoritare, ku udhëheqësi vendos dhe pasuesit ekzekutojnë vendimet; 2) demokratike, ku pasuesit konsultohen apo janë të lidhur me vendimet, dhe 3) delegues, ku vendimet merren nga pasuesit, sipas kompetencave të tyre. Nuk ka stil të drejtë apo të gabuar, vetëm stile që janë të përshtatshme në situata të caktuara dhe të përshtatur me nivelin e aftësive të pasuesve dhe gatishmërisë së tyre. Stilet e papërshtatshme të udhëheqjes krijojnë pakënaqësi, ankth dhe moral të ulët tek personeli dhe prandaj mund të ndikojnë në qëndrimin e tyre ndaj korrupsionit.

3.4.2. Kontrolli

Kapitulli 5 trajton në thellësi kontrollin. Në këtë Kapitull 3, kontrolli shihet si një proces i cili kontribuon në funksionimin e mirë të organizatës dhe i cili mund të inkurajojë ose frenojë korrupsionin. Kontrolli ndihmon në zbulimin e dallimeve dhe ndryshimeve të një situatë, një standarti sjellje, një planifikimi, ose një objektivi.

Ka dy lloje kontrolli të një organizate policore: 1) të jashtëm dhe 2) të brendshëm. Mbikëqyrja e jashtme ushtrohet nga autoritetet politike, nga gjyqësia dhe nga opinioni publik. Ky kontroll ka për qëllim verifikimin e përputhshmërisë së veprimeve të policisë me ligjet dhe politikat e përcaktuara nga qeveria dhe kontrollin e zbatimit me efikasitet të tyre. Kontrolli i jashtëm do të diskutohet më gjatë në Kapitullin 6.

Kontrolli i brendshëm mbulon dy fusha të gjera:

1. Kontrole të personelit, për të verifikuar zbatimin sa më mirë të urdhërave, detyrave dhe veprimtarive, dhe për të siguruar që sjellja e tyre përputhet me normat.
2. Kontrole burokratike, për të matur respektimin e procedurave, objektivave të vendosura, për të bërë vlerësimin e njohurive, etj.

Si një mekanizëm i rëndësishëm në duart e menaxhimit, sistemi i kontrollit duhet të shmangë kurthet në të cilat mund të bjerë dhe të mbetet efikas:

- Kontrolli duhet të jetë në koherencë me strategjinë. Për shembull, nëse organizata zhvillon kontrollin policor në komunitet, ajo duhet të përshtatet në një organizatë më të decentralizuar, të fuqizojë kontaktet e punonjësit të policisë me publikun dhe zhvillojë metodat e komunikimit dhe të bashkëpunimit. Në qoftë se sistemet e kontrollit nuk përshtaten dhe mbeten të përqëndruara në zbatimin e procedurave dhe kontrollin e fortë të punonjësve të policisë, ato do të pengojnë autonominë dhe iniciativën e tyre dhe pengojnë bashkëpunimin e tyre me publikun.
- Kontrolli nuk duhet të përcjellë sinjale të gabuara.
- Ajo çka kontrollohet tregon edhe atë se çfarë është e rëndësishme për menaxhimin e policisë.
- Shpejtë, punonjësit e policisë do t'i kuptojnë mospërputhjet midis asaj që thuhet nga menaxherët dhe atë çka ndodh në realitet.
- Nëse deklaratat publike nuk përputhen me faktet, rrezikohet që qëndrimet cinike të bëhen pjesë e kulturës organizative.
- Motivimi dhe iniciativa e punonjësve të policisë do të ndikohen në mënyrë të konsiderueshme nga kontradikta të tilla.
- Kontrolli i rezultateve kontribuon në efikasitetin e organizatës.

Korniza 11: Disa vërejtje në lidhje me çështjet e korrupsionit

- Ka tre lloje kontrolli: 1) kontrolli i personelit 2) kontrolli burokratik dhe 3) kontrollet sociale. Pjesëtarët e një organizate janë subjekt i mjedisit të tyre shoqëror. Ata jetojnë dhe punojnë me anëtarë të tjerë të organizatës dhe sjellja e tyre duhet që në një shkallë të caktuar të jetë në përputhje me atë të grupit ku bëjnë pjesë; nëse jo ata mund të injorohen apo edhe të lihen mënjana. Presioni shoqëror mund të jetë edhe më i fortë se normat e organizatës, dhe në qoftë se ky presion ka prirje që të mbështesë ose të inkurajojë qëndrime dhe sjellje joetike, ai do të krijojë një klimë të favorshme për zhvillimin e korrupsionit.
- Presionet jetë më të forta në grupe të vogla sesa në ato të mëdha, veçanërisht në qoftë se veprimtaria e tyre konsiderohet si prestigjioze, ka autonomi më të madhe në kryerjen e saj dhe/ose nëse është veçanërisht e rrezikshme (jo aq shumë në aspektin e rrezikut, se sa në aspektin e tundimeve).
 - Kjo është arsyeja se përse ka disa njësi në një organizatë policore të cilat duhet të kontrollohet më në veçanti, si ekipet e forcave speciale, punonjësit që mbajnë lidhjet me informatorët, apo skuadrat e anti-drogës.
- Aktivitete të tjera kërkojnë vëmendje më të madhe: intervistat, për shembull, për të siguruar nëse respektohen të drejtat e njeriut; një zonë tjetër e ndjeshme është përdorimi i forcës, veçanërisht i armëve të zjarrit.
- Respekti për pakicat (gjimore, fetare, etnike) është gjithashtu një temë shqetësuese në shumë shërbime policore dhe duhet të kontrollohet në mënyrën e duhur.

Punonjësit e rinj të policisë kanë pritshmëri, nevoja, pikëpamje dhe opinione të cilat janë të ndryshme nga ato të më të vjetërve, jo në kuptimin se ato janë më këqia, por vetëm se ato janë formësuar sipas atyre të

shoqërisë në të cilën ata janë rritur. Përsa i përket kontrollit, ky evolucion mund të ketë një ndikim të fortë. Punonjësit e rinj janë bërë më të pavarur: në shumë shërbime të policisë koha e punës është zvogëluar, ka kufizime përsa i përket vendit (detyrimi për të jetuar në një zonë të caktuar) dhe në disa vende ata janë shumë më të pavarur financiarisht dhe rrjetet e tyre shoqërore shtrihen përtej jetës policore, duke bërë që punonjësit të takojnë shumë njerëz jashtë qarqeve tradicionale të policisë. Një pasojë e kësaj është se eprorët i njohin vartësit e tyre vetëm gjatë orëve të punës, dhe shpesh ata nuk njohin atë që ata bëjnë gjatë kohës së tyre të lirë, me kë takohen dhe si sillen. Shumë probleme mund të lindin nga situata të tilla, si për shembull gruaja e një punonjësi policie e cila ka një shtëpi publike ose një bar, një polic që ka të dashurën apo të dashurin i cili jeton ilegalisht në vend, oficerë policie që kanë shokë të cilët përdorin drogë, etj.

3.4.3. Burimet njerëzore dhe rekrutimi

Kushtet e këqia të punës mund të nxisin stimuj dhe mundësi që punonjësit e policisë të korruptohen. Për këtë, menaxhimi i burimeve njerëzore është një fushe e rëndësishme për luftimin e korrupsionit në polici, pasi ajo qëndron në zemër të sistemit të stimulimit të organizatës. Duhet të tregohet kujdes i veçantë sidomos për elementet që do të diskutohen në paragrafet e mëposhtëm: *rekrutimi dhe ngritja në detyrë dhe pagat dhe përfitimet*.

3.4.3.1. Rekrutimi dhe ngritja në detyrë

Procedurat e emërimit duhet të jenë të hapura, të drejta dhe transparente për rekrutët me kualifikimet më të larta profesionale dhe me standarte etike. Po kështu, është e rëndësishme të krijohet një sistem i fuqishëm dhe transparent i ngritjes në detyrë mbi baza të meritave, i bazuar në drejtësi, ndershmëri, aftësi dhe performancë.

Si pjesë e procesit të rekrutimit të personelit të ri, procedurat dhe politika e përzgjedhjes janë elemente të rëndësishëm të reformës policore. Kriteret e papërshtatshme të vlerësimit të kandidatëve mund të bëjnë që punonjësit të policisë t'u mungojnë aftësitë apo motivimi të cilat duhet të jenë në përputhje me standarde të larta integriteti. Në Afrikën e Jugut, për shembull, në reformën policore u përfshi dhe futja e një sistemi të ri përzgjedhjeje për të rritur cilësinë e kandidatëve konkurrues për të hyrë në polici, me standarde themelore të pranimit si niveli minimal i arsimit dhe mospasja e çështjeve penale.⁶⁴

3.4.3.2. Pagat dhe përfitimet

Duhet të zbatohet gjithashtu edhe politika për të siguruar rotacione të rregullta të personelit që punon në vende me rrezik të lartë korrupsioni. Një çështje kyçe personeli që duhet të merret në konsideratë gjatë reformimit të një institucioni policie është nëse do të mbajë personelin e vjetër apo të rekrutojë personel të ri. Mësimet e nxjerra nga Afrika e Jugut tregojnë se kombinimi i të dy qasjeve është i nevojshëm, përfshirë edhe rimarrjen/verifikimin e punonjësit të policisë të cilët kanë qenë të përfshirë në korrupsion dhe një qasje sistematike ndaj rekrutimit.

Pagat e ulëta dhe përfitimet e vogla (për shembull të kujdesit shëndetësor dhe të pensioneve) bëhen nxitje negative për punonjësit e policisë, dhe për këtë arsye pagat duhet të jenë në proporcion me aftësitë e nevojshme që kërkohen për detyrën e dhënë dhe duhet të paguhet rregullisht. Në Singapor, për shembull, rritja e pagave të nëpunësve civilë dhe të udhëheqësve politikë, me synimin për ti bërë ato më konkurruese me sektorin privat, ka qenë një pjesë përpjekjeve tërësore për të ulur mundësitë dhe nxitjet për korrupsion.

Punonjësit e rinj duhet të thonë, 'Unë do të jem pjesë e së ardhmes, ta ndryshoj atë nga brenda, jo vetëm ta kritikoj atë nga jashtë'... kjo nuk ka të bëjë me popullaritetin, por me bërjen e gjësë së duhur.

- Sër Pol Kondon, Komisioneri i Policisë Metropolitane të Londrës, 1998.

3.4.4. Trajnimi dhe zhvillimi profesional

Si pjesë e përpjekjeve për të nxitur standarte profesionale dhe të karrierës së bazuar tek meritat, personeli policor duhet të jetë i pajisur me aftësi për kryerjen e detyrës në mënyrë profesionale, të paanshme dhe etike. Për të arritur këtë qëllim, shërbimet e policisë duhet të kenë mundësinë e trajnimeve fillestare dhe të vazhdueshme dhe zhvillojnë sisteme që nxisin standarte të larta të profesionalizmit dhe etikës. Kjo përfshin ngritjen e kapaciteteve kundër korrupsionit dhe policimin duke respektuar të drejtat e njeriut për të ndihmuar personelin e policisë që të dallojë sjelljet e këqia dhe t'iu sigurojë atyre teknika për t'i rezistuar tundimet ndaj korrupsionit.

3.4.5. Komunikimi

Komunikimi është një proces i rëndësishëm në një organizatë. Nga njëra anë, ai është i varur nga proceset e tjera, dhe nga ana tjetër është një kusht për realizimin me efikasitet të proceseve. Për shembull, transparenca mund të arrihet vetëm nëpërmjet komunikimit të hapur, por komunikimi mund të jetë efikas vetëm nëse nuk ka pengesa të cilat ta pengojnë vazhdimisht atë. Komunikimi duhet të mbështesë të gjithë procesin e reformës, ai është një mjet për të ndikuar në kulturën e organizatës duke transmetuar vlerat, pra është një instrument i fuqishëm i menaxhimit. Komunikimi i hapur është thelbësor për forcimin e besnikërisë dhe kulturës në një organizatë e cila e kupton procesin e vendimmarrjes; por komunikimi është gjithashtu thelbësor për përgjegjëshmërinë e policisë dhe besimin e publikut. Transparenca e aktiviteteve të policisë është rezultat i komunikimit, por për t'u kuptuar ajo duhet të bëhet pjesë e pandashme e kulturës së organizatës.

3.5. Dobësitë

Diskutimet mbi elementët kryesore të organizatës kanë treguar edhe se sa të ndërvarura janë ato ndërmjet tyre, por edhe mundësitë që ato krijojnë për korrupsion. Tani është e mundur që të ndërtojmë një tabelë të dobësive që mund të identifikohen në fusha të ndryshme të cilat i kemi ekzaminuar, dhe të analizohen pasojat e tyre të mundshme për korrupsion. Duhet të trajtohet gjithashtu edhe çështja e kapaciteteve të organizatës, sepse ato ndikojnë në përzgjedhjen e prioritetëve kur merren masat. Shih tabelën 6, më poshtë për një përmbledhje të detajuar të dobësive të ndryshme.

Tabela 6: Dobësitë ndaj korrupsionit brenda një organizate

Zona	Dobësitë	Pasojat e mundshme për korrupsion	Veprimtaritë organizative dhe liritë
Mjedisi	Organizata është pjesë e sistemeve më të mëdha. Nivelet e sipërme mund të jenë të infektuara nga korrupsioni; kushtet e jashtme mund të jenë të favorshme për zhvillimin e korrupsionit brenda organizatës së policisë - për shembull, kushtet ekonomike dhe sociale. Kuadrit juridik mund t'i mungojnë instrumentet e nevojshme për të luftuar korrupsionin. Mbikëqyrja e policisë është e pamjaftueshme (politike, nga gjyqësori, nga publiku). Burime të pamjaftueshme materiale. Gjendja e krimit përcakton llojin e korrupsionit i cili ndikon tek autoritetet dhe tek policia.	Policia mund të jetë objekt i presioneve politike apo presioneve të tjera për të vepruar ose jo në situata të cilat mund të dëmtojë interesat e personave ose organizatave të caktuara. Përzgjedhja e personave për në pozitat kyçe në polici mund të jetë e ndikuar nga ky lloj situatë. Korrupsioni do të përfitojë nga këto boshllëqe. Kontrolli mbi policinë është i dobët. Punonjësit janë të detyruar të kompensojnë të ardhurat e tyre nga burime të tjera. Ndikimi ndaj atyre të cilët mund të preken nga korrupsioni në polici (menaxhmenti, punonjësit, etj.), Shantazhe kërcënime, etj.	Liria për t'iu kundërvënë këtyre presioneve mund të jetë e kufizuar në funksion të asaj se nga vijnë. Mund të bëhen propozime për ndryshime në ligj. Zbatimi i tyre do të varet nga vullneti i të tjerëve.
Përkufizimi i korrupsionit	Nuk ka asnjë përcaktim të qartë të akteve dhe sjelljeve të cilat konsiderohen si korrupsion.	Pasiguria e krijuar mund të ushqejë zhvillimin e disa formave të korrupsionit. Mungon baza për dënimin e akteve korruptive. Qëndrimet cinike ndaj vlerave zhvillohen në organizatë pasi anëtarët bëhen të vetëdijshëm se ato janë 'vlera vetëm në letër'	Organizata është e lirë për të bërë një përcaktim të saktë dhe të ndërtojë treguesit.

Vlerat	Vlerat janë të qarta; por nuk komunikohen. Menaxhimi nuk përputhet me vlerat. Normat dhe sjelljet nuk zbatohen në përputhje me vlerat Vlerat ngelen teorike; nuk kanë lidhje me aktivitetet. Nuk ka kod të sjelljes.	Këto qëndrime përcaktojnë imazhin dhe besimin që publiku krijon ndaj policisë. Legjitimiteti i policisë mund të ndikohet në qoftë se ata gëzojnë një nivel të ulët të besimit. Nuk ka kushte për trajnim.	Organizata mund të marrë masa në nivelin e saj për të përmirësuar situatën.
Strategjia	Dobësitë kryesore shkaktohen nga papërshtatshmëria e strategjisë për t'iu përgjigjur problemeve.	Krimeve të caktuara mund të mos u kushtohet vëmendja e nevojshme nga policia. Kjo mund të jetë një shkak për korrupsion.	Ndikimet e jashtme e pengojnë policinë të miratojë strategjinë dhe prioritetet.
Strukturat	Decentralizimi pa sistem të përshtatshëm kontrolli. Barrierat e brendshme pengojnë shkëmbimin e informacionit dhe bashkëpunimin mes njërive të ndryshme.	Mungesa e kontrollit mund të kontribuojë në zhvillimin e sjelljes devijuese në disa njësi ose nga individët. Nxitet zhvillimi i nën-kulturave. Mund të kalojë shumë kohë përpara se menaxhimi të kuptojë se ka probleme.	Shërbimi policor është i autorizuar të ndryshojë dhe përshtasë strukturat e sistemit të kontrollit.
Sistemi i autoritetit	Politizimi i komisariateve të policisë dhe shefave të tyre. Stil i papërshtatshëm i udhëheqjes.	Politizimi dhe nepotizmi, ngritjet në detyrë dhe emërimet çoroditëse, hapin rrugën për korrupsionin. Udhëheqja e keqe mund të krijojë një atmosferë e mosbesimit dhe tërheqjes, e cila mund t'i shtyjë policët për të ndryshuar qëndrimin e tyre ndaj misionit të tyre.	Kjo situatë mund të jetë e vështirë për t'u ndryshuar pasi politizimi vjen nga mjedisi politik. Ndryshimet në krye të udhëheqjes së policisë varen nga vullneti politik.

Burimet njerëzore	Rekrutimi, përzgjedhja dhe ngritja në detyrë: zinxhiri komandues nuk është i qartë, faktorë politikë, etnikë, gjinorë, fetarë përgatisin terrenin për sjellje të papërshtatshme. Etika nuk mësohet (në mënyrën e duhur) në akademi dhe as në kurset e vazhdueshme. Mungesa e mbështetjes për punonjësit e policisë për t'u përballur me probleme të korrupsionit.	Mos ekzistenca ose mangësitë në menaxhimin e burimeve njerëzore janë një faktor i fuqishëm për zhvillimin e korrupsionit sistematik në rekrutimin, përzgjedhjen dhe ngritjen në detyrë të personelit. Mjedisi politik mund të ushtrojë një ndikim të fortë në deformimin e praktikave të rregullta.	Policia mund të marrë masa për korrigjimin e këtyre dobësive.
Kontrolli	Mungesa e kontrollit mund të lejojë zhvillimin e problemeve pa u vënë re për një kohë të gjatë.	Fillimi dhe zhvillimi i qëndrimeve të korruptuara.	Shërbimi mund të marrë masa për të përmirësuar sistemin e kontrollit. Mund të përqendrohet në fusha apo probleme të veçanta.
Komunikimi	Politikë e dobët e komunikimit të jashtëm dhe të brendshëm.	Vlerat nuk komunikohen brenda organizatës; personeli nuk kupton atë çfarë pritët prej tyre. Imazhi pozitiv i policisë nuk i paraqitet publikut.	Policia mund të marrë masa për përmirësimin e komunikimit brenda shërbimit dhe kundrejt publikut.
Kultura	Kodi i heshtjes: presion institucional për të mbrojtur reputacionin e shërbimit (më shumë mbi kodet mund të gjendet në Kapitullin 2). Menaxhimi përkundrejt udhëheqjes: menaxherët nuk duan të rrezikojnë, duke synuar	Të parit e botës së jashtme si armiqësore ndaj policisë e bën shërbimin të mbyllet në vetvete; mosbesimi, përbuzja dhe armiqësia ndaj shoqërisë nxit korrupsionin. Solidariteti, i përforcuar nga të ndjerit ndryshime, çon në	Menaxhimi i policisë mund të ndikojë pozitivisht në qëndrimet e punonjësve nëpërmjet politikës së komunikimit, shëmbujve personalë, qëndrimit pa

	shmangien e konflikteve; udhëheqësit e duan rrezikun, në ndjekje të vizionit të tyre.	mbylljen e syve ndaj sjelljes së keqe.	kompromis ndaj veprave të kryera nga policët.
Personeli	Përtej faktorëve mjedisore dhe organizative, të cilët në thelb të favorizojnë zhvillimin e korrupsionit, faktorët individualë gjithashtu luajnë rol të rëndësishëm përsa u përket dobësive të policisë dhe prirjeve për korrupsion. Rëndësia e dhënies së shembullit nga menaxherët.	Rrethanat mund të ndryshojnë sjelljen e punonjësve të policisë të cilët kurrë më parë nuk kishin shfaqur probleme.	Policia mund të zhvillojë një sistem të mbështetjes për policët. Menaxhimi mund të nxisë besimin brenda shërbimit me qëndrimin e vet dhe nëpërmjet një politike komunikimi të hapur.

3.5.1. Çfarë masash organizative mund të ndërmerren për të trajtuar dobësitë e identifikuara nga organizata për korrupsionin?

Një sërë masash, të përcaktuara në tabelën 7, më poshtë, mund të ndihmojnë për të trajtuar dobësitë e identifikuara nga një vlerësim i bërë nga organizata.

Tabela 7: Masa për të trajtuar dobësitë brenda një organizate

Në lidhje me	Masat që duhen marrë
Marrëdhëniet ndërmjet policisë dhe mjedisit	- Analiza e mjedisit për të identifikuar rreziqet në lidhje me korrupsionin në organizatë - Shtim kontaktesh dhe komunikim për të tërhequr vëmendjen ndaj problemeve si dhe propozimet për masat që duhen marrë për fushat që ndikojnë në korrupsionin në polici
Dobësitë e organizatës	- Kryerja e vlerësimeve (SWOT) për të identifikuar kapacitetet e organizatës për t'i bërë ballë korrupsionit (shih Fjalorin dhe Kapitujt 2 dhe 9). - Krijimi i proceseve të rritjes së vetëdijes dhe publikimi i rasteve të korrupsionit
Qartësimi i përkufizimit të korrupsionit	- Qartësimi dhe komunikimi - Ndërtimi i treguesve për të kontrolluar respektimin e normave

Formulimi i vlerave, normave, sjelljeve	• Formulimi i vlerave, normave dhe standarteve të sjelljes • Ngritja e vlerave, normave dhe standardeve të sjelljes • Miratimi i kodeve të etikës, etj. • Përshtatja e kurrikulave të Akademisë dhe kurseve të vazhdueshme
Strategjia	• Identifikimi i rreziqeve të mundshme të korrupsionit që lidhen me strategjinë. • Integrimi i politikës kundër-korruptuese në kuadër të strategjisë
Strukturat	• Vlerësimi, dhe nëse është e nevojshme modifikimi, i strukturave duke i shqyrtuar sipas ndikimit të tyre mbi korrupsionin
Sistemi i autoritetit	• Rishikimi dhe përshtatja e stileve të lidërshipt me strategjinë dhe kushtet për komunikim më të mirë ndërmjet pjesëve të ndryshme dhe niveleve të organizatës
Burimet njerëzore	• Zhvillimi i një sistemi modern të menaxhimit të burimeve njerëzore: procedurave të shqyrtimit të kandidatëve, rekrutimit, trajnimit dhe ngritjes në detyrë. • Përshtatja e trajnimit me zhvillimin e mësimave mbi etikën • Zhvillimi programeve mbështetëse për punonjësit
Kontrolli	• Përshtatja e sistemit me kontrollin • Futja e sistemit të mbrojtjes për bilbilfryrësit • Tolerancë zero ndaj korrupsionit në shërbim • Zhvillimi i procedurave dhe instrumenteve të përshtatshme të hetimit (për më tepër në Kapitullin 7) • Zhvillimi i hetimeve proaktive mbi korrupsionin në polici. • Zhvillimi i masave të sigurisë për mbrojtjen e informacionit • Zhvillimi i sistemeve të hershme të paralajmërimit • Kryerja e analizave të rregullta mbi kontrollin e brendshëm • Menaxherët duhet të njohin vartësit e tyre (jo vetëm si punonjës por edhe si persona privatë)
Komunikimi	• Zhvillimi i politikave të komunikimit për propogandimin e vlerave • Përshtatja e vlerave me stilet e udhëheqjes
Kultura	• Nxitja e vlerave etike • Vënia e theksit mbi rëndësinë e shëmbullit personal në menaxhim
Marrëdhëniet ndërmjet policisë dhe publikut	• Nxitja dhe zbatimi i transparencës • Hetimi i ankesave të publikut dhe komunikimi i rezultateve të hetimit

3.5.2. Dobësitë dhe reformat

Një proces reforme në një organizatë pothuajse gjithmonë krijon telashe, trazira, frikë dhe shpresë për shkak se ajo paralajmëron pasiguri. Personeli i policisë mund të përshtasë qëndrime të ndryshme: një pakicë i mbështet reformat pasi ose e kuptojnë qëllimin e reformës ose shohin mundësi të reja për veten e tyre tek ndryshimet, një pakicë tjetër do t'i kundërshtojnë me forcë reformat pikërisht për arsyet e kundërta, ndërsa shumica e personelit do të presë deri sa të shohin më qartë se si do të ndikohen nga ndryshimet. Nëse menaxhimi nuk është në gjendje të transmetojë një orientim të qartë dhe të formulojë argumente bindëse për të mbështetur masat e ndërmarra, personeli mund të bëhet nervoz, të zhgënjehet dhe të kundërshtojë ndryshimet. Një klimë e tillë mund të bëhet shkak për rënien e moralit dhe zhvillimin e sjelljeve joetike. Prandaj reforma duhet të menaxhohet me kujdes. Respektimi i disa kushteve i rrit shanset e suksesit të reformës. Për këtë janë disa hapa të veçanta, të cilat përshkruhen, më poshtë, në Kornizën 12:

Korniza 12: Procese të suksesshme reforme

Shtatë fazat e një procesi të suksesshëm të reformës

1. Të ushqyerit e ndjenjës së urgjencës në mënyrë që reformat të ndihen si të domosdoshme dhe të pashmangshme.
2. Ndërtimi i koalicionit për të mbështetur reformën.
3. Zhvillimi i një vizioni dhe një strategjie.
4. Shpjegimi, motivimi, dhe fitimi i mbështetjes nëpërmjet politikave të komunikimit.
5. Puna për të zvogëluar kundërshtimet dhe pengesat.
6. Ndërtimi i hapave të mëtejshëm mbi sukseset e arritura.
7. Konsolidimi i mëtejshëm.

Tre faktorë që lejojnë vlerësimin e suksesit të reformave

1. Praktikant kanë ndryshuar me të vërtetë.
2. Performanca është e kënaqshme.
3. Klima organizative është më e mirë ose të paktën jo më keq.

4

Organizata në kontekste specifike

Korrupsioni në polici mund të marrë forma të ndryshme dhe të ndryshojë shkallën e intensitetit sipas rrethanave specifike dhe situatave. Shembujt e dhënë në këtë pjesë nuk kanë për qëllim që të përshkruajnë format e korrupsionit të cilat mund të gjenden vetëm në kontekste të caktuara por më tepër për të nxjerrë në pah ndikimin e situatave specifike tek sjellja korruptive dhe zhvillimi i saj.

4.1. Vendet pas konfliktit

Problemi kryesor për menaxhimin në këtë lloj situatë është rindërtimi i vendit i cili është tronditur nga lufta. Mbështetja ndërkombëtare në përgjithësi do të jetë e rëndësishme dhe do të vihen në dispozicion burime financiare. Përvetësimi i fondeve, rryshfetet dhe favorizimi do të jenë forma të zakonshme të korrupsionit në këtë kontekst.

Shërbimet e policisë shpesh do të duhet të rindërtohen nga fillimi, dhe shpesh në fillim të procesit, policia e vetme në dispozicion do të jetë një shërbim policor ndërkombëtar. Korrupsioni mund të shkaktohet edhe nga ky shërbim ndërkombëtar policor.

Shembulli 3: Bosnja e Hercegovina

Pas luftës civile në Bosnje e Hercegovinë, bashkësia ndërkombëtare ndërtoi Misionin Policor të OKB-së me policë nga vendet anëtare të OKB-së për të ndihmuar qeverinë e re në ndërtimin e shtetit, por edhe për të reduktuar korrupsionin. Mbështetja e OKB-së çoi në ndërtimin me sukses të një shteti të ri të Bosnjes e Hercegovinës dhe uljen e korrupsionit. Megjithatë Misioni Policor i OKB-së u prek nga policë të korruptuar, të cilët dhanë një shembull të keq për punonjësit vendorë. Në prill të vitit 2001, gazeta *Uashington Post* raportoi së:

Në pesë vjet që nga koha kur policia ndërkombëtare u dërgua në Bosnje për të ndihmuar në rivendosjen e ligjit dhe rendit, misioni i policisë i OKB-së atje është përballur me akuza të shumta të papërshtatshme, korrupsion dhe sjellje të papërshtatshme seksuale. Por, sipas raporteve të brendshme të OKB-së dhe intervistave me zyrtarë të SHBA dhe vendeve evropiane, pothuajse në çdo rast, akuzat janë kaluar në heshtje, duke i kthyer zyrtarët e korruptuar në vendet e tyre, shpesh pa kryer një hetim të plotë.

4.2. Vendet në tranzicion

Problemi kryesor i këtyre vendeve - kryesisht vendeve ish-komuniste të Evropës Lindore, është ristrukturimi i shërbimeve të tyre policore. Ata duhet të zotërojnë njëkohësisht tre procese të reformave: 1) demokratizimin 2) çmilitarizimin dhe 3) profesionalizimin.

Këto vende duhet të kapërcejnë dobësi specifike për shkak të gjendjes së tyre të mëparshme, centralizimi i thellë, mungesa e aftësive menaxhuese, papërgatitja e menaxherëve të nivelit të mesëm, mungesa e burimeve dhe të paisjeve, imazhi i keq dhe korrupsioni. Për më tepër, nepotizmi dhe ndikimet klanore mund të ndikojnë tek organizatat duke vendosur miqtë e elitave politike në krye të shërbimeve policore. Në kornizat më poshtë diskutohen dy shembuj nga vende të ish-Bashkimit Sovjetik (Shembulli 4 dhe Shembulli 5).

Shembulli 4: Gjeorgjia

Një shembull i reformës policore në luftën kundër korrupsionin është rasti i Gjeorgjisë, mbas ndryshimit rrënjësor të peizazhit të saj politik që nga 'Revolucioni i Trendafilave' në nëntor të vitit 2003. Reforma policore ishte e vështirë për shkak të strukturave të brendshme dhe administratës. Megjithatë përpjekjet serioze, abuzimi me të drejtat e njeriut mbetet një problem.

Para reformës, punonjësit e policisë së Gjeorgjisë ishin të njohur për shkelje të të drejtave të njeriut, arrestim personash jashtë autoritetit të ligjit, veprimeve të paligjshme si vendosja e drogës, armëve dhe të hollave për të inkriminuar të akuzuarit, e kështu me radhë. Qeveria mori disa masa për të luftuar korrupsionin, si miratimi dhe zbatimi i kodit të etikës dhe kodit të sjelljes. Gjatë reformës, personeli i policisë u shkurtua në rreth dyzet për qind; kjo bëri të mundur rritjen e pagave, duke reduktuar kështu korrupsionin. Reforma përfshiu arsimimin e punonjësve të policisë për t'i trajnuar ata për të rritur profesionalizmin, ndërgjegjësimin dhe respektimin e të drejtave të njeriut dhe sundimin e ligjit. Është përgjegjësi e çdo punonjësi/e të dijë rolin e tij/saj individual dhe atë të përbashkët si polic, mbështetur në kodin e sjelljes.

Shembulli 5: Turkmenistani

Një aspekt që lidhet me korrupsionin është nepotizmi dhe ndikimet e klaneve, dhe këto janë të dukshme, kur analizohet infrastruktura politike e Turkmenistanit, nën regjimin e presidentit Gurbanguli Berdimukamedov.

Në tetor 2007 u bënë ndryshime kur dy zyrtarë të lartë, Ministri i Sigurisë Kombëtare Geldimukammet Ashirmukamedov dhe Ministri i Brendshëm Kojamirat Anagurbanov, u shkarkuan nga detyrat dhe u vendosën përpara përgjegjësisë duke ngritur kallëzime penale kundër të dyve. Ndërmjet të tjerave, një akuzë ishte se dhënia e ryshfeteve ndërmjet punonjësve të policisë ishte rritur dhe departamentet e Ministrisë së Brendshme dhe personeli i tyre kishin abuzuar me pushtetin. Historikisht, themelet e jetës shoqërore në Azinë Qendrore më së shumti janë të rrënjësura në klane apo grupe të lidhura mbi bazën e parimeve familjare dhe të origjinës së përbashkët krahinore dhe lidhjeve të tjera kulturore.

4.3. Vendet në zhvillim

Në përgjithësi, ka dy çështje kryesore të cilat duhet të adresohen në këtë kontekst.

1. Të garantohet që kuadri juridik mbi transparencën dhe përgjegjshmërinë të forcojë sistemin e drejtësisë penale dhe që mbështetja e publikut të synojë në dhënien fund të apatisë, disfatizmit dhe bashkëpunimit në korrupsion. Për këtë qëllim, ristrukturimi i organizatës së policisë është i domosdoshëm në mënyrë që të plotësojë nevojat e komunitetit. Qëllimi kryesor është që t'i shërbejë publikut, por gjithmonë duke ruajtur rolin legjitim si krah i zbatimit të ligjit në emër të qeverisë. Si me të gjitha aspektet e tjera të qeverisjes, është i nevojshëm kontrolli policor me integritet, ndershmëri, transparencë, dhe sipas parimit të llogaridhënies. Një proces i tillë mund të fillojë me një studim të perceptimit të korrupsionit, i pasuar nga fushata e ndërgjegjësimit të publikut dhe marrjes së reagimeve në raste të korrupsionit dhe zbatimit të ligjit.
2. Sigurimi i një mjedisi të përshtatshëm ekonomik dhe normativ i cili mund të ndihmojë në eliminimin e stimuljeve dhe mundësitë për korrupsion. Një proces i tillë mund të fillojë me dhënien e pagave të përshtatshme të paguara rregullisht.

Shembull 6: Afrika e Jugut

Në Afrikën e Jugut korrupsioni është një sfidë e vazhdueshme më të cilën përballlet procesi i transformimit të policisë. Ndërsa ajo ka mbetur një shqetësim zyrtar parësor për Shërbimin Policor të Afrikës së Jugut që nga viti 1996, ka tregues të pakët se organizatat e policisë atje po e kapërcejnë problemin në mënyrë të efektshme. Për shumicën e publikut, shërbimi policor në tërësi ishte i korruptuar, sepse ishte kthyer në një mjet për shtypjen brutale politike sipas ndarjeve raciale. Përveç kësaj, kishte pasur prova të mjaftueshme se abuzimi me pushtetin për përfitime personale ishte i përhapur dhe në nivelet më të larta nën regjimin e aparteidit.

Gjyqi i komandantit të skuadrës kolonel Eugjen de Kok ishte një tregues i rëndësishëm për shtrirjen e korrupsionit në nivelin e komandantëve të lartë në polici. Ndërsa shumica e provave në gjyqin e de Kok lidheshin me degën e fuqishme të sigurisë së Policisë së Afrikës së Jugut, kishte të dhëna se ryshfeti, gjobat ndaj biznesit dhe grabitjet ishin gjithashtu të zakonshme në seksionet e tjera të policisë. Këto forma të korrupsionit, të lidhura ngushtë me kontrollin policor të tregjeve të paligjshme si, prostitucioni, lojërat e fatit dhe shitja e paligjshme e alkoolit, kishin nxitur korrupsionin në të gjithë organizatën policore gjatë regjimit të aparteidit.

4.4. Vendet e zhvilluara

Organizimi i departamenteve të policisë në këtë kontekst është përgjithësisht i papërshtatshëm. Problemet zakonisht vijnë për shkak të udhëheqjes së papërshtatshme, mungesës së kontrollit, moralit të ulët dhe mungesës së vëmendjes së mjaftueshme për t'ia mësuar personelit vlerat etike. Korrupsioni mund të ushqehet nga këto dobësi dhe të pasqyrohet në sjelljen individuale të punonjësve. Korrupsioni në shkallë të madhe është më pak i shpeshtë. Për këtë arsye fokusi duhet të vihet tek masat për zhvillimin e proceseve të etikës brenda policisë. Shih Kapitullin 4 për më shumë detaje.

Shembulli 7: Shtetet e Bashkuara të Amerikës

(Baltimorë, Marilend) Në mars 2011 një juri federale ktheu një padi kundër dhjetë punonjësve të policisë së Baltimorës dhe pronarit të një servisi për riparimin e makinave të quajtur Riparime Auto Shop Majestic, për komplotim me qëllim grabitjen nëpërmjet një skeme në të cilën pronari i servisit paguante punonjësit e policisë në mënyrë që ata të merrnin kompaninë e tij për të rimorkiuar mjetet e aksidentuara dhe jo kompaninë e autorizuar të qytetit.

Departamenti i Policisë i Baltimorës (DPB) kërkon që kur policia të ketë nevojë për shërbime të mjeteve tërheqëse, ata duhet të përdorin vetëm kompanitë e tërheqjes që kanë kontratë me qytetin e Baltimorës. Majestic nuk ishte kompani e autorizuar tërheqjeje nga Qyteti i Baltimorës.

Sipas skemës, punonjësit e DPB në skenën e aksidentit telefononin Z. Moreno, pronar i Majestic, dhe i jepnin atij të dhënat mbi makinat e dëmtuara. Në aktakuzë më tej thuhet se një kamion i Majestic, ose një kamion nga një kompani tjetër tërheqjeje e përdorur nga Majestic, mbërrinte në vendin e ngjarjes dhe tërhiqte mjetin për tek Majestic, edhe nëse mjeti në të vërtetë nuk kishte nevojë të tërhiqej. Më vonë, Moreno dhe punonjësi i DPB takoheshin, në mënyrë që Moreno të paguante punonjës në para ose me çek për orientimin që polici u kishte dhënë pronarëve të makinave të dëmtuara që të përdornin Riparime Auto Shop Majestic.⁶⁶

5

Zbatimi – seminar vlerësues

Kjo pjesë trajton një seminar, qëllimi i të cilit është identifikimi i dobësive organizative, veçanërisht të atyre që lidhen me korrupsionin. Një vlerësim i tillë duhet të ndërmerret nga çdo organizatë policore e cila dëshiron të marrë masa efektive për të frenuar korrupsionin e brendshëm, pasi rezultatet e kësaj analize do të arrijnë të identifikojnë se ku duhen të ndërmerren veprime. Këto rezultate do të shërbejnë si bazë për zhvillimin e një Plani Veprimi të efektshëm.

5.1. Objektivat e seminarit vlerësues

- T'i bëjë pjesëmarrësit të vetëdijshëm dhe të ndërgjegjshëm për problemet e krijuara nga korrupsioni brenda organizatës së tyre policore.
- T'i bëjë ata të mendojnë për masat e mundshme për reduktimin e problemeve.
- Të krijojë një atmosferë në të cilën këto probleme mund të diskutohen lirisht.
- Të përdorë seminarin për të mësuar dhe ushtruar metoda si rrahja e mendimeve dhe prodhimi i ideve, stimulimi i skenareve, etj.

5.2. Pjesëmarrësit

- Tetë deri në dhjetë shefa policie apo zyrtarë të lartë (duke u siguruar që ata t'i përkasin të njëjtit nivel hierarkie, pasi dallimet në gradë mund të bëhen pengesë për diskutimet).

5.3. Kohëzgjatja

- Një ditë.

5.4. Metodologjia

- Duke përdorur rrahjen e mendimeve dhe më pas pjesëmarrësit do të diskutojnë, sipas përvojave të tyre, format e mundshme të korrupsionit, rreziqet dhe mënyrat për reduktimin e tij.
- Secila nga fazat e ndryshme të seminarit do të trajtojë një pjesë të veçantë të problemit.
- Udhëheqësi i seminarit do të shpjegojë metodat, menaxhojë seancat, të nxjerrë konkluzionet dhe të bëjë përmbledhjen.

5.5. Përgatitja

- Përgatitja logjistike: vendi i mbajtjes së seminarit, etj.
- Përgatitja e materialeve të shkruara.
- Përgatitja e programit të seminarit dhe dërgimi tek pjesmarrësit bashke me ftesat.

5.6. Programi i mundshëm

- Prezantimi i objektivave.
- Prezantimi i metodave, p.sh. PowerPoint, etj.
- Rrahja e ideve për të gjetur karakteristika të faktorëve mjedisorë dhe atë çka është e favorshme, ose e pa favorshme për një organizatë policore në rajonin e saj.
- Përdorimi i metodës së analizës SWOT. (Për më shumë mbi SWOT, shih Fjalorin dhe Kapitujt 2 dhe 9).
- Identifikimi i rreziqeve të korrupsionit të krijuar nga kriminelët.
- Diskutimi mbi problemet e brendshme që lidhen me sjelljen joetike.
- Zhvillimi i masave që duhen marrë për të zvogëluar rreziqet, siç janë grupet e punës.
- Hartimi i një projekt plani të mundshëm veprimi, identifikimi i prioritetëve.
- Përmbledhja, mësimet e nxjerra dhe konkluzionet.

6

Mësime të tjera të nxjerra dhe disa faktorë që çojnë drejt suksesit

Sigurimi i vullnetit politik është një parakusht për të mbështetur reformën në polici, pasi lufta kundër korrupsionit mund t'u kundërvihet interesave të caktuara të fuqishme të cilat mund të krijojnë rezistencë ndaj reformave. Nga pikëpamja e rreziqeve politike që lidhen me këtë, është i rëndësishëm zhvillimi i një kuptimi të shëndoshë të ekonomisë politike të reformës në polici. Përvoja nga Uells i Ri Jugor, në Australi, ilustron se si politika mund të ndërhyjë tek reformat nëpërmjet politikave penale, duke theksuar rëndësinë e përafrimit të ambicieve të lidershit politik me agjendën e reformave.⁶⁷

Njubörn⁶⁸ argumenton se megjithëse zbatimi i suksesshëm i modelit të kontrollit policor në komunitet pritet të reduktojë forma të caktuara të aktiviteve të 'korrupsionit', kontrollit policor në komunitet nuk është zgjidhja për të gjitha problemet e policisë, përfshirë korrupsionin. Kleinig⁶⁹ vë në pah se:

Policët të cilët identifikohen dhe përfshihen së tepërmi me komunitetin të cilit i shërbejnë shpesh hasin në vështirësi në përmbushjen e funksionit të tyre për zbatimin e ligjit. Duhet të përballohet gjithashtu edhe rreziku i korrupsionit. Jo vetëm që do të farketohen lidhje të cilat do ta bëjnë zbatimin e ligjit të vështirë, por policia mund të fillojë të ndajë pikëpamje të përbashkëta mbi ato aktivitete të cilat pritet që t'i frenojë.

Aspekti qendror i çdo strategjie kundër korrupsionit duhet të jetë tek theksi për një 'kontroll policor etik' dhe një dokument i tillë si 'Parimet Nolan'⁷⁰. Komisioni Nolan përshkroi gjashtë parimet e jetës publike: 1) vetëmohimin, 2) objektivitetin, 3) përgjegjshmërinë, 4) sinqeritetin, 5) ndershmërinë dhe 6) liderшипin. Një dokument i tillë mund të hedhë bazat për krijimin e një modeli i cili njihet si 'etikë policore'. Kjo nuk do të jetë shumë e ndryshme nga përpjekjet e mëparshme që janë bërë për të artikuluar vlerat që qëndrojnë në themel të 'kontrollit policor demokratik'.

Faktorë kryesorë në shërbimet e policisë, për të luftuar korrupsionin janë:

- Vlerësimi i mjedisit për të gjetur rreziqet dhe siguruar mbështetje.
- Vullneti politik për të reduktuar korrupsionin në polici.
- Vetëdija e udhëheqësve dhe vullneti për demokratizimin e menaxhimit.
- Vullneti i udhëheqjes për të reformuar strukturat, zbatuar rregullat dhe reagimi ndaj rasteve të korrupsionit.
- Kontrollat e brendshme dhe të jashtme.
- Zbatimi i kodit të sjelljes dhe kodit të etikës.
- Mbikëqyrja publike dhe bashkëpunimi me shoqërinë nëpërmjet kontrollit policor në komunitet.

Kjo listë jo e plotë tregon nevojën për masa gjithëpërfshirëse që duhet të merren në një organizatë policore - ligjore, strukturore, politike e udhëheqjes, sjelljes. Luftimi i korrupsionit në vendet në tranzicion dhe ato pas konfliktit kërkon pranimin e faktit se masat kundër-korruptive mund të përqëndrohen në natyrën e politikës dhe udhëheqjes së policisë. Mbështetja ndërkombëtare, sidomos në situatat në vendet në tranzicion dhe pas-konfliktit, kërkon një politikë shembullore dhe reagim strikt sipas ligjeve në raste korrupsioni, në mënyrë që rastet të gjykohen nga gjykatat në vendin që është duke iu dhënë mbështetje dhe rastet të bëhen publike në mënyrën e duhur.

Konkluzionet – Kapitulli 3

Rritja e kapaciteteve të një organizate policie për të luftuar korrupsionin kërkon fokusimin tek organizata. Duke u marrë vetëm në mënyrë individuale me punonjësit e policisë, por pa marrë parasysh mjedisin rrethues, nuk është e mjaftueshme: kjo do të thoshte të merren në konsideratë vetëm simptomat por pa kuptuar më parë shkaqet e tyre themelore.

Dobësitë menaxheriale dhe organizative ndikojnë në kulturën e një organizate policore dhe në mënyrën se si sillen punonjësit e policisë. Prandaj është i nevojshëm vlerësimi i dobësive të organizatës ndaj korrupsionit, dhe pastaj të zhvillohen plane për ti eliminuar ose kufizuar ato.

Mënyra më e mirë për të vlerësuar një organizatë është duke marrë në konsideratë kuadrin e mjedisit më të gjerë rrethues për të përcaktuar faktorët e jashtëm ndikues, dhe pastaj të analizohet strategjia për të verifikuar shkallën e përshtatshmërisë së saj me llojet e problemeve të cilave duhet t'u japë përgjigje. Hapi tjetër është vlerësimi i përshtatshmërisë së strukturave dhe proceseve të ndryshme, dhe për secilin të identifikohen dobësitë që mund të nxisin korrupsionin.

Kapitulli 3 ■ Organizata

Mbas leximit të këtij Kapitulli, cili është reagimi juaj? A gjetët në këtë Kapitull informacione të reja që mund t'i përdorni për të përmirësuar shërbimin e policisë? A ka ndryshime të cilat mund të bëhen në shërbimin e policisë?

Ju lutem gjeni më poshtë një Tabelë vetë-vlerësimi e cila do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni këtyre pyetje por jo vetëm. Ky vlerësim bazë ka për qëllim t'ju ndihmojë të vlerësoni situatën në shërbimin tuaj, të përcaktojë se çfarë, ndryshimesh duhet të bëhen, nëse duhen bërë të tilla, dhe të gjeneroni ide për realizimin e këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më gjithëpërfshirëse për zbatimin e koncepteve të mësuara në këtë Kapitull, mund të organizohen trajnime apo grupe pune për të plotësuar dhe për të ndërtuar mbi këtë vlerësim. Përveç kësaj, Tabela e vetë-vlerësimi mund të ndihmojë për të kërkuar ndihmën e ekspertëve kombëtare ose ndërkombëtare në çështjet e luftimit të korrupsionit.

ÇËSHTJE /PYETJE	ÇFARË DUHET BËRË PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI TË BËHET KJO
A e kemi bërë vlerësimin për shërbimin tonë të policisë mbi kërcënimet dhe rreziqet e mjedisit të jashtëm në lidhje me korrupsionin?	Ne mund të: • Zhvillojmë një metodë për këtë qëllim • Identifikojmë këto kërcënime dhe rreziqe • Vlerësojmë ndikimet e tyre të mundshme në aktivitetet tona • Hartojmë një "Plan Veprimi për të kufizuar rreziqet e identifikuar"	Ne mund të: • Përdorim metodën PESTL (shih Tabelat 1 dhe 2 dhe Kornizën 2) • Organizojmë sesione për gjenerimin e ideve/ seminareve për të përcaktuar pasojat e kërcënimeve dhe rreziqeve (shih modelin e seminarit vlerësues)
A e ushqen, parandalon modeli jonë i kontrollit policor korrupsionin dhe sjelljen e papërshtatshme?	Ne mund të: • Përcaktojmë karakteristikat e modelit tonë të kontrollit policor dhe vlerësojmë pasojat e tyre në drejtim të korrupsionit dhe sjelljes së papërshtatshme • Ekzaminojmë se si mund të reduktohen pasojat negative • Hartojmë një Plan Veprimi për kryerjen e ndryshimeve të nevojshme	• Përdorni Tabelat 6 dhe 7 • Angazhoni një ekspert dhe/ose një grup pune • Përdorni Kornizën 12 (shih gjithashtu Kapitullin 8) Vërejtje: mjetet e përshkruara në Kapitullin 9 të jenë të dobishme

A jemi të vetëdijshëm për dobësitë tona të mundshme organizative, menaxheriale, njerëzore dhe dobësi të tjera të brendshme që mund të nxisin korrupsionin dhe sjelljen e papërshtatshme?	Ne mund të: • Bëjmë një vlerësim të dobësive të shërbimit tonë policor • Ekzaminojmë masat të cilat mund të kontribuojnë në reduktimin e tyre • Hartojmë një Plan Veprimi	
A është gati për reforma shërbimi ynë policor?	Ne mund të: • Përcaktojmë se cilat janë kushtet për suksesin e reformave • Vlerësojmë nëse ato janë plotësuar në shërbimin tonë policor • Nëse jo, të identifikojmë se ku duhet marrë masa për të lehtësuar reformat • Hartojmë një Plan Veprimi	

4

KAPITULLI 4

Mbështetja e punonjësve të policisë që përballen me çështje etike

■ André Lacroix

1

Hyrje në Kapitullin 4

Ky Kapitull 4, diskuton se si shërbimet policore dhe menaxherët e tyre mund të mbështesin punonjësit e policisë kur ata përballen me probleme dhe dilema etike. Analiza dhe shembujt praktikë të paraqitur këtu vijnë nga shërbimet policore në Lozanë, Zvicër dhe Kebek, Kanada, ku që nga fillimi i viteve 2000 janë zbatuar një gamë e gjerë masash mbështetjeje.

Kapitulli prezanton dhe përcakton 'infrastrukturën etike' të një shërbimi policor, dhe tregon se si kjo 'infrastrukturë' mund të mbështesë punonjësit e policisë që ballafaqohen me çështje etike. Për të mbështetur këtë, do të prezantohen ndryshimet që puna e policisë ka pësuar në vitet e fundit, dhe pasojat për misionin dhe rolet e punonjësve të policisë. Më tej diskutohet integritimi i mbështetjes për vendimmarrje etike në këtë realitet të ri të punës së policisë dhe po kështu ekzaminohen dhe kontekstet e ndryshme.

Tradicionalisht policët janë trajnuar për ruajtjen e rendit, por sot nga ata pritet që të kryjnë funksione shtesë që lidhen me policimin në komunitet, shërbimet dhe kontrollin e kriminalitetit, si pjesë e misionit të tyre. Natyrisht që ka dallime të dukshme në mënyrën se si ky mision kryhet nga njëri vend në tjetrin, por sot të gjitha shërbimet e policisë përballen me të njëjtën sfidë: puna e tyre po ndryshon dhe ata duhet të jenë në gjendje t'i përgjigjen kërkesave të reja. Këto ndryshime përfshijnë garantimin e mbështetjes së publikut në jetën e përditshme dhe në situata fatkeqësie, duke siguruar transparencë në veprimet dhe detyrat e policisë, duke demonstruar integritet profesional, parandaluar korrupsionin dhe duke iu përshtatur një popullsie në ndryshim. Përveç përmbushjes së këtyre kërkesave të reja, kontrolli policor po ndryshon me shpejtësi edhe në nivel teknik. Ka teknika të reja ndërhyrjeje dhe armë më të sofistikuara, etj. Edhe vetë koncepti i punës së policisë është duke ndryshuar, me theksin gjithnjë e më shumë tek ndërhyrja dhe parandalimi se sa tek kontrolli i krimit. Funksioni i kontrollit të krimit nuk është braktisur plotësisht, dhe do të jetë gjithmonë një pjesë thelbësore e punës së policisë. Megjithatë, evolucioni i demokracive dhe rritja e numrit të qeverive demokratike në shkallë botërore, kanë bërë që shërbimet e policisë t'i kushtojnë vëmendje më të madhe integritetit profesional dhe të rivlerësojnë punën e tyre në përputhje me nevojat e publikut, me qëllim përmirësimin e integritetit profesional në demokracitë ekzistuese, ose duke filluar punën për këtë në demokracitë e reja. Këto ndryshime të rëndësishme në shoqëri dhe në polici kanë bërë që shërbimet e policisë të bëjnë ndryshime në organizimin e punës së policisë, dhe një nga aspektet më të rëndësishme të këtij riorganizimi është sjellja e një kulture të re policore (shih Kapitullin 2).

Shërbimet e policisë kanë nevojë për mbështetje në mënyrë që të realizojnë këto ndryshime të nevojshme. Trajnimi është i nevojshëm, por vetëm kaq nuk mjafton. Duhet të kryhen ndryshime edhe në nivelin e menaxhimit gjithashtu (p.sh. menaxhimi më pak i centralizuar, theks më të madh tek profesionalizmi i policisë); duhet të krijohen struktura ndihmëse, (p.sh. Komisioni i zbatimit të etikës, mekanizmat për marrjen e informacionit mbi problemet etike); duhet të miratohen udhëzime të reja (kode sjelljeje, përfshirë kodet e

disiplinës dhe një kartë të vlerave); dhe duhet të ri-shqyrtohet integrimi i etikës në shërbimin policor (përmes zbatimit të një qasjeje kolegiale më tepër se sa një qasjeje tradicionale nëpërmjet komandës dhe kontrollit).

Kapitulli 4 do të trajtojë elementet e numëruara më poshtë. Diskutimi i këtyre pikave bazohet në ndërhyrje të kryera në shërbimet policore në Lozanë, Zvicër dhe Kebek, Kanada nga ekupe me Katedrën e Etikës së Aplikuar në Universitetin e Sherbruk në Kanada që në fillim të viteve 2000.

- Arsytet së përse është e rëndësishme që të mbështeten punonjësit e policisë në luftën kundër korrupsionit.
- Integrimi i mbështetjes për vendimmarrje etike në shërbimet e policisë duke ekzaminuar rëndësinë e trajnimit për këtë qëllim, infrastrukturën e nevojshme, dokumentet dhe instrumentet, specialistët që duhen trajnuar dhe ndryshimet që duhen kryer në menaxhimin e shërbimeve policore.
- Kontekstet e ndryshme dhe ndikimet e tyre mbi këto çështje.
- Zhvillimi i një projekti të tillë në një shërbim policor.
- Mësimet e nxjerra dhe faktorët kryesorë që çojnë në sukses.

Lidhjet me Kapituj të tjerë

Disa tema të diskutuara në këtë Kapitull janë zhvilluar më në hollësi në Kapitujt e tjerë:

Kapitulli 1 (Hyrje) jep informacion mbi format e ndryshme të korrupsionit;
 Kapitulli 2 (Vlerat) plotëson diskutimin mbi vlerat dhe kodet e etikës;
 Kapitulli 3 (Organizata) mbulon çështje të organizatës dhe të menaxhimit; dhe
 Kapitulli 8 (Rritja e kapaciteteve) jep informacione mbi zhvillimin e projekteve.

Lidhjet e veçanta do të tregohen në tekst.

2

Përse duhen mbështetur punonjësit e policisë që përballen me çështje etike?

Kjo pjesë 2 e Kapitullit 4 paraqet arsyet kryesore se përse është e rëndësishme që të mbështeten punonjësit e policisë të ballafaqohen me probleme etike.

2.1. Shërbimet policore ndikohen nga ndryshimet në shoqëritë të cilave u shërbejnë

Ndryshime të mëdha kanë ndodhur në të gjitha vendet, dhe këto ndryshime të rëndësishme kanë ndryshuar thellësisht misionin e shërbimeve të policisë por edhe qasjen e policisë. Për t'iu përgjigjur këtij realiteti duhen kuptuar ndryshimet në shoqëri dhe duhen bërë ndryshimet e nevojshme organizative dhe profesionale. Meqënëse nuk ka ndryshuar vetëm misioni i policisë por edhe karakteristikat e rekrutëve të policisë, mënyra e imponimit të disiplinës në shërbimet policore duhet të ndryshojë gjithashtu. E thënë thjesht, si shoqëria ashtu edhe anëtarët e këtyre organizatave janë të gatshëm të pranojnë qasjen tradicionale të komandës dhe kontrollit ndaj disiplinës. Megjithatë, disiplina, kodi i sjelljes dhe respekti për ligjin, janë të gjithë elementë thelbësorë të policisë kur është fjala për trajtimin e çështjes së korrupsionit dhe për të siguruar integritetin e personelit. Në fakt funksionimi i efektshëm i këtyre organizatave varet nga respekti ndaj të gjithë këtyre elementeve dhe pajtimi me to. Kjo është arsyeja se përse është aq e rëndësishme që të sigurohet mbështetje për këto organizata në integrimin e etikës në menaxhimin dhe sistemet e tyre të trajnimit.

2.2. Ndryshimet sociale e ndërlikojnë punën e policisë

Një nga ndryshimet më të rëndësishme sociale është shtimi i individualizmit (veçanërisht në demokracitë 'perëndimore'). Kjo zhvendosje më e madhe drejt individualizmit ka ndryshuar shoqërinë dhe ka ndryshuar mënyrën se si policët e perceptojnë punën e tyre dhe mënyrën se si publiku i percepton të drejtat e tij dhe punën e policisë.

Për të kuptuar këto ndryshime, është e rëndësishme të kihet parasysh fakti se shoqëria sot shihet si një grup individësh ku të gjithë kanë të drejtat e tyre, vlerat dhe mënyrat e të menduarit. Këta individë nuk janë më të udhëhequr vetëm nga nocioni i fortë dhe i përbashkët i komunitetit apo i kombit. Publiku nuk është më i prirur të pranojë imponimin e vlerave në të cilat nuk beson – madje edhe kur këto vlera imponohen me forcë. Në vend që të imponohen nga lartë, urdhërat dhe komandat tani duhet të ndërmerren në mënyrë kolektive dhe të pranohen nga individët. Shih Kornizën 1, më poshtë, për diskutim të mëtejshëm të individualizmit dhe të policisë:

Korniza 1: Pasojat e individualizmit mbi shërbimet policore

Individualizmi vendos individin, më shumë se sa komunitetin, në qendër të jetës shoqërore. Ky tipar kulturor ekziston edhe në shërbimet policore. Për shembull, rekrutët e rinj kanë prirje ta shohin realizimin personal, përfshirë aktivitetet argëtuese dhe të jetës familjare, me prioritet më të lartë se sa karrierën dhe punën. Për këtë arsye punonjësit e policisë nuk mund të menaxhohen më si të ishin thjeshtë 'ushtarë në fushën e shahut'. Në vend që të shihen si vartës të cilët pranojnë, përvetësojnë dhe zbatojnë urdhërat pa pyetur për to, tashmë punonjësit duhet të menaxhohen si profesionistë të cilët e shohin veten të aftë dhe që disponojnë teknikat dhe dijet e veçanta të cilat ata i përdorin në shërbim të organizatës. I përket organizatës që të gjejë mënyrat më të mira për të mobilizuar këta oficerë të policisë si profesionistë dhe si individë dhe jo të marrë si të mirëqënë dhe kërkojë nënshtrimin e tyre të plotë ndaj institucionit.

2.3. Profesionalizimi i punës së policisë është rritur me bërjen më komplekse të problemeve të shoqërisë

Ndryshimet e diskutuara më sipër kanë pasur një ndikim të madh në perceptimet e punonjësve të policisë, si të vetes ashtu edhe të statusit të tyre profesional. Tradicionalisht punonjësit e policisë punësoheshin për të kontrolluar krimin dhe për të ruajtur rendin publik. Roli i tyre ishte ai i zbatuesit të ligjit apo teknikienit. Duke filluar karrierën e tyre në 'fund të piramidës' këta oficerë e mësonin profesionin e tyre gjatë viteve, duke çarë rrugën e tyre në hierarki dhe ndoshta duke u bërë të aftë për t'u emëruar në pozita drejtuese. Pavarësisht nga pozita e tyre në zinxhirin komandues, detyrimi i punonjësve të policisë ishte të zbatonin urdhërat e eprorëve. Kjo qasje hierarkike ndaj punës ka ndryshuar plotësisht me rekrutët e rinj të cilët janë më të vetëdijshëm për pavarësinë e tyre dhe më të sigurt në njohuritë dhe aftësitë e tyre. Dy faktorë e shpjegojnë këtë ndryshim:

1. Individualizmi i këtyre rekrutëve të rinj që ka sjellë dëshirën e tyre për të qënë ata në kontroll të veprimeve të tyre.
2. Shumica e rekrutëve të rinj janë diplomuar në institucione arsimimi ku ata kanë mësuar teknika gjithnjë e më të sofistikuara të ndërhyrjes të bazuara jo vetëm tek forca, por edhe psikologjia, armët dhe teknikat e fundit të menaxhimit. Mbas diplomimit dhe fillimit të karrierës së tyre, punonjësit e policisë sot janë profesionistë të cilët mbrojnë pavarësinë dhe autonominë e tyre. Nga teknikienë të thjeshtë të ngarkuar me zbatimin e urdhërave nga lartë, punonjësit e sotëm të policisë janë bërë profesionistë të ditur të cilët nganjëherë nuk përshtaten me hierarkinë. Prandaj është shumë e rëndësishme për shërbimet e policisë që t'i kushtojnë vëmendje nevojave të rradhëve të tyre, trupës së specialistëve, dhe refuzojnë që t'u japin atyre më shumë rol në menaxhim.

2.4. Shërbimet policore duhet t'u përshtaten realiteteve të reja

Nga zbatues të urdhërave, subjekte të komandimit të eprorëve të tyre, punonjësit e policisë janë bërë – ose pritet të bëhen, në vendet me struktura policore më pak të reformuara – profesionistë të ligjeve. Nga punonjësit e policisë tani pritet që në punën e tyre të kenë njohuri dhe aftësi për t'u marrë me realitete shoqërore jo vetëm si 'ruajtës të rendit' por edhe si punonjës të vërtetë socialë/komuniteti. Duke pasur parasysh këto ndryshime në natyrën e punës së

policisë, dhe kështu në kualifikimet e kërkuara për këtë lloj të ri pune, shërbimet e policisë duhet të jenë të përgatitura për të ndryshuar qasjen e tyre të kontrollit policor, përfshirë edhe stilin e tyre të menaxhimit dhe të ndërhyrjes.

Nuk është e lehtë që të futen ndryshime të mëdha në sistemet e menaxhimit dhe mbështetjes, pasi kjo kërkon të shoqërohet me disa rregullime me konceptin e punës së policisë. Për shembull, nuk është më e pranueshme për punonjësit e policisë që thjeshtë të imponojnë ligjin pa arsyetime të mëtejshme; por kur ndërhyjnë në situata ata duhet të jenë të përgatitur të pranojnë shqyrtimin dhe vlerësimin e publikut. Policia nuk mund të ushtrojë të njëjtin autoritet në ndërhyrjet e saj si në të kaluarën, por duhet të dëgjojnë publikun dhe të marrin parasysh kontributin e tij, duke vazhduar të përmbushin detyrën e vet në zbatim të ligjin dhe të veprojnë me integritet të plotë. Shërbimeve policore u është bërë thirrje për të kaluar nga qasja tradicionale e bazuar tek autoriteti në një qasje të bazuar tek komuniteti. Në këtë qasje të bazuar tek komuniteti, policia integrohet plotësisht në jetën e bashkësive të cilave u shërben. Kjo afërsi më e madhe në publik kërkon gjithashtu që punonjësit e policisë të rimarrin në konsideratë përcaktimin e vetvetes: nga të qenit mbi të gjitha një pjesëtar i policisë, në një profesionist të ndërhyrjeve policore dhe anëtar i një organizate; nga të qenit një profesionist i zbatimit të ligjit në një profesionist në ndërhyrje dhe parandalim, si dhe një profesionist që jeton në gjirin e publikut dhe e mbështet atë. Rezultati është se punonjësit e policisë vendosen në qendër të luftës së vazhdueshme për pushtet (institucional dhe civil).

Për këto arsye policitë duhet të përshtatin strategjitë e tyre, organizatat, stilet e udhëheqjes dhe marrëdhëniet me publikun. Ata gjithashtu duhet të jenë të vetëdijshëm për pasojat e mundshme të këtyre ndryshimeve – shoqërore, individuale dhe organizative – për zhvillimin e sjelljeve joetike dhe korrupsionit.

2.5. Si shërbimet ashtu dhe punonjësit e policisë kanë nevojë për ndihmë në përballimin e sfidave të reja

Mbështetja që shërbimet policore u jep punonjësve të tyre për t'i ndihmuar ata që të bëjnë mirë punën e tyre është thelbësore. Po aq e rëndësishme është mbështetja për vetë shërbimet policore.

Mbështetja e dhënë për punonjësit e policisë duhet të plotësojë dy objektiva: 1) duhet t'i ndihmojë ata të luftojnë korrupsionin nëpërmjet krijimit të organeve dhe mekanizmave të etikës, dhe 2) duhet t'i ndihmojë ata të menaxhojnë situata të cilat, edhe duke mos qënë vepra korrupsioni në vetvete, përfaqësojnë një konflikt vlerash që mund të çojë në sjellje të paqartë dhe vendime në lidhje me përdorimin e forcës, respektimin e të drejtave individuale, etj. Ndryshimet shoqërore të përshkruara më sipër kërkojnë që punonjësit e policisë të rikonsiderojnë rolin e tyre dhe të zhvillojnë mendimin e tyre profesional; atyre nuk u kërkohet më që të imponojnë një mënyrë të caktuar të të bërit të gjërave, por më tepër të interpretojnë situata dhe të propozojnë zgjidhje më të mirë për njerëzit e përfshirë. Kjo rritje e shkallës së ekspozimit dhe ndërveprimit me publikun i ka vendosur punonjësit e policisë nën një presion më shumë të madh se kurrë më parë, duke rritur kështu edhe rrezikun që gjërat të kryhen në mënyrën e gabuar. Të gjitha këto ndryshime, qofshin shoqërore, profesionale ose organizative, kërkojnë një rishqyrtim të marrëdhënieve me normat, për atë se çfarë është e drejtë dhe e saktë. Situatat me të cilat merren punonjësit e sotëm të policisë gjithnjë e më rrallë zgjidhen duke i bërë thirrje autoritetit. Është e rëndësishme, pra, që si punonjësve ashtu dhe shërbimeve të policisë t'u jepet ndihmë në krijimin e hapësirave për autonomi më të madhe të policisë, dhe sidomos në krijimin e mekanizmave organizative të cilët do ta bëjnë të mundur këtë autonomi dhe për të krijuar mjedise policore etikisht të shëndetshme. Për këtë arsye është e rëndësishme që të krijohen struktura dhe mekanizma të reja që kanë për qëllim integrimin e etikës në komunitetin policor.

3

Si mund të integrohet mbështetja në shërbimet policore?

Kjo Pjesë 3 diskuton se *si* etika mund të integrohet në shërbimet policore. Ky integrim arrihet nëpërmjet *trajnitimit*, krijimit të *strukturave të reja* dhe *ndryshimit të menaxhimit*. 'Infrastrukturat' e paraqitura më poshtë mund të mos jenë në gjendje të përdoren kudo dhe mund të jetë e nevojshme që ato të përshtaten për situatat e veçanta. Nën-ndarjet e mëposhtme ofrojnë një model të mundshëm ose referenca bazë për hartimin dhe zbatimin e një programi në shërbimin tuaj të policisë.

3.1. Zhvillimi i një qasjeje të integruar

Integrimi i etikës në organizatat e policisë duhet të bëhet në tre nivele:

1. Në nivelin e trajnimit të rekrutëve të rinj (kjo çështje do të diskutohet në një pjesë tjetër më poshtë).
2. Në nivelin e mbështetjes për personelin ekzistues, menaxherët e lartë dhe menaxherët e mesëm.
3. Në nivelin e infrastrukturës organizative dhe të menaxhimit të policisë.

Ndërsa secili nga të tre nivelet ka nevojat e veta të veçanta, këto nevoja janë të ndërlidhura dhe të ndërvarura. Marrjen e masave në një nivel, duke lënë pas dore të tjerët, në mënyrë të pashmangshme do të çojë në keqkuptime dhe mungesë efektiviteti.

Etika nuk mund të konsiderohet si një dekor i thjeshtë teknik në trajnimin e policisë. Në të kundërtën, ajo duhet të jetë një pjesë integrale e të gjithë trajnimit të policisë dhe duhet të përshkojë kulturën institucionale. Në mënyrë që kjo të ndodhë, etika duhet që të integrohet në organizimin e vetë punës policore. Kjo kërkon që shërbimet e policisë të zhvillojnë një plan të zbatimit të etikës i cili të synojë sigurimin e mbështetjes për punonjësit e policisë. Përsa i përket mbështetjes për personelin, një plan i tillë duhet të përfshijë miratimin e një kodi sjelljeje, hartimin e një karte të vlerave dhe trajnimin e 'këshilltarëve të etikës' (ndryshe të quajtur katalizatorë), ndërmjet masave të tjera që shërbejnë për të udhëhequr policinë në punën e përditëshme të tyre. (Informacion i mëtejshëm mbi trajnimin e etikës është dhënë në Kapitujt 2 dhe 8.).

Është e rëndësishme që të sigurohet qëndrueshmëria afatgjatë e funksionit etik brenda organizatës, veçanërisht duke krijuar një ekip për zbatimin e etikës dhe duke zhvilluar mekanizma të dhënies së informacionit mbi zbatimin e etikës nga punonjësit e policisë, nëpërmjet një qasjeje të menaxhimit të bazuar në vlerat dhe dialogun (menaxhim nëpërmjet pjesëmarrjes dhe një Bordi Ekzekutiv), duke siguruar që udhëheqja e policisë të marrë parasysh realitetin në terren dhe krijimin e një komisioni të etikës, mendimet dhe shqyrtimet e të cilit të ndihmojnë në drejtimin e institucionit përse i përket çështjeve më sfiduese dhe aspekteve të ndjeshme të punës së policisë.

3.2. Dhënia e trajnimeve mbi etikën

Çështja e trajnimit mbi etikën është diskutuar në një pjesë tjetër të Pakos, por kjo çështje duhet të trajtohet shkurtimisht edhe këtu, meqënëse trajnimi është i lidhur me zbatimin e mekanizmave etik dhe është një komponent thelbësor i mbështetjes organizative. (Shih pjesën më poshtë, 'Shembuj praktikë'.) Trajnimi në vlerat policore dhe respektimin e kodit të sjelljes dhe të ligjit është thelbësor për formimin e një shërbimi policor të bashkuar. Trajnimi i etikës duhet të vërë në pah gjithashtu edhe zhvillimin e mendimit profesional të punonjësve të policisë. Kjo përfshin shumë më tepër se sa vetëm marrjen e vendimeve të duhura; ajo do të thotë të jesh në gjendje të njohësh dhe kuptosh saktë situatat në lidhje me dimensionet e tyre etike dhe të identifikosh vlerat themelore të shërbimit të policisë, të shoqërisë civile dhe të aktorëve të tjerë. Trajnimi i etikës në polici duhet të pasqyrojë edhe vlerat e shërbimit të policisë gjithashtu, dhe t'u japë punonjësve mjetet e duhura për të interpretuar dimensionet etike të situatave – duke përfshirë ato që lindin brenda shërbimit policor – dhe për t'i menaxhuar ato. Për këto arsye, trajnimi i etikës duhet të jetë një pjesë integrale e mënyrës së ndërtimit të infrastrukturës së etikës; të dyja nuk mund të ndahen nga njëra tjetra.

3.3. Ndërtimi i infrastrukturës së etikës brenda organizatës

Themeli i çdo infrastrukturë të etikës brenda shërbimit policor duhet të jetë i ndërtuar domosdoshmërisht mbi vlerat dhe misionin e institucionit (shih 'Krijimi i një kartë të vlerave' më poshtë). Sidoqoftë, nga pikëpamja etike ky është vetëm hapi i parë – pika e nisjes. Përkufizimi i vlerave dhe misionit që duhet të pasohet nga krijimi i një infrastrukture të vërtetë të etikës, i cili përfshin:

1. Identifikimin dhe emërimin e një menaxheri dhe/ose këshilltari për etikën.
2. Trajnimi i 'katalizatorëve' etikë.
3. Hartimin e një karte të vlerave.
4. Hartimi i një kodi sjelljeje, duke përfshirë kodin e etikës dhe kodin e disiplinës.
5. Caktimin e një oficeri për etikën.
6. Krijimi i një bordi të vogël të menaxhimit edhe një tjetër më të zgjeruar. Bordi i vogël i menaxhimit është përgjegjës për të siguruar që institucioni të 'përkohet' nga etika, për të komunikuar vlerat e saj dhe për të siguruar që shërbimi policor është në të njëjtën gjatësi vale me personelin e saj dhe anasjelltas. Shih Kornizën 2, më poshtë, për më shumë mbi këto borde menaxhimi:

Korniza 2: Përse borde menaxhimi?

Qëllimi i bordeve të menaxhimit nuk është mohimi krejtësisht i hierarkisë së shërbimit policor apo nevoja për një disiplinë dhe *frymë grupi* gjatë operacioneve me rrezik të lartë, por më tepër për t'u dhënë mundësinë profesionistëve të policisë të ushtrojnë gjykimin e tyre, të shprehen dhe të japin një kontribut real për jetën organizative. Në mënyrë ideale këto mjete të ndryshme duhet të ndërtohen gradualisht dhe, duke pasur parasysh implikimet, kushtet paraprake dhe pasojat respektive, ato duhet të zbatohen në mënyrën e paraqitur këtu. Duke vështuar me rradhë secilin nga këto elemente të mbështetjes organizative për etikën, mund të merret një kuptim më i mirë i asaj që kërkohet prej tyre.

3.3.1. Identifikimi dhe caktimi i një menaxheri dhe/ose këshilltari për etikën

Çdo mbështetje organizative brenda një shërbimi policor duhet të vendoset nën përgjegjësinë e një individi të caktuar, 'menaxherit të etikës'. Ky person mundësisht duhet të jetë një polic më shumë se sa një qytetar privat, në mënyrë që ai/ajo të mund të përfitojë nga mbështetja e autoriteteve përkatëse ndërkohë që mbikëqyr krijimin e infrastrukturës dhe koordinimin e punës. Menaxheri i etikës duhet të ketë formim bazë në etikë në mënyrë që të kuptojë dimensionet e ndryshme teorike, praktike dhe organizative. Shih Kornizën 3, më poshtë, për një koment për nevojën e këtij lloji trajnimi.

Korniza 3: Trajnim në etikë apo arsye: çfarë nevojitet?

A kërkon etika trajnim të veçantë apo të gjithë kanë një lloj etike dhe një shkallë të kuptimit të saj? Në praktikë, është e rëndësishme njohja e aspektit universal të etikës, për aq sa i përket gjykimeve, vendimarrjes dhe reflektimit për vlera dhe standarde që të gjithë njerëzit janë të aftë të përfshihen. Është korrekte të njohim praninë e këtyre kapaciteteve tek secili dhe për të integruar etikën në trajnimin bazë. Megjithatë nuk është e saktë të supozohet se kushdo është në gjendje të ndërhyjë brenda një institucioni dhe të 'mbështesë' organizatën dhe anëtarët e saj në krijimin e një infrastrukture etike. Për qëllimin e kësaj të fundit, është e rëndësishme që të njohim nevojën për trajnimin e etikës në mënyrë që të 'profesionalizohet' puna e 'eticistit', e cila është pikërisht ajo që menaxheri apo këshilltari i etikës do t'u kërkohej të bëjnë.

Menaxheri i etikës duhet të ketë kryer trajnim të nivelit të lartë në etikë (nëse është e mundur në nivel universitar). Ky trajnim duhet të mbulojë jo vetëm aspektet filozofike, por edhe psikologjike, sociologjike dhe aspektet menaxheriale. Mbasi të kenë kryer këtë trajnim dhe ta kenë integruar brenda një perspektive filozofike, menaxherët e etikës do të jenë në gjendje të mbështesin në mënyrë efektive organizatën dhe kolegët e tyre. Menaxheri i etikës mund të shërbejë gjithashtu edhe si një ndërmjetës me ekspertë të jashtëm tek të cilët policia domosdoshmërisht do të duhet të drejtohet për ndihmë në zbatimin e infrastrukturës së saj të etikës. Gjithashtu, menaxheri i etikës duhet kryer të njëjtin trajnim si katalizatorët, dhe deri në një farë mase, të veprojë si një 'super-katalizator' me përgjegjësinë për bashkërendimin e punës së tjerëve.

3.3.2. Trajnimi i 'katalizatorit' të etikës

Përpjekja për t'i dhënë të njëjtin trajnim të gjithë anëtarëve të një shërbimi policor do të thotë të mos trajnosh askënd pasi trajnimi i përgjithshëm nuk do të korrespondojë me realitetin që punonjësit hasin në punë. Një trajnim i tillë do të ishte tepër i përgjithshëm, tepër teorik dhe i përshtatur në mënyrë të dobët. Trajnimi i etikës duhet të jetë i përshtatur për realitetin e profesionistëve në terren - që do të thotë, kushtet e veçanta që karakterizojnë punën e kryer nga njësitë e ndryshme të reagimit dhe të shërbimit. Kombinimi i trajnimit dhe kuptimit teorik të çështjeve janë pa dyshim të nevojshme të paktën për një numër të kufizuar të individëve të cilët do të kërkojnë për të vepruar si këshilltarë dhe udhëheqës për personel tjetër të policisë. Ky është roli i luajtur nga katalizatorët: Për të siguruar përfaqësim adekuat, anëtarët e këtij grupi, numri i të cilëve do të ndryshojë në varësi të madhësisë dhe misionit të shërbimit të policisë, duhet të identifikohet nga menaxheri i etikës në bashkëpunim të ngushtë me udhëheqësinë e policisë. Trajnimi i katalizatorëve është sfidë e rëndësishme pasi ajo përfshin dhënien e trajnimit të

njëjtë si për profesionistët me formim akademik ashtu edhe për ata me formim teknik jo-akademik. Ky trajnim etike duhet të ketë gjithashtu një bazë të fortë filozofike, ndërkoqë që të përmbajë elementë sociologjikë, psikologjikë dhe organizativë. Kjo është një sfidë e madhe, por jo e pamundur. Disa shërbime të policisë kanë provuar me sukses se është e mundur që të arrihen këto sfida duke zbatuar modele të kryera nga Katedra e Etikës së Aplikuar në fillim të viteve 2000, siç tregohet më poshtë në këtë Kapitull 4.

Katalizatori luan një rol të dyfishtë brenda organizatës: 1) mbrojtës i vlerave të institucionit dhe 2) këshilltar për personelin tjetër, të cilëve gradualisht do t'u ofrohet trajnim i përshtatur në etikë pa qenë e nevojshme marrja e sfondit teorik dhe praktik që vetë katalizatorët kanë marrë. Kështu katalizatorët do të jenë përgjegjës për përmirësimin gradual të trajnimit të personelit tjetër, për vendosjen e trajnimit në kontekstin e duhur dhe për informimin e menaxherit të etikës mbi çdo ndryshim dhe korrigjim të nevojshëm, pa marrë rolin e bilbilfryrësit – një temë që do të diskutohet në pjesën mbi Komisionin Mbikëqyrës mbikëqyrës më poshtë në këtë Kapitull.

3.3.3. Hartimi i një karte të vlerave

Së bashku me trajnimin e katalizatorëve, menaxheri i etikës është përgjegjës për të koordinuar hartimin e një 'kartë të vlerave' e cila përcakton dhe prezanton vlerat thelbësore të organizatës dhe i ruan ato duke i përfshirë në deklarin e misionit. Kjo kartë e vlerave duhet të jetë produkt i një konsultimi të gjerë brenda shërbimit të policisë me qëllim identifikimin e një baze të gjerë vlerash e cila më pas shqyrtohet në mënyrë që të arrihet në një 'përkufizim' të secilës vlerë brenda kontekstit organizativ dhe specifik të institucionit. Shih Kapitujt 2 dhe 3.

Është e rëndësishme të kihet parasysh se roli i kartës së vlerave është shumë specifik. Ajo nuk duhet të shkrihet në një grumbull parimesh ose standartesh të detyrueshme të cilat do t'u kërkohej punonjësve t'i zbatojnë në jetën e përditshme të institucionit ose gjatë operacioneve në terren (shih kodin e sjelljes). Përkundrazi, karta përfaqëson një sërë vlerash që mund të zbatohen në raste ose situata të veçanta me të cilat ndeshet policia. Ajo duhet të shihet si një udhëzues që përcakton vlerat thelbësore të cilave u përmbahet shërbimi policor. Këto vlera nuk do të përdoren apo vihen në veprim gjithmonë në të njëjtën mënyrë, dhe jo të gjitha kanë të njëjtën peshë në terren. Kjo është arsyeja përse është e rëndësishme që punonjësit e policisë të trajnohen në shqyrtimin dhe menaxhimin e vlerave. Ky trajnim bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm sepse punonjësit e policisë, përveç të vepruarit në përputhje me këtë kartë të vlerave, duhet të sigurohen që të kenë parasysh edhe kodin e tyre të sjelljes, dhe të kryejnë detyrat e tyre në përputhje me këtë kod të domosdoshëm. Për disa konkluzione përmblylëse mbi vlerat dhe shërbimet policore, shih Kornizën 4, më poshtë.

Korniza 4: Roli i vlerave në jetën e policisë

Organizatave kanë prirje që t'i shohin vlerat për të cilat është rënë dakord si idealet tek të cilat të gjithë anëtarët e organizatës duhet të aspirojnë në çdo aspekt të jetës së tyre profesionale. Këto vlera nuk duhet të kuptohen si parime të ngurta që kanë për qëllim të udhëheqin të gjitha veprimet e policisë. Ato duhet të shihen si pika referimi ose udhëzime të cilave punonjësit mund t'u referohen në rrethana të caktuara. Në varësi të kontekstit të ndërhyrjeve specifike të policisë, disa vlera do të jetë më me vend të përdoren se të tjerat. Kështu, në vend që të konsiderohen si virtyte që karakterizojnë punën e policisë, vlerat e përcaktuara në kartë duhet të reflektojnë specifikat e punës së policisë në secilin vend

dhe në secilin rajon. Ndërkohë që disa nga vlerat janë padyshim thelbësore dhe nuk ndryshojnë shumë nga njëri shërbim policor në tjetrin, ka edhe vlera dytësore të cilat ndryshojnë në varësi të kulturës dhe vend ndodhjes së shërbimit policor, si dhe të juridiksionit të tij (polici shtetërore, polici e qytetit, etj.). Kjo është arsyeja se përse është e rëndësishme që të garantohet që karta e vlerave të zhvillohet në përputhje me një proces institucional që është i veçantë për çdo shërbim policor.

Në këtë mënyrë, karta e vlerave mund të shërbejë si një 'referencë' për publikun, duke i dhënë njerëzve një kuptim më të qartë të parimeve që udhëheqin punonjësit e policisë, vlerat që ata mbrojnë dhe se si transmetohen veprimet e tyre. Po kështu, kjo kartë mund të shërbejë si një referencë për vlerësimin nga publiku të shërbimit të ofruar nga ana e policisë.

3.3.4. Hartimi i një kodi të sjelljes dhe emërimi i një punonjësi të etikës

Natyrisht që ka një ndryshim të madh ndërmjet etikës dhe kodit të etikës (shih Kapitullin 2 për informacion të mëtejshëm mbi kodet e sjelljes, funksionet e tyre dhe se si hartohen ato). Etika dallon kryesisht nga funksioni i saj reflektues – d.m.th. aftësia për të reflektuar mbi një veprim që do të kryhet në bazë të standarteve, rregullave dhe vlerave që aplikohen për një kontekst të veçantë – ndërkohë që një kod etike e vë theksin tek kryerja e veprimit në *përputhje* me rregullat dhe standartet. Këto dy fusha më shumë se sa në konkurrencë janë plotësuese ndaj njëra tjetrës. Secili, në mënyrën e vet është thelbësor për të gjithë profesionistët që punojnë në një institucion. Ndërsa etika është e nevojshme për të reflektuar mbi një veprim, kodi i etikës është i nevojshëm për të rregulluar sjelljen dhe të shërbejë si një udhëzues për veprimet. Për aq sa një kod etike përmban edhe ndëshkimin e sjelljeve të papërshtatshme ose të qortueshme, ai ka edhe funksionin disiplinues i cili nuk është pjesë e etikës (shih Kapitujt 2 dhe 3).

Kodi i etikës është pjesë e *kodit të sjelljes* i cili është më i madh. Hartimi i një kodi të sjelljes i cili parashtrohet në kompleks standartet teknike, juridike dhe morale që duhen respektuar, si dhe rendit të gjitha sjelljet që janë të ndaluara dhe është jetik për jetën institucionale. Në të vërtetë, ky kod i sjelljes është gjëja e parë që duhet t'u kërkohej të mësojnë të gjithë profesionistët në mënyrë që të zotërojnë sa më mirë punën e tyre, të vlerësojnë çdo prirje devijuese që lidhet me të dhe të identifikojnë llojet e sjelljeve që ata duhet të evitojnë. Ndërsa hartimi i këtij kodi duhet t'i besohet një ekipi ekspertësh juridikë, duhet të bëhet kujdes që të përfshihen profesionistët dhe menaxherët të cilët i njohin shumë mirë problemet e personelit në të gjitha nivelet.

Përveç hartimit të një kodi, institucioni duhet të emërojë një oficer të etikës për të mbikëqyrur zbatimin e kodit. Duke qënë larg pozicionit të 'policit të policëve', ndryshe nga sa shihen punonjësit që janë të ngarkuar me hetimin e brendshëm në agjencitë e zbatimit të ligjit, punonjësit e etikës duhet të jenë trajnuar në etikë, në mënyrë që të jenë në gjendje të ndihmonjë kolegët e tyre të kontekstualizojnë dhe interpretojnë standartet dhe rregullat që përmban kodi. Përputhja me kodin sigurisht që është e rëndësishme, por vendosja e tij në kontekstin e duhur është po aq thelbësore për kryerjen me efektivitet të misionit të institucionit. Për këtë arsye, gjëja më e rëndësishme nuk është zhvillimi i një kulture të bindjes së verbër ndaj kodit, por krijimi i një kulture etike e cila i lejon, madje edhe i inkurajon, punonjësit e policisë që të interpretojnë dhe të kontekstualizojnë kodin sipas rrethanave specifike që ata hasin.

Punonjësi i etikës do të jetë përgjegjës për kodin e sjelljes, për garantimin e përputhshmërisë me kodin si dhe për mësimdhënien e kodit tek anëtarët e organizatës. Punonjësi i etikës duhet të jetë i aftë që të tregohet elastik në këtë fushë, pasi detyra e tij do të jetë mbështetja e punonjësve të policisë dhe ndihmesa që ata të kuptojnë rregullat të cillat ata pritet të zbatojnë në ndërveprimet e tyre të përditshme me publikun. Eksperti duhet të jetë në gjendje t'i transmetojë çështjet etike në mënyrë të efektshme dhe të ketë trajnim të shkëlqyer në etikë. Në praktikë, këtij eksperti do t'i duhet të punojë ngushtë me menaxherin e etikës për të identifikuar probleme të mundshme etike brenda shërbimit policor si dhe llojet e ndërhyrjeve që mund të rezultojnë problematike në zbatimin e saj, duke kërkuar kështu mbështetje shtesë për punonjësit nga ana e menaxherit të etikës.

Korniza 5: Marrja e informacionit mbi zbatimin e etikës dhe trajnimi

Është e nevojshme që punonjësit e policisë të njohin nga afër parimet dhe vlerat që udhëheqin punën e policisë në mënyrë që ata të përgatiten për një policim modern: jo vetëm mbrojtjen e publikut, por sidomos kontrollin e sjelljeve. Marrja e informacionit nga punonjësit e policisë mbi zbatimin e etikës duhet t'i paraprijë trajnimit teknik në mënyrë që të lejojë kontekstualizimin e punës së tyre bazuar në një sërë vlerash të reja (parandalimi, aftësia për të degjuar, ndihma reciproke, etj.).

3.3.5. Zbatimi i kodit të disiplinës

Përveç hartimit të kartës së vlerave brenda deklaratës së misionit dhe përfshirjes dhe zbatimit të kodit të etikës brenda kodit të sjelljes, shërbimet e policisë duhet të kenë një kod discipline gjithashtu, i cili do të përcaktojë qartë se cilat rregulla të brendshme duhet të respektohen dhe cilat sjellje janë të papranueshme. Brenda konceptit më të gjerë të kësaj Pakoje, kodi i disiplinës është i përfshirë gjithashtu në kodin e sjelljes. Ky kod duhet të ndihmojë menaxhimin që të trajtojë sjelljen e papërshtatshme në mënyrë të drejtë dhe të qëndrueshme. Procedura disiplinore duhet të jetë si një udhëzues hap-pas-hapi për trajtimin e sjelljes së papërshtatshme në vendin e punës, dhe sanksionet disiplinore të parashtrajnë në mënyrë të njëpasnjëshme dënimet që mund t'u jepen atyre që gjenden fajtorë për shkeljen e rregullave të disiplinës.

Me këto tre mekanizma të kontrollit: deklarata e misionit dhe kodi i sjelljes, të cilat mbulojnë vlerat, standartet etike, dhe rregullat e disiplinës, punonjësit e policisë do të kenë në dorë të gjitha mjetet e duhura në mënyrë që ata të reflektojnë mbi veprimet e tyre profesionale (kodi i etikës) brenda një organizate e cila gjeneron rregullat e saj të veprimit (kodi i disiplinës), bazuar në një sërë vlerash (karta e vlerave) të përshtatura sipas kontekstit specifik të kësaj organizate. Përveç rëndësisë që kanë, këto mjete mund të jenë efektive vetëm nëse ato komunikohen dhe mbështeten nga një sistem i përshtatshëm i menaxhimit të etikës. Këto mekanizma duhet të shëndoshen nga drejtuesit e policisë nëpërmjet miratimit të mënyrave të qeverisjes të rrënjësura thellë në vlerat dhe standartet institucionale.

3.3.6. Zgjerimi i bordeve të menaxhimit dhe bordet e vogla të menaxhimit

Sapo të jetë kryer trajnimi i etikës dhe të jenë zhvilluar infrastrukturat e ndryshme të etikës, hapi tjetër i rëndësishëm është të sigurohet fillimi i një kulture të vërtetë në mbarë organizatën, të garantohet qëndrueshmëria afatgjatë e etikës brenda shërbimit policor dhe të garantohet angazhimi jo vetëm i individëve

por i vetë institucionit. Me fjalë të tjera, përveç miratimit të kuadrit të duhur teorik dhe krijimit të mekanizmave të duhur, të gjitha institucionet duhet të garantojnë efikasitetin e praktikave tyre, si dhe zbatueshmërinë e tyre në terren, në mënyrë që të shmanget hartimi i një plani tjetër menaxhimi që futet në doracakët e trajnimit, pa lidhje praktike me realitetin në terren. Kjo çon në aspektin më të rëndësishëm të zbatimit të mekanizmave të etikës brenda institucioneve: miratimin e qasjes menaxhuese, dhe veçanërisht koncepteve të punës dhe të autoritetit të krijuar për të garantuar që punonjësit e policisë të trajnuar në etikë të mos lihen të përkujdesen për vetveten, por të marrin mbështetjen e duhur nga organizata e tyre. Pa këtë mbështetje institucionale, e cila kërkon më shumë se sa vetëm trajnime dhe infrastrukturë, qëndrueshmëria afatgjatë e etikës brenda organizatës është larg së qeni e garantuar.

Në një strukturë organizative hierarkike si policia, qasja e pranuar gjerësisht është ajo e ‘komandës dhe kontrollit’, e cila i referohet një strukture organizative në të cilën politikat miratohen nga menaxhimi, dhe procedurat diktohen nga specialistët para se të aprovohen nga menaxhimi dhe të transmetohen më poshtë në nivele vartëse të komandimit deri në rangjet më të ulëta.

Sa më e madhe të jetë organizata, për sa i përket numrit të personelit, dhe sa më komplekse të jetë në aspektin operativ, aq më shumë gjasa ka që ‘kreu’ i organizatës të injorojë, keqinterpretojë ose keqkuptojë realitetin në terren. Kjo rrit rrezikun e marrjes së vendimeve të gabuara ose vendime të cilat nuk përputhen me realitetin që haset nga punonjësit e policisë në terren dhe në operacionet e tyre të përditshme.

Ideja e qasjes së menaxhimit pjesëmarrës, sipas të cilës vendimet merren në bashkëpunim me anëtarët e organizatës, sigurisht që është interesante dhe është në fokus të një vëmendjeje të veçantë në qarqet e menaxhimit. Nga pikëpamja e etikës, është e rëndësishme që kjo ide e menaxhimit pjesëmarrës të nxitet edhe më tej. Shih Kornizën 6, më poshtë, për një diskutim të menaxhimit pjesëmarrës:

Hapi tjetër është që të vendoset se si kjo qasje e ‘menaxhimit etik’ të mund të integrohet në operacionet e shërbimit të policisë.

Korniza 6: Menaxhimi pjesëmarrës

Ky mund të quhet gjithashtu edhe ‘menaxhim kolegjal’ apo menaxhim i bazuar në vlerat e përbashkëta të anëtarëve të një organizate. Kjo qasje përfshin rrënjësimin e shqetësimit për etikën brenda menaxhimit të institucionit duke sjellë së bashku vendimmarrësit dhe menaxherët që marrin pjesë në vendimmarrje, por më e rëndësishmja, për të marrë vendime që mbajnë në vetvete vlerat e institucionit dhe personelit të tij dhe për të menduar sipas një menaxhimi që është i mbështetur në vlera dhe reflekton këto vlera. Kjo nuk është një përkrahje e idesë për t’i kthyer shërbimet e policisë në një lloj të ri organizate kooperativiste (një shqetësim që shprehet në ndonjë rast). Përkundrazi, ideja është që të vendosen menaxherët në një pozitë autoriteti që ndanë përgjegjësinë me zyrtarë të lartë dhe radhët e policisë në mënyrë që të bëhet e mundur që vlerat e tyre të merren parasysh nga hierarkia e policisë, por pa mohuar rëndësinë e efektivitetit të organizatës.

Në praktikë, integrimi i etikës në menaxhimin e personelit ndodh në dy nivele: 1) operative, dhe 2) strategjike. Ai realizohet në dy mënyra: 1) nëpërmjet krijimit të strukturave, dhe 2) nëpërmjet ndryshimit të kulturës ekzistuese. Ky ndryshim kulturor mund të arrihet nëpërmjet përdorimit të dialogut, i cili përfshin jo vetëm dialogun e përditshëm (teknik), por gjithashtu edhe një formë të veçantë të dialogut të bazuar në praktikën dhe mënyrat e ndryshme të zgjidhjes së situatave. Ky lloj dialogu ndërtohet duke u bazuar tërësisht tek situatat dhe përfshin aktorët e ndryshëm, kur të peshohen këto situata. Pra, dialogu nuk është më një bisedë ndërmjet dy njerëzve, por ndërmjet disa njerëzve, dhe situata nuk shërben vetëm si një pretekst për shkëmbimin e mendimeve, por qëndron në thelbin e dialogut. Mënyra e qasjes ndaj këtij dialogu kërkon një përmbyesje tërësore të të menduarit. Në vend që të përdoren vlerat si pikënisje për të 'formatuar' përgjigjet ndaj situatave dhe fillohet një dialog me të tjerët, duhet vazhdimisht të kthehemi tek vetë situatat dhe t'i përdorim ato si hallka të një dialogu të bazuar gjithmonë tek situata me shumë se sa në vlerat e të tjerëve.

Siç u përmend më sipër, integrimi i etikës duhet të bëhet në nivel operativ dhe strategjik. Në të dy rastet, është e nevojshme që të krijohen bordet e menaxhimit.

- Nga njëra anë, duhet të formohet një bord i zgjeruar menaxhimi për t'u marrë me çështje që janë strategjike në natyrë (e ardhmja e shërbimit të policisë, plani i zhvillimit, forumet e diskutimit dhe dialogu me politikanët dhe publikun, etj.).
- Në anën tjetër, duhet të formohet një bord i vogël i menaxhimit për të adresuar çështjet operative.

Në rastin e parë, është e rëndësishme që të sigurohet një përfaqësim më i gjerë i punonjësve (përfaqësimi i organeve të ndryshme profesionale, i niveleve të hierarkisë, burrave, grave, grupeve të moshës, origjinës etnike, etj.) për të bërë të mundur ndarjen e perspektivave të ndryshme mbi situatat brenda shërbimit policor. Në rastin e bordeve të vogla të menaxhimit, qëllimi duhet të jetë që të sigurohet që drejtuesit e njësive të ndryshme operative të marrin pjesë në vendimarrje.

Roli i këtyre dy llojeve të bordeve nuk është në asnjë mënyrë të sfidohet pushteti i menaxhimit të policisë, autoriteti i të cilit është thelbësor për funksionimin e duhur të shërbimit. Por zbatimi i këtyre proceseve institucionale ka për qëllim të sigurojë që menaxhimi të ndajë mendimet dhe të merr vendimet së bashku me anëtarët e organizatës. Ndërkohë që shumë njerëz do ta shohin këtë si një rast të thjeshtë të menaxhimit pjesëmarrës, ky proces në fakt shkon më tej. Më tepër se sa pjesëmarrje e thjeshtë e anëtarëve në marrjen e vendimeve, mbas konsultimeve me ta nga ana e menaxhimit, kjo qasje përfshin një zhvillim të përbashkët ose një proces ndërtimi të përbashkët që siguron se vendimet merren në bazë të vlerave që në të vërtetë janë të përbashkëta për të gjithë, duke lehtësuar kështu miratimin e tyre të mëtejshëm nga ana e radhëve të policisë.

Këtu qëndron dhe vetë thelbi i procesit etik, ku etika pushon së qeni e mbartur vetëm nga një pakicë dhe bëhet pjesë integrale e eksperiencës së të gjithë anëtarëve të organizatës dhe e vetë organizatës. Në këtë rast, institucioni jo vetëm siguron infrastrukturën, por etika rrënjësohet në vendimin e grupit, i cili nuk është më thjeshtë një grup individësh, por që e ndërton veten në bazë të vendimeve të përbashkëta. Kjo mund të shihet si faza e përsosjes etike në jetën organizative. Ajo është gjithashtu mënyra më e mirë për të trajtuar devijimet dhe korrupsionin, sepse duke qenë se vlerat ndahen nga të gjithë, përfshirë këtu edhe institucioni si organizatë, ky i fundit do të jetë shumë më i ndjeshëm për ndjenjat e të gjithë anëtarëve por dhe për situatat e hasura në këtë fushë.

Krijimi i këtyre llojeve të bordeve brenda shërbimeve policore të mësuara me mënyra shumë më të centralizuara dhe hierarkike të operimit shoqërohet me sfida. Ndhimesa e një pale të tretë neutrale për të vepruar si ndërmjetës ose pajtues shpesh mund të rezultojë e dobishme gjatë fazës së zbatimit. Kjo ndërmjetësi duhet të garantojë që të gjitha urdhërat e punës të përgatiten mirë dhe njerëzit që ushtrojnë autoritet të marrin orientimet e duhura. Pa hequr dorë nga pushteti i tyre menaxherial, ata që ushtrojnë autoritet minimalisht duhet të tregojnë se çfarë çështjesh ata janë të gatshëm të sakrifikojnë në emër të marrjes së një vendimi kolektiv. Kjo do të thotë se vendimarrja, procesi i reflektimit dhe dialogut nuk do të jetë një proces i ushtrimit të pushtetit nga X ndaj Y, por më tepër një proces i vërtetë i zhvillimit të përbashkët dhe ndarjes së pushtetit.

3.3.7. Krijimi i një Komisioni Mbikëqyrës

Në shumicën e shërbimeve policore, një theks i veçantë i vihet denoncimit të sjelljeve devijuese dhe krijimit të mekanizmave të specializuar institucionalë për të sensibilizuar punonjësit e policisë që të evitojnë sjellje të tilla. Nëse do të lindë nevoja për bilbilfryrës, kjo do të të shkonte në kundërshtim me qasjen etike të përshkruar më sipër, po ndërkohë lindin dhe disa pyetje. (Krijimi i mekanizmave për bilbilfryrës, sistemet e ankesave dhe testimi i integritetit. Çështjet etike që ngrihen me anë të këtyre teknikave janë diskutuar në Kapitujt 5 dhe 7.) Së pari, si mund të parandalohet sjellja devijuese pa thyer besimin e nevojshëm për krijimin e një mjedisi pune operativ dhe të shëndetshëm? Së dyti, çfarë duhet bërë për të mundësuar ekspozimin e këtyre sjelljeve por pa krijuar një klimë mosbesimi në vendin e punës, çka do ta dëmtonte qasjen etike?

Komisionet e mbikëqyrjes duhet të jenë të përgatitur për t'i bërë ballë situatave të tilla. 'Mbikëqyrësit' e etikës, apo komisioni i mbikëqyrjes, synon të ndihmojë në përqëndrimin tek problemet me sjelljen, por pa kaluar në akuza personale dhe duke shmangur 'gjuetinë e shtrigave'. Komisioni mbikëqyrës në fakt është një institucion i etikës i përbërë nga një ose më shumë persona të cilët mbledhin prova dhe në mënyrë aktive kontaktojnë me punonjësit e policisë dhe publikun në mënyrë që të krijojnë një pasqyrë sa më të mirë të kërkesave të punës së policëve dhe pritshmërive të publikut. Komisioni formon një 'bord të etikës' i cili bën të mundur mbajtjen shënim të ankesave. Qëllimi i mbledhjes së këtij informacioni, më shumë se sa sanksionet, është për të kuptuar rrënjët e sjelljes devijuese të raportuara tek komisioni. Ky komision nuk është një organizëm ndërmjetës, por një organ mbikëqyrjeje, një mbikëqyrës i etikës, kështu që detyra e tij është mbledhja e informacioneve të ndjeshme. Ndryshe nga një komision monitorimi i cili informacionet e mbledhura i transmeton tek komisionet e etikës ose gjykatat, puna e komisionit të mbikëqyrjes konsiston kryesisht në identifikimin e zonave me rrezikshmëri dhe situatave të vështira, duke u mbështetur në informacionet e mbledhura. Komisioni mbikëqyrës, në bashkëpunim me personelin policor, menaxhimin dhe organet e etikës, duke u mbështetur në informacionin i cili zhvishet nga të dhënat personale, sugjeron ndryshime të procedurave ekzistuese në mënyrë që ato të korrigjohen gradualisht dhe të frenohen sjelljet devijuese. Edhe publiku mund të paraqesë ankesa që lidhen me etikën.

Ky organ i plotëson nevojat e shprehura në mënyrë të përsëritur mbi etikën në polici, pa përdorur denoncimin e drejtpërdrejtë. Një organ i tillë mund të kontribuojë në ndreqjen e situatave dhe të sjelljeve të rrezikshme, si dhe në përmirësimin e praktikave ekzistuese. Ai nxit një klimë bashkëpunimi në mes të menaxhmentit dhe gradave më të ulëta, në mënyrë që këta të fundit të kenë më shumë besim tek eprorët e tyre dhe të jenë më të përgatitur për të përmbushur detyrat e tyre me profesionalizëm më të lartë.

3.3.8. Menaxhimi i mbështetjes në shërbimin policor

Për aq sa etika nuk është një mjet specifik i menaxhimit dhe nuk artikulohet ndryshe nga menaxhimi në segmentet e tjerë të shoqërisë, është gjithmonë disi e vështirë të flitet për 'menaxhim me etikë' (shih Kornizën 6, më poshtë). Përdorimi i këtij termi përshkruan një qasje menaxhuese e cila nuk ka si preokupim të vetëm menaxhimin e njerëzve duke u mbështetur në objektivat institucionale në një kontekst i cili karakterizohet nga synimi për përmirësimin e produktivitetit dhe performancës.

Korniza 7: Menaxhimi me etikë

'Menaxhimi me etike' është një qasje e bazuar në menaxhimin e situatave dhe të vlerave që janë në lojë në situatat që hasen. Menaxhimi me etike ekziston në një kontekst ku vlerat janë vendosur në qendër të jetës institucionale, dhe ajo çka është më e rëndësishme, përgjegjësia për menaxhimin e këtyre vlerave mbahet nga individët, ekspertët dhe institucioni. Një nga pasojat e këtij lloji menaxhimi është se institucionet policore nuk janë më vetëm agjenci të zbatimit të ligjit, por gjithashtu organizata të përkushtuara ndaj ndërhyrjes dhe parandalimit, çka i vendos ato në të njëjtin nivel me publikun dhe komunitetin vendor me të cilët ata merren. Si i tillë, menaxhimi me etikë i policisë kërkon që lufta kundër korrupsionit të vendoset jo vetëm në një kontekst institucional, por edhe brenda një konteksti profesional dhe social. Ky është pikërisht ndryshimi që shërbimet policore duhet të bëjnë: ata duhet ta zhvendosin 'qendrën e gravitetit' të tyre në mënyrë që të 'ankorohen' tek komuniteti dhe të ri-modelojnë policinë si pjesëmarrëse në komunitet më tepër se një zgjatim të shtetit, e ngarkuar me disiplinimin e njerëzve. Menaxhimi me etike i udhëheq shërbimet e policisë drejt shikimit të vetvetes si anëtarë të komunitetit. Kjo nënkupton marrjen e një roli shoqëror shumë më të gjerë, si roli që policia luan në modelin e policimit në komunitet (shih Kapitullin 3 për zhvillimet mbi konceptin e policimit në komunitet).

Qëllimi nuk është që të lidhet etika e policisë dhe kontrollit policor në komunitet në mënyrë absolute, por më tepër për të theksuar shkallën në të cilën integrimi i etikës nga shërbimet policore i detyron ato të shkojnë më pranë komunitetit, të marrin në konsideratë vlerat me të cilat policia ballafaqohet dhe të transmetojnë vlerat që shërbejnë për të drejtuar operacionet dhe veprimtarinë e tyre.

Një nga avantazhet kryesore të menaxhimit me etikë është se ai rrënjësos klimën e besimit ndërmjet publikut dhe policisë, por dhe brenda vetë policisë. Ndërsa insistohet në rritjen e vlerave të ndryshme të komunitetit, duhet që publikut t'i jepet një mesazh i qartë: puna e policisë do të bëhet me publikun dhe për publikun, e jo kundër tij. Ky supozim e lejon punën e policisë që të fokusohet në masat mbështetëse dhe parandalimin e krimit, më shumë se sa në kontrollin e krimit. Duke ndjekur këtë rrugë, kur duhet dhe kur është e nevojshme, masat e kontrollit të krimit do të merrnin mirëkuptimin dhe mbështetjen e publikut. Menaxhimi me etikë do ta bënte menaxhimin e shërbimeve të policisë më transparent, si brenda ashtu dhe jashtë policisë, në sytë e publikut. Transparenca e punës së policisë kontribuon në rritjen e besimit midis publikut dhe policisë, themelit të çdo suksesi në punën e shërbimeve të policisë.

3.3.9. Emërimi i një ndërmjetësi për të mbështetur etikën institucionale

Zbatimi i një qasje të tillë etike siç është përshkruar më sipër mund të jetë i vështirë. Shpesh është e nevojshme që të kapërcehen dekada të tëra të kulturës së fortë hierarkike dhe një koncept pune i policisë i cili është shumë i ndryshëm nga ai i qasjes etike. Për shkak të këtyre sfidave, ne gjykojmë të përfshijmë një palë të tretë, të panashme, për të shërbyer si ndërmjetëse në zbatimin e ndryshimeve të mëdha organizative të cilat kanë për qëllim nxitjen e një qasjeje të menaxhimit kolektiv në një kontekst profesional dhe organizativ të dominuar nga individualizmi.

Korniza 8: Roli i ndërmjetësit

Përgjegjësia e ndërmjetësit është që të mbështesë menaxhimin në krijimin dhe përdorim në efikasitet të infrastrukturës së etikës, për të garantuar që zgjedhjet strategjike të dallojnë nga ato etike dhe që infrastruktura e etikës të mos kthehet në një instrument tjetër thjeshtë të varuar nga menaxhimi i burimeve njerëzore dhe menaxhimi në përgjithësi. Pa qenë domosdoshmërisht ekspert në ndryshimin organizativ, menaxhim, psikologji ose burime njerëzore, eksperti i etikës mund të ndihmojë menaxhimin të identifikojnë objektivat dhe çështjet kryesore të etikës.

Roli i luajtur nga kjo palë e tretë e paanshme mund të marrë formë të ndryshme. Ajo mund të jetë një burim i jashtëm, ose mund të jetë një komision etike me mandat për të ndarë mendimet e veta me institucionin mbi tema të caktura. Në rastin e fundit, Komisioni duhet të përfshijë punonjës policie dhe funksionarë të shërbimit policor si dhe pjesëtarë të publikut. Ky Komision duhet të jetë në gjendje të veprojë në mënyrë autonome dhe duhet të konsultohet sipas nevojave, por duhet që në mënyrë rigorozë roli i tij të jetë vetëm këshillues dhe të mos ketë kompetenca rekomanduese apo disiplinore.

Gjatë krijimit dhe vënies në përdorim të infrastrukturës së etikës në një shërbim policor në Lozanë (shih pjesën 'Shembull praktik'), disa nga reagimet e para nga ana e menaxhimit vinin në dukje rëndësinë e rolit të ndërmjetësuesit në këtë proces. Kjo palë e interesuar, ndërmjetësuesi pra, pa zënë vendin e menaxhimit në vendimmarrjen strategjike, luajti rolin e ndërmjetësit, të 'marrësit të reagimeve' dhe lehtësuesit të procedurave dhe dialogut.

4

Menaxhimi i mbështetjes në kontekste specifike

Integrimi i etikës në shërbimet e policisë nuk mund të jetë një proces uniform dhe universal. Ai duhet të përputhet me realitetin dhe situatat e veçanta. Kjo pjesë trajton tri situata të ndryshme: shërbimet e policisë në 1) vendet e zhvilluara, 2) vendet në zhvillim, dhe 3) vendet pas konfliktit. Shih Kornizen 9, më poshtë.

Në mënyrë që etika të mund të përmbushë rolin e dyfishtë të kontrollit dhe të reflektimit, që janë të domosdoshme për shërbimet policore, si infrastruktura ashtu edhe trajnimi të cilat vihen në dispozicion të mbështetjes së institucionalizimit të etikës brenda organizatës duhet të përshtatet në mënyrë që t'i shërbejnë nevojave specifike të secilit. Qasja e një 'masë për gjithçka' nuk funksionon në rastin e etikës policore.

Për këtë arsye, çdo organizatë, duhet t'i japë vetes mundësinë që të krijojë struktura *ad hoc* për të adresuar nevojat e saj të veçanta (komisione *ad hoc* për konsultime me publikun, komisionin për reflektimin e brendshëm, etj.).

Korniza 9: Konteksti i vendeve të zhvilluara: policia dhe infrastruktura e etikës

Në shembullin e parë – i cili trajton një shërbim policor në një vend të zhvilluar - është e rëndësishme të merret parasysh lloji i organizatës në të cilin infrastruktura e etikës është duke u krijuar: Bëhet fjalë për një shërbim policor në një qytet, rajon apo për shërbimin kombëtar të policisë? Secili prej këtyre shërbimeve policore ka mision dhe nevoja të ndryshme, dhe infrastruktura e etikës duhet që të jetë e përshtatur me misionin. Gjërat bëhen më të komplikuar, kur ka mbivendosje të shërbimeve policore, siç është rasti i Shërbimit të Sigurisë së Kebekut, shërbim policor në Provincën e Kebekut që luan rolin e policisë bashkiake në qytetet e vogla (të cilat nuk kanë më policinë e tyre), dhe i policisë rajonale. Në raste të tilla si ky, sfida qëndron në krijimin e infrastrukturës dhe dhënien e trajnimit në mënyrë të tillë që të sigurojë një ekuilibrim të këtyre roleve të ndryshme dhe si në rastin e shërbimi policor të provincës për shembull, nocionit të policimit në komunitet i është dhënë më pak rëndësi ndërkohë që theksi është vendosur më shumë në menaxhimin me etikë për të harmonizuar misionet e tyre të ndryshme.

Në shembullin e vendeve në zhvillim, problemet etike shpesh janë të lidhura me pagat e ulëta të punonjësve, mungesën e trajnimeve, dhe me pamjaftueshmërinë e burimeve. Në këto vende, trajnimi luan një rol vendimtar, sepse afrimiteti i madh i policisë me popullsinë lokale shpesh i pengon punonjësit e policisë që të kuptojnë në tërësi pasojat e veprimeve të tyre. Për rrjedhojë, prioritet kryesor i duhet të jetë trajnimi i policisë, çka kërkon trajnimin e trajnuesve. Prioriteti i dytë duhet të jetë garantimi i angazhimit të qëndrueshëm nga ana e menaxhimit për të zhvilluar etikën si dimension të organizatës. Duke pasur parasysh mungesën e përgjithshme

të mjeteve teknike të këtyre shërbimeve policore, theksi duhet të vihet tek ‘profesionalizimi’ i funksionit të policisë dhe krijimi i infrastrukturës së etikës duhet të synojnë në ‘mbështetjen’ e këtij trajnimi. Vetëm atëherë mund të ndërmerret një reforme e vërtetë e institucionit.

Korniza 10: Konteksti i vendeve në zhvillim: çështjet specifike si p.sh. përdorimi i armëve të zjarrit

Një nga çështjet e hasura në disa vende në zhvillim është përdorimi dhe mbajtja e armëve. Shpesh e konsideruar si një simbol i forcës dhe autoritetit, arma shpesh merret edhe në shtëpi dhe në momente të jetës private edhe pse është një atribut i funksionit të policisë. Shpesh, kur arma merret në shtëpi, kryesisht kjo ndodh për shkak të dëshirës për të vënë në dukje funksionin si polic dhe në jetën private. Një sjellje e tillë ndodh kur policët neglizhojnë të bëjnë dallimin midis ‘funksionit të policisë’ dhe ‘statusit privat’, në mes të jetës profesionale dhe jetës private, pra kur ata nuk arrijnë të kuptojnë dimensionin e rëndësishëm profesional të punës së policisë. Kjo gjë e bën mjaft të rëndësishëm trajnimin, dhe jo vetëm trajnimin teknik mbi këtë çështje, por edhe si një mjet për të rritur profesionalizmin në polici nëpërmjet diskutimit të rolit të shërbimeve të policisë, misionit të tyre, vlerat që i udhëheqin, etj.

Në shembullin e vendeve në një situatë pas konflikti, procesi duhet të përmbysset, duke vënë theksin në krijimin e një infrastrukturë etike me synim reformimin e shërbimit policor dhe ‘spastrimin’ nga zakonet e këqia të marra gjatë konflikteve, si veprimet arbitrare, tendencat autoritare, etj. Në këtë rast, puna e parë duhet të jetë thjeshtë rikthimi i rolit parësor të një shërbimi policor – garantimi i sigurisë dhe zbatimi i ligjit – duke e ndihmuar atë që të rifitojë legjitimitetin, i cili shpesh del i dëmtuar nga situatat e konfliktit për shkak të pjesëmarrjes së policisë në aktet e dhunës të kryera nga regjimi i mëparshëm dhe vendosjes së rendit në mënyrë autoritare. Trajnimi i policisë mund të jetë i vlefshëm vetëm nëse organizata në radhë të parë ri-krijon besueshmërinë e saj ndaj publikut dhe me personelin e vet. Krijimi i një karte të vlerave dhe i një kodi sjelljeje do të ndihmonte policinë të rivendosë legjitimitetin në sytë e publikut, duke bërë të mundur përmbushjen më efikasitet të misionit. Gjithashtu është i nevojshëm ri-krijimi i një sërë standartesh që duhet të zbatohen nga policët, të cilëve në vijim mund t’u jepet gradualisht trajnim mbi etikën për t’i ndihmuar që të kryejnë në mënyrë sa më të përshtatshme misionin e tyre.

5

Shembulli praktik

Kjo Pjesë 5 e Kapitullit 4 paraqet një rast të zbatimit në praktikë të procesit të etikës të përshkruar në pjesët e mëparshme. Projekti u realizua me policinë e Lozanës në Zvicër, nga Universiteti i Sherbruk në Kanada.

Ekipet e studiuesve dhe të personelit të Katedrës së Etikës së Aplikuar punuan së bashku me shërbimet e policisë për të testuar dhe zhvilluar modele trajnimi për etikë si dhe metoda të reja të organizimit të punës së policisë që integrojnë etikën në menaxhimin e të gjitha niveleve të shërbimit policor. Projekti i testimit të modelit u krye me Shërbimin Policor të Lozanës në fillim të viteve 2000 deri në vitin 2010. Ky projekt ofron disa mësimet të vlefshme për shkak se, edhe pse jo pa sfida, gjatë kësaj periudhe projekti u krye në mënyrë të vazhdueshme dhe në bashkëpunim të ngushtë me menaxhimin e policisë dhe aktorët e tjerë institucionalë, bashkiakë dhe politikë, duke bërë kështu të mundur vlerësimin e rëndësisë së kësaj mbështetje politike dhe institucionale. U krijuan të gjitha kushtet e nevojshme që lejuan zbatimin e plotë të projektit dhe matjen më pas të pikave të forta dhe të dobëta duke u bazuar në treguesit e performancës.

Që në fillim u konstatua rëndësia e identifikimit të personave në shërbimin policor të cilët mund të shërbenin si pika kryesore të kontaktit me studiuesit. Ishte e nevojshme që individët e përzgjedhur të kishin një njohje të mirë të vlerës së trajnimit mbi etikën. U zgjodhën katër drejtues nga brenda organizatës, të cilët ranë dakord për të kryer studimet për master në etikën e aplikuar – një diplomë universitare që fokusohet në zbatimin praktik të etikës. Paralelisht me këtë arsimim, i cili u krye nga personel civil, një kapiten, një togër, një psikolog, dhe një studiues kryen një vlerësim të etikës të organizatës, me qëllim kuptimin më të thellë të operacioneve të saj dhe identifikimin e zonave të rrezikut brenda institucionit.

Duke u mbështetur në rezultatet e vlerësimit mbi etikën, organizatat janë në gjendje të zhvillojnë një plan të zbatimit të etikës duke u fokusuar si në trajnimin ashtu dhe krijimin e një infrastrukture të etikës në përputhje me burimet e organizatës (burimet njerëzore, financiare, etj.). Në rastin e shërbimit të policisë të Lozanës, ky vlerësim lejoi identifikimin e nevojës për të trajnuar 'katalizatorët' e etikës – që janë individët përgjegjës të cilët luajnë rol të përkohshëm gjatë krijimit të infrastrukturës së etikës, duke shërbyer si këshilltarë për anëtarët e tjerë të organizatës. U përcaktua dhe u zhvillua lloji i trajnimit të duhur për punonjësit e policisë. Në këtë rast të veçantë, për arsye të ndryshme ekonomike dhe institucionale, shërbimi i policisë së Lozanës zgjodhi që t'ia besojë trajnimin një konsorciumi të përbërë nga Universiteti i Luvën-la-Nëv dhe i Sherbruk dhe një institucioni privat. Kjo qasje ishte larg së qeni ideale dhe pati ndikim si në vonesën ashtu edhe në fragmentimin e trajnimit.

Gjatë fazës së trajnimit (u deshën gati tre vjetë që të trajnoheshin tridhjetë katalizatorët për një shërbim policor prej rreth pesëqind vetë, një nga katër individët që përfunduan studimet master u emërua menaxher për etikën dhe përgjegjës për këtë çështje në nivelin e personelit. Ky person më tej ndihmoi në

hartimin e një karte të vlerave me një ekip të vogël bashkëpunëtorësh, si dhe një kod etike dhe një punonjës për etikën të emëruar nga drejtuesit e shërbimit të policisë. U deshën pesë vjetë punë për të kryer këtë trajnim dhe për të krijuar infrastrukturën e etikës.

Mbas përfundimit të trajnimit dhe përgatitjes së kodeve, hapi tjetër ishte vënia në punë e tyre dhe të bërit një realitet konkret të shërbimit policor. Kjo bëri që policia e Lozanës të fillonte një reflektim të thellë mbi organizimin e punës, i cili arriti kulmin me krijimin e një skeme të re organizative. Përveç elementeve të tjera, në këtë fazë lindi dhe nevoja e rishqyrtimit të organizimit të punës dhe numrit të shkallëve të hierarkisë (gradave) brenda aparatit të policisë. Qëllimi ishte garantimi i një bashkëpunimi sa më të mirë ndërmjet të gjithë punonjësve, çka në mënyrë të pashmangshme solli uljen e numrit të niveleve hierarkike nga pesëmbëdhjetë në më pak se pesë. Me fjalë të tjera, u desh që hierarkia të 'rrafshohej' për t'i dhënë kuptim të plotë autonomisë profesionale dhe profesionalizmit të ri policor të cilat janë të rëndësishme për marrjen e vendimeve. Për të bërë këtë të mundshme, ishte e nevojshme mbështetja e menaxhimit të policisë. Qëllimi i kësaj ndihme ishte lehtësimi i kalimit në një lloj të ri menaxhimi – nga qasja komandë dhe kontroll në qasjen kolegjinale. Ky ndryshim si fillim solli dorëzimin e pjesshëm të pushtetit nga menaxhimi për ta ndarë atë me personelin në operacionet përditshme dhe në menaxhimin strategjik. Kjo qasje e kufizuar menaxhimi kolegjal përfshiu rreth dymbëdhjetë anëtarë, në rastin e projektit të Lozanës. Kjo u pasua nga një dorëzim i dytë i pjesshëm i kompetencave për t'i ndarë ato me të gjithë anëtarët e menaxhimit (si me policinë ashtu dhe publikun) për çështje të orientimit kryesor të shërbimit policor. Kjo qasje kolegjinale e menaxhimit, në rastin e policisë Lozanës, përfshiu rreth tridhjetë njerëz.

Vetëm për të përfunduar dy fazat e para të projektit (trajnimi dhe krijimi i infrastrukturës dhe një qasje e menaxhimit kolegjal), u deshën shtatë vjet dhe qindra mijëra franga zvicerane për një organizatë që numëron rreth pesëqind punonjës. Procesi i zbatimit të trajnimit të etikës dhe krijimi i një infrastrukturë për etikën nuk mund të ndërtohen brenda një nate. Përkundrazi, të dyja këto hapa kërkojnë kohë dhe, për aq sa ato kërkojnë një rishqyrtim të thellë të punës së policisë, krijojnë një burim tensioni të konsiderueshëm. Përveç kësaj, këto faza vetëm sa hedhin bazat për fazën e tretë dhe të katërt. Faza e tretë konsiston në zbatimin e vazhdueshëm të trajnimit të etikës i cili synon si anëtarët e rinj të shërbimit policor ashtu edhe anëtarët ekzistues të cilëve duhet t'u ofrohet trajnim i vazhdueshëm rifreskues në etikë. Faza e katërt kërkon që të garantohej që qasja e re e menaxhimit 'të zbresë poshtë' në të gjitha nivelet e shërbimit policor. Kjo kërkon dhënien e mbështetjes menaxheriale për etikën për të gjithë shefat e departamentit për të siguruar që të gjithë anëtarët e shërbimit të jenë në gjendje të përfitojnë nga kjo qasje e re dhe nga ndikimi i saj në të menduarit dhe në vendimmarrjen etike.

Hapi i fundit që ngelet do të jetë krijimi i një njësie matëse, apo një lloj treguesi etik që mund të përdoret për të lehtësuar vlerësimin e shërbimit policor. Qëllimi i një treguesi të tillë nuk duhet të jetë vlerësimi i vetive të policisë, por ndikimi i metodave etike të miratuara për ankesat, shkallën e pëlqimit të popullsisë për shërbimin e kryer dhe klimën e brendshme të punës në shërbimin policor (rritjen ose zvogëlimin e mundit të policisë në kryerjen e detyrës, numrin e ankesave për sjelljen e policisë, etj.). Aktualisht janë duke u zhvilluar instrumentet e vlerësimit që do të bëjnë të mundur matjen e vlerës së praktikave të tilla në kontrollin policor në komunitet si në nivelin cilësor ashtu edhe sasior.

6

Mësime të nxjerra dhe faktorë që mund të sjellin sukses

Mësimet e listuara më poshtë janë nxjerrë nga përvoja e gjatë në terren e zbatimit të konceptit i cili është subjekt i këtij Kapitulli.

- Mësimi i parë, përsa i përket trajnimit, përfshinte idenë se hapi i parë duhet të jetë trajnimi i punonjësve të policisë, në mënyrë që ata të bëjnë bartës të ndryshimeve institucionale. Kjo është qasja e përdorur në Kebek, në Kanada, ku i njëjti trajnim i detyrueshëm për policinë iu dha të gjithë rekrutëve të rinj, pavarësisht nëse ata ishin rekrutuar për të shërbyer me policinë bashkiake, rajonale apo kombëtare. Shpejt u pa se nuk mund të trajnoheshin njerëzit pa marrë më parë në konsideratë objektivat institucionale. Sado të rëndësishëm të jenë njerëzit, dhe sado me ndikim të jetë roli i tyre në institucion, vetëm njerëzit nuk mund të garantojnë zbatimin e një kulture etike pa mbështetjen e mekanizmave institucionale dhe të menaxhimit.
- Mësimi i dytë ka të bëjë me llojin e trajnimit. Përvoja tregoi se objektivat e trajnimit nuk duhet të jenë shumë ambicioze: gjëja e rëndësishme është rritja e vetëdijes mbi etikën në radhët e policisë duke i njohur ata me mënyrat e ndryshme të rregullimit social që qeverisin punën e tyre (një kurs mbi nocionet dhe vlerat e demokracisë) dhe duke u vënë atyre në dispozicion mjetet e nevojshme për të zgjidhur dilemat etike që lindin gjatë veprimtarisë së tyre të përditshme (vendimmarrja). Një lloj i tretë trajnimi i përqëndruar në idenë e kompetencave dhe autoritetit, është gjithashtu i rëndësishëm për zyrtarë të lartë, të cilëve do t'u kërkohet vazhdimisht të ushtrojnë autoritetin e tyre mbi radhët e policisë ndërkohë këto kompetenca ka gjasa që të vihen vazhdimisht në pyetje. Në vend që këto kompetenca kundërshtohen në mënyrë sfiduese, kjo gjë duhet të bëhet në mënyrë etike, çka do të thotë se sapo policët të kenë mësuar të marrin përgjegjësi për veprimet e tyre profesionale dhe t'i shqyrtojnë këto veprime sipas kontekstit të çdo situatë, ata do të zhvillojnë prirjen e natyrshme për ta transferuar këtë shqyrtim tek institucioni dhe njerëzit që simbolizojnë atë më shumë: punonjësit e rangjeve më të larta. Në këtë mënyrë, ata do të duhet të marrin kompetenca në mënyrë etike. Ky është fokusi i llojit të tretë të trajnimit.
- Mësimi i tretë, i cili u nxorr nga dhjetë vjetë pune mbi etikën në shërbimet policore, është rëndësia e garantimit të një angazhimi të fortë nga menaxhimi. Ky angazhim nuk duhet të jetë thjeshtë pasiv, dhe në mënyrë rigorozë nuk duhet të mbetet në nivelin e komandimit. Përkundrazi, ai duhet të reflektohet në terren nëpërmjet pranimi të nevojës për ndryshim, njohjes së problemeve dhe angazhimit zyrtar ndaj llojeve të reja të qasjeve menaxhuese, në të cilat aktorët janë punonjësit e rangjeve të ulëta, zyrtarë të lartë dhe personeli.
- Së fundi, mësimi i katërt ka të bëjë me praninë dhe rolin e një pale të tretë neutrale, ose ndërmjetësit. Në fillim, u mendua se institucionet janë në gjendje t'i kryejnë këto lloj ndryshimesh vetë. Vëzhgimet në

terren dhe dëshmitë e menaxherëve të shërbimit të policisë çuan në rishqyrtimin e këtij supozimi, të paktën pjesërisht. Ndërkohë që ende besohet se zhvillimi i autonomisë së institucioneve në çështjet e etikës është me rëndësi vendimtare, tashmë është kuptuar gjithashtu se është e rëndësishme, dhe në disa raste edhe vendimtare, që të kërkohet ndihma e një eksperti në etikë për kryerjen e këtij lloji të ndryshimeve. Prania e një eksperti të etikës është thelbësore për dy arsye:

1. Shpesh përfaqësuesit e institucionit mund të mos kenë legjitimitetin e nevojshëm për të shtyrë përpara ndryshimet.
2. Është e rëndësishme një këndvështrim i jashtëm në mënyrë që të kapërcehet e ashtuquajtura ‘verbëri normative’ që zakonisht prek anëtarët e institucionit.

Prania dhe puna e kryer nga eksperti për etikën do të luajë kështu dy role të rëndësishme: së pari do t’u japë legjitimitetin individëve që do të merren me pilotimin e qasjes etike brenda institucionit, dhe së dyti do t’u krijojë drejtuesve të institucionit distancën e nevojshme kritike në mënyrë që ata me kalimin e kohës të reflektojnë mbi punën e tyre dhe ta kuptojnë atë.

6.1. Elementë të rëndësishëm për trajnim të suksesshëm të policisë

Kjo nën-ndarje paraqet elementët kyç që duhet të merren parasysh për të garantuar zbatimin e suksesshëm të një mbështetje të etikës për punonjësit e policisë.

Zbatimi i suksesshëm i etikës në një mjedis policor varet nga tre faktorë të rëndësishëm:

1. Krijimi i një infrastrukturë të etikës që ofron trajnim të përshtatshëm të punonjësve të rekrutuar rishtaz dhe trajnim të vazhdueshëm të punonjësve ekzistues. Qëllimi i kësaj infrastrukture është krijimi i hapësirës për transmetimin dhe monitorimin e informacionit në mënyrë që, nga njëra anë të garantohet që standardet etike të mbështeteten si nga punonjësit ashtu edhe nga institucioni dhe nga ana tjetër të caktohen njerëzit e duhur për të mbikëqyrur dhe për të ruajtur vëmendjen ndaj etikës si dhe për të ndihmuar në zgjidhjen e situatave problematike.
2. Krijimi i një infrastrukture mbështetëse që përfshin një kartë të vlerave të përkrahur nga shërbimi policor, një kod sjellje (me një kod etik), një mekanizëm i përcaktuar për marrjen e reagimeve mbi çështje etike dhe një ekip zbatues i përbërë me pjestarë nga shumë aktorë. Qëllimi kryesor i iniciativave që synojnë dhënien e trajnimit mbi etikën është që punonjësit e policisë të mos kthehen në studentë gjatë gjithë jetës së tyre, por më tepër për t’i ndihmuar ata që të asimilojnë mënyra të reja të kryerjes së punëve dhe për të përmirësuar dhe përditësuar aftësitë e tyre të reflektimit. Së fundi, pëlqimi nga ana e menaxhimit është thelbësor.
3. Krijimin e një ekipi menaxhues i cili të jetë i gatshëm të përfshijë si personelin operativ ashtu edhe menaxherët në menaxhimin e përditshëm dhe atë strategjik të shërbimit policor. Pa mbështetjen e palëkundur të menaxhimit, pa një angazhim për të reflektuar dhe ndryshuar, çdo iniciativë mbi etikën është e destinuar të dështojë. Vetëm individët nuk mund të sjellin ndryshime institucionale.

Futja e etikës në mjedisin e policisë me qëllim për të luftuar korrupsionin është një sfidë e madhe për policinë. Për të përmbushur këtë sfidë, shërbimet e policisë duhet të sigurojnë mbështetje për etikën në strukturat e brendshme, por më e rëndësishmja, ata duhet të integrojnë etikën në vetë punën e policisë. Gjithashtu, policia duhet të theksojë nevojën që organizatat të realizojnë transformimin e rëndësishëm nga funksioni autoritar dhe kontrollues në një funksion që përfshin zbatimin e ligjit por edhe ofrimin e shërbimeve dhe mbrojtjes për publikun. Kjo është radha që duhet të ndiqet për t'u kthyer në një 'organizatë të bazuar në etikë' konceptimi i punës së të ciles merr në konsideratë si punonjësit e saj ashtu edhe të komunitetit me të cilat ata ndërveprojnë nëpërmjet një qasje bashkëpunuese për të çuar më tej mirëqënien e shoqërisë.

Është e domosdoshme që shërbimit policor t'i jepet mbështetje për të realizuar këto ndryshime të brendshme të mëdha, jo vetëm duke ndihmuar në udhëheqjen e procesit, por edhe për të shmangur kthimin e etikës në një mjet të thjeshtë nën kontrollin ekskluziv të burimeve njerëzore dhe menaxheriale. Meqënëse etika preokupon të gjitha veprimet profesionale, dhe ndikon në të gjitha aspektet e institucionit, ajo duhet të kthehet në një përgjegjësi e të gjithë institucionit. Në të njëjtën kohë, krijimi i një infrastrukture të etikës dhe mbështetja për etikën kërkon një domosdoshmërisht pjesëmarrjen e një palë të tretë ndërmjetëse dhe neutrale.

Ekzistojnë tre lloje mbështetje që nevojitet t'i jepet menaxhimit të policisë dhe zyrtarëve të lartë:

1. Sigurimi i trajnimit të duhur për të gjithë anëtarët, me theks në trajnimin e veçantë për 'katalizatorët' e etikës, të cilët duhet të jenë profesionistë aktivë që përfaqësojnë të gjitha nivelet e zinxhirit komandues dhe të cilët do të jenë përgjegjës për të mbështetur, përkrahur dhe sfiduar punonjësit të lartë në lidhje me vendimet e tyre të përditshme.
2. Ndërtimin e një infrastrukture etike që shkon përtej një kodi të thjeshtë sjellje dhe funksioni kryesor i të cilit është ta bëjë etikën përgjegjësi të të gjithë institucionit dhe në mënyrë të përhershme, me qëllim që zyrtarët e lartë, por dhe radhët e ulëta të mos u duhet të mbajnë vetë barrën e zgjedhjeve etike që bëjnë në mënyrë të përditshme.
3. Zbatimi i integruar i proceseve të menaxhimit me qëllim që të garantohej që vlerat dhe problemet që shfaqen në këtë fushë të merren parasysh nga drejtuesit, duke përdorur atë që u quajt qasja e menaxhimit kolegjal, e ndryshme nga qasja e menaxhimit pjesëmarrës.

Përveç këtyre kushteve, mbështetja e dhënë për punonjësit e policisë në fushën e etikës do t'i ndihmojë ata të integrojnë etikën në punën e tyre të përditshme, ndërkohë që nxit zhvillimin e mëtejshëm të etikës në organizatë. Në veçanti, kjo mbështetje do të ndihmojë shërbimin policor të forcojë luftën e saj kundër korrupsionit drejt një qasje më 'tërësore' ndaj këtij problemi.

Kapitulli 3 ■ Mbështetja e punonjësve të policisë në përballimin e çështjeve etike

Mbas leximit të këtij Kapitulli, cili është reagimi juaj? A gjetët informacion të ri në këtë Kapitull të cilin mund ta përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj policor? A ka ndryshime që mund të kryhen në shërbimin tuaj policor?

Lutemi gjeni më poshtë një vetë-vlerësim i cili do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni pyetjeve të mësipërme, por edhe të tjerave. Ky vlerësim i thjeshtë ka si synim që t'ju ndihmojë në vlerësimin e situatës në shërbimin tuaj policor, përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhen kryer, nëse është e nevojshme, dhe për të nxitur të menduarit mbi mënyrat e zbatimit të këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më tërësore për aplikimin e koncepteve të mësuara në këtë kapitull, mund të organizohen kurse trajnimi ose grupe pune për të plotësuar dhe zhvilluar më tej këtë vlerësim. Për më tepër, mund të jetë e vlefshme të kërkohet ndihma e ekspertëve vendorë ose ndërkombëtarë të çështjeve të luftës kundër korrupsionit.

ÇËSHTJET / PYETJET	ÇFARË DUHET BËRË PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI TË BËHET KJO
A jemi të vetëdijshëm për ndryshimet që ndodhin në shoqërinë tonë dhe të pasojave të tyre mbi mënyrat e kryerjes së aktiviteteve tona?	Nëse jo, ne mund të: • Identifikojmë këto ndryshime • Bëjmë vlerësimin e ndikimit të tyre mbi aktivitetet tona • Vlerësojmë se ku duhet të planifikojmë reforma • Identifikojmë faktorët e suksesit dhe rreziqet nga dështimi	Ne mund të: • Organizojmë një seminar për rrahjen e ideve (shih modelin e seminarit vlerësues) • Angazhojmë një ekspert ose / dhe një grup pune • Vendosim lidhje me shoqërinë civile për të kuptuar pritshmëritë e saj
A i kemi vlerësuar ndikimet e këtyre ndryshimeve ndaj aftësive të reja që kërkohen nga ana e personelit tonë?	Nëse jo, ne mund të: • Krijojmë një profil të ri të oficerit të policisë • Përcaktojmë se cilat janë aftësitë që kërkohen • Vlerësojmë programet tona të trajnimit për t'iu përshtatur krijimit të këtyre aftësive • Përcaktojmë se ku duhet të planifikojmë reforma	• Vendosim lidhje me shërbime policore të tjera për të marrë nga mësimet e nxjerra nga praktikat më të mira dhe shembuj) • Referojuni pjesës <i>Menaxhimi i mbështetjes në shërbimin policor</i> • Referojuni gjithashtu Kapitujve 2 dhe 8

A ka zhvilluar shërbimi ynë policor një infrastrukturë të përshtatshme të etikës për të ndihmuar oficerët e policisë që t'i rezistojnë korrupsionit?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë situatën tonë ndaj asaj se çfarë do të nevojitet • Përcaktojmë se ku duhet të ndërmerren veprime • Përgatisim një Plan Veprimi	Vërejtje: mjetet e përshkruara në Kapitullin 9 mund të jenë të dobishme
A ka zhvilluar shërbimi ynë menaxhim të etikës i cili të jetë në koherencë me vlerat që ka krijuar?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë situatën tonë ndaj asaj se çfarë do të nevojitet • Përcaktojmë se ku duhet të ndërmerren veprime • Përgatisim një Plan Veprimi	

5

KAPITULLI 5

Kontrolli i brendshëm

■ Lena Andersson

KAPITULLI 5

1

Hyrje në Kapitullin 5

Ky Kapitull 5 trajton lidhjet ndërmjet korrupsionit dhe kontrollit të brendshëm të shërbimeve policore. Ai ekzaminon se si një sistem i mirë strukturuar kontrolli të brendshëm mund të ndihmojë në zbulimin dhe parandalimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike të policisë. Ai flet për kërkesat ndaj një sistemi të kontrollit të brendshëm, identifikon problemet që mund të lindin nga gabimet në ndërtimin e një sistemi të tillë si dhe përshkruan funksionet dhe përgjegjësitë që lidhen me kontrollin e brendshëm të një shërbimi policor. Ky Kapitull paraqet një kuadër për të menduar mbi ndërtimin e kontrollit të brendshëm si dhe ofron udhëzime për zbatimin e tij në praktikë. Kapitulli përfundon me sugjerimin e disa pyetjeve për diskutim, dhe një listë për kryerjen e një 'vetë-vlerësimi'. Ky material mund të shërbejë gjithashtu si një bazë për seminare dhe sesione trajnimi.

Fokusi i këtij Kapitull përqëndrohet në projektimin dhe vënien në zbatim të kontrollit si mjet për identifikimin e sjelljeve dhe veprimeve të punonjësve të shërbimit policor të cilët shkelin vlerat, rregullat, normat dhe sjelljet të cilat duhen respektuar nga shërbimi policor dhe anëtarët e kësaj organizate.

1.1. Ç'është kontrolli?

Për qëllimin e këtij Kapitulli 5, kontroll do të thotë garantimi që një shërbim policor të funksionojë sipas planit. Sistemet e kontrollit japin garanci të brendshme dhe/ose të jashtme që 'sistemi i menaxhimit' të një shërbimi policor është duke funksionuar mirë. Kontrolli i *brendshëm* përfshin të gjitha aspektet dhe aktivitetet e iniciuara dhe të kryera nga brenda policisë. Masat e kontrollit të ndërmarra dhe ushtruara nga institucione apo individë *jashtë* shërbimit policor përbëjnë kontrollin *e jashtëm* (shih Kapitullin 6).

Është e vështirë të bëhet një ndarje e qartë në mes të mekanizmave të kontrollit të brendshëm dhe atij të jashtëm ngaqë ata shpesh janë të ndërlidhur. Për shembull, ndjekja penale e një punonjësi policie të korruptuar është një proces që kalon nëpër disa institucione, duke filluar brenda një shërbimi policie dhe duke kaluar nëpër komisione, borde ankimi, inspektime të pavarura, zyrës së Avokatit të Popullit ose Prokurorëve, para se të përfundojë si çështje në gjykatë.

Në mënyrë që masat kundër-korruptive të jenë efektive, është e domosdoshme që nismat kundër-korruptive dhe përgjegjësia për to të vijnë nga *brenda* shërbimit policor. Kjo është arsyeja përse kontrolli i brendshëm është kaq i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit në polici. Organet e jashtme të cilat mund të hetojnë dhe nxjerrin rekomandime janë gjithashtu të rëndësishme, por jo të mjaftueshme. Në fund të fundit, u takon vetë organizatave të policisë që të ndërmarrin veprimet e nevojshme si për parandalimin ashtu edhe për zbulimin e korrupsionit në polici.

Në përgjithësi kontrolli i brendshëm:

- Vë në pah mospërputhjet ndërmjet një objektivi dhe rezultatit të arritur, ose sjelljes së një individi dhe vlerave dhe normave të një organizate (shih Kapitujt 2 dhe 3).
- Mat efektshmërinë.
- Vlerëson një organizatë ose një pjesë të saj.
- Lehtëson zbatimin dhe masat korrigjuese.
- Jep të dhëna për qëllime të standartizimit ose trajnimit.

Në lidhje me menaxhimin dhe operacionet, kontrolli i brendshëm vlerëson:

- Nëse janë arritur objektivat e shërbimit policor në tërësi, të një njësie të veçantë ose një operacioni të veçantë.
- Nëse burimet përdoren në mënyrë efikase dhe të efektshme dhe lidhja e tyre me rezultatet e arritura.

Në lidhje me sigurinë kontrolli i brendshëm verifikon:

- Marrjen e masave të nevojshme nga ana e organizatës për të shmangur punësimin apo mbajtjen në punë të personelit të dyshimtë.
- Mbrojtjen e të dhënave dhe informacioneve të klasifikuara dhe të ndjeshme
- Sigurimin fizik të zonave të rëndësishme.

Në lidhje me legjitimitetin, kontrolli i brendshëm shqyrton:

- Nëse masat e marra janë ligjore dhe janë proporcionale.
- Nëse janë respektuar procedurat e miratuara.
- Nëse shërbimi policor dhe personeli kanë përgjegjshmërinë e duhur për veprimet e tyre.

Në lidhje me etikën, kontrolli i brendshëm përforcon:

- Trajtimin e barabartë të personelit dhe të gjithë atyre që janë subjekt i veprimeve të policisë.
- Respektin për vlerat, normat dhe rregullat e etikës të ngritura nga ky shërbim.

Kontrolli ushtrohet në nivele të ndryshme nga jashtë dhe nga brenda organizatës.⁷²

1.1.1. Kontrolli duhet të kryhet në tre nivele

1. Në nivelin individual

Në mënyrë që kontrolli i brendshëm të funksionojë, është e rëndësishme që policët të jenë të vetëdijshëm për vlerat dhe normat që duhet të respektohen dhe që janë objekt i kontroleve si dhe të njohin gjithashtu mekanizmat e kontrollit të organizatës ku ata bëjnë pjesë. Ata duhet të kuptojnë gjithashtu se mekanizmat e kontrollit të brendshëm mund t'i mbrojnë në rast se ndaj tyre ngrihen akuza të pabazuara por dhe t'i ndihmojnë ata që të shmangin gabimet e paqëllimshme. Kapitulli 4 diskuton në mënyrë të plotë mbështetjen e punonjësve të policisë që përballen me probleme të etikës. Shih tabelën 1, më poshtë, për një krahasim të tre niveleve.

2. Në nivelin e procesit

Një mënyrë e rëndësishme për të minimizuar mundësitë për korrupsion në punën e përditshme të policisë është të sigurojë që detyrat rutinë të jenë të dokumentuara dhe të kryhen në përputhje me rregullat dhe procedurat e miratuara. Nëse nevojitet, këto rregulla e procedura duhet të rishikohen, në mënyrë që të eliminohen mundësitë për korrupsion. Për shembull, procedurat duhet të sigurojnë që një transaksion financiar të mos trajtohet nga një person i vetëm nga fillimi në fund, dhe puna e kryer nga një departament apo punonjës të jenë subjekt i kontrollit të një departamenti apo punonjësi tjetër. Shih Tabelën 1, më poshtë, për një krahasim të të tre niveleve.

3. Në nivelin e institucionit/organizatës

Korrupsioni mund të nxitet nga dobësitë menaxheriale dhe organizative, dhe kontrolli i brendshëm ndihmon për të identifikuar korrigjuar këto dobësi. Shih tabelën 1, më poshtë, për një krahasim të të tre niveleve.

Tabela 1: Shembuj të dobësive të mundshme brenda një organizate policie

Niveli individual	
Punonjësit e Policisë	Punonjësit e policisë janë ndoshta elementët më të pambrojtur ndaj korrupsionit të shërbimit policor. Kontaktet e tyre me publikun, kompetencat e tyre për të ndaluar dhe denoncuar shtetas, njohuritë e tyre operationale dhe hyrja në të dhëna u ofrojnë mundësi të shumta për sjellje korruptive. Punonjësit e policisë gjithashtu mund të ndeshen me persona që përpiqen t'i korruptojnë ata.
Skuadrat me rrezikshmëri të lartë	Punonjësit e policisë që punojnë në skuadrat me rrezik të lartë të tilla si prostitucioni apo narkotikët përballen me rrezik të lartë korrupsioni. Masat e kontrollit të brendshëm mund të ofrojnë mbështetje të veçantë për punonjësit që operojnë në këto drejtime.
Niveli i procesit	
Operacionet e policisë, praktikat dhe proceset	Procese operative të tilla si arrestimet, marrja në pyetje dhe ndalimi i personave, u japin punonjësve të policisë mundësi dhe tundim për sjellje korruptive. Procedura të përshtatshme dhe masa të e veçanta të ndërmarra nga kontrolli i brendshëm i trajtojnë këto procese në mënyra të ndryshme me qëllim minimizimin e rrezikut.
Burimet njerëzore	Rekrutimi dhe ngritja në detyrë janë veçanërisht të ndjeshme ndaj ryshfetit dhe sjelljeve të pandershme ose joetike. Punësimi dhe ngritja në detyrë duhet të bazohen në verifikimin dhe vlerësimin sistematik të cilësive të kandidatit. Sisteme të tilla vlerësimi janë pjesë e sistemit të kontrollit të brendshëm.
Mbrojtja e të dhënave	Dokumentet dhe bazat e të dhënave mund të përmbajnë informacione me interes për kriminelët apo organizatat kriminale dhe për këtë arsye mund të bëhen burim i korrupsionit. Kontrolli i brendshëm i siguron këto informacione dhe parandalon vjedhjen e/ose keqpërdorimin e tyre.

Nivel Organizate	
Mjediset	Disa zona të caktuara të ambienteve të policisë, dhomat e magazinimit për pajisje të shtrenjta, para, ose informacione të ndjeshme, ofrojnë mundësi të mëdha për korrupsion. Kontrolli i brendshëm duhet të garantojë identifikimin e këtyre zonave me rrezikshmëri të lartë dhe sigurimin e duhur të tyre.
Menaxhimi	Pozicioni qendror dhe ndikimi i drejtuesve të policisë u jep atyre mundësinë për korrupsion të nivelit të lartë. Grupe të strukturuar të krimit të organizuar mund të bëjnë përpjekje që t'i korruptojnë menaxherët. Kontrolli i brendshëm duhet t'i kufizojë këto mundësi.
Masat që garantojnë barazinë	Disa grupe të caktuara shoqërore historikisht kanë vuajtur nga diskriminimi nga ana e policisë dhe ngelen të rrezikuara nga sjellja jo etike, diskriminim dhe shantazh për shkak të seksualitetit, gjinisë apo racës së tyre. Përqëndrimi i procedurave të kontrollit të brendshëm tek këto rreziqe mund ta minimizojë këtë problem.
Dobësitë	Dobësitë organizative mund të nxisin korrupsionin individual ose të grupit; kontrolli duhet të ndihmojë për të vënë në pah ato në mënyrë që të lejojë marrjen e masave korrigjuese. (Shih Kapitullin 3.)

Lidhjet me Kapituj të tjerë

Disa tema të diskutuara në këtë Kapitull janë zhvilluar më në hollësi në Kapituj të tjerë:

Kapitulli 2 përqëndrohet në atë se si vlerat, rregullat dhe sjelljet mund të përdoren kundër korrupsionit.

Kapitulli 3 Organizata

Kapitulli 6 Kontrolli i jashtëm

Kapitulli 7 Hetimi

Kapitulli 9 Mjetet

2

Përse kontrolli i brendshëm është i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?

2.1. Kontrolli i brendshëm përforcon menaxhimin

- Duke krijuar sisteme të paralajmërimit në kohë që lejojnë menaxhimin të identifikojë dhe korrigjojë shkeljet e kryera nga oficerët e policisë ndaj vlerave dhe rregullave, për parandalimin e zgjerimit të korrupsionit brenda organizatës.
- Duke parandaluar punësimin apo ngritjen në detyrë të personelit të dyshimtë.

2.2. Kontrolli i brendshëm përmirëson imazhin e policisë

- Duke rritur efikasitetin e shërbimeve, duke parandaluar përshtypjen e publikut se policitë janë të korruptuara, dhe ato 'vetëm' efikase nuk mund të jenë. Ofrimi i ngadaltë i shërbimeve për shkak të paaftësisë mund të ketë të njëjtin efekt në perceptimin e publikut si në rastin kur vonesa e shërbimit bëhet me qëllim nga punonjësit e korruptuar me shpresën për të marrë rryshfet.
- Duke demonstruar se korrupsioni është marrë seriozisht dhe shkeljet nuk tolerohen.
- Nëpërmjet zhvillimit të politikës së transparencës që informon publikun për rastet e korrupsionit nga oficerët e policisë (dhe veprave të llojeve të tjera) të kryera, dhe për reagimin e shërbimit ndaj këtyre shkeljeve, si dhe masat më të gjera që ndërmerren për të shmangur përsëritjen e akteve të tilla.

2.3. Kontrolli i brendshëm e bën një organizatë policore të përgjegjshme

- Nëpërmjet krijimit të përgjegjësisë së drejtpërdrejtë në mënyrë që menaxherët të mbajnë përgjegjësi për veprimet e tyre kur ato bien ndesh me rregullat etike të përcaktuara nga ligji dhe kodi i brendshëm i sjelljes.

2.4. Kontrolli i brendshëm ndihmon në respektimin ndaj etikës

- Nëpërmjet zbatimit të standardeve etike, dhe garantimit që oficerët e policisë të respektojnë vlerat dhe normat e vendosura nga organizata. Masat e kontrollit të brendshëm mund të garantojnë që të gjithë punonjësit e një shërbimi policor, dhe të gjithë personat që trajtohen nga oficerët e policisë, të trajtohen në mënyrë të barabartë, pavarësisht gjinisë apo racës. Kontrolli i brendshëm mund të adresojë cinizmin që mund të zhvillohet në radhët e oficerëve të policisë në qoftë se vlerat dhe normat e vendosura nga menaxhimi respektohen vetëm në dukje.

3

Si të përdoret kontrolli i brendshëm në mënyrë të efektshme në luftën kundër korrupsionit

Kjo pjesë paraqet elemente të ndryshme të sistemit të kontrollit. Ajo trajton kërkesat për ndërtimin e sistemit; modelin e përgjithshëm të kontrollit; llojet dhe mjetet e ndryshme të kontrollit; përgjegjësitë për kontrollin; fushat dhe shpeshtësinë e kontrollit; si dhe vështirësitë e kontrollit brenda shërbimit policor.

3.1. Sistemi i kontrollit

Në mënyrë që të realizojë objektivat e përshkruara në hyrje, sistemi i kontrollit të brendshëm duhet të:

- jëtë në koherencë me strategjinë dhe organizatën (shih Kornizën 1).
- fokusohet në informacionin e duhur dhe shmangur mbledhjen masive dhe të pakuptimtë të të dhënave
- japë informacionin e duhur dhe në kohë për ata që kanë nevojë të dinë dhe që mund të ndërmarrin veprime.
- nxisë transparencën e brendshme dhe të jashtme.
- përdorë rezultatet e masave të kontrollit për korrigjimin e gabimeve.

Janë tre nivele masash të kontrollit të cilat mund të merren në konsideratë: 1) masat korrigjuese në lidhje me operacionet në vazhdim të cilat nuk janë duke shkuar sipas planit; 2) modifikimi i objektivave në qoftë se shihet se ato nuk mund të arrihen, dhe 3) ndryshime të strategjisë në thellësi, organizatës dhe proceseve në qoftë se shkaqet e problemeve burojnë nga ky nivel. Efikasiteti i sistemit të kontrollit të varet nga aftësitë e atyre që janë përgjegjës për shfrytëzimin e tij dhe përshtatshmëria e metodave të përdorura.

Korniza 1: Kriteret e vlerësimit dhe modelet e kontrollit policor⁷³

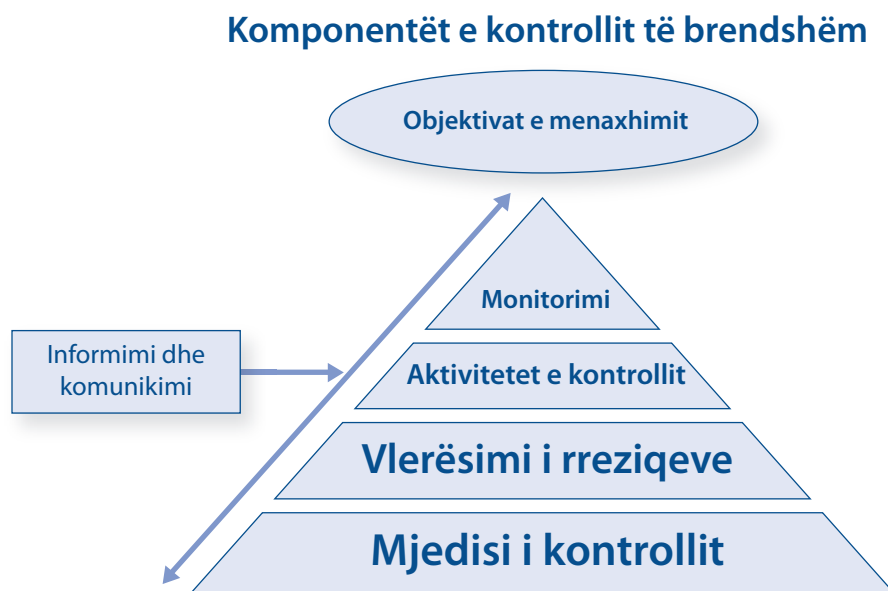
Keto kriteret do të jenë të ndryshme sipas modelit të kontrollit policor. Kontrollit policor tradicional fokusohet tek arrestimet dhe kuotat. Kontrollit policor në komunitet përqendrohet në numrin e arrestimeve por duke matur efektivitetin e ofrimit të shërbimeve të policisë dhe nivelin e kënaqësisë së publikut ndaj policisë.

Një kriter i dytë për vlerësimin e kontrollit policor të orientuar drejt komunitetit është efikasiteti i shërbimit policor. Për arsye se kontrollit policor në komunitet përfshin decentralizimin e strukturave organizative dhe përdorimin e burimeve të policisë në një mënyrë më efektive, aftësia për të vlerësuar efikasitetin duhet të jetë një metodë e rëndësishme për të vlerësuar suksesin apo dështimin e kësaj qasje.

3.1.1. Një model i përgjithshëm kontrollit: modeli KOS

Modeli më gjerësisht i përdorur për të shpjeguar procedurat e kontrollit të brendshëm është modeli KOS (Komiteti i Organizatave Sponsorizuese). Ky model dallon pesë komponentë të ndryshëm, të kontrollit të brendshëm të ndërlidhur me njëri tjetrin: të pestë duhet që të jenë vënë në vend dhe funksionojnë në mënyrë që të sigurohet besueshmëria e vazhdueshme tek kontrolli i brendshëm i shërbimit të policisë. Pesë komponentët e kontrollit janë 1) mjedisi i kontrollit; 2) vlerësimi i rrezikut; 3) aktivitetet e kontrollit, 4) informacioni dhe komunikimi, dhe 5) monitorimi dhe vlerësimi. Marrëdhëniet ndërmjet këtyre pesë komponentëve ekzaminohen në Figurën 1, më poshtë:

Figura 1: Komponentët e kontrollit të brendshëm



1. Mjedisi i kontrollit

Mjedisi i kontrollit shërben si bazë orientimi për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Ai ndikon në mënyrën se si perceptohet kontrolli në organizatë, dhe po kështu efektiviteti i tij. Mjedisi i kontrollit është i përbërë nga individë: të punësuarit në shërbimin policor dhe mënyra se si ata bashkëpunojnë. Pyetje të rëndësishme që duhet të ngrihen kur të analizohet mjedisi i kontrollit: Çfarë kompetencash ekzistojnë në shërbimin policor? Cilat janë marrëdhëniet shoqërore? A e inkurajon atmosfera dialogun e hapur? Në ç'mënyrë trajtohen parregullsitë – a fshihen ato poshtë qilimit apo a informohet personeli në lidhje me to? A raportohen proceset/rutina që funksionojnë keq?

2. Vlerësimi i rreziqeve

Në të gjitha shërbimet policore, pavarësisht nga madhësia e tyre, ka rrezik që mund të ndodhin situata të papritura. Kështu, kontrolli i brendshëm merret kryesisht me përcaktimin dhe analizimin e rreziqeve ekzistuese në mënyrë që menaxhimi të mund të marrë masat e duhura për t'i zvogëluar këto rrezeqe. Një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm i mundëson menaxhimit vlerësimin, monitorimin dhe menaxhimin e rreziqeve kryesore.

3. Aktivitetet e kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë veprimet konkrete dhe rutina e kryer për të parandaluar, zvogëluar ose në disa raste edhe eliminuar rreziqet dhe në këtë mënyrë parandaluar gabimet që mund të ndodhin. Aktivitetet e kontrollit mund të kryhen edhe për të zbuluar dhe korrigjuar gabime të cilat kanë ndodhur. Këto aktivitete përfshijnë ndarjen e përgjegjësiave dhe detyrave, zhvillimin e praktikave, monitorimin e performancës, inspektimet dhe rregullat e dhënies së miratimeve. Aktivitetet e kontrollit duhet të jenë të ndërtuara sipas vlerësimit të rrezikut dhe të ambientit të kontrollit. Disa aktivitete kontrolli përshkruhen më në detaje më poshtë.

4. Informacioni dhe komunikimi

Proceset e informimit dhe dhënies së miratimeve të cilat funksionojnë mirë janë elementët parësorë për efektshmërinë e kontrollit të brendshëm. Kjo ka të bëjë me komunikimin ndërmjet niveleve të ndryshme brenda policisë si dhe komunikimit ndërmjet policisë dhe publikut. Aktivitetet e informimit dhe komunikimit garantojnë qasjen e punonjësve ndaj informatave të duhura dhe me rëndësi në lidhje me detyrat dhe përgjegjësitë e tyre. Është e rëndësishme për t'u siguruar që informacioni të rrjedhë në të gjithë shërbimin policor: nga menaxhimi drejt segmenteve të tjera të organizatës, dhe nga segmentet dhe nivelet e ndryshme përsëri tek menaxhimi. Komunikimi ndodh përmes kanaleve zyrtare dhe jozyrtare dhe të dy duhet të konsiderohen si të rëndësishëm. Një organizatë ka nevojë për sisteme dhe praktika që të reagojnë ndaj, të komunikojnë dhe t'i përgjigjen informacioneve të rëndësishme mbi atë që ndodh brenda dhe jashtë shërbimit policor.

5. Monitorimi dhe vlerësimi

Monitorime të vazhdueshme të rregullta dhe vlerësime periodike të veçanta janë faktorët vendimtarë për të vlerësuar cilësinë dhe përshtatshmërinë e kontrollit të brendshëm të organizatës për të siguruar që rezultatet e auditimeve të brendshme, inspektimeve ose departamentit të punëve të brendshme të trajtohen dhe zgjidhen menjëherë. Monitorimi i vazhdueshëm bën vlerësimin e sistemit të kontrollit të brendshëm dhe verifikon nëse është projektuar mirë dhe funksionon siç duhet. Monitorimi kryhet gjatë operacioneve normale dhe përfshin veprimtarite normale të menaxhimit dhe aktivitete të tjera individuale që punonjësit e policisë ndërmarrin në kryerjen e detyrave të tyre. Ai mund të bëhet duke krijuar funksione menaxhuese në shërbimin policor dhe aktivitete të tyre rutinë, ose nëpërmjet masave të ndryshme selektive, për shembull auditimeve të brendshme, mbikëqyrjes klasike nga një inspektoriat i caktuar dhe veprimtarisë vijuese.

3.2. Llojet e ndryshme të kontrollit të brendshëm

Një ndarje e zakonshme në shërbimet policore është ajo e kontrollit administrativ kundrejt atij operativ dhe e kontrollit parandalues kundrejt kontrollit zbulues; dallimi në mes të kontrolleve administrative dhe operative është funksional ndërsa dallimi midis kontrolleve parandaluese dhe atyre zbuluese ka të bëjë me rezultatin e kontrolleve. Policia mund të kryejë aktivitete kontrolli në mënyrë proaktive ose reaguese, duke reflektuar kështu edhe atë nëse kontrolli synon fillimin e ndryshimeve apo reagimin ndaj ngjarjeve. Nuk ka një vijë të qartë ndarje ndërmjet llojeve të ndryshme të kontrollit të brendshëm; prandaj, Tabela 3 duhet të shihet si një kategorizim i thjeshtë për të dhënë një ide të përgjithshme. Këto lloje të ndryshme kontrolli duhet t'i përgjigjen qëllimeve të paraqitura në pjesën hyrëse dhe të listuara në pjesën që flet për rëndësinë e kontrollit të brendshëm.

Tabela 3: Llojet e kontrollit të brendshëm

Cili është qëllimi?	Parandalues – të parandalojë që korrupsioni të ndodhë.	Zbulues – të zbulojë dhe frenojë korrupsionin e kryer.
Në cilën pjesë të organizatës?	Administrativ – në funksionet mbështetëse, administrative dhe menaxhuese.	Operacional – në operacionet dhe ndërhyrjet e policisë.
Në ç'mënyrë?	Proaktiv – i kryer paraprakisht për të nxitur ndryshime.	Reagues – i kryer në vijim të një ankese të veçantë ose rasti të dyshuar.

3.2.1. Kontrollet administrative

Kontrollet administrative lejojnë verifikimin e politikave, procedurave, standarteve dhe udhëzimeve të një shërbimi policor. Ato përfshijnë procedura që kontrollojnë përdorimin e parave dhe pajisjeve, të menaxhimit të personelit, njësive të logjistikës, trajnimeve individuale dhe kolektive dhe çështje të tjera të administrimit dhe mbështetjes.

- Shembuj të kontrolleve administrative:
- ekzistenca dhe respektimi i politikave të sigurisë
- ekzistenca dhe respektimi i politikave të fjalëkalimeve
- ekzistenca dhe respektimi i politikave të punësimit
- inspektimi i komisariateve dhe njësive
- ruajtja transparente dhe sistemi i menaxhimit të dosjeve

Shembulli 1: Revistë e përmuajshme – si të parandalosh korrupsionin me transparencë

Shërbimi i policisë suedeze ka një mënyrë të efektshme të nxitjes e të përshtatjes me rregullat dhe rregulloret e shërbimit. Në revistën mujore të policisë të botuar nga sindikata e policisë publikohen shembuj të shkeljeve të rregullave dhe rregulloreve dhe rezultatet e tyre. Gjithashtu botohen dhe dënimet e aplikuara për çdo rast shkelje. Çdo rast i shqyrtuar ngjyroset me të gjelbër në rast se nuk jepet asnjë dënim, me të verdhë për rastet e paralajmërimit dhe të kuqe për dënimet më të rënda. Është i njohur fakti se disiplina është një mekanizëm i efektshëm kur bëhet fjalë për dhënien e një shembulli, kështu që vënia në dispozicion e këtij lloji informacioni të të gjithë antarëve të organizatës së policisë në mënyrë sistematike ka shumë të ngjarë që të ketë një efekt parandalues dhe të krijojë një debat të hapur se ku institucionet e menaxhimit dhe ato të jashtme e vendosin vijën ndarëse.

3.2.2. Hyrja dhe kontrollet fizike

Këto kontrolle kanë dy objektiva:

1. kufizimin e qasjes në informacionet e ndjeshme dhe zonat e autorizuara për personelin vetëm nëpërmjet, për shembull, fjalëkalimeve, listave të kontrollit të hyrjes, kriptimit të të dhënave, mbrojtjes së rrjeteve elektronike, dyerve, gardheve, pengesave, rojeve të sigurisë, etj.
2. vendosjen e sistemeve të lajmërimit dhe alarmit që vihen në lëvizje në rast të ndërhyrjeve të paautorizuara ose problemeve teknike nëpërmjet alarmeve të tymit dhe zjarrit, kamerave, sensorëve, etj.

Korniza 2: Sistemi i paralajmërimit të hershëm për të zbuluar korrupsionin

Sistemet e paralajmërimit të hershëm pranohen gjithnjë e më tepër nga policia si një mënyrë për kufizimin e sjelljes problematike dhe rritjes së përgjegjshmërisë. Sistemet e paralajmërimit të hershëm janë procedura administrative të krijuara për të ndjekur një sërë treguesish në përpjekje për të identifikuar modele ose sjellje të punonjësve që bien jashtë normave, dhe të sigurojë ndërhyrjet kundërvepruese për të korrigjuar këto modele apo sjellje. Ndërhyrja mund të jetë çdo gjë, nga këshillimi ose trajnimi deri tek hetimet dhe dënimet. Një tregues i tillë që lidhet me sjelljen e korruptuar mund të jenë punonjësit për të cilët ka një numër të lartë ankesash nga publiku. Sistemet e paralajmërimit të hershëm ofrojnë një potencial të madh për krijimin dhe mbajtjen e një shkalle të lartë integriteti brenda shërbimit policor dhe për rrjedhojë, uljen e korrupsionit si dhe rritjen e efektivitetit të policisë.

3.2.3. Kontrollet operative

Kontrollet operative verifikojnë nëse detyra të caktuara të policisë janë kryer me efikasitet dhe efektshmëri. Ato fokusohen në detyrat bazë të policisë, të tilla si patrullimi, trafiku rrugor dhe hetimi. Përtej kontrollit të efikasitetit dhe efektshmërisë, duhet të vlerësohen dhe dimensionet e tilla si legjitimiteti dhe etika. Këto kontrolle mund të kenë një dimension parandalues, frenues, organizativ ose prapaveprues.

Korniza 3: Mënjanimi i ryshfeteve për shërbim më të shpejtë

Një problem i shpeshtë korrupsioni është të kërkuarit e ryshfetit nga punonjësit e policisë në këmbim të përshpejtimit në ofrimin e shërbimit, si për shembull, në dhënien e lejeve të drejtimit të automjeteve ose pasaportave (në shërbimet policore të cilat merren me këtë lloj aktiviteti). Një mënyrë e thjeshtë për eliminimin e kësaj praktike është zvogëlimi i kohës së përgjithshme të pritjes për shërbime të tilla.

- Bërja më efikase e procesit. Nëse ka rradhë të gjata, shërbimi mund të riorganizojë mënyrën e shqyrtimit të kërkesave, duke krijuar një proces më të thjeshtë dhe më të shpejtë.
- Ulja e hendekut midis kërkesës dhe ofertës. Rregullimi i palës së 'ofertës' duke caktuar më shumë personel për t'u marrë me procesin. Nëse ka ndryshime të kërkesës sipas stinëve mund të rregullohet plotësimi me personel i njëjtit që janë të ngarkuara më shumë gjatë kohës së pikut. Një mënyrë, për shembull, mund të jetë ulja e tarifave gjatë orareve apo ditëve të javës kur ka më pak kërkesa, kur në shërbimin policor ka më shumë kapacitete të lira?

Korniza 4: Mbivendosja në zonat e operimit

Një mënyrë për të zvogëluar mundësinë për korrupsion në departamente të rrezikshme si ato të narkotikëve ose prostitucionit është mbivendosja e skuadrave të policisë në zona të caktuara duke dislokuar disa skuadra policie. Në këtë mënyrë, asnjë punonjës i vetëm apo skuadër nuk mund të garantojë mbrojtjen e kriminelëve nga veprimet e policisë, dhe kështu ryshfeti ose ryshfetet nga kriminelët bëhen të paefektshëm.

3.2.4. Kontrolli parandalues dhe kontrolli zbulues

Kontrolli parandalues nënkupton politikat dhe mekanizmat që synojnë parandalimin e gabimeve, praktikave korruptive ose sjelljeve joetike. Kontrollat parandaluese janë të projektuara për të shmangur ngjarje ose rezultate qofshin këto të qëllimshme apo të paqëllimshme. Kontrolli zbulues synon zbulimin dhe ndëshkimin e veprimeve të këqia qofshin këto të qëllimshme apo të paqëllimshme.

3.2.4.1. Kontrolli parandalues

Kontrollet parandaluese mbulojnë tri fusha kryesore: 1) mbikëqyrjen, 2) llogaridhënien e brendshme, dhe 3) heqjen e procedurave me rrezikshmëri të lartë që mund të nxisin korrupsionin apo sjelljen e keqe. Disa nga masat zbuluese të renditura më poshtë kanë edhe ato efekte parandaluese për sjelljet korruptive, si për shembull testimet e rastësishme mbi integritetin.

1. *Mbikëqyrja*: Një kusht kryesor për të siguruar që rregullat organizative respektohen nga punonjësit e policisë është të pasurit e një zinxhiri komandues të qartë me funksion mbikëqyrës të përcaktuar plotësisht. Roli i menaxherëve të linjës është veçanërisht i rëndësishëm dhe ata duhet të trajnohen në mënyrë që të kryejnë aktivitetet e tyre të kontrollit. Është vendimtare që menaxherët e linjës të ndërgjegjësohen për rëndësinë që ka njohja e personelit të tyre. Të njohësh personelin do të thotë më shumë se sa aftësia për të vlerësuar punën e punonjësve; do të thotë të jesh në gjendje të identifikosh dobësitë e mundshme ndaj korrupsionit për shkak të mjedisit të tyre privat. Në shumë raste punonjësit e policisë janë joshur në veprimtari korruptive nga bashkëshortet e tyre apo shokët e tyre.
2. *Përgjegjëshmëria*: Kompetencat dhe delegimi i autoritetit duhet të jenë të lidhura në mënyrë logjike. Menaxherët e çdo niveli duhet të bëhen të përgjegjshëm për sjelljen e keqe të kryer nga vetë ata, të sjelljes së keqe të kryer nga vartësit si dhe çdo dështim në mbikëqyrjen e tyre. Në këtë mënyrë shërbimit të policisë i dërgohen sinjale të qarta të cilat bëjnë të ditur se menaxhimi dhe administrata respektojnë rregullat që përcaktojnë përgjegjshmërinë e menaxherëve.
3. *Heqja e procedurave me rrezikshmëri të lartë*: Disa sektorë të punës së policisë janë më të ekspozuar ndaj korrupsionit se të tjerët; këta sektorë duhet të identifikohen qartazi si me rrezikshmëri të lartë. Një zgjedhje drastike për të parandaluar sjelljen e keqe do të ishte thjesht heqja e aktiviteteve të identifikuara si me rrezik të lartë. Për shembull, aktivitet me rrezik të lartë për punonjësit e policisë është mbledhja e

gjjobave në të holla e cila është hequr nga shumë organizata. Në vend të kësaj, krijohen procedura të reja në bazë të të cilave policët dorzojnë urdhërpagesa, apo edhe regjistrojnë gjjobat gjjobat aty për aty nëpërmjet internetit.

Në qoftë se nuk është e mundur që të hiqen aktivitetet me rrezik të lartë, mund të krijohen rutina dhe procedura jenë uar të cilat ulin mundësitë për sjellje të keqe. Një shembull i kësaj është incizimi në mënyrë rutinë i intervistave me të dyshuarit. (Shihni 4 Box dhe Shembull 2.)

Shembulli 2: Gruaja e një punonjësi të policisë e përfshirë në prostitucion

Një histori relativisht e njohur është ajo e gruas së një oficeri të policisë e cila ishte e përfshirë në prostitucion, duke punuar vetë si prostitutë ose duke drejtuar prostituta të tjera nga shtëpia e saj ose një shtëpi publike. Në vendet ku prostitucioni apo kërkesa për prostitucion janë ilegale, kjo situatë e komprometon në mënyrë të drejtpërdrejtë një punonjës policie. Në vendet ku prostitucioni është i ligjshëm, situata megjithatë mund ta ekspozojë një punonjës policie ndaj një rreziku më të lartë të korrupsionit apo sjelljes joetike. Njohja nga ana e menaxhimit e mjedisit privat të personelit të tyre mund të rezultojë vendimtare për mbrojtjen e organizatës së policisë kundër një rreziku të tillë.

Sidoqoftë, reduktimi i mundësive të sjelljes korruptive dhe jo etike pa kufizuar në mënyrë të tepëruar kompetencat dhe përgjegjësitë e policisë, ka kufizimet e veta. Në përgjigje të këtij tensioni, ka një shtim të interesit për masat parandaluese proaktive dhe mekanizmave të kontrollit, siç janë procedura rigoroze të verifikimit të aplikantëve për në shërbimin policor, kontrolli financiar dhe i aseteve të policëve, variante të ndryshme të testit të integritetit dhe trajnime të gjera të etikës përpara dhe gjatë shërbimit.

3.2.4.2. Kontrolli zbulues

Kontrolli zbulues përfshin mekanizma të cilët përpiqet të dekurajojnë veprimet e ndaluara dhe korrupsionin nëpërmjet zbulimit dhe ndëshkimit të keqbërjeve të qëllimshme dhe të paqëllimshme. Ky kontroll ka dy qasje kryesore: 1) zbulimin dhe 2) hetimin.

Zbulimi: ankesat dhe bilbilfryrësit - Informacioni nga publiku mbi korrupsion të mundshëm të policisë është praktikë mjaft e zakonshme, edhe pse kjo ndryshon sipas kontekstit në të cilin vepron policia. Për shembull, kur forcat e sigurisë janë të njohura për dhunën që ushtrojnë, publiku mund të ketë frikë që të bëjë ankesa. Në këtë kontekst është vendimtare që të sigurohen mënyra alternative të paraqitjes së ankesave, përveç atyre direkt shërbimi i policisë, për shembull nëpërmjet paraqitjes së ankesave në zyrën e Avokatit të Popullit. Edhe kur qytetarë duan të paraqesin ankesa, punonjës të veçantë të policisë mund të dëshirojnë që t'i mbajnë sekret ankesa të tilla. Prandaj është vendimtare që shërbimet policore të janë të përgatitura dhe organizuara mirë për të mbledhur dhe për t'iu përgjigjur ankesave dhe këshillave nga publiku.

Dhënia e informacioneve nga personeli i brendshëm, të ashtu quajtur bilbilfryrës, janë ndoshta burimi më i mirë i informacionit mbi aktivitete të mundshme korruptive. Dhënia e informacioneve nga vetë punonjësit janë një armë jetike në luftimin e korrupsionit në polici. Oficerët e policisë shpesh mund të konstatojnë sjelljen e

korruptuar të kolegëve, pasi ata konsiderohen pjestarë të besuar të grupeve joformale. Megjithatë, përfshirja e ndihmës së punonjësve të ndershëm të policisë në luftën kundër korrupsionit, dhe inkurajimi i tyre për të raportuar, nuk janë të lehta. Presioni negativ i kolegëve dhe ideja e rrënjësor thellë se nuk informohet për kolegët krijojnë kodet e heshtjes, që shpesh përmenden si ‘muri blu’.

Korniza 5: Elementet kryesorë të një sistemi ankesash

- Mund të instalohen numra telefoni për të pritur ankesat e përgjithsme ndaj policisë dhe numrat telefoni ose linja telefonike të veçanta për korrupsionin e policisë. Nëse telefonat nuk janë gjerësisht në dispozicion, duhet të gjendet metoda të tjera për raportimin në mënyrë anonime.
- Stacionet e policisë ose autoriteteve duhet t’i pranojnë ankesat. Sistemi i hyrjes duhet të jetë i arritshëm lehtësisht.
- Duhet të krijohen mekanizma alternativë të jashtëm për paraqitjen e ankesave kundër policisë (si zyra e Avokatit të Popullit).
- Proceset e ankimit duhet të jenë të qarta dhe preçize, dhe zyrtarëve të pranimit të ankesave duhet t’u kërkohet që të pranojnë të gjitha ato, përfshirë edhe ato anonime, në çdo kohë të ditës dhe çdo ditë të javës.
- Proceset e ankimit duhet të ofrojnë garanci për sigurinë e personit që bën ankesën për të evituar çdo kërcënim apo raprezalje.
- Proceset për pranimin e ankesave duhet të përfshijnë mbajtjen e detyrueshme të protokolleve dhe sisteme të ndjekjes së ankesave për të siguruar mbrojtje ndaj përpjekjeve të policisë për t’i pushuar ankesat ose mbuluar ato.

Zbulimi: testi i integritetit – Testet e integritetit janë simulim i mundësive të korrupsionit me qëllim zbulimin e sjelljes joetike dhe të korruptuar ose punonjës të policisë të korruptueshëm. Gjatë një sprove të tillë, një polic, i cili nuk është i vetëdijshëm se ndaj tij është duke u realizuar testi, vendoset në një situatë që ofron një mundësi për sjellje joetike dhe monitorohet.

Testi i integritetit ngre shqetësime serioze në lidhje me, privatësinë, mashtrimin, kurthin provokimin, dhe të drejtat e ligjshme të punonjësve të policisë. Në disa vende testi i integritetit mund edhe të konsiderohet i paligjshëm. Kjo është një metodë relativisht e rrezikshme që në vetvete është e hapur ndaj abuzimit, por testi i integritetit gjithashtu përmbush disa qëllime, p.sh funksionon si një faktor dekurajues për policët të cilët i frikësohen ekspozimit. Rëndësia e këtij faktori dekurajues rritet nëse në një organizatë policie njoftohet zhvillimi i planifikuar një sërë testesh të rastësishëm. Për shembull, në Australi, përpara testit u krye një program i gjerë trajnimit, dhe për të fituar pëlqimin për programin u përdor slogani ‘oficerët e ndershëm të policisë nuk kanë përse të kenë frikë nga testi i integritetit’. Përdorimi ose jo i testit të integritetit varet nga një sërë rrethanash të cilat janë specifike dhe që janë të ndryshme në çdo shërbim policor. (Për informacion të mëtejshëm mbi testin e integritetit, shih Kapitullin 7.)

Shembuj testesh të rastësishëm të integritetit

Një aktor (ose dikush tjetër në emër të kontrollit të brendshëm) dorëzon në stacionin e policisë një portofol që përmban një sasi të caktuar parash, duke pretenduar se portofoli u gjet në park. Njesia e kontrollit të brendshëm monitoron reagimin dhe mënyrën se si administrohet portofoli.

Një aktor (ose dikush tjetër në emër të kontrollit të brendshëm) i jep një ryshfet një punonjësi policie të trafikut rrugor i cili e ndalon për tejkallim shpejtësie. Njesia e kontrollit të brendshëm monitoron nëse punonjësi i policisë e refuzon apo e pranon ryshfetin dhe nëse e raporton këtë përpjekje të qytetarit.

Shembull testi të integritetit i orientuar

Një ankesë nga brenda ngre dyshimin ndaj një punonjësi të policisë duke pretenduar se ky punonjës vjedh sende me vlerë nga skenat e krimit. Për të identifikuar këtë keqsjellje të punonjësit të policisë krijohet një rast i rremë vjedhjeje dhe punonjësit në fjalë i jepet detyra të shkojë tek vendi i incidentit. Në skenën e krimit janë vendosur disa sende me vlerë për t'i dhënë mundësinë këtij punonjësi që t'i vjedhë.

3.2.4.3. Hetimi

Kapitulli 7 përcakton hetimin si procesi i kërkimit të fakteve që kanë të bëjnë me vepra penale të kryera nga policët. Hetimi kufizohet në procesin që ndodh mbas zbulimit të veprës penale. Kontrolli i brendshëm është një nga elementët i cili mund të nisë procesin e hetimit.

3.2.5. Mjetet e kontrollit

Për të arritur qëllimet e kontrollit të përshkruara në Hyrje të këtij Kapitulli 5, duhet të mblidhet dhe analizohet informacioni me qëllim që nëse është e nevojshme të merren masa korrigjuese. Tabela 4, më poshtë, tregon disa nga mjetet që mund të përdoren në fazat e ndryshme të procesit.

Tabela 4: Shembuj mjetesh që mund të përdoren në faza të ndryshme të procesit

Faza e procesit	Qëllimet	Mjetet
Mbledhja e informacionit	Mbledhja e të dhënave të nevojshme	- Kontakte të drejtpërdrejta dhe intervista në nivele të ndryshme të organizatës - Zinxhiri i komandimit, inspektimet, 'menaxhimi nëpërmjet verifikimeve të rastësishme'

		• Raportet e ndryshme (financiare, efektivitetit, aktiviteti, etj.) • Statistikat • Auditimet • Vlerësimet e punonjësve • Analiza e mediave • Sondazhet e opinionit • Ankesa kundër policëve • Bilbilfryrësit
Analiza e informacionit	• Verifikimi i sjelljes, ekzekutimit të urdhërave dhe detyrave • Verifikimi i kryerjes së veprimeve në përputhje me vlerat, rregullat, procedurat, buxhetin, objektivat • Identifikimi i rreziqeve, kërcënimeve, nevojave, shpresave (mjedisi, organizata, publiku) • Identifikimi i dobësive • Vlerësimi, menaxhimi, i personelit dhe performancës	• Krahësimi i rezultateve me objektivat • Raportet
Masat korrigjuese	Masat korrigjuese kanë tre qëllime: • korrigjimin e operacioneve në vazhdim • përshtatjen e objektivave, kur bëhet e qartë se objektivat e përcaktuara më parë mund të mos realizohen • marrjen e masave të rëndësishme strategjike, administrative ose operative, kur rezultatet e kontrollit tregojnë dobësi themelore	Veprime ndaj • Njerëzve (shpërblime dhe ndëshkime) • Burimeve • Prioriteteve • Metodave • Procedurave • Strategjive • Organizatës • Menaxhimit • Operacioneve

3.2.6. Roli dhe përgjegjësitë e kontrollit të brendshëm

Kjo nënpjesë trajton përgjegjësitë e ndryshme të menaxherëve, menaxherëve të linjës dhe punonjësve të veçantë, si dhe rolin e revizorëve të brendshëm dhe të njësive të inspektimit në funksion të kontrollit të brendshëm. Kontrolli ushtrohet në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të tërthortë. Në kuadër të shërbimit policor, menaxhimi ka përgjegjësinë e përcaktimit të strategjisë së kontrollit dhe zbatimin në kuadër të sistemit të kontrollit. Në funksion të organizimit të shërbimit të policisë, aktivitetet e kontrollit ushtrohen në nivele të ndryshme të zinxhirit komandues. Mund të ngrihen njësi të specializuara - të brendshme ose të jashtme - për të

bërë vlerësime dhe analiza të veçanta që lidhen me performancën. Kontrolli i tërthortë është kryesisht rezultat i monitorimit të aktiviteteve të policisë nga mediat dhe opinioni publik; ata ndihmojnë në identifikimin e dobësive të brendshme dhe sjelljeve të papërshtatshme të policëve.

3.2.6.1. Menaxhimi

Menaxherët kanë pesë detyra themelore. Ata 1) analizojnë dhe vendosin objektivat, 2) kryejnë organizimin, 3) motivojnë dhe komunikojnë; 4) kontrollojnë, dhe 5) vlerësojnë dhe japin reagimet e tyre.

Në lidhje me kontrollin, menaxherët duhet të:

- Përcaktojnë objektivat e kontrollit në përputhje me strategjinë.
- Përcaktojnë metodat, format dhe shpeshtësinë e kontrolleve.
- Ndajnë përgjegjësitë dhe sigurohen që është dhënë trajnimi i duhur.
- Komunikojnë dhe të shpjegojnë sistemin.
- Vënë në përdorim rezultatet e analizave dhe marrin masa shoqëruese.

Menaxherët e lartë duhet të japin sinjale të forta për të siguruar suksesin e sistemit të kontrollit në luftën kundër korrupsionit të brendshëm. Ata duhet bëjnë të qartë mbështetjen e tyre për shërbimin e policisë, duhet të tregojnë se nuk tolerojnë keqbjërjen dhe sjelljen jo etike dhe duhet të japin shembullin e tyre. Ata duhet ta bëjnë sistemin transparent dhe për këtë të jenë të gatshëm të ndërmarrin marrin masa në të gjitha nivelet e organizatës.

3.2.6.2. Menaxherët e linjës

Si në shumë organizata të tjera, menaxherët e mesëm ose menaxherët e linjës janë përgjegjës për efektivitetin dhe përgjegjshmërinë në shërbimin policor. Është shumë e rëndësishme që menaxherët e linjës të kuptojnë qëllimin e sistemit të kontrollit dhe kriteret e kontrollit, dhe që të përshtasin stilin e tyre të udhëheqjes në përputhje me rrethanat. Eprori i drejtpërdrejtë i një punonjësi policie është përgjegjës si për mbikëqyrjen administrative ashtu edhe atë profesionale, dhe mund të japë ose shembull pozitiv ose negativ. Mbikëqyrja efektive është shumë e rëndësishme për llogaridhënien dhe qeverisjen e mirë. Drejtuesit e policisë të cilët njohin politikën dhe procedurat organizative të policisë, kuptojnë ligjet, rregullat dhe politikën, dhe i zbatojnë dhe i mbështesin pasi ato janë pasuri e vlefshme e çdo organizate policie. Neglizhenca ose dështimi i menaxherëve në zbatimin e rregullave shpie në rënie të performancës. Menaxherët e linjës duhet të marrin trajnimin e duhur në mënyrë që ata të mund të arrijnë këto objektiva.

3.2.6.3. Punonjësit e policisë

Megjithatë suksesi mund të vijë nga lartë, ai fillon me njerëzit dhe ndryshimi i sjelljes në fund të fundit është një vendim personal. Përgjegjësia kryesore për sjelljen e korruptuar ose një akt të abuzimit me pushtetin është vetëm e punonjësit të policisë si individ, dhe deri diku kontrolli i brendshëm është përgjegjësi e secilit punonjës të shërbimit policor. Shumë organizata policie mund të bëjnë më shumë për të ndihmuar në mbrojtjen e

punonjësve të tyre nga tundimet që i çojnë ata në akte të paligjshme (shih Kapitullin 4 për më shumë mbi këtë çështje). Është punonjësi i policisë si individ i cili e merr vendimin për t'u bërë i korruptuar ose të abuzojë. Shumë pak oficerë, pavarësisht nga prejardhja e tyre, e fillojnë karrierën e tyre në polici me qëllimin për t'u bërë të korruptuar. Shumica janë njerëz idealistë, të rinj të përkushtuar ndaj shërbimit publik. Kjo është dhe arsyeja se përse edukimi dhe trajnimi i punonjësve të policisë janë vendimtare dhe thelbësorë në mbajtjen dhe të ushqyerit e këtij qëndrimi fillestar. Një trajnim i tillë duhet të përqëndrohet në nxitjen e integritetit dhe të etikës, dhe të ofrojë mjetet për ndërtimin dhe mirëmbajtjen e një sistemi kontrolli të brendshëm të bazuar në një kulturë organizative transparente, me integritet dhe përgjegjshmëri. Ky lloj trajnimi nuk është një veprim që kryhet vetëm një herë por aktivitet i domosdoshëm dhe që duhet të vazhdojë gjatë gjithë karrierës profesionale së një punonjësi policie.

3.2.6.4. Kolegët dhe trysnia e kolegëve

Në kuadër të diskutimit të përgjegjësi të kontrollit marrja në konsideratë e kolegëve mund të tingëllojë disi e çuditshme, por kolegët luajnë një rol të rëndësishëm në këtë kontekst. Punonjësit e policisë punojnë nën sytë e kolegëve të tyre dhe mund të ndihmojnë në parandalimin e shkeljeve ose të paktën të informojë menaxherët e tyre. Në këtë kuptim, ata ushtrojnë një funksion kontrollues. Por kolegët mund të kenë një ndikim negativ gjithashtu dhe mund të nxisin korrupsionin brenda një grupi ose një shërbimi policie.

Shembulli 3: Monitorimi i prirjes ndaj korrupsionit në Policine e Majemit

Në fillim të viteve të 80-ta Departamenti i Policisë së Majemit (SHBA) përjetoi një rënie të numrit të qortimeve dhe dënimeve të dhëna ndaj punonjësve edhe pse shkalla e keqsjelljes ndoshta pati rritje në atë kohë. Një studim i situatës zbuloi se disa ndryshime në praktikën e menaxhimit, të ndërmarra në fillim të viteve 1980, kishte dobësuar kontrollin e brendshëm dhe kjo mund të kishte ndihmuar në lulëzimin e korrupsionit.⁷⁵ Një shembull i dobësimit të kontrollit të brendshëm ishte së policët që ishin ngritur në nivel menaxheri u mungonte përvoja, dhe vetëm tridhjetë e pesë për qind e tyre kishin një minimum përvoja prej dhjetë vjetësh.

3.2.6.5. Revizorët e brendshëm

Shumë shërbime policore kanë njësi të revizionit të brendshëm (nganjëherë të quajtur edhe njësi të kontrollit të brendshëm) si një mënyrë për monitorimin e përputhshmërisë me procedurat e kontrollit të brendshëm. Këto njësi vlerësojnë procedurat, organizimin dhe disiplinën e përgjithshme me qëllim gjetjen e pikave të dobëta dhe nxjerrjen e rekomandimeve për eliminimin e tyre. Revizioni i brendshëm duhet të jetë i pavarur, dhe revizorët e brendshëm duhet të jenë në gjendje të kryejnë punën e tyre objektivisht. Njësitë e revizionit të brendshëm duhet të jenë të varura drejtpërdrejt nga shefi i policisë ose zyrtari ekuivalent. Revizorët e brendshëm duhet të jenë funksionalisht të pavarur, të pavarur nga menaxhimi, të pavarur në raportim dhe të pavarur si individë.

Shembulli 4: Revizionimi i palajmëruar për karburantin në Bosnje e Hercegovinë ⁷⁶

Një revizion të palajmëruar u krye në lidhje me konsumin e karburantit të automjeteve të shërbimit. Nuk kishte pasur asnjë dyshim paraprak për keqbërje. Përpara revizionimit, ekipi i inspektimit kërkoi një listë të automjeteve të dislokuara në tre stacione policie, dhe për procedurat që stacionet e policisë kufitare duhet të ndiqnin për furnizimin e tyre. U njoftua dhe këshilltari kryesor për policinë e kufirit.

Në ditën e kontrollit, inspektorët u shfaqen në të tre stacionet, duke pritur për komandantin e stacionit të policisë dhe pononjësit e misionit policor të BE. Inspektorët e revizionit kontrolluan të gjitha makinat e parkuara në tre stacionet, duke shënuar kilometrazhin, targat dhe dokumentacionin e automjeteve. Më tej inspektorët kërkuan me faks kopjet e të njëjtave të dhëna nga njësia vendore e transportit të lëvizshëm dhe stacionet vendore të karburantit. Të gjitha automjetet që ishin në detyrë jashtë stacionieve u kërkuan të kthehen në stacion për kryerjen e kontrolleve.

Në ditët në vijim, duke përdorur kopje të të gjithë dokumentacionit të marrë, inspektorët verifikuan dhe kontrolluan të gjitha të dhënat e duhura për t'u siguruar nëse ato përputheshin dhe llogaritën konsumin mesatar për çdo automjet, si një pikë referimi e vlefshme për inspektime në të ardhmen.

Shembulli 5: Revizionimi i palajmëruar i policisë së trafikut rrugor në Bosnje e Hercegovinë

Një inspektim i palajmëruar u krye në mbarë vendin me synim kontrollin e paisjeve të të përdorura nga policia e trafikut. Ekipet e inspektimit kontrolluan matësit elektronikë të shpejtësisë, duke kontrolluar memoriet elektronike të pajisjeve dhe krahasuar rezultatet e tyre me regjistrin e gjobave. U kontrolluan gjithashtu edhe arkivat e gjykatave për të parë se sa gjoba i ishin përcjellë gjykatës.

Inspektimi zbuloi disa gjera:

- Disa punonjës policie nuk i kishin përcjellë në gjykatë gjobat që u takonin të afërmeve të tyre. Këto gjoba kishin mbetur në zyrat e tyre.
- Numri i gjobave të regjistruara në dokumentacionin e policisë nuk përputhej me numrin e regjistruar në memorjet elektronike të matësve elektronikë të shpejtësisë.
- Shumica e punonjësve të policisë i përdornin pajisjet pa pasur një memorie elektronike
- Ministrisë së Brendshme i mungonte programi i saktë elektronik për të kontrolluar ato pajisje të cilat ishin të pajisura me memorie elektronike.

Mbasi raporti iu dërgua kreut të misionit policor të BE dhe Ministrit të Brendshëm, policia vendosi:

- të ndalojë përdorimin e pajisjeve pa memorie dhe blerjen e programit të nevojshëm elektronik për të kontrolluar memorjen e pajisjeve
- të kryejë hetime të mëtejshme ndaj punonjësve të dyshimtë të policisë së trafikut dhe eprorëve të tyre, të cilat rezultuan në tre transferime, pesë pezullime dhe dy ndjekje penale
- të kryejë një testim ndaj të gjithë policëve të trafikut (më shumë se pesëqind policë) mbi njohjen e ligjeve dhe rregulloreve të trafikut; të gjithë punonjësit të cilët nuk morën një rezultat

minimal në testim u transferuan në vende të tjera si punonjës policie me uniformë dhe iu dhanë trajnime shtesë.

Një faktor i rëndësishëm në lidhje me këtë inspektim, i cili u kundërshtua nga policia, ishte se raportet e inspektimit duhet të dërgoheshin direkt të ministri i brendshëm ose zyrtari ekuivalent. Për punonjësit e policisë boshnjake në terren dhe zyrat rajonale komunikimi i drejtpërdrejtë me drejtues të lartë nuk ishte praktikë e zakonshme. Siç u theksua më lartë, është me rëndësi jetike jo vetëm për besueshmërinë dhe pavarësinë e njësive të tilla, por edhe për të siguruar që rezultatet dhe raportet e aktiviteteve të tyre të mos manipulohen apo të vonohen, dhe të ketë një komunikim të drejtpërdrejtë ndërmjet menaxhimit më të lartë dhe të njësive të kontrollit të brendshëm si revizioni dhe hetimi.

Njësitë e revizionit të brendshëm, inspektorët e përgjithshëm dhe departamente të ngjashme, përbëjnë një mjet kryesor për menaxhimin, nëse puna e tyre kryhet në mënyrë profesionale dhe të pavarur. Është e rëndësishme që menaxherët të mos ndërhyjnë në kryerjen e kontrolleve dhe hetimeve, dhe të sigurojnë burime të mjaftueshme për këto funksione. Procesi i emërimit për inspektorët e përgjithshëm dhe për drejtuesit e departamenteve të auditit apo disiplinës është veçanërisht i rëndësishëm. Emërimet duhet të jenë të besueshme dhe të gjenerojë besim në sistemin e kontrollit, kështu procesi i emërimeve duhet të jetë transparent dhe të përfshijë edhe një nivel të mbikëqyrjes të jashtëme.

Informacion i mëtejshëm mbi punën e revizorëve të brendshëm jepet në Kapitullin 7.

Korniza 6: Praktika më të mira për ngritjen e një njësie të mjaftueshme kontrolli të brendshëm

Ja disa këshilla se si mund të ngrihet një njësi e suksesshme e kontrollit të brendshëm.⁷⁷

Gjatë rekrutimit të personelit për një njësi të kontrollit të brendshëm, përqëndrohuni në punonjës të lartë të policisë me reputacion të mirë, arsim të lartë dhe përvojë të gjatë në pozicione të ndryshme. Jo vetëm që këta punonjës policie do të shërbejnë si një shembull për policët e tjerë, por ata do të jenë të besueshëm në kryerjen e detyrës dhe të jenë më të suksesshëm në identifikimin e problemeve dhe propozimin e zgjidhjeve të realizueshme.

- Detyrat e para të kryera nga njësia le të jenë e thjeshta, por me një probabilitet të lartë suksesi në gjetjen e parregullsive. Shmangni zonat e ndjeshme politikisht në fillim.
- Jini të përgatitur për sfida në përcaktimin e kompetencave të njësisë dhe zyrtarët e përfshirë. Sigurohuni që drejtuesit e lartë të kuptojnë se ata duhet t'i përgjigjen menjëherë dhe drejtpërdrejtë atyre të cilëve vënë në diskutim kompetencat e njësisë ose të punonjësve konkrete të policisë.
- Mos caktoni inspektorë për të kryer inspektime në njësitë e tyre të mëparshme: kjo do të krijonte sfida të panevojshme për objektivitetin dhe pavarësinë e inspektorëve.
- Krijoni partneritetet me një shërbim policor nga një rajon ose qytet tjetër për të bërë shkëmbime ndërmjet kolegëve për çështje të ngjashme ose shkëmbyer mësimet e nxjerra.

- Paraqitini dhe reklamoni raportet e aktivitetit të njësive së kontrollit të brendshëm si brenda ashtu dhe jashtë. Qëllimi i kësaj është i dyfishtë: 1) për të përhapur informacion rreth njësive, për kë punojnë dhe metodat që përdorin, dhe 2) veçanërisht brenda organizatës, për të reklamuar punën tek oficerët e lartë e njësive për të nxitur krijimin e modeleve.
- Pas përfundimit të mandatit të tyre në njësinë e kontrollit të brendshëm, ngrijini në detyrë oficerët në poste më të larta në krahasim me ato që kishin kur ata u rekrutuan në njësi.
- Përcaktoni punësimin në njësinë e hetimit të brendshëm si kulmin e karrierës së një punonjësi policie, në mënyrë që një punonjësi i cili është në karrierë e sipër ta dëshirojë një pozicion të tillë në dosjen e tij/saj.

3.3. Sfidat për kontrollin e brendshëm në një shërbim policor

Ekzistojnë katër lloje të rëndësishme sfidash. E para ka të bëjë me mjedisin në të cilin kryhen kontrollet, e dyta në projektimin e sistemit, e treta për aftësitë e nevojshme dhe e katërta për shfrytëzimin e rezultateve të kontrolleve.

1. Sfidat e mjedisit policor

Shërbimi policor është një organizatë hierarkike me një zinxhir të qartë komandimi; aktivitetet e saj duhet të realizohen duke respektuar ligjin dhe procedurat. Këto dy karakteristika e lehtësojnë bindjen e punonjësve të policisë ndaj menaxhimit dhe të gjitha rregullave të cilat rregullojnë aktivitetet e tyre të përditshme. Shërbimi policor është gjithashtu një shoqëri e mbyllur e cila ka prirje ta ndajë botën në dy segmente: 1) vetë shërbimin dhe 2) botën e jashtme e cila kryesisht konsiderohet si e huaj apo armiqësore. Kjo mund t'i çojë punonjësit e policisë të mendojnë se qëllimi justifikon përdorimin e mjeteve të paligjshme, ose të tolerojnë sjellje të caktuara, sepse denoncimi i tyre mund të ndikonte për keq ndaj grupit. Ndërtimi dhe funksionimi i një sistemi kontrollit jo vetëm që është i vështirë në një mjedis të tillë, por edhe mund të shtrembërohet nga oficerë të policisë të cilët e konsiderojnë atë si një rrezik.

2. Sfidat e projektimit të sistemit

Një sistem kontrolli shkon përtej ndihmës për identifikimin e mospërputhjeve; kontrolli jep sinjale. Ai transmeton ndjesitë e asaj për të cilën organizata simbolizon dhe asaj se si ajo kërkon që policët të sillen dhe se si t'i arrijnë rezultatet. Punonjësit e policisë shumë shpejt do ta kuptojnë mospërputhjen ndërmjet asaj çka shpallet dhe asaj çka ndodh në të vërtetë, dhe kjo do të përcaktojë edhe mbështetjen e tyre për sistemin. Duhet të ketë përputhje ndërmjet strategjisë dhe kriterit të kontrollit. Shembulli i kontrollit policor të orientuar drejt komunitetit ka treguar se sa e rëndësishme është që të përshtatet kriteri i kontrollit në mbështetjen e politikave të reja. Koherenca strategjike mund të arrihet vetëm nëse sistemi i kontrollit përshtatet me objektivat e përgjithshme. Kërkesat për koherencë, natyrisht që janë të mëdha, dhe stilet e udhëheqjes, trajnimit, delegimit i kompetencave, etj. duhet të përshtaten me to. Ka edhe aspekte psikologjike që duhen kontrolluar. Çështjet e parëndësishme do të dallohen shpejt nga policët dhe kjo do ta zvogëlonte iniciativën e tyre dhe rriste mundësitë e mosbindjes.

Një kërkesë tjetër është që ajo që duhet të kontrollohet të jetë e përcaktuar qartë dhe të ekzistojë baza e nevojshme. Për shembull, policët duhet të dinë vijën që ndan atë që konsiderohet e pranueshme dhe atë çka është veprim korruptiv. Nuk është gjithmonë e lehtë për të përcaktuar këtë kufi: a mund të pranojë një punonjës policie t'i ofrohet një kafe, një vakt, një dhuratë? Të gjitha këto elemente mund të jenë burime të korrupsionit të vogël apo të madh, dhe për këtë arsye është pjesë e përgjegjësisë së menaxhimit për t'i sqaruar sa më mirë situatat.

Kontrolli i tepëruar është një rrezik real në zhvillimin e një sistemi kontrolli. Priorja për të kërkuar informacion gjithnjë e më shumë mund të çojë në krijimin e masave administrative që do të nxisin punonjësit e policisë për t'u ankuar në lidhje me akuzat që t'i pengojë që t'i përkushtojnë kohën e tyre misionit të tyre kryesor.

Në këtë kontekst, kontrolli duhet të përqëndrohet në elementet dhe zonat që paraqesin rreziqe për organizatën përsa i përket korrupsionit.

- Policët mund të ushtrojnë një pushtet të pakufizuar ndaj pjestarëve të publikut. Shembulli më i mirë këtu është policia e trafikut rrugor, pasi pranimi i ryshfetit është i lehtë.
- Abuzimi mund të ndodhë me lehtësi gjatë pyetjes së të dyshuarve. Minoritetet gjinore dhe etnike janë veçanërisht të ekspozuara ndaj sjelljeve të tilla.
- Njesi të caktuara, siç janë ato speciale, mund të zhvillojnë kultura të veçanta që mund t'i çojë drejt besimit se ligjet nuk zbatohen ndaj tyre për aq kohë sa që ata japin rezultate.
- Policët, për pjesëtarët e skuadrave kundër narkotikëve dhe prostitucionit shpesh gjenden në shoqërinë e autorëve të këtyre krimeve.

3. Sfida e aftësive të nevojshme

Vlerësimi i rezultateve kërkon disponimin e aftësive të veçanta. Prandaj duhet t'i kushtohet shumë vëmendje shpjegimit të sistemit dhe trajnimit të menaxherëve, sidomos atyre të linjës, të cilët do të jenë përgjegjës për suksesin e tij. Aftësitë e komunikimit në nivel menaxhimi janë thelbësore për të shpjeguar arsyet se përse sistemi i kontrollit është i rëndësishëm, në mënyrë që pjestatarët e organizatës ta mbështesin atë. Ata duhet ta kuptojnë se sistemi synon përmirësimin e shërbimit policor dhe lehtëson punën e punonjësve të tij.

4. Sfida e vënies në shfrytëzim të rezultateve të kontrollit

Siç është përmendur tashmë kontrollet duhet të ndihmojnë për të ndërmarrë masa korrigjuese në nivele të ndryshme: operacionet në vazhdim, përshtatjen e mundshme të objektivave dhe/ose reformave që synojnë ndryshimin e strategjisë, organizatën, proceset ose mekanizmat të tjerë të rëndësishëm. Kjo mund të arrihet vetëm nëse krijohen procedura marrje informacioni dhe analize adekuate.

3.3.1. Rreziqet e kontrollit të tepëruar

Është e rëndësishme të shpjegohen të metat dhe rreziqet e kontrollit të tepëruar. Kontrolli i tepëruar ka kostot e veta, ashtu siç kanë kosto edhe kontrollet e pakta. Një rrezik i dukshëm, kur synohet përmirësimi i kontrollit të brendshëm është priorja për ta bërë atë 'tejet të centralizuar', duke mbajtur kontrollin dhe mbikëqyrjen në majat

e organizatës dhe sa më larg nga punonjësit të policisë, në vend të mbështjes në politika të shkruara dhe monitorimit të aktiviteteve për të kontrolluar përputhshmërinë e zbatimit të tyre. Gjithashtu ka rëndësi të qenit të vetëdijshëm se zbatimi i masave të kontrollit mund të dërgojë sinjale të gabuara tek shërbimi i policisë. Masat e kontrollit mund të shihen si shënja mosbesimi, dhe mungesë dëshire që punonjësi i policisë të marrë përgjegjësi personale. Një mënyrë shmangie e këtij lloji interpretimi është shtimi i përpjekjeve për të transmetuar tek punonjësit e policisë arsyen e zbatimit të aktiviteteve të ndryshme të kontrollit, dhe për të krijuar një mjedis të kontrollit që inkurajon qëndrimin pozitiv ndaj kontrollet si 'miku më i mirë i punonjësit të ndershëm të policisë'. Së fundi ekziston rreziku i përqëndrimit më shumë tek procedurat në dëm të performancës. Të gjitha këto sfida mund të kenë një ndikim negativ në motivimin dhe iniciativën e policëve. I përket secilit punonjës policie që të jetë i vetëdijshëm dhe të jetë i kujdesshëm ndaj këtyre pasojave negative dhe i gatshëm për të rregulluar dhe përmirësuar sistemin e kontrollit, pasi forca më e mirë shtytëse e çdo reforme në polici është polici i motivuar.

4

Kontrolli në kontekste specifike

Sistemi i kontrollit në një shërbim policie varet së tepërmi nga konteksti i vendit. Rol luajnë në këtë drejtim pavarësia dhe ndershmëria e gjyqësia dhe qëndrimi i publikut ndaj korrupsionit. Nga ana tjetër, efikasiteti i kontrollit varet shumë nga burimet në dispozicion për vënien në funksionim të tij, aftësitë e kontrolluesve dhe gatishmëria e autoriteteve dhe e menaxhimit për të shfrytëzuar rezultatet e tij.

Zhvillimi i detyrave të caktuara për kontrollin e brendshëm është i lidhur me kontekstin. Në fillim, kontrolli përqëndrohet në respektimin e të drejtave të njeriut nga ana e policisë; më tej kontrolli synon trajtimin e formave të ndryshme të korrupsionit të policëve dhe çështjeve brenda shërbimit policor; dhe gradualisht zgjeron funksionin e tij për të vlerësuar menaxhimin e policisë. Tabela 5 është një tentativë për të ilustruar situatën në kontekste të ndryshme. Ajo nuk pretendon të jetë e plotë; objektivi i saj është që të përshkruajë një model që duhet të zhvillohet më tej.

Tabela 5: Shembull i specifikave të kontekstit për kontrollin e brendshëm

Konteksti	Problemet kryesore	Fokusi i kontrollit
Vendet pas konfliktit	- Autoritetet politike, drejtësia dhe policia mund të kenë nevojë për rindërtim tërësor. - Çmobilizimi i ish ushtarëve është një sfidë e vështirë. - Niveli i lartë korrupsioni nga të gjithë aktorët në sistemin e sigurisë. - Mungesa e ndihmës strategjike ndërkombëtare. - Mungesa e burimeve njerëzore dhe financiare për të ndërtuar një sistem kontrolli.	- Përdorimi i fondeve të dhëna nga donatorët ndërkombëtarë. - Dhunimi i të drejtave të njeriut nga policia. - Diskriminimi i minoriteteve të ndryshme. - Korrupsioni sistemik. - Kontrolli kryesisht kryhet nga organizatat ndërkombëtare.
Vendet në tranzicion Vendet në tranzicion nga ekonomi të centralizuara në ekonomi të tregut dhe nga regjime autoritare në sisteme demokratike.	- Reformat e sistemit të aktorëve të sigurisë duhet të arrijnë tre qëllime kryesore: demokratizimin, çmilitarizimin e policisë dhe rojeve kufitare, profesionalizmin. - Niveli i korrupsionit është i lartë.	

	Mungesa e burimeve njerëzore dhe financiare; dobësi në aftësitë e duhura.	- Shkelja e të drejtave të njeriut. - Korrupsion i aktorëve të ndryshëm të sistemit të sigurisë: individual, kolektiv, sistematik.
Vendet në zhvillim Vende me të ardhura të ulëta (mund të përfshihen dhe vende në tranzicion)	Burimet për zhvillimin e sistemit të kontrollit kryesisht mungojnë. Korrupsioni është i lartë.	- Shkelja e të drejtave të njeriut. - Respekti për barazinë ndërmjet komponentëve të ndryshëm të shoqërisë. - Forma të ndryshme të korrupsionit në nivele të ndryshme të shërbimit policor.
Vende të zhvilluara Vende me të ardhura të larta	Funksionet e kontrollit zgjerohen dhe gjithnjë e më tepër trajtojnë probleme menaxhimi	- Shkelja e të drejtave të njeriut. - Diversiteti, anti-diskriminimi. - Efikasiteti organizativ.

4.1. Kontrolli i brendshëm në policinë e Maqedonisë: një situatë pas konfliktit (2005)

Shërbimi i kontrollit të brendshëm ishte i centralizuar në selinë e policisë, por kishte dhe punonjës të shpërndarë në vend. Shërbimi merrej me:

- Kryerjen e verifikimeve të sfondit personal të punonjësve të policisë, përfshirë kontrollet për aktivitete kriminale.
- Hetimin e ankesave të iniciuara nga studiuesit ose nga publiku.
- Analizimin e ankesave dhe shkeljeve të disiplinës.

Një sektor i ngarkuar me kontrollin e cilësisë dhe një sektor i dedikuar për revizionet e brendshme ishin në përgatitje për t'u krijuar.

Kështu, fokusi i kontrollit ishte vendosur në rastet në të cilat punonjësit e policisë kishin shkelur normat standarte. Aspektet menaxhuese të kontrollit në këtë kohë nuk ishin të zhvilluara. Një hap i tillë do të përbënte një zhvillim të mëtejshëm të funksioneve të kontrollit.

4.2. Kontrolli i brendshëm në policinë e Rumanisë: një situatë vendi në tranzicion (2005)

Në nivelin e Ministrisë së Brendshme, kontrolli i brendshëm ishte i ngarkuar me inspektimin dhe kontrollin e shtatë departamenteve të Ministrisë. Organi i kontrollit vështronte arritjen e objektivave, efikasitetin e punës dhe klimën brenda njësive të inspektuara, si dhe vlerësonte imazhin e policisë ndaj publikut. Kontrollet kryheshin sipas një doracaku të krijuar për këtë qëllim dhe në përfundim përpilohej një raport i cili i drejtohej ministrit mbasi i paraqitej drejtuesit të njësive e cila ishte objekt i kontrollit.

Një shërbim tjetër i revizionit kontrollonte përdorimin e fondeve publike i dhënë Ministrisë së Brendshme.

Policia kishte një shërbim të veçantë të inspektoratit, i cili ishte i ngarkuar me kontrole dhe revizione të ndryshme – specifike ose të përgjithshme – brenda shërbimit policor. Secili departament policie i qarkut kishte një ekip prej tre inspektorësh për të kryer revizione dhe hetime për shkelje të kryera nga oficerët e policisë.

Gjatë së njëjtës periudhë, policia rumune ishte më e avancuar se policia maqedonase në zbatimin e një sistemi kontrolli, edhe pse sistemi në një masë të madhe mbeti vetëm në letër për shkak të rrisë së tij dhe mungesës së burimeve njerzore të profesionalizuara.

4.3. Kontrolli i brendshëm në policinë Franceze: një vend i zhvilluar

Franca ka krijuar një sistem shumë të kompletuar dhe të sofistikuar të kontrollit të brendshëm. Shërbimin e saj të kontrollit (Inspektimi i Përgjithshëm i Policisë Kombëtare) është zhvilluar nga fokusi i tij fillestar tek disiplina për të përfshirë sot një grup të gjerë veprimtarish:

- Të gjitha çështjet disiplinore që lidhen me punonjësit e policisë sjellja e të cilëve ka shkelur ligjin apo etikën e policisë.
- Vlerësimin e shërbimeve të policisë nëpërmjet analizës, revizioneve dhe vlerësimeve.
- Zhvillimi i studimeve për të ardhmen për të ndihmuar menaxhimin e lartë në marrjen vendime.
- Këshilltarët dhe konsulentët që punojnë për shërbimet e policisë të ndryshme.

5

Mjetet praktike

Kjo pjesë jep disa sugjerime për mjetet praktike

Lista jep një shembull të llojeve të pyetjeve që duhet të ngrihen kur bëhet vlerësimi i kontrollit të brendshëm të një shërbimi policor. Një listë e plotë duhet të adresojë fushat më problematike në lidhje me ndërtimin e integritetit dhe anti korrupsionin. Përdorimi efektiv i një liste të tillë forcon kontrollet, përmirëson përputhshmërinë dhe zvogëlon rrezikun e korrupsionit brenda shërbimit policor.

Korniza 7: Listë e plotë e pyetjeve të lidhura me mjedisin e kontrollit

- A ka krijuar menaxhimi një deklaratë të misionit, a ka caktuar qëllimet dhe planet e zhvillimit për të përmbushur objektivat e tyre?
- A janë realiste dhe të arritshme objektivat e performancës?
- A janë përcaktuar politikat apo parimet në shërbimin policor në lidhje me kontrollet e brendshme?
- A janë të njohur policët dhe personeli ndihmës me këto politika dhe parime?
- A ka dhënë menaxhimi shembullin e vet të integritetit të lartë dhe sjellje etike?
- A ka një kod të sjelljes të veçantë për policinë apo një kod të përgjithshëm për të gjithë punonjësit e qeverisë?
- A është kodi i sjelljes i përforcuar me trajnime, komunikim nga lartë-poshtë dhe kërkesa për deklarata periodike me shkrim të pajtueshmërisë me të nga personeli më i rëndësishëm?
- A i demonstroi menaxhimi i personelit rëndësishëm të integritetit dhe vlerave etike dhe a njihen ata me kodin e etikës, nëse ai ekziston?
- A vlerësohen periodikisht planet dhe performanca?
- A është e integruar etika ('e ndërthurur me') kriteret e përdorura për të vlerësuar performancën individuale dhe të njësisë policore?
- A reagon menaxhimi siç duhet kur merr lajme të keqja nga vartësit dhe njësitë policore?
- A janë të përditësuara përshkrimet e punës, procedurat operative dhe procedurat e mbështetjes?
- A është në nivel të pranueshëm morali i punonjësve?
- A ekziston koha, mjetet dhe burimet për të përmbushur misionin dhe objektivat në mënyrë efektive?

Pyetjet që lidhen me monitorimin

- A e monitoron menaxhimi në mënyrë rutinë kontrollin në procesin e drejtimit të operacioneve të shërbimit policor?
- A i cakton në mënyrë të qartë menaxhimi përgjegjësitë për trajnimin dhe monitorimin e kontrolleve të brendshme?

Pyetjet që lidhen me operacionet

- A ka politika rregulla të përcaktuara në fushën e operacioneve të policisë?
- A janë shpërndarë këto politika dhe rregulla tek individët që operojnë në këtë fushë?
- A janë informuar individët që operojnë në këtë fushë mbi politikat dhe a janë trajnuar për rregullat?

Pyetjet që lidhen me revizionin e brendshëm

- A ka kontrolli i brendshëm mbështetjen e plotë të menaxhimit të lartë?
- A është korrekte marrëdhënia organizative ndërmjet revizionit të brendshëm dhe drejtuesve të lartë në organizatën policore?
- A mbulojnë raportet e revizionit të brendshëm çështjet e duhura, a i janë shpërndarë njerëzve të duhur dhe zbatohen në kohën e duhur?
- A kanë nivelin e duhur të ekspertizës drejtuesit kryesore të revizionit?

Pyetjet që lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore

- A janë krijuar politikat dhe rregullat për menaxhimin e burimeve njerëzore (MBNJ)?
- A janë shpërndarë këto politika dhe rregulla tek individët që punojnë me çështjet e MBNJ?
- A janë të informuar mbi politikat dhe të trajnuar për rregullat individët që punojnë me çështjet e MBNJ?
- A kryhen kontrollet duhura të sfondit personal për çështje penale kur kërkohet për një pozicion i caktuar?
- A janë të ndara detyrat që lidhen me përpunimin e të dhënave të personelit të ndara nga ato të aprovimit?
- A kryhen vlerësimet e punës nga eprorët e drejtpërdrejtë dhe a dorëzohen në departamentin e personelit ose të MBNJ në kohën e duhur?
- A ka procedura për të siguruar raportimin e aktivitetit të punësimit jashtë shërbimit, dhe çdo konflikt të mundshëm të interesit?

Pyetjet që lidhen me pagat

- A ka politika dhe rregulla të vendosura në fushën e pagave?
- A janë shpërndarë këto politika dhe rregulla tek individët që punojnë me çështjet e pagave?
- A janë të informuar mbi politikat dhe të trajnuar për rregullat individët që punojnë me çështjet e pagave?
- A janë të ndara dhe të shkëputura në kohë detyrat e miratimit të dhënies së punës nga detyrat e shpërndarjes së çeqeve dhe dhënies së pagave?
- A miratohen drejtpërdrejtë nga menaxherët koha e punës dhe puna e kryer për të siguruar që orët e punës të korrespondojnë me orët e paguara?
- A i rishikon dhe nënshkruan menaxhimi listat përfundimtare të pagesave për të siguruar që personeli është paguar sipas kontratave dhe që punonjësve që kanë ndërprerë marrëdhëniet e punës të mos paguhet?

5.1. Shembull i një analize tërësore të sistemit të kontrollit të brendshëm - rasti i mbrojtjes së të dhënave

Në kompjuterat e agjencive të policisë ruhen sasi të mëdha informacioni sekret ose të ndjeshëm. Në këtë rast të imagjinuar, kontrollet mbi TI (Teknologjinë e Informacionit) janë neglizhuar dhe për pasojë kanë mangësi të shumta. Policët shesin informata tek mediat dhe dyshohen edhe për manipulim të të dhënave në këmbim të ryshfetit. Më poshtë janë disa sugjerime se si mund të adresohet ky problem duke parë të pesë komponentët e sistemit të kontrollit të brendshëm.

5.1.1. Mjedisi i kontrollit

Menaxhimi duhet t'i kushtojë angazhimin e duhur aftësive dhe sjelljes së duhur ndaj TI, të ofrojë trajnime në këtë fushë dhe të krijojë një mjedis pozitiv kontrolli të çështjeve të TI tek personeli, ç'ka duhet të reflektohet edhe në politikat e burimeve njerëzore.

5.1.2. Vlerësimi i rreziqeve

Vlerësimi i rreziqeve tregoi se në nivelin e kontrollit të përgjithshëm shërbimi policor:

- Nuk ka sistem hyrje të kufizuar vetëm për përdoruesit që kanë nevojë për atë në kryerjen e detyrave të tyre.
- Nuk ka zhvilluar sistem adekuat të ndryshimeve të programeve.
- Nuk ka dokumentuar ndryshimet e programeve.
- Nuk ka krijuar ndarje të detyrave të papajtueshme.
- Nuk ka mbrojtur rrjetin e tij nga trafiku i paautorizuar.

5.1.3. Aktivitetet e kontrollit

Shërbimi i policisë mund të:

- Përdorë pengesa logjike (p.sh. fjalëkalime) dhe fizike (p.sh. kyçe, Karta Identiteti, sisteme alarmi) për të kontrolluar hyrjen.
- Bllokojë mundësinë për t'u kyçur në sistemin operativ për përdoruesit e programeve.
- Kyfizojë hyrjen në mjedisin e TI vetëm për personelin e zhvillimit të programeve.
- Përdorimi i revizionit të kyçjeve në sistem të të gjitha të hyrjeve dhe komandave për të zbuluar shkeljet e sigurisë.
- Kryhet verifikimi i personelit përpara se të lejohet hyrja në sistemet që përmbajnë informacione të ndjeshme.

5.1.4. Informimi dhe komunikimi

Përsa i përket informimit dhe komunikimit, mund të merret në konsideratë sa vijon.

- Duhet të krijohen procedurat për kontrollin e TI dhe ndryshimet e programeve duhet të dokumentohet para se programi të vihet në funksionim.
- Duhet të zhvillohen politikat dhe përshkrimet e punës në mbështetje të parimit të ndarjes së detyrave.
- Duhet të raportohet dhe rishikohen periodikisht raportet e auditimit të përpjekjeve për t'u kyçur dhe komandave të paautorizuara.

5.1.5. Monitorimi dhe vlerësimi

Disa nga veprimet që mund të sugjerohen për të monitoruar dhe vlerësuar sistemin e kontrollit të brendshëm në këtë fushë mund të jenë:

- Kryerja e revizionit të TI.
- Kryerja e simulimit të një ushtrimi fatkeqësie.
- Monitorimi i aktivitetit të serverit të rrjetit.

6

Zbatimi

Kjo Pjesë Neni 6 e Kapitullit 5 paraqet disa sugjerime për mënyrën se si mund të shpërndahet përmbajtja e këtij Kapitulli 5 në seminare dhe trajnime praktike. Ushtrimet e sugjeruara janë vetëm shembuj të krijuar për të dhënë ide dhe frymëzim; ato duhet të përshtaten për nevojat specifike dhe kontekstet e secilës organizatë policie. Shih Kornizën 8, më poshtë, për temat e sugjeruara:

Korniza 8: Sugjerime për tema të një seminari mbi kontrollin e brendshëm

Trajnimi praktik 1: Ndërtimi i një mjedisi kontrolli të fortë

Objektivi:

Krijimi i mundësisë për menaxhimin e lartë që të kuptojë rëndësinë e mjedisit të kontrollit dhe rolin e tyre si drejtues të lartë në krijimin e një mjedisi kontrolli të frytshëm.

Përmbajtja:

Çfarë është mjedisi i kontrollit?

Pse është i rëndësishëm mjedisi i kontrollit?

Çfarë masash mund të merren për të përmirësuar mjedisin e kontrollit?

Si mund të matet dhe vlerësohet cilësia e mjedisit të kontrollit?

Grupi i synuar: Menaxhimi i lartë

Trajnimi praktik 2: Si të kryejmë një vlerësim rreziqesh

Objektivi:

T'u japë menaxherëve të nivelit të mesëm që të kryejnë analiza të rreziqeve të operacioneve të tyre.

Përmbajtja:

Çfarë modelesh dhe mjetesh ekzistojnë për të identifikuar, vlerësuar dhe trajtuar rreziqet në skenare dhe kontekste të ndryshme?

Si mund t'i përdor këto modele dhe mjete në organizatën time?

Si mund të përdoret analiza rreziqeve si bazë për zhvillimin dhe përmirësimin organizativ?

Grupi i synuar: Menaxherët e nivelit të mesëm

7

Konkluzionet – Kapitulli 5

Një kontrolli i fortë i brendshëm varet nga një numër i vogël vlerash të rëndësishme që duhet të jenë të pranishëm në të gjitha nivelet e një organizate. Këto vlera të rëndësishme janë qartësia, ndershmëria, transparenca dhe thjeshtësia. Nga këto vlera mund të dalë një strategji koherente, një strukturë koherente dhe një menaxhim koherent.

Në mënyrë që kontrolli i brendshëm të jetë i efektshëm, menaxherët e lartë duhet të tregojnë besimin e tyre tek kontrolli i brendshëm dhe të japin shembullin e tyre në zbatimin e tij. Menaxherët janë ata që i japin tonin kulturës së një organizate policie. Menaxherët janë në fund të fundit përgjegjës dhe ata duhet të marrin pronësinë e sistemit të kontrollit të brendshëm.

Kontroll i brendshëm i mirë do të thotë se masat e kontrollit ndërtohen si në kuadër të veprimtarisë së përditshme organizative ashtu edhe në kryerjen e detyrave të veçanta. Në mënyrë që kontrolli i brendshëm të jetë i qëndrueshëm është e rëndësishme që të kryhet informimi i rregullt dhe trajnim mbi masat e kontrollit për të gjithë personelin.

Një sistem i mirë i kontrollit të brendshëm duhet të jetë i vëmendshëm ndaj personave që veprojnë brenda tij dhe të mbështesë dhe inkurajojë integritetin dhe një qëndrimin pozitiv ndaj masave të kontrollit. Kontrolli i brendshëm është përgjegjësi e të gjithëve në shërbimin e policisë dhe duhet të nënkuptohet apo të shprehet saktë dhe qartë në përshkrimin e punës së të gjithëve. Shërbimet policore të cilat nuk ndërmarrin politika dhe procedura mbrojtëse si dhe aktivitete të tjera të rëndësishme të kontrollit në mënyrë sistematike, jo vetëm që do të humbasin besimin e policëve të tyre, por do të humbasin edhe besimin e publikut.

Investimet në masat parandaluese, veçanërisht ato që lidhen me rekrutimin dhe trajnimin në punë, me një theks të fortë tek integriteti, etika dhe kontrolli i brendshëm, do të jenë para të shpenzuara pasi shumë pak punonjës të rinj e fillojnë karrierën e tyre në polici me qëllimin për t'u bërë të korruptuar. Shumë prej tyre janë të rinj dhe idealistë të përkushtuar ndaj shërbimit publik, dhe me arsimin e duhur, trajnimin dhe mbikëqyrjen e duhur ata do të vazhdojnë ta ruajnë këtë qëndrim.

Faktorët e suksesit në krijimin dhe zbatimin e një sistemi kontrolli mund të përmbliken si:

- koherencë ndërmjet strategjisë, strukturave, proceseve dhe kontrollit
- qartësi, ndershmëri, thjeshtësi dhe transparenca
- ekonomizim i sistemit nëpërmjet përqendrimit tek fushat kryesore dhe përjashtimet
- shfrytëzim i rezultateve me qëllim përmirësimit të organizatës
- mbështetje nga ana e menaxhimit të lartë

Kapitulli 5 ■ Kontrolli i brendshëm

Mbas leximit të këtij Kapitulli, cili është reagimi juaj? A gjetët informacion të ri në këtë Kapitull të cilin mund ta përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj policor? A ka ndryshime që mund të kryhen në shërbimin tuaj policor?

Lutemi gjeni më poshtë një vetë-vlerësim i cili do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni pyetjeve të mësipërme, por edhe të tjerave. Ky vlerësim i thjeshtë ka si synim që t'ju ndihmojë në vlerësimin e situatës në shërbimin tuaj policor, përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhen kryer, nëse është e nevojshme, dhe nxitur të menduarit mbi mënyrat e zbatimit të këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më tërësore për aplikimin e koncepteve të mësuara në këtë Kapitull, mund të organizohen kurse trajnimi ose grupe pune për të plotësuar dhe zhvilluar më tej këtë vlerësim. Për më tepër, mund të jetë e vlefshme të kërkohej ndihma e ekspertëve vendorë ose ndërkombëtarë të çështjeve të luftës kundër korrupsionit.

ÇËSHTJET / PYETJET	ÇFARË DUHET BËRË PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI TË BËHET KJO
A i kemi vlerësuar nivelet e brendshme të kontrollit me qëllim zbulimin dhe parandalimin e korrupsionit? Shiko Tabelën 1	Nëse jo • Vlerësojmë se ku duhet të përqëndrohet kontrolli • Përcaktojmë kuadrin e veprimit kontrollit të brendshëm • Vendosim për veprimet që duhen ndërmarrë	Ne mund të: • Caktojmë një ekspert të brendshëm • Krijojmë një grup pune me menaxherë • Komunikojmë brenda organizatës për të garantuar procese transparente
A po përdorim mjetet e duhura të kontrollit të brendshëm sipas Tabelës 4?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë mjetet që përdorim • Vlerësojmë nëse duhet të shtojmë dhe mjete të tjera • Përgatisim planin e zbatimit	• Bëjmë një krahasim ndërmjet situatës dhe Tabelës 4 • Vendosim për krijimin e mjeteve të reja shtesë
A janë të përcaktuara qartë përgjegjësitë e menaxhimit dhe personelit në mënyrë të tillë që kontrolli i brendshëm të ketë marrë pëlqimin nga brenda organizatës tuaj?	Nëse jo, ne mund të: • Përcaktojmë termat e referencës së menaxherëve dhe personelit • Përmirësojmë ekspertizën e vendimmarrjes • Reformojmë dhe ndërtojmë strukturën e kontrollit të brendshëm	Ne mund të: • Ndryshojmë strukturën për të integruar auditin e brendshëm • Kontrolllojmë vendimmarrjen e menaxherëve

		Komunikojmë brenda organizatës vendimet dhe përgjegjësitë e marra
A jemi të ndërgjegjshëm për sfidat e kontrollit të brendshëm si kontrolli i tepëruar dhe pasojat e tij?	Nëse jo, ne mund të: - Vlerësojmë rreziqet e mundshme - Përcaktojmë rregulla të qarta për menaxherët me qëllim shmangien e kontrollit të tepëruar	Ne mund të: - Angazhojmë ekspertë të veçantë për të shqyrtuar mundësitë e kontrollit të tepëruar - Diskutojmë brenda grupit të punës për kontrollin e brendshëm
A është i pranuar kontrolli i brendshëm në tërë organizatën si nga menaxhimi ashtu edhe nga personeli?	Nëse jo, ne mund të: - Marrim vendime transparente dhe shohim reagimet - Vlerësojmë dobësitë dhe kritikën ndaj kontrollit të brendshëm - Zhvillojmë rregulla të qarta	Ne mund të: - Angazhojmë një ekspert/auditues - Krijojmë lidhjen ndërmjet menaxherëve dhe personelit në bazë të rregullave Vërejtje: mjetet e përshkruara në Kapitullin 9 mund të jenë të vlefshme

6

KAPITULLI 6

Kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme

■ Hans Born, Aidan Wills, Gabriel Geisler dhe Matthias Erny

1

Hyrje në Kapitullin 6

Policia ka për detyrë të zbulojë dhe parandalojë shkeljet e ligjit. Por mund të rezultojë sfiduese për policinë zbulimi dhe parandalimi i shkeljeve që ndodhin në vet shërbimin policor. Për këtë arsye, ka organe mbikëqyrjeje dhe kontrolli të jashtëm që monitorojnë policinë për të garantuar që ajo vepron në përputhje me ligjin. Kapitulli 6 shpjegon se si funksionon procesi i monitorimit në lidhje me luftën ndaj korrupsionit në shërbimet policore. Kjo bëhet duke shpjeguar se cilat institucione të jashtme angazhohen në mbikëqyrjen e policisë dhe shqyrton në mënyrë të krahasuar se çfarë bëjnë këto institucione. Ky Kapitull sjell shembuj praktik dhe konkret nga bota se si ushtrohet mbikëqyrja mbi shërbimet e policisë me qëllim parandalimin e korrupsionit, dhe si ky proces mbikëqyrës mund të përmirësohet.

Ky Kapitull përdor përkufizimin e korrupsionit siç është përcaktuar në Kapitullin 1, i cili e përkufizon atë si “shpërdorim i detyrës publike për përfitime private”. Në këtë Kapitull përdoret edhe koncepti i “korrupsionit sistematik”. Korrupsioni sistematik është përfshirja e të gjithëve, ose e shumicës, së shërbimit/forcës policore në aktivitete korruptive, dhe mund të sjellë një riorientim të plotë të roleve të policisë. Korrupsioni sistematik mund të dëmtojë aftësinë e një shërbimi/force policore të parandalojë krimin. Kjo situatë është veçanërisht e lidhur me diskutimin mbi organet e jashtme të mbikëqyrjes dhe kontrollit sepse në qoftë se një shërbim/forcë policore korruptohet në mënyrë sistematike vetëm një organ i jashtëm mund të godasë në mënyrë efektive korrupsionin.

Lidhjet me Kapitujt e tjerë

Disa çështje të trajtuara në këtë Kapitull janë zhvilluar më në hollësi edhe në Kapitujt të tjerë:

Kapitulli 5 jep informacion plotësues mbi kontrollin e brendshëm, dhe Kapitulli 7 mbi hetimin paraqet informacion shtesë për hetimet. Shih gjithashtu Kapitullin 1.

Lidhje të veçanta do të tregohen në tekst.

2

Ç'është kontrolli dhe mbikëqyrja e jashtme?

Kapitulli 6 trajton si kontrollin ashtu dhe mbikëqyrjen e jashtme të policisë. Kontrolli i jashtëm përfshin drejtimin dhe menaxhimin e operacioneve të policisë. Edhe pse është jashtë zinxhirit komandues të policisë, kontrolli i jashtëm është në gjendje të drejtë veprimtarinë e policisë, si për shembull kur një zyrtar i ekzekutivit (Ministër, etj.) i jep urdhëra një shërbimi policor për t'i dhënë përparësi një çështje (për shembull narkotikëve), ose kur një gjykatës miraton një urdhër për një oficer të policisë për të kryer një kontroll. Këto funksione kontrolluese janë karakteristika të përcaktuara të procedurave të policisë dhe lejojnë organet e jashtme të rregullojnë sjelljen e policisë dhe të detyrojnë policinë të sillet në përputhje me rregullat.

Mbikëqyrja e jashtme ka të bëjë me shqyrtimin dhe monitorimin e sjelljes së policisë nga institucionet që janë jashtë policisë. Ajo ka për qëllim parandalimin dhe identifikimin e keqsjelljeve në mënyrë që të përmirësojë shërbimin që policia i ofron publikut. Mbikëqyrja në përgjithësi konsiston në shqyrtimin a posteriori (ex-post), por gjithashtu përfshin edhe monitorimin e vazhdueshëm. Shembuj institucionesh që kryejnë funksionin e mirëfilltë mbikëqyrës janë komisionet parlamentare, media dhe aktorët e shoqërisë civile (OJQ-të dhe OJQ-të ndërkombëtare), të tilla si Transparency International dhe Unioni i Lirive Civile Amerikane. Këto organizata nuk janë të integruara në zinxhirin komandues të policisë dhe monitorojnë vetëm nga jashtë aktivitetin e policisë për korrupsion apo abuzime të tjera. Mbikëqyrja e jashtme dallon nga kontrolli i jashtëm pasi kontrolli nënkupton integrim në zinxhirin komandues të policisë, me një pozitë njëkohësisht të drejtpërdrejtë për të ndryshuar sjelljen e policisë.

Ky Kapitull konsideron si organe të jashtme të gjitha institucionet të cilat janë të pavarura nga policia si nga ana organizative dhe operacionale. Ky kapitull shqyrton ekzekutivin, parlamentin, gjyqësinë, strukturat e specializuara të mbikëqyrjes dhe kundër korrupsionit në polici, hetimet *ad hoc*, organizatat e shoqërisë civile dhe mediave. Në këtë Kapitull diskutohet roli dhe funksioni i secilit prej këtyre institucioneve, si dhe jepen shembuj të praktikave më të mira. Mbikëqyrja e jashtme dhe institucionet kontrolluese monitorojnë jo vetëm policinë por edhe njëri-tjetrin. Kjo i bën institucionet e kontrollit të jashtëm më të imunuara ndaj korrupsionit krahasuar me mekanizmat e kontrollit të brendshëm. Për shembull, nëse një shef policie është duke marrë rryshfet ai ose ajo mund të prishë me qëllim mekanizmat e brendshëm kundër korrupsionit. Kur kjo ndodh, shefi i policisë duhet të ndalet nga dikush jashtë policisë, siç është ekzekutivi. Edhe ekzekutivi mund të jetë i korruptuar dhe përdor shërbimet e korruptuar të policisë për të heshtur opozitën politike. Nëse kjo ndodh, atëherë korrupsioni mund të luftohet nga prokurorët, parlamenti mund të fajësojë ekzekutivin e dështuar dhe shoqëria civile dhe media duhet të bëjnë të mundur që korrupsioni të ekspozohet në publik. Nëse një institucion mbikëqyrës i jashtëm dështon në luftën ndaj praktikave korruptive, ka shumë të tjerë që mund të ndërhyjnë për të ndaluar korrupsionin dhe për të rivendosur sundimin e ligjit.

Prandaj suksesi i institucioneve të mbikëqyrjes së jashtme qëndron në faktin se të marra së bashku, ato monitorojnë si shërbimet policore për të garantuar që ato të mos korruptohen, ashtu dhe njëri-tjetrin për të garantuar që çdo institucion të kryejë punën e tij siç duhet. Kjo bën të mundur që të mos abuzohet me kompetencat e çdo institucioni mbi policinë.

3

Përse institucionet e kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme janë të rëndësishme në luftën kundër korrupsionit?

Nën-seksionet e mëposhtme sjellin argumente për rolet kritike të institucioneve të mbikëqyrjes dhe kontrollit të jashtëm në luftën ndaj korrupsionit.

3.1. Përforcimi i qeverisjes demokratike

Është një normë e pranuar gjerësisht sipas së cilës publiku duhet të ushtrojë kontroll mbi qeverinë dhe shërbimet publike, e si rrjedhojë edhe policinë. Ky element është thelbësor për të garantuar që shërbimet publike ti përgjigjen nevojave të publikut dhe që policia të mos përfshihet në aktivitete të dëmshme ndaj interesave të publikut (të tilla si korrupsioni). Në vendet demokratike publiku e kontrollon policinë (dhe agjencitë e tjera qeveritare) kryesisht në mënyrë indirekte, përmes përfaqësuesve të tyre të zgjedhur. Fakti se policia monitorohet ose nga institucionet që zgjidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë (p.sh. parlamenti) ose të emëruara nga një organ i zgjedhur drejtpërsëdrejti (p.sh. institucionet e specializuara të mbikëqyrjes së policisë) e bën mbikëqyrjen në thelb demokratike. Me krijimin, emërimin dhe rishikimin e punës së institucioneve që mbikëqyrin policinë, parlamentet krijojnë një lidhje mes publikut dhe policisë. Monitorimi në mënyrë demokratike i institucioneve mbikëqyrëse të policisë luan një rol të rëndësishëm për ta bërë policinë më të përgjegjshme ndaj nevojave të publikut të cilit ata i shërbejnë.

3.2. Nxitja e besimit të publikut ndaj policisë

Në shumë vende përvoja ka treguar se publiku shpeshherë nuk beson se policia mund të kryejë hetimet e brendshme në mënyrën e duhur për akuza ose ankesa rreth sjelljeve të paligjshme, të tilla si korrupsioni dhe përdorimi i tepruar i forcës. Në shumë raste këto shqetësime kanë rezultuar të sakta nga hetimet e jashtme të publikut mbi aktivitetet e policisë.⁷⁸ Hetimet kanë treguar vazhdimisht se hetuesit e brendshëm shpesh nuk sillen në mënyrë efektive dhe të paanshme për shkak se ata janë të ndikuar nga kolegët dhe ideja e besnikërisë ndaj policisë apo e solidaritetit.⁷⁹ Këto probleme janë veçanërisht të rëndësishme në hetimet e korrupsionit sistematik, ku vetë shefat, menaxherët ose hetuesit mund të jenë të angazhuar në praktika korruptive.

Përveç kësaj, edhe nëse disa shërbime policore janë të afta për të kryer hetime të brendshme të drejta dhe të plota, publiku mund të mos jetë në dijeni për këtë dhe me të drejtë mund të pyesë nëse hetimet e brendshme janë të anshme. Meqë policimi efektiv varet nga besimi i publikut është shumë e rëndësishme që shërbimet policore të përpiqen të jenë transparente. Një mënyrë për të qenë transparent është që shërbimet policore të monitorohen nga institucionet e jashtme mbikëqyrëse, duke i demonstruar publikut se policia është e

besueshme dhe nuk ka asgjë për të fshehur. Në qoftë se publiku e di që policia po mbikëqyret nga një institucion i jashtëm dhe se ankesat mund ti dorëzohen këtij institucioni dhe të hetohen në mënyrë të pavarur prej tij, kjo ndihmon për të rritur besimin e publikut në punën e policisë.

3.3. Garantimi i konformitetit me standartet ndërkombëtare të kontrollit policor dhe korrupsionit

Mbikëqyrja e jashtme e shërbimeve policore është e rëndësishme për t'i mundësuar shtetit të përmbush detyrimet ligjore ndërkombëtare. Në veçanti, ligji ndërkombëtar mbi të drejtat e njeriut u kërkon shteteve të garantojnë ekzistencën e institucioneve që merren me ankesat e individëve ndaj shkeljes së të drejtave të njeriut nga ana e policisë dhe, nëse është e nevojshme, për t'u dhënë drejtësi.⁸⁰ Ky rol zakonisht kryhet nga një gjykatë, por edhe institucione të tjera si Avokati i Popullit, komisione mbi të drejtat e njeriut dhe organe të specializuara ankesash brenda policisë përfshihen në hetimin e shkeljeve të të drejtave të njeriut kur pretendohet se janë shkelur nga ana e policisë.

Korrupsioni nga punonjësit e policisë shpesh përfshin shkeljen e të drejtave të njeriut. Për shembull, policët mund të ndalojnë në mënyrë arbitrare dikë apo përdorin forcë të tepruar kundër një personi në mënyrë që t'i nxjerrin para. Ky është një shembull i korrupsionit dhe një shkelje e të drejtës për liri dhe (potencialisht) e të drejtës për të mos qenë subjekt i torturës ose trajtimit çnjerëzor dhe poshtërues. Nga ana tjetër, policët mund të pranojnë ryshfete për të injoruar akuzat e abuzimit ndaj një personi të kryera nga një oficer tjetër policie apo një pjesëtar i publikut. Prandaj ka një lidhje të qartë midis shkeljeve të të drejtave të njeriut dhe korrupsionit.

Shumë vende kanë marrë edhe angazhime ndërkombëtare pikërisht në fushën e kundër korrupsionit. Këtu përfshihet angazhimi për të krijuar institucioneve të pavarura të jashtme për të hetuar akuzat e korrupsionit nga zyrtarët e shtetit, përfshirë policët.⁸¹

3.4. Përmirësimi i shërbimeve policore

Mbikëqyrja e jashtme është thelbësore për të ndihmuar policinë në përmirësimin e shërbimit që ata ofrojnë për publikun. Kjo përfshin ligjshmërinë, efektivitetin dhe efikasitetin e shërbimit të tyre. Mbikëqyrja e jashtme mund të ndihmojë policinë të identifikojë dhe adresojë dobësitë dhe problemet me punën e tyre. Për shembull, institucionet e jashtme të mbikëqyrjes mund të nxjerrin në pah probleme me sistemin e një shërbimi policor, për të zbuluar korrupsionin mes zyrtarëve të saj apo me përzgjedhjen e personelit të ardhshëm. Si rrjedhojë, institucioni mbikëqyrës mund të rekomandojnë adoptimin nga ana e policisë të politikave ose procedurave të reja. Shpesh, një institucion i jashtëm është në një pozicion më të mirë se një organ i brendshëm për të identifikuar problemet e policisë mbi politikat dhe procedurat. Kjo është për shkak se një institucion i jashtëm mund të vlerësojë punën e policisë pa u ndikuar nga hierarkia në polici, besnikëria ndaj kolegëve apo kultura institucionale.

4

Cili është roli i institucioneve të kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme në luftën kundër korrupsionit?

Ka gjashtë aktorë të ndryshëm të përfshirë në mbikëqyrjen dhe kontrollin e jashtëm të shërbimeve të policisë:

- Ekzekutivi.
- Parlamenti.
- Gjyqësia.
- Institucione policore të specializuara të mbikëqyrjes dhe kundër korrupsionit.
- Hetimet ad hoc.
- Organizatat e shoqërisë civile dhe mediat.

Ky seksion përshkruan rolin e secilit prej këtyre gjashtë aktorëve në luftën ndaj korrupsionit dhe përshkruan pikat e forta dhe dobësitë e tyre si një mekanizëm kundër korrupsionit.

4.1. Llojet e kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme

Gjashtë institucionet e listuara më sipër ushtrojnë dy tipologji të mbikëqyrjes dhe kontrollit: 1) pro-aktive dhe 2) reaktive.⁸² Funksionet proaktive të mbikëqyrjes ekzistojnë për të parandaluar korrupsionin në polici para se të ndodhi, dhe zakonisht fokusohet në identifikimin dhe adresimin e faktorëve sistematike që çojnë në korrupsion si dhe në zgjidhjen e tyre me anë të legjislacionit, politikave dhe menaxhimit.⁸³ Tabela 1 më poshtë tregon funksionet e ndryshme që lidhen me mbikëqyrjen proaktive të policisë. Sistemet reaktive të mbikëqyrjes policore janë ngritur për të trajtuar rastet e korrupsionit pasi të ndodhin. Një qasje reaktive e mbikëqyrjes ndaj korrupsionit në polici mund të përkufizohet si përgjigje ndaj ankesave apo akuzave, dhe nëse janë konstatuar praktika korruptive, sanksionimin dhe hetim mbi individët e përfshirë dhe / ose rekomandim për reforma. (Shih Tabelën 1, më poshtë.) Sistemet reaktive të mbikëqyrjes mund edhe të parandalojnë korrupsionin e policisë, pasi zbulimi dhe dënimi i policëve pengon anëtarët e tjerë të shërbimit për tu nxitur ose për të pranuar ryshfet.

Tabela 1: Përmbledhje e funksioneve të ndryshme të mbikëqyrjes policore proaktive dhe reaktive

Funksionet e mbikëqyrjes dhe kontrollit të jashtëm proaktiv	Aktorët e jashtëm të përfshirë
Zhvillimi/hartimi dhe miratimi i legjislacionit anti-korrupsion	Parlamenti dhe Ekzekutivi
Krijimi i sistemeve të llogaridhënies dhe kontrollit	Parlamenti, Ekzekutivi, institucione të specializuara mbikëqyrëse të policisë dhe kundër-korruptive

Krijimi i politikave zyrtare kundër korrupsionit	Ekzekutivi, Parlamenti, institucionet kundër-korruptive
Sigurimi i burimeve për t'u përballur me korrupsionin	Ekzekutivi, Parlamenti
Shpërndarja e informacionit mbi politikat korruptive	Ekzekutivi, shoqëria civile, dhe media, institucionet e specializuara të mbikëqyrjes, hetimet ad hoc
Hetim i faktorëve sistemik që cojnë në korrupsion	Institucionet e specializuara për mbikëqyrjen dhe anti-korrupsionin në polici, hetimet ad hoc
Funksionet e mbikëqyrjes dhe kontrollit të jashtëm reaktiv	Aktorët e jashtëm të përfshirë
Disiplinim dhe ndëshkim ndaj policëve të korruptuar	Gjyqësia, Ekzekutivi, Prokuroria
Shpërndarje e fakteve rreth korrupsionit në polici	Institucionet e specializuara për mbikëqyrjen dhe kundër-korrupsionit në polici, shoqëria civile dhe mediat, Parlamenti, hetimet ad hoc
Përgjigje ndaj ankesave që kanë të bëjnë me korrupsionin	Institucionet e të specializuara për mbikëqyrjen dhe anti-korrupsionin në polici, Prokuroria, hetime ad hoc
Zbulim dhe hetim të korrupsionit	Institucionet e specializuara për mbikëqyrjen dhe anti-korrupsionin në polici, hetime ad hoc, Prokuroria.

4.2. Marrëdhënia ndërmjet kontrollit të brendshëm dhe kontrollit të jashtëm

Institucionet e mbikëqyrjes dhe kontrollit të jashtëm funksionojnë në mënyrë paralele me sistemet e kontrollit të brendshëm. (Shih Kapitullin 5.) Mekanizmat e jashtëm për të ruajtur standardet e profesionalizmit dhe transparencës janë të varur nga mekanizmat efektiv të kontrollit të brendshëm. Kontrollat e brendshme përfshijnë procesin e verifikimit (vetting) gjatë procesit të rekrutimit, kontrollin nga menaxherët e linjës, hetimin e rasteve të dyshuara për korrupsion nga organet e brendshme kundër-korruptive, marrjen e masave disiplinore kundër policëve të korruptuar, monitorimin e prirjeve për korrupsion tek policët dhe promovimin e një kulture të policisë që është jotolerante ndaj korrupsionit.⁸⁴ Këto kontrolle të brendshme zbatojnë dhe imponojnë kontrollet e jashtme, ligjet dhe politikat.

Mbikëqyrja dhe kontrolli i jashtëm kanë katër role kryesore në lidhje me kontrollet e brendshme:

1. Për të siguruar krijimin e kontrolleve të brendshme.
2. Për të monitoruar nëse kontrollet e brendshme funksionojnë në mënyrë efektive brenda policisë.
3. Për t'i siguruar publikut një mekanizëm të pavarur ankesash mbi korrupsionin në polici.
4. Për t'u marrë me rastet e korrupsionit të policisë të cilat nuk mund të zgjidhen nga vet shërbimet policore, për shkak të vështirësisë së rastit ose për shkak të konfliktit të interesit.

Nënseksionet e mëposhtme merren me secilën nga gjashtë institucionet e mëdha të mbikëqyrjes dhe kontrollit të jashtëm. Do të përshkruhet roli i çdo institucioni si dhe çështjet që janë të përbashkëta të institucionit të veçantë mbikëqyrës, si edhe disa rekomandime të rëndësishme për të përmirësuar efektivitetin e çdo institucioni.

4.3. Ekzekutivi

4.3.1. Roli i ekzekutivit

Ekzekutivi përcakton politikat gjithëpërfshirëse si dhe ofron drejtimin strategjik për policinë. Në varësi të strukturës së një vendi dhe delegimin e kompetencave, mbikëqyrja nga ekzekutivi mbi shërbimet policore mund të ndodhë në nivele të ndryshme: Ministri i brendshëm ose i punëve të brendshme në nivelin kombëtar, Guvernatori i provincës në nivelin rajonal dhe Kryetari në nivel bashkie ose komune. Në disa vende shërbimet e policisë janë konsideruar pjesë e Ministrisë së Brendshme (siç është rasti i Rusisë); në të tjera mbikëqyrja nga ekzekutivi i policisë është deleguar qyteteve, rajoneve apo provincave/krahinave (p.sh. Zvicër). Në vende të tjera, shërbimet e policisë raportojnë drejtpërsëdrejti tek kreu i shtetit apo kreu i qeverisë pasi nuk ekziston Ministria e Brendshme (p.sh. Indonezi). Kjo zgjidhje shpesh mund të çojë në ndërhyrje të tepruar politike mbi policinë.

Ekzekutivi është përgjegjës për krijimin e procesit mbikëqyrës të policisë, duke përfshirë edhe luftën ndaj korrupsionit. Ndërsa praktikat e sakta mund të ndryshojnë nga vendi në vend, ekzekutivi zakonisht përdor tre strategji për të luftuar korrupsionin në polici. Shih Tabelën 2, më poshtë:

Tabela 2: Tre strategji që ekzekutivi mund të përdorë për të ulur korrupsionin në policisë

Strategjia	Përshkrimi
Shfaqja e vullnetit politik për të mbajtur nën kontroll korrupsionin	Politikat e suksesshme kundër-korruptive duhet të mbështeten nga qeveria dhe në veçanti nga Ministrat e përgjegjshëm. Ekzekutivi duhet t'i tregojë publikut dhe policisë se e merr seriozisht korrupsionin. Ekzekutivi mund të tregojë angazhimin për të luftuar korrupsionin përmes politikave dhe veprimeve. Studimet e bardha/white papers të qeverive mbi korrupsionin zakonisht trajtojnë shkaqet e korrupsionit dhe masat për të parandaluar, zbuluar dhe ndjekur penalisht korrupsionin në sektorin publik.⁸⁶ Ekzekutivi mund të vërë në zbatim rekomandimet mbi politikat e saja duke imponuar zbatimin e standardeve kundër-korruptive, duke demonstruar në mënyrë më të besueshme angazhimin e saj për luftën ndaj korrupsionit.
Krijimi i institucioneve mbikëqyrëse	Ekzekutivi mund të ngrejë institucione që kanë për detyrë mbikëqyrjen e pavarur të shërbimit/forcave policore. Këto institucione mund të përfshijnë organe të specializuara të mbikëqyrjes policore.

	Në qeveri, Ministrinë⁸⁷ ose organet policore/bordet/ komisionet drejtohen nga civilët (jo nga punonjës të policisë), me detyrën për të mbikëqyrur policinë, përfshirë edhe politikën kundër-korrupsive. Në shumë vende ata ushtrojnë funksionin mbikëqyrës mbi policinë në emër të zyrtarëve të zgjedhur. Inspektoriatet janë të ngarkuar me detyrën për të inspektuar përputhshmërinë e policisë me ligjin, politikën dhe kodet e sjelljes. (p.sh. Inspektorati i Madhërisë së Saj në Constabulary - Mbretëria e Bashkuar (Her Majesty's Inspectorate of the Constabulary - UK)⁸⁸, Inspektimi i Xhandarmërisë Kombëtare, Inspektimi i Përgjithshëm i Shërbimeve dhe Inspektimi i Përgjithshëm i Inspektimeve të Shërbimeve të Policisë Kombëtare – Francë⁸⁹ (<i>Inspection de la Gendarmerie Nationale, Inspection Générale des Services and Inspection Générale des Services de la Police Nationale</i> – France), Inspektorati i Përgjithshëm i Administrimit të Brendshëm - Portugal⁹⁰ (<i>Inspecção Geral Da Administração Interna</i> - Portugal) dhe Rijksrecherche – Holandë⁹¹) Këto institucione mbikëqyrëse funksionojnë si një ndërmjetës midis zyrtarëve të zgjedhur politik dhe policisë, duke minimizuar ndërhyrje të panevojshme politike nga ana e ekzekutivit në punët e policisë.
Mbikëqyrje e procedurave të menaxhimit të burimeve	Si pjesë e rolit të tij për hartimin e politikave, ekzekutivi mund të krijojë ose të rishikojë kriteret e përdorura për rekrutimin, përzgjedhjen dhe promovimin në polici. Ekzekutivi mund të ndalojë përzgjedhjen e të dënuarve për korrupsion ose krime të tjera. Për shembull, në Kenia, mbi bazën e një hetimi nga Komisioni Kundër Korrupsionit, qeveria anuloi rekrutimin e tre mijë oficerëve të rinj policie dhe pezulloi gjashtëdhjetë oficerë për marrje ryshfeti nga rekrutët e rinj për t'i ndihmuar t'i bashkohen shërbimit policor.⁹² Ekzekutivi mund të monitorojë politikën e financuar dhe të sigurojë që ndarja e fondeve të shpërndahet siç duhet. Studimet tregojnë se në disa vende pagat e punonjësve të policisë shpesh nuk paguhen, vonohen ose përdoren nga drejtuesit/menaxherët, pajisjet nuk sigurohen dhe punonjësit e policisë duhet të paguajnë nga fondet e tyre për uniformat, pajisjet, benzinën dhe thirrjet me telefon.⁹³ Mungesa e pagave të mjaftueshme dhe pajisjeve është një nga nxitësit kryesorë të korrupsionit. Kompetencat e ekzekutivit për të furnizuar dhe monitoruar fondet dhe pagat është një mjet i rëndësishëm kundër korrupsionit.

4.3.2. Sfidat

Nga të gjitha organet e mbikëqyrjes së jashtme, ekzekutivi ka diskrecionin më të madh dhe pozitën më të madhe për të ndikuar në polici. Është i rëndësishëm fakti që ka një dallim të qartë të fushave dhe përgjegjësisë mes ekzekutivit dhe policisë. Kjo ka rëndësi pasi ndërhyrja politike mund ta lejojë madje dhe ta nxisi korrupsionin, p.sh. duke bllokuar demonstratat paqësore e të ligjshme kundër qeverisë, duke i kërkuar policisë të mos arrestojë politikanë apo pjesë tjetër të elitës të dyshuar për kryerjen e një krimi, ose promovimin e policëve për shkak të përkatësive partiake.⁹⁴ Një mënyrë e të kuptuarit të mandateve të ndryshme të ekzekutivit dhe policisë është se drejtuesit ekzekutivë kanë “përgjegjësi mbi politikën” dhe policia ka “përgjegjësi operative”.⁹⁵ Vendet demokratike përpiqen të ruajnë me rigorozitet këtë dallim, sepse i siguron që policia të zbatojë politikën e dëshiruara nga publiku dhe se ekzekutivi nuk do të ndërhyjë në operacione, duke rrezikuar kështu pavarësinë apo efikasitetin e policisë.

4.3.3. Rekomandimet

Rregulli që duhet të udhëheqë marrëdhëniet ndërmjet ekzekutivit dhe policisë duhet të jetë që në të gjitha çështjet që lidhen me vendime specifike operacionale ose të zbatimit të ligjit, policia ka diskrecion bazuar në gjykimin e saj profesional. Në të gjitha çështjet që kanë të bëjnë me politikën e përgjithshme, ato kontrollohen nga një ekzekutiv i zgjedhur në mënyrë demokratike.⁹⁶ Ky dallim mund të jetë i vështirë për t’u bërë dhe me shumë gjasa do të ekzistojnë edhe zona gri. Rekomandimet e mëposhtme përfaqësojnë mënyrat me të cilat marrëdhëniet mes ekzekutivit dhe policisë mund të përcaktohen në mënyrë që të reduktohet paqartësia dhe të maksimizohet përgjegjshmëria e policisë duke minimizuar ndërkohë ndërhyrjen e ekzekutivit në operacione.

Krijimi i një kuadri të qartë ligjor. Shpesh si policia dhe politikanët janë të vetëdijshëm për domosdoshmërinë e ndarjes së fushave të tyre të përgjegjësisë, por janë të paqartë mbi specifikat se cilat çështje bien nën mandatin e të cilit organ.⁹⁷ Sa më i qartë dhe specifik është kuadri ligjor, aq më lehtë do të jetë për drejtuesit ekzekutiv të dinë se ku mbaron kontrolli i tyre dhe ku fillon ekspertiza e policisë.

Transparenca e marrëdhënies ekzekutiv-polici. Çdo politikë apo urdhër tjetër që vjen nga ekzekutivi në polici duhet të dërgohet përmes kanaleve formale me një regjistrim të procedurës së vendimmarrjes që çoi në formulimin e politikës. Kjo ndihmon analizën *post facto* (pas ngjarjes së ndodhur) të politikave të veçanta dhe parandalon konfliktet e interesit që mund të ndodhë kur politikat mes drejtuesve ekzekutivë dhe shefave të policisë konkludohen privatisht ose në mjedise informale të tilla si aktivitete sociale.

Mirëmbajtja e rreptë e zinxhirit komandues. Ekzekutivi nuk duhet të shpërfill asnjëherë zinxhirin komandues zyrtar në polici dhe të përpiqet të komunikojë me punonjës të rangut më të ulët të policisë apo t’u adresojë politika duke shmangur lidhshirësin e policisë. Respektimi rigoroz i zinxhirit komandues shmang situatat ku ekzekutivi është në gjendje të ndikojë në politikën e policimit edhe pse ato kundërshtohen nga komandantë ekspertë të policisë. Nëse një mosmarrëveshje e rëndësishme ekziston midis komandantëve të policisë dhe ekzekutivit, duhet të ndiqen kanalet e duhura për të zëvendësuar lidhshirësin e policisë.

4.4. Parlamenti

Parlamenti ka dy role kryesore në trajtimin e korrupsionit: 1) ligjvënës dhe 2) mbikëqyrës.⁹⁸

4.4.1. Roli legjislativ

Ndoshta kontributi më i dukshëm i parlamenteve në qeverisjen e policisë - dhe luftën ndaj korrupsionit në veçanti - është miratimi i legjislationit i cili përcakton kuadrin ligjor për kufizimin e korrupsionit në polici. Ky kuadër ligjor përbëhet nga katër lloje ligjesh: 1) Ligjet që e kriminalizojnë korrupsionin, 2) ligjet që promovojnë transparencën dhe llogaridhënien në qeverisje, 3) ligjet që rregullojnë mandatin dhe kompetencat e policisë dhe 4) ligjet e krijimit të institucioneve mbikëqyrëse.

1. *Ligjet që kriminalizojnë korrupsionin.* Kjo kategori e parë i referohet ndëshkimit të korrupsionit. Këto ligje mund të jenë ose pjesë e kodit penal të përgjithshëm që përmban dispozita që kriminalizojnë korrupsionin, ose mund të jenë ligje të veçanta anti-korrupsion.
2. *Ligjet që promovojnë transparencën dhe llogaridhënien në qeverisje.* Funkzioni i kësaj kategorie të dytë është parandalimi i korrupsionit para se të ndodh. Këto janë ligje që promovojnë llogaridhënien dhe transparencën në qeverisje, duke reduktuar kështu mundësitë për sjellje korruptive. Këto ligje rregullojnë zakonisht çështje të tilla si aksesit ndaj informacionit, liria e shprehjes dhe mbrojtja e dëshmitarëve.
3. *Ligjet që rregullojnë mandatin dhe kompetencat e policisë.* Kjo kategori e tretë lidhet me mandatin dhe kompetencat e policisë.⁹⁹ Këto ligje mund të përfshijnë fushat më të prirura për korrupsion, të tilla si prokurimet publike të pajisjeve, benzinë, ushqimet dhe ndërtesat (kontratat) dhe rekrutimi dhe promovimi i oficerëve të policisë (karriera).
4. *Ligjet që krijojnë institucionet mbikëqyrëse.* Parlamenti është përgjegjës për miratimin e kuadrit ligjor që përcakton se si policia do të mbikëqyrret dhe siguron që institucioni që kryen mbikëqyrjen e policisë e bën punën në mënyrë efektive. Parlamenti e ushtron këtë kompetencë duke miratuar kuadrin ligjor që përcakton mandatin dhe kompetencat e institucioneve mbikëqyrëse të policisë.

4.4.2. Roli mbikëqyrës

Roli i dytë i rëndësishëm i parlamentit është të mbikëqyrë qeverinë, duke përfshirë dhe policinë. Në shumicën e vendeve, parlamentet kanë mjete të ndryshme për të ushtruar funksionin mbikëqyrës, duke bërë të mundur që qeveritë të mbajnë përgjegjësi për veprimet e tyre. Ata mund të kenë edhe komisione të veçanta për t'u fokusuar në çështje të tilla si korrupsioni në polici, siç është rasti i Dhomës së Komunëve në Mbretërinë e Bashkuar të Komitetit të Punëve të Brendshme. Korniza 1, më poshtë, jep një pasqyrë të kompetencave që mund të përdoren nga parlamenti për mbikëqyrjen e sektorit të sigurisë, duke përfshirë policinë.

Korniza 1: Parlamenti dhe policia: funksionet mbikëqyrëse¹⁰⁰**Kompetenca të përgjithshme**

Të fillojë, ndryshojë dhe miratojë legjislacionin që ka të bëjë me korrupsionin në polici.

Të pyes anëtar të ekzekutivit përgjegjës për policinë, si dhe oficerë të lartë policie (nën betim).

Të dëgjojë ekspertë të pavarur mbi korrupsionin në polici.

Të kryejë hetime të pavarura mbi skandale korrupsioni në polici.

Kompetenca të mbikëqyrjes financiare

Të miratojë buxhetin vjetor të policisë.

Të shqyrtojë dhe ndryshojë propozimet e buxhetit, duke përfshirë edhe kërkesa për buxhet suplementar.

Të kontrollojë dhe të certifikojë shpenzimet e kaluara (në bazë të raporteve të institucioneve të revizionit).

Të ketë qasje në të gjitha dokumentet e buxhetit.

Kompetenca emëruese

Të konfirmojë emërimin e komisionerëve të lartë të policisë.

Në kontekstin e korrupsionit, mbikëqyrja parlamentare duhet të fokusohet në dy çështje: 1) mbikëqyrjen financiare të policisë dhe 2) rregullimin e mbikëqyrjes policore dhe të mekanizmave ankimore.

Mbikëqyrja financiare. Integriteti financiar është qëndror në luftën ndaj korrupsionit të policisë, prandaj është e rëndësishme që parlamenti të luaj një rol të kyç në buxhet. Kjo pjesëmarrje duhet të përfshijë miratimin dhe revizionin e buxhetit të policisë.¹⁰¹ Në mënyrë që të bëhet një analizë sa më e qartë mbi rolet e ndryshme që parlamenti ka, analiza këtu është e ndarë në miratimin e buxhetit dhe kontrollin e buxhetit.

Fuqia e Parlamentit për të miratuar buxhetin mund të japë një spektër të prioriteteve të kontrollit policor. Ai mund të kërkojë nga Qeveria të prioritetizojë trajtimin e korrupsionit policor, t'i financojë mekanizmat policorë të mbikëqyrjes dhe të inicojë trajnime dhe fushata për ngritjen e vetëdijes kundër korrupsionit për policët. Veç kësaj, Parlamenti mund t'i shfrytëzojë revizorët për të vërtetuar nëse të hollat janë shpenzuar në mënyrë efikase dhe ligjore. Këta revizorë janë thelbësor në frenimin e korrupsionit, pasi shpesh ndodh që mjetet nga buxheti i policisë nuk arrijnë në destinacionin e menduar. Duke urdhëruar zyrat revizionuese të kryejnë hetimet dhe të detyrojnë Qeverinë për të vepruar sipas gjetjeve, Parlamenti mund ta luajë një rol të rëndësishëm në parandalimin e korrupsionit.

Kompetenca e parlamentit për të miratuar buxhetin mund t'i japë atij mundësinë për të vendosur prioritete mbi kontrollin policor. Parlamenti mund t'i kërkojë qeverisë t'i japë prioritet luftës ndaj korrupsionit në polici, të financojë mekanizmat mbikëqyrës të policisë dhe të fillojë trajnime dhe fushata ndërgjegjësimi kundër korrupsionit për policët. Përveç kësaj, parlamenti mund të përdor kontrole/audite për të parë nëse paratë shpenzohen në mënyrë efikase dhe në përputhje me ligjin. Këto auditime janë shumë të rëndësishme në frenimin e korrupsionit sepse shpesh këto fonde për buxhetin e policisë nuk shkojnë qëllimisht në destinacionin e tyre. Parlamenti mund të luajnë një rol të rëndësishëm në parandalimin e korrupsionit duke i urdhëruar zyrat e revizionit për të kryer hetime dhe duke i imponuar qeverisë të veprojë mbi këto gjetje.¹⁰²

Një rol i fundit me rëndësi i parlamentit në ushtrimin e kontrollit financiar është legjislacioni i një sistemi transparent për planifikim, programim, buxhetimin, dhe vlerësimin e shpenzimeve të policisë. Një sistem i tillë buxheti duhet të jetë në gjendje të gjejë se si fondet ndahen dhe shpenzohen brenda shërbimit/ forces policore. Pa një kuadër ligjor të qartë dhe transparent, sistemi buxhetues është i prirur për t'u vjedhë, keqadministruar dhe përvetësuar.¹⁰³

Rishikimi i punës së institucioneve mbikëqyrëse. Parlamenti përdor kontrollin e tij mbi buxhetin për të shqyrtuar burimet e institucioneve mbikëqyrëse të policisë. Në shumë vende, parlamentet emërojnë anëtarët e institucioneve të specializuara të mbikëqyrjes policore. Parlamenti gjithashtu shqyrton veprimtarinë e institucioneve të mbikëqyrjes për t'u siguruar që ata po e përmbushin mandatin e tyre. Për shembull, Komisioni i Përbashkët Parlamentar në Komisionin Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit shqyrtoi strukturat qeverisëse dhe proceset operationale te agjencive të ndryshme mbi integritetin për zbatimin e ligjit Australian. (shih Shembullin 1, më poshtë.).

Shembull 1: Mbikëqyrja parlamentare e mbikëqyrjes policore dhe mekanizmat e ankesës: Australia¹⁰⁴

Në 2008-2009 një komision i përbashkët parlamentar shqyrtoi integritetin e agjencive të ndryshme të zbatimit të ligjit për të informuar mbi ndryshime të mundshme në strukturat qeverisëse dhe proceset operative të Komisionit Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit (ACLEI).

Mandati. Komisioni parlamentar raportoi mbi përgjegjësitë, kompetencat dhe strukturat qeverisëse të agjencive të ndryshme mbi integritetin për zbatimin e ligjit të shtetit. Ajo gjithashtu hetoi marrëdhëniet e tyre me organet e tjera të jashtme, duke përfshirë edhe Avokatin e Popullit, komisionet parlamentare të mbikëqyrjes dhe agjenci të tjera të rëndësishme. Termat e referencës i kërkuan komisionit për të parë gjendjen ekzistuese të programeve parandaluese të korrupsionit dhe mekanizmat e brendshëm kundër-korruptivë të policisë.

Metodologjia. Komisioni parlamentar bëri të njohur gjerësisht hetimin e tij dhe inkurajoi individët dhe organizatat për të paraqitur ankesa. Përveç kësaj, komisioni organizoi seanca publike në qytete të ndryshme Australiane dhe publikoi materialet e mbledhura, raportet e seancave dhe listat e dëshmitarëve.

Gjetjet. Në bazë të hetimit, komisioni parlamentar i kërkoi urgjentisht qeverisë australiane për të rritur fondet për ACLEI, krijimin e një njësie të parandalimit dhe edukimit në ACLEI, krijimin e një forumi kombëtar për agjencite e integritetit të zbatimit të ligjit, krijimin e një "inspektori integriteti" për të ndihmuar ACLEI, financimin e krijimit të infrastrukturës, forcimin e mekanizmave të brendshëm për mbrojtjen e dëshmitarëve dhe rishqyrtimin e marrëveshjeve ekzistuese për pezullimin dhe shkarkimin e punonjësve të zbatimit të ligjit.

4.4.3. Sfidat

Me dy rolet si ligjvënës dhe mbikëqyrës, parlamenti luan një rol të rëndësishëm në luftën ndaj korrupsionit në polici. Por si institucion mbikëqyrës dhe parlamenti ka disa dobësi. Së pari, siç është rasti me mbikëqyrjen ekzekutive, mbikëqyrja parlamentare nuk duhet të përzihet me politikën. Së dyti, parlamentarët mund të jenë pa përvojë në çështjet që kanë të bëjnë me policimin, e cila mund të çojë në mbikëqyrje joefektive. Së treti, mbikëqyrja e policisë është vetëm një nga prioritetet e shumta të parlamentarëve dhe mund të vuajë nga mungesa e vëmendjes. Së fundi, për shkak të ndërprerjeve të sesioneve parlamentare, monitorimi i policisë mund të jetë me ndërprerje.¹⁰⁵

4.4.4. Rekomandime për parlamentarët

Këto rekomandime përfaqësojnë mënyra se si parlamentarët mund të kontribuojnë në luftën kundër korrupsionit me anë të autoritetit të tyre ligjvënës.¹⁰⁶ Korrupsioni është një krim dhe duhet të goditet përmes procedurave ligjore. Këto garanci të veçanta ligjore e bëjnë zbulimin dhe ndjekjen e korrupsionit më të lehtë.

- *Liria e informimit* (LEI). Disa vende kanë ligje mbi LEI duke i bërë të mundur publikut ose organizatave për të kërkuar dhënien/nxjerrjen e dokumenteve. Këto ligje ndihmojnë gjithashtu edhe organizatat e mediave të qasin informacionin për hartimin e raporteve. Ligje të forta LEI i shtojnë transparencë institucioneve qeverisëse dhe në këtë mënyrë ulet lehtësia me të cilën korrupsioni mund të kalojë pa u vënë re.
- *Mbrojtja e dëshmitarëve*. Këto ligje mbrojnë ata që zbulojnë korrupsionin nga hakmarrjet, duke inkurajuar policët të denoncojnë praktika korruptive.
- *Ligji i konfliktit të interesit*. Këto ligje përcaktojnë kushtet në të cilat mund të ndodhë konflikti i interesit dhe kur duhet të kontrollohet. Aplikimi i ligjit të konfliktit të interesit mund të ulë mundësitë për korrupsion dhe të reduktojë përhapjen e saj.

4.5. Gjyqësia dhe Prokuroria

Shkon përtej qëllimit të këtij Kapitulli 6 diskutimi mbi ndryshimet mes sistemeve juridike në botë (p.sh. e drejta zakonore (common law) kundrejt sistemeve të së drejtës civile (civil law systems)). Megjithatë është e rëndësishme të merret në konsideratë se si roli i gjyqësorit dhe i prokurorisë ndryshon midis vendeve. Në kontekstin e këtij Kapitulli, janë të nënvizuar tre rolet e mundshme të gjyqësisë dhe prokurorisë:

1. Ndjekja penale e korrupsionit si një vepër penale
2. Roli i gjyqësorit në shqyrtimin e pretendimeve civile të lidhura me korrupsionin në polici
3. Shqyrtimi gjyqësor.

4.5.1. Ndjekja penale e korrupsionit

Në shumicën e shteteve, korrupsioni është një vepër penale e cila duhet të ndiqet penalisht pavarësisht se kush është i përfshirë. Në përputhje me rrethanat, prokurori dhe gjyqësia kanë një rol qëndror në luftën ndaj korrupsionit në polici.¹⁰⁷ Korrupsioni mund të luftohet pjesërisht edhe përmes procedurave të brendshme disiplinore në një shërbim policor. Kur policët dyshohen se janë angazhuar në aktivitete të cilat prekin pragun e një veprë penale, prokuroria dhe gjyqësia janë përgjegjës për hetimin, ndjekjen penale, gjykimin dhe nëse është e nevojshme dënimin e individëve të përfshirë.

Ndjekja penale dhe dënimi i oficerëve të policisë të korruptuar ka disa funksione të rëndësishme. Së pari, zbatimi i së drejtës penale pavarësisht nga individët e përfshirë është një kërkesë themelore në çdo shoqërie të bazuar në sundimin e ligjit. Gjyqësia mund të bëjë të mundur që kete përgjegjshmëri juridike për veprimet e punonjësve të policisë.

Së dyti, duke garantuar zbatimin e së drejtës penale kundër policëve, prokurorët dhe gjykatësit mund të ndihmojnë për të luftuar “kulturën e pandëshkueshmërisë” e cila rrethon disa shërbime policore. Kultura e pandëshkueshmërisë ka të bëjë me këndvështrimin mbizotërues midis punonjësve të policisë se ata mund t’a shkelin ligjin dhe të mos ndëshkohen. Ndjekja penale e suksesshme dhe dënimi i zyrtarëve të korruptuar shërben si një parandalues kundër korrupsionit në të ardhmen.

Së treti, duke ndjekur penalisht dhe dënuar policë fajtor për korrupsion, prokuroria dhe gjyqësia mund të dërgojë një mesazh të qartë për publikun se policia nuk është mbi ligjin dhe do të mbajnë përgjegjësi. Kjo është veçanërisht e rëndësishme në vende ku besimi publik ndaj policisë është i kufizuar. Në terma afatgjatë, ndjekja penale e suksesshme e policëve për korrupsion dhe vepra të tjera penale mund të ndihmojë për të ndërtuar besimin e publikut në polici.

Së katërti, hetimi dhe ndjekja penale e zyrtarëve të përfshirë në korrupsion mund të ndihmojë për të zbuluar më shumë probleme të sistemit brenda shërbimit policor, të cilat pastaj mund të trajtohen nga një prej institucioneve të tjera përgjegjëse për mbikëqyrjen dhe kontrollin e policisë. Për shembull, një organ i specializuar për mbikëqyrjen e policisë mund të përdorë dënimin e një ose më shumë zyrtarëve për korrupsion si bazë për fillimin e një hetimi të gjerë në një shërbim policor të caktuar ose njësi. Në këtë kontekst, një organ mbikëqyrës mund të shqyrtojë dhe mekanizmat e brendshëm anti – korrupsion të shërbimit policor.

4.5.2. Zgjidhja e pretendimeve civile

Përvec rolit të tij në procedimet penale lidhur me korrupsionin në rradhët e policisë, gjyqësia kryen edhe dy funksione shtese në lidhje me ndalimin/frenimin e korrupsionit në rradhët e policies. Përtej rolit të saj në marrjen e masave penale lidhur me korrupsionin në polici, gjyqësia kryen dy funksione të tjera në lidhje me luftën ndaj korrupsionit në polici. Gjykatat mund të funksionojnë si një mekanizëm për zgjidhjen e konflikteve për individët që kërkojnë kompensim në rastet e përfshirjes së policisë në korrupsion. Publiku mund të hedhë në gjyq qeverinë qëndrore apo atë lokale ose një shërbim policor për dëme të shkaktuara si rezultat i korrupsionit. Ata mund të ngrenë padi ndaj policisë për dëme që rrjedhin nga dështimi i policisë për t’i mbrojtur ata - për shembull kjo mund të jetë rezultat i injorimit të veprimtarisë së një grupi kriminal nga ana e policisë pasi ajo merr

pagesa. Në SHBA, Gjykata Supreme vendosi se pushteti vendor është përgjegjës nëse policia – për shkak të mungesës së trajnimit - shfaq “indiferencë të qëllimshme” në krahasim me standardet kushtetuese të sjelljes.¹⁰⁸ Nëse gjykata dëmshpërblen individët për paditë që përfshijnë korrupsionin e policisë, kjo mund të ketë një efekt parandalues të rëndësishëm. Përveç kësaj, qeveritë lokale / kombëtare dhe shërbimet e policisë me shumë gjasa ndërmarrin veprime për të parandaluar përsëritjen e sjelljeve korruptive, nëse ata janë të detyruar të paguajë kompensime të konsiderueshme që rrjedhin nga paditë civile. Kjo sjellje në SHBA është vënë paj pasi disa komisarate të policisë kanë filluar të marrin parasysh gjatë shqyrtimit të performances së punonjësve të policisë numrin e padve civile.¹⁰⁹ Së fundi, paditë civile mbi korrupsionin mund të çojnë në një organ të brendshëm ose të jashtëm mbikëqyrës për hetimin e politikave dhe aktivitetëve të një shërbimi policor.

4.5.3. Shqyrtimi gjyqësor

Gjyqësia mund të ushtrojë një kontroll të rëndësishëm të pavarur në veprimet e parlamentit dhe ekzekutivit në lidhje me policinë. Në shumë shtete, publiku dhe organizatat mund të kërkojnë rishikimin e vendimeve të legjislativit dhe ekzekutivit nga gjyqësori për të kontrolluar përputhshmërinë e tyre me ligjet e tjera, veçanërisht me kushtetutën dhe detyrimet ligjore ndërkombëtare të shtetit. Gjyqësori mund të anullopë vendime të legjislativit apo ekzekutivit të cilat ajo i konsideron si të papajtueshme me Kushtetutën ose ligjet e tjera të rëndësishme. Kjo garanton një kontroll të vlefshëm mbi parlamentin dhe / ose ekzekutivin për të parandaluar marrjen e veprimeve që mund të nxisin korrupsionin apo aktivitete të tjera të paligjshme nga shërbimet e policisë.

Shqyrtimi gjyqësor përfaqëson një lidhje të rëndësishme midis rolit të gjyqësorit dhe organizatave të shoqërisë civile në mbikëqyrjen e policisë dhe të qeverisë më gjerë. Shpesh janë organizata të shoqërisë civile që kërkojnë shqyrtimin e vendimeve të legjislativit apo ekzekutivit.

4.5.4. Sfidat

Aftësia e prokurorisë dhe gjyqësiat për të luftuar korrupsionin e policisë padyshim varet nga cilësia e këtyre institucioneve.¹¹⁰ Ata nuk mund të luajnë një rol efektiv në luftimin e korrupsionit në qoftë se nuk kanë burime të mjaftueshme, nuk janë të pavarur nga grupe politike apo janë vetë të korruptuar. Efektiviteti i këtyre institucioneve varet gjithashtu dhe nga ekzistenca dhe cilësia e ligjeve në fuqi, dmth dispozitat e ligjit penal mbi korrupsionin, si dhe legjislacioni i veçante kundër-korruptues.

Roli i prokurorit është shumë i rëndësishëm në kontrollin e korrupsionit në polici. Shpesh është e vështirë për prokurorët të hetojnë veprat e kryera nga oficerët e policisë, pasi ata kanë zakonisht marrëdhënie shumë të ngushta pune me policinë.¹¹¹ Kjo është e pashmangshme pasi në shumë vende prokurorët varen nga policia kur hetojnë vepra penale të kryera nga publiku. Kjo marrëdhënie mund t'a bëjë të vështirë për prokurorët të trajtojnë në mënyrë të paanshme dhe të pavarur hetimet mbi korrupsionin e policisë. Veç kësaj, në shumë sisteme prokurorët duhet të mbështeten tek oficerët e të njëjtit shërbim policor për të hetuar aktivitetet kriminale të kolegëve të tyre, pasi nuk kanë burime alternative hetuesish. Kjo mund të kompromentojnë pavarësinë e hetimeve të tilla dhe - në shërbimet policore, ku korrupsioni është një problem sistemik - kjo mund të jetë jashtëzakonisht e vështirë për prokurorët që të mbështeten tek oficerët e policisë për të hetuar veprat plotësisht. Për të shmangur këtë problem disa shtete, për shembull, Austria (shih Shembullin 2, më poshtë), kanë krijuar një prokuror të pavarur për t'u marrë me korrupsionin,

si dhe një agjenci të veçantë, përgjegjëse për parandalimin dhe hetimin e korrupsionit, e cila është e organizuar në mënyrë të pavarur nga policia. Ekzistenca apo krijimi i organeve të pavarura hetimore ka qenë vendimtar për zhvillimin e suksesshëm të hetimeve të ndryshme mbi korrupsionin e policisë. Kur policia e Torontos (Kanada) hetoi korrupsionin në mes të oficerëve të policisë, anëtarë të Policisë Mbretërore Kanadeze/ Royal Canadian Mounted Police përbën pjesën më të madhe të ekipit hetues.¹¹²

Kur prokurorët hetojnë korrupsionin në polici ata zakonisht mbështeten në dëshmitë e bëra nga pjesëtarë të publikut duke përfshirë dhe kriminelë të njohur të cilët kanë qenë dëshmitar dhe /ose kanë përfituar nga korrupsioni i policisë. Është e panevojshme të thuhet se sa e vështirë mund të jetë për prokurorët për të marrë dëshmi të besueshme nga këta persona. Prokurorët ballafaqohen me sfida të tjera kur shqyrtojnë çështje që kanë të bëjnë me rastet që dalin nga komisaritet e policisë që kanë probleme të korrupsionit sistemik. Në këto raste oficerët e policisë mund të mos bashkëpunojnë në mënyrë efektive me hetimet, dhe prokurorët mund të marrin pak informacion të dobishëm nga mekanizmat e brendshme të mbikëqyrjes. Kjo mund të jetë rezultat i lidhjeve të forta vëllazërore ndërmjet anëtarëve të policisë, dhe “kodit të heshtjes” institucional dhe / ose shqetësimeve në lidhje me hakmarrjen nga oficerë të tjerë të policisë.¹¹³ Departamentet e korruptuara të policisë kanë gjithashtu pak gjasa të kenë ruajtur mirë faktet: ata nuk e mbledhin dhe regjistrojnë në mënyrë aktive informacionin në lidhje me praktikën e tyre, dhe mund të ketë pak informacion të disponueshëm për prokurorët për t’a mbledhur dhe përdorur si dëshmi.

Kapaciteti i gjyqësorit për të luftuar korrupsionin e policisë nëpërmjet gjykimeve mbi ceshtjet civile (në mënyrë indirekte) është shumë i varur nga aftësia e anëtarëve të publikut për t’i sjellë rastet e tilla para gjykatave. Ka pengesa të shumta për të sjellë në gjyq çështje civile që përfshijnë policinë. Një pjesë e konsiderueshme e njerëzve nuk kanë burimet dhe / ose njohuritë për të ndërmarrë veprime ligjore dhe mund të kenë frikë nga hakmarrja e policisë.

Shembulli 2: Prokurori Publik kundër korrupsionit: Austri

Në vitin 2009, Austria krijoi Prokurorin Publik kundër korrupsionit i cili u vendos në Shërbimin Publik të Prokurorisë Austriake.¹¹⁴ Kontributi i tij në trajtimin e korrupsionit përfshin marrjen e masave parandaluese dhe kryerjen e hetimeve. Ky institucion ka mandat për të hetuar korrupsionin në sektorin publik dhe privat, duke përfshirë abuzimin e detyrës publike. Kjo Prokurori është e organizuar në mënyrë të pavarur nga policia. Kompetencat e prokurorit lidhur me luftën kundër korrupsionit përcaktohen në kodin penal dhe përfshijnë hetimin dhe procedimin/ndjekjen penale. Prokurori i kundër korrupsionit i raporton prokurorit publik. Megjithatë këtij të fundit i duhet të raportojë vetëm një herë kur një çështje është mbyllur. Kjo dispozitë i jep prokurorit pavarësi për të ndjekur rastet e korrupsionit i lirë nga ndërhyrjet.

4.5.5. Rekomandimet për gjyqësinë

Ka disa masa që organet e prokurorisë mund të ndërmarrin për të identifikuar dhe ndjekur penalisht korrupsionin e policisë në mënyrë më efektive. Masa më themelore është forcimi i organeve të pavarura hetimore që mund të mbështesin hetimet e gjyqësorit. Ky rekomandim u formulua në Mbretërinë e Bashkuar

që prej 1929, në një raport të Komisionit Mbretëror mbi kompetencat policore.¹¹⁵ Hetimi i çështjes Neily për korrupsionin në policinë e Torontos tregoi dobinë e departamenteve jashtë forcës policore - në këtë rast Policia Kanadeze Mbretërore (Royal Commission on Police Powers) - për të mbështetur hetimet e prokurorisë mbi korrupsionin. Çështja më e rëndësishme është që prokurorët mbështeten mbi punën e mirë hetimore, dhe nuk mund të gjendet gjithmonë mbështetje mbi hetuesit e policisë për të hetuar kolegët e tyre në mënyrë të drejtë dhe tërësore. Rrjedhimisht, krijimi i organeve të pavarura për hetimin e krimeve të policisë, duke përfshirë edhe korrupsionin lehtëson në masë të madhe ndjekjen penale të suksesshme të sjelljeve korruptive.

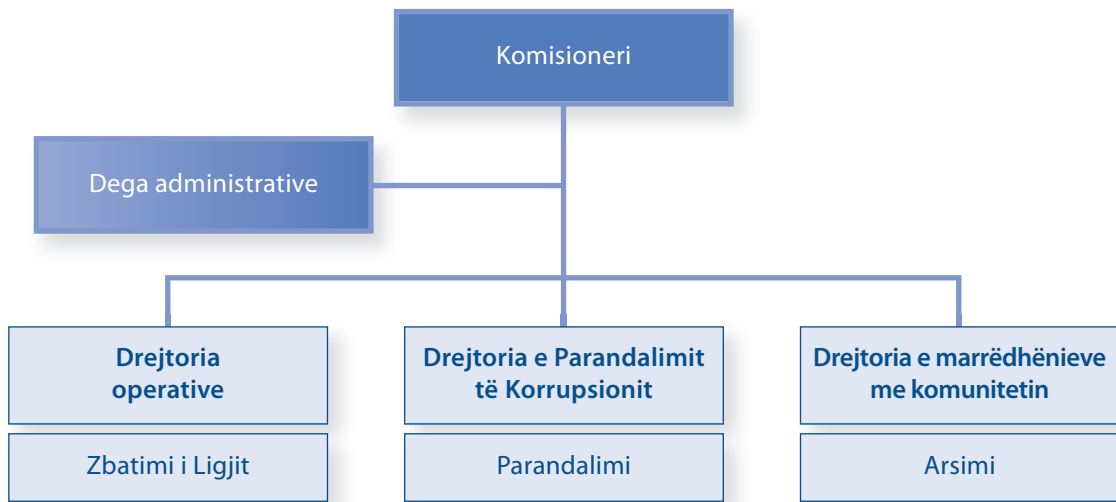
4.6. Institucionet e specializuara të mbikëqyrjes dhe kundër korrupsionit

Institucionet e specializuara të mbikëqyrjes dhe kundër korrupsionit mund të sigurojnë një kontroll të vazhdueshëm të aktiviteteve të policisë. Kjo mund t'i ndihmojë ata që të jenë më efektivë se institucionet e tjera të mbikëqyrjes së jashtme pasi ata i kushtojnë kohë dhe burime si dhe zhvillojnë ekspertizën e nevojshme për të mbikëqyrur policinë dhe për të luftuar me sukses korrupsionin. Organet e specializuara mund të organizohen në bazë të çështjeve, p.sh. fokusohen mbi korrupsionin, ose sipas institucionit, p.sh. fokusohen mbi policinë apo shërbimet e sigurisë. Disa organe të specializuara të mbikëqyrjes kanë mandat për të mbikëqyrur policinë në përgjithësi, ndërsa të tjerët përqëndrohen mbi luftën ndaj korrupsionit në përgjithësi. Në shumë vende ekzistojnë të dy llojet e organeve të specializuara. Për shembull, në Belgjikë Zyra Qendrore për Luftën ndaj Korrupsionit është ngarkuar me hetimin e akuzave për korrupsion në përgjithësi dhe Comité P është i ngarkuar me mbikëqyrjen e policisë në përgjithësi. Ky nënseksion shqyrton tre modele të ndryshme institucionesh të cilat merren me korrupsionin e policisë: 1) institucione të përgjithshme anti-korrupsion, 2) institucione të specializuara kundër korrupsionit në polici 3) institucione të specializuara të mbikëqyrjes policore.

Institucione të përgjithshme kundër korrupsionit. Avantazhet e një organi të përgjithshëm kundër korrupsionit janë pranuar gjerësisht - ndërkombëtarisht, për shembull, në Konventën e vitit 2003 të OKB-së kundër Korrupsionit (UNCAC). Neni 6 i UNCAC i kërkon vendeve nënshkruese të garantojnë organ ose organe me burimet njerëzore të nevojshme dhe të pavarura për të parandaluar korrupsionin.¹¹⁶ Këto organe mund të përfshihen në mbikëqyrjen apo kontrollin e aktivitetit të korruptuar, në formulimin e politikave kundër korrupsionit apo në hetimin, arrestimin dhe ndjekjen penale të korrupsionit.

Nuk ka asnjë model institucioni kundër korrupsionit që i përfshin të gjitha (one-size-fits-all). Përvoja e veçantë e çdo vendi me korrupsionin do të përcaktojë formën që organi kundër-korruptiv mund të marrë dhe reflekton qasjen e vendit për zgjidhjen e problemeve të mbikëqyrjes.¹¹⁷ Institucionet kundër-korruptive mund të ndahen në dy modele kryesore: 1) institucione të përgjithshme kundër korrupsionit, që fokusohen në sektorin publik në tërësi (dhe në disa raste sektorin privat), dhe 2) institucione që specializohen në luftën ndaj korrupsionit në polici.

Institucioni i parë i specializuar kundër korrupsionit është Zyra e Hetimit të Praktikave Korruptive themeluar në Singapor në tetor të vitit 1952.¹¹⁸ Suksesi i modelit të Singaporit çoi në krijimin e organeve të ngjashme në shtete të tjera, dhe në 2006, trembëdhjetë organe të specializuara kundër korrupsionit ishin themeluar vetëm në Azi.¹¹⁹ Komisioni i Pavarur i Hong Kong-ut Kundër Korrupsionit (ICAC) është shembulli i një institucioni të përgjithshëm kundër-korruptiv i cili kryen një sërë funksionesh në këtë fushë në lidhje me institucionet dhe agjencitë e sektorit publik.¹²⁰ ICAC përcakton mandatin e tij si i përbërë nga tri komponente: 1) zbatimi i ligjit, 2) parandalimi dhe 3) shpërndarja (outreach) dhe arsimi. (Shih Figurën 1, më poshtë.)¹²¹

Figura 1: Tre shtyllat e mandatit të ICAC

Brenda ICAC, Drejtoria Operacionale heton akuzat specifike të korrupsionit, ndërsa Drejtoria e parandalimit të korrupsionit shqyrton politikat publike në mënyrë që të rekomandojë ndryshime të politikave të cilat hartohen për të kufizuar korrupsionin. Drejtoria gjithashtu ofron konsultime teknike falas për organizatat private që kërkojnë të formulojnë politika anti-korrupsion. Së fundmi, Drejtoria e Marrëdhënieve me Komunitetin shpërndan informacion për publikun në lidhje me korrupsionin si dhe ofron një forum për publikun për të raportuar korrupsionin. Prokuroria nuk është përfshirë nën mandatin e ICAC, në mënyrë që “të ruhet sistemi i kontrollit dhe balancave (the checks and balances) brenda sistemit”.¹²²

Institucionet e specializuara kundër-korruptive të policisë. Një sërë shtetesh kanë themeluar institucione që kanë në qendër në mënyrë ekskluzive hetimin dhe parandalimin e korrupsionit policor. Ky lloj institucioni ka avantazhin e të pasurit mandatin më specifikë. Ata kanë më shumë gjasa të posedojnë ekspertizën e nevojshme dhe kushtojnë kohë të mjaftueshme dhe burime për të adresuar korrupsionin e policisë. Shembuj të kësaj tipologjie organizate përfshin Komisionin për të Luftuar Korrupsionin e Policisë në qytetin e Nju Jorkut dhe ACLEI. Shih Shembullin 3, më poshtë.

Shembulli 3: Komisioni Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit

Historiku. Në ndryshim nga shumë institucione kundër-korruptive, ACLEI nuk u themelua si përgjigje e korrupsionit serioz ose sistemik nga ligji federal mbi agjencitë e zbatimit të ligjit. Më sakt ky komision u krijua për të rritur besimin e publikut tek agjencitë e zbatimit të ligjit të qeverisë australiane dhe në luftën ndaj korrupsionit në polici.

Mandati. Është roli i komisionerit të integritetit dhe ACLEI për të zbuluar, hetuar dhe parandaluar korrupsionin në Komisionin Australian të Krimit (ACC) dhe Policinë Federale Australiane (AFP).¹²³

Kompetenca hetimore. Informacioni rreth korrupsionit vjen nga anëtarët e publikut, anëtarët e agjencive të zbatimit të ligjit dhe iniciativat e vet ACLEI të mbledhjes së informacionit. Edhe Policia Federale Australiane dhe Komisioni Australian i Krimit janë të detyruara të raportojnë çështjet e korrupsionit. Komisioneri mund të kryejë seanca dëgjimore detyruese për të mbledhur informacion, ka të drejtë të përdor metodat e përgjimit të telekomunikacionit dhe të ketë akses tek të dhënat si dhe të mund të ushtrojë mbikqyrjen mbi komunikimin elektronik dhe fizik, të përdorë urdhër kërkimi dhe të vëzhgojë transaksionet financiare.

Raportimi. Çdo hetim korrupsioni duhet të regjistrohet në formën e një raporti. Është detyrë e komisionerit për të informuar ministrin, agjencitë e zbatimit të ligjit dhe ankimesit mbi trajtimin e akuzave për korrupsion. Komisioneri i integritetit mund të bëjë një rekomandim në raport nëse oficeri i zbatimit të ligjit duhet këshilluar, duhen marrë masa disiplinore apo pushuar çështja. Nëse provat e disponueshme tregojnë për një shkelje të së drejtës penale të Commonwealth-it (dmth federale / kombëtare), qoftë shtet apo territor (p.sh. rajonal/lokal), atëherë rasti i duhet drejtuar autoritetit përkatës të ndjekjes penale. Një komision i përbashkët parlamentar shqyrton raportet, monitoron dhe rishikon punën e ACLEI.

Organizimi. Guvernatori i përgjithshëm (përfaqësuesi i Mbretëreshës angleze në Australi) emëron komisarin për një mandat pesë vjeçar fiks. Personeli i ACLEI emërohet ose punësohet sipas Aktit të Shërbimit Publik të vitit 1999.¹²⁴ Numri mesatar i stafit të ACLEI-it është rreth të shtatëmbëdhjetë dhe nëntëmbëdhjetë npresonave. Agjencia ka një buxhet vjetor prej rreth 6-7 milion dollarësh.¹²⁵

Agjencitë e specializuara të mbikëqyrjes policore. Agjencitë e specializuara të mbikëqyrjes policore mund të përballen me të gjitha format e sjelljes së pahijshme të policisë: hetimi i korrupsionit është vetëm një nga aktivitetet mes shumë të tjerash. Çështjet e korrupsionit zakonisht përbëjnë vetëm një pjesë të vogël të të gjitha rasteve të hetuara nga organet e mbikëqyrjes policore. Objektivat e tyre kryesore mund të përmbledhen në mënyrë të përgjithshme: garantimi i respektimit të sundimit të ligjit dhe të drejtave të njeriut nga policia; rritjen e besimit të publikut në polici duke bërë të mundur që ankesat të hetohen siç duhet dhe të veprohet përkatësisht, dhe rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të policisë. Shembuj të organeve të tilla janë Drejtoria e Pavarur e Ankesave (Independent Complaints Directorate) (Afrika e Jugut), Komisioni i Pavarur për Ankesat mbi Policinë (Independent Police Complaints Commission) (Mbretëria e Bashkuar), Avokati i Popullit i Policisë për Irlandën e Veriut (Police Ombudsman for Northern Ireland) (Britani) dhe Comité P (Belgjikë). Organet e specializuara të mbikëqyrjes policore u shfaqën për shumë arsye. Në pjesën dërrmuese ato u formuan si rrjedhojë e një rekomandimi të një hetimi *ad hoc*. Për shembull, Komisioni Mollen në qytetin e New York-ut në vitet 1990 rekomandoi krijimin e Komisionit për të Luftuar Korrupsionin në Polici, si dhe hetimi Macpherson në Mbretërinë e Bashkuar çoi në krijimin e Komisionit të Pavarur për Ankesa ndaj Policisë.¹²⁶ Agjencitë e mbikëqyrjes policore mund të jenë krijuar edhe si një kusht i vendosur nga organizatat ndërkombëtare të ndihmave apo vendet donatore për marrjen e ndihmës për zhvillim.

Shembulli 4: Institucione Mbikëqyrëse të Policisë: Komiteti P (Comité P), Belgjikë

Historiku. Trazirat e viteve 1980 që kishin përmasa të konsiderueshme civile shkaktuan ndryshime thelbësore në shërbimin policor dhe mbikëqyrjen. Një komision special hetimi arriti në përfundimin se kontrolli i brendshëm policor ishte i papërshtatshëm për të kontrolluar sjelljen e keqe/joligjore të policisë, dhe rekomandoi krijimin e një organi të jashtëm ngarkuar me mbikëqyrjen e çdo officeri policie që ka kompetenca të zbatimit të ligjit.

Mandati. Komiteti P (Comité P) heton aktivitetet e policisë, organet e administratës dhe nëpunësit civilë të cilëve u janë ngarkuar kompetenca mbi zbatimin e ligjit. Qëllimi i tij është rritja e efikasitetit dhe efektivitetit të shërbimeve policore për të mbrojtur të drejtat kushtetuese dhe themelore të qytetarëve belg.

Kompetenca hetimore. Të gjithë njerëzit që janë të përfshirë drejtpërsëdrejti në një ndërhyrje të policisë mund të bëjnë ankesë, ashtu sikundër edhe oficerët e policisë mund të paraqesin ankesa. Komiteti P (Comité P) mund të fillojë hetime me iniciativë të tij, ose me kërkesë të parlamentit, një autoritet policor, një ministër apo çdo autoritet tjetër publik. Komiteti P ka kompetenca për t'u bërë kërkuar persona apo dhe dokumentet, të kërkojë ekspertë dhe përkthyes, sekuestrojnë objekte dhe informacione dhe të kryejë hetime në vendin e ngjarjes.

Raportimi. Raportet përfshijnë se si u kryen hetimet dhe përfundimet e nxjerra nga komisioni. Të gjitha raportet miratohen në Dhomën e Përfaqësuesve, dhe nëse është e nevojshme në Senatin belg. Komisioni mund të bëjë rekomandime, por nuk ka fuqinë të lëshojë urdhra të detyrueshëm.¹²⁷

Organizimi. Komiteti P përbëhet nga pesë anëtarë, një nëpunës regjistrimi dhe një shërbim hetimi. Anëtarët e Komitetit P emërohen nga Dhoma e Përfaqësuesve, e cila ka gjithashtu fuqinë për t'a shpërndarë komisionin. Buxheti vjetor i Komitetit P është afërsisht 11 milion dollarë amerikanë.¹²⁸

Forca e organeve të specializuara mbikëqyrëse të policisë qëndron në faktin se janë të përqëndruara tek policia, dhe aftësia e tyre për t'a vënë korrupsionin e policisë në një kuadër më të gjerë të aktiviteteve të policies, duke identifikuar se ku ndodh korrupsioni dhe forma të tjera të abuzimit, si shkelja e të drejtave të njeriut. Shpesh këto organe të specializuara, nuk kanë burime për t'u përqëndruar në korrupsionin e policisë sepse ata janë të preokupuar me çështje të tjera, të tilla si hetimi i përdorimit të tepruar ose të panevojshëm të forcës. Kjo ndodh veçanërisht kur mandati i një organi mbikëqyrës përfshin trajtimin e ankesave nga anëtarët e publikut. Përpunimi dhe hetimi i ankesave kërkojnë burime të shumta dhe mund të minimizojnë aftësinë për të kryer hetime *inter alia* (ndër të tjera) dhe praktikat korruptive.

4.6.1. Rekomandime për institucionet e specializuara të mbikëqyrjes së jashtme

Nuk ka përgjigje të qartë se cili model është më efektiv në luftën ndaj korrupsionit në polici. Në mënyrë ideale një vend duhet t'i ketë të dyja. Karakteristikat përcaktuese të organeve të suksesshme të mbikëqyrjes së jashtme kanë të bëjnë me faktin se ata janë institucionalisht të pavarur, kanë burimet e nevojshme dhe kanë ekspertizë të mjaftueshme në fushën që ata mbikëqyrin si dhe kompetencat e nevojshme për të hetuar aktivitetet e policisë.¹²⁹

- **Pavarësia**

Kapitulli 6 shpesh vë theksin tek rëndësia jetike për të ruajtur pavarësinë e institucioneve të mbikëqyrjes, të cilat duhet të jenë të pavarura si nga policia dhe nga ndërhyrjet politike. Sugjerimet e mëposhtme kanë të bëjnë me marrëveshjet institucionale që forcojnë pavarësinë e një organi të mbikëqyrjes:

Anëtarësimi. Pavarësia e një institucioni mbikëqyrës mund të forcohet nëse nuk përfshihen në të punonjës të policisë dhe anëtarësimi (emërimi) kryhet në mënyrë demokratike. Kur në institucionin anti-korrupsion ose mbikëqyrës emërohen policë të përkohshëm apo ish-oficerë të policisë, duhet të ndërmerren masa shtesë për të siguruar që pavarësia e institucionit nuk kompromentohet. Për shembull, institucioni mbikëqyrës mund të shprehë vullnetin që këta persona të mos punojnë në çështje që dalin nga zonat ku këta persona kanë punuar si punonjës policie. Gjithashtu këshillohet shmangia e punësimit në institucionin mbikëqyrës të personave që vijnë nga shërbimi qeveritar,¹³⁰ ose të evitohet që anëtarët e institucioneve mbikëqyrëse të kenë kontrata fikse. Kjo duhet të shoqërohet me rregulla të qarta në lidhje me arsyet mbi të cilat një anëtar mund të shkarkohet si dhe procedurat për ta bërë këtë. Këto masa janë të domosdoshme për ruajtje të pavarësinë e mbikëqyrësve për shkak se ato parandalojnë ekzekutivin që të përdori kërcënimin me largim nga puna të mbikëqyrësve me qëllim ndërprerjen ose ndikimin në hetime.

Burimet. Financimi duhet të akordohet nëpërmjet kanaleve demokratike dhe të administrohet në mënyrë të pavarur nga organi mbikëqyrës. Sigurimi i fondeve të mjaftueshme për këtë institucion duhet të jetë një detyrim ligjor. Në mënyrë ideale, buxhetet duhet të miratohen nga parlamenti dhe më pas të administrohen nga agjencia mbikëqyrëse pa ndërhyrje të mëtejshme të ekzekutivit.¹³¹ Kjo është thelbësore për të garantuar që hetimet të mos rrezikohen nga ndërhyrjet e ekzekutivit ose shqetësimet e policisë në lidhje me buxhetin, p.sh. ekzekutivi mund të tërheq dhënien e fondeve për ta bërë më të vështirë për institucionin e mbikëqyrjes për të vazhduar hetimet.

- **Kompetenca**

Institucionet e mbikëqyrjes duhet të kenë kompetenca hetimore të mjaftueshme të veçanta në mënyrë që të jenë efektive.¹³² Kompetencat efektive përbëhen nga:

Kompetenca hetimore. Duke u dhënë këto kompetenca institucioneve mbikëqyrëse mbi organet e policisë e forcon kapacitetin e tyre për të zbatuar politikat anti-korrupsion, duke i bërë kështu më efektive.

Akresi në informacion. Organet e mbikëqyrjes duhet të kenë akses në të gjitha informacionet e nevojshme për të përmbushur mandatin e tyre. Kjo është esenciale për institucionet mbikëqyrëse në mënyrë që të rishikojnë aktivitetet e policisë në mënyrë efektive dhe të japin rekomandime të detyruese.¹³³

- **Raportimi dhe transparenca**

Organet mbikëqyrëse efektive duhet të jenë të dukshme dhe të arritshme për publikun. Ata duhet të regjistrojnë dhe publikojnë rregullisht aktivitetet e tyre dhe statusin e hetimeve të tyre. Kjo garanton që organi mbikëqyrës është duke funksionuar në përputhje me mandatin e tij dhe ndihmon për të bërë publike korrupsionin që ka zbuluar. Rekomandimet e mëposhtme janë hartuar për të rritur transparencën e organeve të mbikëqyrjes dhe për të fuqizuar procesin e raportimit.

Raportime të rregullta. Raportimi duhet të jetë i shpeshtë dhe duhet të jetë gjithëpërfshirës. Agjencia duhet të publikojë të paktën një raport vjetor ose çdo dy vjet ku jep detaje mbi aktivitetet e saj dhe gjetjet. Ajo gjithashtu duhet të përdori strategji komunikimi të vazhdueshme të tilla si mbajtjen e një faqeje në internet (website) dhe organizojë takime për rritjen e ndërgjegjësimit dhe trajnime.¹³⁴

Informacione auditimi. Organi i mbikëqyrjes duhet të tregojnë transparencën e saj duke bërë publike informacione auditimi të tilla si buxheti i saj vjetor dhe shpenzimet.¹³⁵

4.7. Organizatat e shoqërisë civile dhe media

Shoqëria civile përfshin të gjitha organizatat, institucionet dhe individët që nuk punojnë për qeverinë apo ndërmarrjet private. Ky përkufizim përfshin organizatat jo-qeveritare (OJQ), Organizata bamirëse të regjistruara, akademikët, institucionet studimore me grupe ekspertësh (think tank), grupet e komunitetit, organizatat fetare bazë, shoqatat profesionale dhe lëvizjet sociale. Mediat mund të jetë njëkohësisht kategori e veçantë si aktor e shoqërisë civile dhe një ndërmarrje private, në varësi të mandatit të saj institucional. Disa media kanë qëllim fitimin dhe disa të mirën e publikut, edhe pse zakonisht të gjitha mediat do të theksojnë si shumë të rëndësishëm rolin e tyre mbikëqyrës në lidhje me qeverinë. Si shoqëria civile dhe mediat kanë rëndësi shumë të madhe në ekspozimin e korrupsionit aty ku ndodh dhe nxitjen e ekspertizës për të parandaluar korrupsionin.

Natyrë e vet korrupsionit e bën atë të vështirë për t'a zbuluar.¹³⁶ Për shembull, pagesit e rryshfetit nuk dëshirojnë të përhapin faktin se ata kanë marrë pjesë në korrupsion, sepse kanë frikë nga pasojat e dënimit për rryshfet, sepse kanë frikë kundërpërgjigjen e ligjit ose për shkak se ata paguan rryshfet për të shmangur një dënim më të rëndë si burg dhe janë të kënaqur me rezultatin. Përveç këtyre, për shkak të natyrës së fshehtë të korrupsionit, dëshmitarë si pale e tretë janë të rrallë. Nëse një incident korrupsioni nuk raportohet nuk mund të adresohen në mënyrë efektive. Është për këtë arsye që organizatat e fuqishme të shoqërisë civile dhe mediat e pavarura që bëjnë publike dhe hetojnë korrupsionin janë të një rëndësie jetike. Ato janë dyja faktorë vendimtarë në eliminimin e korrupsionit sistemik në institucionet publike.¹³⁷

4.7.1. Roli i shoqërisë civile

Organizatat e shoqërisë civile mobilizojnë burime publike jashtë institucioneve formale shtetërore. Këto grupe njerëzish mund të përdorin burimet e kombinuara për të avokuar për çështje që ata kanë shumë besim, të tilla si luftimin e korrupsionit policor. Organizatat e forta të shoqërisë civile mund të koordinojnë preferencat e shumë njerëzve dhe të përdorin pozitën e tyre për të ushtruar presion mbi politikanët. Ata mund të mbështeten në përvojën e kombinuar të anëtarëve të tyre për të analizuar në mënyrë kritike politikat anti-korrupsion dhe të sugjerojnë përmirësime ose ndryshime. Një avantazh i mëtejshëm i shoqërisë civile është se

ajo mund të organizojë burimet në nivel ndërkombëtar përtej kufijve shtetërorë. Karakteri ndërkombëtar i shoqërisë civile do të thotë se në shoqëritë ku institucionet vendore janë të brishta, aktorët e jashtëm të shoqërisë civile mund të mbështesin grupet e brendshme në trajtimin e reformave të nevojshme.¹³⁸

Shembulli 5: Organizata të shoqërisë civile kundër korrupsionit - Transparency International

Transparency International (TI) u themelua në vitin 1993 dhe tani është një organizatë e shoqërisë civile globale e angazhuar në luftën kundër korrupsionit. Ajo ka zhvilluar një rrjet global filialesh kombëtare që punojnë për të nxitur transparencën në organizatat publike dhe private me qëllim reduktimin e korrupsionit.

TI është vlerësuar për përpjekjet advokuese të saj për të vënë anti-korrupsionit në axhendën globale, duke e bërë anti-korrupsionin qendror në qëndrimet politike të Bankës Botërore, OKB-së dhe Fondit Monetar Ndërkombëtar.

TI ndihmoi në formulimin e Konventës së OKB-së kundër Korrupsionit dhe Konventën e Bashkimit Afrikan për Parandalimin dhe Luftën kundër Korrupsionit. Ai gjithashtu u përfshi nga afër në krijimin e Konventës kundër ryshfetit të OECD-së.

Meqë termi “shoqëri civile” përfshin një gamë kaq të gjerë aktorësh, është e vështirë të nxirren në mënyrë ekzakte funksionet e tyre kryesore. Shoqëria civile bën shumë gjëra, dhe nga vendi në vend rolet e saj mund të jenë të ndryshe. Kapitulli 6 vë në pah katër fushat kryesore të aktiviteteve që kontribuojnë në luftimin e korrupsionit në polici.

1. *Ngritje kapacitetesh dhe ndarje njohurish.* Organizatat e shoqërisë civile shpesh kanë aftësi të veçanta ose ekspertizë të specializuar të cilat mund të përdoren në parandalimin dhe zbulimin e korrupsionit. Për këtë arsye, insitucione të tjera të mbikëqyrjes së jashtme shpesh e gjejnë të dobishme për të bashkëpunuar me organizatat e shoqërisë civile për të ndërtuar aftësitë, ndarë njohuritë dhe shëmbyer praktikrat e mira. Për shembull, Altus (www.altus.com) është një aleancë e qendrave akademike dhe OJQ-ve të qëndrueshme nga pesë kontinentet. Ajo siguron një platformë për të shpërndarë njohuri në lidhje me sigurinë dhe drejtësinë, metodat kërkimore ndër-kulturore dhe mjetet anti-korrupsion. Qëllimi kryesor i Altus-it është që t’u ofrojë OJQ-ve në mbarë botën informacion përmbajtësor në mënyrë që ata të mund të punojnë në mënyrë më efektive me qeveritë dhe të luajnë një rol më të madh për të ndikuar në zgjidhje të bazuara tek e drejta përkundëjt atyre të padrejta.¹³⁹ Përveç kësaj, organizata të ndryshme avokimi dhe institucionet akademike kanë zhvilluar doracakë dhe udhërrëfyes - të tilla si kjo Pako Instrumentesh - e cila përmbledh ekspertizën në mbi llogaridhënien e policisë dhe anti-korrupsionit.¹⁴⁰
2. *Rritje ndërgjegjësimi.* OJQ-të ndërkombëtare të tilla si Amnesty International dhe Human Rights Watch duke punuar me grupe brenda vendeve janë përqendruar tek krimet / shpërdorimi i detyrës nga ana e policisë për shumë vite. Një strategji e përzgjedhur është për të shkruar të ashtuquajturat “raporte hije” të cilat u dërgohen organeve të OKB-së për të evidentuar faktet dhe sfidat për ngjarjet sipas versioneve të qeverive të paraqitura tek komitetet e monitoruara për zbatimin e traktateve.¹⁴¹ OJQ-të kanë mundësi të

formojnë koalicione ndërkombëtare dhe kombëtare për të nxitur qeveritë për të aprovuar dhe zbatuar ligje anti-korrupsion, politika dhe programe efektive.¹⁴² Organizatat e shoqërisë civile mund edhe të 'nxjerrin emrin dhe të turpërojnë' zyrtarët e korrumpuar, duke vënë theksin tek sjelljet e tyre jo të hijshme dhe avokojnë për regullime. Kjo mund të shkaktojë vështirësi në nivel ndërkombëtar, dhe brenda vendit mund të motivojë publikun të detyruar përfaqësuesit e për të vepruar.

3. *Nxitur veprime të ekzekutivit, parlamentit ose gjyqësorit.* Nganjëherë bërja publike e praktikës së korrumpuar është e mjaftueshme për të detyruar një organ të qeverisë për të vepruar. Kur organizatat e shoqërisë civile nxjerrin emrin dhe turpërojnë (name and shame) zyrtarët e korrumpuar ose zhvillojnë fushata ndërgjegjësimi në lidhje me problemin e korrupsionit në polici ato mund të precitohen në hetime publike. Rastet më spektakolare kanë ndodhur kur burokratët e korrumpuar apo zyrtarët janë fajësuar, ndjekur penalisht ose të detyruar të lënë punët e tyre pasi veprat e tyre janë ekspozuar për publikun. Në vendet me institucione të shoqërisë civile veçanërisht të fuqishme dhe akses të hapur ndaj informacionit, politikanët mund të bëjnë përpjekje për të reformuar institucionet para se akuzat të jenë përhapur, duke u bazuar në supozimin se krimi nuk mund të fshihet në mënyrë efektive.¹⁴³
4. *Të iniciojë debat publik.* Disa çështje që lidhen me korrupsionin e policisë nuk kanë një përgjigje të vetme të saktë, dhe çdo shoqëri ka nevojë për të përcaktuar se si dëshiron të adresojë këtë çështje. Për shembull, bilanci i saktë mes pavarësisë operacionale të policisë dhe kontrollit demokratik mund të ndryshojë nga vendi në vend në varësi të përvojës historike të policisë. Shoqëria civile mund të paraqesi platforma ku këto çështje delikate mund të debatohen të tilla si konferenca akademike, revista apo gazeta, apo publikime të OJQ-ve dhe palëve tjera të interesuara.

4.7.2. Roli i mediave

Mediat janë një lloj i veçantë organizate të shoqërisë civile – e cila i është përkushtuar zbulimit dhe publikimit të informacionit. Mediat kanë luajtur historikisht një rol shumë të rëndësishëm në ekspozimin e korrupsionit policor dhe advokacinë për reforma. Zbulimet e kryera nga organizatat e medias ishin të dobishme për themelimin e Komisionit Mollen në Qytetin e New York-ut, dhe mediat janë shpesh në vijën e parë për ekspozimin e praktikave korruptive. Në këtë mënyrë ato kanë një marrëdhënie në simiozë me institucionet e tjera të mbikëqyrjes së jashtme. Mediat janë gjithashtu të rëndësishme për të shumëfishuar mesazhin e organeve të mbikëqyrjes dhe hetimeve, ashtu sic ndodhi kur *New York Times* shkroi për hetimin Mollen, duke përcjellë gjetjet e saj për publikun.¹⁴⁴

Media mund të jetë private dhe të ketë qëllim fitimin, siç është rasti me shumicën e gazetave dhe stacioneve televizive, ose ato mund të jenë publike dhe të jenë si një organizatë jo-fitimprurëse, siç është rasti me BBC-në në Mbretërinë e Bashkuar dhe Radio Publike Kombëtare në SHBA. Nuk ka asnjë përgjigje të vetme nëse media publike apo private janë më të mira, pasi ata të dyja kanë anët e forta dhe dobësitë. Me mediat private është më e lehtë për të siguruar se ato do të jenë të pavarura nga manipulimi i qeverisë, por ato mund të jenë subjekt i interesave private të biznesit dhe investitorëve, dhe nuk kanë interes për të shpenzuar para për gazetarinë investigative me cilësi të lartë nëse shitja argëtuese është më fitimprurëse.¹⁴⁵ Media private mund të ketë burime më të mëdha në dispozicion për t'i mundësuar atyre për të prodhuar gazetarinë me cilësi të lartë investigative. Organizatat jo-fitimprurëse të medias kanë avantazhin se mandati i tyre organizativ është të

mbajnë të informuar publikun, prandaj ato do të fokusohen në çështjet me interes publik. Nëse media janë të financuara nga publiku, rreziku që qeveritë mund të ndërhyjnë në përmbajtjen e lajmeve është i qënësishëm. Në përgjithësi, karakteristika më e rëndësishme e mediave të çdo vendi është se ata duhet të jenë të shumta dhe të ndryshme, dhe pronësia duhet të jetë e shpërndarë. Përqendrimet e pronësisë mbi median mund të krijojnë mundësi për abuzim apo tradhti të besimit të publikut.

4.7.3. Sfidat

Si punonjësit e shoqërisë civile dhe gazetarët mund të përballen me pengesa të vështira dhe të rrezikshme kur punojnë për të identifikuar korrupsionin në polici. OJQ-të që kritikojnë policinë mund të përballen me ngacmime/shqetësime apo edhe burgosje të aktivistëve të tyre. Në Xhamajka, për shembull, mbrojtësit e të drejtave të njeriut janë akuzuar për ndërhyrje të paligjshme, janë etiketuar si armiq të policisë dhe janë përshkruar si kriminelë nga zyrtarët publikë.¹⁴⁶ Në Kamerun, OJQ-ve u është mohuar e drejta për të vepruar dhe herë pas here janë eliminuar me dekret.¹⁴⁷ Për këtë arsye, puna e aktorëve të shoqërisë civile mund të jetë e rrezikshme në shoqëritë ku sundimi i ligjit nuk është konsoliduar në mënyrë të vendosur ose liritë themelore civile janë shkelur në mënyrë rutine.

Një pengesë e dytë për punonjësit e shoqërisë civile mund të jetë mohimi i informacionit. Për shkak se përfaqësuesve të shoqërisë civile u mungon mbështetja zyrtare, lutjet e konfidencialitetit ose të sekretit shtetëror mund të përdoren nga policia për të bllokuar aktivitetet kontrolluese të tyre.¹⁴⁸

Gazetarët ballafaqohen me pengesa të ngjashme kur përpiqen për të hetuar korrupsionin e policisë. Së pari ekziston rreziku që gazetarët të ndërrojnë mendje nga hetimi nëpërmjet kërcënimit fizik nga policia e cila i trembet ekspozimit. Për shembull, OJQ-a Gazetarët pa Kufij thotë se në Meksikë “është shumë e rrezikshme për mediat, sidomos mediat lokale, të përpiqen të merren me akuzat për korrupsion qeveritar, bashkëpunim me trafikantët e drogës apo me dhunimin e të drejtave të njeriut nga ana e policisë apo forcave të armatosura dhe... që nga viti 2000, gjashtëdhjetë e një gazetarë në Meksikë janë vrarë dhe nëntë janë “zhdukur”.¹⁴⁹

Një problem i dytë është se gazetarët që ndërveprojnë shpesh me policinë dhe varen nga zyrtarët e policisë për informacion në lidhje me raste dhe citate për historitë e tyre, mund të identifikojnë veten me policinë, duke i penguar të shkruajnë artikuj që kritikojnë sjelljen e policisë.¹⁵⁰ Gjithashtu, nëse këta gazetarët shkruajnë histori kritike në lidhje me policinë, ata mund të vuajnë profesionalisht nëse oficerët refuzojnë të bashkëpunojnë me ta në të ardhmen. Kjo strategji, e cila njihet si “rregullim i aksesit” përfshin policinë e cila u jep lajme “ekskluzive” shumë të mira gazetarëve të cilët paraqesin punën e policisë në një dritë të favorshme dhe duke dënuar gazetarët kritike duke i mohuar atyre intervista dhe informacione.

Një problem i tretë me të cilin përballen gazetarët është ruajtja e konfidencialitetit të burimeve të tyre. Vendet pa mbrojtje të fortë ligjore që u lejojnë gazetarëve të fshehin burimet konfidenciale, mund të paraqesin pengesa për një shtyp të fuqishëm për dy arsye: 1) gazetarët rrezikojnë të detyrohen të dëshmojnë, ose burgosen nëse ata dështojnë të zbulojnë identitetin e burimeve të tyre, dhe 2) gazetarët do ta kenë të vështirë të bindin burimin e informacionit që të jetë bashkëpunues në qoftë se ata nuk mund të garantojmë anonimitetin.

Shembulli 6: Media dhe korrupsioni i përhapur – rasti i Vladimiro Montesinos Torres në Peru

Peruja e viteve 1990 drejtohej me urdhër të Presidentit Alberto Fujimori nga shefi i policisë sekrete Vladimiro Montesinos Torres. Montesinos zhvilloi një nga sistemet më të përpunuara të ryshfetit të evidentuara ndonjëherë. Efekti i saj ishte të minonte tërësisht funksionimin e demokracisë peruane.

Montesinos sistematikisht korruptoi policinë, gjyqësorin, mediat dhe cdokënd që e kundërshtonte. Ai përdori fonde sekrete, të kanalizuar përmes buxheteve ushtarake për të mbajtur të 'vajosura' rrotat e sistemit të tij të përpunuar. Me ndonjë përjashtim, cdo herë që Montesinos korruptoi dikë ai e regjistroi në video transaksionin. Me aq shumë rryshfete ishte i nevojshëm një sistem kontabiliteti për të parë se ku shkojnë paratë, dhe kjo rezultoi efektive. Ekonomistët e Stanfordit, John McMillan dhe Pablo Zoido shqyrtuan ato kasete dhe analizuan koston e korrupsionit mbi kontrollet e ndryshme mbi pushtetin e drejtorëve të policisë. Në fund të fundit, Montesinos nuk ishte aq i kujdesshëm dhe rrjedhjet për një video ryshfeti ndaj medias së fundit të mbetur e pavarur shkaktoi rënien e qeverisë. McMillan dhe Zoido shkruajnë:¹⁵¹

Vetëm tre muaj e gjysmë pas zgjedhjeve, qeveria Fujimori ra, pasi një nga videokasetat e Montesinos u transmetua në televizion. Montesinos u pa duke paguar politikanin e opozitës Alberto Kouri me 15,000 dollarë në muaj për të ndryshuar anë dhe për të mbështetur presidentin. Videokaseta të tjera u transmetuan më pas duke u bërë si tipar dallues i televizionit të jetës reale në Peru. Kasetat të cilat u quajtën *vladivideos*, zbuluan madhësinë e pasurisë së Vladimiro Montesinos. Për shembull, ato treguan duke i ofruar Alipio Montes de ZÇK, një Gjykatësi të Gjykatës së Lartë, Kryesinë e Këshillit Kombëtar të Zgjedhjeve plus një shtesë rrogë prej 10,000 dollarësh mujore, kujdes mjekësor dhe siguri personale; duke korruptuar Ernesto Gamarra, një anëtar i një komisioni të Kongresit që po hetonte burimin e parave të Montesinos, për ta cuar hetimin larg nga Montesinos, dhe duke siguruar pronarin e Lucchetti-t, një kompani kiliane makaronash, për një vendim të favorshëm në një mosmarrëveshje ligjore mbi ndërtimin e një fabrike.

Shpërbërja e një sistemi aq të sofistikuar nga një media e cila publikoi provat e korrupsionit është një testament për fuqinë e mediave të lira.

4.7.4. Rekomandime për shoqërinë civile

Duke pasur parasysh se shoqëria civile përfshin një sërë aktorësh, është e vështirë të përcaktohen qartë një sërë rekomandimesh thelbësore. Pjesa më e madhe e mbrojtjes ligjore që formon bazën për një shoqëri civile të fuqishme është mbrojtja e lirive civile themelore si e drejta për lirinë e shprehjes, liria e besimit, liria e shoqërimit dhe mbrojtja nga arrestimi arbitrar ose me burgim. Dispozitat ligjore që rrisin të drejtën e publikut për informacion, të tilla si ligji për lirinë e informimit, gjithashtu ndihmon organizatat e shoqërisë civile në kryerjen e rolit të tyre monitorues. Ka disa aktivitete që OJQ-të mund të angazhohen për të rritur monitorimin e tyre ndaj korrupsionit policor.

- Organizatat e shoqërisë civile shpesh e gjejnë forcën në numër, dhe formimin e rrjeteve të OJQ-ve ose grumbullime të shoqatave profesionale mund të fuqizojnë mesazhin e një OJQ-je nëpër një rrjet. Kjo mund të rrisë presionin që aktorët e shoqërisë civile mund të tek zyrtarët e zgjedhur dhe policia.
- Organizatat e shoqërisë civile mund të mobilizojnë ekspertizën e tyre për të interpretuar dhe përkthyer aktivitete komplekse të policisë ose dokumente teknike për një publik të gjerë, duke rritur angazhimin e publikut me aktivitetet e policisë
- Aty ku është e mundur organizatat e shoqërisë civile duhet të përpiqen që të konsultohen për çështjet që lidhen me ndërveprimin e policisë dhe të komunitetit që ata po policojnë. Gjithashtu, policia duhet të përpiqet të konsultohet rregullisht me shoqërinë civile në nivel komuniteti sepse kjo edhe rrit mbikëqyrjen demokratike dhe përmirëson rezultatet e policimit.¹⁵²
- Vëzhguesit dhe ligjvënësit duhet të konsultohen me aktorët relevantë të shoqërisë civile që mund të kenë ekspertizë të dobishme.

Një parim kryesor për shmangien e bërjesa së gazetarëve për vete nga ana e policisë është ruajtja e një kodi të rreptë profesional nga gazetarët në lidhje me burimet. Gazetarët duhet të mbajnë një politikë ku burimet për historitë kanë anonimitet vetëm nëse ato plotësojnë kriteret ku një zbulim i identitetit të tyre do të paraqesi rrezik personale apo profesional. Gazetarët nuk duhet të ruajnë anonimitetin për zyrtarët që kërkojnë të përhapin opinione pa meritë, dhe as nuk duhet të pranojnë informacione të paregjistruara “off-the-record” që kanë për qëllim për formësimin e të kuptuarit të një historie. Rregulla të rrepta për dhënien e anonimitetit do të thotë se burime të rëndësishme dhe bilbilfryrësit mund t’u sigurohet mbrojtja, por oficerët e policisë do ta kenë më të vështirë që të kenë artikuj gazetash në favor të tyre.

Ka disa ligje kyçe dhe rregullime institucionale që kontribuojnë në funksionimin e një media të lirë dhe efektive që mund të kontribuojnë për anti-korrupsionin.¹⁵³

- Anti-censurë e forte dhe ligje mbi lirinë e shprehjes.
- Ligje të forta kundër monopoleve, pasi parandalojnë përqendrimin e pronësisë së mediave në duart e pak njerëzve.
- Asnjë license ose kufizime të tjera për hyrjen në fushën e gazetarisë apo themelimin e një medie. Kërkesa e gazetarëve për të marrë leje në mënyrë që të veprojnë në mënyrë efektive funksionet si një mekanizëm për kontrollimin e përmbajtjes së medias, pasi gazetarëve kritike mund t’u mohohet një licencë.
- Gazetarët duhet të respektojnë kodet strikte të sjelljes në lidhje me anonimitetin e burimeve.
- Duhet të ketë standarde të qarta ligjore në lidhje me konfidencialitetin e burimeve të gazetarëve.
- Policia duhet të mbajë konferenca shtypi dhe të informojë mediat në lidhje me aktivitetet e tyre për aq sa është në përputhje me sigurinë operacionale.

4.8. Hetime ad hoc

Institucionet që rishikojnë apo hetojnë ngjarjet e veçanta, praktikrat apo politikat njihen si pyetje apo komisione hetimi.¹⁵⁴ Hetimet shqyrtojnë jo vetëm se çfarë ka ndodhur në të kaluarën, por shpesh u kërkohet të bëjnë rekomandime mbi ndryshimin e politikave, praktikave ose institucioneve për të parandaluar (ri) përsëritjen e problemeve që ata identifikojnë. Në dyzet vitet e fundit ka pasur hetime të shumta mbi korrupsionin në polici. Ato janë iniciuar zakonisht në përgjigje të akuzave të bëra nga anëtarët e publikut, mediat apo vetë policia.

Hetimet zakonisht kryehen për një periudhë të caktuar kohe dhe u jepet një mandat shumë specifik. Shpesh u jepen kompetenca të gjera për të mbledhur informacionin e duhur në përputhje me mandatin të tyre, duke përfshirë këtu edhe kompetencën për të dhënë urdhër për dhënen e dëshmisë në gjykatë dhe të dëgjojnë dëshmi nën betim. Hetimet zakonisht kërkojnë mbështetjen e autoriteteve të zbatimit të ligjit për t'i ndihmuar të kenë bashkëpunimin e personave përkatës. Hetimet për korrupsionin e policisë shpesh mbledhin informata nga një gamë e gjerë palësh të interesuara, duke përfshirë anëtarët e shërbimeve të policisë (shpesh duke përfshirë si bilbilfryrësit dhe punonjësit e policisë të cilët janë përfshirë në korrupsion), anëtarët e publikut (në shumë raste kjo përfshin edhe kriminelë që kanë përfituar nga korrupsioni policisë), organizatat e shoqërisë civile dhe media.

Hetimet kanë janë kryer zakonisht nga komisionet e emëruara nga drejtuesit kombëtare ose rajonale. Megjithatë, ka patur edhe hetime gjyqësore dhe hetime parlamentare mbi korrupsionin e policisë. Pavarësisht nga lloji i hetimit, ato janë kryer nga persona që nuk janë aktualisht pjesë e personelit të policisë. Shih Kapitullin 7.

4.8.1. Roli i hetimeve ad hoc

Funksionet e një hetimi *ad hoc* varen nga fakti se cili organ i themeloi, çfarë mandati kanë dhe çfarë kompetencash. Hetimet mbi korrupsionin e policisë kryejnë tre funksione të përgjithshme të cilat kontribuojnë në mbikëqyrjen e jashtme të policisë:

Roli kryesor i hetimeve mbi korrupsionin në polici është të *identifikojë modelet/strukturën e korrupsionit* dhe faktorët që kontribuojnë në korrupsionin brenda shërbimit policor. Hetimet zakonisht përqëndrohen mbi korrupsionin sistematik. Ato zakonisht nuk përqëndrohen në raste të veçanta përvçse kjo shërben për të ilustruar tendencat më të gjera të praktikave korruptive.

Ndërsa hetimet zakonisht nuk hetojnë raste individuale dhe nuk kanë fuqi për të ndjekur penalisht punonjës të policisë të dyshuar të kenë qenë të përfshirë në korrupsion, disa janë në gjendje të rekomandojnë që prokurorët publikë të hetojnë veprimtarinë e punonjësve të policisë të caktuar.¹⁵⁵

Hetimet *rrisin ndërgjegjësimin e korrupsionit* brenda shërbimit policor duke publikuar gjetjet e hetimeve të tyre. Kjo siguron që organizatat e shoqërisë civile, mediat dhe publiku ruajnë një interes në luftimin e korrupsionit policor dhe ushtrojnë presion mbi ekzekutivin dhe përfaqësuesit e tyre të zgjedhur për të ndërmarrë veprime për të parandaluar korrupsionin.

4.8.2. Sfidat

Shërbimet policore shpesh bëjnë ndryshime të brendshme si pasojë e një hetimi duke e bazuar në rekomandimet e tij. Është një sfidë për të siguruar që gjetjet dhe rekomandimet e një hetimi të kenë një ndikim afatgjatë mbi luftimin e korrupsionit policor.¹⁵⁶ Komisioni Mollen (i cili shqyrtoi korrupsionin në kuadër të Departamentit të Policisë së Nju Jorkut) dhe hetime të tjera në Britaninë e Madhe, në SHBA dhe Australi kanë kërkuar që të garantohet një ndikim i përhershëm në luftimin e korrupsionit policor, duke rekomanduar krijimin e një organi të mbikëqyrjes së jashtme për të parandaluar dhe hetuar korrupsionin e policisë.

4.8.3. Rekomandime per hetimet ad hoc

Hetimet ad hoc nga vetë natyra e tyre janë të veçanta për një sere rrethanash të caktuara. Megjithatë ka disa rekomandime të përgjithshme:

- Hetime ad hoc duhet të ketë kompetenca të mjaftueshme hetimore, duke përfshirë hetues të pavarur dhe kompetencat urdhri thirrjeje në gjykatë.
- Hetimet ad hoc duhet të përpiqen të përzgjedhin hetuesit të cilët nuk kanë besnikëri ndaj departamenteve që ata po hetojnë, nuk kanë konflikte interesi dhe janë të pavarur nga ndikimi politik.
- Në mënyrë ideale, hetimet ad hoc hetimet duhet të bëjnë rekomandime të detyrueshme apo të jetë palë në procedurat reformuese që rezultuan nga hetimi.¹⁵⁷
- Hetimet ad hoc duhet të kenë një mandat të gjerë për të ndjekur korrupsionin. Suksesi i Komisionit Mollen pjesërisht ishte për shkak të aftësisë së tij për të hetuar korrupsionin në çdo fushë të qytetit të Nju Jorkut dhe në çdo nivel. Ai arriti në përfundimin se një nga të metat e hetimeve të mëparshme anti-korrupsion kishte qenë qëllimi i tyre i ngushtë, i kufizuar tek oficerët e policisë ose tek njësi të veçanta.¹⁵⁸
- Në mënyrë ideale duhet të ketë një bazë ligjore për hetimet publike, që përcakton kompetencat e tyre dhe procedurat.

5

Konkluzionet – Kapitulli 6

Ky kapitulli shqyrton institucionet kryesore të përfshira në kontrollin dhe mbikëqyrjen e jashtme të policisë. Qëllimi është për të vënë theksin tek rëndësia jetike e të gjitha institucioneve mbikëqyrëse të jashtme në luftën ndaj korrupsionit të policisë, dhe të ilustrojë që rolet e tyre plotësojnë njëri-tjetrin në mbikëqyrjen e policisë. Kapitulli ka për qëllim të ofrojë këshilla praktike se si kryehet mbikëqyrja e jashtme e policisë dhe si mund të jetë. Mbikëqyrja dhe kontrollit i jashtëm jo vetëm promovojnë respektin për sundimin e ligjit dhe të drejtat e njeriut, por edhe rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të shërbimeve policore, si mund të operojnë ato me besimin dhe respektin e publikut që i shërbejnë.



KAPITULLI 7

Hetimi

■ Gerard Snel

PAKOJA E INSTRUMENTEVE MBI INTEGRITETIN E POLICISE

KAPITULLI 7

1

Hyrje në Kapitullin 7

Kapitulli 7 trajton hetimin e korrupsionit në polici. Ai shqyrton se si një hetim i strukturuar mirë mund të ndihmojë në ndjekjen penale të sjelljes jo etike. Në kapitull shtjellohen kërkesat që kanë organet hetimore të brendshme dhe të jashtme dhe identifikon sfidat e shoqërizmit midis policëve, si dhe rëndësinë e zhvillimit të strategjive hetimore.

Ky Kapitull ofron jo vetëm një kuadër teorik por shërben dhe si një udhërrëfyes praktik pasi përdor shembuj nga ngjarje të jetës reale. Ky Kapitull gjithashtu jep një kornizë për kategorizimin e formave të ndryshme të korrupsionit në polici dhe shpjegon strategjitë e ndryshme të hetimit që mund të përdoren, dhe ofron informacion mbi historikun e hetimit - duke përfshirë shtatë pyetjet e arta –si dhe disa parime që duhen respektuar në kryerjen e hetimeve. Gjithashtu do të shqyrtohen disa shembuj të agjencive të suksesshme kundër korrupsionit.

Korrupsioni mund të ndodhë në të gjitha nivelet e shoqërisë por qeveria, ndërmarrjet / bizneset dhe shoqëria civile do të preken në mënyra të ndryshme. Konteksti është i rëndësishëm në hetimin efektiv të korrupsionit në polici. Ky Kapitull ofron modele praktike dhe rekomandime dhe aplikimin e tyre në kontekste të veçanta.

1.1. Çfarë është hetimi?

Hetimi është procesi i shqyrtimit të fakteve që lidhen me veprat penale dhe shkelje të tjera të kryera nga zyrtarët / policët. Hetimi përfshin aktivitetet që një shërbim kryen pas marrjes së një ankese që ka të bëjë me një shkelje të policisë, dhe qëllimi është për të përcaktuar nëse ka shkak për ankesë. Hetimet mund të iniciohen nga shërbimet e policisë apo nga organet kundër-korruptive (të pavarura) në bazë të ankesave të paraqitura ose nga publiku apo nga oficerët e policisë, ku të dyja palët mund të jenë pjesëmarrës ose vëzhgues të korrupsionit. Proces i hetimit mund të inicohet dhe nga mekanizmat e brendshëm të kontrollit (shih Kapitullin 5) dhe hetimi proaktiv.

Kapitulli 7 nxjerr në pah karakteristikat e një strategjie të hetimit. Një strategji hetimi është një mënyrë për të mbledhur prova që do të konfirmojnë një akuzë ose zbulojnë që është e pabazë. Strategjitë mund të identifikojnë mënyra për të mbledhur informacion. Një strategji është një qasje e zhvilluar mirë për një problem të caktuar dhe përcakton linjat e hetimit. Strategjia është më shumë se sa përdorimi i një metode të vetme hetimore: është një kombinim pasi merr në konsideratë mundësitë dhe kufizimet, detyrimet dhe rreziqet. Si rrjedhojë e këtyre konsideratave përcaktohet një mënyrë për të zgjidhur një rast të veçantë.¹⁵⁹ Strategjia është një mënyrë për të garantuar që transparenca, një proces i rregullt dhe një trajtim i ndershëm do të respektohen.

Lidhjet me Kapitujt e tjerë

Disa tema të diskutuara në këtë Kapitull janë zhvilluar edhe me në hollësi në Kapitujt e tjerë:

Kapitulli 1 jep informacion plotësues mbi format e ndryshme të korrupsionit;

Kapitulli 4 merret me sjelljen e oficerit të policisë i cili nuk mund të konsiderohet si i korruptuar, por duhet të trajtohet si shkelje mbi rregullat e etikës; dhe temat e Kapitujve 5 dhe 6, kontrollet e brendshme dhe të jashtme, janë të lidhura me këtë kapitull meqënëse kontrollet mund ofrojnë elemente që udhëheqin procesin e hetimit.

Informacione të mëtejshme mund të gjenden gjithashtu në Kapitullin 3.

Lidhje të veçanta do të tregohen në tekst.

2

Përse hetimi është i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit?

Ky seksion shtjellon arsyet përse hetimi i veprave penale të kryera nga anëtarët e shërbimeve policore është i rëndësishëm për parandalimin dhe reduktimin e korrupsionit.

2.1. Policia duhet të jetë e besueshme

Për të qenë efektive policia duhet të gëzojë besimin e publikut. Korrupsioni i policisë është shkatërrues për këtë besim. Hetimi i shkeljeve dhe abuzimeve të kryera nga punonjësit e policisë është një kusht për krijimin e besimit të publikut në polici.

Trajtimi i korrupsionit në polici është çështje thelbësore pasi aktivitetet e policisë ofrojnë mundësi të shumta për korrupsion. Policët mund t'a shmangin përdorimin e informacionit për qëllimet e synuara dhe ta përdorin atë për t'u bërë shantazh njerëzve, etj. Informacionet mbi veprat penale mund të 'mbulohen' për të ndihmuar mbrojtjen e autorëve. Kontrolli fizik i të dyshuarve mund të jetë gjithashtu një burim abuzimi.

Në një shkallë me të gjërë, korrupsioni i policisë mund të ndikojë drejtpërsëdrejti në rritjen ekonomike nëpërmjet 'taksimit' të paligjshëm të ndërmarrjeve të vogla apo të transportit në mënyrë shumë të ngjashme me organizatat mafioze¹⁶⁰, dhe kjo ka gjithashtu ndikim negativ në investimet e huaja.

2.2. Kriminelët janë të interesuar të korrumpojnë policët

Hulumtimet tregojnë se kusht për zhvillimin e krimit të organizuar në shkallë të madhe është korrupsioni i konsiderueshëm në polici.¹⁶¹ Organizatat kriminele kanë interes serioz në korrupsionin e policëve për shkak të pozicionit unik që ata kanë: aksesin që ata kanë në informacione konfidenciale dhe aftësia e tyre për të mbrojtur aktivitetet e paligjshme të tilla si prostitucioni, droga, pornografia dhe kështu me radhë.

Në marrëdhëniet ndërmjet korrupsionit të policisë dhe krimit të organizuar, ndërkohë që shumica e parave që përfitojnë kriminelët është e konsiderueshme punonjësit e korruptuar të policisë shpesh marrin vetëm shumica të vogla për bashkëpunimin e tyre. Oficerët e policisë për këto shumica relativisht të vogla, për shembull hapin dyer atje ku duhet të qëndrojnë të mbyllura, mbrojnë shtëpi publike ndërkohë që duhet ti mbyllin ato dhe ruajnë transportin e drogës. Këto veprime (ose mosveprime) lehtësojnë aktivitetet kriminele. Nuk janë vetëm kriminelët që kanë interes të korrumpojnë oficerët e policisë; terroristët, politikanët, shefat ushtarakë / kryekomandantët, etj të gjithë kanë motivet e tyre për të korruptuar zyrtarët e policisë për një qëllim të caktuar.

Shembulli 1: 'Policët e Mafias'

Në vitin 2006, dy hetues në pension nga New Yorku, Louis Eppolito dhe Stephen Caracappa, u dënuan për vepra penale që kishin ndodhur nga viti 1979 deri në vitin 2005. Ata jetonin jetë të dyfishta si informatorë dhe punësonin vrasës për familjen mafioze Lucchese dhe shefin e krimit Anthony 'Gaspipe' Casso. Dy hetuesit ishin shpallur fajtor për tetë vrasje. Të dy merrnin pagesa prej 4000 \$ në muaj për të dhënë informacione dhe pagesa deri në 75.000 \$ për vrasje. Padi të tjera përfshinin pastrim parash, rrëmbime dhe pengim të drejtësisë. Në një rast u zbulua se dyshja dha informacion të gabuar në një objekt që çoi në vdekjen e një njeriu të pafajshëm. Ata informuan mafian për informatorët e policisë dhe në një rast arrestuan një anëtar të mafias, pastaj ia dorëzuan atë përsëri turmës që e torturoi dhe e vrau atë. Burrat ishin shpallur fajtorë gjithashtu për tregëtimin e metafetaminave (methamphetamines) kur ishin në pension në Nevada.

2.3. Natyra vetëmbrojtëse e shërbimeve policore

Organizatat e mbyllura të tilla si shërbimet policore zhvillojnë një kulturë që është vetëmbrojtëse. Kjo kulturë mund të përshkruhet si i ashtuquajtur *kodi blu* apo *muri blu i heshtjes*, i cili është rregulli i pashkruar mes punonjësve të policisë për të mos raportuar mbi gabimet, shkeljet apo krimet e një kolegu. Është procedurë standarde të deklarosh mungesë informacioni nëse merresh në pyetje në lidhje me një sjellje jo të hijshme të një oficeri tjetër. Ky mekanizëm lehtëson korrupsionin dhe është pengesë për hetimin e tij. Policët varen nga njëri-tjetri për sigurinë dhe mirëqenien e tyre dhe ata shpesh punojnë në kushte ekstreme duke u ballafaquar me dhunën, varfërinë dhe 'anët e errëta' të shoqërisë. Kjo krijon shumë presion mbi ta dhe inkurajon krijimin e solidaritetit mes kolegëve. Është pikërisht ky solidaritet mes kolegësh që inkurajon fshehtësinë e policëve, të cilët gënjajnë ose shikojnë mënyra të tjera për të mbrojtur oficerët e tjerë. Ky fenomen nuk duhet nënvlerësuar: ai ka një efekt shkatërrues për hetimin efektiv të korrupsionit. Muri blu i heshtjes përforcohet nga dy vëzhgime mbi punonjësit e policisë:

Korniza 1: Si të përballemi me murin blu

Masat për t'u përballuar me murin blu në hetimet për korrupsion

- Pranoni se ky fenomen ekziston: mos e mohoni atë.
- Vini theksin tek përgjegjësitë personale.
- Shpërbleni policët të cilët shkëputen nga kjo kulturë / e thyejnë atë.
- Mbronin oficerët e policisë të cilët bëjnë hapa përpara për të dhënë informacion mbi korrupsionin.
- Theksoni përgjegjësitë personale.

1. Policët besojnë se duke raportuar policë të tjerë të korruptuar nuk do të çojë automatikisht në dënime ose masa të ashpra kundër tyre. Ka arsye të mira për t'a besuar këtë meqënëse është e vështirë për të gjetur raste në të cilat hetimet e korrupsionit kanë çuar realisht në veprime ligjore të suksesshme. Kjo i pengon policët për të raportuar sjelljet e paligjshme dhe dhënien e provave.
2. Ka një besim të fortë në gjirin e policisë se raportimi i policëve të korruptuar do të prishë karrierat e tyre. Ka arsye të mira për të besuar këtë pasi ka shumë shembuj të punonjësve të policisë të cilët kanë humbur perspektivën e karrierës për shkak të raportimit të korrupsionit apo sjelljeve të paligjshme.¹⁶²

3

Si mund të integrohet hetimi në luftën kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike?

Ky seksion ofron një kuadër operativ që mund të ndihmojë shërbimet policore të angazhuara në luftën kundër korrupsionit për të zhvilluar mjetet dhe mekanizmat për hetimin e veprave të kryera nga personeli policor. Në vijim do të ndërmerren:

- Identifikimi i llojit të korrupsionit.
- Zhvillimi i një strategjie të hetimit.
- Teknikat e hetimit.
- Menaxhimi i procesit të hetimit.
- Vendimmarrja në hetim.
- Roli i prokurorisë.
- Përballja me shkeljet e policisë.

3.1. Identifikimi i llojit të korrupsionit

Pranimi i shfaqjes së korrupsionit është një hap i parë në krijimin e strategjive, mekanizmave dhe proceseve për të integruar hetimin brenda luftës kundër korrupsionit dhe sjelljes joetike. Shfaqja e korrupsionit përcaktohet kryesisht nga konteksti dhe niveli i zhvillimit të shërbimit policor.

Format me të ndërlukuara për t'u hetuar të korrupsionit janë ato të inkurajuara nga parime ekonomike dhe politike. Konceptet ekonomike të kërkesës dhe ofertës zbatohen edhe për sjelljet e paligjshme ku punonjësit e korruptuar të policisë veprojnë mbi mundësinë për të përfituar nga këto aktivitete. Në terma afatgjatë kjo ndihmon për të krijuar rrjete ekonomike që mbrojnë dhe mbështesin aktivitetet e paligjshme. Këto industri të paligjshme përfitojnë nga oficerët e policisë të cilët përfshihen në raste ku mund të kenë përfitime personale.

Format e korrupsionit që ndikojnë në gjithë sistemin gjyqësor kërkojnë një qasje hetimore të ndryshme se sa në rastet kur, për shembull, një oficer i policisë merr ryshfet gjatë një kontrolli të rregullt të trafikut. Format sistemike të korrupsionit (shih Kapitullin 2 dhe 6) zgjasin për dekada të tëra dhe nuk zhduken pas fillimit të reformës. Në fakt korrupsioni sistematik ka shumë të ngjarë të rritet gjatë periudhave të tranzicionit kur kriminelët, grupet e lobimit dhe të tjerë përdorin situatën e paqëndrueshme për të zgjeruar bizneset e tyre apo për të rritur ndikimin e tyre. Për më shumë mbi format e korrupsionit në polici, shih Kornizën 1, më poshtë.

Korrupsioni sistematik i organizuar ka më shumë gjasa për t'u gjetur në vendet në tranzicion dhe në zhvillim se sa në vendet pas-konfliktit apo të zhvilluara, ku zhvillohen gjerësisht shkeljet individuale apo korrupsioni i paramenduar.

Kutia 2: Format e korrupsionit në polici

Korrupsioni në polici shfaqet në shumë forma. Për qëllimin e këtij Kapitulli 7 duhet të bëhen dallime mes:

- *Formave klasike të korrupsionit* (marrje ryshfeti), të kryera nga individë apo grupe, të tilla si ryshfeti apo çdo formë tjetër për përfitim personal.
- *Korrupsioni gjatë procesit*, i cili ka për qëllim të ndikojë në rezultatin e procesit hetimor dhe gjyqësor.
- *Sjelljet pahijshme / shkeljet*: sjelljet e pazakonta / jo normale të punonjësve të policisë që nuk u sjell dobi drejtpërsëdrejti nevojave të tyre materiale, por është e dëmshme për imazhin e policisë, përfshirë këtu edhe shkeljet e brendshme.

Shih Kapitullin 1 për më shumë diskutim mbi format e ndryshme të korrupsionit.

3.2. Zhvillimi i strategjisë së hetimit

Ka disa faktorë që ndihmojnë në zhvillimin e një strategjie për hetimin e korrupsionit në polici. Pasi identifikohet se çfarë lloj korrupsioni ka kapur shërbimin policor, zhvillimi i një strategjie hetimore kërkon analizimin e formave të identifikuara të korrupsionit.

Dy janë karakteristikat nga të cilat korrupsioni mund të klasifikohet në mënyrë të tillë që të ndihmojë në zhvillimin e strategjive efektive të hetimit:¹⁶³ shkalla me të cilën korrupsioni është i *organizuar* apo i *përhapur*.

Korrupsioni i *çorganizuar* në nivelet më të ulëta të marrëveshjes së fshehtë është si mollët e kalbura në një fuçi. Jo të gjitha mollët në fuçi janë të ndotura. Korrupsioni i këtij lloji është i karakterizuar nga veprime individuale të shkeljeve të cilat nuk janë të lidhura me të tjerët. Mënyra më e mirë për të ndaluar korrupsionin e çorganizuar është të identifikosh individët fajtorë dhe më pas të përdoren metoda që zbulojnë provat në baza individuale. Për shembull, një oficer i policisë i cili i jep një organizate kriminale informacion nga një bazë të dhënash, mund të lërë pas gjurmë në kompjuter, të tilla si informacione hyrjeje në sistem (log-in), si dhe të dhëna që janë ruajtur në memorie e kështu me radhë. Një operacion i fshehte konciz dhe i shpejtë, i fokusuar mbi individin mund të jetë efektiv në këtë rast.

Në një nivel më të lartë, korrupsioni i *çorganizuar i përhapur* nënkupton një gamë më të gjerë aktiviteteve të korruptuara të rrënjësura në kulturën e të bërit të gjërave (të gjitha ose shumica e mollëve janë të kalbura, ose "orkide të prishura"), por ende në një nivel individual. Strategjitë për të identifikuar individët në një mjedis me korrupsion të përhapur janë më të vështira. Strategjitë duhet të zhvillohen për të identifikuar mollët e kalbura dhe të lihen mollët e mira jashtë, ose të përdoren mollët e mira për të identifikuar të kalburat.

Korrupsioni i *organizuar i përhapur* fillon me aktivitetet e korruptuara rastësore dhe i referohet korrupsionit të planifikuar dhe të strukturuar i cili shpesh përfshin menaxhimin e lartë. Në raste të tilla korrupsioni është aq i gjerë sa që fuçia vetë mund të konsiderohet si e kalbur. Kjo kërkon analiza të marrëdhënieve, pasi disa nga punonjësit e korruptuar mund të veprojnë në grupe dhe të kryejnë krime / shkelje për të njëjtën organizatë kriminale. Strategjitë për të hetuar këtë në mënyrë efektive duhet të përmbajnë programe për mbrojtjen e dëshmitarëve dhe të përfshijnë operacione të fshehta në terma afatgjatë.

Tre faktorë shtesë¹⁶⁴ janë të dobishëm në përcaktimin e një strategjie në një hetim mbi korrupsionin.

1. Numri i punonjësve të policisë të përfshirë.
 - Sa më i madh numri aq më e vështirë është për të kryer aktivitete të caktuara si operacionet e fshehta.
 - Sa më i madh numri aq më shume “sy e vesh” ka në organizatë (e vështirë për të mbajtur hetimin e fshehtë).
 - Sa më i madh numri aq më e madhe është mundësia që një nga të dyshuarit të bashkëpunojë me ekipin hetimor.
2. Përfshirja politike.
 - Kërkon masa shtesë për të fshehur dhe mbrojtur hetimin.
 - Kërkon masa shtesë për të siguruar një proces të drejtë.
 - Paraqet mundësinë që politikanët të kenë burime brenda policisë që u japin informacione të rëndësishme.
 - Kërkon që programet për mbrojtjen e dëshmitarëve të jenë në rregull.
3. Vëmendja e mediave.
 - Dëshmitarët dhe provat mund të bëhen më pak të dobishme në momentin kur gazetarët fillojnë hetimet e tyre.
 - Dëshmitarët mund të tremben për shkak të vëmendjes së mediave.
 - Rasti mund të kthehet në një çështje politike kur ka më shumë vëmendje nga mediat.
 - Vëmendja e mediave mund të rrisë presionin mbi hetimin.

3.3. Strategjitë e hetimit

Pasi u shqyrtua natyra e korrupsionit më pas do të trajtohen strategjitë e përshtatshme të hetimit. Në vijim do të paraqitet një listë jo e plotë e strategjive hetimore:

3.3.1. Mbledhja e informacionit

Shumica e strategjive të hetimit bazohen në një model individual të korrupsionit. Ato kanë për qëllim të identifikojnë dhe kapin oficerët e policisë që kryejnë krime / shkelin ligjin. Kjo qasje nuk merr në konsideratë modelet dhe tendencat e korrupsionit, dhe për shkak se fokusohet tek individët dhe jo në grupe apo rrjete rrezikon “të paralajmërojë” të tjerët të cilët mund të jenë të përfshirë në korrupsion.

Një qasje më e gjerë është e ashtuquajtura “ekspeditë peshkimi”. Ajo gjithmonë kërkon modele në korrupsion - duke u fokusuar tek “marrëveshjet” se sa tek “ngjarjet” - dhe objektivi i saj është të identifikojë sa më shumë zyrtarë policie të korruptuar. Si strategji ajo i lejon hetuesve për të shtyrë arrestimet derisa të jenë mbledhur sasia optimale e provave. Disavantazhi i kësaj strategjie është që zyrtarët e policisë të cilët dyshohen mund të kryejnë vepra penale ndërsa hetimi vazhdon, duke ngritur kështu çështje etike.

3.3.2. Fokusi i hetimit

Strategjitë e hetimit të krimit shpesh përqendrohen tek individ që kryen veprën penale se sa tek mjedisi në të cilin vepra penale ndodh, dhe kjo vlen edhe për hetimet e korrupsionit. Fillimi i hetimit është shpesh një ankesë ose rezultat i grumbullimit të informacioneve nga informatorët. Strategjitë e hetimit zakonisht janë të përqëndruara tek autori i krimit, dhe hetuesit kanë për qëllim të mbledhin prova kundër të dyshuarit. Për shkak të natyrës se fshehtë të korrupsionit shpesh është e vështirë për të mbledhur prova: oficerët e policisë janë jashtëzakonisht të kujdesshëm, ata lënë pak gjurmë dhe aktivitetet e tyre janë shpesh teper të fshehura për t'u vënë re.

Ka dy alternativa ndaj kësaj qasjeje:

1. *Organizata kriminale si pika qendrore.* Në vend që në qendër të vihet polici i dyshuar, hetimi vë në qendër organizatën kriminale që besohet të jetë mbështetur nga punonjës të korruptuar. Gjatë mbledhjes së informacionit marrin pjesë në ekipin hetimor dhe oficerët e njësisë kundër korrupsionit. Detyra e tyre është për të zbuluar oficerët e policisë të korruptuar dhe të sigurohen që të mbledhen prova të mjaftueshme pa rrezikuar të gjithë hetimin. Ka shumë mundësi takimesh të papritura me zyrtarë të korruptuar gjatë hetimeve të tilla. Kjo është një qasje efektive për hetimin e korrupsionit.
2. *Biznese të vecanta si pikë qendrore.* Disa biznese më shumë se të tjerët kanë interes në korrupsionin e punonjësve të policisë. Bizneset e transportit, për shembull, mund të përfitojnë nga të paturit policë të korruptuar për transportimin e mallrave të paligjshme. Hetimi fokusohet në aktivitetet e paligjshme të ndërmarrjes specifike apo degës, dhe policët e njësisë kundër korrupsionit marrin pjesë në hetim. Fokusi i hetimit është të analizojë procesin e (biznesit). Duke bërë kështu, aktivitetet mbështetëse të policëve të korruptuar bëhen të dukshme.

3.3.3. Strategji të tjera të rëndësishme

3.3.3.1. Strategjitë e komunikimit

Hetimet mbi korrupsionin vetvetiu tërheqin shumë vëmendjen e medias. Nëse nuk menaxhohet në mënyrë efektive kjo gjë është një kërcënim për hetimin. Megjithatë është dhe një mundësi për të treguar transparencë dhe për t'i dhënë siguri publikut. Komunikimi ose strategjitë e mediave nuk duhet të nënvlerësohen pasi janë një faktor i nevojshëm për hetim efektiv.

Korniza 3: Pyetje në lidhje me median në një strategji hetimi

Kur shpjegohet një strategji hetimi disa çështje që lidhen me mediat¹⁶⁵ duhet të përfshihen:

- A është emëruar një oficer ndërlidhës me shtypin?
- Cili autoritet është përcaktuar për zbardhjen e informacionit ndaj mediave?

- Cila është strategjia e përgjithshme e mediave?
 - Mediat e jashtme.
 - Mediat e brendshme (për të mbajtur shërbimin policor të informuar).
- Çfarë informacioni mund t'i jepet ose fshihet mediave?
- A monitorohet mbulimi i medias?
- Çfarë thirrje është organizuar për mediat?
 - Çfarë pyetje specifike duhet t'i adresohen publikut?
- Çfarë lloji mesazhi pozitiv duhet të përcillet?
- A duhet t'u drejtohen grupeve të veçanta të komunitetit?
- Cilat janë rreziqet e zbulimit të informacionit?
- Nëse një informacion i caktuar mbahet i fshehtë, a do të zbulohet nga mediat?
- A do të jete një njoftim për shtyp një paralajmërim për bashkëpunëtorët?
 - Çfarë duhet parashikuar?

3.3.3.2. Strategjitë financiare

Disa nga dëshmitë më inkriminuese dhe bindëse në një rast korrupsioni publik është dëshmia e një zyrtari publik që përfiton financiarisht nga korrupsioni i dyshuar: për shembull prova se një zyrtar publik ose punonjës depozitoi shuma të mëdha parash në një llogari bankare, bleu sende të shtrenjta me të holla ose shpenzoi në mënyrë të konsiderueshme më shumë para se sa mund t'i atribuohet burimeve të ligjshme të të ardhurave.

Prandaj një strategji e suksesshme është ndjekja e “gjurmëve të parave” duke u ndalur në përfitimet financiare të të dyshuarve. Marrja dhe shpenzimi i parave lë gjurmë prapa që mund të hetohen dhe ka mundësi për të identifikuar vendndodhjen e një personi si dhe zakonet e shpenzimeve apo të kursimit. Informacione të vlefshme mund të mblidhen nga gjurmimi i pagesave me kartë krediti, rezervime me anë të internetit, e të tjera.

Konfiskimi i pasurive të fituara në mënyrë të paligjshme. “Krimi nuk duhet të paguajë”: Një strategji efektive në uljen e krimit është konfiskimi i pasurive të fituara në mënyrë të paligjshme. Çdo përfitim që rrjedh nga vepra penale apo akte të korruptuara duhet të konfiskohet apo të kthehet mbrapsht. Kjo strategji ka tre elemente të rëndësishme: 1) bën të mundur që zyrtarët e korruptuar nuk do të përfitojnë nga aktivitetet e tyre; 2) rigjen / rimerr paratë që i përkasin shtetit ose çdo personi tjetër ose institucioni; dhe 3) rrit besimin publik sepse ka një ndjesi drejtësie në marrjen e kesaj masë.

Një parakusht i rëndësishëm për konfiskimin e pasurive të fituara në mënyrë të paligjshme është një kuadër juridik që mundëson hetimin e pasurive personale dhe konfiskimin e cfarëdolloj malli me vlerë për të garantuar që çdo gjë që duhet të kthehet, do të jetë në dispozicion dhe e sigurt. E ashtuquajtura *shtojcë e përkohshme* është një mjet i fuqishëm që siguron se pasuritë e fituara në mënyrë të paligjshme nuk do të zhduken përpara se një gjyqtar mund ti urdhërojë shkelesit e ligjit për të rimborsuar gjithcka kanë përfituar në mënyrë të paligjshme.

3.3.4. Teknikat e hetimit

3.3.4.1. Operacionet e fshehta

Operacionet e fshehta i referohen hetimeve që përfshijnë një sërë aktiviteteve sekrete të lidhura me njëra tjetrën për një periudhë kohore të caktuar, të kryera nga agjencitë e zbatimit të ligjit për të penguar dhe zbuluar korrupsionin si dhe për të mbledhur informacion për arrestimin dhe ndjekjen penale në të ardhmen. Disa aspekte të operacioneve të fshehta mund të ngrenë pyetje etike dhe për këtë arsye ato duhet të respektojnë këto kushte: proporcionalitetin dhe miratimin nga autoritetet kompetente gjyqësore.

3.3.4.1.1. I maskuar

Hetimi i korrupsionit gjithnjë e më shumë përfshin teknika “të fshehta”. Përkufizimi i FBI-së mbi *aktivitetet e fshehta* është çdo hetim që përfshin përdorimin e një emri të rremë apo të një identiteti të mbuluar nga një punonjës i policisë apo agjencie tjetër të respektimit të ligjit.

Teknikat e fshehta përfshijnë infiltrime afatgjata, mikrofonat në trup, vëzhgimi (audio dhe video), regjistrime, të gjitha llojet e interceptimeve të telekomunikacionit (p.sh. internet dhe e-mail) dhe situatave të maskuara. Këto mjete shumë të bezdisshme/invazive duhet të vendosen vetëm nëse ka një bazë ligjore të duhur (zakonisht të përfshira në një akt të procedurës penale). Nëse kjo bazë ligjore mungon (p.sh. një urdhër i lëshuar nga një gjykatës), rezultatet e teknikave të fshehta, të cilat shpesh shkelin të drejtat e njeriut dhe jetën private, nuk mund (dhe nuk duhet) të konsiderohen nga gjykata dhe mund të çojnë në pafajësi ose shkarkim nga ndjekja penale e mëtejshme.

Teknikat si përgjimi i fshehtë (i njerëzve), regjistrimet, vëzhgimi audio dhe video si dhe interceptimi i komunikimeve elektronike janë mjete efektive në hetimit të korrupsionit. Ato mund të japin dëshmi të fortë për përfshirjen e një personi në korrupsion, por janë gjithashtu të dobishme për identifikimin e autorëve të tjerë, rrjetet dhe njerëzit e njohur ose të përfshirë. Këto teknika të fshehta përfaqësojnë një nga burimet më të rëndësishme të informacionit për analistët. Disa komisione korrupsioni, pas hetimeve të tyre kanë arritur në përfundimin se përdorimi i mbikqyrjes elektronike ishte faktori i vetëm më i rëndësishëm në arritjen e zbulimeve të rëndësishme hetimore. Vëzhgimi është kthyer në një strategji të rëndësishme pasi oficerët e korruptuar të policisë dinë se si të shmangin teknikat standarde të hetimit. Format tradicionale më të dukshme të hetimit si intervistimi i të dyshuarve dhe dëshmitë e dëshmitarëve do të kenë një ndikim më të vogël tek i dyshuari krahasuar me përballjen e fakteve të tilla si filmimet.

Shembulli 2: Operacioni Greyford

Në vitin 1978 një agjent i FBI-së po hetonte një rast korrupsioni në Departmentin e Policisë së Chicago-s (Illinois, SHBA). Gjatë hetimeve ai gjeti prova korrupsioni në sistemin gjyqësor. Mbas tetëmbëdhjetë muajsh, Byroja e Uashingtonit miratoi një operacion të fshehtë (me agjentë të infiltruar) për të zbuluar një sistem ryshfeti dhe korrupsioni të gjerë i cili dyshohej në sistemin gjyqësor të Illinoisit në qarkun Cook. Operacioni i fshehtë me agjentë të infiltruar zgjati për rreth tre vjet dhe pasojat e tij u ndjenë për shumë vite me pas. Agjentët e infiltruar janë përshkruar më poshtë:

Qeveria fabrikoi raste, përfshiu të pandehur fallco, regjistroi biseda në kaseta, përgjoi telefonatat dhe për herë të parë vendosi një pajisje për të përgjuar në dhomat e një gjyqtari. Agjentët e fshehtë, ose ‘urithët/gërmuesit’, infiltruan sistemin dhe bënë marrëveshje të ndryshme me të pandehurit në këmbim të bashkëpunimit të tyre.

3.3.4.1.2. Testet e integritetit dhe operacionet me agjentë të infiltruar ¹⁶⁶

Testet e integritetit nuk kanë për qëllim në mënyrë specifike të mbledhin prova, edhe pse shumë prej testeve gjenerojnë automatikisht prova në rastet kur individët dështojnë për t’i mbledhur ato. Qëllimi i testeve të integritetit është të identifikojë individët ose grupet e korruptuara. Testet e rastësishme të integritetit mund të jenë të vështira për t’u justifikuar, veçanërisht në qoftë se nuk ka dyshime të veçanta. (Shih Kapitullin 5 për më shumë mbi testet e integritetit.)

Qëllimi i operacioneve “me agjentë të infiltruar” është për të depërtuar në grupe të korruptuara apo për t’u afruar individëve të korruptuar, të mbledhë prova dhe të identifikojë dhe të arrestojë shkelësit e ligjit. Operacionet me agjentë të infiltruar mund të përshkruhen më mirë si një konstrukt të ndërtuar nga policia në të cilin ata i ofrojnë njerëzve mundësinë për të kryer një krim (aktivitet të korruptuar), me qëllim kapjen e autorit të veprës “gjate kryerjes se saj”.

Operacionet me agjentë të infiltruar kanë katër elemente themelore:

1. Një mundësi ose joshje për të kryer një krim të krijuar ose të shfrytëzuar nga ana e policisë.
2. Ka në shënjestër një shkelës të mundshëm ose një grup shkelësish për një lloj të veçantë krimi.
3. Një oficer policie i maskuar ose i fshehur apo zëvendësues ose ndonjë formë mashtrimi.
4. Pika kulminante arrihet kur operacioni përfundon me arrestime.

Korniza 4: Rëndësia e mbrojtjes së dëshmitarëve për hetimin e korrupsionit

Dëshmitarë mbi korrupsionin në polici mund të jenë si publiku dhe oficerët e policisë. Anëtarët e publikut të cilët bashkëpunuan në aktivitete korruptive përfaqsojnë një nga burimet më të mira të informacionit. Megjithatë gatishmëria e tyre për të raportuar shkeljet e policisë zakonisht është e ulët. Raportimi i një aktiviteti të korruptuar ku një person është përfshirë për përfitimin e tij / të saj do të thotë që ky person duhet gjithashtu të pranojë përfshirjen në një veprimtari të paligjshme. Si rrjedhojë e ankesës ka rrezik të lartë për t’a arrestuar. Situata natyrisht është ndryshe kur ankesa ka të bëjë me incidente si abuzim fizik apo grabitje nga policia.

Anëtarët e publikut që përjetojnë veprime korruptive janë në një pozitë më të mirë për të njohur sjelljen që ata janë dëshmitar. Motivimi i tyre për të raportuar shkeljen varet nga niveli i pranimit të korrupsionit nga ana e komunitetit. Është e pakëndshme të hysh në një stacion policie dhe të paraqesësh një ankesë në lidhje me korrupsionin e policies. Njerëzit preferojnë të shkojnë në një institucion të pavarur për të paraqitur një ankesë. E njëjta gjë ndodh dhe për një oficer policie i cili do

të raportojë një shkelje / sjellje joligjore. Thyerja e kodit blu të heshtjes kërkon shumë kurajo: oficeri i policisë i cili do të raportojnë një shkelje e vë veten e tij / të saj në një pozitë të delikate.¹⁶⁷

Prandaj është i nevojshëm krijimi i programeve për mbrojtjen e dëshmitarëve dhe të informatorëve. Dëshmitarët më të mirë në hetimet e korrupsionit në polici janë kryesisht vetë oficerët e policisë.

Neni 8 i Kodit të OKB-së për Besnikërinë dhe Bilbilfryrësit thotë:

Zyrtarët e zbatimit të ligjit të cilët kanë arsye të besojnë se një shkelje e këtij Kodi ka ndodhur ose do të ndodhë duhet të raportojë çështjen (p.sh. shkelje për korrupsion) tek autoritetet më të larta dhe, ku është e nevojshme, tek autoritete të tjera të përshtatshme ose organe të veshura me kompetenca rishikimi ose korrigjimi.

Ky nen merr parasysh presionin që ushtron ndjenja e solidaritetit në punën e policisë. Oficerët e policisë të cilët janë dëshmitar të një shkeljeje ndahen mes detyrës së tyre për të thënë të vërtetën dhe të japin kontribut për të ndaluar korrupsionin dhe presionit të grupit për të mos folur. Dëshmipërblimet për oficerët e policisë të cilët raportojnë korrupsionin por janë edhe vetë të përfshirë në kryerjen e veprave penale mund të jenë efektive, por duhet të konsiderohen kundër rregullave ligjore në çdo vend.

Pavaresisht nga pozicioni i dëshmitarit - anëtar i publikut, informator, officer policie, apo i dyshuar - fakti se dëshmitarët mund të bëhen viktima për shkak të rolit të tyre kyç në hetimin e korrupsionit nuk mund të injorohet kurre. Prandaj duhet të zhvillohen programe mbrojtjeje të mira të cilat trajtojnë mundësitë e operacioneve të fshehta si shtëpi të sigurta, identitete alternative, truproje për mbrojtje, transport të sigurtë dhe mjete të tjera. Këto janë operacione shumë të kushtueshme dhe kanë nevojë për burimet financiare për të mbështetur dëshmitarët e kërcënuar. Programe shumë të mira të mbrojtjes së dëshmitarëve kërkojnë jashtëzakonisht shumë burime dhe duhet të vlerësohen mire para se të ndërmerren. Kriteri kyç, megjithatë, është siguria dhe mirëqenia e dëshmitarit.

3.3.4.2. Planifikim skenari

Hetuesit kanë si funksion zbulimin e krimeve dhe gjithashtu hetimin e rrethanave që çuan në kryerjen e krimit. Ata hetojnë si informacionin që konfirmon përfshirjen e të dyshuarit ashtu dhe informacionin që konfirmon pafajësinë e të dyshuarit. Për t'a bërë këtë në mënyrën e duhur është e nevojshme të zhvillohen mjete për të identifikuar linjat e hetimit që mbështesin këto përpjekje.

Ekipet hetuese do të përpiqen të krijojnë një imazh të asaj që ka ndodhur ose që do të ndodhë në hetim. Kjo duhet të ndërtohet mbi fakte dhe supozime të arsyeshme por kërkon gjithashtu imagjinatë. Interpretimi i fakteve nga hetuesit dhe analistët nuk është domosdoshmërisht e vërteta absolute, prandaj do ishte mirë të shpenzohej pak kohë në zhvillimin e skenarëve të asaj që mund të ketë ndodhur ose mund të ndodhë në të ardhmen. Ky proces quhet *të menduarit mbi skenarin (scenario thinking)* dhe përdoret për të zhvilluar ide për atë që ka më shumë gjasa të ndodhë. *Të menduarit në mënyrë reactive për skenarin (reactive scenario thinking)* përdoret për të rindërtuar atë që ka ndodhur.

Në teori, këto skenare do t'i mundësonin hetuesit të mendojnë në mënyrë më largpamëse se sa faktet aktuale do të lejonin, duke u dhënë atyre mundësinë për të zbuluar linja të reja hetimi dhe prova të reja ose qasje të ndryshme. Një skenar në këtë kuptim është si një skenografi që përdoret për të planifikuar se si një film do të jetë xhiruar. Për të gjetur mënyrën më të mire për të imagjinuar se çfarë ka ndodhur apo do të ndodhë krijohen apo sajohen vizatime të cilat renditen në mënyrë vijuese.¹⁶⁸

Ky proces pak a shume krijues i zhvillimit të skenarëve kufizohet nga disa rregulla.

- Skenarët ndërtohen mbi faktet, provat, analizat dhe supozime të kufizuara, dhe si rezultat i këtij kombinimi një skenografi del në pah që ndihmon për të identifikuar linjat e mundshme të hetimit.
- Skenarët mund të jenë mjete të dobishme për të menaxhuar një hetim dhe për të vendosur prioritetet, por menaxherët nuk duhet të harrojnë asnjëherë se skenari është imagjinar.
- Skenarët duhet të regjistrohen në dosjet e policisë, duke bërë të mundur që menaxherët japin llogari për përpjekjet e tyre.¹⁶⁹

3.3.5. Parime të përgjithshme hetimore

Hetimi i veprave penale dhe krijimi i skenarëve për këtë qëllim kanë të bëjnë me përgjigjen ndaj shtatë pyetjeve themelore në mënyrë që procesi të strukturohet. (Shih Tabelën 1, më poshtë.)

Tabela 1: Shtatë pyetje të çmuara mbi hetimin e veprave penale

Çfarë	Çfarë ka ndodhur? Pyetja e parë për t'iu përgjigjur është e një rëndësie të veçantë. <i>Çfarë nga ana formale</i> A është rasti apo incidenti në fjale një vepër penale apo shkelja nga ana e policisë është një shkelje e rregullave etike por jo domosdoshmërisht e ndëshkueshme? <i>Çfarë nga ana materiale</i> Kjo pyetje është fillimi i çdo hetimi: çfarë saktësisht po ndodh? Faktet e incidentit aktual apo korrupsionit të vazhdueshëm duhet të hetohet. Pyetjet mbi atë që është duke u hetuar do të zbulojnë drejtimin e hetimit, ndërsa ekipi hetues përpaket të kuptojë se çfarë ndodhi. Kjo do të nxjerrë pyetje të reja.
Kush	Kush e / i kreu krimin (et)? Kjo pyetje e dytë është thelbësore: në qoftë se ajo mbetet pa përgjigje nuk do të ketë gjykim. Rastet konsiderohen të zgjidhura vetëm nëse pyetja “kush” merr përgjigje. <i>Kush nga ana formale</i> Hetuesit kërkojnë prova që lidhin një person me një ngjarje të caktuar. Para se një individ mund të konsiderohet si “i dyshuar” duhet të ketë një dyshim të arsyeshëm se ky person ishte me të vërtetë autori i krimit. Kjo kërkesë e ashtu-quajtur “shkak i mundshëm” parandalon që individët të bëhen viktimë të gjyqimit arbitrar nga oficerët e policisë. <i>Kush nga ana materiale</i> Individët të cilët kryejnë krime zakonisht nuk janë të gatshëm të pranojnë se i bënë ata. Ata vështirë se mund të bëjnë një hap përpara për të raportuar vetë në polici. Mohimi dhe përpjekjet për të humbur ose për të fshehur provat janë mjaft të zakonshme. Pjesa më e konsiderueshme e provave të mbledhura në çështjet (gjyqësore) ka të bëjë me pyetjen “kush”.

	<i>Prova ligjore</i> Nuk ka asnjë provë më të fortë sesa prova fizike ligjore, por është shumë e vlefshme vetëm nëse vihet në një kontekst të caktua. Është puna e detektivëve për të lidhur vendin, kohën, të dyshuarin dhe shkeljen së bashku. Kjo mund të bëhet duke intervistuar por gjithashtu edhe nga dëshmitë e dëshmitarëve okularë, dëshmitë e ekspertëve e kështu me radhë.
Ku	Në terma ligjore pyetja “kur” është shumë e rëndësishme. Paditë gjithmonë tregojnë për një moment të caktuar në kohë kur kanë ndodhur ngjarjet. Edhe pse rastet e korrupsionit në vazhdim përfshijnë një periudhë më të gjatë kohore, gjykatat do të donin të shikonin disa ngjarje të veçanta të provuara nga faktet konkrete, të tilla si data dhe ora. Kjo është veçanërisht e vështirë nëse hetimi kryhet shumë kohë pasi ka ndodhur krimi. Hetimet mbi gjurmët e lëna në dokumenta dhe të parave, mund të jenë jashtëzakonisht të vlefshme për të identifikuar datat dhe orët. E-mail-i i punës, marrja dhe dërgimi i e-mail-ve në adresën personale të e-mail-it dhe të dhënat e historikut të përdorimit të internetit i ofrojnë hetuesve të dhëna të sakta.
Kur	In legal terms the ‘when’ question is very important. Indictments always point to a certain moment in time when events have happened. Although ongoing corruption cases span a longer period of time, courts would like to see some specific events proven by actual facts such as date and time. This is particularly difficult if the investigation is carried out long after the offences took place. Paper and money trail investigations can be extremely valuable to identify dates and times. Work e-mail accounts, in and out boxes of personal e-mail accounts and historic data of internet use provide investigators with precise information.
Përse	Motivi real ka tendencë të mbajë të zënë hetuesit për shumicën e krimeve, meqenese është linja më e vështirë e hetimit për tu hetuar. Në përgjithësi ka pesë motive mbizotëruese të identifikuar për korrupsion. • Motivët financiarë. • Motivët politike. • Lidhjet familjare (veprime të caktuara kundër anëtarëve të familjes apo armiqve të familjes, si dhe mosveprimi për ti lejuar të afërmit për të kryer krime të caktuara). • Miqesia (është e vështirë për të refuzuar kërkesa nga miqtë). • Hakmarrja.
Si / me çfarë	<i>Modus operandi</i> (MO) i çështjeve të korrupsionit ndryshon me siguri nga karakteristikat e MO të gjetura në hetime rastesh për vjedhje apo vrasje. Megjithatë, njohuritë bazë që mund të nxirren nga analizimi i MO mbetet e vlefshme. Gjithashtu hetimi i MO mund të zbulojë raste të tjera korrupsioni, ku njihet vepra penale, por jo autori i veprës. MO shpesh mund të shihet si një nënshkrim personal i personit që ka kryer krimin. Njerëzit kanë tendencë për të përsëritur sukseset e tyre, dhe në qoftë se oficerët e policisë të korruptuar janë veanërisht të suksesshëm në kryerjen e krimeve të caktuara, ka shumë të ngjarë që ata ta bëjnë atë përsëri në të njëjtën mënyrë, nëse ata vendosin të vazhdojnë me sjelljen e tyre. Pyetja “me çfarë?” i referohet mjeteve të përdorura për të kryer krimin dhe shpesh mund të sjellë mundësi të reja ligjore. Në hetimet e korrupsionit duhet të merren më shumë parasysh

kompjuterat, trafiku i e-mailit dhe interceptimi i telefonit se sa armët, siç është rasti i hetimeve për vrasje. Ka arsye të mira për të hetuar seriozisht pyetjen 'me çfare', sepse përgjigja mund të identifikojë jo vetëm linja të reja të hetimit apo të mundësive ligjore, por gjithashtu mund të zbulojë disa informacione mbi të kaluarën e personit që ka kryer krimin.

3.4. Menaxhimi i procesit të hetimit

Procesi i hetimit mund të ndahet në faza të ndryshme: fillimi, përgatitja dhe planifikimi, zbatimi dhe përfundimi. Secila fazë trajton çështje të veçanta në strukturimin e veprimeve dhe përdorimin e teknikave të përshtatshme. Procesi hetimor nuk duhet parë si një proces linear, por si një proces interaktiv. Këto faza hetimore janë të eksploruara më tej, më poshtë, në Tabelën 2:

Tabela 2: Fazat e procesit të hetimit

Fillimi: mbledhja dhe vlerësimi i informacionit / ankesa ¹⁷⁰	Ky vlerësim është bërë duke përdorur mjete dhe teknika të ndryshme të zbulimit për analizimin e informacionit ose ankesave. • Mbledhja e informacionit. • Klasifikimi (besueshmëria e burimit të informacionit). • Konfirmimi i informacionit nga burime të tjera nëse është e mundur. • Dobishmëria e informacionit (informacioni nuk është i dobishëm në qoftë se identifikon burimin e fshehtë). • Vlerësimi i rrezikut. • Sugjerime për strategjinë e hetimit dhe objektiva. • Serioziteti dhe cili lloj korrupsioni mbizotëron. • Natyra juridike e veprimtarisë korruptive që pretendohet. • Rastet e ngjashme në të kaluarën, për të krijuar përparësi. • Probabiliteti i një rezultat të kënaqshëm.
Planifikimi dhe përgatitja: strategji e detajuar dhe veprim	• Pranoni pasiguritë. • Përcaktoni linjat e hetimit. • Sigurohuni që të gjitha përpjekjet janë përqëndruar në mbledhjen e provave që mund të paraqiten në gjykatë. • Sigurohuni që të gjitha mjetet për të kryer aktivitetet janë në disponueshme. • Zgjidhni metodat e përshtatshme për hetim, duke mbajtur tre faktorë në mendje. – <i>Rasti është një puzzel (mister).</i> Shpesh është e pamundur për të krijuar pamjen e gjithë puzzel-it (misterit), qoftë ky rindërtimi i një incidenti ose dosja e një rasti korrupsioni në vazhdim. Hetuesit vënë së bashku sa më shumë pjesë të puzzel-it që të munden - mjaftueshëm për t'iu paraqitur gjyqtarit me një pamje të

	krimeve të kryera. Është në dorën e gjykatësit për të vendosur nëse misterit është i qartë mjaftueshem për të dënuar të dyshuarin. – <i>Mendoni si prokurori.</i> Roli i prokurorit është për t'i paraqitur çështjen gjyqtarit. Në situatën më të mirë të mundshme prokurori është i përfshirë në përgjithësi në procesin e vendimmarrjes dhe mund t'i japë drejtim ekipit hetimor.¹⁷¹ Është e rëndësishme për hetuesit të jenë vazhdimisht të vetëdijshëm për rolin e prokurorit. – <i>Mendoni si avokati mbrojtës.</i> Qëllimi i hetimit është për të mbledhur prova. Provat mund të përshkruhen si mbledhja e fakteve në lidhje me veprën penale. Këto fakte shpesh mblidhen për të mbështetur hipotezën se i dyshuari e kreu krimin në fjalë. Avokatët mbrojtës do të promovojnë idenë se duhet të ketë gjithashtu prova në favor të të pandehurit në dosjen e paraqitur.¹⁷²
Zbatimi: Kryerja e detyrave	• Respektoni planin. • Përgatitni aktivitetet me kujdes (bëni një plan për intervistat, kontrolloni adresat dhe historikun /prejardhjet, etj). • Informoni dhe merrni në pyetje hetuesit për të mbledhur informacione. Sigurohuni që ata janë të përgatitur mirë dhe të informuar para se të kryejnë detyrat e tyre. Pas përfundimit të punës, marrja në pyetje për të marrë informacion siguron që të gjitha informacionet e mbledhura dhe provat janë të siguruara. • Analizoni rezultatet e aktiviteteve të ndryshme në mënyrë që linja të reja hetimi të mund të identifikohen.
Përfundimi: hapi i fundit	Në këtë fazë të gjitha aktivitetet hetimore kanë përfunduar dhe prova është mbledhur. Edhe pse të gjitha dëshmitë duhet të shpalosen në gjykatë, ka rrethana që ndalojnë zbulimin e tyre. Provat e mbledhura nëpërmjet operacioneve të fshehta, edhe pse të marra ligjërisht mund të jetë e papërshtatshme. Ky mund të jetë rasti nese tregohet identiteti i një burimi të fshehtë ose metodën e mbledhjes së provave dhe është gjykuar se këto duhet të mbahen konfidenciale. Mund të ketë arsye të përshtatshme për të mbajtur disa metoda të fshehta, megjithatë, kjo duhet të vlerësohet në fazën e hershme të hetimit. Provat që janë mbledhur nëpërmjet dhunës / veprime jo të ligjshme apo janë rezultat i shkeljeve nga policia apo të trajtimit të padrejtë nuk duhet të paraqiten në gjykatë. Në fakt, çështjet që përmbajnë prova të tilla paraqesin dyshime dhe zyrtarët e lartë duhet të vendosin të mos i paraqesin ato në gjykatë.

3.5. Hetimi i vendimmarrjeve

Procesi i hetimit të vendimmarrjeve është i rëndësishëm për strukturimin e hetimeve të korrupsionit brenda shërbimit policor, veçanërisht mënyra se si regjistrohen vendimet. Për të garantuar cilësinë dhe për të parandaluar dritëshkurtësinë / mungesën e vizionit përdoren disa teknika dhe metoda: përdorimi i teknikave shqyrtimit nga kolegët dhe metodologjia e PLAN-it (proporcionalitet, ligjshmëri, pranueshmëri dhe domosdoshmëri). Ky nënseksion paraqet sugjerime se si të kryhet hetimi i vendimmarrjes.

Regjistrimi i vendimit. Për të siguruar transparencë dhe mbështetjen e shqyrtimit nga kolegët është e nevojshme për të regjistruar vendimet e rëndësishme gjatë hetimit. Këto regjistrime duhet të përmbledhin hipotezat dhe skenaret që janë hetuar, linjat e hetimit, përfshirjen apo përjashtimin e të dyshuarve dhe aplikimin e teknikave të fshehta, urdhër-kërkimi e kështu me radhë. Zyrtari i lartë i hetimit është përgjegjës për regjistrimin e vendimeve. Oficerët e lartë hetues do jenë përgjegjës për vendimet e tyre, kështu që mbajtja e një regjistri të vendimeve të marra do të ndihmojë për të kuptuar justifikimet e këtyre vendimeve. Shkaku themelor prapa vendimit gjithashtu duhet të regjistrohet.

Korniza 5: Mbledhja, ruajtja dhe regjistrimi i provave

Kujdes duhet treguar në mënyrën se si mbledhen, ruhen dhe regjistrohen provat. Prova duhet konsideruar në mënyrë të vazhdueshme nga koha e zbulimit të saj deri në prezantimin e saj në gjykatë.¹⁷³

Sa më i madh numri i njerëzve që merren me provat, aq më e madhe është mundësia që zinxhiri i kujdestarisë të ndërpritet. Çdo ndërprerje e zinxhirit mund të shkaktojë papranueshmërinë e provës. Për të përmirësuar zinxhirin e kujdestarisë pikat e mëposhtme të interesit duhet të njihen:

- Numri i njerëzve që ruajnë provat të jetë sa më i vogël.
- Shënojeni të gjitha provat; çdo provë duhet të paktën të shënohet me datën dhe vendin ku është marrë.
- Numeroni ose kodifikoni çdo pjesë të proves. Ky numër unik apo kod nuk do të ndryshojë gjatë hetimit dhe përdoret në çdo raport ligjor në lidhje me këtë pjesë të provës.
- Përdorni etiketat për të shënuar provat ose përdorni zarfe ose qese plastike apo enë plastike me një sipërfaqe të gjerë etiketimi.
- Krijoni një depo të sigurt dhe caktoni një oficer kujdestar i cili regjistron dorëzimin dhe tërheqjen e provave.

Metodologjia e PLAN-it mund të ndihmojë në justifikimin e vendimeve të marra. Të gjitha vendimet duhet të përputhen me këto katër kërkesa:

1. *Proporcionaliteti* A është proporcionale, a mundet oficeri hetues të bëjë me më pak?
2. *Ligjshmëria* / A është ligjore / a ka ndonjë ligj që i lejon hetuesit për ta bërë këtë?
3. *Pranueshmëria* A mund të pranohet në mënyrë të arsyeshme për ta bërë këtë / a janë në proporcion kostot dhe efektiviteti?
4. *Nevojshmëria* A është e nevojshme për ta bërë atë, a mundet që të njëjtat gjëra të arrihen në një mënyrë tjetër?

Shqyrtimi nga kolegë / persona të tretë. Vendimet e regjistruara janë një mjet shumë i dobishëm për shqyrtimin / vlerësimin nga kolegët / persona të tretë. Teknika e shqyrtimit nga kolegët zbatohet në shumë vende për të siguruar cilësi hetimore. Edhe pse natyra e hetimit të korrupsionit është krejt e ndryshme nga hetimi për vrasje, shqyrtimet nga kolegët ende mund të aplikohen. Shqyrtimi nga kolegët ndihmon për të parandaluar një vizion të kufizuar, identifikon linjat e hetimit të cilat janë anashkaluar nga ekipi hetimor dhe siguron transparencën dhe ligjshmërinë e hetimit.

Parandalimi i një vizioni të kufizuar. Në çdo hetim krimi, qoftë një rast vrasjeje, një hetim mbi krimin e organizuar apo një rast korrupsioni, ka gjithmonë një rrezik të vizionit të kufizuar. Vizioni i kufizuar ose subjektivizmi (confirmation bias) ekziston në të gjitha rrethanat dhe është e vështirë për t'u parandaluar. Ka mekanizma psikologjike të komplikuara që inkurajojnë vizionin e kufizuar për t'u shfaqur. *Subjektivizmi* i referohet tendencës së hetuesit për të favorizuar informacionet që konfirmojnë hipotezën e tij apo të saj se sa faktet e qarta.

Policët mund të kenë tendencën t'i formulojnë opinionet e tyre në kuptimin e ngushtë apo nxjerrin konkluzione në bazë të informacioneve në dispozicion. Në raste ekstreme, subjektivizmi i tyre mund të çojë në falsifikimin e provave për të mbështetur opinionet e tyre.

Hetuesit duhet të jetë të vetëdijshëm për "të menduarin në grup". Proceset që ndodhin në grup mund të prodhojnë ide të gabuara dhe të vënë individët nën presion për të pranuar opinionin e përgjithshëm.

Parandalimi i vizionit të kufizuar është një përgjegjësi e përbashkët e hetuesve dhe udhëheqësve të hetimit dhe prokurorëve. Në të gjitha nivelet duhet të inkurajohet ndërgjegjësimi mbi këtë fenomen. Paaftësia e drejtësisë që është rezultat i vizionit të kufizuar ka një efekt shkatërrues në legjitimitetin dhe besimin e policisë. Për një përmbledhje të disa praktikave të mira për parandalimin e vizionit të kufizuar, shih Kornizën 6, më poshtë.

Korniza 6: Praktikë e mira për parandalimin e vizionit të kufizuar ¹⁷⁴

- Risni ndërgjegjësimin për rrezikun e vizionit të kufizuar.
- Krijoni një kulturë ku hetuesit të ndjehen të sigurtë për të ndarë ide.
- Respektimi qëllimet dhe objektivat e hetimit.
- Identifikoni linjat e hetimit të bazuara në hipoteza dhe aplikoni teknikat e verifikimit dhe falsifikimit.
- Mbani të hapura të gjitha opsionet hetimore.
- Analizoni rezultatet e të gjitha hetimeve dhe më pas nxirni konkluzione.
- Krijoni një klimë vendimarrjeje transparente.
- Regjistroni vendimet tuaja.
- Aplikoni teknikat e vlerësimit nga kolegët.

3.6. Roli i prokurorisë

Hulumtimet kanë treguar se marrëdhënia midis zbatimit të ligjit dhe prokurorëve është thelbësore për frenimin me sukses të korrupsionit.

Një rëndësi të veçantë ka marrëdhënia midis institucionit (eve) që kanë për detyrë luftën ndaj korrupsionit dhe prokurorisë dhe gjyqësisë. Këto marrëdhënie janë thelbësore për çështjet e korrupsionit në mënyrë që të sillen në gjykatë dhe t'i nënshtrohen procesit gjyqësor. Prandaj nëse nuk tregohet vëmendje për forcimin e kapacitetit të prokurorëve dhe gjykatave, përpjekjet për të luftuar korrupsionin mund të dështojnë.

Roli i prokurorisë së përgjithsme ndryshon nga vendi në vend: në disa vende prokuroria mund të ketë kompetenca hetimi dhe të jetë e përfshirë në procesin e vendimarrjes. Në sisteme të tjera prokuroria e përgjithshme ka një rol krejtësisht të pavarur dhe nuk përfshihet në procesin e hetimit.

Bashkëpunimi i ngushtë me prokurorinë e përgjithshme është e këshillueshme pasi rrit efikasitetin e hetimeve. Idetë e përbashkëta mbi atë që duhet të paraqitet në gjyq dhe njohuritë e përbashkëta mbi çështjet në fjalë rrisin si eficiencën dhe efikasitetin e hetimit të korrupsionit. Megjithatë policët e policisë duhet të kenë parasysh se dhe prokuroria e përgjithshme mund të jetë e përfshirë në afera korruptive. Ky është rasti sidomos në format sistemike të zgjatura të korrupsionit.

Në shumë rajone të botës korrupsioni në polici dhe në gjyqësor është fuqimisht i ndërlidhur. Korrupsioni në polici mund të ushqehet edhe nga dobësitë në sistemin gjyqësor. Tabela 3 më poshtë tregon shifrat e botuara në Barometrin Global të Korrupsionit në vitin 2006 nga Transparency International mbi atë se si perceptohen zyrtarët publikë të korruptuar duke vënë theksin tek ky fenomen.

Tabela 3: Si perceptohen zyrtarët publikë në rajone të ndryshme

Rajone	Policia	Sistemi juridik / gjyqësor
Afrika	4.6	4.0
Asia-Paqësori	3.8	3.3
Evropa Juglindore	3.9	4.1
BE-ja dhe vende të tjera të Evropës Perëndimore	2.7	2.9
Amerika e Jugut	4.2	4.1
Amerika e Veriut	3.1	3.5
Shtetet ish-komuniste	4.1	3.9

3.7. Administrimi i sjelljes së papërshtatshme të policisë

Sjellja e papërshtatshme e policisë dhe korrupsioni i saj nuk janë domosdoshmërisht e njëjta gjë dhe nuk duhet të trajtohen në të njëjtën mënyrë. Gjithashtu sjelljet e papërshtatshme të policisë nuk duhet të trajtohen si krim veçse kur këto shkelje janë të një natyre penale. Sjellja joetike duhet të konsiderohet si një çështje menaxhimi / e riparueshme. Njësitë e brendshme të hetimit dhe njësitë kundër korrupsionit e rrisin legjitimitetin e tyre nëse ata përqëndrohen në çështjet qartësisht të lidhura me korrupsionin se sa në të ashtuquajturat shkelje administrative.

Për të rritur besimin që policët kanë në vetë procedurat e brendshme duhet të bëhet një dallim midis hetimit administrativ dhe hetimit penal. Duhet të jetë e qartë se sjellja e papërshtatshme është e papranueshme, por për aq kohë sa nuk janë kryer vepra penale ajo mund të trajtohet brenda organizatës. Hetimi mbi çështjet penale të korrupsionit rregullohet nga rregullat e procedurës penale dhe provat. Hetimi i brendshëm administrativ rregullohet nga kontratat e punës dhe kodi i sjelljes.

Shërbimet policore kanë në dispozicion dy mjete për t'u marrë me incidentet dhe shkeljet e vogla:

1. *Ndërmjetësimi.* Ndërmjetësimi është procesi ku policëve që akuzohen u jepet mundësia të rishqyrtojnë veprimin e tyre. Një ndërmjetës neutral ndihmon për të afruar palët në një mënyrë që të jetë njësoj e kënaqshme. Policëve të akuzuar mund të pranojnë që ankuesit kanë arsye të vërteta për t'u ndierë të fyer. Kjo është një mënyrë e përshtatshme për t'u marrë me akuza të vogla dhe është zakonisht një përgjigje e kënaqshme për ankesat që kanë të bëjnë me vrazhdësi ose mosveprim. Mund të aplikohet dhe për akuzat më serioze të tilla si ngacmimi apo arrestimi i rremë, veçanërisht nëse mungojnë prova konfirmuese. Si rezultat i procesit të ndërmjetësimit policët mund të bëhen më të vetëdijshëm për vetveten dhe të përmirësojnë sjelljen e tyre. Gjithashtu kjo i lejon menaxherët e tyre të japin paralajmërime të hershme.
2. *Zgjidhja menaxheriale.* Drejtuesit e policisë duhet të kenë autoritetin dhe pjekurinë për t'u marrë me akuzat e vogla në një mënyrë menaxheriale, duke bërë të mundur që problemet e vogla të zgjidhen pa barrën e ndjekjes penale. Incidentet e vogla mund të menaxhohen edhe me zgjidhje riparuese si këshillim, udhëzim, rikualifikimin apo mbikëqyrje e ngushtë. Dënimet administrative të tilla si paralajmërimet formale apo shkurtimi i ditëve të pushimeve të paguara janë një mënyrë efektive për t'u marrë me probleme të vogla. Sidoqoftë duhet të ketë një bazë juridike për ta bërë këtë, sepse veprimet ndëshkuese të menaxherëve shpesh mund të jenë të tepruara.

Përgjigja menaxheriale për incidentet e vogla mund t'ë merret dhe me çështje sistematike në vendin e punës dhe deri diku të vendosë standarte për incidente në të ardhmen. Kjo ka si anën pozitive dhe atë negative dhe pasojat duhet të merren seriozisht në konsideratë.

Kapitulli 4 shtjellon në mënyrë të detajuar se si mund të trajtohen këto lloje problemesh në nivelin e shërbimit policor kur sjellja e oficerëve është joetike, por nuk mund të konsiderohet korrupsion.

4

Hetimi i korrupsionit në kontekste specifike

Ky seksion diskuton specifikat që duhet të merren parasysh kur përballja me korrupsionin ndodh në kontekste të ndryshme. Kapitulli 1 solli një kuadër që ilustron format kryesore të korrupsionit në lidhje me këto kontekste. Kapitulli 7 vë theksin tek problemet specifike dhe vështirësitë në hetimin e korrupsionit në këto situata, dhe paraqet rekomandime.

4.1. Vendet pas konfliktit

4.1.1. Problemet dhe vështirësitë

- Praktika të rrënjosura korruptive.
- Policia, drejtësia, sistemi juridik dhe politik janë të çorganizuar dhe niveli i tyre i korrupsionit është i lartë.
- Konfliktet e kaluara kanë nxitur tensionet mes grupeve - etnike, fisnore, klanore - dhe interesa të veçanta që mbizotërojnë mbi interesat kombëtare.
- Komuniteti ndërkombëtar ushtron presion për të hetuar krimet e kryera gjatë konfliktit.
- Shumë policë janë përfshirë në konflikte dhe shihen me dyshim nga publiku.

4.1.2. Kërkesa dhe rekomandime

Të gjitha këto janë diskutuar më në hollësi në Kapitujt e tjerë.

- Zhvillimi i një kuadri juridik.
- Krijimi i një prokurorie të pavarur dhe agjenci kundër- korruptive.
- Kryrje e procesit të verifikimit (vetting) për të punësuar personel të ri.

4.2. Vendet në tranzicion

4.2.1. Probleme dhe vështirësi

- Tranzicioni drejt ekonomisë së tregut ka shtuar mundësitë për krimin e organizuar të zmadhojë fitimet dhe forcojë pushtetin.
- Lidhjet mes politikës, ekonomisë dhe krimit të organizuar lehtësojnë zhvillimin e korrupsionit sistematik dhe i bëjnë hetimet të vështira.
- Vështirësitë rriten nga mungesa e një legjislacioni të përshtatshëm dhe burimeve financiare.
- Korrupsioni i vogël është endemik brenda policisë.

4.2.2. Kërkesa dhe rekomandime

- Zhvillimi i një legjislacioni të përshtatshëm.
- Ngritja e agjencive kundër- korruptive që kanë autoritet për ndjekjen penale dhe mund të përdorin kompetenca specifike hetimore të tilla si konfiskimi i pasurive. Modeli Kroat në Shembullin 3 më poshtë, paraqet një shembull interesant.

Shembulli 3: USKOK, Kroaci

Model institucioni për zbatimin e ligjit (shërbim i specializuar për ndjekjen penale)

Zyra Kroate për Eliminimin e Korrupsionit dhe Krimin të Organizuar (USKOK) kryen detyra të njëjta me Zyrën e Prokurorit të Përgjithshëm në lidhje me pastrimin e parave dhe krimeve të korrupsionit, si dhe të disa tipologjive të tjera të veprave penale në lidhje me aktivitete të krimit të organizuar. Procedurat dhe rregulloret e USKOK janë të ngjashme me ato të zyrave të prokurorisë. Ministria e Drejtësisë nxjerr rregullat e brendshme dhe miraton strukturën e personelit të zyrës. Kreu i USKOK emërohet nga kryeprokurori, pasi merr mendimin e ministrit të drejtësisë dhe të panelit të prokurorëve kombëtar. USKOK ka karakteristika të një agjencie të specializuar kundër- korruptive pasi brenda strukturës së saj ka një departament kundër- korruptive dhe një për marrëdhëniet me publikun përgjegjëse për informimin e publikut rreth dëmeve të shkaktuara nga korrupsioni dhe metodat dhe mjetet për ta parandaluar atë. USKOK gjithashtu drejton aktivitetet e përcaktuara në planin e veprimit të Programit Kombëtar Kundër Korrupsionit, përgatit raporte dhe analiza mbi formën dhe shkaqet e korrupsionit dhe propozon ndryshime në legjislacionin ekzistues. USKOK është duke u zhvilluar si një shërbim për zbatimin e ligjit dhe funksioni i tij në parandalimin e korrupsionit duket se po humbet rëndësi në kuadrin institucional Kroat.

4.3. Vendet në zhvillim

4.3.1. Probleme dhe vështirësi

- Forma të vogla të korrupsionit janë të përhapura.
- Praktikat korruptive janë të zakonshme në biznes dhe politikë.
- Nuk ka asnjë sens urgjence për të luftuar korrupsionin.
- Mungesë qeverisjeje dhe legjislacioni të përshtatshëm si dhe mungesë njësisht policore kundër- korruptive.

4.3.2. Rekomandime

- Zhvilloni një sistem funksional dhe gjithëpërfshirës për të luftuar korrupsionin.
- Fokusohuni në çështjet që lejojnë të ndërtohet mbi sukseset dhe rritjen e besimit të publikut përmes komunikimit të këtyre sukseseve.

4.4. Vendet e zhvilluara

4.4.1. Probleme dhe vështirësi

- Korrupsioni në polici dhe gjyqësi është i ulët.
- Shërbimi policor gëzon besim.
- Krimi i organizuar, trafikimi i droges dhe i qenieve njerëzore dhe pastrimi i parave rrisin rrezikun e korrupsionit.
- Disa forma të korrupsionit janë të vështira për t'u zbuluar pasi përdorin mekanizma të sofistikuar.
- Autonomia e agjencive të ndryshme shtetërore (të financave, tatimeve, sociale, policore) dhe rëndësia e sferës private parandalojnë veprimet të unifikuara.

4.4.2. Rekomandime

- Ndryshoni legjislacionin për të lejuar integrimin e të gjitha informacioneve të nevojshme për të kryer hetimet e çështjeve të korrupsionit brenda një konteksti më të gjerë.
- Punësoni specialistë shumë të kualifikuar në fushat ku mund të ndodhin forma të sofistikuar korrupsioni (për shembull financa).
- Zhvilloni njësi kundër- korruptive të trajnuara mirë brenda policisë.

5

Shembuj praktikë të programeve, modeleve dhe qasjeve që lidhen me çështjen

Ky seksion jep shembuj të programeve, modeleve dhe qasjeve që janë ndërmarrë në kontekste të ndryshme. Informacioni ka për qëllim të udhëheqë adoptimin e metodave kundër-korruptive duke vëzhguar se si institucione të ndryshme policore kanë përdorur modele hetimore, metodologji dhe programe në luftën kundër korrupsionit.

5.1. Qasja e hetimit të pavarur

Ka institucione të shumta kundër-korruptive në mbarë botën. Në kuadër të qëllimit të këtij seksioni, dy kategori kryesore do të diskutohen: 1) *agjencitë shumë-funksionëshe me kompetenca të zbatimit të ligjit* dhe 2) *institucionet e zbatimit të ligjit*.

1. Agjenci shumë-funksionëshe me kompetenca të zbatimit të ligjit

Ky model është shembull i një qasjeje i një agjencie të vetme i bazuar në luftën dhe parandalimin e korrupsionit nëpërmjet polikës, analizës dhe asistencës teknike në parandalimin, shpërndarjen dhe informimin e publikut, monitorimin dhe hetimin. Agjencive shumë-funksionëshe u jepen kompetenca të gjera edhe pse ndjekja penale mbetet një funksion i ndarë me qëllim ruajtjen e kontrollit dhe balancave (checks and balances) brenda sistemit.¹⁷⁵

Shembulli 4: Një agjenci shumë-funksionëshe me kompetenca të zbatimit të ligjit¹⁷⁶

Letoni - Zyra e Parandalimit dhe Luftës ndaj Korrupsionit

Zyra e Parandalimit dhe Luftës ndaj Korrupsionit (Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs - KNAB) u krijua në vitin 2002 si një organ shumë - funksionësh kundër korrupsionit. Mandati i saj ndërthur parandalimin, edukimin dhe hetimin e korrupsionit. Aktivitetet e KNAB shkojnë nga hetimi i veprave penale për korrupsion dhe kontroll të aktiviteteve të zyrtarëve publik dhe financimin e partive politike deri tek arsimi dhe trajnimi për rreziqet e korrupsionit. Ai gjithashtu shërben si një zyrë qëndrore për politikën kombëtare kundër-korruptive. KNAB është një institucion i pavarur brenda sistemit të administratës publike, i pajisur me kompetenca hetimore. Që nga themelimi i saj, KNAB është fuqizuar gradualisht me më shumë burime financiare dhe njerëzore. Në shkurt të vitit 2006 personeli përbëhej nga një numër prej 127 vetash, shumica e të cilëve punojnë në hetimet penale. Në vitin 2005 buxheti i KNAB u rrit në rreth 4.7 milion €. Në vitin 2005 KNAB u konsiderua si një nga institucionet publike më të besuara në Letoni.

2. Tipologji institucioni për zbatimin e ligjit

Ky model përfshin forma të ndryshme të specializimit dhe mund të zbatohet në organet e zbulimit dhe hetimit, si dhe në organet e prokurorisë. Institucionet për zbatimin e ligjit lejojnë gjithashtu për ndërthurjen e zbulimit të specializuar kundër-korruptiv, hetimit dhe ndjekjes penale në një organ të vetëm.

Shembulli 5: Tipologji institucio për zbatimin e ligjit

Autoriteti Norvegjez për Hetimin dhe Ndjekjen penale të Krimin Ekonomik dhe Mjedisor

Autoriteti Kombëtar Norvegjez për Hetimin dhe Ndjekjen Penale të Krimin Ekonomik dhe Mjedisor (Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk miljøkriminalitet kriminalitet OG - Økokrim) është themeluar në vitin 1989. Ai zbulon, heton dhe ndjek penalisht të gjitha rastet e mëdha, komplekse dhe serioze që lidhen me krimin ekonomik dhe mjedisor përfshirë edhe korrupsionin. Ky shërbim nga ana institucionale është pjesë e Drejtorisë së Policisë Kombëtare, por në raste të veçanta mund të jetë subjekt i autoritetit të Shërbimit të Prokurorisë së Përgjithshme. Vlen të përmendet se Økokrim-i është zhvilluar nga dy institucione të pavarura dhe sot përbën një pjesë integrale të tyre - është një shërbim i veçantë i policisë dhe një shërbim i specializuar i prokurorisë.

Këto modele kanë të përbashkët faktin se ato hetojnë të gjitha rastet e korrupsionit në arenën publike dhe nuk janë të kufizuara në korrupsionin apo shkeljet e policisë. Modelet e agjencive anti-korrupsion të përshkruara më sipër përfshijnë tre lloje funksionesh:

1. Hetimin dhe ndjekjen penale të nivelit të lartë dhe raste të tjera.
2. Punë parandaluese të tillë si zhvillimi i regjistrave të interesit për klasat politike.
3. Promovimi i programeve arsimore publike anti-korrupsion.

Ekzistenca e një agjencie të pavarur kundër-korruptive ka avantazhe dhe disavantazhe: Tabela 4 më poshtë jep një listë jo të plotë.

Tabela 4: Avantazhet dhe disavantazhet e një agjencie të pavarur anti - korrupsion

Avantazhe	Disavantazhe
• Dërgon mesazhin që qeveria i merr seriozisht përpjekjet kundër-korruptive. • Lejon arritjen e një shkallë të lartë specializimi dhe ekspertize. • Mbështet një shkallë të lartë autonomie që mund të krijohet për të izoluar institucionin nga korrupsioni dhe ndikime të tjera të papërshtatshme. • Siguron një masë distance në të cilën institucioni është i ndarë nga agjencitë dhe departamentet që janë përgjegjës për hetimin.	• Kosto më të larta administrative. • Mund të rezultojë në izolim, pengesa dhe rivalitete ndërmjet institucionit dhe atyre me të cilët ajo ka nevojë për të bashkëpunuar, te tillë si zyrtarët e zbatimit të ligjit, zyrtarët e

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lejon mundësinë e një institucioni tërësisht të ri që gëzon një 'fillim të ri', të lirë nga korrupsioni dhe probleme të tjera që mund të jenë të pranishme në institucionet ekzistuese. • Ka besueshmëri më të madhe publike. • Mund të përballojë më të mirë mbrojtje për arsye sigurie. • Inkurajon llogaridhënie më të madhe politike, ligjore dhe publike. • Ofron qartësi më të madhe në vlerësimin e progresit, suksesit dhe dështimeve. • Inkurajon veprim më të shpejtë kundër korrupsionit. Përdoren burime për punë specifike dhe zyrtarët nuk janë subjekt i prioriteteve konkurruese të zbatimit të ligjit të përgjithshëm, revizionit dhe agjencive të ngjashme. • Përfshin një mbrojtje shtesë kundër korrupsionit pasi është vendosur në një pozicion për të monitoruar komunitetin konvencional të zbatimit të ligjit dhe anasjelltas, në qoftë se agjencia në vetvete është e korruptuar. | <p>prokurorisë, audituesit dhe revizorët.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mund të shkaktojë një reduktim në statusin e perceptuar të strukturave ekzistuese që janë përjashtuar nga institucioni i ri. • Mund të gjenerojë presione politike konkurruese nga grupe që kërkojnë prioritete të ngjashme për iniciativa të tjera të lidhura me krimin. • Mund të jetë e cënueshme ndaj përpjekjeve për ta lënë mënjane apo zvogëluar efikasitetin e saj të strukturave raportuese të nënfinancuara apo të pamjaftueshme. |
|--|---|

5.2. Qasja e hetimit të brendshëm

Korrupsioni në polici mund të kapërcehet nga brenda shërbimit policor duke krijuar një njësi lokale kundër-korruptive. Megjithatë ka disa kufizime. Rrallë gjendet një njësi e tillë brenda një shërbimi policor të ndarë nga njësi e punëve të brendshme. Çështjet e brendshme dhe hetimet kundër-korruptive janë kaq të ngjashme dhe të lidhura ngushtë saqë është e vështirë të bëhet dallim.

Duhet pranuar se me qasjen e hetimit të brendshëm hasen probleme të ndryshme. Shpesh këto probleme kanë të bëjnë me shpërndarjen dhe burimet, por edhe me standardet profesionale dhe të rekrutimit. Nga pikëpamja operative pengesa më e pritshme ka të bëjë me tundimin e oficerëve të cilët po hetojnë për t'i dhënë një zyrtari të dyshuar besim. Gjatë intervistave ata mund të sjellin alibitë, japin justifikime apo zbulojnë / zbardhin informacione. Ekziston edhe problemi i perceptimit të publikut mbi hetimet e anshme. Pak njerëz që paraqesin ankesë kundër një oficeri policie tek zyra e njësisë së brendshme të hetimit ndjejnë se ankesat e tyre janë trajtuar në mënyrë të drejtë.

Konfliktet e interesit kanë më shumë gjasa të ndodhin nëse hetimet kryen brenda shërbimit policor: mundësia që oficerë që janë duke hetuar të takojnë kolegë të njohur dhe miq të vjetër është shumë e madhe.

Hetimet e çështjeve të brendshme kryen nën zinxhirin normal komandues, prandaj rreziku i ndërhyrjes tek hetimi është i lartë. Rreziku i rrjedhjes së informacioneve dhe në këtë mënyrë dëmtimi i hetimit në një fazë të hershme është gjithashtu një mundësi. Oficerët e policisë të dyshuar shpesh mund të hyjnë në të njëjtën bazë të dhënash si detektivët e hetimit dhe mund të kontrollojnë lehtësisht nëse janë nën hetim. Rrjedhjet e paqëllimshme të informacionit mund të përhapin zëra brenda shërbimit që me shumë gjasa mund të arrijë tek zyrtari i dyshuar.

Cështjet e shpërndarjes dhe burimeve luajnë një rol në hetimet e punëve të brendshme. Shpesh njësia e punëve të brendshme nuk është e mirë pajisur brenda shërbimit. Menaxhimi i policisë duhet t'i japë prioritet punëve të brendshme dhe të parandalojë që këto njësi të kenë pak personel dhe mjete. Siç u përmend më lartë, burime të konsiderueshme financiare janë të nevojshme për të krijuar njësi për punët e brendshme që funksionojnë mirë.

Për shkak të natyrës së ndjeshme të hetimeve, zyrtarët që merren me hetimet duhet të jenë detektivët më të mirë të shërbimit. Për fat të keq, punët e brendshme mbartin një njollë prandaj nuk është një opsion tërheqës për shumë detektivë të talentuar. Për t'a ndryshuar këtë dhe për të rekrutuar personin më të mirë për këtë punë, masa të ndryshme mund të ndërmerren:¹⁷⁷

- Detektivët duhet të jenë me shumë përvojë dhe të suksesshëm në hetimet në fusha të tjera para transferimit në punët e brendshme.
- Detektivët e punëve të brendshme duhet të marrin trajnime të specializuara.
- Detektivët duhet të testohen psikologjikisht në lidhje me menaxhimin e stresit dhe rezistencën ndaj presionit të kolegëve.
- Duhet përdorur stimulim në pagesë dhe status.
- Duhet të bëhet e detyrueshme që hetuesit në kërkim të rritjes në detyrë duhet të punojnë tek njësia e punëve të brendshme për të paktën dy vjet.

Shembulli 6: Shembulli i një njësie të punëve të brendshme që funksionon keq

Në fund të viteve të 80-ta një gjykatës australian udhëhoqi një hetim dy vjeçar mbi korrupsionin e policisë në Queensland. Hetimi në shkallë të gjerë çoi në dënimin e Komisionerit të Policisë dhe përfshiu politikanë të vjetër dhe oficerë të policisë. Përsa i përket njësisë së hetimit të brendshëm të shërbimit policor hetimi gjeti se:

Seksioni i hetimeve të brendshme ka qenë joefektiv, i penguar nga mungesa e personelit, burimeve financiare dhe teknikave të ashpra. Ka patur mungesë angazhimi dhe vullneti dhe nuk ka treguar asnjë iniciativë për të zbuluar krimet e rënda. Seksioni i ka ofruar komoditet të ngrohtë policëve të korruptuar. Ai ka qenë një vëzhgues miqësor, dashamirës, mbrojtës dhe i paafte. Ai duhet shfuqizuar.

Për të rritur kredibilitetin e njësive të punëve të brendshme ato duhet të hetojnë vetëm vepra të rënda penale dhe çështje serioze shkeljesh që garantojnë fundin. Shkeljet e tjera joetike duhet të konsiderohen si një çështje menaxhuese / që mund të riparohet dhe të mos hetohet nga punët e brendshme. Një rekomandim i dytë është se duke ndryshuar strategjitë e tyre të hetimit dhe duke rekrutuar "personin më të mirë" për këtë punë, njësitë e punëve të brendshme mund të rrisin numrin e dënimeve të sukseshme dhe për të patur rezultate.

Më shumë informacion mbi këtë temë mund të gjendet në Kapitullin 5 mbi kontrollin e brendshëm.

Ky seksion jep sugjerime se si mund të rriten aftësitë për luftimin e korrupsionit brenda shërbimit policor duke zbatuar masat e trajnimit.

6.1. Seminare

Për të zhvilluar strategji efektive hetimi vendet që po zbatojnë programe kundër korrupsionit do të përfitonin nga seminarët¹⁷⁸ ku njohuritë mund të ndahen dhe zhvillohen. Subjektet më të mira të mundëshme të këtyre seminareve janë të renditura më poshtë:

- *Mbikëqyrje.* Kyç për zhvillimin e strategjive efektive është njohuria për madhësinë dhe formën e korrupsionit. Niveli i depërtimit dhe organizimit nevojitet të përcaktohet.
- *Vlerësimi i rrezikut.* Zbatimi i strategjive hetimore mbart shumë rreziqe dhe ato duhet të identifikohen dhe të pranohen në mënyrë universale. Strategjitë për të përballuar këto rreziqe duhet të jenë një rezultat i këtyre seminareve.
- *Teoria.* Një hyrje teorike për të krijuar një kuadër të njohurive duhet të jetë pjesë e një seminari. Çështjet që duhet të trajtohen mund të jenë:
 - njohja e murit blu të heshtjes
 - strategjitë dhe taktikat
 - transparenca hetimore (vizionin i kufizuar) dhe vendimarrja
 - Teoria bazë hetimore (metodologjia e shtatë pyetjeve).
- *Praktika të mira.* Në shumë pjesë të botës strategjitë anti-korrupsion kanë qenë të suksesshme; seminarët janë një mënyrë e shkëlqyer për të ndarë praktikat e mira.

Sipas standarteve lokale dhe kufizimeve, seminare dyditore mund të jetë efektiv. Trajnimi lokal është i nevojshëm për të zbatuar aplikimin e metodave të hetimit (të zhvilluara rishtazi).

6.2. Trajnimet

Për të rritur aftësitë e vendimarrjes dhe profesionalizmin, programet e trajnimit duhet të zhvillohen për policët të cilët kanë përgjegjësi komanduese në procesin e vendimarrjes. Një mënyrë efektive për trajnimin e njerëzve në procesin e vendimarrjes (duke përfshirë strategjitë e mediave, shqyrtimin nga një i tretë /koleg, parandalimin e vizionit të kufizuar dhe duke regjistruar vendimet) do të ishte një ushtrim praktik. Ky ushtrim

duhet të jetë pika kulmore e një programi trajnimi duke përfshirë teori dhe ushtrime praktike. Një trajnim i tillë duhet të përfshijë një rast studimi të një hetimi për korrupsion ku procesi i vendimarrjes ka qenë transparent dhe çoi në suksese.

6.3. Organizime

Për të krijuar një agjenci kundër-korruptive dhe një program efektiv kundër-korruptive, roli i hetimit duhet të trajtohet gjatë seminareve për rrahjen e ideve dhe takimeve të fillimit. Projektet e partneritetit me vendet që kanë programe të suksesshme kundër-korruptive ose kanë njohuritë dhe përvojën mbi to, janë të këshillueshme.

Përfundime dhe Rekomandime – Kapitulli 7

Kuadri juridik	Luftimi i korrupsionit është pothuajse i pamundur pa kompetencat shtesë të hetimit dhe ndjekjes penale. Prandaj kodi penal dhe kodi i procedurave kriminele duhet të zhvillohet më tej me fokus më të madh në përcaktimin se çfarë veprimesh duhet të hetohen dhe si. Sa më e bezdisshme është një metodë hetimore aq më strikte duhet të jenë rregullat të cilave policia dhe agjencia kundër-korruptive duhet t'u përmbahen.¹⁷⁹ Procedurat e rregullta penale duhet të lejojnë mundësinë për të konfiskuar pasuritë, kërkuar objektet, interceptimin e telekomunikacionit dhe përdorimin e teknikave të fshehta. Në qoftë se këto procedura nuk janë të mjaftueshme për të hetuar korrupsionin e policisë, procedura shtesë duhet të zhvillohen.
Pavarësia	Në vendet e pas konfliktit, ato në zhvillim dhe në tranzicion mënyra më e mirë për të organizuar hetimin e korrupsionit të policisë është krijimi i agjencive kundër-korruptive të pavarura, të tilla si modeli Kroat. Për të garantuar pavarësinë Komisionet e mbikëqyrjes janë të nevojshme (shih Kapitullin 6). Institucionet shumë-funksionëshe ka të ngjarë të jenë të suksesshme, sepse ato mund të integrojnë hetimin, parandalimin dhe arsimin.
Strategjitë	Faktorët dominues që përcaktojnë strategjitë hetimore janë se si korrupsioni është i organizuar dhe nëse ai është i përhapur. Karakteristikat lokale duhet të merren parasysh në zhvillimin e strategjive të hetimit. Teknikat e avancuara mund të jenë të suksesshme, megjithatë ato kërkojnë trajnime të gjera dhe legjislacion, si edhe një strukturë në të cilën siguria e pjesëmarrësve mund të garantohet. Strategjitë koncize të shkurtëra, që kërkojnë pak burime kanë më shumë gjasa të jenë të suksesshme se sa metodat e gjata e të bezdisshme.
Kultura	Kultura e mbyllur e organizatave policore është një faktor i rëndësishëm gjatë hetimit të korrupsionit të policisë. Murri blu i heshtjes që mban policët nga 'spiunimi' për policë të tjerë është një problem serioz. Masa pozitive për të thyer këtë kulturë përfshin përmirësimin e pozitës dhe imazhit të hetuesve të brendshëm apo kundër-korruptiv dhe hetimin vetëm të krimeve të rënda. Ka rezoluta menaxheriale në dispozicion për t'u marrë me shkelje të vogla.

Vendimarrja

Hetimi i korrupsionit në polici kërkon procese transparente vendimarrjeje. Rezultatet e hetimit duhet të rishikohen rregullisht, dhe hetuesit do të jenë përgjegjës për vendimet e tyre. Kjo është e nevojshme për të rritur legjitimitetin e këtyre hetimeve dhe besimin e publikut në aktivitetet e policisë. Regjistrimi i vendimeve mbështet si procesin e vendimmarrjes, ashtu dhe përgjegjshmërinë e tij.

Kapitulli 7 ■ Hetimi

Mbasi keni lexuar këtë kapitull, kush është reagimi juaj? A kishte informacione të reja në këtë Kapitull që ju mund të përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj të policisë? A ka ndryshime që mund të bëhen në shërbimin tuaj të policisë?

Ju lutem gjeni më poshtë një vetë-vlerësim që do t'iu ndihmojë t'i përgjigjeni këtyre pyetjeve si dhe të tjerave. Ky vlerësim themelor ka për qëllim t'iu ndihmojë të vlerësoni situatën në shërbimin tuaj, të përcaktoni se çfarë ndryshimi duhet bërë, nëse ka ndonjë, dhe të rrihni ide mbi mjetet për realizimin e këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më gjithëpërfshirëse për të aplikuar konceptet e mësuara në këtë Kapitull, seksione trajnimi apo grupe pune mund të organizohen për të plotësuar dhe për të ndërtuar mbi këtë vlerësim. Përveç kësaj, mund të jetë e dobishme për të kërkuar ndihmën e ekspertëve kombëtare ose ndërkombëtare në çështjet e luftimit të korrupsionit.

ÇËSHTJET / PYETJET	ÇFARE MUND TË BËHET PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI MUND TË REALIZOHET?
A ka një strategji apo vetëm rregulla profesionale dhe teknika të specializuara për të hetuar?	Nëse jo, ne mund të: • Të zhvillojmë një strategji të hetimit • Vlerësojmë rezultatet e rregullave dhe të teknikave • Zhvillojmë modele speciale hetimi për çështjet e korrupsionit të brendshëm	Ne mund të: • Ndërtojmë grupe pune me ekspertë të hetimit • Angazhojmë vëzhgues për të vlerësuar rezultatet • Zhvillojmë rregulla mbrojtjeje për hetuesit e brendshëm
A ka ndonjë lidhje të ngushtë midis policisë dhe prokurorëve dhe kush janë rolet e tyre në rastet e korrupsionit?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë lidhjen me akuzën • Përcaktojmë detyrat e përbashkëta të hetimit • Zhvillojmë rregulla të qarta kur t'i drejtohem ndjekjes penale	Ne mund të: • Komunikojmë me organin e akuzës për të thelluar marrëdhëniet • Përcaktojmë rregulla të brendshme me organin e akuzës • Ndrysojmë rregullat e brendshme

A kemi rregulla të qarta për të siguruar dallimin mes sjelljeve të pahijshme të personelit dhe korrupsionit?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë rregullat e brendshme • Zhvillojmë rregulla të ndryshme mbi sjelljen e pahijshme dhe korrupsionin • Zhvillojmë reagim të qartë për sjellje jo korrekte dhe korrupsion	Ne mund të: • Ndërtojmë grupe pune për të përcaktuar fakte të përbashkëta dhe të ndryshme • Vendosim dhe komunikojnë rregulla të reja • Komunikojmë se reagimi ka të bëjë me vendime të kuptueshme
Cili është roli ynë gjatë hetimit në varësi të hetimeve të brendshme apo të pavarura? Cili është roli ynë në çështjet e korrupsionit?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë rregullat ligjore dhe politikat qeveritare • Zhvillojmë përgjegjësi të qarta të hetimit • Ndryshojmë për të ndarë hetimin dhe përgjegjësitë nëse është e nevojshme	Ne mund të: • Ndërtojmë grupe pune • Diskutojmë me Qeverinë dhe Prokurorinë këtë çështje • Përcaktojmë role të qarta të organizimit dhe udhëheqjes në çështjet e korrupsionit Shënim: mjetet e përshkruara në Kapitullin 9 mund të jenë të dobishme

8

KAPITULLI 8

Ndërtimi i kapaciteteve

■ Alan Beckley

1

Hyrje në Kapitullin 8

Ky Kapitull trajton ndërtimin e kapaciteteve dhe lidhjen e tij me luftën ndaj korrupsionit policor. Në Kapitull analizohet se si ndërtimi i kapaciteteve mund të ndihmojë një shërbim policor për të rritur ndërgjegjësimin mes punonjësve të tij mbi problemet e korrupsionit, dhe sjell metodat për t'u marrë me sfidat e saj. Qëllimi i këtij kapitulli është të forcojë një kulturë anti-korrupsioni në shërbimin policor nëpërmjet masave të ndryshme të ndërtimit të kapaciteteve.

Ky Kapitull gjithashtu ofron udhëzime për krijimin e një programi për ndërtimin e kapaciteteve me fokus etikën dhe policimin. Në kapitull do të ofrohen mënyra të ndërtimit të aftësive dhe një kuadër solid për t'i rezistuar korrupsionit. Kjo mund të ndërmerret përmes një shumëllojshmërie qasjesh duke përdorur mjete dhe teknika në një kuadër të plotë dhe të harmonizuar të ligjeve, kodeve, politikave, praktikave dhe procedurave.

1.1. Ç'është ndërtimi i kapaciteteve?

Ndërtimi i kapaciteteve është identifikimi dhe forcimi i aftësive të një organizate për të trajtuar një problem të veçantë (të tilla si korrupsioni në polici). Ndërtimi i kapaciteteve mund të përdoret për të përmbushur një sërë qëllimesh të organizatës, të tilla si zhvillimi i lidershit apo edukimi mbi diversitetin.

Përkufizimi zyrtar i ndërtimit të kapaciteteve nga PNUD-i është: 'aftësia e individëve, organizatave, dhe shoqërive për të kryer funksione, zgjidhur probleme dhe vendosur dhe arritur objektiva në mënyrë të qëndrueshme.'

Lexuesit duhet të kenë parasysh se kuptimi i zakonshëm i 'ndërtimit të kapaciteteve' është një frazë e 'vendeve në zhvillim'¹⁸⁰ të cilat kanë nevojë për të zhvilluar disa aftësi të caktuara dhe kompetenca në një fushë specifike ose të përgjithshme të tilla si ajo e ofruar¹⁸¹ nga Ict4d (Teknologjia e Informacionit dhe Komunikimit për Zhvillim):

Ngritja e kapaciteteve shpesh i referohet ndihmës që u jepet subjekteve, zakonisht shoqërive në vendet në zhvillim të cilat kanë nevojë për të zhvilluar disa aftësi ose kompetenca të caktuara, ose për përmirësuar performancën e përgjithshme. Pjesa më e madhe e kapaciteteve ndërtohet nga vetë shoqëritë, ndonjëherë në publik, ndonjëherë në OJQ-të dhe ndonjëherë në sektorin privat. OJQ-të ndërkombëtare, sidomos ato në sistemin e OKB-së kanë ofruar ndërtim kapacitetesh si pjesë e programeve të tyre të bashkëpunimit teknik me vendet anëtare. Megjithatë ndërtimi i kapaciteteve nuk kufizohet tek puna e ndihmës ndërkombëtare. Kohët e fundit ndërtimi i kapaciteteve po përdoret nga qeveritë për të transformuar qasjet e komunitetit dhe industrisë mbi problemet sociale dhe mjedisore.

Përveç kësaj, siç e përmend edhe përkufizimi i mësipërm ndërtimi i kapaciteteve tani kuptohet të jetë një proces më tepër tematik, për shembull ka programe të ngritjes së kapaciteteve në shëndetësi dhe mirëqenie, dhe edukim.¹⁸² Një shembull në sektorin e shëndetësisë është:

Ndërtimi i kapaciteteve është procesi i ndërtimit të kapaciteteve të individëve, grupeve, institucioneve, organizatave dhe shoqërive në nivel lokal, kombëtar dhe ndërkombëtar për t'u përgatitur në mënyrë sa më efektive dhe për t'u përgjigjur në mënyrë të qëndrueshme kërcënimeve ndaj shëndetit publik. Ky proces është hartuar për të fuqizuar ose krijuar forca mbi të cilat komunitetet mund të adresojnë problemet / dobësitë që rezultojnë nga emergjencat dhe fatkeqësitë.

Kapitulli 8 do të shqyrtojë ngritjen e kapaciteteve në polici, por pjesa më e madhe e materialit të publikuar i përket disiplinave të tjera me disa përjashtime të rëndësishme.¹⁸³ Një shembull dhe burim i mirë që do të shërbejë për të ilustruar procesin e ndërtimit të kapaciteteve është sektori i shëndetësisë. Materialet e publikuara duhet të tregojnë kujdes ndaj përdorimit të termit 'ndërtim kapacitetesh' pasi përdorimi i zakonshëm ka çuar në keqkuptime dhe pasaktësi në terminologjinë e saj. Madje autorë të caktuar thonë (Potter dhe Brough, 2004) se "kjo frazë është bërë kaq gjithëpërfshirëse sa që nga këndvështrimi analitik dhe praktik është 'e padobishme'". Autorë të tjerë kanë thënë se ky term është zhvleftësuar dhe i referohet vetëm trajnimeve dhe zhvillimit. Në fund të këtij seksioni kuptimi i kësaj frazë do të jetë më i qartë për lexuesin.

Potter dhe Brough (2004) duket se janë të një mendje që termi ndërtim kapacitetesh është shumë më i gjerë dhe përfshin zhvillimin tërësor dhe strategjik të një organizate, të departamenteve të saj dhe sektorët, si dhe çdo individ pjesë e personelit brenda organizatës. Ata i referohen nëntë elementëve përbërës të ndërtimit të kapaciteteve; shih Kornizën 1 më poshtë.

Korniza 1: Nëntë elementët përbërës të ndërtimit sistematik të kapaciteteve

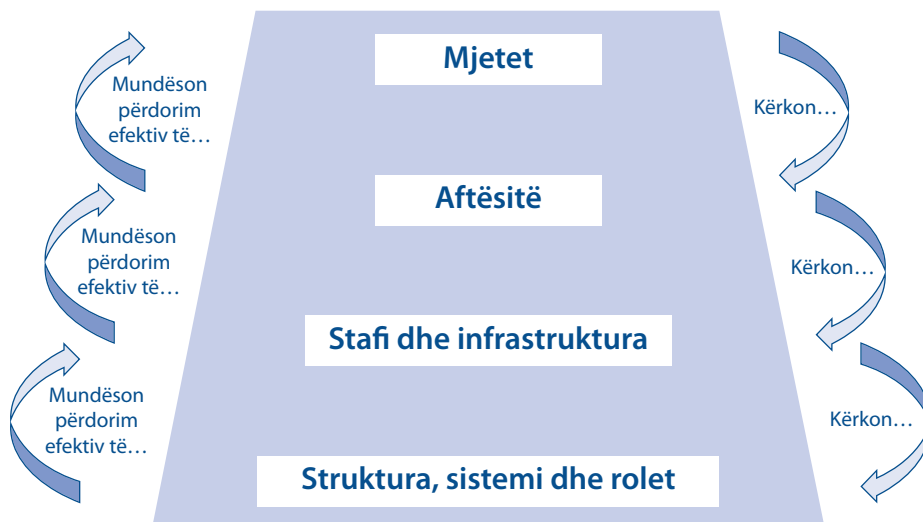
1. **Kapacitetet performuese:** Mjetet, paratë, pajisjet, shpenzimet në dispozicion për të bërë punën. P.sh. automjetet, armët e zjarrit, pajisjet e mbrojtjes personale.
2. **Aftësitë personale:** Staf i merr njohuritë e nevojshme, trajnohet mirë, aftësohet dhe fiton siguri për të bërë punën. P.sh. personeli ka njohuri për legjislacionin më të fundit.
3. **Ngarkesa e punës:** Garantimi i personelit të mjaftueshëm me aftësi sa më të plota për t'u përballur me ngarkesën e punës. P.sh. Staf i specializuar është i disponueshëm 7 ditët e javës gjatë 24 orëve për t'u marrë me të gjitha llojet e emergjencave.
4. **Kapacitetet mbikëqyrëse:** Garantimi i sistemeve efektive të monitorimit dhe raportimit. P.sh. Staf i di kujt t'i drejtohet kur ka një problem.
5. **Komoditetet / lehtësira / paisje:** Garantimi i komoditeteve / lehtësirave / pajisjeve për të kryer funksionin e policimit në mënyrë efektive. P.sh. ka stacione policore të mjaftueshme apo lehtësira alternative brenda një distance të arsyeshme për policim efektiv dhe ndërlidhësin komunitar.
6. **Shërbimet mbështetëse:** Garantimi i shërbimeve mbështetëse efektive për shërbimet në terren. P.sh. Personel / funksione mbështetëse, trainime, shërbime të kontrollit mjeko-ligjor.
7. **Kapacitetet e sistemit:** Garantimi i menaxhimit efektiv të informacionit, ICT dhe qarkullim i shpejtë i informacionit, burime financiare të mjaftueshme dhe menaxhim financiar.

8. Kapacitetet strukturore: Garantimi i një modeli optimal hierakik në organizatë: sa më pak hallka menaxhuese dhe delegim të vendimmarrjes. Funkzioni i zyrave qendrore duhet të jetë mbështetja dhe lehtësimi i punës së sektorit operativ – dhe jo e kundërta.
9. Rolet: Garantimi i fuqizimit të individëve, skuadrave dhe departamenteve për të operuar në mënyrë efektive brenda strategjisë organizative të përgjithshme me buxhete dhe vendimmarrje të deleguara / të pavarura për siguruar performancë optimale.

Korniza 1: Nëntë elementët përbërës të ndërtimit sistematik të kapaciteteve i përshtatur nga autori në kontekstin e kontrollit policor nga Potter dhe Brough (2004), faqja 340

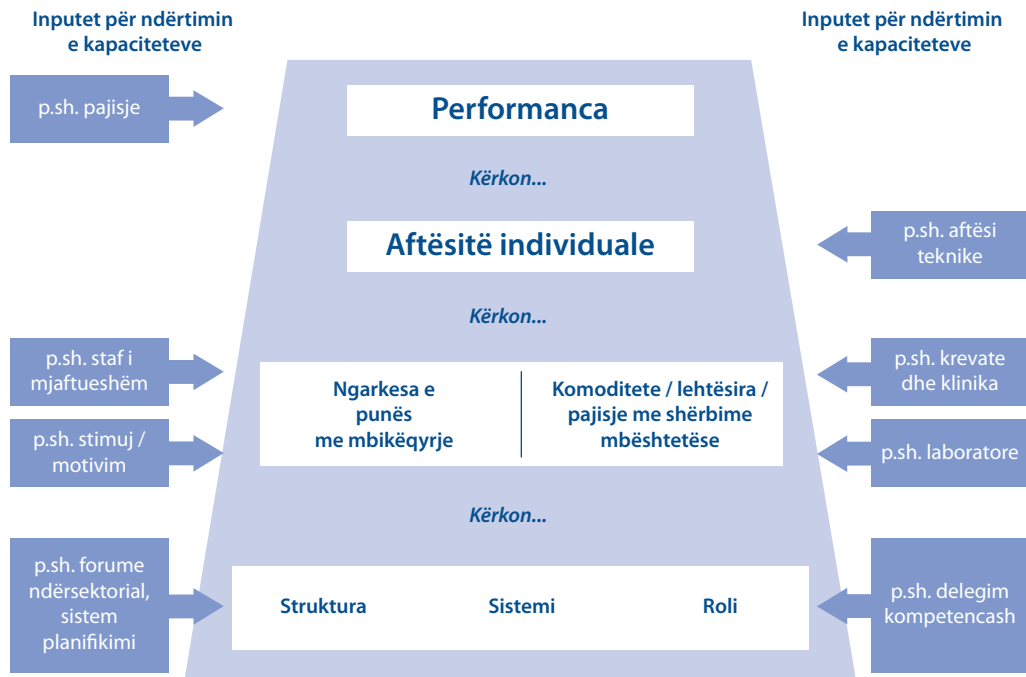
Pasqyra e ndërtimit të kapaciteteve ka të bëjë me pesë fusha: 1) Mjetet 2) Aftësitë 3) Stafi dhe Infrastruktura 4) Strukturat 5) Sistemet dhe rolet, siç janë paraqitur në diagramin në vijim në Figurën 1.

Figura 1: Piramida e kapaciteteve. Burimi: Potter & Brough (2004)



Siç mund ta shoh dhe lexuesi kjo piramidë jep një përmbledhje / pasqyrë të procesit dhe pesë fushat e treguara janë të varura nga njëra-tjetra dhe janë të gjitha të ndërlidhura. Prandaj të gjitha projektet e ndërtimit të kapaciteteve janë komplekse dhe kërkojnë menaxhim të sofistikuar dhe kontroll duke përdorur mjete dhe teknika të konsulences menaxheriale. Fushat mund të listohen në gjuhën e menaxhimit të disiplinave 'të vështira' (hard) dhe 'të lehta' (soft). Për shembull, fusha të vështira do të ishin pajisjet, ICT dhe komoditetet / lehtësirat dhe fusha të lehta çështje të personelit, trajnime etj. Siç do të shpjegohet në një seksion të mëvonshëm zakonisht fushat e vështira janë më të lehta për t'u adresuar se sa fushat e lehta. Diagrami i mëposhtëm përshkruan lidhjet e zhvillimit të ndërtimit të kapaciteteve dhe si lidhet me nëntë elementet e qartësuara në kornizën e mësipërme. Diagrama i referohet një mjedisi të sektorit të shëndetësisë i cili i është përshtatur kontekstit në sektorin e policisë në Figurën 2 më poshtë.

Figura 2: Piramida efektive për ndërtimin e kapaciteteve. Burimi Potter & Brough (2004)



Me pak fjalë ngritja e kapaciteteve përfshin ndryshimin e 'paradigmës' për ekzekutivin, menaxhimin dhe stafin në një organizatë. Disa elemente të ndërtimit të kapaciteteve të cilat do të trajtohen në këtë kapitull janë:

- Rritja personale dhe e organizatës
- Aftësia ripërtëritëse
- Rritja e aftësive të stafit
- Rritja e punës në grup
- Zhdërvjellësia organizuese
- Modernizim
- Staf i më i madh:
 - Motivim
 - Pjesëmarrje
 - Përfshirje
- Organizimi:
 - Koordinim
 - Kohezion
 - Komunikim
- Puna e organizatës dhe personelit mbi objektiva të përbashkët dhe përmirësim të vazhdueshëm

Kur bëhen ndryshime të tilla si 'ristrukturime' në organizatat e tyre policët imagjinojnë /parashikojnë që do ketë ndërtim kapacitetesh. Ka një tendencë kohët e fundit për të zvogëluar numrin e departamenteve ose sektorëve në shërbimin policor, për të garantuar efikasitet optimal, efektivitet dhe ekonomizim. Nëse ndryshimet bëhen duke marrë parasysh të gjithë faktorët e përfshirë në këtë Pako instrumentesh, programi i ndryshimit do të jetë i suksesshëm. Për fat të keq shumë shembuj nuk arrijnë të kenë sukses. Arsye për këtë do të bëhen të qarta për lexuesin më poshtë në këtë Kapitull.

Një nga objektivat e Kapitullit 8 është që të ofrojë masa të veçanta për ngritjen e kapaciteteve për të zvogëluar ose zbutur efektet e korrupsionit në polici. Kjo mund të arrihet duke ngritur kapacitetet në shërbimin policor për të edukuar një shërbim policor ideal, me etikë, dhe duke vendosur shembullin e duhur për të qënë model për organizatat e tjera në sektorët publik dhe privat.

Ndërtimi i kapaciteteve kërkon një angazhimin të hierarkisë së organizatës dhe ndryshime në kulturën organizative. Kundër-korrupsioni duhet të përfshihet në 'mënyrën se si bëhen gjërat'. Me fjalë të tjera duhet të jetë diçka që ndërtohet në aktivitetet e përditshme të punës si sjellje normale dhe praktikë e pranuar pune, dhe kjo duhet të bëhet pjesë e kulturës së organizatës nëpërmjet identifikimit dhe zbatimit të vizionit dhe vlerave të reja organizative.

Lidhjet me Kapitujt e tjerë

Disa tema që diskutohen në këtë Kapitull janë zhvilluar më në hollësi në Kapitujt e tjerë:

Kapitulli 1 mbi format e korrupsionit,
 Kapitulli 2 mbi vlerat, rregullat dhe sjelljet,
 Kapitulli 3 mbi organizimin,
 Kapitulli 4 mbi mbështetjen për policët,
 Kapitulli 5 mbi kontrollin e brendshëm dhe
 Kapitulli 9 mbi instrumentet.

Lidhje të veçanta do të tregohen në tekst.

2

Përse është i rëndësishëm ndërtimi i kapaciteteve në luftën kundër korrupsionit?

Ky seksion i dytë i Kapitullit 8 diskuton se pse është e rëndësishme ngritja e kapaciteteve në luftën kundër korrupsionit duke analizuar disa aspekte të natyrës së kontrollit policor: në nivel individual dhe organizativ, në zhvillimin e një kulture kundër-korruptive dhe në aftësinë e shërbimeve të policisë për të përmbushur pritshmëritë e publikut.

2.1. Ndërtimi i kapaciteteve është i rëndësishëm në përballjen me korrupsionin në polici

Nevoja që kanë shërbimet policore për të adresuar korrupsionin me masa të ndërtimit të kapaciteteve buron nga natyra e vet policimit. Kjo kryesisht është për shkak të ekspozimit moral të punës së policisë që është i pandarë dhe shkaqeve të shumta dhe tundimeve të korrupsionit brenda shërbimit policor.

2.2. Ndërtimi i kapaciteteve frenon përfshirjen e individëve në korrupsion

Lufta kundër korrupsionit duhet të përqëndrohet tek individ, pra polici. Ngritja e kapaciteteve paraqet një proces në të cilin masat kundër-korruptive mund t'i flasin policit të policisë në disa mënyra:

- Ndiemon policët të cilët përballen gjithnjë e më shumë me situata presioni ose tundimi në fushën e korrupsionit dhe konflikteve midis vlerave dhe normave.
- Rrit ndërgjegjësimin midis policëve për çështjen e korrupsionit dhe u lejon të kuptojnë kufijtë e sjelljes mes të pranueshmes dhe të papranueshmes.
- Rrit aftësinë për t'i rezistuar korrupsionit individualisht dhe në grup.

2.3. Ndërtimi i kapaciteteve kontribuon në zvogëlimin e dobësive të organizatës

Mjedisi i punës së punonjësve të policisë mund të ndikojnë në korrupsion. Aktivitetet, kultura, dobësitë organizative, kontrolli dhe stilet e lidhshme të liderit janë disa nga faktorët që mund të nxisin ose të vështirësojnë korrupsionin. Prandaj është e nevojshme të trajtohen çështjet e organizimit dhe menaxhimit të shërbimit policor. Informacion i mëtejshëm mbi këtë temë mund të gjendet në Kapitullin 2 i cili merret me kulturën

organizative, në Kapitullin 3 i cili trajton çështjet që lidhen me funksionimin dhe menaxhimin e një organizate, si dhe në Kapitullin 5 i cili merret me sistemin e kontrollit. Të marra së bashku ato ofrojnë një qasje gjithëpërfshirëse që ka të bëjë me korrupsionin në nivel organizativ.

Ngritja e kapaciteteve duhet të shihet si një kuadër global që mund të inkurajojë përmirësime në të gjitha fushat e organizatës me qëllim zvogëlimin e të metave të mundshme që mund të jenë burimi i sjelljes joetike ose të korruptuar.

2.4. Ndërtimi i kapaciteteve ndihmon në përforcimin e kulturës kundër-korruptive

Ndërtimi i kapaciteteve si proces për të ndryshuar kulturën policore mund të kontribuojë në refuzimin nga policët të korrupsionit si pjesë e kulturës së tyre. Problemi mund të trajtohet vetëm me një qasje strategjike gjithëpërfshirëse, të bashkuar, nga e gjithë organizata e cila përfshin të gjithë personelin ('që ka bërë betimin' dhe 'që nuk e ka bërë betimin'). Kjo detyron gjithashtu njohjen dhe të kuptuarit se çfarë është korrupsioni dhe si të identifikohen format e shumta të tij, si ndikon konflikti i interesit në gjykim dhe si të shmanget, ç'mund të bëhet dhe ku të drejtohesh për të raportuar raste të korrupsionit apo të korrupsionit të mundshëm dhe të kesh qasje në udhëzime, mbështetje dhe mirëqenie në punë.

2.5. Ndërtimi i kapaciteteve ndihmon policinë në plotësimin e nevojave të publikut

Pritshmëritë e publikut ndaj policisë reflektojnë aftësinë e policisë për të fituar dhe për të ruajtur besimin e publikut duke plotësuar nevojat e tyre të sigurisë dhe drejtësisë. Shërbimet policore kanë të nevojshme respektin, mbështetjen dhe ndihmën e komunitetit për t'a bërë mirë punën e tyre. Perceptimi i komunitetit për besueshmërinë dhe ndershmërinë e shërbimit policor dhe besimin që ekziston mes palëve do të ndikojë se si policia do të kryejë rolin e saj dhe përgjegjësitë në mënyrë efektive dhe efikase. Shih Kapitullin 7 Seksionin 2.1 për më shumë shtjellim të kësaj çështje.

3

Si mund të integrohet ndërtimi i kapaciteteve në luftën e policisë kundër korrupsionit?

Ky seksion sjell mjetet për të zhvilluar një qasje sistematike për të integruar ndërtimin e kapaciteteve tek masat kundër-korruptive brenda shërbimit policor. Ky seksion nuk do të përqëndrohet në ndonjë model të veçantë të kontrollit policor por ka për qëllim të përcaktojë parimet e qeverisjes së mirë dhe metodat për t'u përdorur në ndërtimin e kapaciteteve në shërbimet policore dhe për të nxitur masat kundër-korruptive në mënyrë të përgjithshme.

3.1. Elemente tek të cilët duhet përqëndruar gjatë ndërtimit të kapaciteteve

3.1.1. Përgatitja e organizatës për programin

Masat e para të një programi mbi ndërtimin e kapaciteteve duhet të përqëndrohen në përgatitjen e një gjendje pozitive mendore të organizatës në lidhje me anti-korrupsionin. Për të siguruar suksesin e çdo ndryshimi - në lidhje me masat që synojnë forcimin e organizatës kundër korrupsionit të brendshëm dhe të jashtëm - duhet të krijohet një masë kritike e favorshme për këto masa. Rezistenca ndaj ndryshimit duhet të trajtohet.

Masa kritike duhet të fillojë që nga menaxhimi deri tek policët dhe personeli, në mënyrë që ndikimi i programit mbi ndërtimin e kapaciteteve të përhapet sa më shumë. Përvoja ka treguar se në fillim të çdo ndryshimi të rëndësishëm brenda një organizate rreth dhjetë për qind e mbështesin atë, dhjetë për qind e kundërshtojnë dhe tetëdhjetë për qind janë të pavendosur. Prandaj suksesi varet nga bindja e kësaj shumice të madhe.

Nënseksionet e mëposhtme përshkruajnë se si personeli i policisë do të ndjekë drejtimin e ekzekutivit nëse një program ndërtimi kapacitetesh zbatohet me sukses, që do të çojë në ndarje përgjegjësishe në të gjitha nivelet e shërbimit.

3.1.2. Përfshirja e elementëve në një program për ngritjen e kapaciteteve

Procesi fillon me një vlerësim të saktë të gjendjes aktuale të organizatës në fushën e kundër korrupsionit. Cilat janë vlerat e shërbimit? Si përktihen ato nëpërmjet kodeve dhe dokumenteve të tjera? Çfarë lloj trajnimi është ofruar? Si dhe kujt? Cilat janë marrëdhëniet brenda organizatës? Cilat janë stilet e lidhshme, cili është procesi vendimmarrës dhe i komunikimit? Cilat janë dobësitë e organizatës në lidhje me korrupsionin? Kapitulli 2 diskuton çështjet e vlerave, rregullave dhe sjelljes si dhe përkthimi i tyre në një kod sjelljeje; Kapitulli 3 sjell shumë elemente në lidhje me aspektet organizative të luftës kundër korrupsionit. Lexuesit duhet t'i kthehen këtyre Kapitujve për të marrë informacion plotësues me atë që është diskutuar këtu.

Një bazë e solide për ndërtimin e kapaciteteve duhet të krijohet së pari përmes pesë fazave.

1. Përgatitja: vlerësim i organizatës dhe nevojave që duhet të mbulohen.
2. Dokumentacioni: Kodi i sjelljes (vlerat dhe rregullat).
3. Struktura: trajnim efektiv dhe zhvillim.
4. Planifikim i menaxhimit të ndryshimit: kulturë ndryshimi dhe lidership.
5. Menaxhim projekti / programi: teknikat dhe metodologjia.

Këto pesë faza janë përmbledhur në Kornizën 2 më poshtë, dhe zhvillohen më në detaj menjëherë pas kësaj.

3.1.3. Pasqyrë e një programi për ngritjen e kapaciteteve

Ky nën-seksion paraqet një proces operacional të integritit të ndërtimit të kapaciteteve në luftën kundër korrupsionit, i cili zhvillohet gjerësisht nëpërmjet pesë fazave. Këto faza janë përmbledhur menjëherë më poshtë dhe janë përshkruar në një kornizë të gjerë në faqet e mëposhtme.

Faza 1: Përgatitja

- Vlerësim i organizatës
- Vlerësim i rreziqeve kundër-korruptive
- Ku do të shkojë organizata?
- Zhvillimi i një Plani të Veprimit

Faza 2: Dokumentacioni

- Legjislacioni i lidhur me korrupsioni
 - A ka mbikëqyrje / kontroll të pavarur me kompetenca të mjaftueshme?
 - Dokumentacion i brendshëm
- Betim, kodi i sjelljes, pasqyra e vlerave

Faza 3: Struktura dhe efektet mbi burimet njerëzore

- Struktura e organizatës - e centralizuar kundrejt e decentralizuar
- Rekrutimi dhe përzgjedhja, promovimi
- Trajnimi dhe zhvillimi
- Mësimi mbi sjelljen organizative

Faza 4: Planifikimi i menaxhimit të ndryshimit

- Konzistencë / përputhshmëri në qasje
- Miratimi i kampionëve të ndryshimit të brendshëm
- Alokimi i burimeve të përshtatshme
- Lejimi i afatit kohor të arsyeshëm
- Karakteristikat e një procesi të ndryshimit të menaxhimit të pasuksesshëm dhe të suksesshëm

Faza 5: Menaxhimi i projektit / programit

- Teknika të menaxhimit të projektit / programit
- Programi i trajnimit

Faza 1: Përgatitja**Hapi 1: Vlerësimi i organizatës**

Gjëja e parë që duhet bërë është një analizë e detajuar / e thellë dhe vlerësim i shërbimeve, për të mbledhur informacion në lidhje me organizatën në një sërë dimensionesh, duke përfshirë kulturën dhe 'mënyrën e punës'. Kjo do të përcaktojë edhe fleksibilitetin /çiltërsinë e saj ndaj masave kundër-korruptive.

Shumë instrumente të ndryshme janë përdorur për të arritur një analizë të detajuar të një organizate gjatë këtij procesi vlerësimi fillestar, por një sistem i njohur gjerësisht është '7 McKinsey S' mbi vlerësimin e kulturës organizative. Kjo teknikë përdor perspektivën '7S' të 'hard'(strategji, strukturë, sisteme) dhe 'soft' (vlerat e përbashkëta, modelet/stilet, personeli, aftësitë).

Kapitulli 2 shqyrton rëndësinë e vlerave për një shërbim policor dhe si mund të përkthehen ato në rregulla dhe sjellje. Ndryshimi ndikohet edhe nga kultura prandaj organizata duhet të vlerësohet mbi gatishmërinë për ndryshim dhe nëse ka një qëndrim pozitiv ose negativ ndaj ndryshimit.

Hapi 2: Vlerësimi i rreziqeve të korrupsionit

Së dyti, organizata duhet të analizojë dhe vlerësojë gjendjen aktuale të sajë në lidhje me korrupsionin. Ky është një operacion shumë i vështirë dhe ndoshta i dhimbshëm dhe shumë shërbime policore thjesht kanë refuzuar të besojnë se korrupsioni ekziston në mesin e personelit të tyre. Ky proces mund të konsiderohet si një detyrë normale e menaxhimit e ngjashme me vlerësimin e rrezikut dhe duhet bërë në lidhje me dobësitë organizative dhe individuale të shërbimit policor. Të gjithë zyrtarët njohin operacionet më të rrezikshme policore në lidhje me korrupsionin. Çdo element i punës së policisë duhet të analizohet në mënyrë sistematike dhe të vlerësohet duke përdorur një mjet vlerësimi të rrezikut (Figura 2 më poshtë, tregon dy mjete të vlerësimit të rrezikut..)

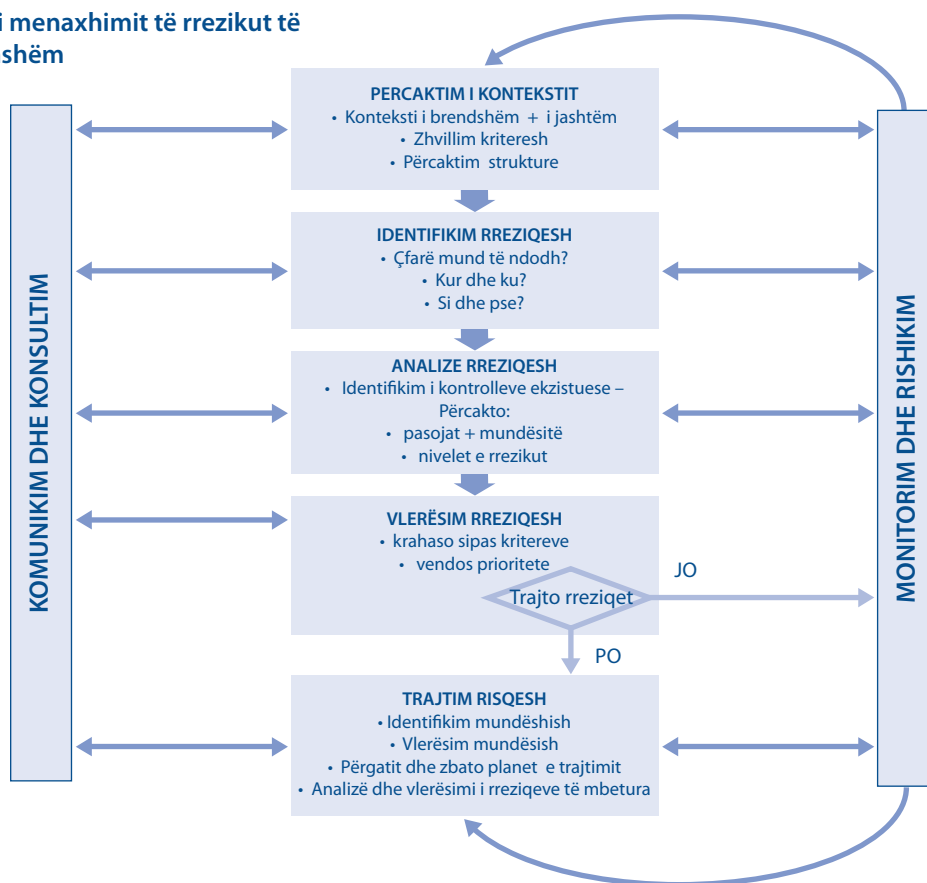
Pasi janë identifikuar rreziqet, ato duhet të analizohen kundrejt dy dimensioneve: 'pasojë' dhe 'mundësi'. Kur del përfundimi i rezultateve të analizave të këtyre dimensioneve, ato shumëzohen dhe totali mund të vendoset në një matricë për të treguar seriozitetin e rrezikut të organizatës.

Mundësitë se çfarë të bëhet në lidhje me rreziqe specifike

- Transferimi i rrezikut
- Shtyrje / ngadalësim i rrezikut
- Zvogëlim i rrezikut
- Pranimi i rrezikut
- Mënjanim / shmangie e rrezikut

Figura 2: Procesi i përgjithshëm i menaxhimit të rrezikut dhe matrica e menaxhimit të rrezikut¹⁸⁵

Procesi i menaxhimit të rrezikut të përgjithshëm



Matrica e vlerësimit të rrezikut

PASOJA:

1. E neglizhueshme
2. E ulët
3. E moderuar
4. E madhe
5. Ekstreme

MUNDËSIA:

1. E rrallë
2. E vështirë
3. E mundshme
4. Premtuese
5. Pothuajse e sigurtë

PASOJA	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		MUNDËSIA				

Organizata mund të fillojë të përgatisë një plan emergjence apo kundërmasa në lidhje me rreziku specifike ku ashpërsia e tyre dikton që veprimi është i nevojshëm, dhe rreziqet të ruhen në një regjistër rreziku, ndërsa u jepet prioritet dhe u caktohet individëve të veçantë menaxhimi i përgjegjshëm i tyre. Kur qartësohen karakteristikat e organizatës, vendimet mund të bëhen mbi planin e nevojshëm për të adresuar aspektet kulturore dhe të korrupsionit të atij shërbimi policor në veçanti.

Hapi 3: Ku do të shkojë organizata?

Pasi pjesa e dytë e procesit të ketë përfunduar, shërbimi duhet të vendosë se çfarë lloj organizate do të donte të ishte dhe të identifikojë zhvillimin e aktiviteteve që do të arrijnë këtë objektiv. Kapitulli 3 jep më shumë detaje mbi modele të ndryshme të policimit dhe arsyet për zhvillimin e tyre. Tabela 1 më poshtë, përshkruan tre lloje të shërbimit policor dhe se si organizata në fjalë mund të dëshirojë ta vendosë veten në një spektër midis një stili 'ushtarak' dhe një stili 'të kontrollit policor në komunitet' të shërbimit policor.

Tabela 1: Tre llojet e organizimit policor

1. Forcat e ndërhyrjes së shpejtë	2. Luftëtarët e krimit	3. Inxhinierët social
– Shërbim profesional me vlera të larta – Shërbim komunitar privat me kosto të ulëta ose inkurajim i vullnetarizmit, veçanërisht patrullim dhe siguri i publikut – Shkurtime buxheti / konkurrenca / sektor privat – Standarde më të larta arsimore? – Role më të specializuara?	– Aftësi të avancuara në menaxhimin e kriminalitetit – Strategjia e menaxhimit të thirrjeve telefonike – Zgjidhje e problemeve me telefon – jo shpërndarje e trupave – CCTV + shërbime inteligjente – Pritshmëri të ulëta të publikut nëpërmjet mediave? – Thyerje e besimit?	– Oficer patrullues 'të plotëfuqishëm' dhe ekipe të vogla ekspertësh – Cilësi e lartë e IT për përballjen me krimin / incidentet – Kontroll policor i orientuar drejt problemit - ndërmjetësim / negociata bazuar në analizën e problemit – I pafuqishëm për t'u marrë me kërkesat e publikut?

'Luftëtar i krimit' është një term i përshtatshëm për një shërbim policor që po përqëndrohet në luftën kundër korrupsionit. Ka rezultuar se organizatat të përziera dhe që përputhen të cilat kanë një qasje të fortë të luftës ndaj krimit ka ulur efektivitetin e masave kundër-korruptive. Madje ka prova se kjo qasje ka zhvlehtësuar synimet e mira të reformës.

Hapi 4: Zhvillimi i një Plan Veprimi

Për të arritur objektivat e vendosur në fazën e katërt të procesit duhet të ndërmerret një Plan Veprimi. Pasi është deklaruar qëllimi, duhen përgatitur strategjia dhe Plani i Veprimit. Plani i Veprimit duhet të përcaktojë kush bën çfarë, kur, si dhe me çfarë.¹⁸⁶

Faza 2: Dokumentacioni

Legjislacioni

Analiza e organizatës duhet të marrë parasysh legjislacionin kundër-korruptiv të shtetit. A është i përshtatshëm për të dhënë kontribut në luftën ndaj korrupsionit në polici? A ka mekanizma mbikëqyrës të cilët garantojnë që policia po respekton legjislacionin? Çfarë mund të bëjë policia për të kompensuar çdo mangësi në legjislacionin ekzistues?

Korniza 1: Mbikëqyrja e pavarur

Një element i rëndësishëm në luftën kundër korrupsionit në polici është mbikëqyrja e pavarur e aktiviteteve të policisë. Në shumicën e vendeve që mbështeten tek sistemet ligjore të bazuara tek e drejta, mbikqyrja e pavarur e aktiviteteve të policisë është kërkesë kryesore. Në disa vende këto kërkesa janë edhe më të forta pasi kërkohet që një organ i pavarur mbikëqyrës duhet të hetojë duke përdorur hetuesit e saj në raste shumë të rënda si vdekjet në arrest policor. Kapitujt 5, 6 dhe 7 ofrojnë më shumë detaje mbi këto tema.

Dokumentacioni i brendshëm

Po ashtu duhet bërë një analizë e dokumenteve të brendshme. Pjesa qendrore e çdo strategjie kundër-korruptive duhet të vërë theksin tek 'kontrolli policor me etikë' dhe një dokument që rendit normat / vlerat e veta etike ose parimet. Për këtë qëllim, çdo organizatë duhet të ketë dokumentacionin¹⁸⁷ e vet mbi etikën: një deklaratë e vlerave, kodeve të sjelljes dhe dokumenteve të tjera të tilla. Shih Kapitullin 2 për një diskutim të gjerë të këtij dokumentacioni të organizatës. Figurat 3 dhe 4 më poshtë, japin shembuj të dokumenteve të tilla që mund të përfshihen në kodin e sjelljes.

Figura 3: Roli i policisë – parimet kryesore

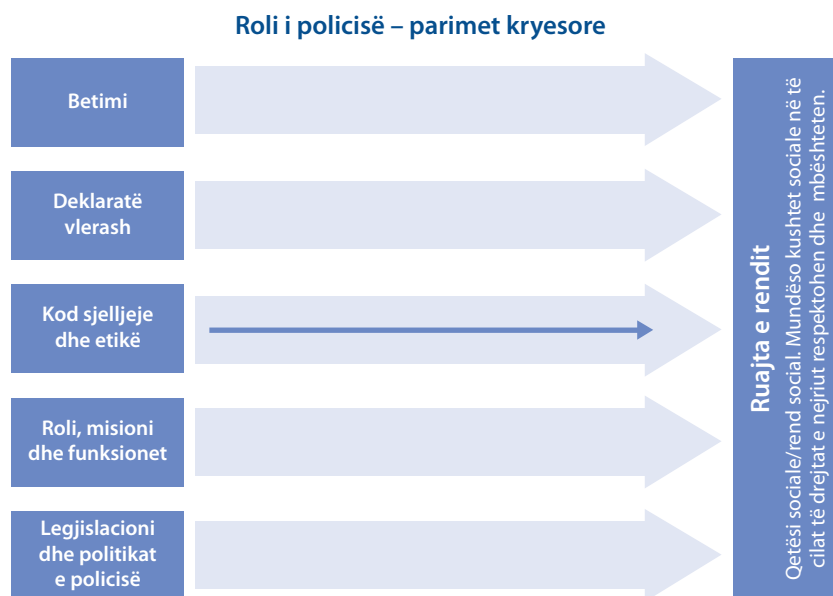


Figura 4: Shembull i një deklaratë vlerash¹⁸⁸**Deklaratë vlerash**

C ilësi e shkëlqyer	Standarte profesionale nga më të lartat dhe integritet
B esim	Promovoni mirëbesimin në komunitet dhe siguri në polici
N dershmëri	Veproni me vlerësim dhe admirim për profesionin e policisë
P aanshmëri	Merrni vendime të drejta dhe objektive pa paragjykim
A ngazhim	Devotshmëri dhe përkushtim në kryerjen e detyrave tuaja
P ërgjegjshmëri	Pranon pronësinë dhe jini të përgjegjshëm për veprimet tuaja
L idership	Veproni si një model për komunitetin dhe kolegët tuaj

Këto dokumente të ndryshme duhet të përmbliidhen në një kod sjelljeje dhe personeli i policisë duhet të jetë në gjendje për t'iu referuar atij dhe për të patur kuadrin e nevojshëm etik për të vlerësuar veprimet dhe vendimet e tyre sipas faktorëve të mëposhtëm:

- Çfarë kërkon ligji?
- Çfarë kërkon politika organizative?
- Çfarë kërkon etika personale?

Faza 3: Struktura dhe pasojat tek burimet njerëzore**Struktura e organizatës**

Kur ndërmerret një politikë kundër-korruptive struktura e shërbimit policor përbën një çështje për t'u trajtuar (shih Kapitullin 3 për detaje). Modeli tradicional hierarkik i stilit ushtarak 'komandues dhe kontrollues', që shërbimet policore e kanë favorizuar historikisht mund të mos jetë stili më i përshtatshëm i organizimit për të nxitur sinqeritet, ndershmëri dhe komunikim të cilat janë të nevojshme për të luftuar korrupsionin. Ajo që propozohet është një strukturë organizative më e decentralizuar, e menaxhuar në nivel lokal ndërsa qendra (zyrat qendrore dhe funksionet e specialistëve) mbështesin krahun operacional të shërbimit policor, qarqet / rajonet, divizionet ose seksionet. Struktura hierarkike duhet të jetë sa më 'horizontale' në mënyrë që të shkurtohen hallka të panevojshme të burokrasisë, menaxhimit dhe administratës. Një organizatë sa më pak e fryrë dhe me strukturë horizontale është e preferueshme, dhe kjo strukturë kërkon delegim më të madh të vendimmarrjes dhe në mënyrë ideale të disa funksioneve financiare dhe të disa ose të gjithë personelit (burimeve njerëzore). Në këtë mënyrë, policët janë më pranë komunitetit që ata i shërbejnë dhe ka më shumë mundësi për të monitoruar dhe mbikëqyrur policët që punojnë në terren në aktivitetet e

përditshme të tyre policore. Shembulli më i zakonshëm i kësaj qasjeje është zhvendosja në vitet e fundit drejt ‘policimit në komunitet’ i cili u popullarizua¹⁸⁹ në vitet 1970 në Angli nga ish shefi i policisë i Devon dhe Cornwall, Z. John Alderson¹⁹⁰. Çdo shërbim policor në Britaninë e Madhe tani bazohet në parimin e ‘Policimit të Fqinjësisë’ (siç njihet tani).

Sidoqoftë filozofia apo qasja e saktë pas ideologjisë së policimit nuk është aq e rëndësishme këtu sesa pranimi i faktit se qëllimi kryesor i policisë është për të mbrojtur publikun dhe komunitetet dhe jo shtetin, siç ishte rasti në regjimet e mëparshme totalitare ose komuniste¹⁹¹. Qasja duhet të ketë për qëllim standarte të mira shërbimi ndaj publikut me shërbime të shkëlqyera ndaj konsumatorëve si anëtarë të publikut dhe personave që vihen nën arrest.

Rekrutimi, përzgjedhja, promovimi

Shërbimet policore duhet të garantojnë që punonjësit e sapo rekrutuar dhe zyrtarët e përzgjedhur për t’u promovuar nuk janë të përfshirë ose të lidhur me/ në ndonjë veprim / akt të korruptuar. Shumica e shërbimeve policore kanë standarde dhe kërkesa për punonjësit e sapo rekrutuar. Ata gjithashtu kryejnë teste ‘psikometrike’, kontrole mbi historikun kriminal të emrit. Një shembull është procesi nëpërmjet të cilit policia e West Midlands në Britaninë e Madhe vlerëson kandidatët, duke përdorur shtatë kompetenca:

1. Respekti për garën dhe diversitetin
2. Komunikim efektiv
3. Përgjegjësi personale
4. Zgjidhjen e problemeve
5. Puna në grup
6. Fokusi tek komuniteti dhe konsumatori
7. Fleksibiliteti

Shërbimi policor mund t’a mbështesë kundër-korrupsionin në procesin e promovimit duke e bërë të qartë se vetëm oficerët e pa korruptuar mund të aplikojnë për promovimin.

Korniza 2: Sistem i paralajmërimit të hershëm dhe testi i integritetit

Masa të tjera për të frenuar korrupsion dhe zbuluar korrupsionin e mundshëm janë përdorimi në shumë shërbime policore në botë i ‘sistemeve për paralajmërim të hershëm’, si dhe testi i integritetit i cili është futur dekadat e fundit. Ka shumë literaturë që jep informacion mbi këto tema mbi mënyrën e saktë se si funksionojnë dhe si të zbatohen ato. Këtu do të shpjegohen vetëm parimet e tyre themelore.

Sistemet për paralajmërim të hershëm dhe ato të ndërhyrjes së hershme janë ngritur nga shërbimi policor duke përdorur masa në lidhje me zyrtarët individualë, të tilla si numri i ankesave ndaj tyre në krahasim me faktorë të tjerë. Disa sisteme janë komplekse, pasi përdornin shumë statistika të cilat kanë për qëllim të balancojnë faktorët negativ për oficerët punëtorë dhe për të sjellë ndjeshmëri më

të madhe dhe ashpërsi në këtë proces. Kur një polic godet një pikë kyçe në sistem, ai / ajo përqaset dhe konsultohet për të gjetur nëse ndonjë problem mund të identifikohet me profesionalizëm dhe standarde të kontrollit policor. Metoda të ndryshme ndërhyrjeje mund të realizohen në atë fazë.

Ka disa interpretime të gjera mbi kuptimin e testimit të integritetit. Kjo mund të nënkuptojë teste të thjeshta të urines ose të gjakut të personelit të policisë për t'u siguruar që ata nuk kanë probleme me drogë apo alkool, ose probleme të tjera shëndetësore. Ose mund të konsistojë në 'joshjen' e paramenduar me të holla ose sende të tjera të dëshirueshme, kjo si një detyrë operative policisë, për të gjetur nëse personeli i dyshuar në fakt është i prirur për korrupsion. Këto lloje testesh integriteti mund të jenë mjaft komplekse dhe zbulojnë shumë mbi aktivitete të korruptuara që po zhvillohen. Këto teste janë të filmuara në mënyrë rutine dhe mund të prodhojnë dëshmi të forta për korrupsion.

Futja e një sistemi të parrezikshëm dhe të sigurtë raportimi dhe një proces për mbrojtjen e dëshmitarëve për të garantuar që ata të ndjehen të sigurtë për të dëshmuar vrojtmet e tyre mbi praktika korruptive ose joetike të policisë mund të ndihmojë gjithashtu për të zbuluar zyrtarët e korruptuar. Disa shërbime të policisë kanë futur 'linjat telefonike të ndihmës (helplines)' dhe linjat anonime telefonike për të ndihmuar këtë proces.

Korniza 3: Trajtimi i ankesave kundër policisë

Është thelbësore që shërbimi policor të alokojë fonde të përshtatshme për hetimin e ankesave kundër policisë dhe çështjet e disiplinës së brendshme. Numri i ankesave mund të ndryshojnë nga viti në vit në varësi të numrit dhe llojeve të incidenteve operacionale policore që trajtohen. Megjithatë një vendim i nivelit të lartë duhet të merret për të garantuar personel të mjaftueshëm, me cilësi të lartë, për t'u marrë me ankesat në një mënyrë efektive dhe në kohë. Kjo nënkupton që ndërsa menaxherëve /drejtuesve lokal u kërkohet të merren me çështjet e vogla lokale, me çështjet më serioze merret departamenti i standarteve profesionale apo i punëve të brendshme.

Trajnimi dhe zhvillimi

Ndërtimi i kapaciteteve është një qasje shumë më e gjerë sesa zgjidhja e problemit të korrupsionit vetëm me trajnim dhe zhvillim. Megjithatë trajnimi është një faktor shumë i rëndësishëm në suksesin e një qasje kundër-korruptive. Kjo temë do të zhvillohet më tej në seksionin mbi modelet praktike dhe shembuj.

Mësimi i organizuar

Kur organizata njihet me masa kundër-korruptive është e nevojshme të ndërtohen dy faktorë: 1) aftësia për të mësuar nga gabimet apo përvojat e punonjësve të policisë të cilët ose kanë qenë të përfshirë në

korupsion, ose i kanë rezistuar atij; dhe 2) mbrojtja e personelit të policisë që raporton sjelljen joetike ose të korruptuar nga kolegët e tyre.

Në rastin e parë, organizata duhet të ndërtojë një mekanizëm të mësuarit nëpërmjet të cilit punonjësit e policisë që përjetojnë sjelljen e korruptuar mund t'a ndajnë këtë informacion me të tjerët dhe në këtë mënyrë organizata mëson dhe rritet prej saj.

Korniza 4: Aplikimi i procesit të ndarjes së eksperiencës

Rezultatet e një sistemi të ndarjes së eksperiencës mund të çojë në tri lloje masash (veprimesh).

1. Korrigjime në nivel individual.
2. Korrigjime në nivelin e proceseve.
3. Korrigjime në organizatë.

Organizatave tek të cilat ky tipar manifestohet janë quajtur 'organizata që mësojnë vazhdimisht'.¹⁹² Të bëhesh një organizatë që mëson vazhdimisht njihet gjerësisht në tregti dhe industri si praktikë e mirë për kompanitë të cilat kalojnë nëpër ndryshime të konsiderueshme në një mjedis që është vazhdimisht kërkues, duke qenë se organizata lehtëson të mësuarit e të gjithë anëtarëve të saj dhe vazhdimisht transformon veten. Ka disa përfitime të mundshme të modelit të organizatave që mësojnë vazhdimisht.

- Garanton sukses afatgjatë të organizatës nëpërmjet vazhdimësisë / pasues.
- E bën përmirësimin e vazhdueshëm një realitet.
- Garanton sukses dhe praktikën më të mirë merren dhe kopjohen.
- Rrit krijimtarinë, inovacionin dhe përshtatshmërinë.
- Tërheq njerëzit më të mirë dhe mban njerëzit e përgatitur në organizatë.
- Garanton që personeli të jetë në gjendje dhe i gatshëm për të përmbushur nevojat e momentit dhe të ardhshme të organizatës.

Atje ku organizatat janë të hapura ndaj procesit të mësuarit dhe e inkurajojnë personelin e tyre për të kallëzuar praktikën jo të mirë, sjelljen jo etike dhe korupsionin, është e nevojshme që organizata të mbrojë raportuesit (që zakonisht quhen dëshmitarët / informatorët) për të garantuar sigurinë e tyre personale dhe për të mos u izoluar nga kolegët. Është një akt shumë kurajoz për të kallëzuar një koleg për sjellje të keqe ose kriminale, duke pasur parasysh faktorin e 'murit blu të heshtjes' i cili është përmendur disa herë në këtë *Pako instrumentesh*. Kultura tipike e policisë është për të mbrojtur njëri-tjetrin dhe jo të kallëzojnë sjelljet jo etike dhe standardet profesionale të dobëta. Prandaj duhet të merren masa për të garantuar që personat të cilët kallëzojnë sjellje të tilla u jepet mbrojtja e duhur dhe kur është e mundur anonimiteti. Politika efektive dhe / ose legjisllacioni duhet të ngrihen përsa i përket mbrojtjes së dëshmitarëve, për shembull Akti i Zbulimit të Interesit Publik i vitit 1998.¹⁹³

Faza 4: Planifikimi i menaxhimit të ndryshimit**Konsekuencë në qasje**

Për të nxitur reformat dhe ndryshimet, udhëheqësit duhet të jenë konsekuent në qëndrimin e tyre. Ata gjithashtu duhet të shërbejnë vazhdimisht si model në organizatë nga ku personeli mund të udhëhiqet. Një model i mirë e shtrin sjelljen e mire anti-korrutive dhe mesazhet, si në jetën publike ashtu dhe atë private. Shikoni Kapitullin 9 për një diskutim më të gjerë në menaxhimin e ndryshimeve si dhe në Kapitullin 3 Kornizën 12.

Korniza 5: Përgatitje e liderëve

Një mënyrë e fuqishme për të filluar një program për ngritjen e kapaciteteve kundër-korrutive është për t'a lidhur atë me një proces zhvillimi të lidërshiptit në organizatë, ku liderët mund të demonstrojnë besimin e tyre dhe angazhimin për të ndryshuar dhe për t'i rezistuar korrupsionit. Një tipologji e mirë e zhvillimit të lidërshiptit do të ishte një program për ngritjen e kapaciteteve e lidhur me tiparet e 'inteligjencës emocionale', duke përfshirë vetë-ndërgjegjësimin dhe ndjeshmërinë të cilat janë të nevojshme për të përfunduar një program të tillë me sukses.

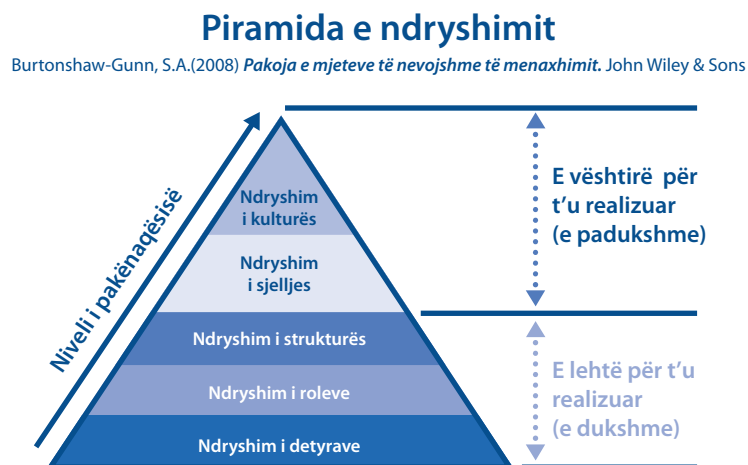
Inteligjenca emocionale - fushat dhe kompetencat e lidhura¹⁹⁴**Kompetenca personale**

Vetë-ndërgjegjësim
Vetë-menaxhim

Kompetenca sociale

Ndërgjegjësim social
Menaxhim i marrëdhënieve

Zhvillimi i një programi për rritjen e aftësive të një organizate të policisë për të luftuar korrupsionin kërkon menaxhimin e ndryshimeve. Siç ilustron 'piramida e ndryshimit' në Figurën 4 më poshtë, gjërat më të vështira për t'u bërë në çdo program të menaxhimit të ndryshimit, dhe që bartin nivelin më të lartë të shqetësimit, ka të bëjë me ndryshimin e sjelljes së stafit dhe ndryshimin e kulturës në organizatë.

Figura 5: Piramida e ndryshimit¹⁹⁵

Përsa i përket menaxhimit të ndryshimit, mësimet e nxjerra kanë treguar se për suksesin apo dështimin kontribuojnë faktorë të ndryshëm. Megjithatë me një planifikim dhe ekzekutim të mirë, një program i menaxhimit të ndryshimit mund të jetë i suksesshëm. Korniza 6 më poshtë, sugjeron gjashtë rregullat për një ndryshim të suksesshëm, të cilat duhet të lexohen në lidhje me fazat e ndryshme të ndryshimit të suksesshëm të paraqitura në Kapitullin 3 Korniza 12.

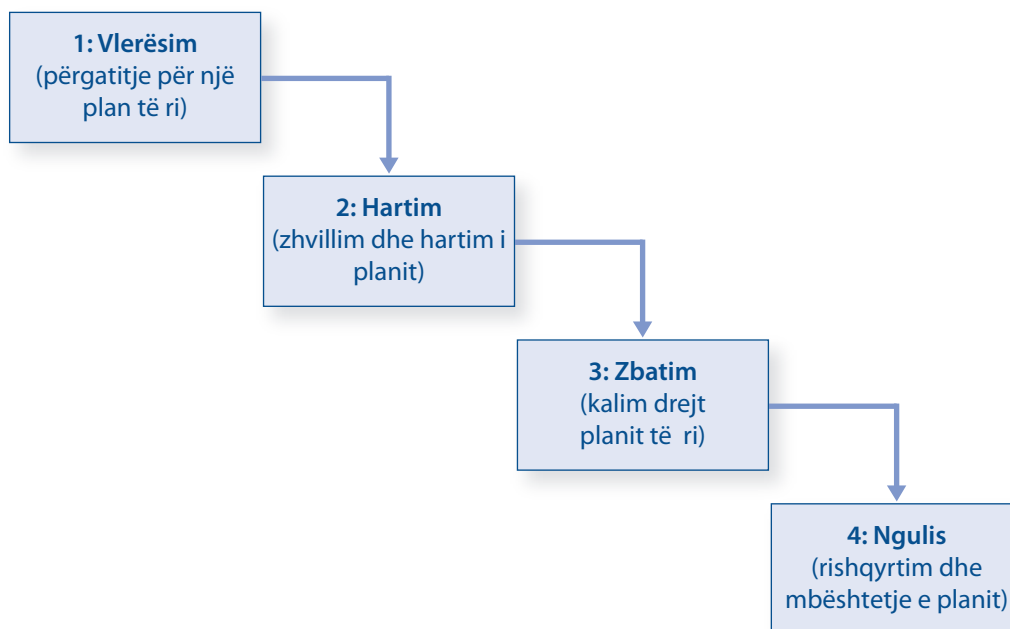
Korniza 6: Gjashtë rregullat e menaxhimit të suksesshëm të ndryshimit

1. Vizion i qartë
2. Aftësi të mira ndryshimi të menaxherëve
3. Planifikim për ndryshim
4. Ndryshimi është shumëdimensional
5. Matja e ndryshimit / rezultateve
6. Komunikim

Është e rëndësishme matja dhe vlerësimi i ndryshimeve në organizatë, në mënyrë që sukcesi i programit mund të monitorohet, rishikohet dhe ridrejtohet nëse është e nevojshme.

Figura 6: Procesi i ndryshimit në katër hapa¹⁹⁶

Procesi i Ndryshimit



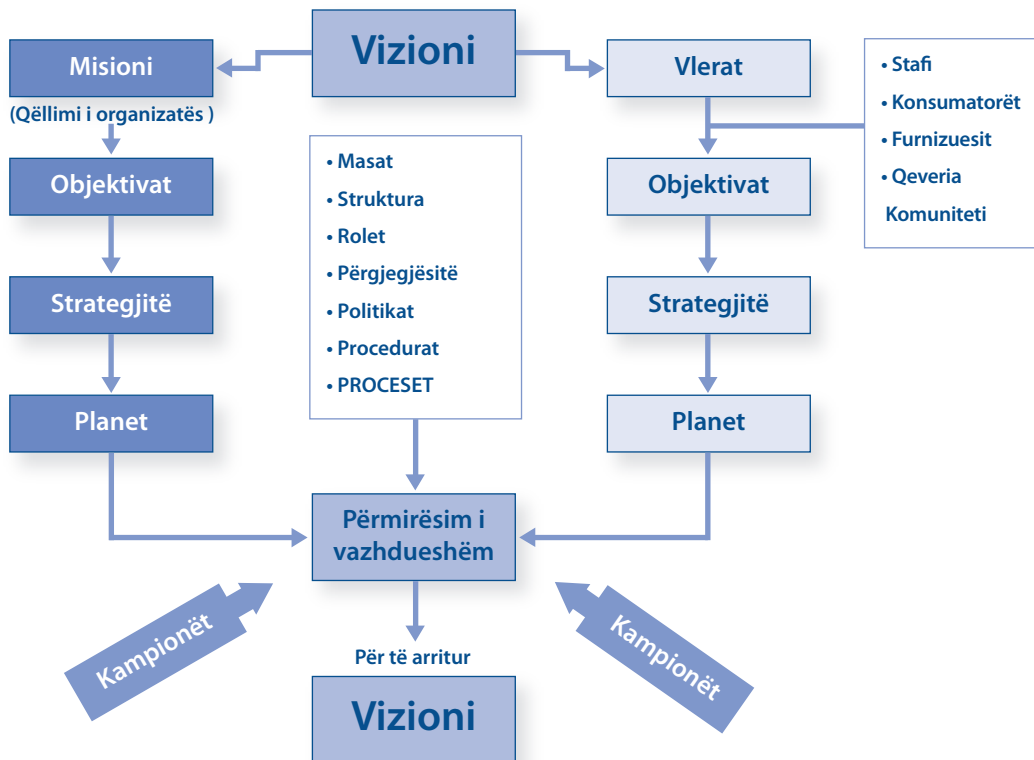
Si mund të garantojnë aktorët e përfshirë që menaxhimi i ndryshimit të jetë më i pranueshëm?

- Ndërgjegjësim mbi pasojat tek personeli / organizata
- Konsultim aty ku është i përshtatshëm
- Tepërcë - implikimet financiare dhe njerëzore
- Pozicioni i ri pune, trajnime, kosto, kompetenca
- Dalja në pension – kostot afatshkruta dhe afatgjata
- Ruajtja e dinjitetit të personelit

‘Vështirësia më e madhe në botë nuk është që njerëzit të pranojnë ide të reja, por për t’i bërë ata të harrojnë idetë e vjetëra.’ John Maynard Keynes, ekonomist (1883-1946)

Figura 7: Menaxhimi i ndryshimit

Menaxhimi i ndryshimit



Emërimi / identifikimi i kampionëve të ndryshimit të brendshëm¹⁹⁷

Teknika e emërimit të kampionëve të ndryshimit zakonisht përdoret për të ndihmuar procesin e menaxhimit të ndryshimeve në rrethana të vështira. Kampionët duhet të jenë pjesë e personelit të cilët janë të mirëinformuar në lidhje me efikasitetin e ndryshimit dhe do t'a 'shesin' këtë ide në mënyrë efektive tek kolegët në të gjitha nivelet e organizatës. Përpjekjet e kampionëve duhet të shpërblehen me ndonjë formë edhe nëse është vetëm vlersim i madh ose falenderim nga menaxherët e lartë ose trajnim shtesë apo një premtim mbi skema zhvillimi të kampionëve të mirë. Pamja e një programi të gjerë menaxhimi për të ndryshuar kulturën dhe vlerat e një organizatë i ngjan Figurës 7.

Akordimi i burimeve të përshtatshme

Ndryshimi mund të ketë sukses vetëm nëse ka burime të nevojshme për zbatimin e tij. Kjo do të thotë se organizata mund të ketë të nevojshme të rivlerësojë prioritetet e saj në mënyrë që të jetë në gjendje t'i drejtojë mjetet e nevojshme financiare, materiale dhe njerëzore për projektin e ndryshimit.

Gjatësi kohore e arsyeshme

Në procesin e planifikimit të ndryshimit të organizatës do të gaboni të provoni 'një zgjidhje të shpejtë'. Organizata duhet të garantojë që procesi do të zhvillohet në një afat kohor realist dhe se kohë shtesë do të planifikohet për procesin.

Cilat janë karakteristikat e proceseve të suksesshme dhe të pasuksesshme të menaxhimit të ndryshimit?

- Programet e menaxhimit të ndryshimit duhet t'i nënshtrohen një vlerësimi rigoroz i cili është i hapur, transparent dhe i komunikohet në mënyrë efektive të gjitha palëve të interesuara.
- Matje sasiore – matje para, gjatë dhe pas.
- Vlerësim i vazhdueshëm - në intervale të paracaktuara.
- Komunikim - një plan komunikimi duhet të jetë i formuluar që nga fillimi.
- Trajnim dhe edukim - njerëzit në zhvillim:
 - Përvojë pozitive
 - Moral i mirë
 - Vlerësim dhe shpërblim.

Tabela 2: Karakteristikat e programeve të pasuksesshme dhe të suksesshme të menaxhimit të ndryshimeve

Karakteristikat e programeve të pasuksesshme të menaxhimit të ndryshimit	Karakteristikat e programeve të suksesshme të menaxhimit të ndryshimit
Ka pasur disa kërkime të dobishme për të kuptuar përse programet e menaxhimit të ndryshimit shkojnë keq. ¹⁹⁸ Karakteristikat e programeve të dështuara të menaxhimit të ndryshimit të cilat u sintetizuan nga një sondazh i kryer me 150 menaxherë ishin:	Nga ana tjetër, menaxherët e anketuar në studim evidentuan gjashtë rregullat e menaxhimit të suksesshëm të ndryshimit. • Vizion i qartë. • Aftësi të mira të menaxherëve mbi ndryshimin.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mungesa e angazhimit nga menaxherët e lartë • Mungesa e ndjekjes së procesit • Burimet e kufizuara • Ndryshim i leadershipit • Nuk ka udhëzime dhe qëllim të qartë i cili i përçohet personelit në të gjitha nivelet. • Ndryshimi i vazhdueshëm i indikatorëve të performancës • Ndryshimi i prioriteteve | <ul style="list-style-type: none"> • Planifikimi për ndryshime ishte efektiv. • Ndryshimi është shumëdimensional – është i nevojshëm koordinimi i varësive të ndërsjellta. • Matja - vlerësimi i rezultateve. • Komunikimi - si lartë poshtë dhe poshtë lartë |
|---|---|

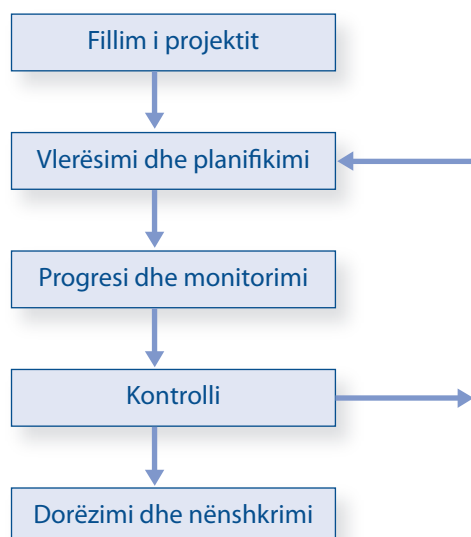
Faza 5: Menaxhimi i projektit / programit

Teknika të menaxhimit të projektit/programit

Menaxhimi i një projekti kalon nëpër (pesë) faza të ndryshme, sic tregohet në Figurën 8.

Figura 8: Etapat e projektit

Hapat e Projektit



Korniza 7: Shembull i dokumentacionit për të menaxhuar një projekt në mënyrë efektive

- Dokumenti fillestar i projektit: hyrje; rrethanat për të provuar një qasje të re; objektivat e projektit; rezultatet e projektit; qëllimi i projektit; përmbledhja e projektit; burimet e projektit - personat; burimet e projektit - materiale; burimet e projektit - financiare; struktura e raportimit të projektit; afati kohor i projektit; plani i komunikimit; supozimet, pengesat dhe rreziqet; përfundimi.
- Plan i nivelit të lartë duke treguar elemente të projektit, momentet kyçe dhe produktet e përfunduara.
- Plan i punës së projektit, duke treguar elementet e planit të ndarë poshtë në detyra; 'rruga kritike' e planit (skica e Gantt) që tregon varësitë, përgjegjësitë e veçanta dhe burimet e sakta.
- Rregjistri i rrezikut i cili rendit dhe i jep prioritetet rreziqeve dhe tregon se kush është përgjegjës për menaxhimin ose zvogëimin e rrezikut, kundërmasat dhe raste të paparashikuara (nëse ka).
- Një plan mbi cilësinë (nëse duhet) duke deklaruar cilat standarte të cilësisë funksionojnë apo si do këqyret projekti dhe si do të marrin autorësinë produktet dhe të aprovohet një standart i përcaktuar.
- Plan i komunikimit i cili identifikon dhe analizon se si palët e interesuara në këtë projekt ndikojnë në këtë projekt dhe se si ekipi i tij do t'i këshillojë palët e interesuara mbi progresin dhe çështjet kyçe.

Kujt i drejtohet ndërtimi i kapaciteteve?

Programi i ndërtimit të kapaciteteve duhet të jetë hartuar në mënyrë që të përfshijë të gjithë personelin e shërbimit policor; duhet të ketë një rol për të gjithë ata që janë vullnetarë ose që mund të ndihmojnë në ekzekutimin e suksesshëm të aktiviteteve. Zhvillimi personal dhe përmbushja/plotësimi duhet të jenë të mundura për të gjithë ata që marrin pjesë; angazhimi dhe përfshirja e gjithësecilit duhet inkurajuar për të garantuar mbështetjen e tyre dhe për të arritur 'pikën kritike të kthesës' për ndryshim të suksesshëm në drejtim të masave kundër-korrutive.

Ku duhet të bëhet ndërtimi i kapaciteteve?

Është e dobishme që një pjesë e përgatitjes dhe planifikimit të bëhen larg vendit normal të punës për të garantuar të menduarit origjinal/inovativ dhe krijues pa ndërprerjen e punës së përditshme. Që menaxhimi i ndryshimit të hyj në fuqi, është e nevojshme për të siguruar se po ndodh në selinë e policisë, në shkollë trajnimit të policisë, në çdo rajon, çdo qytet, çdo vend pune dhe çdo departament.

Kur duhet të bëhet ndërtimi i kapaciteteve?

Ngritja e kapaciteteve duhet të bëhet në të gjithë fazat e ndryshme të karrierës së një polici. Megjithatë personeli policor (nëse e ka bërë betimin ose jo), në nivele të ndryshme ka role dhe përgjegjësi specifike të ndryshme, prandaj trajnimi dhe zhvillimi (ndërtimi i kapaciteteve) për secilin prej kategorive do të jetë i ndryshëm. Sigurisht që etika duhet të përfshihet në të gjitha operacionet e policisë që nga ato me

ndikim të ulët siç është dhënia e një bilete të thjeshtë parkimi deri tek shkaktimi i vdekjes një të dyshuari nëpërmjet përdorimit të forcës vdekjeprurëse.

Programi i trajnimit

Ky nënseksion shqyrton trajnimin dhe zhvillimin për ndërtimin e kapaciteteve në organizatë në mënyrë që të nxitet kundër-korrupsioni dhe kjo do të diskutohet në të gjitha nivelet e shërbimit.

Ekzekutivi: Zyrtarët e nivelit ekzekutiv kanë nevojë për trajnim dhe zhvillim në shumë fusha të tilla si format e duhura të zhvillimit të lidershit, ndjeshmëria dhe dëgjimi aktiv. Ata duhet të përcaktojnë strategjinë (pas një vlerësimi dhe analize të detajuar), të paraqesin politika, praktika dhe procedura mbështetëse që nuk dobësojnë përpjekjet dhe sigurojnë interpretimin dhe funksionimin e tyre të saktë.

Ekzekutivi duhet të trajnohet edhe për drejtimin e seancave disiplinore apo të gjykatave, si t'i dëgjojë çështjet në mënyrë efektive, duke pasur parasysh rregullat e drejtësisë natyrore dhe të provave, dhe si të aplikojë dënime të vazhdueshme, por humane.

Ekzekutivi duhet të diskutojë nevojën për të qenurit të hapur dhe transparent dhe për të patur koordinim të mirë me organet e mbikëqyrjes, ndërkohë që mirëpritën kritikën. Ai ose ajo duhet të garantojë që vlerësimet e sakta të rrezikut me kundërmasa dhe raste të papritura kanë përfunduar, dhe duhet të ketë një politikë të plotë të menaxhimit të mediave.

Menaxherët e lartë: Menaxherët e lartë duhet të mbështesin ekzekutivin dhe t'a drejtojnë fushën e tyre të organizatës në një mënyrë të ngjashme me ekzekutivin. Ata duhet të jenë të hapur ndaj provave të korrupsionit dhe të veprojnë me shpejtësi mbi të, për të hetuar dhe për t'a eliminuar atë. Prandaj ata duhet të jenë të trajnuar mbi këtë dhe të jenë në gjendje të merren me personelin në mënyrë efektive. Një menaxher i lartë mund të ketë nevojë për të hetuar dhe duhet t'a bëjë të plotë dhe jo shumë të shpejtë që të mos përjashtojë/mos marrë parasysh pretendimet / informacione nga informatorët publik apo të brendshëm. Menaxherët e lartë kanë nevojë për trajnim se si të hetojnë çështje të tilla të ndjeshme, dhe nëse rrethanat e veçanta kërkojnë zgjidhje joformale ose duhet të jenë subjekt i një hetimi të plotë formal.

Menaxherët e nivelit të mesëm: Menaxherët e nivelit të mesëm duhet të jenë të hapur ndaj informacionit që marrin mbi praktikën joetike ose të korruptuar brenda ekipit të tyre. Këta menaxherë duhet të trajnohen se si të merren me ankesat dhe çfarë lloj incidenti mund të shqyrtohet me anë të një vendimi informal dhe kur çështja duhet t'i përcillet një menaxheri të lartë ose departamentit të standarteve profesionale. Ata duhet të kenë 'konsumatorët në qendër/fokus' kur kanë të bëjnë me ankesat nga publiku dhe t'i zgjidhin në mënyrë profesionale dhe efikase.

Menaxherët e nivelit të parë: Menaxheri i nivelit të parë është personi më me ndikim dhe i rëndësishëm në organizatë për të menaxhuar në mënyrë efektive korrupsionin në polici. Menaxheri mund të vëzhgojë korrupsionin që kryhet nën komandën e tij ose të saj. Qasja që menaxheri i nivelit

të parë adopton përkundrejt kundër-korrupsionit është vendimtar në procesin e një programi kundër-korrupsionit për ngritjen e kapaciteteve. Duhet të ketë trajnime se si të identifikohet korrupsioni nëpërmjet përdorimit të skenarëve në një mjedis policor të praktikës operationale - për shembull 'marrëveshjet' e bëra në qeli për të marrë informacione nga të burgosurit në këmbim për trajtim më të butë ose korrupsion të procesit.

Punonjësit e rinj: Punonjësit e rinj shpesh fillojnë me qëllime të mira dhe ideale të larta, por kur të ndeshen me korrupsionin ata do ngelen të papërfshirë vetëm nëse janë të përgatitur për ta përballuar atë. Punonjësit e rinj kanë nevojë për mbrojtje ndaj policimit konstant / të pafund dhe cinizmit natyral. Në fillim është e nevojshme një përgatitje e plotë e punonjësve të rinj dhe udhëheqje/udhëzime nga profesionistët, para se ata të hyjnë në 'fushën e betejës'. Gjëja më e mirë është që trajnimet e punonjësve të rinj të policisë të kryehen nga policë trajnues apo ish-policë/oficerë, pasi ata do të kenë përvojën dhe njohuritë për të ofruar këshilla të shëndosha dhe përgatitjen për punën e vështirë të oficerit të policisë.

Trajnimi i punonjësve të rinj duhet të lidhet me të gjitha politikën, praktikën dhe procedurat në etikën profesionale të policisë, ndërsa shpjegohet shkaku themelor i politikave. Sasia e teorive akademike mbi etikën dhe filozofinë duhet të kufizohen në minimumin e nevojshëm. Organizatat policore dhe menaxherët duhet të kenë parasysh që punonjësit e marrë rishtaz janë shpesh katalizator për të identifikuar dhe raportuar sjelljen joetike ose të korruptuar, prandaj informacioni i tyre dhe ankesat duhet të trajtohen seriozisht. Punonjësve të rinj duhet t'u jepen udhëzime vendimmarrëse të thjeshta por efektive në mënyrë që ata të mund t'i referohen në një nivel personal, si më poshtë:

- Është e paligjshme?
 - A po shkel legjislacionin penal ose civil dhe a po përdor dhunën për zbatimin e politikave?
- A është e ekuilibruar?
 - A është e drejtë për të gjithë të interesuarit në terma afatshkurtër dhe afatgjatë?
 - A promovohen situata ku fitojnë të gjithë?
- Si do të ndjehem për veten?
 - A do të më bëjë të ndjehem krenar?
 - A do të ndjehem mirë nëse vendimi botohet në një gazetë?
 - A do të ndjehem mirë në qoftë se familja ime informohet në lidhje me këtë?

Trajnim aktualizues i njohurive: Kohë pas kohe, kur organizata e konsideron të përshtatshme, personeli i policisë duhet të ketë mundësinë për t'u trajnuar për të aktualizuar njohuritë mbi korrupsionin në mënyrë që njohuritë e tyre mbi incidentet e fundit apo të ndryshimeve të politikave, praktikave dhe procedurave është i azhurnuar.

3.1.4. Zhvillimi personal dhe profesional

Ndërtimi i kapaciteteve individuale është gjithashtu pjesë e procesit të ndërtimit të kapaciteteve. Historikisht, policët dhe stafi mbështetës nuk i kanë marrë përgjegjësitë për zhvillimin e tyre¹⁹⁹ dhe thjeshtë kanë pranuar trajnimin e ofruar nga organizata për të ndihmuar në zhvillimin e tyre personal. Kjo situatë duhet të ndryshojë duke parë dhe praktikën më të mira ku stafi i policisë merr përgjegjësi për zhvillimin e tyre. Kjo është një domosdoshmëri në çdo vend pune të kualifikuar sidomos kur politikat, praktikën dhe procedurat ndryshojnë me një shpejtësi gjithnjë e më rritje. Kushdo në policim e di që ky është rasti në mjedisin e tyre të punës. Publikimet kanë vënë theksin tek ndërlkime të tjera të tilla si kompleksiteti në rritje dhe ndryshimet teknologjike në kontroll policor.²⁰⁰

Gjithashtu, domosdoshmëri në të gjitha profesionet (ku aspiron dhe shërbimi policor) si profesionet mjekësore dhe ligjore, është edhe kërkesa për të kryer 'Zhvillimin Profesional të Vazhdueshëm' (ZHPV) në mënyrë që të ruhen nivelet e duhura të njohurive të fundit dhe të kuptuarit në një kontekst të caktuar. Dështimi për të përfunduar ZHPV-në çon në heqjen e lejes së profesionit të ekspertit dhe si rezultat në pamundësinë për të ushtruar profesionin. Tanimë kontrolli policor në Britaninë e Madhe kërkon që punonjësit e policisë të kenë përfunduar ZHPV-në për të mbajtur vende pune të caktuara (të tilla si 'Zyrtarë të Lartë Hetues'). Në tregti dhe industri është praktikë e mirë dhe rekomandohet (apo kërkohet) nga organet profesionale që individët të mbajnë një plan profesional (ose personal) zhvillimi që përmban qëllimet apo objektivat personale të zhvillimit.

Qëllimet individuale të zhvillimit

Është krejt e pazakontë për policët të mbajnë një plan zhvillimi individual (PZHI) të saktë, të fundit dhe efektiv, por kjo është thelbësore për të vazhduar procesin e të mësuarit gjatë një karriere intensive dhe për të mësuarit gjatë gjithë jetës. Është e rëndësishme të theksohet se një plan zhvillimi personal nuk përmban informacion vetëm në lidhje me kurset që oficeri merr pjesë. Të gjitha format e të mësuarit duhet të planifikohen dhe të regjistrohen/ruhen, për shembull pjesëmarrje në projekte (të tilla si një projekt për 'ngritjen e kapaciteteve'), bashkangjitur me role të specializuara, lexim profesional apo praktik, 'lënia në hije' e një anëtar tjetër të stafit, etj. Shumë është shkruar²⁰¹ në lidhje me zhvillimin personal në shërbimin policor gjatë viteve dhe ky Kapitull do të kufizohet në një përmbledhje të situatës dhe praktikës së mira që rekomandohen. Për shembull, Goleman, Boyatzis dhe McKee (2002)²⁰² ofrojnë këshilla mbi ndërtimin e objektivave të zhvillimit personal të përcaktuara në Kornizën 8 më poshtë:

Korniza 8: Qëllime individuale zhvillimi

Gjetjet përfshijnë si më poshtë:

- Qëllimet duhet të ndërtohen mbi forcën e dikujt, jo mbi dobësitë e dikujt.
- Qëllimet duhet t'i ketë vetë personi – dhe jo të jenë qëllimet që dikush tjetër i ka imponuar.
- Planet duhet të jenë fleksibël që t'i lejojnë njerëzit të përgatiten për të ardhmen në mënyra të ndryshme - një metodë e vetme 'planifikimi' e imponuar nga një organizatë shpesh do të rezultojë kundërproduktive.

- Planet duhet të jenë të realizueshme, me hapa të menaxhueshëm: Nëse planet nuk përshtaten mirë në jetën e një personi, puna ka të ngjarë të braktiset brenda disa javësh apo muajsh.
- Planet që nuk i përshtaten stilit të të mësuarit të një personi do të rezultojnë de-motivuese dhe do të humbasë shpejt vëmendjen e tij.

Planet e Zhvillimit Personal duhet të rishikohen vazhdimisht dhe në mënyrë metodike për të siguruar që kush po mëson po bën përparimet e duhuara. Sistemet duhet të ngrihen në mënyrë të tillë që të shqyrtohen me menaxherin në intervale gjashtëmujore.

Sigurisht që PZHI i secilit anëtar të stafit duhet të jetë në përputhje me objektivat e departamentit dhe organizatës. Nëse objektivat e organizatës kanë të bëjnë me anti-korrupsionin, atëherë i gjithë personeli i organizatës duhet të punojnë drejt këtij qëllimi. Ju lutem shikoni Figurën 9 më poshtë.

Figura 9: Objektivat



Figura 9: Shembull se si DMK është pjesë përbërëse e sistemit të menaxhimit të performancës në një forcë policore në Britaninë e Madhe.

Diagrama e mësipërme tregon se si plani i zhvillimit personal dhe objektivat e tij duhet t'i përshtaten planeve të departamentit, objektivave të sektorëve dhe objektivave strategjike të nivelit të forçës e cila nga ana tjetër është vendosur nga një Ministër i Qeverisë me përgjegjësi për policinë.

4

Integrimi i ndërtimit të kapaciteteve në kontekste të veçanta

Mundësitë për zhvillimin ose zbatimin e programeve, modeleve, metodologjive dhe veprimeve për të rritur kapacitetet e shërbimeve të policisë në luftën ndaj korrupsionit varet shumë edhe nga situata kombëtare ose lokale. Nryshimet në lidhje me kontekstin duhet të merren në konsideratë në lidhje me çfarë mund të bëhet dhe si. Format e korrupsionit dhe cënueshmëria e organizatave policore mund të ndikohen nga gjendja ekonomike, kushtet sociale dhe politike, vlerat e veçanta që gjenden në kontekste të caktuara dhe mjetet dhe mënyrat për të luftuar korrupsionin. Kapitulli 1 përcakton këto kontekste të veçanta dhe diskuton lidhjet e tyre me korrupsionin. Ky seksion sjell disa shembuj në kontekste të ndryshme. Zbatimi i masave të paraqitura në seksionet e mëparshme, ose më në përgjithësi të të gjitha masave që duhen marrë brenda një programi të rritjes së aftësive, do të duhet të vlerësohet dhe të vendoset duke marrë parasysh situatat e veçanta.

4.1. Vendet pas konfliktit dhe në tranzicion

Shembulli 1: Një shembull i krijimit të rendit në kaos

Pagat e pamjaftueshme janë një faktor i fuqishëm në zhvillimin e praktikave korruptive nga punonjësit e policisë. Vendet pas konfliktit dhe vendet në tranzicion ballafaqohen shumë me këtë problem. Një oficer i milicisë së Shën Petersburg-ut në Rusi foli shumë singlerisht në një takim të shefave të policisë perëndimore të mbajtur në Suedi në vitin 1996 se si shërbimi i tij u përpoq për të kufizuar efektet negative të një situate të tillë.

Policët nuk ishin në gjendje për të mbështetur familjet me pagat e tyre përtej ditës së njëzetë të muajit. Në qoftë se bashkëshorti/ bashkëshortja kishte një punë, ose ata kishin lehtësira të tjera si qira të lirë ose një kopësht i cili i furnizonte me perime dhe fruta mund të mbulonin shpenzimet e tyre, por shumica kishte vështirësi të mëdha. Ata që ishin me të vërtetë në telashe mund të shkonin tek eprori i tyre. Eprori e zgjidhi këtë situatë duke i lejuar ata që të mbajnë një pjesë të gjobave të mbledhura.

Kjo përpjekje për 't'i dhënë moral' korrupsionit është interesante pasi tregon se shërbimi policor nuk e pranonte korrupsionin si një fakt të jetës, por ishte i vetëdijshëm se policët ishin të detyruar nga pagat e tyre të ulëta për të gjetur të ardhura të tjera. Menaxherët e lartë të policisë nuk i mbyllën sytë por u përpoqën për të mbajtur fenomenin brenda kufijve të caktuar.

Shembulli 2: Kurs etike që nuk përqëndrohet mbi pyetjet e sakta

Ky shembull karakterizon gjendjen e vendeve rishtazi të pavarura të ish-Republikës Sovjetike disa vite më parë. Etika u dha mësim jo vetëm në akademitë e policisë por dhe gjatë kurseve për të aktualizuar njohuritë. Studentëve u ishte dhënë mësim etika gjatë studimeve të tyre të mëparshme, por ato kurse nuk i pajisën punonjësit e policisë me kuadrin e etikës që u nevojitej në jetën e tyre të përditshme.

Kalimi i përgjithshëm nga modeli autoritar i kontrollit policor në qasjen e kontrollit policor në komunitet do të thotë se policët janë të autorizuar për të zgjidhur probleme dhe për të marrë vendime. Ata nuk mund t'i drejtohen gjithmonë eprorëve të tyre dhe shpesh përballen me marrjen e vendimeve të vështira. Rregullat dhe rregulloret nuk mund t'i ndihmojnë ata në situata të caktuara. Kështu ata duhet të jenë në gjendje të mbështeten në një grup të qartë vlerash të cilat do t'i ndihmojnë ata për të përcaktuar veprimet e tyre.

Prandaj mësimi i etikës duhet të jetë praktik nëse qëllimi i tij është të ndihmojë policët të marrin vendime. Kjo do të thotë që mësimi duhet të bazohet në raste reale dhe shembuj që tregojnë problemet e hasura nga policët në aktivitetet e tyre të përditshme. Një çështje tjetër është se vlerat e mësuara në kurse duhet të përfshihen në dokumente të tilla si kodet e sjelljes, të cilat mund të përdoren për mësimdhënie.

Mësimi i etikës në akademitë e policisë nuk u përputh me këto kërkesa.

- Mësimi i etikës u zëvendësua me mësimin e filozofisë.
- Mësuesit ishin të gjithë oficerëve të lartë të cilët e kishin lënë punën në terren vite më parë dhe ishin shkëputur nga realiteti i botës së policisë.
- Nuk kishte kode, skema ose instrumente të tjera të nevojshme.

Rrjedhimisht, kurset e etikës ishin në thelb teorike dhe jo të lidhura me llojet e problemeve me të cilat do të përballeshin policët pas diplomimit nga akademia. Prandaj në një situatë të tillë thelbi i mësimdhënies duhet të trajtojë jo vetëm masat por edhe ata që japin mësim dhe instrumentet e nevojshme.

4.2. Vendet e zhvilluara

Një shembull i mirë i një programi për ngritjen e kapaciteteve në një shërbim policor i cili synon veçanërisht reduktimin ose çrënjosjen e korrupsionit gjendet tek Forca Policore e Uellsit të Ri Jugor (NSWPF), në Australi. Një komisioner i ri policie u emërua për të kryer reformën e NSWPF. Ai ishte një oficer i lartë i policisë nga Britania e Madhe i cili ishte sjellë në mënyrë të veçantë sepse ai ishte një i huaj dhe do të sillte objektivitetin dhe paanësinë e nevojshme në proces. Ai shpjegon procesin në Shembullin 3 më poshtë.

Shembulli 3: Reforma e Forcës Policore të Uellsit të Ri Jugor

Komisioneri i ri i policisë e përshkroi planin e tij të reformës si më poshtë:

‘Në thelb, Forca policore e NSW duhet të rifitojë besimin e publikut dhe vetëbesimin në aftësinë e saj për të ofruar në mënyrë efektive shërbime kontrolli policor cilësore me ndershmëri dhe transparencë. Kjo kërkon ndryshim themelor në atë që bën dhe se si udhëhiqet dhe menaxhohet. Komisioneri Mbretëror identifikoi shumë gjëra që duhet të ndryshojnë. Vetë emërimi im është një ndryshim i rëndësishëm ashtu siç është ndryshimi i kohëve të fundit mbi kompetencat e Zyrës sime. Ndryshim më i madh do të pasojë, ndërkohë që më shumë duhet bërë. Kam ndërmend të bëj ndryshime në një mënyrë të matur dhe metodike për të forcuar reformat në vend. Nuk ka zgjidhje të shpejta. Nevoja për reforma ka të bëjë me thelbin e shërbimit: menaxhimin dhe funksionimin e tij. Oficerët duhet të kuptojnë se çfarë drejtimi ka marrë shërbimi dhe çfarë roli mund të luajnë ata në këtë proces. Një diskutim i gjerë në shërbim është çelësi për këtë rezultat.

Qasja ime bazohet në heqjen e një vije ndarëse në rërë dhe ecje përpara. I informuar nga e kaluara - por jo i detyruar nga ajo. Unë do të ndërtoj një ekip bashkëpunues që vepron në bashkësi për të çuar procesin e reformës përpara. Unë gjithashtu do të përpiqem të krijoj një atmosferë ku çdo anëtar i shërbimit mund të përfshihet në një farë mënyre në këtë reformë. Qeveria dhe Komisioni Mbretëror janë konstruktiv dhe përkrahës. Komuniteti pret reforma. Sfidë më e madhe shtrihet përpara të gjithë anëtarëve të shërbimit.’²⁰³

Për sa i përket reformës së NSWPF, shumë mësimë u nxorrën përmes procesit por për fat të keq shumë nga objektivat nuk u arritën për shkak të problemeve klasike të ndryshimit të menaxhimit.

Raporti i Komisionerit i i muajit dhjetor të vitit 2000 konstatoi se: ‘Besimi i publikut në polici, ndershmëria dhe profesionalizmi janë rritur ndjeshëm që prej periudhës kur kam ardhur në vitin 1996.’²⁰⁴ Dëshmia për këtë u citua nga një sondazh i opinionit publik në vitin 2000 (Tabela 4).

Tabela 4: Sondazh mbi besimin e opinionit publik në polici²⁰⁵

Objekt sondazhi	1996	1999	% ndryshimi
Kanë besim tek policia	69%	80%	+11
Pjesa më e madhe e policëve janë të ndershëm	65%	70%	+5
Policët e kryejnë detyrën e tyre në mënyrë profesionale	69%	78%	+9

5

Shembuj programesh, modelesh dhe qasjesh që lidhen me korrupsionin në polici

Kur ndërtimi i kapaciteteve ka për qëllim të ndihmojë në luftën ndaj korrupsionit, suksesi i saj përfundimtar mbështetet në përfshirjen në programin e trajnimit dhe zhvillimit të të gjithë personelit. Kjo do të ndihmojë në ndryshimin e kulturës së organizatës për të kundërshtuar korrupsionin dhe për të raportuar aktivitete të dyshimta dhe incidente, për një mjedis të sigurt pune. Nuk ka përgjigje të lehtë se cilat metoda trajnimi ose teknika do të funksionojnë në një situatë të caktuar. Duhet bërë një gjykim mbi organizatën specifike dhe kulturën organizative që mbizotëron. Duhet të merret një vendim për atë që do të jetë më efektive në atë organizatë. Përgjigja e pyetjes mund të ndryshojë me kalimin e kohës dhe për këtë arsye programi dhe menaxherët e projektit duhet të jenë të ndjeshëm ndaj ndryshimeve të kërkesave dhe të rregullojnë veprimet e tyre në përputhje me rrethanat.

5.1. Trajnim mbi etikën profesionale në polici

Situata ideale është që t'i jepet prioritet trajnimit të policisë mbi etikën në drejtim të kontributit të saj në praktikën profesionale dhe standardeve në shërbimin policor, veçanërisht kur objektivi organizativ është ulja e korrupsionit apo nxitja e masave kundër-korruptuese. Është e nevojshme që etika në polici të mësohet në të gjitha nivelet e shërbimit në mënyrë që të ketë një kuptim të qartë të standarteve të pritshme të sjelljes në organizatë dhe veprimet e menaxhimit që do të pasojnë nuk janë të pambështetura. Trajnimi nuk rregullon të gjitha²⁰⁶ sjelljet e korruptuara dhe duhet të përfshihet në një program për ngritjen e kapaciteteve për të arritur efektin më të mirë.

Kapitulli 8 ka përshkruar rolet dhe përgjegjësitë e ndryshme të personelit të policisë të çdo grade për të forcuar masat kundër-korruptuese në një program për ngritjen e kapaciteteve. Etika duhet të jepet mësim nga oficerë të cilët janë trajnuar posaçërisht për këtë qëllim dhe kurset duhet të përcaktojnë qëllimet e kursit, objektivat, rezultatet e të mësuarit, planet mësimore dhe metodat e mësimdhënies. Një kusht kryesor i suksesit të kurseve do të jetë lidhja e tyre me realitetin e përditshëm të aktiviteteve të punonjësve të policisë. Si rrjedhojë rastet e diskutuara në trajnim duhet të bazohen në përvojat e nxjerra nga intervistat me personelin, organet e mbikëqyrjes, gjykatat, hetimet gjyqësore, hetimet publike dhe rastet disiplinore. Raste të tilla duhet të lejojnë oficerët e policisë të nxjerrin në pah se çfarë shkoj keq dhe të diskutojnë se çfarë duhet të ishte qëndrimi korrekt dhe se si problemet e veçanta mund të shmangeshin.

Korniza 9: Shembull programi trajnimi mbi etikën në polici**Etika profesionale e policisë – tematika dhe struktura²⁰⁷**

- Hyrja dhe roli i policisë: roli, funksionet, betimi i zyrës, pasqyra e vlerave, kodi i sjelljes
- Liria e veprimit
- Vendimmarrja etike
- Ligji, morali dhe të drejtat e njeriut
- Fuqia, autoriteti dhe forca shtrënguese
- Korrupsioni dhe dobësia morale
- Rezistenca ndaj korrupsionit
- Raportim i sjelljeve të pahijshme dhe besnikëria
- Konflikti i interesave
- Praktika profesionale

Shkaku themelor i programit duhet të bëhet i qartë për punonjësit e rinj në një mesazh të thjeshtë, si më poshtë.

Përse studiohet etika profesionale?

- Nuk ka si qëllim t'i bëjë punonjësit e rinj të policisë njerëz me 'etikë'.
- Bëhet fjalë për atë çka organizata i kërkon punonjësit të ri të policisë, dhe kjo nganjëherë mund të bjerë ndesh vetë me vlerat e tij ose të saj.
- Ka një konflikt të dukshëm ose tensionim mes shtetit të së drejtës dhe lirisë së veprimit.
- Punonjësit e rinj të policisë do të kenë autoritet të madh: pushteti absolut, korrupton absolutisht.
- Duhet të zhvillohet 'inteligjenca emocionale' për t'u përballuar në situata kontrolli policor shpesh të komplikua dhe komplekse.

5.2. Programi IACP dhe Pakoja e instrumenteve

Një shembull tjetër i një programi trajnimi mbi etikën në polici i cili respektohet në nivel ndërkombëtar është 'Pakja e instrumenteve të Etikës' 'Ethics Toolkit' e Shoqatës Ndërkombëtare të Shefave të Policisë (IACP), i cili është tërësisht në dispozicion në internet (shih 'faqet e internetit të dobishme'). Ky udhëzues i dobishëm ofron shumë informacion mbi subjektin e etikës policore, duke përfshirë edhe këshilla në lidhje me përgjegjësinë individuale siç është parafrazuar në Kornizën 10, më poshtë.

Korniza 10: Përgjegjësia individuale dhe ruajtja e integritetit

Zhvillimi dhe mbajtja e një standarti të lartë të integritetit në departamentin e policisë në fund të fundit varet nga angazhimi dhe vullneti individual i oficerit të policisë. Integriteti personal dhe vendimi i ndërgjegjshëm për të bërë gjënë e duhur edhe në përballje me presione nganjëherë të pakalueshme për të bërë ndryshe, është momenti kur preket mjedisi i vendimmarrjes etike. Pohimi i integritetit dhe miratimi formal i një kodi sjelljeje, deklarate vlerash, apo deklarata të tjera janë të rëndësishme. Por këto janë të pakuptimta nëse këto parime morale / norma nuk janë të brendësuar dhe të praktikuara në bazë ditore nga të gjithë anëtarët e shërbimit. Një mjedis moral dhe me etikë pune kërkon që të gjithë që nga shefi deri tek punonjësi i ri pranojnë dhe integrojnë parimet e sjelljes morale dhe etike në jetën e tyre të përditshme dhe njohin përgjegjësinë personale në përmbushjen e këtyre përgjegjësiave. Çdo anëtar i departamentit duhet të marrë një vendim të ndërgjegjshëm (a) për të përcaktuar se çfarë është apo nuk është sjellje e përshtatshme dhe (b) të pranojë përgjegjësinë për të garantuar që në çdo situatë të caktuar, ai si individ dhe kolegët e tjerë të tij ose të saj do të bëjnë gjënë e drejtë.

Nga e njëjta faqe interneti e IACP është e mundur të shkarkohen shembuj politikash, si për shembull një model politikash për standardet e sjelljes dhe materiale të tjera shumë të dobishme për të arritur objektivin e nxitjes së kundër-korrupsionit në një shërbim policor.

5.3. Metodat e kryerjes së trajnimit

Meqë subjekti është një temë e ndjeshme që mund të shkaktojë emocione të forta në disa njerëz dhe ndoshta mohim ose refuzim është e rëndësishme që të përdoren metodat e duhura dhe të përshtatshme të kryerjes së trajnimit dhe pedagogjisë për të garantuar që të gjithë pjesëmarrësit të fitojnë rezultatet maksimale nga programi. Në të njëjtën kohë ofrohet një mjedis i sigurt dhe i frytshëm i të mësuarit, ku të gjithë të pranishmit të ndjehen të aftë për të kontribuar dhe nuk ndihen të kërcënuar nga personeli me opinione të forta apo me paragjykimë. (Kapitulli 9 hulumton metodat e të mësuarit.)

Në implementimin e trajnimeve dhe aktiviteteve për zhvillim që lidhen me fusha të vështira si etika profesionale apo kundër-korrupsionit²⁰⁸, është e rëndësishme të përdoren qasje aktive të mësuarit²⁰⁹.

- Prezantime dhe diskutime
- Vizita / folës profesionist
- Përdorim i aktiviteteve stimul-përgjigje që bazohen në media
- Hulumtime / kërkime dhe reagime në grup ose në çift
- Luajtje rolesh
- Analizë e të dhënave të industrisë
- Aktivitete me zgjidhje problemesh
- Eksperiencë pune (marrja e rolit të një profesioni në veçanti)
- Aktiviteteve shkollore të tilla si 'përsëritje' dhe ushtrime të drejtpërdrejta.

Është e rëndësishme që të përdoren një gamë e gjerë strategjish të mësimdhënies dhe të të nxënës, por është gjithashtu e nevojshme të pranohet nevoja për të mbuluar tërësisht përmbajtjen e mësim, në disa fusha kjo mund të nënkuptojë një ekuilibër stiles.^{210, 211} Është mirë që të stimulohen të gjitha shqisat përderisa është praktike por ndërkohë të sigurohet një atmosferë pa presion të tepruar dhe stres, dhe me një shkallë interesi dhe duke paraqitur një sërë sfidash të reja që nuk janë as shumë të vështira as shumë të lehta. Është e këshillueshme të inkurajohet ndërveprimi social për një kohë të përcaktuar gjatë aktiviteteve, duke promovuar zhvillimin e një game të gjerë aftësish dhe interesash që janë mendore, fizike, estetike, sociale dhe emocionale, të gjitha duke inkurajuar nxënësin të jetë një pjesëmarrës aktiv në vend të një vëzhguesi pasiv.

5.4. Teoritë e mësimi dhe mësimdhënies

Mësuesve (trainerëve) u mësohet të marrin në konsideratë ndryshimet e të menduarit të trurit të djathtë dhe të majtë, dhe stilet e preferuara të mësuarit që favorizojnë të mësuarit dëgjimor, pamor dhe përfshirës (veprim/akt).

Ndërsa këto sugjerime janë të rëndësishme, është i rëndësishëm krijimi i një përvojë të fuqishme dhe të paharrueshme të mësuarit të cilat do të inkurajojnë punonjësit e policisë për të rritur të mësuarit e tij ose të saj në këtë fushë përmes praktikës së kujdesshme.

5.5. Vlerësimi dhe kontrolli i rezultateve të mësimi

Trajnimi dhe zhvillimi duhet të vlerësohen në mënyrë efektive për efektshmërinë. Thuhet se është e pamundur të përcaktohet në mënyrë sasiore efekti i trajnimit mbi kundër-korrupsionin.²¹¹ Përkundër kësaj, një vlerësim rigoroz dhe i thelluar si është vlerësimi me katër nivele i Kirkpatrick mund të konsiderohet i paçmueshëm. (Shih Figurën 10 më poshtë.)

Figura 10: Nivelet e vlerësimit të Kirkpatrickut²¹³



Qëllimi i procesit të vlerësimit me katër faza është të ndjekë procesin e të mësuarit të një polici në mënyrë individuale përmes përfundimit logjik: si përdoret në praktikë në vendin e punës. Shumica e programeve të trajnimit nuk janë vlerësuar në këtë nivel. Ato vlerësojnë të mësuarit e menjëhershëm në nivelin 1 dhe 2 siç tregohet në figurën 10, e cila finalizohet me shpërndarjen e 'certifikatës së lumturisë' në fund të trajnimit. Ky nivel i vlerësimit ka vlerën e vet, nëse përmbajtja e trajnimit përdoret për të zhvilluar në mënyrë të vazhdueshme për një kurs të mëvonshëm, por nuk mund të kontrollojë nëse njohuritë dhe aftësitë e fituara nga nxënësit janë vënë në praktikë dhe përdoren në terma afatgjatë. Metoda e Kirkpatrikut duket më e thellë dhe në baza afatgjata krahasuar me vlerësimet normale sipërfaqësore të rezultateve të të nxënit.

- Niveli 1 - Reagimi: çfarë është përgjigja e menjëhershme e pjesëmarrësve ndaj programit?
- Niveli 2 – Të nxënit (fitimi i njohurive dhe aftësive): çfarë kanë mësuar individët?
- Niveli 3 - Aplikimi (performanca): çfarë ndryshimesh në sjellje janë treguar si pasojë e programit?
- Niveli 4 - Ndikimi në biznes: cili është ndikimi në organizatë si rezultat i programit?

Ndërsa niveli 1 dhe 2 janë relativisht të lehtë për t'u ngritur dhe përdorur në një përmbledhje të rezultateve të një programi, niveli 3 dhe 4 janë më të vështira. Pyetjet në lidhje me nivelet 1 dhe 2 mund të kërkojnë gjatë një sesioni ndërveprues dhe të monitorohen vazhdimisht gjatë një programi trajnimi ndërkohë që zhvillohet.

Niveli 3 mund të vlerësohet vetëm kur policët janë kthyer në vendin e punës ku ata mund të përdorin aftësitë dhe njohuritë e reja të mësuara në praktikë.

Niveli i fundit i të nxënit (niveli 4, ndikimi në biznes) vlerëson se çfarë u arrit nga trajnimi në drejtim të përfitimeve 'përfundimtare' të biznesit. Në kontekstin e etikës policore dhe kundër-korrupsionit, vlerësimi duhet të shqyrtojë se si trajnimi ndihmoi në zhdukjen ose zbutjen e efekteve të dëmshme për organizatën dhe forcën e punës duke ulur korrupsionin dhe duke rritur besimin dhe marrëdhëniet e mira të punës brenda ekipeve. Kjo është e vështirë të matet dhe është e nevojshme të shqyrtohen një sërë faktorësh duke përfshirë edhe reagime nga konsumatorët (anëtarët e publikut), për të vlerësuar këtë matje të vështirë për tu matur në mënyrë efektive. Gjithashtu mund të jetë i nevojshëm kthimi mbrapa disa herë në intervale të ndryshme për të matur se si të nxënit është duke u përdorur dhe se sa efektiv kujtohet nga studentët.

Përveç këtij vlerësimi, trenerët me përvojë e dinë se është thelbësore që të mbahet një listë e individëve të cilët janë trajnuar dhe çdo koment i veçantë ose shqetësime në lidhje me individët në këtë fushë delikate. Fakti se individë të personelit janë trajnuar ose jo mbi etikën profesionale mund të jetë i rëndësishëm në ndonjë hetim të mëvonshëm ose ankesë kundër policisë. Ky informacion mund të jetë i rëndësishëm edhe në një datë të mëvonshme për të përcaktuar nëse gabimi ishte kolektiv ose individual ose faj ose nëse organizata arriti të jetë e sukseshme në 'detyrën e saj për t'u përkujdesur' ndaj personelit apo e kundërta.

5.6. Zbatimi

Ka shumë shembuj programesh të cilat kanë dështuar plotësisht ose nuk ia kanë arritur qëllimit. Kujdes duhet të tregohet kur planifikohen dhe futen programe të ndërtimit të kapaciteteve, veçanërisht kur kanë për qëllim nxitjen e kundër-korrupsionit.

Për të mundësuar që masat kundër-korruptive të jenë sa më efektive sygjerohet përdorimi i metodologjisë së programit të ndryshimit i cili u sugjerua në fillim të këtij Kapitulli 8. Metodologjia e propozuar²¹⁴ sugjeron katër mënyra me të cilat korrupsioni mund të kapërcehet.

1. Rekrutimi i njerëzve të duhur.
2. Ulja e mundësive për korrupsion.
3. Zbulimi dhe parandalimi i mirë.
4. Përforsimi i motivimit për të bërë atë që është e drejtë.

Në këtë Kapitull janë renditur shumë çështje praktike²¹⁵ në lidhje me mësimet e nxjerra²¹⁶, por është e dobishme të vihen në dukje disa nga çështjet e programit të ndërtimit të kapaciteteve NSWPF të theksuara në seksionet e mëparshme. Komisioni Wood²¹⁷ bëri 174 rekomandime, disa nga të cilat nuk hynë në veprim nga programi i reformave të paraqitura nga komisioneri i policisë:²¹⁸ ecuria e reformës u kritikua nga procesi i vlerësimit të jashtëm,²¹⁹ dhe në fund reforma nuk u përfundua për disa arsye. Programi, edhe pse konceptualisht i shëndoshë, ishte joefikas në zbatim të tij, siç vuri në dukje dhe revizioni i ndërmarrë për reformën. Revizioni përfshi u fushat kyçe të reformës:

- Lidërshipi efektiv dhe menaxhim
- Ndryshimi i kulturës dhe vlerave
- Një shërbim i ndershëm që largon korrupsionin
- Planifikimi efektiv
- Menaxhimi i performancës dhe cilësi
- Fokusi tek personeli dhe puna në grup
- Ndërtimi i një sistemi të ri të burimeve njerëzore
- Mospërdorimi i sistemeve të vjetëruara
- Komanda e zonës lokale si qendër e shërbimit
- Zbatimi i ndryshimeve strukturore të efektshme
- Analiza e thellë - udhëheqje strategjike dhe kulturë
- Analiza e thellë - përzgjedhje dhe emërimet.

Këto fusha të cilat iu nënshtruan revizionit ngjajnë shumë me pjesë përbërëse të programit të reformave të rekomanduara në këtë Kapitull 8. Sekret i suksesit në kryerjen e një programi të tillë është një zbatim i kujdesshëm dhe i ndikueshëm. Çështjet e mëposhtme mund të jenë të dobishme gjatë fazës së zbatimit:

- Mos të mbahet qëndrim mbrojtës dhe të refuzohet të besohen pohimet ose shkalla e korrupsionit brenda organizatës tuaj, kur ajo ka qenë tërhequr në vëmendjen tuaj.
- Të garantohet që të gjithë elementët kryesorë të procesit të reformës së ndërtimit të kapaciteteve të plotësohen në mënyrë efektive.
- Të garantohet që strategjia, kultura dhe mënyra e punës të vendosura në programin e ndërtimit të kapaciteteve të respektohen deri në fund të programit, dhe personeli të informohet që nuk ka kthim prapa në praktikat jo të mira të mëparshme.
- Të garantohet që reformat e brendshme janë koherente me frymën dhe kulturën e përgjithshme dhe objektivat e programit.

- T'i kushtohet vëmendje dhe të veprohet mbi bazën e rezultateve të programit të vlerësimit të jashtëm nëse ekziston.
- Të bëhet e mundur që të garantohen fondet e mjaftueshme për programin e ndërtimit të kapaciteteve dhe të ketë gjithashtu disa fonde për rastet e paparashikuara.
- Të garantohet që ekzekutivi të ruajë besimin e të gjithë personelit dhe e drejton shërbimin policor me sukses përmes procesit të ndërtimit të kapaciteteve.
- Aty ku policit hetohen për shkak të korrupsionit, të garantojë që rregullat e drejtësisë të respektohen në seancat disiplinore apo gjatë gjyqimit të çështjes në gjyq.

6

Konkluzionet – Kapitulli 8

Rritja e aftësive të një shërbimi policor për të luftuar korrupsionin është i nevojshëm. Nuk ka asnjë shërbim policor të çliruar nga ky lloj problemi, edhe nëse format e tij mund të ndryshojnë dhe të ndikojnë në mënyra të ndryshme tek organizatat policore.

Situata e vendit në të cilin shërbimi policor zhvillon një program për ngritjen e kapaciteteve do të ndikojë fuqishëm në të. Qëllimet dhe objektivat e vet programit për ngritjen e kapaciteteve, programi mësimor dhe metodat e trajnimit të gjitha së bashku duhet të marrin parasysh kushtet e veçanta.

Në qoftë se qëllimet ndryshojnë (do të ishte i paefektshëm, për shembull për të rregulluar qëllime tepër ambicioze për një shërbim policor ku pagat e punonjësve të policisë nuk u ofrojnë atyre një jetesë të mjaftueshme), do të ketë gjithmonë një numër të caktuar elementësh të rëndësishëm që do të ndikojnë direkt në impaktin e programit. Ato mund të përmbliidhen si më poshtë:

- Duhet të ketë një vullnet të vërtetë për të bërë diçka si në nivel politik ashtu dhe në nivelin operativ të shërbimit në mënyrë që të sigurohet mbështetja e nevojshme për projektin.
- Duhet të ketë një plan të qartë që përcakton objektiva realiste dhe duhen llogaritur burimet e nevojshme për arritjen e tyre.
- Një Plan Veprimi për caktimin e veprimeve që duhet të ndërmerren, përgjegjësitë, burimet dhe afatet është i domosdoshëm.
- Trajnimi është një element kyç në program. Ai mund të ketë sukses vetëm nëse korrespondon me realitetin e jetës së policisë dhe ofron përgjigje praktike për pyetjet që ballafaqohen punonjësit e policisë në aktivitetet e tyre. Kjo është arsyeja pse trajnimi duhet të bazohet në raste praktike dhe të bëhet nga policë të trajnuar.

Kapitulli 8 ■ Ndërtimi i kapaciteteve

Pasi lexuat këtë Kapitull, cili është reagimi juaj? A ka informacione të reja në këtë Kapitull që ju mund të përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj në polici? A ka ndryshime që mund të bëhen në shërbimin tuaj të policisë?

Ju lutem gjeni më poshtë një vetë-vlerësim i cili do t'ju ndihmojë ti jepni përgjigje këtyre dhe pyetjeve të tjera. Ky vlerësim themelor ka për qëllim t'ju ndihmojë për të vlerësuar situatën në shërbimin tuaj, të përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhet të bëhen, nëse ka, dhe jep ide mbi mjetet për realizimin e këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më gjithëpërfshirëse për të aplikuar konceptet e mësuara në këtë Kapitull, sesione trajnimi apo grupe pune mund të organizohen për të plotësuar dhe për të ndërtuar mbi këtë vlerësim. Përveç kësaj, ajo mund të jetë e dobishme për të kërkuar ndihmën e ekspertëve kombëtare ose ndërkombëtare në çështjet e luftës ndaj korrupsionit.

ÇËSHTJET / PYETJET	ÇFARË MUND TË BËHET PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI MUND TË REALIZOHET?
A kemi vlerësuar një strukturë solide dhe të qëndrueshme për t'i bërë ballë korrupsionit për të filluar dhe për të rritur ngritjen e kapaciteteve?	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë strukturën për të bërë të mundur proceset e ngritjes së kapaciteteve • Përshtasim programin e kapaciteteve me strukturën	Ne mund të: • Angazhojmë revizorë/vlerësues për të vlerësuar strukturën • Ndërtojmë grup pune për rritjen e ndërsjelltë të strukturës dhe programit
A e mbështet plotësisht menaxhimi ynë një program ndërtimi të kapaciteteve?	Nëse jo, ne mund të: • Trajnojmë menaxherët për ekspertizë në menaxhimin e projekteve • Integrojmë përkrahës në trajnim • Trajnojmë menaxherët me vlerat etike	Ne mund të: • Hartojmë një strategji dhe Plan Veprimi • Përcaktojmë një program trajnimi për menaxherët • Forcojmë në mision ngritjen e kapaciteteve
A i kemi zbatuar plotësisht ose pjesërisht pesë fazat e përshkruara për të zhvilluar programin: përgatitja, dokumentacioni, struktura, burimet njerëzore (HR),	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë gjendjen aktuale për të zhvilluar programin • Risim ekspertizën e menaxherëve • Përmirësojmë rekrutimin dhe planifikimin e burimeve njerëzore	Ne mund të: • Të përfshijmë grupin e punës për të zhvilluar një program gjithëpërfshirës • Përcaktojmë termat e referencës së menaxherëve

menaxhimin e ndryshimeve dhe menaxhimin e programit?	• Ndryshojmë rregullat dhe strukturën nëpërmjet vendosjes së programeve	dhe personelit për rekrutim • Trajnojme menaxherët dhe specialistët pjesëtarë të grupit të punës
A kemi një model të vlerësimit të rrezikut në vend për të zhvilluar programin?	Nëse jo, ne mund të: • Ngremë një model të vlerësimit të rrezikut për organizatën • Analizojmë aftësinë e vlerësimit të rrezikut për proceset kundër-korrutive	Ne mund të: • Caktojmë një ekspert • Trajnojme menaxherët për ekspertizë në vlerësim rreziku • Caktojmë një grup pune
A është menaxhimi plotësisht i vetëdijshëm për metodat e përshtatshme dhe kapacitetet për menaxhimin e projektit? Shih Figurat 6 dhe 8	Nëse jo, ne mund të: • Vlerësojmë metodat e përshtatshme për organizatën • Garantojmë ndërgjegjësimin mbi vlerat etike në procese • Ndërtojmë kapacitete duke përdorur metodat e përshtatshme	Ne mund të: • Trajnojme menaxherët për ekspertizë • Përcaktojmë vlerat etike dhe t'i komunikojmë ato • Përcaktojmë objektivat e metodave dhe trajnimit Shënim: Mjetet e përshkruara në Kapitullin 9 mund të jenë të dobishme

9

KAPITULLI 9

Mjetet

■ Andrew Goldsmith

1

Hyrje në Kapitullin 9

Ky Kapitull 9 paraqet mjetet dhe metodat që mund të përdoren në zbatimin në praktikë të masave të përshkruara në Kapitujt e tjerë të kësaj Pakoje. Ai përqëndrohet në teknikat e vlerësimit strategjik, të orientuara drejt identifikimit të problemeve me të cilat përballen shërbimet e policisë dhe zgjidhjet e mundshme të këtyre problemeve, dhe ndërhyrjet në nxënien të ndërtuara për të kontribuar në ndryshimin organizativ. Brenda këtij komponenti shqyrtohet një gamë e tërë e metodave të mësimdhënies dhe trajnimit. Informacioni i paraqitur këtu shërben si një udhëzues praktik, por ai gjithashtu mbështetet në literaturën mbi ndryshimet organizative dhe përvojën e drejtpërdrejtë nga terreni.

Lidhjet me Kapitujt e tjerë

Disa nga çështjet e diskutuara në këtë Kapitull janë zhvilluar më në edhe hollësi në kapitujt e tjerë:

Kapitulli 1 mbi klimën kundër-korruptive

Kapitulli 2 mbi kulturën organizative dhe mbi vlerësimin

Kapitulli 5 mbi kontrollin e brendshëm dhe revizionet e strategjive

Kapitulli 6 mbi kontrollin e jashtëm

Kapitulli 7 mbi mbikëqyrjen

Kapitulli 9 mbi ndryshimin e sjelljes

Lidhje të veçanta do të shënohen në tekst.

2

Përse është e rëndësishme tema e këtij Kapitulli?

Ky Kapitull 9 është i rëndësishëm sepse paraqet mjetet për zbatimin përmbajtjen e Kapitujve të tjerë të kësaj Pakoje.

Strategjitë për trajtimin e korrupsionit dhe sjelljes joetike në shërbimet e policisë do të jenë të lidhur në mënyrë të pashmangshme me një ose më shumë nga tre nivelet e mëposhtme të analizës dhe zbatimit të politikave.

1. *Individual* (cilësitë personale, aftësitë, etj.)
2. *Organizativ* (grupet në vendet e punës, kultura organizative, strukturat administrative dhe marrëdhëniet ndërmjet tyre, etj.).
3. *Mjedisor* (faktorët e tjerë më të gjerë si ato politikë, ekonomikë, socialë dhe teknologjikë).

Një vlerësim tërësor i korrupsionit policor dhe zhvillimit të një strategjie për ta trajtuar atë në mënyrë ideale duhet të marrë parasysh të tre nivelet. Korrupsioni i policisë rrallë, në mos ndonjëherë, mund të shpjegohet sipas teorisë se ‘mollëve të kalbura’ (individual). ‘Mollët e kalbura’ duhet të jenë në ‘kosh’ apo në ‘pemë’, dhe janë ato të cilat lejojnë që mollët të kalben ose të ngelen të kalbura; për të zgjidhur problemet në nivel individual, është e nevojshme një lloj përgjigje organizative (qoftë kjo e vogël apo e konsiderueshme).

‘Mollët e kalbura’ dhe ‘koshat e kalbur’ shpesh gjenden brenda një mjedisi organizativ ose socio-politik më të gjerë. Në shumë raste të policëve të korruptuar dhe organizatave policore neglizhente ose bashkëfajtores (si në vendet e zhvilluara ashtu edhe në ato në zhvillim), faktorët në mjedisin më të gjerë luajë rol duke mundësuar ekzistencën e korrupsionit dhe keqsjelljes. Në disa raste ato përfshijnë edhe korrupsionin aktiv politik, i cili mbështet korrupsionin e policisë (atë që Maurice Puncteould e quan ‘pema e kalbur’).²²⁰

2.1. Mjetet e ndryshme të zbatimit

Ka një sërë mjetesh për t’iu përgjigjur problemit të korrupsionit në polici. Të tre nivelet e analizës që u diskutuan më sipër vënë në pah mundësinë e zhvillimit të ndërhyrjeve në çdo nivel, edhe pse është e rëndësishme që nivelet të shihen të lidhur me njëri tjetrin dhe jo të trajtohen të shkëputur për qëllime të zbatimit ose vlerësimit.

Në çdo nivel të analizës, ka një numër fushash të mundshme për reformë kundër korrupsionit.

1. *Individual*: përzgjedhja, rekrutimi, trajnimi fillestar, trajnimi gjatë karrierës.
2. *Organizativ*: strukturat e mbikëqyrjes, linjat e përgjegjësisë, mbikëqyrja, kultura në vendin e punës, shkallët e shpërblimit, zonat e veçanta funksionale (p.sh., trafiku, të dhënat e policisë, trajtimi i informatorëve).
3. *Mjedisor*: Strukturat politike dhe ligjore, kushtet ekonomike dhe sociale dhe forcat.

Secili prej mjeteve të diskutuara më poshtë jep kontributin e vet në qasjen tërësore. Trajnimi zakonisht është një komponent me rëndësi jetike. Menaxhimi i ndryshimit dhe komunikimi efektiv gjithashtu mund të luajnë një rol në krijimin e mbështetjes për më shumë masa efektive anti korrupsion. Pothuajse gjithmonë do të ketë çështje të nivelit të mjedisit, si vullneti politik dhe kapacitetet, që nevojitet të adresohen, në mënyrë që disa nga mjetet në nivel individual dhe në nivel organizate, të diskutuara këtu, të jenë plotësisht të efektshme.

3

Si të përdoren këto mjete në zbatimin në praktikë të kësaj Pakoje

3.1. Vlerësimi

Në këtë pjesë vlerësimi do të përqëndrohet në:

- Vlerësimet strategjike
- Vlerësimet në ndërhyrjet në nxënie, veçanërisht vlerësimet e nevojave për trajnim.

Vlerësimet strategjike orientohen në kryerjen e një vlerësimi të përgjithshëm për problemet me të cilat përballet një organizatë, duke ekzaminuar karakteristikat e kësaj organizate dhe mjedisin në të cilën ajo vepron. Shpesh është e nevojshme ekspertiza e jashtme në fazat e hershme të reformave për të ndihmuar në procesin e vlerësimit.²²¹

Shërbimet policore të cilat ballafaqohet me probleme të korrupsionit të përhapura në shkallë të gjerë zakonisht kanë një sërë sfidash organizative të cilat kërkojnë vlerësimin dhe përcaktimin e drejtimeve të reja strategjike. Vlerësimi i problemit të korrupsionit ka më shumë gjasa të lindë si pjesë e vlerësimit të përgjithshëm strategjik të policisë. Është i nevojshëm një vlerësim më i gjerë se sa thjesht një vlerësim mbi problemin e korrupsionit. Madhësia e pagës, për shembull, lidhet me rekrutimin dhe çështje të tjera të planifikimit të forcës, por shpesh ajo do të lidhet me problemin e korrupsionit.

Një vlerësim strategjik i përqëndruar në korrupsionin në polici synon të shohë shkallën dhe format aktuale të korrupsionit, ku gjendet dhe faktorët apo shkaqet që e krijojnë korrupsionin. Ai do të shqyrtojë gjithashtu efikasitetin e strategjisë aktuale kundër-korruptive, dhe ekzaminojë mënyrat e trajtimit të problemit nën dritën e informacionit të prodhuar nga procesi i vlerësimit si dhe këshillave dhe ideve sa më të vlefshme për parandalimin ose reduktimin e këtij problemi.

Vlerësimet strategjike zakonisht kanë tre objektiva kryesore.

1. Për të marrë një vlerësim real mbi:
 - a. mjedisin (politik, ekonomik, kulturor, etj.) në të cilin punon policia
 - b. organizatën e policisë ashtu siç është e strukturuar aktualisht për t'u marrë me çështjet e krimit, ruajtjes së rendit dhe çështjeve të integritetit policor.
2. Për të identifikuar:
 - a. zonat kryesore të rrezikut të mundshëm ndaj integritetit (dobësitë organizative) dhe kërcënimet aktuale ndaj integritetit brenda mjedisit të jashtëm dhe organizatës së policisë
 - b. burimet për trajtimin e korrupsionit në polici që gjenden aktualisht në dispozicion
 - c. burimet shtesë të nevojshme për të luftuar korrupsionin në mënyrë më gjithëpërfshirëse dhe efektive

3. Për të identifikuar ndërhyrje të veçanta strategjike, duke përfshirë por pa u kufizuar në ndërhyrjet në nxënie, të cilat janë të dobishme për të sjellë përmirësime në performancën e integritetit.

Vlerësimet e rreziqeve janë një shembull i vlerësimeve strategjike, ku theksi vendoset tek identifikimi i dobësive ndaj rreziqeve të veçanta brenda organizatës, si dhe i kërcënimeve ndaj organizatës brenda mjedisit të saj.

Vlerësimet e ndërhyrjes në nxënie nënkuptojnë vlerësimet e nevojave për mësim të mëtejshëm të punonjësve të policisë, duke u bazuar zakonisht tek identifikimi i nevojave për trajnim në aftësi, në qëndrime dhe në vlera të veçanta të personelit, si pjesë e një objektivi të zhvillimit strategjik, siç është kufizimi i korrupsionit policor. Jo të gjitha masat ose veprimet parandaluese të identifikuara si të nevojshme në kuadër të një strategjie kundër-korruptive do të çojnë drejtpërdrejtë në krijimin e programeve të trajnimit. Veprimtari të tjera (p.sh. trajnim hyrës në rregullat e reja të menaxhimit, riorganizimi funksional i zonave me rrezik të lartë brenda shërbimit policor), shpesh do të kërkojnë një lloj trajnimi të caktuar për të përgatitur personelin për ndryshimet organizative që do të ndërmerren. Trajnimi është një mjet i rëndësishëm i komunikimit të brendshëm, si dhe një metodë e mirë për krijimin e aftësive. (Shih më poshtë diskutimin mbi komunikimin.).

3.1.1. Kryerja e një vlerësimi strategjik

Kryerja e një vlerësimi të këtij lloji kërkon mbledhjen e të dhënave përkatëse, si dhe analizën dhe realizimin e një vlerësimi bazuar mbi këto të dhëna.

3.1.1.1. Mbledhja e të dhënave

Shkalla e vlerësimit strategjik dhe agjenda konkrete do të jenë përcaktuese për atë se çfarë të dhënash do të jenë të nevojshme. Ato mund të lidhen me një vlerësim të gjerë dhe në tërësi të organizatës, ose mund të kufizohen në një fushë të veçantë të aktiviteteve të organizatës (p.sh. përfshirja e policisë në praktika korruptive).

Është shumë e rëndësishme për të marrë sa më shumë të dhëna që të jetë e mundur në lidhje me funksionimin konkret të fushës që do të vlerësohet. Është e rëndësishme të përcaktohet se çfarë problemesh ekzistojnë si dhe për të përcaktuar treguesit e përmirësimit në të ardhmen.

Vlerësimi duhet të ndërtohet mbi burime të jashtme dhe të brendshme, si dhe mbi burime jozyrtare dhe të dhëna të prodhuara zyrtarisht. Këto burime mund të qasen nëpërmjet përdorimit të metodave të mbledhjes së të dhënave siç janë sondazhet (duke përfshirë edhe sondazhet online), fokus grupet dhe intervistat për të mbledhur të dhënat e duhura në lidhje me problemet e punës së policisë.

Marrja e të dhënave ‘të ndjeshme’ mund të rezultojë e vështirë. Për çështje të tilla si korrupsioni në polici, individë ose organizata që mund të jenë burime të mundshme të të dhënave edhe mund të frikësohen për ta bërë këtë gjë. Për ata që kryejnë vlerësimin kjo gjë e bën edhe më të rëndësishme marrjen e të dhënave të tilla. Duhet gjetur mënyra për t’i dhënë garancitë e duhura këtyre burimeve në mënyrë që kontributet e tyre të përfshihen në procesin e vlerësimit. Shpesh do të jetë e nevojshme edhe mbledhja e të dhënave anonime. Mund të përdoren linjat anonime të telefonave pa pagesë, në mënyrë që personat që ofrojnë informacion të

mos frikësohen nga ekspozimi. Gjithnjë e më shumë, sidomos në vendet e zhvilluara, faqet e rrjeteve sociale në internet janë duke u përdorur për të hedhur informacion në lidhje me praktikën e policisë, dhe në këtë mënyrë ato mund të përbëjnë një burim të pasur të dhënash. Ky burim potencial duhet të merret parasysh edhe në ato vende ku përdorimi i internetit është akoma i kufizuar.

Burimet më të rëndësishme të informacionit do të jenë ato që gjenden më në afërsi të problemit ose çështjen që shqyrtohet. Punonjësit e policisë shpesh janë më në gjendje se kushdo tjetër për të vëzhguar dhe komentuar mbi problemet në vendin e tyre të punës. Ata shpesh janë dëshmitarë të praktikave korruptive, në ato shërbime ku korrupsioni është i përhapur gjerësisht.

Është e udhës që vetë punonjësit të përfshihen si në identifikimin ashtu edhe në zgjidhjen e problemeve. Përfshirja e punonjësve të policisë për të folur sinqerisht dhe pa frikë shpesh do të përbëjë një sfidë në ato vende ku policia dhe udhëheqja politike janë vetë të implikuara në korrupsion, dhe ka gjasa që ata vetë të kundërshtojnë ndryshimet dhe të ndëshkojnë bilbilfryrësit. Mund të lindë nevoja për të përdorur ekspertë të jashtëm (p.sh. të huaj), apo ekipe studiuesish nga organizatat joqeveritare ndërkombëtare ose organizata shumëpalëshe (p.sh. OSBE, OKB, BE), për të siguruar që punonjësit e policisë të bashkëpunojnë në ndërmarrje të tilla për mbledhjen e të dhënave por nga ana tjetër të mos ekspozohen ndaj rreziqeve të panevojshme (shih diskutimin mbi agjentët e ndryshimit më poshtë).

Agjencitë e mbikëqyrjes si Avokati i Popullit dhe komisionet kundër-korruptive (në ato vende ku ato ekzistojnë), si dhe OJQ që punojnë në fusha të tilla si të drejtat e njeriut dhe parandalimi i konflikteve (p.sh., Amnesty International, Human Rights Watch, Grupi Ndërkombëtar i Krizave) shpesh ruajnë të dhëna dhe prodhojnë raporte të cilat janë publike dhe hedhin dritë mbi problematikat e performancës së policisë.

3.1.1.2. Analiza e të dhënave

Mbas procesit të mbledhjes së një spektri të gjerë dhe gjithëpërfshirës të dhënash, vlerësuesit duhet të jetë në pozitën e duhur edhe për të identifikuar aftësitë aktuale organizative, si dhe mangësitë në lidhje me performancën. Në kryerjen e një vlerësimi nëpërmjet qasjes gjithëpërfshirëse, ata gjithashtu do të duhet të përqëndrohen mbi një sërë forcash të jashtme, zyrtare dhe jozyrtare, të cilat ndikojnë mbi këtë performancë.

Në analizimin e një fushe të tillë si korrupsioni, do të nevojitet përqëndrimi mbi një sërë çështjesh të përkrahura në paragrafët në vijim.

Natyra dhe shtrirja e problemit

Problemi i korrupsionit mund të zbulohet me anë të studimit të rasteve të veçanta, por nga këndvështrimi i menaxhimit të rreziqeve, ai mund të analizohet më mirë nëpërmjet zonave të rrezikshme apo problematike.²²² Siç është përmendur edhe më herët, strategjitë organizative kundër korrupsionit nevojitet të vënë në shënjestër zonat operative të rrezikuara, më shumë se sa të reagojnë sipas rasteve të veçanta të korrupsionit, në mënyra ad hoc. Kjo qasja është reaguese më shumë se sa e udhëhequr nga informacioni sekret, dhe në fund të fundit një shpenzim i kotë i burimeve. Qasja më e mirë është zbulimi irrezikshëm të tilla nëpërmjet zbulimit të modeleve ose shumës së rasteve ku shfaqet korrupsioni.

Është e mundur të ekzaminohen modelet e mos-respektimeve ose shkeljeve të regjistruara në dosjet kriminale, disiplinore dhe ato të ankesave, në ato rastet kur ato ekzistojnë. Modelet mund të tregojnë se ku ka gjasa që korrupsioni të ndodhë (zona gjeografike, grada, zona funksionale), si dhe tendencat e tij në kohë.

Një tjetër detyrë analitike e një vlerësimi strategjik është identifikimi i motiveve të mos-respektimeve dhe vlerësimi i plotë i shkallës dhe karakterit të këtyre motiveve si dhe faktorëve të tjerë që ndikojnë tek problemi i korrupsionit. Kjo mund të kryhet në ndonjë nga tre nivele e përshkruara më sipër. Për këtë qëllim mund të përdoren mjete të ndryshme, duke përfshirë analizën SWOT (pikat e forta, dobësitë, mundësitë, kërcënimet; shih Fjalorin, dhe Kapitullin 2), prirjet e ndikimeve dhe analizën e forcave në terren (të diskutuar më poshtë). Të dhënat e nxjerra nga burimet e ndryshme mund të ndihmojnë në identifikimin e motiveve kryesore dhe faktorëve që ndikojnë në nivelet aktuale të korrupsionit si dhe në vlerësimin e kontributit të tyre relativ. Në të gjitha shërbimet e policisë ka fusha të cilat janë më të prirura për të zhvilluar korrupsionin se sa të tjera. Në Kornizën 1, më poshtë janë dhënë disa shembuj.

Korniza 1: Zonat e kontrollit policor me rrezikshmëri të lartë

- Hetimet penale dhe korrupsioni gjatë proceseve.
- Hetimet penale dhe trajtimi i informatorëve.
- Patrullat e trafikut rrugor dhe ryshfetet e rastit.
- Qelitë e paraburgimit, sulmet dhe vdekjet në paraburgim.
- Patrullat me automjete dhe ndjekjet për shpejtësi të lartë.
- Skuadrat e taktikave speciale dhe forca e tepëruar.
- Skuadrat kundër drogës dhe tregëtia e drogës, zhvatja e trafikantëve.
- Të dhënat policore dhe keqpërdorimi i informacionit zyrtar.²²³

Analiza duhet të jetë gjithashtu e vëmendëshme ndaj pasojave të modeleve të veçanta ose zonave problematike. Dëmet e shkaktuara si dhe rreziqet e vazhdueshme të dala nga problemet e identifikuar gjatë procesit të vlerësimit duhet të vihen në qendër të vëmendjes me qëllim përpunimin e ndërhyrjeve të duhura.

Me ‘pasojat’ nëkuptojmë pasojat operative, por edhe ndikimet tek qëndrimet e publikut (legjitimitetit) ndaj organizatës. Legjitimiteti është një dimension i rëndësishëm i policimit të mirë. Ai ka të bëjë me shkallën e mbështetjes së publikut për atë që bën policia. Një shërbim policor i angazhuar në mënyrë aktive në korrupsion dhe forma të tjera të abuzimit ka gjasa të gëzojë shkallë të ulët të besimit nga publiku dhe mungesë bashkëpunimi nga ana e tij. Vlerësimi strategjik i korrupsionit të policisë dhe rreziqeve duhet të marrë parasysh pasojat e besimit të ulët dhe të vazhdueshëm nga ana e publikut.

Përveç legjitimitetit publik, përqëndrimi tek pasojat e dëmshme të korrupsionit të policisë është i dobishëm për të siguruar mbështetjen ndaj përpjekjeve për reformë. Dokumentimi i këtyre rezultateve negative përbën një bazë për rritjen e presionit mbi faktorët e rëndësishëm politikë që mund të pengojë ose të mbështesin ndryshimin pozitiv.

Fushëveprimi dhe efektiviteti i strategjive ekzistuese parandaluese dhe kontrolluese kundër-korruptive

Analiza e efektivitetit të mekanizmave të parandalimit brenda organizatës mund të arrihet nëpërmjet mbledhjes adekuate të të dhënave. Hapi i parë është identifikimi i asaj se çfarë janë këto mekanizma. Kjo mund të bëhet duke u bazuar tek strukturat organizative, ligjet dhe rregulloret përkatëse, raportet vjetore dhe dokumente të tjera të brendshme. Metoda të tjera si intervistat do të ndihmonin për të kompletuar kuadrin atje ku dokumentacioni është i padisponueshëm ose i paqartë.

Për vlerësimin e efektivitetit, mund të gjendet informacion në vetë raportet vjetore të shërbimit policor. Në këtë fazë, burime të tjera zyrtare si raportet e Avokatit të Popullit dhe të organeve kundër korrupsionit ose të mbikëqyrjes janë gjithashtu burime shumë të rëndësishme. Është e rëndësishme që të përfshihen të dhëna nga intervista dhe anketa me punonjës të policisë, si dhe nga raportet e mediave dhe burime apo të dhëna të tjera jozyrtare.

Analiza e efektivitetit të mekanizmave aktualë parandalues dhe të kontrollit të brendshëm është vendimtare për zhvillimin strategjik për anti-korrupsionin, pasi ajo siguron bazën për të identifikuar se ku procedurat janë duke funksionuar mirë (ose jo), dhe se çfarë mund të nevojitet të ndryshojë ose të shtohet për të forcuar këto procedura (shih Kapitullin 5 për informacione të mëtejshme).

Strategjitë dhe metodat e mundshme për reforma

Mbas analizimit të të dhënave mbi rreziqet dhe pasojat, vlerësimet strategjike më tej synojnë të japin një drejtim për ndryshimin dhe rrugët për të lëvizur në atë drejtim. Në një vlerësim për kundër-korrupsionin, drejtimet kryesore për ndryshim do të jetë shumë të qarta. Mënyrat për të arritur atje shpesh nuk do të jenë aq të qarta.

Duhet të merren parasysh disa gjëra kur synohet të gjenden mekanizma efektive kundër korrupsionit:

- Mund të ketë metoda ekzistuese kundër-korruptive që mund të jenë duke u përdorur brenda organizatës dhe që mund të funksionojnë edhe në sektorë të tjerë të shërbimit policor. Zgjerimi dhe përshtatja e duhur e tyre mund të jetë diçka e mundshme. Një shembull është zgjerimi i praktikave të revizionit nga financat në fusha të tjera të operacioneve të policisë.
- Gjatë përpjekjes për reformë në shumë vende në zhvillim dhe pas konfliktit, një përshtatje e thjeshtë e 'praktikave më të mira' nga vendet e zhvilluara shpesh do të rezultojë në metoda të papërbalueshme dhe të paqëndrueshme të cilat mund të provohen dhe të dështojnë. Është e preferueshme të shqyrtohen mundësi të cilat kanë një perspektivë të arsyeshme suksesi në fuksion të rrethanave të veçanta të atij vendi apo mjedisi. Për shembull, mund të jetë më i mundshëm fokusimi në praktikën e mbikëqyrjes (dhe ndërtimi i trajnimeve përkatëse) se sa futja e një sistemi të ri të kompjuterizuar të paralajmërimit të hershëm që mbështetet në krahasimin e të dhënave nga burime të ndryshme. Në shumë raste kjo zgjidhje nuk do të jetë e realizueshme në afat të shkurtër, dhe po kështu edhe në afat më të gjatë.
- Pavarësisht nga mjedise dhe sfida krejt të ndryshme, shërbimet e policisë ende mund të mësojnë nga njëri-tjetri. Kjo është kryesisht e vërtetë kur metodat që merren në konsideratë nuk janë veçanërisht të shtrenjta apo të vështira për t'u zbatuar. Përmirësimi i praktikave të mbikëqyrjes dhe krijimi i një sistemi informimi të brendshëm mund të përbënin shembuj, pasi nuk kërkojnë as përfshirje fondesh të konsiderueshme dhe as teknologji për vënien në zbatim të tyre.

Ç'loj rezultatesh mund të priten nga procesi i vlerësimit?

- Procesi zakonisht përfundon me një raport zyrtar, i cili konsiston në një relacion mbi metodat e grumbullimit të të dhënave të përdorura, rezultatet nga analiza e të dhënave dhe një sërë rekomandimesh mbi atë se çfarë është e mundur të bëhet për të korrigjuar ose përmirësuar performancën e policisë në zonën e ekzaminuar.
- Në lidhje me korrupsionin e policisë, analiza do të pritët që të identifikojë pika të veçanta të dobëta brenda organizatës, si dhe elementet specifike të mjedisit në të cilin kryhet puna e policisë e cila gjeneron një përqëndrim të sjelljes korruptive.
- Raporti mund të bëjë sugjerime gjithashtu edhe mbi aspektet të riorganizimit të operacioneve të policisë, për të zvogëluar rrezikun në zonat aktuale me rrezik të lartë korrupsioni.

Korniza 2: Korrupsioni i policisë së trafikut rrugor

Në një vend me probleme veçanërisht të mëdha korrupsioni me policinë e trafikut rrugor, mund të sugjerohet, për shembull, që kjo punë t'i jepet për një agjencie tjetër. Nëse kjo nuk është politikisht apo praktikisht e realizueshme, raporti mund të rekomandojë mbikëqyrje më të afërt të këtyre punonjësve të policisë, apo shkrirje të njesive të policisë së trafikut dhe bashkimin e tyre në me strukturat e përgjithshme policore.

Raportet duhet të mbeten realiste mbi atë që mund dhe duhet të bëhet. Ato duhet të pasqyrojnë me saktësi forcat e ndryshme që përcaktojnë sferën e mundshme të reformës në çdo mjedis të veçantë vlerësimi, dhe në këtë mënyrë edhe kufijtë e asaj që është e arritshme. Rekomandimet duhet të bazohen në të dhënat e disponueshme, dhe jo thjeshtë në shpresën se gjërat mund të përmirësohet.

Vlerësimet strategjike duhet të përcaktojnë drejtimit dhe qëllimet e ndryshimeve organizative, por këto duhet të shoqërohet nga hapa praktikë dhe të arritshëm. Siç konfirmohet nga studimet mbi ndërtimin e kapaciteteve, ndryshimi thelbësor nuk arrihet brenda natës. Ndryshimet e vërteta dhe të qëndrueshme shpesh kërkojnë shumë vite apo edhe dekada. Për të mbështetur vulltin për ndryshim, një vlerësim i mirë strategjik duhet të përfshijë rekomandime për realizimin e objektivave afat-shkurtë; kështu, shpërblimi për fillimin e reformës nuk do të marrë një kohë shumë të gjatë deri sa të shfaqet.

Shembulli 1: Përcaktimi i drejtimeve të reja – dokumenti vizion i Serbisë

Të pasurit e një plani të përgjithshëm strategjik për orientimin e shërbimi policor, që është një rezultat i vlerësimit strategjik, mund të sjellë ndryshime të rëndësishme. Gjatë procesit të reformës policore në Serbi, u synua një 'plan' i tillë dhe u hartua një dokument vizion i policisë.

Dokumenti i vizionit është përshkruar si një 'reflektim i brendshëm i sinqertë mbi problemet e hasura nga policia në Serbi'.²²⁴ Ky dokument ishte produkt i punës së katërmbëdhjetë grupeve të ndryshëm funksionale të punës të krijuara nga Ministria e Brendshme, secili prej tyre i ngritur për të kontribuar me hartimin e një kapitulli të dokumentit.

Qasja e Ministrisë u kritikua si shumë e centralizuar nga 'lartë poshtë'. Pak nga 'palët e interesuara' u konsultuan gjatë përgatitjes së dokumentetit, duke llogaritur këtu edhe mos përfshirjen të rangjeve të ulëta të punonjësve të policisë. Kriteret për matjen suksesit ishin të paqarta. Përpara se të mund të zbatohet, dokumenti i vizionit kishte akoma nevojë për zhvillim të mëtejshëm në drejtim të procesit të planifikimit strategjik.

Një hap i konsiderueshëm përpara në procesin e reformës policore do të ishte prodhimi i një versioni më të zgjeruar në bazë të këtij dokumenti vizioni, me pjesëmarrjen dhe konsultimin më të gjerë të aktorëve të interesuar si dhe ndihmën nga komuniteti ndërkombëtar për zhvillimin planit strategjik. E njëjta gjë vlen për çdo vend të cilit i mungon tradita e kryerjes së vlerësimeve strategjike në sektorin e sigurisë.

3.1.1.3. Kush duhet t'i kryejë vlerësimet strategjike?

Vlerësuesit mund të zgjidhen nga disa kategori:

- Pjesëtarët e shërbimit policor të trajnuar për të kryer vlerësime.
- Personeli i Ministrisë së Brendshme.
- Një task forcë e ngarkuar nga qeveria.
- Organe të jashtme (p.sh. komisione hetimore) apo individë ekspertë (konsulentë), me njohuri dhe aftësi të veçanta në monitorimin dhe vlerësimin e shërbimeve policore.
- Grupet e komunitetit dhe anëtarët e publikut.

Si rregull i përgjithshëm, duke supozuar objektivitetin dhe aftësitë bazë për të kryer këtë detyrë, zgjedhja e vlerësuesve duhet të marrë parasysh ndjeshmërinë politike të çështjes. Korrupsioni i policisë është një çështje e ndjeshme gjithandej, kështu që zgjedhja e një organi të jashtëm apo individit shpesh do të jetë e pashmangshme nëse do të ketë një pranim të përgjithshëm se procesi i vlerësimit do të jetë objektiv (d.m.th. jo i njëanshëm ose i ngarkuar me paragjykime).

Në shumë vende në tranzicion, vende pas konfliktit apo në zhvillim, mund të nevojiten ekspertë ose agjenci të huaja, të cilat mund të punojnë vetëm ose në bazë të vlerësimeve të përbashkëta (siç edhe veprojnë agjenci të tilla si PNUD), në të cilën përfaqësues vendorë punojnë së bashku me përfaqësuesit ndërkombëtarë që kanë ekspertizën përkatëse për të kryer vlerësime të tilla.

3.1.2. Vlerësimet e rreziqeve

Në masë të madhe, një vlerësim i rreziqeve ngjan me hapat e metodës së vlerësimit strategjik, dhe zakonisht ekzaminon:

- Pasojat e dëmshme që lidhen me rreziqe të veçanta që shfaqen në mjedisin organizativ ose brenda vetë organizatës.
- Mundësinë e shfaqjes së këtyre pasojave të dëmshme.

- Masat në dispozicion dhe të zbatueshme për kufizimin ose eliminimin e rreziqeve të vlerësuara si të papranueshme nga ana e organizatës.
- Efektivitetin e masave aktuale për kufizimin ose eliminimin e rreziqeve të identifikuar.

Shërbimet policore përballen me një gamë rreziqesh aktuale dhe potenciale nga korrupsioni. Rreziqet mund të maten në drejtim të humbjeve financiare, plagosjes së personelit dhe njerëzve të tjerë, dëmtimeve të pronës dhe dëmtimit të reputacionit. Në mënyrë të pashmangshme, zonat që paraqesin rrezik më të madh duhen vënë në pah që në krye të herës dhe duhen kthyer në prioritet. Evidentimi i shtrirjes dhe shkallës së rreziqeve të ndryshme është themelor për të bërë prioritet atë çfarë ka nevojë për vëmendje.

Korrupsioni i policisë vë në rrezik edhe të tjerët gjithashtu. Një vlerësimi i plotë i rrezikut të korrupsionit në polici duhet të shqyrtojë rreziqet ndaj shërbimit të policisë por edhe rreziqet e krijuara nga organizata për të tjerët. Disa nga këto rreziqe, si dhe njerzit ose sektorët e organizatave më të ekspozuara ndaj tyre, tregohen në Tabelën 1.

Një qasje praktike dhe tërësore e vlerësimit të rreziqeve të korrupsionit të policisë ka prirje të përqëndrohet në zonat e rrezikshme më tepër se sa në veprimet e individëve. Ndërsa disa rreziqe mund të kërcënojnë mbarë organizatën, duke ndikuar potencialisht në të gjitha fushat dhe punonjësit e policisë, rreziqet më të larta të korrupsionit do të gjenden në zona të caktuara gjeografike, lloje të caktuara të detyrave dhe nivele të përvojës profesionale. Për qëllime të vlerësimit dhe zvogëlimit të rrezikut, këto janë zonat e rrezikut të cilat duhet të jenë fushat të cilave duhet t'i kushtohet vëmendje e veçantë.

Për shembull, në disa vende njësitë policore të trafikut dhe ato kufitare rregullisht bien ndesh me publikun në postblloqe, dhe këto ndërveprime në mënyrë të pashmangshme formësojnë perceptimet e publikut mbi integritetin e policisë. Kështu, kjo do të jetë një zonë e cila do të ishte e frytshme për të kryer një vlerësim.

Një *matricë vlerësimi e rreziqeve* mund të jetë e dobishme. Ajo mund të marrë forma të ndryshme.²²⁵ Përsa i përket identifikimit të fushave të caktuara të rrezikut, dhe nivelin e rrezikut që lidhet më to, një mjet vlerësimi mund të synonte ekzaminimin e aspekteve të mëposhtme.

Në një kontekst të korrupsionit të policisë, *vëllimi i transaksioneve përkatëse* shpesh i referohet shpeshtësisë së raporteve ose ankesave zyrtare në lidhje me një stacion të veçantë policie apo njësie të specializuar policore. Përfshirja e teknologjisë shpesh nënkupton mundësinë për të shkaktuar dëm serioz (p.sh. një njësi speciale policie e armatosur), ose rreziqet që lidhen me aftësinë për të hyrë në bazat e të dhënave të policisë. Natyra e përfitimit shpesh do të ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme, dhe kështu duhet marrë parasysh forca motivuese dhe tundimet që lidhen me përfitimin. Përfitimi relativ i përfshirjes në trafikimin e drogës, në krahasim me marrjen e ryshfetit gjatë kryerjes së detyrës së trafikut, është një shembull se sa i rëndësishëm është ekzaminimi nga afër i këtij faktori.

Tre faktorët e listuar më sipër janë të ndjeshëm përsa i përket nxjerrjes së mësimave nga përvoja e mëparshme brenda organizatës dhe nga organizata të tjera të ngjashme. Gjëndja e integritetit të kulturës së një shërbimi policor mund të vlerësohet nga një sërë mjete, përfshirë mënyrën se si trajtohen ankesat mbasi ato janë bërë, veprimtarinë e kontrollit të brendshëm dhe rregullat e mbikëqyrjes, si dhe sondazhet e publikut në lidhje me qëndrimin dhe besueshmërinë e policisë.

Tabela 1: Matricë e mundshme vlerësimi e rrezikut të korrupsionit policor

Rrezik për	Burimi i rrezikut	Ndikimi i rrezikut	Mundësia e rrezikut	Shkalla e dëmit të rrezikut
Organizatën e policisë	Korrupsioni politik	Dëmtim i reputacionit; ndikim në moralin e policisë; detyrime sipas kodit civil	E lartë	E lartë
Personelin e policisë	Korrupsioni vogël	Humbje e besimit; shërbime policore të paefektshme; detyrime ndaj veprave penale ose disiplinore	E lartë	Mesatare
Publikun në punën e policisë (informatorët, dëshmitarët, të dyshuarit)	Frikësimi	Humbja e bashkëpunimit	E lartë	Serioze
Viktimat e korrupsionit policor	Korrupsioni vogël	Humbja e bashkëpunimit dhe besimit tek policia	E lartë	Mesatare
Komunitetin	Dhuna policore	Dështim në mbledhjen e informacionit sekret	Mesatare	Mesatare
Qeverinë	Korrupsioni politik	Humbje financiare; humbje e reputacionit	Mesatare	E lartë
Bizneset private	Ryshfeti	Kosto financiare për biznesin	Mesatare	E ulët

Kjo është një matricë bazë. Kategoritë e sugjeruara mund të zgjerohen ose të modifikohen sipas nevojës dhe rrethanave. Për shembull, do të ishte e mundur për të zgjeruar kategorinë 'rrezik për', në mënyrë që të bëhet më mirë dallimi brenda organizatës së policisë.

Ka disa qasje për kryerjen e vlerësimit të rreziqeve në polici. Korniza 3 tregon një shembull Australian mbi rreziqet që lidhen me zbatimin e ligjit ndaj narkotikëve.

Korniza 3: Vlerësimi i rreziqeve në zbatimin e ligjit ndaj narkotikëve ²²⁶

Dëshirë X besim = qëllim

Burime X njohuri = mundësi

Qëllim X mundësi = mundësi kërcënimi

Mundësi kërcënimi X pasoja/dëm = RREZIK

3.1.3. Ndërhyrjet në nxënie: vlerësimi i nevojave për trajnim

Një vlerësim i nevojave për trajnim (VNT) është një hap që zakonisht (ndonëse jo gjithmonë) ndodh përpara ndërmarrjes së një trajnimi. Kjo lejon zhvillimin e programeve të përshtatshme të trajnimit që synojnë zona ku kërkohet nxënie nga personeli dhe ndryshim organizativ. Trajnimi i kryer pa një VNT rrezikon humbjen e kohës dhe burimeve. Atë se çfarë përfshin VNT, si dhe mënyrat e kryerjes së tij, përshkruhen më poshtë.

Korniza 4: Qëllimi i trajnimit të etikës

‘Çdo program trajnimi në etikë duhet të synojë të arrijë dy rezultate: programet duhet t’i japin pjesëmarrësve aftësi personale për të filluar proceset e nevojshme të ndryshimit, dhe duhet të forcojnë të kuptuarit e pjesëmarrësve se përse këto reforma janë të nevojshme dhe të mundshme.’²²⁷

Kryerja e një VNT, mund të jetë e dobishme në identifikimin e: ²²⁸

- Qëllimeve organizative, si dhe efektivitetin e organizatës në arritjen e këtyre qëllimeve
- Mangësitë ose mospërputhjet ndërmjet aftësive të punonjësve dhe aftësitë e nevojshme për kryerjen efektive të detyrës
- Problemet që nuk mund të zgjidhen nëpërmjet trajnimit
- Kushtet në të cilat do të kryhet aktiviteti i trajnimit dhe zhvillimit.

Kryerja e një VTN ofron gjithashtu një bazë mbi të cilën më vonë mund të vlerësohet efektiviteti i programit të trajnimit.

Mund të përdoren metoda të ndryshme për të mbledhur të dhëna nga burime të ndryshme në mënyrë që të përcaktohen nevojat. Këto përfshijnë anketimet, intervistat, vlerësimet e performancës, vërejtjet, testet, fokus grupet, vlerësimet e dokumenteve dhe komisionet këshillimore. Vlen të mblidhet informacion mbi fushat e nevojshme për trajnim nga pjestarë të publikut, si dhe nga punonjës policie, zyrtarë të qeverisë dhe ekspertë. Për shembull, nëse besohet se policët e trafikut janë të korruptuar, shoferët dhe përdoruesit e tjerë të automjeteve duhet të qasen për të marrë informacion.

VTN mund të përqëndrohet tek organizata në tërësi, tek detyra apo individë të caktuar. Duke pasur parasysh problemin e korrupsionit policor sistemik në shumë vende dhe rëndësinë e pranuar gjerësisht të kulturës organizative në spjegimin e vazhdimësisë dhe seriozitetit të korrupsionit të tillë, duhet të kryhet vlerësimi i përshtatshëm në nivel organizativ si dhe ekzaminimi i detyrave dhe individëve.

Analiza e detyrës është gjithashtu e dobishme,²²⁹ një analizë e mirë e detyrës identifikon:

- detyrat që duhet të kryhen
- kushtet nën të cilat duhet të kryhen detyrat
- sa shpesh dhe kur janë kryer detyrat
- cilësinë dhe sasinë e performancës së kërkuar
- aftësitë dhe njohuritë e nevojshme për të kryer detyrat
- ku dhe si përftohen më mirë këto aftësi.

Pasi të kryhet VTN, hapi tjetër është zhvillimi i propozimit për trajnim. Ky propozim duhet të mbështesë nevojën për trajnim, si dhe përshkruajë rezultatet që do të priten nga trajnimi, personat që do të trajnohen dhe pasojat e mundshme në qoftë se trajnimi nuk kryhet.

3.1.3.1. Mjetet e veçanta dhe metodat që mund të jenë të vlefshme

Metodat e diskutuara këtu mund të jenë të vlefshme për qëllime të vlerësimit strategjik dhe për ndërhyrjet në nxënie, veçanërisht në dhënien e trajnimit dhe kryerjen e seminareve. Disa metoda, siç tregohet më poshtë, mund të luajnë rol për të dy qëllimet.

Mjetet do të përshkruhen në bazë të elementeve të mëposhtme:

- Përse (qëllimi).
- Çfarë (prezantimi i mjetit).
- Si (ta përdorim atë).
- Kush (audienca).
- Kur (mund ta përdorim këtë mjet).
- Ku (në cilin kontekst përdoret më mirë mjeti).²³⁰

3.1.3.2. Vlerësime strategjike

Në këtë pjesë shqyrtohen një sërë mjeteve. Çdo mjet ofron mënyra për shqyrtimin e korrupsionit policor në një kontekst të caktuar. Në shumicën e rasteve ato ofrojnë një mënyrë për ekzaminuar problemin në nivele të ndryshme dhe duke lidhur problemin imediat me faktorët më të gjerë organizativë dhe mjedisorë. Një strategji efektive kundër-korruptive mund të realizohet vetëm nëse identifikohen të gjithë faktorët përkatës që ndikojnë në krijimin e problemit aktual dhe nëse vlerësohet siç duhet rëndësia e tyre.

Analiza SWOT

Ky është një mjet i planifikimit strategjik. Siç tregon edhe vetë emri ky mjet është konceptuar me qëllim që të përdoret për identifikimin e pikave të forta, dobësive, mundësive dhe kërcënimeve në organizata ose mjedise të veçanta. Pikat e forta dhe dobësitë janë tipare të organizatës, ndërsa mundësitë dhe kërcënimet janë tipare të mjedisit. Zakonisht ky aktivitet kryhet duke përdorur një dërrasë e zezë apo fletë të mëdha letre, ku drejtuesi i seminarit shënon mendimet dhe kontributet e pjesëmarrësve në secilin nga katër titujt. Për më shumë mbi analizën SWOT, shih Fjalorin, dhe Kapitullin 2.

Analiza e mangësive

Ky ushtrim është një lloj tjetër i vlerësimit strategjik dhe mjet zhvillimi, që në disa aspekte i ngjason analizës SWOT. Pjesëmarrësit ftohen të reflektojnë mbi organizatën dhe mbi vendin e tyre, dhe të identifikojë mangësitë aktuale dhe zonat problematike në lidhje me një çështje të caktuar dhe të propozojnë zgjidhje të veçanta për plotësimin e këtyre boshllëqeve dhe adresimin e problemeve. Në kontekstin e anti-korrupsionit, persona nga pjesë të ndryshme të organizatës mund të mendojnë dhe të diskutojnë çështjen e dobësive ndaj korrupsionit brenda organizatës së tyre, dhe të shkëmbejnë mendime mbi rrugët që mund të sugjerohen për të plotësuar mangësitë (më shumë kontroll, më shumë mbikëqyrje, etj.).

Një metodë që mund të përdoret në këtë qasje është zhvillimi dhe plotësimi i një skeme me tre kolona, me titujt e treguar në Tabelën 2.²³¹

Tabela 2: Shembull i një qasjeje për analizën e mangësive

Kërcënimet	Shembuj të reagimit ndaj kërcënimeve	Mangësitë
Udhëheqës politikë të korruptuar	Mbështetja për ndjekjen penale të autorëve kryesorë të krimeve	Prokurorë të pakualifikuar; nuk gjejnë mbështetje në ndjekjen penale të korrupsionit
Kulturë policore armiqësore ndaj raportimit të aktiviteteve korruptive nga policia	Krijimi i një shkelje të re si pasojë e dështimit për të raportuar aktivitetet korruptive	Qeveria nuk ka vullnet të mbështesë reforma legjislative të këtij lloji
Grupet e krimit të organizuar kanë ndikim mbi shefat e policisë	Krijimi i njësisë speciale në Ministrinë e Brendshme për të luftuar krimin e organizuar	Ministrisë së Brendshme i mungon personeli i duhur për hetimin e krimit të organizuar

Analiza e forcave në terren

Kjo teknikë ekzaminon forcat që shpjegojnë sjelljet në grup, dhe është një metodë e lidhur me *menaxhimin e ndryshimeve* (shih më poshtë). Ajo është veçanërisht e përshtatshme për hapat e *shkrirjes*, *çbllokimit* dhe *lëvizjes* në një model me tre hapa të Lewin.²³² Ky është një mjet vlerësimi strategjik me përdorim të mundshëm në

zhvillimin e strategjisë policore kundër-korruptuese. Me këtë metodë, sjellja konkrete mund të kuptohet sipas dy grupeve të forcave: një grup kundërshton ose i reziston ndryshimit, grupi tjetër e çon përpara, duke nxitur ose mbështetur ndryshimin. Këto forca mund të jenë individë, grupe dhe organizata. Qëllimi është identifikimi, përcaktimi dhe ndarja sipas kategorive të fuqisë të këtyre forcave për të vlerësuar se përse individët, grupet dhe organizatat veprojnë në atë mënyrë, por gjithashtu edhe për të kuptuar se cilat forca duhet të mënjanojnë, neutralizohen ose mbështeten në mënyrë që të ndikohet mbi ndryshimin e sjelljes. Fuqia e forcave mund të qëndrojë tek numrat, ndikimi i tyre politik, baza e mbështetjes së tyre popullore, kapaciteti i tyre për të frikësuar apo të blerë influencë, ose shkalla e burimeve në dispozicion. Ashtu si në shembullin e diskutuar më poshtë (*përcaktimi i ndikimeve*), ky ushtrim duhet të synojë që të prodhojë një hartë (*diagramën e forcave në terren*) të forcave të ndryshme të identifikuara në mjedisin e analizuar. Mbas analizimit të plotë të tyre, grupi që kryen ushtrimin mund të marrë në konsideratë se çfarë veprimesh nevojiten për të tejkaluar forcat që i kundërvihen ndryshimit të dëshiruar dhe çfarë mbështetje dhe burimesh janë të nevojshme për të arritur ndryshimet. Kjo mund të çojë, për shembull, në nevojën për fushata publicitare të drejtuara për ndërgjegjësimin dhe ndërtimin e koalicioneve qytetare, ose për të lobuar tek anëtarët e qeverisë.

Vlera e analizës së forcave në terren për policinë duhet të bazohet në të dhënat e plota empirike për kundërshtimin në mënyrë aktive, dhe minimin në mënyrë të fshehtë, të përpjekjeve kundër-korruptuese të reformës. Ky kundërshtim mund të vijë nga qarqe të ndryshme të komunitetit, nga qeveria dhe nga vetë policia. Të pasurit dijeni se kush mundet të ndihmojë, ose pengojë ndryshimin e dëshiruar, është vendimtare për ndryshimet organizative.

Përcaktimi i ndikimeve

Ky ushtrim shqyrton rrjetin ose qarqet e personave dhe subjekteve të tjera që kanë një ndikim mbi aktivitetet dhe arritjet. Një hartë e ndikimeve është një model vizual i cili bën identifikimin e atyre që ushtrojnë ndikim, marrëdhëniet që ekzistojnë ndërmjet palëve të ndryshme të identifikuara dhe shkallën dhe drejtimin e influencës së ushtruar mbi veprimtaritë dhe vendimet. Kjo kërkon identifikimin e të gjitha ndikimeve, jo vetëm thjeshtë të atyre të njohura zyrtarisht.

Fillimi i punës për të zhvilluar strategjitë e mundshme për reduktimin e korrupsionit policor bëhet vetëm mbasi të jenë identifikuar të gjithë aktorët përkatës të interesuar për çështje të veçanta. Një vlerë tjetër e kësaj metode është se ajo kap fuqinë e ndikimit në çdo moment të dhënë. Meqënëse ndikimet mund të ndryshojë me kalimin e kohës, harta e ndikimeve mund të rindërtohet më vonë, për t'u vënë në pah këto ndryshime dhe vlerësuar ndikimin e reformave organizative të ndërmarra dhe zbatuara që nga krijimi i hartës së parë të ndikimeve për identifikimin e probleme të veçanta.

3.1.3.3. Ndërhyrjet në nxënie

Nxënia nuk është e njëjta gjë si trajnimi. Organizatat dhe individët mund të nxënë pa kaluar një kurs zyrtar trajnimi, për shembull nëpërmjet përvojës apo mësimit autodidakt dhe provimeve. Trajnimi, megjithatë, është një përgjigje që zakonisht ndërmerret për luftimin e korrupsionit policor. Diskutimi i mëposhtëm analizon metodat e ndryshme të trajnimit që disponohen.

Leksionet

Leksionet janë mjeti më i zakonshëm dhe tradicional i trajnimit. Fuqia e tyre qëndron tek dhënia në mënyrë ekonomike e informacionit për grupe të mëdha të trajnuarve. Leksionet kanë prirje të jenë dhënie e informacionit në një drejtim (folësi në drejtim të grupit) nga një person i kualifikuar ose me përvojë. Në varësi të strukturës së programit, shpesh mund të ketë vetëm mundësi të kufizuara për diskutim dhe bashkëveprim në klasë. Megjithatë leksionet janë ende një mënyrë e përshtatshme për dhënien e informacionit bazë, ose të avancuar, për grupe punonjësish policie që i nënshtrohen arsimimit apo trajnimit. Leksioni është një mënyrë e mirë për të filluar arsimimin apo trajnimin mbi një temë të veçantë. Ai mund krijojë kushtet për diskutime të mëvonshme, duke vendosur në kontekst problemet aktuale. Mirë është që leksionet të shoqërohen ose të pasohet nga një ose më shumë metoda të tjera si më poshtë.

Diskutimet në fokus grupe

Këto janë diskutime në grupe që përqëndrohen rreth pyetjeve ose grup pyetjesh të veçanta. Ato mund të përdoren për qëllime trajnimi ose dhe planifikimi strategjik. Fokus grupet kanë një moderator, i cili prezanton pyetjet dhe udhëheq diskutimin interaktiv që vijon. Në këtë kuptim, ato janë ushtrime të strukturuar që ndjekin një agjendë të përcaktuar. Ato janë interaktive në natyrë, duke lejuar të gjithë anëtarët e grupit që të japin kontributin e tyre në diskutim. Të mësuarit aktiv i këtij lloji ka më shumë gjasa të çojë në ruajtjen e njohurive nga të trajnuarit. Diskutime në fokus grupe mund të jenë të dobishme pasi sjellin perspektiva të ndryshme nga brenda grupit.

Panelet plenare

Panelet plenare përbëhen nga një numër ekspertësh të një çështje të caktuar, ose një grup personash të cilët reflektojnë perspektiva të ndryshme mbi një problem. Ato janë veçanërisht të dobishme për paraqitjen e perspektivave të ndryshme, duke krijuar kështu kushtet për diskutimin e mëtejshëm të temave të tjera në seminare dhe punëtori. Ato janë të përshtatshme për audienca me publik të gjerë, kështu që mund t'u ofrohen grupeve të mëdha të përbëra nga pesëdhjetë, njëqind apo edhe më shumë vetë. Një grup të trajnuarish ose një grup klasash mund të përmbillet me një panel plenar, pasi ajo mundëson ngritjen e çështjeve të përgjithshme. Në mënyrë ideale, pjesëmarrësit duhet të kenë mundësinë për të drejtuar pyetje për anëtarët e panelit përpara përfundimit të seminarit.

Prezantimet me postera

Ky mjet i referohet prezantimit nëpërmjet një ekrani grafik (poster) ose prezantimi në PowerPoint të materialit të përzgjedhur dhe të organizuar vizualisht nga pjesëmarrësit e seminarit. Kështu që funksioni kryesor i prezantimeve me postera është e lidhur me temën e trajnimit.

Rastet studimore

Prezantimi i rasteve studimore është një metodë që përdoret zakonisht në mësimdhënien dhe arsimimin e të rriturve. Një avantazh kryesor është se rastet studimore bazohen në shembuj dhe çështje të jetës reale. Detajet e rasteve studimore nganjëherë janë të njohura për studentët, duke u dhënë kështu atyre mundësinë që të sjellin njohuritë e tyre në diskutimin në grup dhe shkëmbejnë pikëpamjet dhe informacionin. Studentët i shohin rastet studimore si të përshtatshme për situatat e tyre të punës për shkak se ato janë të bazuara në raste reale, duke i bërë kështu një mjet mësimdhënies tërheqës.

Korniza 5: Kufizimet e programeve tradicionale të trajnimit

Programet e trajnimit janë të dobishme për komunikimin e rregullave dhe procedurave për aftësitë dhe njohuritë e kërkuara, por kjo nuk do të thotë që pjesëmarrësit në trajnim domosdoshmërisht do mësojnë të gjykojnë më mirë apo marrin vendime më të mira.²³³

Luajtja e roleve

Luajtja e roleve i angazhon studentët në skenare të vërteta në të cilat ata luajnë role si pjesëmarrës (polici, i pandehuri, viktimë) ose vëzhgues (dëshmitari, soditësi). Rolet i caktohen studentëve nga të cilët pritet që të kryejnë rolin e tyre pa ndonjë përgatitje paraprake. Anëtarët e tjerë të klasës të shërbejnë si audiencë për luajtjen e lojës. Luajtësit e roleve përdoren gjerësisht për të gjeneruar diskutim të përgjithshëm të grupit mbas mbarimit të lojës.

Shembulli 2: Trajnimi ndër-kulturor i policisë në Filipine

Një studim i kohëve të fundit i trajnimit ndër-kulturor të policisë në Filipine vë në pah vlerën e vendosjes së punonjësve të policisë për të luajtur rolin e aktorëve jo policë, në mënyrë që të përfitojnë këndvështrim të ri për situatat dhe që të sfidojnë perceptimet e trashëguara të policisë mbi rolin dhe mënyrat e kryerjes së punës së policisë.

Simulimet

Simulimet janë të ngjashme me luajtjen e roleve dhe ofrojnë shumë nga të njëjtat përfitime (zhvillim të aftësive dhe ndryshim të qëndrimit). Dallimi tek simulimi është se nevojitet përpjekje më e madhe për të simuluar kushtet e shembujve të jetës reale dhe problemeve që duhen trajtuar. Me fjalë të tjera, simulimet janë më 'reale' se luajtja e roleve. Për shembull, një student mund të ballafaqohet me një epror policie të vërtetë, apo një pjesëtar real të publikut, në një ushtrim simulimi në të cilin dilema për t'u shqyrtuar mund të jetë ofrimi i një ryshfeti. Ekspertët mund të luajnë rolin e këshilluesit në zhvillimin e simulimeve dhe japin reagimet mbi kontributet e pjesëmarrësve. Personazhet më 'reale' e bëjnë përvojën mësimore më intensive dhe që zgjatë më shumë. Në krahasim me mjetet të tjera të ndryshimit, simulimet kërkojnë më shumë përpjekje për t'u organizuar dhe kryer.

Loja e vendimmarrjes taktike/trajnim i bazuar në skenarë të vërtetë²³⁵

Kjo është një formë simulimi mjaft realiste që ka si fokus të veçantë mjedisin psikologjik në të cilin punojnë punonjësit.

Një qasje e tillë është zhvilluar kryesisht në përgjigje të nevojës për të trajnuar personelin për të reaguar ndaj incidenteve kritike. Ajo fokusohet në aftësitë jo-teknike të gjyqimit dhe vendimmarrjes, dhe synon të krijojë situata të vështira në të cilat pritet që punonjësit të marrin vendime për atë që çfarë do të bëjnë. Ajo mundëson gjithashtu zhvillimin e zotërimit të mëtejshëm të punës së tyre nga anëtarët e stafit përmes ofrimit të mundësive praktike, si dhe dhënies së reagimeve mbi ushtrimet.

Ka gjashtë faza në qasjen e lojës së vendimmarrjes taktike/trajnitimit të bazuar në skenarë të vërtetë:

1. *Përcaktimi i qëllimit.* Cili është fokusi kryesor i ushtrimit, dhe cilat janë rolet kryesore të përfshira?
2. *Zgjedhja e dilemave.* Zgjidhni një situatë kritike, duke përfshirë vendndodhjen, shkallën e rëndësisë, skenën e incidentit dhe burimet në dispozicion. Sigurohuni që të ketë disa zgjidhje të mundshme ndaj dilemës dhe që aftësitë jo-teknike të mund të praktikohet në këtë mjedis.
3. *Inputet nga ekspertë të çështjes në fjalë.* Përfshini informacion mbi faktorët rrethanorë, informacion përkatës teknik dhe ecurinë e mundshme të zhvillimit të skenarit për dilemën e përzgjedhur.
4. *Zhvillimi i sfondit të skenarit.* Ky duhet të ndërtohet mbi inputet e përmendura më lartë, por të përfshijë informacion të paqartë ose që t'i ngatërrojë sadopak pjesëmarrësit në lojë. Gjithashtu duhen hequr disa nga pjesët e rëndësishme të informacionit.
5. *Përgatitja e skenarit, duke përfshirë materialet dhe vizualizimi.* Skenari duhet të përgatitet në formën e një tregimi. Duhet të tregohet qartë se çfarë pritët që të bëjnë pjesëmarrësit: për shembull, p.sh. të informojnë të tjerët, ose të raportojnë për procesin e vendimmarrjes dhe veprimet e kryera.
6. *Identifikimi i kriterëve të performancës.* Nevojitet të hartohet një plan i veprimeve të duhura, në mënyrë që sjelljet e veçanta të demonstruara të mund të klasifikohen si të përshtatshme ose të papërshtatshme. Plani duhet të fokusohet në shfaqjen e aftësive të veçanta, më shumë se sa mbi konceptin e dhënies së 'përgjigjes së duhur'.

Rrahja e ideve²³⁶

Qëllimi i këtij mjeti është gjenerimi i një numri të madh të ideve të ndryshme, dhe madje edhe sfiduese, mbi një temë apo çështje brenda një afati shumë të shpejtë. Kjo teknikë është e dobishme për të sfiduar mendimin në grup dhe provokuar pjesëmarrësit që të marrin në konsideratë idetë e reja që ata nuk i kanë hasur më parë qoftë në trajnimet e mëparshme qoftë në mjediset e tyre të punës.

Përveç inkurajimit të grupeve për të gjeneruar ide të reja mbi probleme apo çështje të veçanta, ky mjet i lejon ata gjithashtu që t'i organizojnë idetë e krijuara mbi temat dhe të diskutojnë çështjet që dalin nga temat.

Pjesëmarrësit duhet të trajtohen në mënyrë të barabartë, dhe dallimet në gradë nuk duhet të ndikojnë në procesin ose në shfaqjen e ideve. Kritikizmi mbi kontributet e të tjerëve duhet të shmanget, në mënyrë që të mos të ndrydhën këndvështimet e reja, shpesh provokuese dhe sfiduese. Prodhimi i mënyrave të reja të menduarit rreth çështjeve dhe gjetja e mënyrave të reja për të shqyrtuar dhe trajtuar e problemet, janë rezultatet kryesore të suksesshme të këtij ushtrimi.

Ky aktivitet normalisht kërkon një moderator i cili siguron që çdokush të ketë shansin dhe të drejtën për të kontribuar, dhe dikush që mund të regjistrojë kontributet me shkrim ose me mjete të tjera. Kjo do të thotë që grupi ka një regjistër të përhershëm të vendimeve të tij. Për këtë ushtrim duhet të vihet në dispozicion një kohë e kufizuar (dhjetë deri në pesëmbëdhjetë minuta). Përveç moderatorit, përfshirja e një personi me një sfond të ndryshëm nga pjesëmarrësit e tjerë shpesh përben një kontribut të dobishëm në grupet që rrahin idetë, pasi nga jashtë ata mund të sjellin në diskutim pikëpamje të ndryshme dhe ide të freskëta.

Grupet e rrahjes së mendimeve nuk duhet të jenë aq të mëdha sa të kufizojnë mundësitë e pjesëmarrësve për të kontribuar (maksimumi dhjetë deri në pesëmbëdhjetë pjesëmarrës). Në fund të fazës së prodhimit të ideve,

idetë duhet të rivlerësohen nga grupi dhe të organizohen sipas temave, duke përdorur postera ose tabela të mëdha për të paraqitur idetë sipas titujve tematike. Në përfundim të fazës së prodhimit të ideve fillestare, një përfaqësues i çdo grupi i paraqet grupit më të gjerë rezultatet e përpjekjeve të grupit të tyre.

3.1.4. Seminaret

Kjo pjesë trajton elemente të ndryshme për t'u marrë parasysh gjatë përgatitjes, kryerjes dhe vlerësimit të një seminari.

3.1.4.1. Qëllimet e një seminari

Seminaret ofrojnë një platformë të mësuar dhe trajnimi që mund të luajë një rol vendimtar në faza të ndryshme të zhvillimit të strategjive kundër-korruptive dhe ndërhyrjeve. Ato mund të përdoren për qëllime të planifikimit strategjik, si dhe për ndërhyrje në nxënie në formën e trajnimeve. Fazat e diskutuara këtu janë marrë nga *menaxhimi i ndryshimit* (i diskutuar më poshtë), në veçanti nga analiza në tre hapa e Lewin: *çbllokimi*, *lëvizja* dhe *ribllokimi*.

Në fillim (*zhbllokimi*), seminarët mund të luajnë një rol në marrjen e pikëpamjeve të anëtarëve të organizatës dhe aktorëve të interesuar të jashtëm rreth ndryshimeve të nevojshme dhe të dëshirueshme organizative, duke ndihmuar për ndërtimin e konsensusit në lidhje me drejtimet kryesore strategjike që do të miratohen dhe vlerat operative të organizatës për të ardhmen. Kjo mund të bëhet përmes aktiviteteve të tilla si rrahjes së ideve dhe të fokus grupeve.

Leksionet janë një komponent i rëndësishëm i agjendës së seminarit. Ato mund të përdoren për të dhënë informacione për anëtarët e organizatës dhe aktorëve të interesuar në lidhje me pozicionin e tanishëm në të cilin gjendet organizata dhe alternativat e ndryshme që mund të ndiqen për të sjellë ndryshime. Leksioni jep informacion kryesor për ushtrimet e mëtejshme të analizës SWOT të grupit, të orientuara drejt planifikimit strategjik.

Në hapin e dytë (*lëvizja*), seminarët mund të përdoren për të zhvilluar qasje dhe mjete për zbatimin e ndryshimit, si projektimi i strukturave dhe proceseve për të mbështetur objektivat e reformës, të përcaktuara në fazën e parë. Seminarët mund të luajë një rol vendimtar në *vënien në lëvizje* të anëtarëve dhe grupeve të organizatës, si dhe aktorët e interesuar, në drejtim të reformës pozitive. Forumet strategjike, task forcat, fokus grupet dhe diskutimet në panele mund të ndërtohen në formatin e seminareve për kryerjen e këtyre detyrave.

Seminaret mund të përdoren gjithashtu edhe mbas zhvillimit të strategjisë ose në përfundim të një ndërhyrje, për të sqaruar apo përforcuar mesazhet e zhvilluara ose të hedhura në fazat e mëparshme (*ribllokimi*), dhe me qëllim marrjen e reagimeve mbi seancat e mëparshme.

3.1.4.2. Kush duhet të marrë pjesë në seminarin mbi korrupsionin në polici?

Kjo është një pyetje e rëndësishme paraprake me qëllim planifikimin sa më të mirë. Është e vështirë të vendoset mbi përmbajtjen dhe metodat e duhura të mësimdhënies pa pasur një ide të qartë për audiencën. Përvoja tregon se ata që marrin pjesë në seminare dhe kurse trajnimi janë përzgjedhur për arsye se ata duan të shkojnë (ndoshta jo gjithmonë arsyeja mun të jetë e drejtë), apo sepse sponsori i programi të seminarit ose trajnimit ka krijuar një numër të caktuar të vendeve në kurs dhe dëshiron të plotësojë atë numër. Është e rëndësishme që të identifikohen nevojat e trajnimit të njësive ose seksioneve të veçanta të shërbimit policor dhe të planifikohet audienca që do marrë trajnimin.

Pjesëmarrësit duhet të zgjidhen në funksion të asaj se:

- çfarë seminary mund të ofrojë për ta në fushën e tyre të punës ose të ekspertizës
- çfarë do të marrë prej tyre organizata kur ata të kthehen nga seminary; kjo do të thotë që individët e dërguar në seminare duhet të jetë në gjendje të shpërndajnë brenda organizatës atë që ata kanë mësuar atje.

3.1.4.3. Planifikimi i seminarit

Objektivat për një seminar duhet të jenë të qarta dhe ato duhet ta drejtojnë fazën e planifikimit të seminarit. Këto objektiva normalisht do të dalin nga përcaktimi i nevojave të veçanta strategjike apo nevojave për trajnim, në vijim të procesit të vlerësimit të përshkruar më lartë.

Elementet e trajnimit zakonisht synojnë të sjellin ndryshim në një, ose më shumë se një, nga tre fushat e mëposhtme.²³⁷

1. 'Koka' – njohës (njohuri).
2. 'Dora' – psikomotorike (aftësi).
3. 'Zemra' – emocional (qëndrime).

Duhet të ketë komponentë të seminarit që ofrojnë informacion dhe japin mundësi për eksperiencë konceptualizuese përsa i materialit (*njohuri*), mundësi për pjesëmarrje dhe praktikim të aftësive të reja (*aftësi*) dhe reflektim mbi atë që është mësuar (*njohuri, qëndrime*). Duke reflektuar këtë ekuilibër, duhet të përdoren një sërë metodash mësimore për të arritur këto rezultate. Për t'i mbajtur të angazhuar dhe për të marrë përfitime nga procesi i arsimit dhe trajnimit, nxënësit e rritur kërkojnë më shumë se sa thjeshtë leksione.

Planifikimi duhet të marrë parasysh elementet e mëposhtme:

- *Analizën e kontekstit*. Cila është nevoja që trajnimi synon të plotësojë; kush do të vendosë nëse trajnimi do të kryhet; çfarë trajnimi tjetër ka marrë grupi?
- *Analizën e përdoruesve*. Kush janë pjesëmarrësit potencialë; çfarë aftësish zotërojnë ata aktualisht; çfarë kufizimesh kohore dhe në burime mund të ketë për trajnimin e këtij grup?

- *Analiza e përmbajtjes.* Çfarë materiali është i përshtatshëm për trajnimin; çfarë informacioni kanë pjesëmarrësit aktualisht; çfarë informacioni apo aftësish shtesë nevojiten; cilat stile të të nxënës janë të përshtatshme për grupin?
- *Analiza e përshtatshmërisë së trajnimit.* Sa lidhet trajnimi i propozuar me boshllëqet e identifikuar në punën e organizatës; a do të jenë përfitimet më të larta se kostot e trajnimit; a ka burime të mjaftueshme në dispozicion për të kryer trajnimin?
- *Vendosja e objektivave.* Cili do të jenë ndikimi i trajnimit mbi të trajnuarin; çfarë do të bëjë i trajnuari gjatë seminarit?
- *Monitorimi dhe vlerësimi.* Si do të kryhet monitorimi dhe vlerësimi; do të bëhet gjatë por dhe pas trajnimit?²³⁸

3.1.4.4. Kryerja e seminareve

Një sërë çështjesh mbi mënyrën se si mund të kryhen seminarët janë përgjithësisht të zbatueshme për të gjitha mundësitë e trajnimeve të diskutuara më lart

Para së gjithash, ato duhet të mbahen në mjedise që janë të rehatshme dhe të favorshme për objektivat e trajnimit. Ato duhet të furnizohen në mënyrën e duhur me materiale mësimdhënie dhe trajnimi, dhe të kenë hapësira për grupe të vogla pune dhe për leksione të gjera. Kur përfshihen aftësi të veçanta teknike, përveç pajisjeve të përgjithshme të seminarit duhet të sigurohen paisje të specializuara dhe të përshtatshme për një trajnim të tillë (zakonisht në të njëjtin vend).

Si nxënës të rritur, pjesëmarrësit duhet të trajtohen në mënyrë kolegjiale, si dhe të vlerësohen për përvojën e tyre praktike dhe trajnimin profesional në të kaluarën. Vlerësimi i ekspertizës dhe përvojës së pjesëmarrësve është e rëndësishme për të përmirësuar rezultatet e trajnimit. Ndërsa trajnuesit dhe lektorët sjellin ekspertizën e tyre, ata duhet të respektojnë edhe atë çka pjesëmarrësit sjellin në seminar.

Në fillim të çdo seminari trajnues, objektivat e veçanta të trajnimit duhet të bëhen të qarta për pjesëmarrësit. Shpesh kjo mund të përforcohet nëpërmjet qarkullimit paraprak të axhendave të seminarit dhe leximit paraprak që pjesëmarrësit duhet të kryejnë përpara fillimit të seminarit.

Është një gabim i shpeshtë dhënia e një sasive të madhe informacioni gjatë trajnimeve. Shpesh numri i çështjeve të rëndësishme është relativisht i vogël dhe e rëndësishme është përsëritja dhe sqarimi. Përqëndrimi në trajtimin e një numri të kufizuar të çështjeve kyçe në çdo prezantim apo aktivitet mësimdhënie është më i preferueshëm se sa përpjekja për të transmetuar më shumë nga sa mund të përvetësojnë pjesëmarrësit në mënyrë të arsyeshme.

Duhet të ketë pushime për çlodhje dhe freskim përgjatë gjithë orëve të seminarit. Sigurimi i kohës për diskutime joformale, përveç seancave të planifikuara formalisht, mund të lejojë për diskutime të pjesëmarrësve ndërmjet tyre, dhe përfshirje të pyetjeve të grupeve në seancën vijuese të trajnimit. Në fakt, diskutimi joformal funksionon si një mekanizëm reagimi për pjesëmarrësit, si dhe si një mundësi për pedagogët dhe trainerët për të qartësuar çështjet dhe pyetjet dhe përgjigjet që kanë lindur gjatë sesioneve të mëparshme.

Përdorimi i mjeteve vizuale, duke përfshirë tabelat, posterat, diagramat, fotografitë dhe materialet në video, ofron shumëllojshmëri në mjedisin e seminarit, dhe ato mund të përdoren për të gjeneruar diskutim dhe përmbledhur idetë kryesore. Një gabim i zakonshëm me posterat dhe mjete të tilla si PowerPoint është vendosja e materialit të shumtë në to (citime që janë shumë të gjata, diagramet të detajuara). Është më mirë që PowerPoint të përdoret për të vënë në pah pikat kyçe sa më shkurtimisht.

Dhënia e seminareve duhet të pasqyrojnë gjithmonë specifikat e pjesëmarrësve të veçantë që janë përfshirë në trajnim. Zgjedhja e shembujve, problemeve etj, duhet që në mënyrë ideale të përshtatet me mjediset në të cilat pjesëmarrësit zakonisht punojnë dhe detyrat që u lindin gjatë punës së tyre në këto mjedise. Pjesëmarrësit në seminar zakonisht do të jenë të interesuar në atë që 'çfarë ka këtu për mua?'. Qenia të ndërgjegjshëm për këtë pyetje, nëpërmjet përzgjedhjes së përmbajtjes dhe metodave të seminareve, ka më shumë gjasa që të çojë në ruajtjen e interesit të pjesëmarrësve dhe arritjen e rezultateve të arsimimit dhe të trajnimit, të përcaktuara në fazën e planifikimit.

Vënia në pah e lidhjes ndërmjet trajnimit që është duke u ofruar, dhe objektivave dhe strategjive organizative, kontribuon gjithashtu edhe në seriozitetin me të cilin trajnimi do të trajtohet nga pjesëmarrësit.

Duhet të bëhen përpjekje për të sensibilizuar pjesëmarrësit për vlerat që qëndrojnë mbrapa sjelljeve që janë duke u futur, në mënyrë që të thellohet angazhimi i tyre për përshtatshmërinë dhe lidhjen e këtyre sjelljeve me aktivitetin e tyre të punës. Kështu, për shembull, punonjësve të policisë mund t'u kërkohej për të luajtur rolin e personit të cënueshëm të cilit një punonjës i korruptuar i kërkon një ryshfet apo favor seksual, ose nënën e një të riu që sapo ka vdekur në qelitë e paraburgimit të policisë.

Në fund të seminarit trajnues duhet të ketë kohë për një 'sesion përmbledhës', në të cilin trajnuesit mund të tregojnë për lidhjet midis materialit të paraqitur dhe objektivave që ishin përcaktuar paraprakisht për seminarin. Këto sesione mund të ofrojnë gjithashtu një mundësi të fundit për pjesëmarrësit për të ngritur ndonjë pyetje apo shqetësim që rrjedh nga trajnimi.

Korniza 6: Nëntë mënyra për mësimdhënie

1. Fito vëmendjen e të trajnuarve.
2. Informo të trajnuarit mbi objektivat/synimet.
3. Rishiko njohuritë paraprake të të trajnuarve.
4. Paraqit materialet.
5. Jep udhëzime mbi mënyrën e të mësuarit.
6. Mëso mbi punën e tyre (praktikën).
7. Jep reagime informuese.
8. Vlerëso performancën.
9. Rrit ruajtjen dhe transferrimin e informacionit.²³⁹

3.1.4.5. Vlerësimi i seminareve dhe vijimi

Nuk është e pazakontë që të kryhet një vlerësim si përpara ashtu edhe pas trajnimit. Vlerësimet përpara trajnimit e lejojnë trajnuesin që të bëjë një vlerësim të mirë të nivelit aktual të aftësive dhe nevojave për trajnim të pjesëmarrësve, dhe në këtë mënyrë të hartojë përmbajtjen dhe bëjë shpërndarjen e materialit në përputhje me këto rrethana. Vlerësimet mbas trajnimit janë të konceptuara për të marrë reagimet nga kursi i trajnimit, dhe kjo mund të çojë edhe në rishikimin e kursit të trajnimit në të ardhmen, për të shmangur ose kapërcyer vështirësi të identifikuar në vijim të reagimeve.

Pyetësorët përdoren shpesh në vlerësimin e kurseve të trajnimit, dhe duhet të planifikohet kohë që në kuadër të agjendës së kursit pjesëmarrësit ato të plotësohen. Nëse mbas trajnimit pjesëmarrësve u lejohet t'i marrin në shtëpi pyetësorët, kjo do të shpinte në një normë të ulët të kthimit të tyre. Një tjetër metodë është kryerja e diskutimeve vlerësuese me një mostër nga të trajnuarit. Kjo zgjidhje mund të japë komente më cilësore dhe të thella të cilat nuk mund të merren nëpërmjet metodës me pyetësorë. Çështjet e mbuluara në procesin e vlerësimit mbas trajnimit përfshijnë sasinë e materialit, nivelin e përmbajtjes, përshtatshmërinë e metodave të mësimdhënies (koha, shpejtësia, mundësia për të marrë pjesë), dhënia e reagimeve nga pjesëmarrësit (a u arrit objektivi; a u dha mjaftueshëm; a ishte i dobishëm) dhe komentet mbi vendin e kryerjes (akomodimi, ushqimi, etj.).

Plotësimi i pyetësorëve për dhënien e reagimeve nuk do të jetë përfundimi i një programi trajnimi të projektuar siç duhet. Mund të planifikohen sesione vijuese, të konceptuara për të ndërtuar më tej mbi bazën e trajnimit të dhënë në këtë fazë të parë. Transferimi dhe kultivimi i aftësive dhe qëndrimeve të reja shpesh do të kërkojë vlerësime vijuese mbi atë se si, dhe nëse, pjesëmarrësit i kanë vënë ato aftësi dhe qëndrime në praktikë. Shpesh kjo do të kombinohet edhe me dhënien e trajnimeve të mëtejshme, për të përforcuar arritjet e sesioneve të mëparshme trajnuese.

3.1.4.6. Shembull – seminar mbi vlerësimin e rreziqeve

Më poshtë vijon një përshkrim i thjeshtë i asaj se çfarë pamje mund të ketë një seminar mbi vlerësimin e rreziqeve. Kapitulli 3 gjithashtu përmban një model të një seminari të dedikuar vlerësimit të dobësive organizative të një shërbimi policie në fushën e korrupsionit.

Në shumë vende, korrupsioni i policisë ka qenë i lidhur me marrëdhëniet jokorrekte ndërmjet policisë dhe anëtarëve të organizatave dhe grupeve kriminale. Udhëheqja e policisë në një vend të quajtur Kleptonia është e shqetësuar për rreziqet që paraqiten. Ajo vendos të organizojë një seminar mbi këtë çështje, me qëllim identifikimin e shkallës dhe natyrës së rreziqeve që shfaqen si rezultat i këtij lloji shoqërimi të papërshtatshëm; rritja e ndërgjegjësimit të punonjësve të policisë mbi dëmet që mund të sjellin këto praktika korruptive, dhe zhvillimin e strategjive organizative për kufizimin e këtij fenomeni. Qëllimi përfundimtar është t'i shërbejë objektivit strategjik të arritjes së një shkalle më të lartë integriteti të policisë në këtë drejtim.

Planifikimi fillon. Hartohet një seminar në tri faza. Për të treguar rreziqet e kësaj praktike, hartohen një sërë rastesh studimore nga përvoja paraprake. Trajnuesit e lartë të policisë përgatiten për t'i paraqitur audiencës këto raste studimore. Një ekspert në fushën e korrupsionit në polici nga një universitet ose agjenci kundër

korupsionit e një vendi tjetër bashkohet për të dhënë një pasqyrë të dëmeve që mund të shkaktohen nga korupsioni i policisë. Këto përfshijnë jo vetëm masat juridike dhe disiplinore që mund të merren kundër punonjësve të policisë, por një gamë më të plotë të dëmeve, duke përfshirë edhe ato ndaj personave jashtë shërbimit policor. Një prezantuese nga jashtë shërbimit është zgjedhur për të treguar ndikimet ndaj të tjerëve; ajo punon për një OJQ që fokusohet mbi problemin e mosndëshkimit të zyrtarëve shtetërorë për përvetësime dhe abuzime të tjera të rënda. Një prezantues tjetër është caktuar për të paraqitur idenë e vlerësimit të rreziqeve dhe të njohë audiencën e seminarit me këtë qasje. Një matricë vlerësimi rreziqesh është ndërtuar për t'iu paraqitur grupit, e cila do të jetë e hapur për komente dhe rishikim nga ata gjatë këtij seminari, dhe do të bëhet një mjet për fazat e mëvonshme të seminarit.

Në fazën e dytë, plani i seminarit parashikon kalimin nga prezantimet në grupe të mëdha, në ato në grupe të vogla pune. Një sërë metodash janë planifikuar në këtë fazë, duke përfshirë punën në grupe të vogla, sesione prezantimi me postera si dhe luajtje rolesh, të bazuara (përsëri) në skenare nga raste të natyrës reale, të kaluara apo aktuale, të ndërtuara nga trajnuesit me përvojë të policisë. Kjo fazë synon të kontribuojë në rritjen e vetëdijes për shkallën dhe natyrën e problemit; të identifikojë mënyrat për të kufizuar numrin e incidenteve, dhe dëmin e shkaktuar, të kësaj forme të korupsionit; dhe të përdorë forma të veçanta të ushtrimeve trajnuese (p.sh. luajtje rolesh), në të cilën pjesëmarrësit mund të praktikojnë teknikat për t'i rezistuar dhe për t'iu përgjigjur në mënyrën e duhur këtyre marrëdhënieve të papërshtatshme.

Audienca e përzgjedhur për këtë seminar janë punonjës policie nga komisariatet e mëdha të qyteteve ku janë identifikuar lidhje të ngushta ndërmjet policisë dhe anëtarëve të grupeve kriminele. Seminari mbahet në një ndërtesë seminaresh të kishës, larg nga komisariatet e policisë dhe ndërtesat e tjera qeveritare. Ideja është që të krijohet një terren neutral, ku njerëz të ndryshëm të ndjehen të lirë për të folur dhe ku pikëpamjet e ndryshme të mund të ndahen në mënyrë të sigurtë. Grupet e vogla moderohen dhe ndihmohen nga persona jashtë shërbimit policor, në mënyrë që grada të mos ndikojë tek dialogu. Grupet angazhohen në sesione prezantimi me postera për të nxjerrë përvojat personale rreth temës së seminarit. Atyre u jepen edhe matricat e rreziqeve për të inkuadruar diskutimin në grup rreth zonave të rrezikut, probabilitetit të tyre relativ dhe dëmit që mund të shkaktojnë. Ushtrime me luajtje rolesh përdoren për të bërë që pjesëmarrësit të njihen me atë se si këto rreziqe mund të lindin në punën e përditshme të policisë, dhe se si ata mund t'i përgjigjen me integritet sfidave të këtij lloji. Trajnuesit e lartë të policisë vëzhgojnë dhe komentojnë mbi luajtjen e roleve, në përfundim të tyre, për të ndihmuar në nxjerrjen e mësimave dhe objektivave trajnuese të vendosura për seminarin.

Në fazën përfundimtare, audienca e seminarit në tërësi rishikon matricën e vlerësimit të rreziqeve dhe një trajnues nxjerr disa përfundime mbi rreziqet relative, si dhe mësimet kryesore nga diskutimet e mëparshme dhe puna në grup mbi masat për kufizimin e rrezikut dhe nxitjen e integritetit më të lartë. Pjesëmarrësit anketohen në lidhje me dobinë e seminarit, si përsa i përket njohurive ashtu edhe ndërgjegjësisimit dhe zhvillimit të teknikave të dobishme për menaxhimin e rreziqeve. Pjesëmarrësve u thuhet se do të rimblidhen si grup mbas tre muajsh për të vlerësuar se si seminari ka ndryshuar qasjen e tyre ndaj punës që kryejnë, nëse kjo ka ndodhur para së gjithash, dhe çdo gjë tjetër që mund të jetë e nevojshme për të arritur objektivat e këtij seminari.

3.1.5. Komunikimi

Komunikimi i efektshëm është një komponent themelor i kontrollit policor të mirë. Ai është thelbësor për një praktikë të shëndoshë policore si dhe për qëndrimin e policisë ndaj komunitetit të gjerë. Dërgimi dhe marrja e mesazheve të qarta janë dy anë të një komunikimi të efektshëm. Komunikimi realizohet brenda organizatës policore (*komunikimi i brendshëm*) si dhe ndërmjet policisë, publikut, dhe agjencive të tjera (*komunikimi i jashtëm*). Secili nga dy komunikimet kërkon aftësi për të dëgjuar me kujdes dhe për të folur qartë. Komunikimi efektiv i të dy llojeve është jetik për një strategji të efektshme kundër-korrutive.

3.1.5.1. Komunikimi i brendshëm

Parë nga këndvështrimi organizativ dhe operativ, policët duhet të jenë në gjendje të komunikojnë në mënyrë të efektshme me njëri tjetrin, brenda të njëjtës gradë, si dhe drejt gradave më të larta dhe më të ulëta. Pjesërisht komunikimi ka të bëjë me policimin operativ efektiv, duke siguruar që politikat e duhura të zbatohen në mënyrën e duhur. Komunikimi pra, është i rëndësishëm për të kontrolluar se çfarë bën policia, dhe për të siguruar që elemente të ndryshëm të policisë të bashkëpunojnë me njëri-tjetrin në mënyrë operacionet që kryejnë të jenë efektive, efikase dhe të përgjegjshme.

Komunikimi brenda organizatave mund të ndodhë në disa mënyra.

- Takime jo zyrtare ballë për ballë, takime rastësore.
- Fjalime dhe deklarata zyrtare (ceremonitë, seancat informuese).
- Dokumentet zyrtare, si planet strategjike, deklarata e misionit, raportet vjetore.
- Qarkore administrative (në letër dhe elektronike).
- Programe induktive.
- Programe trajnimi.
- Deklarata për shtyp dhe deklarata në media.
- Faqet zyrtare të organizatës, faqe të rrjeteve sociale.

Disa nga këto masa luajnë gjithashtu rol në komunikimin me publikun në lidhje me korrupsionin apo çështje të tjera të policisë.

Shërbimet policore duhet të jenë në gjendje të marrin komunikime nga pjesëtarët e tyre, qofshin këto komunikime të rëndësishme apo të karakterit plotësues. Në përgjithësi organizatat nuk e pranojnë me lehtësi kritikën e brendshme, dhe historia e keqtrajtimit të 'bilbilfryrësve' në shumë vende perëndimore është një dëshmi e gjatë dhe e turpshme në historinë e policisë. Gjetja e mënyrave për mbrojtjen dhe shpërblimin e bilbilfryrësve të vërtetë, mbetet një sfidë e rëndësishme për të gjitha shërbimet policore të angazhuara singularisht në komunikimin e dyanshëm dhe mësimin organizativ.

Korniza 7: Mekanizmat e kontrollit të brendshëm dhe komunikimi

Demonstrime të efektivitetit të mekanizmave të kontrollit të brendshëm të policisë (disiplinor, administrativ) ndihmojnë në komunikimin e mesazhit se organizata është kundër korrupsionit dhe gëzon besueshmëri në sytë e publikut. Dështimi i policisë për të ndërmarrë veprime efektive kundër punonjësve, të cilët janë subjekt i ankesave të besueshme në lidhje me sjellje të keqe, do të minojë besimin e publikut ndaj mesazhit të organizatës se ajo është një kundërshtar e vendosur e një sjellje të tillë. Për çështje si korrupsioni dhe integriteti, shërbimet e policisë nuk mund të mbështetet mbi parimin 'le të flasim për ç'ka folëm'; ato gjithashtu duhet t'i tregojnë publikut se ato janë duke ndjekur parimin 'le të bëjmë atë që thamë se do bëjmë'.

3.1.5.2. Komunikimi i jashtëm

Për të ndihmuar objektivin e integritetit të policisë, komunikimi me publikun nevojitet të jetë i hapur ndaj kritikave dhe reagimeve negative. Identifikimi i zonave të rreziqeve organizative brenda policisë shpesh do të ndodhë si pasojë e komunikimit të publikut me policinë, ose me ndonjë agjenci tjetër, në lidhje me incidente të evidentuara në drejtime të caktuara të operacioneve të policisë.

Ngritja e sistemeve organizative për marrjen e mesazheve negative dhe trajtimi i tyre në mënyrë konstruktive është i rëndësishëm për kanalizimin e informacionit përkatës mbi performancën e policisë si dhe për t'i dhënë mbështetje publikut. *Linjat telefonike falas* për dhënien e ankesave dhe kundër korrupsionit janë një metodë nëpërmjet të cilës policia mund të marrë informacion, qoftë edhe në mënyrë anonime, nga njerëzit të cilët ngurrojnë për të bërë një ankesë zyrtare. Shpesh këto janë të dobishme në vende ku policia, historikisht, nuk ka qenë e hapur apo e përgjegjshme ndaj ankesave të publikut, dhe prandaj njerëzit kanë frikë t'i bëjnë publike ankesat e tyre në lidhje me praktika korruptive ose abuzive të policisë. Në këto mjedise, agjencitë e jashtme të mbikëqyrjes mund të luajnë gjithashtu një rol të çmuar në forcimin e kapaciteteve të policisë për të dëgjuar ankesat nga anëtarët e publikut (shih Kapitullin 6).

Përkundrazi, policia gjithashtu duhet të jetë një komunikues efektiv për kundërshtimet e publikut ndaj tyre mbi çështje si korrupsioni dhe keqpërdorimet nga punonjësit e saj, duke dërguar mesazhin e qartë se një sjellje e tillë është e papranueshme dhe në kundërshtim me vlerat e organizatës.

3.1.5.3. Komunikimi i një strategjie kundër-korruptive

Një shërbim policie mund të komunikojë në mënyrë efektive qëndrimin e tij mbi korrupsionin nëpërmjet elementeve në vijim të një strategjie kundër-korruptive.

- Hartimi i një plani dhe një strategjie e cila të jetë e kuptueshme për të gjithë anëtarët e organizatës, mediat dhe publikun.
- Kryerja një trajnimi induktiv dhe trajnimit të rregullt për të gjithë punonjësit e policisë, për t'i bërë ata të vetëdijshëm për strategjinë organizative dhe mënyrën se si strategjia zbatohet brenda shërbimit policor. Ata duhet të bëhen të vetëdijshëm jo vetëm për standardet dhe procedurat e krijuara për t'i zbatuar ato,

por edhe për mbështetjen pozitive brenda organizatës për policët që raportojnë mbi sjelljen e papërshtatshme dhe korrupsionin.

- Publikimi i rezultateve të proceseve të brendshme në lidhje me akuzat për korrupsion të punonjësve të policisë brenda organizatës dhe për publikun.
- Krijimi dhe publikimi i procedurave për informatorët e brendshëm (bilbilfryrësit) në mënyrë që të garantohet që ata që raportojnë në mirëbesim të mos vuajnë nga paragjykimet për arsye se kanë raportuar sjelljen e gabuar të punonjësve të policisë. Duhet të ndërmerren edhe hapa të tjerë për të mbështetur sjellje të këtij lloji, përfshirë shpërblimet për punonjësit që raportojnë raste dhe forma të korrupsionit ose forma të tjera të sjelljes së papërshtatshme.
- Krijimi, mbështetja dhe publikimi i procedurave informuese për pjestarët e publikut që të bëjnë raporte mbi korrupsionin e policisë dhe formave të tjera të sjelljes së papërshtatshme, duke siguruar gjithashtu që ata që në mirëbesim bëjnë raporte të tilla të jenë të mbrojtur për veprimet e tyre. Pjesëtarët e publikut duhet të mbahen të informuar gjithashtu për rezultatet e hetimeve dhe veprime disiplinore.
- Revizioni i rregullt ose krijimi i mekanizmave të mbikëqyrjes për të garantuar që këto elemente të strategjisë së komunikimit të policisë për korrupsion janë duke funksionuar në mënyrë efektive.

Komunikimi efektiv është vendimtar gjithashtu edhe për trajnimin dhe edukimin efektiv në këtë fushë. Kryesisht kjo çështje është trajtuar në pjesën e mësipërme, mbi seminarët.

3.1.5.4. Dërgimi i sinjaleve të duhura

Komunikimi është më shumë se sa thjesht përdorimi i fjalëve; ai mund të ndodhë edhe nëpërmjet imazheve, gjesteve dhe veprimeve. Një filmim, për shembull, i një polici që merr një ryshfet, në qoftë se transmetohet publikisht komunikon një mesazh në lidhje me këtë punonjës policie, dhe në fakt edhe në lidhje me organizatën e policisë për të cilën ai ose ajo punon. Një tjetër njesi matëse e rëndësishme e shkallës së angazhimit të një shërbimi policor kundër korrupsionit është vullneti i drejtuesve të saj për të marrë publikisht vendime të vështira mbi çështje etike dhe të korrupsionit. Publiku dhe punonjësit policisë me grada më të ulëta shpesh do ta gjykojnë policinë në bazë të asaj që shohin dhe dëgjojnë nga komandantët e policisë në reagim të akuzave dhe rasteve të provuara të keqsjelljes policore. Duhet theksuar nevoja për 'udhëheqje të spikatur etike'.²⁴⁰ Një drejtues policie i cili mbështet një bilbilfryrës publikisht, duke garantuar në një masë të caktuar se karriera e tij ose e saj nuk do të vuajnë si pasojë e raportimit të sjelljeve të pahijshme të policisë, i dërgon një mesazh të rëndësishëm kundër-korruptiv publikut dhe punonjësve të tjerë, dhe do të jetë një shembull i udhëheqjes së spikatur etike.

3.1.6. Menaxhimi i ndryshimit

Menaxhimi i ndryshimit është një metodë apo teknikë për ndërmarrjen e reformave të rëndësishme organizative, veçanërisht duke planifikuar në mënyrë të qartë zbatimin dhe monitorimin e progresit të bërë gjatë rrugës. Kjo pjesë shqyrton deri diku këtë metodë, dhe sugjeron mënyra sipas të cilave një shërbim policor mund të ndërmarrë vetë reformën kundër-korruptiv, duke përdorur mjetet e menaxhimit të ndryshimit. (Diskutime të mëtejshme mbi këtë çështje gjenden në Kapitullin 8, i cili trajton ngritjen e kapaciteteve të policisë kundër korrupsionit).

3.1.6.1. Ç'është menaxhimi i ndryshimit?

Menaxhimi i ndryshimit ka të bëjë me planifikimin dhe zbatimin e ndryshimeve brenda konteksteve organizative. Modeli në tre hapa i Lewin²⁴¹ është një qasje e hershme por që ende vazhdon të ketë influencë në këtë fushë. Sipas Lewin, ndryshimi i suksesshëm organizativ përfshin tre hapa.

Hapi 1 – Çbllokimi

Sjelljet e vjetra duhet të 'ç'mësohen' përpara se ndryshimi të bëhet i mundur. Lewin dalloi se të bësh që njerëzit të lënë mënjatë mënyrat e vjetra të të menduarit është më e lehtë të thuhet se sa të bëhet. Rezistenca ndaj ndryshimit mund të shkaktohet nga e humbja e sigurisë dhe ndjenja e autonomisë dhe vetë-kontrollit nga punonjësit.²⁴²

Korniza 8: Çbllokimi i sjelljeve të vjetra

Në mënyrë që të bësh që njerëzit të 'çbllokohen' nevojitet që të pranohet që gjendja aktuale e gjërave nuk është më e vlefshme apo e pranueshme; një ndjenjë faji ose ankthi brenda atyre që pësojnë ndryshimin mbi gjendjen aktuale të gjërave; dhe krijimi i një ndjenje sigurie psikologjike nga pjesëtarët e organizatës për të lënë pas të kaluarën dhe për të përqaftuar ndryshim. Siç përmendet më poshtë, në shumë raste një krizë apo skandal do të përshpejtonte 'çbllokimin' që kërkohet për të filluar ndryshimin. Përndryshe, ose përveç kësaj, nevojitet një situatë bindëse që kombinon të tre elementet. Në thelb të çdo situatë që do të nxiste ndryshimin qëndron vënia e theksit mbi dëmet e praktikave të kaluara ose të tashme dhe përmirësimin në tërësi të kushteve nëse gjërat ndryshojnë për të mirë. (Shih Kornizën 9 mbi përcaktimin e një rendi moral të ndryshimeve.)

Hapi 2 – Lëvizja

Që njerëzit të ndryshojnë qëndrimet, një mënyrë është eksplorimi i mundësive dhe qasja provo, gabo dhe mëso. Studimi i mjedisit ky synohet ndryshimi përfshin njohjen e ndikimit të forcave të ndryshme dhe krijimin e mundësive për të zgjedhur alternativat për ndryshim që ka gjasa të jenë më shumë efektive. Në këtë mënyrë shfaqen alternativat që kanë mbështetjen e personelit të përfshirë në ndryshim. Lëvizja ka më shumë gjasa të ndodhë nëse udhëzimet e propozuara kanë mbështetjen e radhëve të shërbimit policor. Arritja e disa 'fitoreve të shpejta' në kuadrin e hapave të para të ndërmarra (p.sh. duke siguruar pagesën në kohë të pagave të policisë) mund të ndihmojë në forcimin e besimit në procesin e reformës dhe në garantimin e lëvizjes përpara në përgjithësi.

Hapi 3 – Ribllokimi

Qëllimi tani është stabilizimi i grupit ose organizatës në mënyrë që të garantohet qëndrueshmëria e sjelljeve të reja të arritura me anë të 'lëvizjes' dhe të minimizohen gjasat e rikthimit të mënyrave të vjetra. Arritja e ndryshimit varet në një shkallë të madhe nga harmonizimi ndërmjet ndryshimeve të synuara dhe pjesës tjetër të sjelljes, personalitetit dhe mjedisit të secilit individ (punonjës). Me fjalë të tjera, nëse koshi mbetet i kalbur, nuk mund të pritët që mollët të mbeten të freskëta.

Pa transformimin e normave dhe praktikave të grupit, ndryshimet në nivelin e sjelljes individuale nuk kanë gjasa të jenë të qëndrueshme.²⁴³ Ky vëzhgim përshtatet mirë me analizat e fundit mbi ndryshimet organizative të policisë të cilat tërheqin vëmendjen mbi nevojën për ndryshimin e kulturës së policisë, si pjesë e strategjive kundër-korruprive (shih Kapitullin 2 mbi këtë temë).²⁴⁴ Bindja e pjesëtarëve të grupeve që të ndryshojnë pozicionin e tyre dhe të mbështesin angazhimet e reja për një polici më etik, ka më shumë gjasa të çojë në një ndryshim më të qëndrueshëm. Më poshtë sugjerohet modeli konferencë (ky model presupozon krijimin e grupeve të punës nga të gjitha nivelet. Shënim i përkthyesit) që mundëson llojin e punës në grup, që shihet si thelbësore nga Lewin.

3.1.6.2. Agjentët e ndryshimit

Agjentët e ndryshimit janë njerëzit përgjegjës për drejtimin, organizimin dhe moderimin e ndryshimit në një organizatë.²⁴⁵ Sipas modelit të Lewin, agjenti i ndryshimit është një moderues. Mund të ketë më shumë se sa një agjent ndryshimi; ata mund të luajnë një sërë rolesh të ndryshme dhe mund të përfshihen në secilin nga tre hapat e Lewin. Ata mund të jenë të brendshëm ose të jashtëm, por duhet të jenë të besueshëm në sytë e atyre të cilët i kanë thirrur për të punuar me ta. Duke pasur parasysh rezistencën ndaj ndryshimeve të mëdha organizative që ndeshet zakonisht, shpesh mund të jetë një avantazh përdorimi i një 'kampioni' të jashtëm për të udhëhequr elementet kyç të programit të reformës. Kjo do të shmangte armiqësinë e shumicës së anëtarëve të shërbimit policor të përfshirë në ndryshimet organizative.

Siç u përmend më lart, një udhëheqje kurajoze e policisë luan gjithashtu një rol vendimtar në arritjen e ndryshimit të suksesshëm dhe të qëndrueshëm. Ndryshimi i suksesshëm organizativ varet nga pasja e një, ose më shumë *kampionëve të ndryshimit, ose udhëheqësve të ndryshimit*. Këta janë individë të rëndësishëm, të cilët shërbejnë si agjentë të ndryshimit, duke i lidhur ata me ndryshimin në mënyrë publike, dhe që të veprojnë si mbështetës bindës dhe me ndikim tek anëtarët e tjerë të organizative të cilët ballafaqohen me perspektivën e re.

3.1.6.3. Ndryshimi dhe politika

Reforma policore është gjithmonë politike. Mbështetja aktive dhe e dukshme e udhëheqësve përkatës politikë, si dhe e drejtuesve kryesorë të policisë, janë vendimtare për procesin e ndryshimit.²⁴⁶ Nëse ka mungesë të vullnetit politik, mund të nevojitet që ky vullnet të gjendet nëpërmjet motivimit të publikut për të kërkuar ndryshime në policinë e tyre. Udhëheqësit politikë duhet të shohim që ka një mbështetje popullore për përmirësimin e kontrollit policor.

3.1.6.4. Konsolidimi dhe institucionalizimi i ndryshimit

Zakonet dhe modelet e vjetra mund të rishfaqen ndërkohë që praktikat e reja akoma nuk janë ngulitur. Ka disa hapa që duhet të ndërmerren për të siguruar që ndryshimi nuk është i përkohshëm. Një hap është komunikimi i vazhdueshëm i ndryshimeve të suksesshme, të arritura deri në atë fazë të procesit të reformës. Kjo ndihmon për të mbajtur anëtarët e shërbimit policor të informuar në lidhje me përfitimet e procesit të ndryshimit.

Përforsimi nënkupton shpërblim për sjelljet e reja dhe përfshirjen aktive të këtyre sjelljeve në operacionet e përditshme të organizatës.²⁴⁷ Vlerësimi i performancës dhe sistemet e stimulimit duhet t'i përfshijnë këto parime. Gjetja strukturave përkatëse të shpërblimit nuk mund të jetë e hapur, pasi perceptimet e personelit mund të ndryshojë me kalimin e kohës në lidhje me vlerën e shpërblimeve të caktuara, të cilat duhet të jenë të ndryshme sipas ndikimit të tyre tek punonjësit.

Një mënyrë tjetër e përfshirjes së ndryshimit është nëpërmjet zhvillimit të një ligjërate që të lidhë kufizimin e korrupsionit me historitë, traditat dhe objektivat e reja strategjike të përcaktuara për shërbimin.

Korniza 9: Përcaktimi i një rendi moral të ndryshimeve

Ndonjëherë rezistenca për të ndryshuar në organizatat e policisë mund të mos pasqyrojë ankthin individual që lidhet me cinizmin e interesit vetjak, por më tepër një angazhim të përbashkët të punonjësve ndaj 'rendit të vjetër moral' të organizatës: rruga e pranuar e të bërit të gjërave nga pjesëtarët e shërbimit të policisë, menaxherëve dhe punonjësve. Kur bëhet fjalë për një rast të tillë, sugjerohet se 'një aspekt i rëndësishëm i menaxhimit të ndryshimit është që të ofrojë një mjedis të ri dhe një situatë të dëshiruar që mundëson krijimin e një rendi të ri moral në të cilin njerëzit në organizatë mund të gjejnë veten'.²⁴⁸

Rendi moral është i rëndësishëm për stabilitetin e organizatës, konsistencën operative dhe pajtueshmërinë me vlera, rregulla dhe parime të veçanta. Këto janë elemente të rëndësishme të çdo strategjie kundër-korrupsive. Si pjesë efektive e menaxhimit të ndryshimeve në veprimtarinë kundër-korrupsive, përkrahja e një rendi të ri moral në harmoni me refuzimin ndaj korrupsionit është në këtë mënyrë të rëndësishme.

Gjetja e agjentëve të duhur të ndryshimit për këtë qëllim dhe garantimi i një udhëheqje të spikatur etike nga niveli komandues policor janë vendimtare për suksesin e kësaj strategjie. Angazhimi i radhëve të policisë në fazën e vlerësimit strategjik dhe në planifikimin për zbatim, është gjithashtu e rëndësishme në drejtim të krijimit dhe rrënjosjes së rendin të ri moral.

3.1.6.5. Një listë e plotë për menaxhimin efektiv të ndryshimit

- Gjeni një arsye të fortë për të justifikuar këtë ndryshim të rëndësishëm.
 - Është i nevojshëm zhvillimi i një ligjërate për ndryshimin e rendit të vjetër moral brenda organizatës së policisë. Kjo ligjëratë mund të konsiderohen edhe një deklaratë mbi vizionin. Ajo nuk është aq e detajuar sa dokumenti i planifikimit strategjik (shih hapin e ardhshëm).
 - Anëtarët e organizatës duhet të binden se gjërat duhen ndryshuar për hir të tyre, si dhe për hir të publikut.
- Identifikoni hapat konkrete që nevojiten për të krijuar ligjëratën e re për ndryshimin.
 - Kjo së pari do të kërkojë një ekzaminim të hollësishëm të fushave në të cilat ndryshimi është i nevojshëm dhe rrugët nëpërmjet të cilave mund të sillen ndryshimet. Një ushtrim mbi planifikimin strategjik, duke përfshirë dhe një analizë të rreziqeve, është gjithashtu i dobishëm në këtë drejtim.

- Pasi të jenë kryer këto, do të jetë më e lehtë për të vendosur mbi hapat e mëtejshëm që duhen ndërmarrë për realizimin e ndryshimeve të identifikuar si të nevojshme për të kufizuar korrupsionin dhe përmirësuar integritetin.
- Në këtë pikë, pjesë e rëndësishme e kësaj detyre është identifikimi i burimeve (financiare, fizike) dhe mbështetjes (politike, nga komuniteti) të nevojshme për të realizuar këtë fazë të ndryshimit. Duhet të përpilohet një listë e qartë e objektivave të ndryshimit organizativ dhe të identifikohen mjetet për arritjen e secilit prej tyre. Në këtë fazë duhet të kryhet edhe gjetja dhe përzgjedhja e agjentëve të ndryshimit për procesin e ndryshimit.
- Filloni projekte të veçanta në nivelet institucionale dhe operative që zbatojnë objektiva kryesore të procesit të ndryshimit.
 - Duhet të krijohen ekipe projektesh dhe t'u jepet projekte që synojnë fusha të veçanta me rrezik të lartë, të identifikuar gjatë analizës së rrezeve. Arritja e disa 'fitoreve të shpejta' është thelbësore në drejtim të ndryshimeve pozitive të menjëhershme dhe për të mbajtur procesin e reformave në rrugën e duhur.

Korniza 10: Rekrutimi dhe seleksionimi i personelit

Natyrisht që rekrutimi dhe seleksionimi i personelit kërkon vëmendje të veçantë në fillim të procesit të reformës policore. Në shërbimet e policisë ku ka prova për korrupsion të gjerë ose keqsjellje, duhet të ndërmerret një procedurë verifikimi për punonjësit e policisë që kërkojnë të vazhdojnë të qëndrojnë në punë. Dhënia e një shpërblimi apo rritje e pagës, për policët të cilët bashkëpunojnë dhe kalojnë pozitivisht procesin e verifikimit, ndihmon për të përforcuar rëndësinë e ndryshimit dhe për të siguruar bashkëpunim më të madh në radhët e organizatës. Ndryshimet e kurrikules në akademinë e trajnimit të policisë, dhe krijimi i sistemeve për të siguruar pagimin e rregullt të punonjësve, janë projekte të rëndësishme në shumë shërbime policore të cilat kanë nevojë për reformë, pasi kjo mund të sigurojë gjithashtu nxitjen fillestare, dhe të ndihmojë të bindë skeptikët mbi vlefshmërinë e procesit të reformave.

- Ndërmerrni hapa aktivë për të 'konsoliduar' reformat e reja.
 - Procedurat institucionale nevojitet të përforcojnë ndryshimet e futura nëpërmjet shpërblimit për zbatimin e praktikave të reja dhe ndëshkimit për ato të vjetrat. *Revizionimii brendshëm dhe sistemet e tjera të kontrollit* (shih Kapitullin 5) duhet të përqëndrohen në agjendën e re të reformës dhe në këtë mënyrë, duke monitoruar pajtueshmërinë dhe duke marrë masa për rastet e papajtueshmërisë, të luajnë rolin e tyre në mbajtjen e reformave në rrugën e duhur. Trajnimi gjatë punës dhe zhvillimi profesional i programeve të zhvillimit nevojitet të përforcojnë agjendën e re.
 - Këshillimi i mirë dhe mekanizmat e mbikëqyrjes janë thelbësore për të siguruar se ndryshimet në sjelljen e personelit janë ngulitur dhe janë bërë të qëndrueshme.
 - Mekanizmat e kontrollit dhe mbikëqyrjes së jashtme mund të luajnë një rol jetik në monitorimin e progresit drejt ndryshimit dhe përmirësimit. *Mekanizmat e kontrollit të jashtëm* (shih Kapitullin 7) duhet të pasqyrojnë agjendën e re të reformës. Duhet që gjithashtu të inkurajohen media e lirë dhe kritike, si dhe një publik i informuar dhe aktiv, në mënyrë që të sigurohet që policët të marrin reagimet ndaj praktikave të tyre. Kur praktikat e policisë i kthehen mënyrës 'së vjetër', duhet që të ketë mekanizma të cilat ta evidentojnë këtë dhe policia të mund të marrë masa për të vendosur gjërat në rrugë të mbarë.

- Krijoni një mekanizëm të pavarur për të monitoruar e progresin e reformave dhe raportuar mbi mangësitë dhe problemet në procesin e reformës.
- Qeveritë duhet të jenë përgjegjëse për mjedisin më të gjerë të reformës.
 - Reforma në polici duhet të jetë pjesë e reformave më të gjera qeveritare dhe burokratike. Duke qënë se nuk është ajo pjesa e vetme e qeverisë që është vendimtare për suksesin e reformës policore, Ministria e Brendshme gjithësesi duhet të jetë pjesë e procesit të reformës, duke pasur parasysh përgjegjësinë e veçantë që në shumë vende ky institucion ka për politikën e kontrollit policor dhe mbështetjen administrative. Reforma në polici mund të ketë sukses dhe të jetë e qëndrueshme vetëm nëse ka ndryshim pozitiv në mjedisin më të gjerë. Për shembull, nëse liderët politikë vazhdojnë të veprojnë në mënyrë korruptive, atëherë në këtë kontekst ka pak arsye ose nxitje për punonjësit e policisë ata që të veprojnë me integritet.

4

Zbatimi praktik në kontekste specifike

Korniza 11: Kontekste të ndryshme, forma të ndryshme korrupsioni

‘Korrupsioni ndryshon në mënyrë të konsiderueshme në vendet në zhvillim. Për shkak të këtij diversiteti, korrupsioni është i vështirë për t’u kufizuar apo kontrolluar. Për këtë është e rëndësishme që të shqyrtohen specifikat e korrupsionit dhe përpjekjet kundër-korruptive, duke përfshirë çështje të kulturës, organizimit dhe efektivitetit të fushatave kundër-korruptive, por duke marrë parasysh gjithashtu edhe strategjitë me karakter universal të kohëve të fundit.’²⁴⁹

Reformat nuk zhvillohen në vakum. Çdo formë e reformës kryhet në kontekste të veçanta kombëtare dhe organizative. Këto janë, dhe duhet të jenë, reflektime të rëndësishme kur është fjala për të zgjedhur një strategji të veçantë kundër-korruptive (shih Girodo më poshtë).²⁵⁰ Përvoja të kaluara nga vendet në tranzicion dhe shoqëritë pas-konfliktit konfirmojnë se ‘shpesh ka pak përpjekje serioze për të ndryshuar materialet dhe metodologjinë e kurseve për të garantuar respektim dhe përshtatje me kulturën vendore’, dhe shpesh ‘nuk ka plane të koordinuara për të siguruar bashkëpunim (të përshtatshëm) në dhënien dhe zhvillimin e trajnimeve.’²⁵¹ Ky është një gabim i shpeshtë që bëjnë agjencitë e ndihmave të huaja, të cilat shpesh në trajnimin e policisë aplikojnë qasjen ‘një masë për të gjithë’. Për këtë arsye, materialet dhe metodat e trajnimit duhet të reflektojnë kushtet dhe prioritetet vendore, si dhe të jenë në përputhje me objektivat e përcaktuara strategjike të organizatës.

Kjo do të thotë se trajnimi duhet të reflektojë sfidat e veçanta sociale (përfshirë analfabetizmin), nëse duhet që të shënohet progres në përpjekjet kundër-korruptive. Kështu, për shembull, nëse në historinë e mëparshme të policisë një grup etnik apo social ka qënë dominues në shërbimin policor, dhe grupet e tjera janë ndjerë të viktimizuar dhe janë shfrytëzuar nga policia, atëherë strategjitë e trajnimit (dhe të tjera) do të duhet të merren me këto tensione dhe të pasqyrojnë pasojat e këtij fenomeni ndaj çështjes së korrupsionit policor. Hartimi i metodave për uljen e korrupsionit duhet të pasqyrojë domosdoshmërisht këto tensione të kaluara dhe duhet të hartohen strategji për të minimizuar ndikimin e tyre mbi kryerjen e duhur të detyrave policore.²⁵² Garantimi që asnjë grup të mos dominojë pozicionet kyçe në organizatën e policisë dhe që këto pozicione të jepen në bazë të meritës dhe jo lidhjeve farefisnore apo nepotizmit, është një hap i rëndësishëm në këtë drejtim.

Stimujt e fortë për vazhdimin e korrupsionit policor do të mbeten prezente në vendet ku akoma ka stimuj më të gjerë strukturorë (p.sh. kultivimi i opiumit në Afganistan; mundësitë e kontrabandës në zonat kufitare në shtetet në tranzicion). Këto stimuj duhet të eliminohen si një parakusht për një trajnim efektiv dhe menaxhim të ndryshimit. Mundësitë e zhvillimit shoqëror dhe ekonomik luajnë gjithashtu një rol jetik në heqjen e mundësive dhe tundimeve për vazhdimin e korrupsionit policor.

Duke pasur parasysh se vulli për ndryshim nga brenda policisë dhe qeverive të vendeve shpesh mund të jetë i ngadalshëm, i dobët apo edhe jo ekzistent, ndërtimi mbështetjes për të nxitur ndryshimin brenda *shoqërisë civile* është veçanërisht i rëndësishëm duke pasur parasysh dobësinë e shoqërisë civile, veçanërisht në vendet në tranzicion dhe pas konfliktit, nëse do të duhet të krijohet një klimë politike e favorshme për reformën kundër-korruptive (shih Kapitullin 1 mbi këtë temë). Ata që kanë përjetuar anën negative të korrupsionit policor duhet të ndihmohen për të gjeneruar presion politik për ndryshim. Por ndërsa bindja e tyre për dëmin mund të mos jetë e vështirë, motivimi i tyre për të bërë fushatë në mënyrë publike dhe për të dhënë mbështetje për masat kundër-korruptive do të jetë më e vështirë. Ata shpesh do të ndjehen të trembur dhe të frikësuar, apo qoftë edhe të pasigurt në lidhje me atë se çfarë duhet të bëjnë për të mbështetur ndryshime të këtij lloji.²⁵³

Kështu, përmirësimi i shërbimeve policore shpesh do të kërkojnë edukimin dhe mbështetjen e publikut si dhe dhënien e trajnimit për pjesëtarët e policisë. Kjo përfshin ngritjen e ndërgjegjes mbi natyrën e problemit, duke siguruar mbështetje për krijimin dhe funksionimin e grupeve me pjesëtarë nga komuniteti dhe mbështetjen e reformave dhe proceseve institucionale kundër-korruptive si dhe për të inkurajuar pjesëtarët e publikut të raportojnë rastet e korrupsionit.

Shumë elita politike në vende që ndjekin reformën e policisë nuk do të jenë të angazhuar me gjithë zemër në këtë proces, duke pasur parasysh se shpesh interesat e tyre do të jenë të ndërthurura me mënyrat e vjetra. Ndërtimi i mbështetjes për ndryshim tek donatorët ndërkombëtarë do të jetë i nevojshëm atje ku ka pak ose aspak interes nga politikanët vendore apo ka mungesë kapacitetesh. Organizatat ndërkombëtare donatore japin shpesh mbështetje për aktivitete të tilla. Në Indonezi, për shembull, donatorët kanë mbështetur publikun për të drejtuar organizatën Mbikëqyrja e Policisë, e cila edukon dhe organizon popullin për çështje të korrupsionit dhe organizon fushatata për të ndryshuar dhe përmirësuar llogaridhënien e policisë.²⁵⁴ Gjetja dhe inkurajimi i udhëheqësve politike dhe i udhëheqësve të policisë në vend, për të mbrojtur dhe mbështetur reformat kundër-korruptive duhet të jenë një objektiv afatmesëm dhe afatgjatë i donatorëve, atje ku kjo nuk është e mundur të realizohet menjëherë apo në afat të shkurtër.

4.1. Sfida e analfabetizmit

Një sfidë me të cilën përballlet reforma e policisë, veçanërisht në vendet në zhvillimin dhe disa vende pas konfliktit, është ajo e analfabetizmit të policisë. Arsimimi i punonjësve të policisë nuk duhet të merret si i mirëqenë nga ata që janë të përfshirë në trajnimin e policisë. Për shembull, llogaritet se rreth shtatëdhjetë përqind e Policisë Kombëtare Afgane nuk janë funksionalisht të arsimuar (kanë njohje minimale dhe shkrim dhe këndim. Shënim i përkthyesit).²⁵⁵ Në disa nga kontingjentet kombëtare të misionëve paqeruajtëse të OKB është parë të ketë nivele të ulëta arsimimi në mes të personelit të tyre. Deri sa të përmirësohen nivelet shkrimit dhe këndimit, të gjitha përpjekjet për trajnim do të hasin në pengesa serioze. Prandaj, trajnimi i kundër-korrupsionin në mjediset me shkallë të lartë të analfabetizmit të policisë duhet të planifikohet duke siguruar një prag të nivelit arsimor të grupit të synuar përpara dhënies së programeve specifike mbi çështjen e kundër-korrupsionit.

Çfarë mund të bëhet? Në fusha të tjera të trajnimit të punonjësve analfabetë, si trajnimi në praktikat për sigurinë në punë, demonstrimet praktike që mundësojnë shpjegimin oral dhe diskutimin në bazë të pyetjeve nga pjesëmarrësit në trajnim, kanë dhënë një lloj rezultati. Metodot e bazuara tek trajnimi eksperimental, që përfshijnë simulime dhe luajtje të roleve, mund të ishin një alternativë në trajnimin anti-korrupsion. Për

shembull, policia e trafikut mund t'i nënshtrohet një luajtje roli apo ushtrimi simulimi në lidhje me ndalesat në trafik, në të cilin fokusi është rryshfeti që u kërkohet shoferëve që përdorin automjetet në rrugë. Ky ushtrim mund të përfshijë një diskutim gojor për atë se çfarë është e drejtë dhe e gabuar në një situatë të tillë, si dhe të japin referenca të qarta mbi udhëzimet (që me siguri janë të shkruara) e ndryshme që i përcaktojnë si të gabuara këto situata.

Ngelet kufizimi themelor që nëse policët nuk mund t'u referohen dhe t'i kuptojnë materialet e shkruara siç janë rregullat përkatëse, rregulloret ose kodet e sjelljes, ata nuk do të mund të shfrytëzojnë udhëzuesit bazë normativë mbi praktikën e mirë etike të policisë. Kështu, planifikimi i trajnimit në kundër-korrupsion në vendet me nivele të ulëta alfabetizimi të policisë duhet të trajtojë çështjen paraprake të arsimimit funksional.

4.2. Lidhjet e korrupsionit me çështje të tjera

Ndryshimet organizative për të kufizuar korrupsionin duhet të përballen me sfida të tjera shoqërore. Për shembull, nëse policët nuk janë të paguar relativisht mirë dhe nuk paguhen rregullisht, ata do të jenë të cënueshëm ndaj korrupsionit edhe në qoftë se ata kanë marrë trajnim kundër-korruptiv. Shumica e punonjësve të policisë të cilët veprojnë në mënyrë të korruptuar e dinë atë që po bëjnë; por vetëm se ata kanë vendosur për të vepruar në këtë mënyrë gjithësesi. Kjo mund të jetë për shkak se sasia e parave është e madhe, ose sepse janë të kërcënuar nga grupe të fuqishme në komunitet ose brenda organizatës së tyre. Prandaj trajtimi i problemeve të qeverisjes politike dhe udhëheqjes së organizatës, si dhe trajtimi i kërcënimeve nga grupet e kriminit të organizuar dhe komandantët ushtarakë, shpesh do të jenë jetike në përcaktimin e kushteve në të cilat kufizimi i korrupsionit policor të jetë relativisht i mundur nga pikëpamja njerëzore. Udhëheqësit politikë duhet të demonstrojnë rëndësinë e të vepruarit me integritet, dhe të reagojnë duke siguruar se sistemet e qeverisjes mbështesin policinë që të bëjë gjënë e duhur. Kjo shpesh do të thotë që të shkëpusin veten e tyre nga format e njohura të korrupsionit në sektorin privat dhe nga krimi i organizuar, dhe duke treguar angazhim ndaj ndryshimeve më të mëdha ekonomike dhe sociale që ulin mundësitë për korrupsion të policisë.

Kapitulli 1 paraqet një Tabelë e cila identifikon disa karakteristika kyçe të korrupsionit policor në secilin nga mjediset e katër vendeve; lexuesit e interesuar mund t'i referohen këtij Kapitulli për më shumë informacione.

Korniza 12: Kulturë apo kontroll?

'Ndërsa në disa kultura flitet me lehtësi për moralin, etikën dhe parimet e bazuara mbi vlerat, punonjësit e angazhuar në fushën e zhvillimit konstatojnë se në shumë vende post-koloniale të kulturave franko-afrikane për shembull, apo dhe në vendet post-komuniste të Evropës Lindore gjithashtu, njerëzit gjejnë vështirësi në përfshirjen e etikës si parim udhëheqës të punës së tyre. Të mësuar më shumë me sundimin e ligjit, bërjes së gjërave vetëm duke kërkuar leje, burokracinë rreptësisht hierarkike - praktika të njohura të cilat vetëm sa i japin një mundësi më shumë vendimmarrjes me dorë të lirë... Në raste si këto, përforcimi i mekanizmave të zbatimit, qeverisjes dhe kontrollet e jashtme ka gjasa të japin rezultate më të mira.²⁵⁶

5

Konkluzione dhe mësim të nxjerra dhe faktorë që mund të sjellin sukses – Kapitulli 9

Progresi në luftën kundër korrupsionit varet nga gjetja e metodave dhe teknikave që e bëjnë korrupsionin më të vështirë për t'u kryer dhe më të lehtë për të qëndruar larg tij. Në fushën e anti-korrupsionit ka vend për vlerësimin më të madh të asaj ç'ka kufizon korrupsionin. Është e mundur që të nxirren mësim nga studime vlerësuese të kryera mbi sektorë të tjerë që mund të sugjerojnë mjete dhe qasje të veçanta të cilat mund të jenë të dobishme.

5.1. Mësim të vlerësimit strategjik

- Shërbimet policore të cilat ballafaqohet me probleme të mëdha organizative, si korrupsioni sistematik, zakonisht janë në pozita të dobëta për të ndërmarrë vlerësime strategjike, dhe do të kërkojnë ndihmë nga jashtë nga ekspertë ndërkombëtarë dhe agjenci të huaja me përvojë dhe aftësitë përshtatshme.
- Është e nevojshme një bazë e gjerë të dhënash për të kryer një vlerësim të duhur strategjik, duke përfshirë burime formale dhe informale të dhënash.
- Një numër mjetesh duhet të vihen në dispozicion për të marrë një gamë sa më të gjerë të inputeve që të jetë e mundur. Është i rëndësishëm përdorimi i mjeteve që sigurojnë mbledhjen e plotë të të dhënave. Është e rëndësishme që të përdoren mjete që japin të dhëna në nivele të ndryshme të analizës, dhe që shohin si jashtë ashtu edhe brenda organizatës.
- Për qëllime analitike, në fokus duhet të jenë kryesisht modelet dhe përqëndrimet e sjelljeve të veçanta që përbëjnë shqetësim strategjik. Për analizën e rreziqeve, në fokus duhet të jenë aktivitetet e rrezikshme, profilet e vendeve dhe personelit, dhe analiza të mos diktohet nga incidente të vetme edhe pse të bujshme (megjithëse këto duhet të shqyrtohen gjithashtu, në aspektin se sa reputacioni i organizatës është ndikuar si pasojë e publikimit të madh që i është bërë një incidenti të vetëm).
- Analiza duhet të jenë gjithëpërfshirëse në natyrë, duke analizuar të gjitha nivelet dhe në marrëdhëniet e ndryshme dhe rrjetet me të cilat policët janë të përfshirë. Mjete si harta e ndikimit dhe analiza e forcave në terren mund të ndihmojnë në identifikimin dhe përcaktimin e forcave dhe ndikimeve të rëndësishme që ndikojnë në atmosferën e integritetit brenda dhe përreth organizatave policore.
- Rreziqet për policinë në fushën e anti-korrupsionit nuk janë vetëm materiale por ndikojnë edhe tek reputacioni; për këtë arsye strategjitë efektive të komunikimit janë të rëndësishme në zonat me rrezik të lartë, siç është korrupsioni.
- Vendimet për mënyrën e reagimit ndaj rreziqeve të veçanta dhe sfidave të tjera strategjike duhet të merren mbi bazë të asaj që është e realizueshme, jo thjesht asaj që mund të jetë 'praktika më e mirë' në një kuptim global. Realizueshmëria këtu nënkupton atë që është e pranueshme, e përballueshme, e praktikueshme dhe në këtë mënyrë e qëndrueshme.

Korniza 13: Ngritja e një njesije vleresimi dhe planifikimi strategjik

‘Çdo proces reforme kërkon një grup ose bërthamë që do të veprojë si motor për zbatimin e reformave. Ky grup do të jetë përgjegjës për koordinimin e strategjive dhe iniciativave.’

Reforma e policisë është më shumë një proces se sa një produkt përfundimtar, edhe pse objektivat e përcaktuara të reformës duhet të vazhdojë të drejtojnë procesin e ndjekur. Një njësi e tillë mund të luajë një rol në monitorimin e progresit, duke marrë të dhëna nga reagimet mbi strategjitë e ndryshme të miratuara, dhe kështu duke mbështetur të gjitha vendimet që merren lidhur me përshtatjen ose zëvendësimin e atyre strategjive në bazë të mirëfunksionimit ose jo të këtyre strategjive.

5.2. Mësime mbi ndërhyrjen në nxënie²⁵⁷

- Ndryshimi organizativ shpesh kërkon shumë më tepër se sa trajnimi. Trajnimi duhet të përdoret atje ku ai mund të kontribuojë në ndryshimin e sjelljes dhe qëndrimeve.
- Përfshirja e palëve të interesuara në hartimin e trajnimit. Palët e interesuara mund të jetë rezistente ndaj ndryshimeve pozitive, kështu që përfshirja e tyre në fazën e projektimit të trajnimit do të rrisë më shumë gjasat që rezistenca e tyre të kapërcehet ose të reduktohet se sa në qoftë se ato nuk përfshihen.
- Objektivat e mësimit duhet t’u komunikohen në mënyrë të qartë të trajnuarve. Vendosja e qëllimeve që përcaktojnë objektivat specifike në drejtim të sjelljes ka më shumë gjasa që të motivojnë të trajnuarit dhe të kontribuojnë në bartjen pozitive të informacionit.
- Vendosja e objektivave afatshkurtëra krahas atyre afatgjate për të mësuarin kontribuon në transferrimin pozitiv më të madh se sa duke u mbështetur vetëm në objektivat afatgjate.
- Rëndësia e përmbytjes është vendimtare. Pjesëmarrësit në trajnim kanë më shumë gjasa që të mësojnë dhe zhvillojnë aftësitë në qoftë se ata shohin një marrëdhënie të ngushtë ndërmjet objektivave të trajnimit dhe detyrave e tyre të punës dhe mjedisit të punës.
- Trajnimi duhet të ofrojë mundësi për *praktikë* dhe *reagime*. Provimet njohëse ose psikologjike dhe praktikimi i sjelljeve të dëshiruara ndihmojnë në procesin e të mësuarit dhe arritjen e objektivave të trajnimit. Luajtja e roleve dhe simulimet janë disa teknika që i shërbejnë këtij qëllimi.
- Dhënia e informacionit të shumtë është me rrezik për mësimin efektiv. Nxënësit nuk mund të mësojnë aq shumë në një kohë të shkurtër. Përrjashtoni informacionin e tepërt dhe përfshini vetëm informacionin që ka rëndësi të drejtpërdrejtë për objektivat e të mësuarit.
- Në përgjithësi metodat aktive të trajnimit janë më të preferueshme se sa stili më pasiv i leksioneve. Demonstrimi i mënyrave ‘të duhura’ dhe ‘të gabuara’ të kryerjes së detyrave është i dobishëm; mbani mend që të trajnuarit mësojnë nëpërmjet vëzhgimit. Për këtë qëllim mund të përdoren rastet studimore dhe simulimet.

TABELË VETË-VLERËSIMI

Kapitulli 9 ■ Mjetet

Mbas leximit të këtij Kapitull, cili është reagimi juaj? A gjetët informacion të ri në këtë Kapitulli të cilin mund ta përdorni për të përmirësuar shërbimin tuaj policor? A ka ndryshime që mund të kryhen në shërbimin tuaj policor?

Lutemi gjeni më poshtë një vetë-vlerësim i cili do t'ju ndihmojë t'i përgjigjeni pyetjeve të mësipërme, por edhe të tjerave. Ky vlerësim i thjeshtë ka si synim që t'ju ndihmojë në vlerësimin e situatës në shërbimin tuaj policor, përcaktojë se çfarë ndryshimesh duhen kryer, nëse është e nevojshme, dhe nxitur të menduarit mbi mënyrat e zbatimit të këtyre ndryshimeve. Për të zhvilluar një qasje më tërësore për aplikimin e koncepteve të mësuara në këtë Kapitull, mund të organizohen kurse trajnimi ose grupe pune për të plotësuar dhe zhvilluar më tej këtë vlerësim. Për më tepër, mund të jetë e vlefshme të kërkohet ndihma e ekspertëve vendorë ose ndërkombëtarë të çështjeve të luftës kundër korrupsionit.

ÇËSHTJET / PYETJET	ÇFARË DUHET BËRË PËR TË PËRMIRËSUAR DOBËSITË?	SI TË BËHET KJO
A i kemi zhvilluar dhe mësuar në shërbimin tonë mjetet e paraqitura në Kapitullin 9?	Ne mund të: • Përcaktojmë se cilat mjete janë përdorur dhe janë të njohura • Cilat nuk janë përdorur dhe nuk janë të njohura • Vendosni për më shumë zhvillim dhe trajnime • Vendosni se cilët duhet të trajnohen	Ne mund të: • Për vlerësimin, t'i referohemi listës së mjeteve të paraqitura • Zhvillojmë pyetësorë • Organizojmë sesione rrahje idesh/seminare • Të angazhojmë një ekspert ose/dhe një grup pune
A janë menaxherët tanë të vetëdijshëm për çështjet që kanë të bëjnë me luftën kundër korrupsionit në shërbimin tonë?	Ne mund të: • Bëjmë vlerësimin e përgjithshëm të gjendjes • Identifikojmë boshllëqet • Përgatitemi për veprimtari për plotësimin e tyre	
A kemi zhvilluar programe të përshtatshme trajnimi për menaxherët tanë në këto fusha?	Ne mund të: • Vlerësojmë njohuritë e menaxherëve tanë • Vlerësojmë programet tona • Zhvillojmë kurse të veçanta menaxhimi	

A kemi një politikë të përshtatshme komunikimi për rritjen e ndërgjegjësimit në shërbimin tonë në fushën e korrupsionit, për komunikimin e objektivave tona në këtë fushë dhe mbështetjen e reformave tona?	Ne mund të: • Vlerësojmë politikën e komunikimit • Dallojmë vlerësimin e bërë në nivelin e punonjësve, të mbikëqyrësve të linjës së parë, të menaxherëve të mesëm dhe të lartë • Përgatisim plane të veprimit për të trajtuar dobësitë e identifikuara në këto nivele	
A i kemi integruar mjetet e paraqitura në këtë Kapitull për vlerësimin dhe zbatimin e masave të paraqitura në Kapitujt 1-8?	Ne mund të: • Vlerësojmë gjendjen e situatës • Identifikojmë boshllëqet dhe dobësitë • Përgatisim planin për trajtimin e tyre	

Fjalor

Agjenci kundër korrupsionit – Një përshkrim i përgjithshëm për organe (të pavarura) që kryejnë aktivitete proaktive, parandaluese dhe/ose shtypëse për të luftuar korrupsionin e policisë. Komisaritet e policisë që kanë njësitë e tyre hetimore kundër korrupsionit shpesh i referohen kësaj strukture si ‘punët e brendshme’.

Avokati i Popullit – Një zyrtar i emëruar për të hetuar ankesat e individëve apo problemet burokratike, sidomos ato që lidhen me zyrtarët publik.

Bilbilfryrës – Një bilbilfryrës është një person i cili zbulon dhe bën të ditura gabime apo praktika të gabuara brenda institucionit të policisë. Këto zbulime mund të bëhen për publikun e gjerë ose për ata që kanë një pozitë brenda autoritetit policor. Një bilbilfryrës mund të zbulojë një akt korrupsioni, keqmenaxhimi, veprimtarie joligjore ose ndonjë lloj tjetër keqbërjeje.

Deklarata e vlerave – Një formulim dhe paraqitje e vlerave që udhëheqin organizatën në qëllimet për kryerjen e funksioneve të ndryshme të saj.

Detektiv - Një detektiv është zakonisht një punonjës i policisë i cili është i trajnuar dhe specializuar në veprimtari të tilla si intervistimi dhe marrja në pyetje, arrestimi dhe sekuestrimi, mbledhja e dëshmive dhe provave. Detektivët shpesh vendosen në departamentet e hetimeve penale dhe kryejnë hetime në lidhje me krime të tilla si, terrorizmi, vjedhja e automjeteve, krimi i organizuar, grabitjet me armë dhe krimet në lokalitete apo korrupsioni. Ka shumë specialistë të tillë si detektivët kundër prositucionit dhe detektivët mjeko-ligjorë.

Ekzekutivi – Ekzekutivi është përgjegjës për krijimin e procesit për mbikëqyrjen e policisë, përfshirë edhe luftën kundër korrupsionit. Ndërkohë që praktikrat konkrete mund të ndryshojnë nga shteti në shtet, ekzekutivi zakonisht përdor tre strategji për të luftuar korrupsionin në polici; duke treguar vullnet politik për të luftuar korrupsionin në polici; duke krijuar institucionet e mbikëqyrjes; dhe vendosur burime në dispozicion të procedurave të menaxhimit.

Infrastruktura e etikës – Përbëhet nga emërimi i një menaxheri të etikës dhe katalizatorët e etikës; hartimi i një kartë të vlerave, një kodi etike dhe një kodi të disiplinës; dhe krijimi i komisioneve të menaxhimit të etikës.

Informacioni sekret – Informacioni sekret është informacion i mbledhur dhe analizuar që mundëson vendimmarrjen brenda policisë. Me fjalë të tjera, Informacioni sekret është informacioni i vendosur në kontekst. (Normalisht informacioni sekret nuk paraqitet në gjykatë, dhe është vetëm për përdorim të policisë.)

Kontrolli i brendshëm – Ky është emri që në përgjithësi i jepet tërësisë së procedurave të brendshme që garantojnë sigurinë e një organizate dhe që kufizojnë sjelljet e rrezikshme, të paligjshme, të korruptuara dhe joetike të punonjësve të saj. Kontrolli i brendshëm mbulon çdo gjë, që nga procedurat për trajtimin e parave tek sigurimi i dyerve dhe ndërtesave, hetimi i ankesave ndaj punonjësve të policisë dhe kryerja e revizioneve të rregullta.

Kod etike – Deklarata e parimeve mbi të cilat është bazuar misioni i organizatës, vlerat themelore operative të saj dhe parimet e përgjithshme të menaxhimit. Ky kod është një udhëzues që përcakton pritshmëritë e sjelljes dhe veprimeve të punonjësve të policisë ndaj njëri tjetrit (në shërbim dhe jashtë shërbimit) dhe ndaj mjedisit të tyre. Ai i jep përgjigje pyetjes: ‘Si mund të veprojmë në mënyrën më të mirë të mundshme?’ Përsa i përket korrupsionit, kodi i etikës thekson e rëndësinë e sjelljes me integritet të një shërbimi policor. Është pjesë e kodit të sjelljes (Shih Kapitullin 2 për më shumë informacione).

Kod deontologjie – Një kod deontologjie rregullon ushtrimin e një profesioni (deontologjinë) ose të një veprimtarie të caktuar në mënyrë që të garantohet respektimi i etikës. Ai përmban një sërë të drejtash dhe detyrimesh që qeverisin një profesion, sjelljen e njerëzve që e praktikojnë atë profesion dhe marrëdhëniet ndërmjet këtyre njerëzve dhe klientëve të tyre, ose publikut.

Kontrolli zbulues – Kontrolli zbulues përfshin politikat dhe mekanizmat të cilat synojnë dekurajimin e keqpërdorimeve dhe korrupsionit, nëpërmjet një theksi në rritje ndaj zbulimit dhe dënimit të keqbërjeve. Hetimi i keqsjelljes së dyshuar është një formë e kontrollit zbulues, dhe masa të tilla si testi i integritetit me objektiv të paracaktuar mund të përdoren në hetimin e keqbërjeve të dyshuara. Hetimet mbulohen në Kapitullin 7.

Kontrollet administrative – Kontrollet administrative përbëhen nga politikat e miratuara, procedurat, standartet dhe direktivat. Ato formojnë kuadrin për drejtimin e një agjencie policie dhe menaxhimin e punonjësve të saj. Ato informojnë njerëzit për mënyrën e drejtimit të organizatës dhe kryerjen e veprimtarive të përditshme. Shembuj të kontrolleve administrative përfshijnë politikat e punësimit, politikën e sigurisë, politikën për vendosjen dhe menaxhimin e fjalëkalimeve si dhe politikat disiplinore. Kontrollet administrative formojnë bazën për përzgjedhjen dhe zbatimin e kontrolleve logjike (informatike) dhe atyre fizike.

Katalizatorë – Punonjës të policisë të trajnuar posaçërisht në etikë, të cilët thirren për të vepruar si këshilltarë dhe mentorë për anëtarët e tjerë të organizatës.

Karta e vlerave – Bën të ditura dhe përcakton vlerat thelbësore organizative dhe i mishëron ato në misionin e institucionit; është pjesë e kodit të sjelljes (shih gjithashtu Kapitullin 2).

Komiteti i zgjeruar i menaxhimit – Siguron që vendimet të cilat janë strategjike në natyrë të merren sipas mënyrës pjesëmarrëse.

Kontrolli i jashtëm – Kontrolli i jashtëm ka të bëjë me masat e ndryshme, jashtë zinxhirit të komandimit të policisë, të cilat ndikojnë në operacionet e shërbimeve të policisë, por që nuk kryhen nga vetë shërbimi por nga parlamenti, gjyqësia, institucionet e revizionit, mediat apo shoqëria civile, etj. (shih gjithashtu Kapitullin 6 mbi kontrollin e jashtëm).

Kontrolli logjik – Kontrollet logjike (të quajtura edhe kontrolle teknike) përdorin programe dhe të dhëna për të monitoruar dhe kontrolluar hyrjen në informacion dhe në sistemet informatike. Shembuj të kontrolleve logjike janë fjalëkalimet, muret mbrojtëse të rrjetit kompjuterik, listat e kontrollit të hyrjes dhe kriptimi i të dhënave.

Kontrolli operativ – Kontrolli operativ përbëhet nga politikat e miratuara, regjimi dhe standartet që sigurojnë se operacione dhe ndërhyrje specifike të policisë kryhen në mënyrë efektive dhe efikase brenda kuadrit ligjor dhe atij etik.

Kontrollet fizike – Kontrollet fizike monitorojnë dhe kontrollojnë mjedisin e punës dhe mjedisin në të cilin operojnë punonjësit e policisë. Shembuj janë dyert, kyçet, ngrohja dhe ajri i kondicionuar, alarmet e tymit dhe të zjarrit, sistemet e shuarjes së zjarrit, kamerat, gardhet dhe rojet e sigurisë. Ndarja e posteve të punës nga rrjetet në hapësira funksionale, përbën gjithashtu pjesë të kontrollit fizik.

Keqsjellja e policisë – Sjellja devijuese e punonjësve të policisë që nuk çon në përfitim direkt për nevojat e tyre materiale por është e dëmshme për imazhin e policisë, përfshirë edhe keqsjelljen e brendshme.

Kontrolli parandalues – Kontrolli parandalues do të thotë ato politika dhe mekanizma që synojnë të ndryshojnë një agjenci të policisë në mënyrë të tillë që të çojnë në parandalimin e gabimeve, praktikave korruptive ose sjelljes joetike.

Komisionet e vogla të menaxhimit – Sigurojnë që drejtuesit e njësive operative të marrin pjesë në vendimmarrjen ose trajtimin e çështjeve operative.

Linjat e hetimit – Linja kërkimi apo fije që mund të çojnë në identifikimin e autorëve apo provave. Një linjë hetimi është një linjë në hetim që hulumtohet për shkak se ka të dhëna se personi ose objekti që hetohet është përfshirë në shkelje. Zakonisht linjat e hetimit burojnë nga situata që janë duke u hetuar.

Menaxhimi me etikë – Një qasje e bazuar në menaxhimin e situatave dhe të vlerave që janë në lojë në situatat që hasen.

Menaxheri i etikës – Një punonjës i trajnuar në etikë që shërben si ndërmjetës me ekspertët e jashtëm për të ndihmuar organizatën në zbatimin e etikës dhe ndërtimin e infrastrukturës së saj. Menaxheri i etikës koordinon gjithashtu edhe punën e katalizatorëve.

Muri blu i heshtjes – Rregull i pashkruar në mes të punonjësve të policisë për të mos raportuar mbi gabimet, keqsjelljen apo krimet e një kolegu. Në rast marrjeje në pyetje në lidhje me ndonjë ngjarje të keqsjelljes së një punonjësi tjetër policie qëndrimi normal do të ishte pretendimi se nuk di gjë.

Menaxhimi i ndryshimit – Qasje e strukturuar për të realizuar ndryshimin e individëve, ekupeve dhe organizatave nga një gjëndje aktuale në një gjëndje të dëshiruar në të ardhmen, si rezultat i faktorëve të përcaktuar nga brenda ose i faktorëve strategjike të diktuar nga jashtë. Me pak fjalë, është një proces i ndërmarrë nga organizata, në vijim të një vlerësimi dhe planifikimi strategjik, për të sjellë ndryshimet e identifikuar si të nevojshme gjatë fazave të vlerësimit dhe planifikimit.

Menaxhimi i projektit – Planifikimi, organizimi dhe menaxhimi i burimeve për të çuar në përfundimin me sukses të projekteve të veçanta.

Metoda – Metoda hetimi ose veprime janë veprimtari të veçanta ligjore që hetuesit përdorin për të mbledhur fakte ose informacion. Për shembull një intervistë me një të dyshuar është një metodë hetimi, ashtu siç është edhe përgjimi i fshehtë.

Mësimi organizativ – Një sistem i marrjes së informacionit dhe reagimeve i ndërtuar për të të marrë në konsideratë eksperiencat jetësorë të punonjësve të policisë në programet për ndërtimin e kapaciteteve.

Mbikëqyrja e policisë – Një mekanizëm i menaxhimit sipas të cilit ndërtohet një aparat i brendshëm apo i jashtëm për të monitoruar dhe vlerësuar punën dhe operacionet e policisë, si dhe për dhënien e rekomandimeve.

Mbikëqyrja e jashtme – Ka të bëjë me shqyrtimin dhe monitorimin e sjelljes së policisë nga institucione që janë jashtë policisë. Ajo ka për qëllim parandalimin dhe identifikimin e keqsjelljes në mënyrë që të përmirësojë shërbimin që policia i ofron publikut. Në përgjithësi mbikëqyrja përbëhet nga kontrollet a posteriori, por përfshin gjithashtu edhe monitorimin e vazhdueshëm.

Ndërhyrja në nxënie – Hapa të planifikuar për të siguruar ndërgjegjësim më të madh dhe zhvillim të kapaciteteve brenda një organizate në mënyrë që të sigurohet pjesëmarrje e efektshme në ndryshimet organizative. Në shumë raste, kjo përfshin trajnimin (shih më poshtë) e orientuar drejt njohurive, aftësive dhe përvetësimit të sjelljes nga punonjësit. Mund të ketë edhe mënyra të tjera të të mësuarit organizativ, p.sh. nëpërmjet përfshirjes së revizionit dhe sistemeve të monitorimit si 'sistemet e paralajmërimit të hershëm' për identifikimin e punonjësve të policisë në rrezik.

Ngritja e kapaciteteve - Aftësia e individëve, organizatave dhe shoqërive për të kryer funksione, zgjidhur probleme dhe për të vendosur dhe të arritur objektiva në mënyrë të qëndrueshme (përkufizim i PNUD).

Operacionet e simuluar²⁵⁸ – Qëllimi i operacioneve të simuluar është që të depërtojnë në grupe apo individë të dyshuar për korrupsion, të mbledhin prova dhe të identifikojnë dhe të arrestojnë shkelësit. Më së miri ato mund të përshkruhen si një sajim i bërë nga policia, ku ajo i ofron njerëzve mundësinë për të kryer një krim (veprim korruptiv) me qëllim kapjen 'në flagrancë' të autorit të veprës.

Padi civile – Përveç rolit që luan në procedurat penale që lidhen me korrupsionin e policisë, gjyqësori kryen dy funksione të tjera shtesë në luftimin e korrupsionit në polici. Gjykatat funksionojnë si mekanizëm për zgjidhjen e mosmarrveshjeve për individët që kërkojnë kompensim në rastet e korrupsionit të policisë, dhe; padi civile të cilat lidhen me korrupsionin mund të bëjnë që të kërkohej hetimi i politikave dhe veprimtarisë së një shërbimi policor nga një organ mbikëqyrës i brendshëm ose i jashtëm.

Parlamenti – Parlamenti luan dy role kryesore në trajtimin e korrupsionit: nëpërmjet legjislationit dhe mbikëqyrjes. Kontributi më i dukshëm i parlamenteve në qeverisjen e policisë – dhe në veçanti në luftën kundër korrupsionit në polici – është miratimi i legjislationit i cili përcakton kuadrin ligjor për kufizimin e korrupsionit në polici. Roli i dytë i rëndësishëm i parlamentit janë kompetencat e tij për të mbikëqyrur qeverinë, përfshirë këtu edhe policinë.

PESTL – Analiza e situatës në të cilën faktorët politiko-juridikë (stabiliteti i qeverisë, shpenzimet, tatimet, etj.), ekonomikë (inflacioni, normat e interesit, papunësia, etj.), socio-kulturorë (demografia, arsimi, shpërndarja e të ardhurave, etj.) dhe teknologjikë (gjenerata i dijeve, konvertimi i zbulimeve shkencore në produkte, normat e vjetërimit të mallrave, etj.) ekzaminohen për të hartuar planet afatgjata të organizatës.

Proces vlerësimi – Sistemi 7S i McKinsey për vlerësimin e organizatës është i njohur botërisht. Ky sistem e ekzaminon një organizatë nga këndvështrimi i 7S - strategjia, struktura sistemet, vlerat e përbashkëta, stili, stafi dhe aftësitë (në anglisht gërmat e para të fjalëve: **s**tructure, **s**trategy, **s**ystems, **s**kills, **s**yle, **s**taff and shared values).

Prova – Provë është çdo gjë që lejohet të paraqitet në gjykatë për të provuar të vërtetën ose falsitetin e një/disë çështje/ve. Ajo mund të jetë ose dëshmi (një dëshmi e dhënë fjalë për fjalë me gojë nga një dëshmitar), ose provë fizike (një objekt i prekshëm ose eksponat i ofruar si provë) ose provë demonstrative (grafik, vizatim, ilustrim), ose një kombinim i tyre. Prova përfaqëson edhe rezultatet e një ekzaminimi mjeko-ligjor.

Qasja në sistem – Mendim menaxhues që thekson ndërvlerësinë dhe natyrën interaktive të elementeve brenda saj si dhe atyre të jashtëm për një organizatë.

Revizioni – Ekzaminimi metodik dhe vlerësimi i financave, menaxhimit dhe performancës së një organizate.

Testi i integritetit – Veprimtari që kanë si qëllim të identifikojnë aktivitete të mundshme korruptive. Teste integriteti janë ngjarje të simuluar që e vendosin një punonjës policie, pa dijeninë e tij, në një situatë të monitoruar ku atij i jepet mundësia për një vendimmarrje joetike. Testet e integritetit janë një mjet i dobishëm për parandalimin dhe zbulimin e korrupsionit në polici. Ato mund të jenë ose të rastit ose të paracaktuara, dhe mund të bëhen pjesë përbërëse e sistemit të kontrollit të brendshëm të një organizate policie. Testet e paracaktuara të integritetit mund të jenë një metodë efikase për të hetimin e korrupsionit në polici.

Teoritë e nxënies dhe mësimdhënies – Këto teori marrin parasysh dallimet e të menduarit të djathtë -dhe të majtë - të trurit dhe stilit të preferuar të të mësuarit të studentëve, të cilat mund të përdoren për të krijuar programe më efektive për ndërtimin e kapaciteteve.

Trajnimi – Një proces edukimi i cili përfshin transmetimin dhe marrjen e njohurive, aftësive dhe qëndrimeve.

Trajnimi i etikës – Trajnim i lidhur me zbatimin e mekanizmave të etikës brenda shërbimit policor. Ky trajnim e vë theksin në zhvillimin e gjykimit profesional të punonjësve të policisë, të cilët duhet të jenë në gjendje të njohin dhe të kuptojnë saktë situatat përse i përket dimensioneve të tyre etike.

Sistemi i informimit – Mbledhja e të dhënave me qëllim vlerësimin e situatave, marrjen e vendimeve dhe shpërndarjen e informacionit mbulon dy sektorët kryesorë. Së pari, funksioni i informacionit sekret është që të ndihmojë në vlerësimin e mundësive dhe kercenimeve të mjedisit, si dhe nevojat dhe pritshmëritë e njerëzve; së dyti, ai duhet të ekzaminojë mënyrën e menaxhimit të organizatës në drejtim të efikasitetit dhe efektivitetit.

Shkelje – Aktet e korrupsionit policor dhe keqsjelljes mund të jenë shkelje të cilat mund të njihen si të tilla në kodin penal, por mund të përbëjnë edhe shkelje të rregullave të brendshme.

Shqyrtimi nga gjyqësori – Në shumë shtete, qytetarët dhe organizatat mund të kërkojnë që legjislacioni dhe vendimet e ekzekutivit të rishikohen nga gjyqësori për të kontrolluar përputhshmërinë e tyre me ligjet e tjera, dhe veçanërisht me kushtetutën dhe detyrimet ligjore ndërkombëtare të shtetit. Shqyrtimi nga gjyqësori përfaqëson një nyje të rëndësishme lidhëse midis rolit të gjyqësorit dhe organizatave të shoqërisë civile në

mbikëqyrjen e policisë dhe më gjerë, të qeverisë. Shpesh janë organizatat e shoqërisë civile që kërkojnë shqyrtimin nga gjyqësori të legjislacionit apo vendimeve të ekzekutivit.

Strategjia – Një strategji hetimore është një mënyrë për të mbledhur prova të cilat do të vërtetojnë ose hedhin poshtë një pretendim. Strategjitë mund të identifikojnë gjithashtu mënyra për mbledhjen e informacionit. Një strategji është një qasje e shqyrtuar mirë për një problem të caktuar dhe përcaktimi i linjave të hetimit. Veprimet hetimore janë pjesë e strategjisë.

SWOT – Analiza e situatës në të cilën ekzaminohen nga afër avantazhet dhe dobësitë e brendshme të një organizate, mundësitë dhe kërcënimet e jashtme me të cilat ajo përballet gjatë hartimit të një strategjie.

Vendimmarrja etike – Vlerësimi i vendimeve sipas kriterëve etike. A është ligjor? A është i ekuilibruar? Si do të ndjehet vendimarrja mbas vendimit?

Vlerësim – Qëllimi i një vlerësimi është të masë diçka ose të përlllogarisë vlerën e saj. Edhe pse procesi i kryerjes së një vlerësimi mund të përfshijë revizionin nga një profesionist i pavarur, qëllimi i tij është që të bëjë një matje më shumë se sa të shprehë një opinion në lidhje me korrektësinë e deklarimeve ose cilësinë e performancës.

Vlerësim strategjik – Proces i përcaktimit se ku qëndron një organizatë në lidhje me arritjen efektive të objektivave të saj të punës ose objektivave funksionale; nëse këto objektiva mbeten të realizueshme dhe të përshtatshme, nëse ato duhet të ndryshohen; dhe identifikimi i hapave të nevojshëm për të arritur këto rezultate.

Vlerësimi i rreziqeve – Proces i identifikimit të rreziqeve në një mjedis të veçantë, që kërcënojnë integritetin ose sigurinë, dhe përcaktimi i asaj se çfarë duhet bërë për të kufizuar ose eliminuar këto rreziqe dhe monitorimi dhe vlerësimi i efektivitetit të masave të zbatuara për kufizimin e rreziqeve.

Burime shitesë

Faqe interneti të dobishme

Ka shumë faqe interneti mbi institucionet kundër korrupsionit dhe agjencitë për korrupsionin në polici që ofrojnë informacione të dobishme përsa i përket reduktimit dhe parandalimit të korrupsionit. Shumë prej këtyre faqeve lejojnë shkarkimin e kopjeve falas të botimeve të tyre.

Mjetet dhe teknikat e menaxhimit të ndryshimit: www.mindtools.com

Rrjeti Botëror Ndhimues për Reformën e Sektorit të Sigurisë: www.ssrnetwork.net

Integriteti Botëror www.globalintegrity.org

Rrjeti Botëror Ndhimues për Reformën e Sektorit të Sigurisë (Universiteti i Birminghamit): www.ssrnetwork.net

Qendra Burimore për Qeverisjen dhe Zhvillimin Shoqëror: www.gsdrc.org/go/gateway-guides/anti-corruption

Instituti i Revizioneve të Brendshme: www.theiia.org

Interpoli: www.interpol.int/Public/Corruption/default.asp

Organizata Ndërkombëtare për Institucionet e Larta të Revizionit: www.intosai.org

Lufta Ndaj Korrupsionit e OBZHE (OECD): www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_34565_1_1_1_1_37447,00.html

Faqja e Internetit anti-korrupsion e OBZHE (OECD):
www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/OECD%20Convention

Komisioni i Integritetit Policor: (Uells i Ri Jugor, Australi): www.pic.nsw.gov.au

Zyra Hetimore e Praktikave Korruptive e Singaporit:
http://app.cpib.gov.sg/cpib_new/user/default.aspx?pgID=21&action=clear

TRaCCC (Terrorizmi, Qendra e Krimit Transnacional dhe Korrupsionit – SHBA): <http://policy-traccc.gmu.edu/abouttraccc/personnelbios.shtml>

U4 Qendra Burimore Kundër Korrupsionit: www.u4.no

Ngritja e kapaciteteve e Kombeve të Bashkuara www.capacity.undp.org

Zyra e Kombeve të Bashkuara për Narkotikët dhe Krimet: www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuaside

USAID: www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

Instituti i Bankës Botërore: www.worldbank.org/wbi/governance;
www.worldbank.org/wbi/governance/diagnostics; www.worldbank.org/wbi/capacity

Artikuj online dhe raporte

(J. Boda dhe K. Kakachia (eds.), 'Statusi Aktual i Reformës Policore në Gjeorgji', gjetur në http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/ichaptersection_singledocument/34759338-200E-40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf.

(E. Bolongaia, 'Kontrolli i Korrupsionit në Shtetet Pas Konfliktit', Studim Special i Institutit Kroc #26: OP:2 (2005), gjetur në www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf.

(S. Gulnoza, 'Turkmenistan: Presidenti i ri Akoma i lidhur me Klanet, Nepotizmi', 10 Tetor 2007, gjetur në www.rferl.org/content/article/1078909.html.

(Z. Krunic dhe G. Siradze, 'Ministria e Punëve të Brendshme e Gjeorgjisë – Raport mbi Situatën Aktuale së bashku me Rekomandimet për Reformën e Saj – Përmbledhje', 2005, gjetur në www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20-%20PA%20-%20MOI%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc.

(R. Nield, 'Përmbledhje e Programit të USAID: Antikorrupsioni dhe Integriteti Policor – Programi i Reformave në Sektorin e Sigurisë', USAID, 2007, gjetur në www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf.

(Departamenti i Shtetit i SHBA, Raporti i Trafikimit të Personave – raport vjetor (që nga viti 2001), kjo analizë e situatës së trafikimit njerzor në shumicen e shteteve të botës përmban detaje të përfshirjes së policisë së korruptuar. Gjetur në www.state.gov/g/tip/rls/tiprpt/

Libra dhe udhëzues doracak

(P. Aepli, Olivier Ribaux dhe Everett Summerfield, Vendimarrja në Policim: Operacionet dhe Menaxhimi (Lausanne: Shtypshkronja EPFL, 2011).

(J. Alderson, Policimi i Lirisë (Plymouth: McDonald & Evans, 1979); dhe Policimi Parimor (Winchester: Shtypshkronja Waterside, 1998).

(A. Beckley, Menaxherialismi në Sektorin Publik: Krijimi apo Prishja e Lidershit? (Uorçester: Shkolla Universitare e Uorçesterit, 2003).

- (A. Beckley, Trainimi i Policisë në Uellsin e Ri Jugor Australi – Një eksperiencë Unike (2010).
- (L. Bégin (ed.), Etika në Punë (Montreal: Liber, 2009).
- (Y. Boisvert et al., Manual i vogël i Etikës së Aplikuar në Menaxhimin Publik (Montreal: Liber, 2003).
- (R. Craven, Rifillo Biznesin Tënd (Londër: Virgin Books, 2001).
- (G. E. Fitzgerald, 'Raport i Komisionit Hetimor në Bazë të Urdherave të Këshillit' (Brisban: Botime Qeveritare, 1980).
- (G. E. Fitzgerald, 'Raport i Komisionit Hetimor mbi Aktivitetet e Mundshme të Paligjshme dhe Keqsjelljes së Asocuar të Policisë' (Sidnej: Botime Qeveritare, 1989).
- (N. Flynn, Menaxhimi i Sektorit Publik, botim i pestë (Londër: Publikimet Sage, 2007).
- (W. Bennis, Për t'u Bërë Lider (Philadelphia, PA: Botimet Perseus, 2003).
- (W. Bennis dhe J. Goldsmith, Të mësosh për të Udhëhequr (Nju Jork, NY: Botimet Perseus, 2003).
- (P. M. Blau dhe W. R. Scott, Organizatat Formale (San Francisco, CA: Chandler, 1962).
- (S. Bok, 'Bilbifryrja dhe Përgjegjësia Profesionale', në Tom L. Beauchamp dhe Norman E. Bowie (eds), Teoria Etike dhe Biznesi (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).
- (G. Bourdoux, A. Vandoren dhe M. Reiter, Qytetarët dhe Punët e Forcave të Policisë brënda Bashkimit Evropian (Bruksel: Politeia, 2004).
- (J. Broderick, Policia në Kohë Ndryshimesh (Prospect Heights, IL: Shtypshkronja Waveland, 1987).
- (M. Caparini dhe O. Marenin, 'Transformimi i Policisë në Evropën Qëndrore dhe Lindore: Sfida e Ndryshimit', në M. Caparini dhe O. Marenin (eds), Transformimi i Policisë në Evropën Qëndrore dhe Lindore: Proçesi dhe Progresi (Munster: Lit Verlag, 2004).
- (D. L. Carter, 'Identifikimi dhe Parandalimi i Korrupsionit në Polici', studim i prezantuar në Programin e Leksioneve Publike të Ministrisë së Drejtësisë Japoneze, Tokyo, 1997.
- (Qendra për Studime Ndërkombëtare, 'Operacionet në Mbështetje të Paqes', Prill 2001, gjetur në www.globalpolicy.org/component/content/article/168/40939.html.
- (R. Chu, 'Lufta ndaj Korrupsionit në Polici: Eksperienca e ICAC', në Policimi, Etika dhe Korrupsioni, materiale të kolokiumit në Bruksel, Shtator/Tetor 2002 (Bruksel: Botimet Politeia, 2004).
- (J. Collins, Nga e mirë në shumë e mirë: Përse disa Kompani bëjnë kaparcimin dhe të tjerat jo" (New York: Harper Business, 2001)

(DCAF dhe NATO, Ndërtimi i Integritetit dhe Reduktimi i Korrupsionit në Mbrojtje (Gjenevë: DCAF, 2010).

(T. Deal dhe A. Kennedy, Kulturat e Korporatave. Ceremonitë dhe Rituale të Jetës së Korporatave (Lexim: Addison-Wesley, 1982).

(E. J. Delattre, Karakteri dhe Policët – Etika në Policim, botim i katërt. (Uashington, DC: Shtypshkronja AEI, 2002

(T. Denham, 'Reforma Policore dhe Gjinia', në Megan Bastick dhe Kristin Valasek (eds.), Pakoja e instrumenteve e Reformës Gjimore dhe në Sektorin e Sigurisë (Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).

(J.-P. Didier, Deontologjia e Administratës (Paris: Shtypshkronja Universitare Franceze, 1999).

(G. Ellison dhe J. Smyth, Harpa me Kurorë: Policimi i Irlandës së Veriut (Londër: Pluto, 2000).

(M. J. Esman, Politikat Etnike (Ithaca, NY: Shtypshkronja e Universitetit Cornell, 1994).

(Federata Evropiane e Menaxhimit të Riskut, 'Standartet për Menaxhimin e Riskut' (2003), gjetur në www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx.

(C. J. Friedrich, 'Conceptet e Korrupsionit në Perspektivë Historike', në Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston dhe Victor T. LeVine (eds), Korrupsioni Politik: Një Doracak (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).

(J. A. Gardiner, Politikat e Korrupsionit (Nju Jork: Fondacioni Russell Sage, 1970).

(R. W. Giuliani dhe W. J. Bratton, Strategjia Policore Nr. 7: Ç'rrenjosja e Korrupsionit; Ndërtimi i Integritetit Organizativ në Departamentin e Policisë së Nju Jorkut. (Nju Jork: Departamenti i Policisë të Nju Jorkut, 1995).

(A. J. Goldsmith, Pamja e Re e Policimit (Oxford: Oxford University Press, 2010).

(H. Goldstein, Korrupsioni Policor: Një Vështrim mbi Natyrën dhe Kontrollin e saj (Uashington, DC: Fondacioni i Policisë, 1975).

(D. J. Gould, Korrupsioni Burokratik, Prapambetja në Botën e Tretë: Rasti i Zairesë (New York: Pergamon Press, 1980).

(F. Herzberg, Puna dhe Natyra e Njeriut (Cleveland, OH: Botime Botërore, 1966).

(G. Hofstede, Kulturat dhe Organizatat: Programe të Mëndjes (Nju Jork: McGraw-Hill, 1991).

(G. Hofstede, Pasojat e Kulturës: Krahasimi i Vlerave, Sjelljeve, Institucioneve dhe Organizatave nëpër Shtete (Nju Jork: Sage, 2003).

(G. Hofstede, Pasojat e Kulturës. Dallimet Ndërkombëtare mbi Vlerat e lidhura me Punën (Londër: Sage, 1980).

Pakoja e Instrumenteve të Etikës të IACP: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/tabid/140/Default.aspx

(Modele Politikash të IACP mbi Standartet e Sjelljes: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ModelPolicyonStandardsOfConduct/tabid/196/Default.aspx

(INTOSAI (Komiteti për Standartet e Kontrollit të Brëndshëm), 'Kontrolli i Brëndshëm: Sigurimi i një Fondacioni për Përgjegjshmërinë në Qeveri' (2001), gjetur në <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleifte.pdf>

(J. R. Jones, Sjellje e Ndershme (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

(V. E. Kappeler dhe L. K. Gaines, Policimi në Komunitet: Një Perspektivë Bashkëkohore (Newark, NJ: Lexis Nexis, 2009).

(G. L. Kelling dhe M. H. Moore, 'Nga Politika, në Reforma, në Komunitet: Strategjia Zhvillimore e Policisë' (Cambridge, MA: Universiteti i Harvardit, Shkolla Qeveritare Kennedy, 1987).

(B. F. Kingshott, 'Kodi i Thirrjes', Rishqyrtimi Policor, 9 Qershor 2000: 526–528; 'Pse Policimi Modern Ka Nevojë për një Kod Etike', Lajmet Perëndimore të Mëngjesit, 6 Korrik 2000: 10; 'Etikat Policore të Rishikuara', Hulumtimi dhe Menaxhimi në Polici 4, no. 1 (2000): 27–40; dhe 'Etika e Policimit: Një Studim i Kodeve Britanike të Policisë', tezë doktorature, Universiteti i Ekseter (e pabotuar, 2001).

(J. van Klaveren, 'Koncepti i Korrupsionit', në Arnold J Heidenheimer, Michael Johnston dhe Victor T. LeVine (eds), Korrupsioni Politik: Një Doracak (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).

(J. Kleinig, Etika e Policimit (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

(T. Knoster, R. Villa dhe J. Një Mijë, 'Një Kuadër për të Menduar rreth Ndryshimit të Sistemeve', në R. Villa dhe J. Thousand (eds), Ristrukturimi për Arsime Dashamirës dhe Efektiv: Krijimi i Puzzle-it (Baltimore, MD: Botimet Paul H. Brookes, 2000).

(D. Koehn, 'Bilbifryrja dhe Besimi: Disa Mësime nga Skandali i ADM' (Chicago, IL: Universiteti i DePaul, 1998), gjetur në www.depaul.edu/ethcs.

C. P. Kottak, Antropologjia Kulturore, botim i njëmbëdhjetë. (Boston, MA: McGraw-Hill, 2006).

(J. P. Kotter, Udhëheqja e Ndryshimit (Kembrixh, MA: Shkolla e Biznesit e Harvardit, 1996).

(J. M. Kouzes dhe B. Z. Posner, Sfida e Lidershit (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002).

C. A. Kupchan, 'Hyrje: Rigjallërimi i Nacionalizmit', në C. A. Kupchan (ed.), Nacionalizmi dhe Nënshpëtimet në Evropën e Re (Ithaca, NY: Shtypshkronja Universitare e Kornellit, 1995).

(S. Kutnjak Ivković, Kalorësit Blu të Rënë: Kontrollimi i Korrupsionit në Polici (New York: Oxford University Press, 2005).

(A. Lacroix (ed.), Etikë e aplikuar, etikë e premtuar (Montreal: Liber, 2006).

(G. A. Legault, Profesionalizmi dhe reflektimi etik (Ste-Foy: Shtypshkronja e Univeritetit të Québec, 1999).

(C. Leite dhe J. Weidmann, 'A Korrupton Nëna Natyrë? Burimet Natyrore, Korrupsioni dhe Rritja Ekonomike', IMF punë studimore WP/99/85 (Uashington, DC: IMF, 1990).

(E. Lewis dhe R. Blum, 'Standartet e Seleksionimit: Një Qasje Kritike', në R. Blum (ed.), Seleksionimi në Polici (Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1964)

P. Maas, Serpico (Nju Jork: Doracape Harper, 1997).

(H. Maine, Ligji Antik (Londër: Dent, 1917).

(J. G. March dhe H. A. Simon, Organizatat, botim i dytë (Nju Jork: Wiley, 1993).

(A. Maslow, Motivimi dhe Personaliteti (Nju Jork: Harper & Row, 1954).

(M. McAlary, Polic i Mirë, Polic i Keq (Nju Jork: Libra Xhepi, 1996).

(J. McGarry dhe B. O'Leary, Policimi i Irlandës së Veriut: Propozime për një Fillim të Ri (Belfast: Shtypshkronja Blackstaff, 1990).

(D. McGregor, Përmbledhjet e Mbledhjes për Përvjetorin e Pestë të Shkollës së Menaxhimit Industrial: Ana humane e Ndërmarrjes (Kembrixh, MA: Instituti i Teknologjise të Massachusetts, 1957).

(C. McNamara, 'Kultura Organizative', Këshillimi Autentik (2000), gjetur në www.authenticityconsulting.com.

R. K. Merton, Teoria Shoqërore dhe Struktura Shoqërore (Nju Jork: Shtypi i Lirë, 1958).

(Ministria e Mbrojtjes, 'Kontributi Ushtarak për Operacionet e Ruajtjes së Paqes', Publikim i Joint Warfare 3-50, botim i dytë (Swindon: MOD, 2004).

(P. Montana dhe B. Charnov, Menaxhimi: Një Kurs i Thjeshtuar për Studentët dhe Njerzit që Merren me Biznes (Hauppauge, NY: Barron's, 1993).

(A. Mulcahy, Policimi i Irlandës së Veriut: Konflikti, Legjitimiteti dhe Reforma (Cullompton: Willan, 2006).

(T. Newburn, Të kuptuarit dhe Kontrolli i Korrupsionit të Policisë: Mësime nga Literatura, Seriali i Hulumtimeve të Policisë Nr. 10 (Londër: Drejtoria e Statistikave dhe Zhvillimit të Ministrisë së Brëndshme, 1999).

T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption', 1999, available at <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>.

T. Newburn, 'Të kuptuarit dhe Kontrolli i Korrupsionit të Policisë, 1999, gjetur në <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>.

(T. Newburn, T. Williamson dhe A. Wright (eds), *Doracak i Hetimit Penal* (Cullompton: Botimi Willan, 2007).

(T. Newburn (ed.), *Policimi: Leximet Kryesore* (Cullompton: Willan, 2005).

(P. Neyroud dhe A. Beckley, *Etika e Policimit dhe të Drejtat e Njeriut* (Cullompton: Botimi Willan, 2001).

(M. Palmer, 'Kontrolli i Korrupsionit', në P. Moir dhe H. Eijkman (eds.), *Policimi i Australisë* (South Melburni i Jugut: Macmillan, 1992).

(P. Parienté, 'Vlerat profesionale: një burim për mbikëqyrjen e veprimtarisë së policisë?' (IHESI: Fletoret e Sigurimit të Brendshëm, 1994).

(H. Pepinsky, 'Hyrje', në M. Braswell, B. R. McCarthy dhe B. J. McCarthy (eds), *Drejtësia Penale dhe Etika* (Cincinnati, OH: Botimi Anderson, 1991).

(T. Peters dhe R. Waterman, *Në kërkim të Ekselencës* (Nju Jork: Harper & Row, 1982).

(P. Ponsaers, C. Tange dhe L. Van Outrive (eds), *Vështrimi mbi policinë / Depërtim mbi Policinë* (Bruksel: Bruylant – Shkolla e Shkencave Kriminologjike Léon Courvil, 2009).

(T. Prenzler, *Korrupsioni Policor: Parandalimi i Keqsjelljeve dhe Ruajtja e Integritetit* (Boca Raton, FL: Shtypshkronja CRC, 2009).

(T. Prenzler dhe C. Bonken, *Testimi i Integritetit Policor në Australi* (Londër: Botimet Sage, 2001).

(M. Punch, *Korrupsioni Policor: Devijimi, Përgjegjshmëria dhe Reforma në Policim* (Cullompton: Willan, 2009).

M. Punch, *Sjellje e Papërshtashme: Ndërtimi Social i Devijimit të Policisë dhe Kontrollit* (Londër: Tavistock, 1985).

M. Punch, 'Fuçi të Kalbura: Origjinat Sistemike të Korrupsionit', në E. W. Kalthoff (ed.), *Strategjitë për kontrollin e korrupsionit në polici* (Arnhem: Gouda Quint, 1994).

P. Quinton dhe J. Miller, *Promovimi i Policimit me Etik: Gjetjet Përmbledhëse të Kërkimeve mbi Procedurat e Reja të Keqsjelljes dhe Policimit të Korrupsionit* (Londër: Drejtoria e Statistikave dhe Zhvillimit e Ministrisë së Brendshme, 2003).

R. W. Revans, *Origjina dhe Rritja e Mësimit në sajë të Veprimit* (Bromley: Chartwell-Bratt, 1982).

- A. Robertson, 'Reforma Policore në Rusi', në M. Caparini dhe O. Marenin (eds), Transformimi i Policisë në Evropën Qëndrore dhe Lindore: Proces dhe Progres (Munster: Lit Verlag, 2004).
- S. P. Robbins, Vetitë Themelore të Sjelljes Organizative (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).
- Roebuck dhe T. Barker, 'Një Tipologji e Korrupsionit Policor', në R. Akers dhe E. Sagarin (eds), Parandalimi i Krimin dhe Kontrolli Shoqëror (Nju Jork: Praeger, 1974).
- R. Reiner, Politikat e Policisë (Londër: Harvester Wheatsheaf, 1992).
- B. Russell, Autoriteti dhe Individi (Qyteti i Quebec: Shtypshkronja e Universitetit Laval, 2005).
- I. Sampford dhe J. G. Charles, 'Matja e Korrupsionit' – Ligji, Etikë dhe Qeverisja (Aldershot: Ashgate, 2006).
- E. H. Schein, Kultura Organizative dhe Liderhipi: Një vision Dinamik, botim i dytë. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).
- E. Schur, Krime Pa Viktima: Sjellje Devijuese dhe Politika Publike (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965).
- P. Senge, Disiplina e Pestë: Arti dhe Praktika e Organizatës që Mëson (Nju Jork: Doubleday Century Business, 1990).
- L. Shelley, 'Policimi Post-Socialist: Kufizimet në Ndryshimet Istitucionale', në R. I. Mawby (ed.), Policimi Nëpër Botë: Probleme për Shekullin e 21 (London: University College of London Press, 1999).
- L. W. Sherman, 'Tre Modele të Korrupsionit Organizativ në Agjenci të Kontrollit Shoqëror', Problemet Shoqërore 27, nr. 4 (1980): 478-491; dhe Studimi i Etikës në Kriminologji dhe Kurrikulumet e Drejtësisë Penale (Çikago, IL: Komisioni i Përbashkët i Kriminologjisë dhe Arsimit dhe Standartet e Drejtësisë Penale, 1981).
- L.W. Sherman, Skandali dhe Reforma: Kontrolli i Korrupsionit Policor (Los Angeles dhe Berkeley, CA: University of California Press, 1978).
- J. Skolnick, Drejtësi pa Gjyq: Zbatimi i Ligjit në Shoqëri Demokratike (Nju Jork: Wiley, 1966).
- B. I. Spector, Negotiating Peace with Integrity: Anticorruption Strategies in Post Conflict Societies (Potomac, MD: Center for Negotiation Analysis, 2008).
- B. I. Spector, Negocimi i Pages me Integritet: Strategjitë Anti-korrupsion në shoqëritë Pas Konfliktit (Potomac, MD: Qendra për Analizat e Negociatave, 2008).
- V. Tanzi, 'Korrupsioni, Aktivitetet e Qeverisë, dhe Tregjet', IMF Punë Studimore WP/94/99 (Uashington, DC: IMF, 1994); dhe 'Korrupsioni Nëpër Botë: Shkaqet, Pasojat, Mundësitë, dhe Kurat', IMF Punë Studimore WP/98/63 (Uashington, DC: IMF, 1998).
- P. W. Tappan, Krimi, Drejtësia dhe Korrigjimi (Nju Jork: McGraw-Hill, 1960).

M. Thomas, 'Leximi i Policisë. Ekzaminimi i Përfaqësimeve Imagjinare të Policisë', dizertacion i pabotuar, Universiteti i Portsmouth Instituti i Studimeve të Drejtësisë Penale (2008).

Transparency International, 'Udhëzuesi i Thjeshtë Gjuhësor Anti-Korrupsion', 2009, gjetur në www.transparency.am/misc_docs/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf.

Transparency International, Libri burimor TI, edicioni i J. Pope (Berlin: TI, 1996).

Transparency International, 'Eksperiencat e Njerëzve në lidhje me Korrupsionin: Barometri Botëror i Korrupsionit' (Berlin: Transparency International, 2009).

Transparency International, Ndërtimi i Integritetit dhe Mjekimi i Korrupsionit (Londër: Transparency International, 2011).

Kombet e Bashkuara, 'Kongresi i OKB Kundër Korrupsionit' (Nju Jork: Kombet e Bashkuara, 2003).

E. B. Tylor, Kulturë Primitive (Nju Jork: Harper Torchbooks, 1958 [1871]).

UNDP, 'Korrupsioni dhe Qeverisja e Mirë: Studim 3' (Nju Jork, UNDP, 1997).

Departmenti i Drejtësisë i SHBA, 'Elementët Thelbësor për Promovimin e Integritetit Policor' (2001), gjetur në www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf.

Zyra e Përgjithshme e Kontabilitetit e SHBA, 'Menaxhimi i Kontrollit të Brendshëm dhe Mjeti i Vlerësimit' (Uashington, DC: US GAO, 2001).

G. M. Vaughan dhe M. A. Hogg, Hyrje në Psikologji Shoqërore (French Forest, NSW: Pearson Education, 2002).

H. W. Volberda, Ndërtimi i Kompanisë Fleksibël: Si të Mbetet Konkurruese (Oksford: Shtypshkronja Universitare e Oksfordit, 1998).

V. Vroom, Puna dhe Motivimi (Nju Jork: Wiley, 1964).

D. M. Walker, Shoqëruesi drejt Ligjit i Oksfordit (Oksford: Shtypshkronja Clarendon, 1980).

J. Wallace, J. Hunt dhe C. Richards, 'Marrëdhëniet midis Kulturës Organizative, Klimës Organizative dhe Vlerave Menaxheriale', Revista Ndërkombëtare e Menaxhimit të Sektorit Publik 12, no. 7 (1999): 54–56.

R. Ward dhe R. McCormac (eds), Menaxhimi i Korrupsionit Policor: Perspektiva Ndërkombëtare (Çikago, IL: Zyra e të Drejtës Penale Ndërkombëtare, 1987).

R. Wasserman dhe M. Moor, 'Vlerat në Policim, Perspektivat në Policim', 8 (Uashington, DC: Instituti Kombëtar i Drejtësisë, 1988).

M. Weber, Teoria e Organizimit Shoqëror dhe Ekonomik, trans. A. M. Henderson dhe T. Parsons (Nju Jork: Shtypi i Lire, 1947).

R. Weitzer, Policimi në Zjarr: Konfliktet Etnike dhe Lidhjet e Policisë me Komunitetin në Irlandën e Veriut (Albany, NY: Universiteti Shtetëror i Nju Jorkut, 1995).

D. S. Weiss dhe V. Molinaro, Mungesa e Liderit (Toronto, ON: John Wiley & Sons, 2005).

J. Q. Wilson, Shumëllojshmëri Sjelljesh Policore (Kembrixh, MA: Shtypshkronja Universitare e Harvardit, 1969).

Enciklopedia Perëndimore e Ligjit Amerikan, botim i dytë. (Nju Jork: Gale Group, 2008).

J. Wilson, Shumëllojshmëri Sjelljesh Policore: Menaxhimi i Ligjit dhe Rendit në Tetë Komunitete (Kembrixh, MA: Shtypshkronja Universitare e Harvardit, 1968).

J. A. Winters, 'Borxhi Penal', në J. R. Pincus dhe J. A. Winters (eds), Rikrijimi i Bankës Botërore (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2002).

Banka Botërore, 'Origjina e Korrupsionit në Shtetet në Transicion, gjetur në <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf>.

Artikuj revistash

M. S. Alam, 'Anatomia e Korrupsionit: Një Qasje në Ekonominë Politike të Pazhvilluara', Revista Amerikane e Ekonomisë dhe Sociologjisë 48, no. 4 (1989): 441–456.

C. Alderfer, 'Një Provë Empirike e një Teorie të Re të Nevojave Njerëzore, Sjellja Organizative dhe Performanca Njerëzore 4 (1969): 142–175.

B. E. Ashforth dhe V. Anand, 'Normalizimi i Korrupsionit në Organizata', Hulumtim mbi Sjellejen Organizative 25 (2003): 1–52.

M. S. Baucus dhe J. P. Near, 'A Mund të Parashikohet Sjellja e Paligjshme e Korporatës? Analiza e një Ngjarjeje Historike', Revista e Akademisë së Menaxhimit 34 (1991): 9–36.

D. H. Bayley, 'Efektet e Korrupsionit në një Shtet në Zhvillim', Revista e përtremuajshme e Shkencave Politike Perëndimore 19, no. 4 (1966): 719–732; dhe Demokratizimi i Policisë Jashtë Vëndit: Cfare duhet bërë dhe si duhet bërë (Uashington, DC: Instituti Kombëtar i Drejtësisë, 2001).

A. Beck dhe Y. Chistyakova, 'Krimi dhe Policimi në Shoqëritë Post-Sovietike: Tejkallimi i Policisë/Ndarja e Publikut', Policimi dhe Shoqëria 12, no. 2 (2002): 123–137.

L. Bégin dhe A. Lacroix (eds), 'Puna në Krizë', Etika publike 11, no. 2 (2009): 5–6.

D. J. Brass, K. D. Butterfield dhe B. C. Skaggs, 'Marrëdhëniet dhe Sjellja Joetike: Një Vështrim i Rrjetit Shoqëror', *Rishqyrtim i Akademisë së Menaxhimit* 23 (1998): 14–31.

J. Chan, 'Ndryshimi i Kulturës Policore', *Revista Britanike e Kriminologjisë* 1 (1996): 109–134.

J. B. Cunningham dhe T. Eberle, 'Një Udhëzues mbi Pasurimin e Punës dhe Planet e Reja', *Personeli* 67 (1990): 56–61.

Daily Telegraph, 'Hetimi Halford', *Daily Telegraph*, 22 July 1992: 1

M. Davis, 'Lulëzimi i Etikës: Cfarë dhe Pse', *Centennial Review* 34 (1990): 163–186; dhe 'Të Menduarit si një Inxhinier: Vendi i Kodit të Etikës në Praktikën e një Profesionit', *Filosofia dhe Marrëdhëniet Publike* 20, no. 2 (1991): 140–161.

M. Davis, 'Të Menduarit si një Inxhinier: Vendi i Kodit të Etikës në Praktikën e një Profesionit', *Filosofia dhe Marrëdhëniet Publike* 20, no. 2 (1991): 140–161.

B. Dumaine, 'Krijimi i një Kulture të Re të Kompanisë', *Fortune*, 15 Janar 1990: 127–131.

G. Ellison, 'Një Plan për Policimin Demokratik Kudo në Botë? Reforma Policore, Tranzicioni Politik, dhe Zgjidhja e Konflikeve në Irlandën e Veriut', *Revista e Përtremuajshme e Policisë* 10, no. 3 (2007): 243–269

R. Francis dhe A. Armstrong, 'Çështje dhe Udhëzime mbi Etikën Hulumtuese', *Revista e Sistemeve të Biznesit, Qeverisjes dhe Etikës* 3, nr. 3 (2006): 33–39.

J. R. Hackman dhe G. R. Oldham, 'Zhvillimi i Anketës së Punës Diagnostike', *Revista e Psikologjisë së Aplikuar* 60 (1975): 159–170.

E. Harch, 'Akumulatorët dhe Demokratët: Korrupsioni Sfidues i Shtetit në Afrikë', *Gazeta e Studimeve Moderne Afrikane* 31, nr. 1 (1993): 31–48.

M. M. Helms, L. P. Etkin dhe D. J. Morris, 'Pikëpamje: Rreziku i Kompromisit mbi Informacionet dhe Qasjet për Parandalim', *Revista e Sistemeve Strategjike të Informacionit* 9 (2000): 5–15.

T. M. Jones dhe L. V. Ryan, 'Lidhja midis Gjykimit Etik dhe Veprimit në Organizata: Një Qasje Miratimi Moral', *Shkenca e Organizatës* (1997): 6–63.

W. Kaempffer, 'Raport: Vdekjet në Polici të Shpërndara në të gjithë SHBA', *New Haven Register*, 30 Dhjetor 2009: 1.

S. Karstedt dhe G. LaFree, 'Demokracia, Krimi, dhe Drejtësia', *Kronika të Akademisë Amerikane të Shkencave Politike dhe Shoqërore* 605 (2006): 6–23.

J. A. Kechichian dhe T. W. Karasik, 'Kriza në Azerbajxhan: Si i Influencojnë Klanet Polikat në Lindjen e një Republike', *Polikat e Lindjes së Mesme* 4, nos 1/2 (1995): 57–71.

B. F. Kingshott and J. Prinsloo, 'Ethics in Policing', *Phronimon* (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities) 5, no. 1 (2004): 49–70; and 'The Universality of the Police Culture', *Acta Criminologica – South African Journal of Criminology* 17, no. 1 (2004): 1–16.

B. F. Kingshott, 'Etika Kulturore dhe Kultura Policore Diskriminiuese, Hulumtime mbi Policinë dhe Menaxhimin, nr. 3 (1999): 27–43.

B. F. Kingshott, 'Nevoja për Qasjen Ndër-agjensi mbi Policimin', *Revista e Policisë* LXVII, nr. 3 (1994): 198–208; 'Etika: Dilemë Morale', *Revista e Policisë* Prill (1996): 163–166; 'Etika Kulturore dhe Kultura Policore Diskriminiuese', *Hulumtime mbi Policinë dhe Menaxhimin* 3 nr. 3 (1999): 27–43; 'Drejt një Niveli më të Lartë', *Ethics Roll Call* 6, no. 1 (1999): 2–4.

G. Mason, 'Bilbilfryrësit janë Viktima', *Police Review*, 3 December 1993.

D. Monjardet, 'Kultura Profesionale e Policisë', *Revistë Francese e Sociologjisë* XXXV, nr. 3 (1994): 393–411.

C. Koch, 'Shkenca e re e Ndryshimit', *Gazeta CIO*, 15 Shtator 2006: 54–56, gjetur në www.cio.com/archive/091506/change.html.

A. Lacroix, 'Dimensioni Etik i Organizimit të Punës', *Etika Publike* 11, no. 2 (2009): 139–146.

P. R. Lane dhe A. Tornell, 'Fuqia, Rritja, dhe Efekti i të qenit i Pangopur', *Revista e Rritjes Ekonomike* 1 (1996): 213–241.

N. H. Leff, 'Zhvillimi Ekonomik nëpërmjet Korrupsionit Burokratik', *Shkencëtari American i Sjelljes* 8, nr. 3 (1964): 8–14.

O. Marenin, 'Ndërtimi i Komunitetit Botëror për Studimet Policore', *Police Quarterly* 8 (2005): 99–136.

M. Marks, 'Transformimi i Organizatave Policore nga Brenda: Grupimet Disidente të Policisë në Afrikën e Jugut', *Revista Britanike e Krimnologjisë* 40 (2000): 557–573.

D. Massey, 'Pse neve dhe Pse? Disa Reflektime mbi Mësimdhënien e Etikës në Polici', *Studimet Policore* 16, no. 3 (1993): 77–83.

J. M. Mbaku, 'Korrupsioni Burokratik si një Sjellje e Kërkuar për t'u Marrë me Qera', *Konjunkturpolitik* 38, no. 4 (1992): 247–265.

J. P. Near et al., 'Shpjegimi i Procesit të Bilbil-Fryrjes – Sugjerime nga Teoria e Fuqisë dhe Teoria e Drejtësisë', *Shkenca e Organizimit* 4, no. 3 (1993): 392–411.

R. P. Nielsen, 'Rrjetet e Korrupsionit dhe Implikimet për Reformën Etike të Korrupsionit', *Revista e Etikës së Biznensit* 42 (2003): 125–149.

- J. S. Nye, 'Korrupsioni dhe Zhvillimi Demokratik: Analiza Kosto-Përfitime', *American Political Science Review* 61, nr. 2 (1967): 417–427.
- J. Pinto, C. R. Leana dhe F. K. Pil, 'Organizata të Korruptuara apo Organizata të Individeve të Korruptuar? Dy lloj nivelesh të Korrupsionit Organizativ', *Academy of Management Review* 33, no. 3 (2008): 685–709.
- R. Reiner, 'Një Piedestal Shumë më i Ulët', *Policimi* 7 (1991): 225–245
- Shqyrtim i etikës publike, 'Etikës policore, ushtarake dhe ndëshkimore', *Revue éthique publique* 2, nr. 1 (2000)
- J. B. Roebuck dhe T. Barker, 'Një Tipologji e Korrupsionit Policor', *Problemet Shoqërore* 21 (1974): 423–437.
- J. Rothschild dhe T. D. Miethe, 'Zbulimet e Bilbil-Fryrësve dhe Hakmarrja ndaj Menaxhimit', *Puna dhe Punësimi* 26, no. 1 (1999): 107–128.
- B. J. Ryan, 'Cfarë duhet të bëjnë Policët: Pritshmëri të kundërta të Policimit në Komunitet në Serbi', *Policimi dhe Shoqëria* 17, no. 1 (2007): 1–20.
- T. Sayed dhe D. Bruce, 'Brënda dhe Jashtë Kufijve të Korrupsionit Policor', *African Security Review* 7, no. 2 (1998): 3–21.
- E. H. Schein, 'Socializimi Organizativ dhe Profesionit i Menaxhimit', *Industrial Management Review* 9 (1968): 1–15.
- D. Serra, 'Përcaktuesit Empirikë të Korrupsionit: Analiza e Ndeshmërisë', *Revista e Zgjedhjes Publike* 126, nos 1/2 (2006): 225–256.
- C. Shearing, 'Transformimi i Kulturës së Policimit: Ide nga Afrika e Jugut', *Revista e Kriminologjisë Australiane dhe e Zelandes së Re, Çështje speciale* (1995): 54–61. J. Skinner, 'Ligjërimi për Ndryshim Kulturor', *Revista Ndërkombetare e Menaxhimit të Sektorit Publik* 13, no. 6 (2000): 540–548.
- E. R. Stoddard, 'Kodi Joformal' i Devijimit të Policisë: Një Qasje Në Grup mbi "Krimet e Palltove Blu", *Revista e së Drejtes Penale, Kriminologjisë dhe Shkencës Policore* 59 (1968): 201–213.
- J. Tirole, 'Teoria e Reputacioneve Kolektive (me Aplikime mbi Këmbënguljen e Korrupsionit dhe Mbi Cilësinë e Kompanisë)', *Review of Economic Studies* 63 (1996): 1–22.
- S. A. Toke, 'Korrupsioni, Institucionet, dhe Zhvillimi Ekonomik', *Oxford Review of Economic Policy* 25, no. 2 (2009): 271–329.
- T. Uys, 'Politizimi i Bilbilfryrësve: Një Rast Studimor', *Etikat e Biznesit: Një Rishqyrtim Evropian* 9, no. 4 (2000): 259–267.
- J. Wallace, J. Hunt dhe C. Richards, 'Marrëdhënia Midis Kulturës Organizative, Klimës Organizative dhe Vlerave Menaxheriale', *Revista Ndërkombëtare e Menaxhimit të Sektorit Publik* 12, no. 7 (1999): 54–56.

D. E. Warren, 'Devijimi Konstruktiv dhe Shkatërrues i Organizatave', *Academy of Management Review* 28, no. 4 (2003): 622–632.

G. R. Weaver, 'Virtytet në Organizata: Identiteti Moral si një Bazë për një Agjenci me Moral', *Studime Organizative* 27, nr. 3 (2006): 341–368.

H. H. Werlin, 'Pasojat e Korrupsionit: Eksperienca e Ganës', *Political Science Quarterly* 88, no. 1 (1973): 71–85.

J. Q. Wilson dhe G. Kelling, 'Siguria e Policisë dhe Lagjes: Dritare të Thyera', *Atlantic Monthly*, Mars 1982: 29–38.

Organizata

Amnesty International (fillimisht si organizatë Britanike, tani globale): www.amnesty.org

Anti Corruption Resource Centre: www.u4.no

Qendra Burimore Kundër Korrupsionit: www.u4.no

Banka e Zhvillimit Aziatik: www.adb.org/Integrity/links.asp

Komisioni Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit: www.aclei.gov.au/ dhe www.aph.gov.au/Senate/committee/aclei_ctte/index.htm

Agjencia e Zhvillimit Ndërkombëtar Kanadez: www.impactalliance.org

Komisioni për Ankesat Publike kundër RCMP, Kanada: www.cpc-cpp.gc.ca

Komisioni për Luftën ndaj Korrupsionit në Polici, Nju Jork, SHBA: www.nyc.gov/html/ccpc/html/home/home.shtml

Komiteti i Organizatave Sponsorizuese të Komisionit Treadway: www.coso.org

Këshilli i Evropës (CoE): www.coe.org

Komisioni i Krimin dhe Keqsjelljeve, Kuinsland, Australi: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp

Komisioni i Pavarur i Hong Kongut Kundër Korrupsionit: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Vëzhguesi i të Drejtave të Njeriut (dege në shtete të ndryshme): www.hrw.org

Komisioni i Pavarur Kundër Korrupsionit: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Drejtoria e Pavarur e Ankesave, Afrika e Jugut: www.icd.gov.za

Komisioni i Pavarur i Ankesave të Policisë, Mbreteria e Bashkuar: www.ipcc.gov.uk

Zyra e Integritetit Policor (Viktoria, Australi): www.opi.vic.gov.au

Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OBZHE): www.oecd.org

Komisioni i Integritetit Policor i Uellsit të Ri Jugor, Australi: www.pic.nsw.gov.au/default.aspx

Avokati i Popullit i Policisë për Irlandën e Veriut, Mbretëria e Bashkuar: www.policeombudsman.org

Komisioni i Përhershem i Monitorimit të Policisë (Comité P), Belgjikë: www.comitep.be

Transparency International (TI – Organizata Ndërkombëtare Kundër Korrupsionit HQ Gjermani): www.transparency.org

Zyra e Kontabilitetit të Përgjithshëm e Shteteve të Bashkuara: www.gao.org

www.usaid.gov

Banka Botërore: www.wb.org

Legjislacioni i rëndësishëm dhe raportet zyrtare

Komisioni i Hetimeve mbi Aktivitete të Mundshme të Paligjshme dhe Keqsjellja e Asociuar e Policisë 1987-89, Kuinsland, Australi, gjetur në www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp?pgid=10877.

Këshilli i Evropës, Kodet e Sjelljes për Zyrtarët Publik (Rekomandimi (2000) 10 dhe memorandum shpjegues).

Konventa e së Drejtës Penale dhe Civile mbi Korrupsionin e Këshillit të Evropës:

<http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm> dhe

<http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>

Komisioni i Ministrave të Këshillit të Evropës, Kodi Evropian i Etikës Policore (Rekomandimi (2001) 10 dhe memorandum shpjegues), 19 Shtator 2001.

Komisioneri për të Drejtat e Njeriut i Këshillit të Evropës, "Opinion në lidhje me Përcaktimin e Pavarur dhe Efektiv të Ankesave kundër Policisë" (2009), gjetur në

<https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH>. Kodi i Sjelljes i Kombeve të Bashkuara për Zyrtarët e Zbatimit të Ligjit (Rezoluta 34/169, 17 Dhjetor 1979, Asambleja Parlamentare).

Të drejtat e njeriut dhe etika profesionale, Manual trajnimi i Institutit Zvicëran të Policisë (Neuchatel: Instituti Zvicëran i Policisë, 2009).

G. Fitzgerald, Raporti i Komisionit të Hetimeve në Vijim të Urdhërave në Këshill: Komisioni i Hetimeve mbi Aktivitete të Mundshme të Paligjshme dhe Keqsjellja e Asociuar e Policisë (Brisbane: Qeveria e Queensland, 1989).

Komisioni i Pavarur mbi Policimin në Irlandën e Veriut, 'Një Fillim i ri: Policimi në Irlandën e Veriut - Raporti i Komisionit të Pavarur për Policimin në Irlandën e Veriut' (Raporti Patten) (Belfast: Komisioni i Pavarur për Policimin në Irlandën e Veriut, 1999).

Konventa Ndër-Amerikane kundër Korrupsionit, Organizata e Shteteve Amerikane, 29 Mars 1996.

Grupi i Ekspertëve të Interpolit mbi Korrupsionin, 'Standardet Globale për të Luftuar Korrupsionin tek Forcat / Shërbimet Policore', Asambleja e Përgjithshme e 70-te, Budapest, 2001.

G. Kennedy, Komisioni Mbretëror në lidhje me Nëse Ka Pasur Sjellje të Korruptuar apo Penale nga Ndonjë Punonjës Policie i Australisë Perëndimore - Raporti Final, 2 volume (Perth: Qeveria e Australisë Perëndimore, 2004).

J. Miller, 'Korrupsioni Policor në Angli dhe Uells: Një Vlerësim i Provave Aktuale', Raporti Online i Ministrisë së Brendshme nr 11/03 (Londër: Ministria e Brendshme, 2003).

M. Mollen, 'Raport i Komisionit për Hetimin e dyshimeve për Korrupsion e Policisë dhe Procedurat Kundër-Korruptive të Departamentit të Policisë' (Nju Jork: Komisioni, 1994).

Komisioni i Integritetit Policor të NSW, 'Raport Vjetor 1996–7' (Sidnej: Komisioni i Integritetit Policor, 1997).

Lord Nolan, 'Raporti i Parë i Komitetit mbi Standartet në Jetën Publike' (Londër: The Stationery Office, 1998).

OBZHE, Aneksi për Rekomandimin e Këshillit, direktivat për menaxhimin e konfliktit të interesit në shërbimin publik, Qershor 2003; Rekomandimi i Këshillit për rritjen e integritetit në prokurimet publike, Aneksi: Parimet për rritjen e integritetit në prokurimet publike, C (2008) 105.

OBZHE, 'Konventa Kundër Korrupsionit të Punonjësve Publikë të Huaj në Transaksionet e Biznesit Ndërkombëtar' (Paris: OBZHE, 1999)

P. Kuinton dhe J. Miller, 'Promovimi i Policimit me Etik: Përmbledhje e Gjetjeve Kërkimore mbi Procedurat e Reja të Keqsjelljes dhe Korrupsionit në Polici' (Londër: Drejtoria e Statistikave dhe e Zhvillimit Kërkimor të Ministrisë së Brendshme, 2003)

P. Ryan, 'Politikat e Policisë së Wellsit të Ri Jugor mbi çështjet gjinore dhe Ngacmimin Seksual' (Sidnej: Botimet Qeveritare, 1998).

LW Sherman, 'Kontrolli i Korrupsionit në Polici: Efektet e Politikave Reformuese. Raport Përmbledhës' (Uashington, DC: Departamenti Amerikan i Drejtësisë, 1978).

Standartet Australiane, 'Standartet e Qeverisjes së Mirë 8000–8004' (Sidnej: Standartet Australiane, 2003).

Konventa e OKB kundër Korrupsionit (2003): www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

Rezoluta e Asamblesë së Përgjithshme të OKB-së 58/4: Konventa e OKB-së kundër Korrupsionit, 31 Tetor 2003; Kodi Ndërkombëtar i Sjelljes për Zyrtarët Publik (Aneksi i Rezolutës së Asamblesë së Përgjithshme 51/59: Veprimi kundër Korrupsionit, 28 Janar 1997)

J. Wood, 'Komisioni Mbretëror në Shërbimin Policor të NSW: Raport i Përkohshëm (1)' (Sidnej: Botime Qeveritare, 1997).

J. A. Winters, 'Borxhi Penal' deklaratë e shkruar nga Jeffrey A. Winters, Seancë dëgjimore para Komitetit për Marrëdhëniet e Jashtme, Senati i SHBA, Kongresi i108-të, Sesioni i dytë, 13 Maj 2004.

J.R.T Wood, 'Raporti Përfundimtar i Komisionit Mbretëror mbi Shërbimin Policor të Uellsit të Ri Jugor: Vol. 1: Korrupsioni dhe Vol. 2: Reforma' (Sidnej: Qeveria e Shtetit të Uellsit të Ri Jugor, 1997).

Sondazhe dhe seminare dhe media të tjera

Instituti Australian i Kriminologjisë, botime të ndryshme mbi marrëdhëniet polici-komunitet, gjetur në www.aic.gov.au/criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx.

A. Beck dhe Y. Chistyakova, 'Krimi dhe Policimi në Shoqëritë Post-Sovietike: Tejkalmi i Policisë /Ndarje Publike', Policimi dhe Shoqëria 12, no. 2 (2002): 123–137.

A. Beck dhe R. Lee, 'Qëndrimet ndaj Korrupsionit midis Stazhierëve dhe Punonjësve të Policisë Ruse', Krimi, Ligji dhe Ndryshimi Shoqëror 38, no. 4 (2002): 357–372

J. Fishman, Matja e Korrupsionit në Polici (Nju Jork: Fakulteti i Drejtësisë Penale John Jay, 1978).

G. Huon et al., Perceptimi i Dilemave Etike (Payneham: Sektori i Hulumtimeve në Policinë Kombëtare, 1995).

'Inkuizicioni', film (Avalon Beach: Pony Films, 2010).

C. Klockars et al., Matja e Integritetit Policor (Uashington, DC: Instituti Kombëtar i Drejtësisë, 2000).

R. Mischkowitz et al., Einschätzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll: Ein gemeinsames Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Führungsakademie (Cologne: Luchterhand/Wolters Kluwer, 2003).

M. Mogachev, 'Rezultaty sotsiologicheskikh issledovaniy korruptsii v sisteme Ministerstva vnutrennykh del Rossiiskoi Federatsii' in V. Gerasimov and A. Shchegortsov (eds), Nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiologiya korruptsii' (Moscow: Russko-Nemetskoe Obshchestvo Prava i Ekonomiki, 2003).

J. Morton, Bent Coppers: Një Sondazh për Korrupsionin Policor (Londër: Little, Brown, 1993).

Materiale të Seminarit 'Etika policore, Instrument Konsolidimi i të Drejtave të Njeriut' (Paris: Ministria e Brendshme, Drejtoria e Përgjithshme e Policisë Kombëtare, Shërbimi Policor Ndërkombëtar i Bashkëpunimit Teknik, 1999)

Materiale të Seminarit 'Policimi, Etika dhe Korrupsioni', Tetor 2002 (Bruksel: Botimet Politeia, 2004).

S. Rose-Ackerman dhe A. Stone, Kostoja e Korrupsionit për Bizneset Private: Të dhëna nga Sondazhet e Bankës Botërore (Uashington, DC: Banka Botërore, 1996).

Rreth Autorëve

Pierre Aepli ka punuar 16 vjet për një kompani private si drejtor menaxhues përgjegjës për disa filiale të huaja. Më pas ai udhëhoqi forcën speciale të policisë e përbërë prej 1000 anëtarësh të kantonit të Vaud nga viti 1982 deri në vitin 2002, dhe për disa vite ai kryesoi Konferencen Zvicëranë të Shefave të Policisë. Që kur doli në pension ai ka kryesuar në vitin 2003 Komisionin Drejtues Zvicëranë përgjegjës për organizimin e samitit të G8-ës dhe ka kryer misione të ndryshme ndërkombëtare në Ballkan, në ish-Republikat Sovjetike Jugore, në Indonezi dhe Palestinë për Zvicrën, Këshillin e Evropës dhe për DCAF. Ai ka botuar disa artikuj mbi çështjet e sigurisë. Pierre ka një diplomë në Shkenca Politike, një diplomë nga IMD dhe është diplomuar në Akademinë Kombëtare të FBI në Quantico, në Virginia. Ai ka dhënë mesim në një kurs mbi menaxhimin e policisë për Universitetin e Lozanës tek Shkolla e Shkencave Kriministike (Ecole des Sciences Criminelles).

Lena Andersson ka një diplomë në menaxhim financiar nga Universiteti i Stokholmit dhe pothuajse një përvojë profesionale prej tridhjetë vjetësh mbi këtë temë. Për më shumë se njëzet vjet, ajo ka punuar në detyra që lidhen me zhvillimin, vlerësimin dhe trajnimin në fushat e menaxhimit financiar, menaxhimin e brendshëm dhe kontrollin si në qeverinë qendrore Suedeze ashtu edhe në programet e ngritjes së kapaciteteve në kuadër të ndihmës për zhvillim ndërkombëtar. Shumica e punës së saj është mbi tranzicionin, vendet konfliktuale dhe pas-konfliktit, kryesisht në Ballkan, në Afrikën Perëndimore dhe Lindjen e Mesme. Ajo ka zhvilluar dhe mbajtur punëtori të shumta mbi kundër-korrupsionin dhe ngritjen e integritetit si dhe seksione të ndryshme trajnimi, dhe ka zhvilluar e zbatuar konceptet e 'trajnuar i trajnerëve' mbi temat në lidhje me kundër-korrupsionin. Ajo ka kryer detyra për mbikëqyrjen financiare të sektorit të sigurisë duke punuar me parlamentarët dhe organet mbikëqyrëse siç janë institucionet e larta të revizionit. Lena është një lektor i asociuar në Universitetin e Malmö-s në Suedi dhe në Kolegjin e Mbrojtjes Suedeze.

Alan Beckley ka qenë punonjës policie në Britaninë e Madhe, duke shërbyer për tridhjetë vjet në Policinë e Surrey-it dhe në xhandarmërinë e West Mercia. Ai është aktualisht një ligjerues i lartë në Universitetin Charles Stuart, në Shkollën Univesitare Australiane të Policimit, në New South Wales, në Australi. Ai ka punuar atje për një vit duke dhënë kurse mbi lidershipin e ekzekutivit, menaxhimin efektiv të personelit, praktikat më të mira të policimit dhe industrinë e sigurisë, menaxhimin e incidenteve kritike dhe etikën profesionale të policisë. Përpara kësaj, Alan ka punuar si një konsulent menaxhimi për nëntë vjet, duke punuar në sektorin publik në Britaninë e Madhe dhe me shërbimet policore kombëtare në Mbretërinë e Bashkuar dhe në Evropë. Pjesa më e madhe e punës së tij u përqendrua në nivel të qeverisë qendrore kryesisht në menaxhim të programeve dhe projekteve dhe zhvillimin organizativ, me shumicën e detyrave në fushën e arsimit.

Dr. Hans Born është studiues i lartë në Qendrën e Gjenevës për Kontrollin Demokratik të Forcave të Armatosura (DCAF). Ai aktualisht përqendrohet si në qeverisjen e inteligjencës në shtetet në tranzicion ashtu edhe në rolin e parlamenteve dhe institucioneve të Avokatit të Popullit në qeverisjen e sektorit të sigurisë. Ai ka kryer punë kërkimore mbi politikën në fushën e të drejtave të njeriut, përgjegjshmërinë dhe qeverisjen e sektorit të sigurisë për Kombet e Bashkuara, Organizatën për Siguri dhe Bashkëpunim në Evropë, Këshillin e Evropës dhe Parlamentin Evropian. Ai është bashkë iniciator i Forumit Ndër-Parlamentar për Qeverisjen e Sektorit të Sigurisë në Azinë Juglindore (IPF-SSG) dhe Konferencën Ndërkombëtare për Institucionet e Avokatit

të Popullit për Forcat e Armatosura (ICOAF). Ai ka botuar gjerësisht mbi reformën dhe qeverisjen e sektorit të sigurisë. Botimet e tij më të fundit përfshijnë *Qeverisja e Bombës: Përgjegjshmëria demokratike dhe kontrolli civil i armëve bërthamore* (Oxford University Press, 2011), *Përgjegjshmëria e Bashkëpunimit Ndërkombëtar të Inteligjencës* (Routledge 2010) *Mbikëqyrja Parlamentare e Sektorit të Sigurisë: ECOWAS Parlamenti-DCAF Udhëzues për Parlamentarët Afrikanë-Perendimor* (ECOWAS, 2011). Ai ka një diplomë MA në administratë publike nga Universiteti i Twente dhe një Doktoraturë në shkencat sociale nga Universiteti i Tilburg.

Eric Cobut është komisioner divizioni dhe drejtor i komunikimit të brendshëm në Policinë Federale të Belgjikës. Ai është bashkë autor i kodit profesional të policisë së Belgjikës. Ai gjithashtu mbikëqyr procesin e ndryshimit që shoqëroi bashkimin e shërbimeve të policisë së Belgjikës në vitin 2001. Në këtë kuadër, atij iu ngarkua detyra për zhvillimin e politikës së etikës për Policinë Federale të Belgjikës. Ai ka punuar për disa vjet si një ekspert i Këshillit të Evropës, duke ndihmuar shërbime të ndryshme policore të Evropës Lindore në hartimin e kodeve të tyre të sjelljes. Ai gjithashtu është përfshirë në projekte të ndryshme të BE-së që lidhen me parandalimin e korrupsionit në Bullgari dhe profesionalizimin e Policisë Kombëtare të Burundit. Cobut ligjeron Komunikime dhe Etikë në disa Akademi Policore në Universitet.

Matthias Erny është një ndihmës hulumtues në Universitetin e Shkencave të Aplikuara të Zyrihut (ZHAW). Puna e tij fokusohet në politikë dhe në ekonomi me një theks të veçantë në rreziqet e reja në sektorin e biznesit. Ai aktualisht është duke shkruar doktoraturën e tij mbi demokratizimin e vendeve pas-konfliktit në Universitetin e St Gallen. Gjatë studimeve të tij, Matthias punoi si praktikant në Divizionin e hulumtimeve të DCAF.

Gabriel Geisler është asistent studiues në Divizionin e hulumtimeve të DCAF-it. Puna e tij përqendrohet në mbikëqyrjen e sektorit të sigurisë, duke përfshirë policinë dhe shërbimet e inteligjencës. Ai ka një Master në Histori Ndërkombëtare dhe Politika nga Instituti Universitar i Studimeve Ndërkombëtare dhe të Zhvillimit në Gjenevë, Zvicër, dhe aktualisht është duke përfunduar Doktoraturën. e tij

Andrew Goldsmith është profesor i të drejtës dhe drejtor ekzekutiv i Qendrës për Parandalimin e Krimit Transnacional, tek Universiteti i Wollongong, në Australi, ashtu si dhe profesor zëvendësues i të drejtës dhe të drejtësisë penale, tek Universiteti i Flinders, Adelaide, Australi. Prej një kohe të gjatë ai ka interes kërkimor mbi korrupsionin e policisë, çështjet e përgjegjshmërisë dhe qeverisjes, si dhe në policimin transnacional dhe kundër-terrorizmit. Ai ka ndërmarrë konsultime dhe dhënë këshilla për një sërë çështjesh në këto fusha për agjencitë të tilla si Shoqëria e Hapur e Iniciativës së Drejtësisë, UNDP-ja, Iniciativa e të Drejtave të Njeriut e Commonwealth, Policina Federale Australiane, Avokati i Popullit Viktorian dhe Komisionit penal dhe keqsjelljes, Kuinsland, Australi. Ai gjithashtu ka punuar në projekte të reformës policore për Ministrinë Turke të Punëve të Brendshme dhe Zyren e Këshilltarit të Sigurimit Kombëtar, në Kolumbi. Profesor Goldsmith ka diploma në drejtësi, kriminologji dhe sociologji, dhe është diplomuar në Universitetin e Adelaide dhe Monash në Australi, Universiteti i Torontos, Kanada dhe në Shkollën Ekonomike të Londrës, Angli.

Leslie Holmes është profesor i shkencave politike në Universitetin e Melburnit në Australi, një profesor i asociuar tek Shkolla Universitare e Kërkimeve Sociale në Varshavë, Poloni dhe Universiteti i Bolonjës në Itali. Ai është një anëtar i Akademisë së Shkencave Sociale në Australi. Prof. Holmes është autor i dy monografive të mëdha kërkimore mbi Korrupsionin (më së fundi, *Shtete të kalbura?* Duke University Press, 2006) dhe redaktor i tre librave të tjerë mbi korrupsionin. Për më tepër, ai ka botuar më shumë se tridhjetë artikuj revistash dhe kapituj librash mbi këtë temë.

Brian Kingshott është nga Britania e Madhe. Ai u diplomua në Shkollën Metropolitane të Trajnimit të Detektivëve të Policisë (Londër, Angli) si një detektiv dhe negociator pengjesh. Në një karrierë tridhjetëdyvjeçare, ai shërbeu në hetimet penale, trafike, mbështetje ajrore, kujdestari, komunikimet, forca speciale, ekipi i madh për fatkeqësitë, viktimat në punë, trajnim dhe si një partner për policimin në komunitet. Ai shërbeu si një auditues i të drejtave të njeriut për shërbimin policor britanik. Ai u trajnua si një oficer i MODACE (menaxhimi i fatkeqësive dhe emergjencave civile), dhe si një këshilltar mediatik i policisë dhe trajner. Ai është një ish-anëtar i Negociatorëve për Pengjet Ndërkombëtare në Mbretërinë e Bashkuar. Ai është tani një profesor i asociuar në Universitetin e Shtetit të Grand Valley, Michigan, SHBA. Kingshott është një autor që botohet mbi çështjet e policimit, kulturën personale dhe organizative, etikën dhe terrorizmin.

André Lacroix është Profesor në Departamentin e Filozofisë dhe Etikës së Aplikuar dhe Kryetar i Katedrës për Etikën e Aplikuar në Universitetin e Sherbrooke në Kebek, Kanada. Thelbi i interesave të tij dhe punës është etika e ndërveprimeve midis individit dhe grupit, për të identifikuar dhe analizuar modele të ndryshme të ndërhyrjeve etike dhe sugjerojnë modele të ndryshme të reagimit dhe vendimmarrjes brenda institucioneve dhe shoqërive. Kjo çoi në një interes në trajnim në vendin e punës, dhe ai ka punuar ngushtë me shumë departamente të policisë për të përfshirë trajnimin e etikës në punën e policisë. Ai mori një diplomë në filozofi nga Universiteti McGill, masterin nga Sorbonne, Paris, dhe një doktoraturë nga Universiteti i Kebekut në Montreal. André ka qenë një ligjerues për disa organizata dhe është autor i shumë artikujve dhe monografive.

Gerard Snel EMTP është inspektor i policisë hollandeze i cili filloi karrierën e tij në vitin 1981 si punonjës patrulle dhe më vonë u bë inspektor hetimesh me policinë e Amsterdemit. Pas gjashtëmbëdhjetë viteve në detyrë policore aktive ai e zhvendosi vëmendjen e tij në arsimin policor në vitin 1998. Ai dha mësim menaxhimit e hetimeve penale dhe lidhshpimit në fakultetin udhëheqës të Akademisë së Policisë së Holandës. Ai zhvilloi disa programe dhe kurrikula të nivelit diplomë dhe master dhe ishte përgjegjës për zhvillimin e kurrikulës së masterit mbi menaxhimin e hetimit penal. Ai është aktualisht menaxher programi i Katedrës së Shkencave Hetimore në Akademinë e Policisë së Holandës. Gerard ka një diplomë masteri në menaxhimin e policisë dhe është diplomuar në Akademinë Kombëtare të FBI. Libri i tij mbi kontrollin efektiv të krimeve (*Effectieve Crimnaliteitsbeheersing*) është bërë një punë standarde në arsimin e policisë holandeze.

Wills Aidan është Koordinator Projekti në Divizionin e Hulumtimeve të DCAF-it. Ai koordinon projektet e DCAF-it për mbikëqyrjen e agjencive të sigurisë dhe inteligjencës. Ai është bashkë-redaktor i vëllimit të botuar kohët e fundit, *Bashkëpunimi dhe Përgjegjshmëria e Inteligjencës Ndërkombëtare*, dhe ka punuar në aspekte të ndryshme të qeverisjes së sektorit të sigurisë, duke përfshirë institucionet e Avokatit të Popullit për forcat e armatosura, rolin e hetimeve ad hoc, hyrje në informata dhe mbrojtjen e bilbilfrëysve. Ai ka një master nga Instituti pasuniversitar i Studimeve Nderkombetare dhe te Zhvillimit, në Gjenevë, Zvicër.

Shënime

Kapitulli 1:

- 1 M. Punch, 'Rotten Orchards: "Pestilence", Police Misconduct and System Failure', *Policing and Society* 13, no. 2 (2003): 171–196.
(M. Punch, 'Kopshti i Kalbur': "Kolera", Keqsjellja policore dhe dështimi i sistemit', *Shoqëria dhe Policimi* 13, no. 2 (2003): 171–196)
- 2 A. Zwaniecki, 'United States Focuses on Corruption-Terrorism Connection', US Department of State, October 2008, available at www.america.gov/st/peacesec-english/2008/October/20081022110653saikceinawz0.3784449.html.
(A. Zwaniecki, 'Shtetet e Bashkuara Përqëndrohen në Lidhjet Korrupsion-Terrorizëm', Departamenti i Shtetit i SHBA, Tetor 2008, gjetur në www.america.gov/st/peacesec-english/2008/October/20081022110653saikceinaëz0.3784449.html.)
- 3 Shih www.interpol.int/public/corruption/igec/default.asp
- 4 I krijuar nga Komisioni Knapp i cili mbikëqyri korrupsionin në Departamentin e Policisë së Nju Jorkut në fillim të viteve 1970.
- 5 Siç përkufizohet midis të tjerëve nga GEKI.
- 6 A. Heidenheimer (ed.), *Political Corruption* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970): 24, 26–27.
(A. Heidenheimer (ed.), *Korrupsioni Politik* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970): 24, 26–27).
- 7 Sipas përkufizimit të Fjalorit: *Oxford English Dictionary*.
- 8 M. Easton and D. Van Ryckeghem, 'Conceptualising the Role of Police Culture in Change Strategies', in M. Cools et al. (eds.), *Safety, Societal Problems and Citizens' Perceptions* (Antëerp: Maklu, 2010).
(M. Easton dhe D. Van Ryckeghem, 'Konceptualizimi i Rolit të Kulturës së Policisë në Strategjitë Ndryshuese', tek M. Cools et al. (eds.), *Siguria, Problemet Shoqërore dhe Perceptimet e Qytetarëve* (Antëerp: Maklu, 2010)).
- 9 (Shiko www.interpol.int/Public/corruption/standard/Default.asp).
- 10 M. Nuijten and G. Anders, *Corruption and the Secret Law: A Legal Anthropological Perspective* (Aldershot: Ashgate, 2009): 53–54.
(M. Nuijten dhe G. Anders, *Korrupsioni dhe Ligji Sekret: Një Perspektivë Juridike dhe Antropologjike* (Aldershot: Ashgate, 2009): 53–54.)
- 11 Amnesty International USA, *Stonewalled: Police Abuse and Misconduct against Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People in the U.S.* (New York: Amnesty International USA, 2005).
(Amnesty International SHBA, *Bllokimi i Informacionit: Abuzimi Policor dhe Keqsjellja ndaj Lesbikeve, Gejve, Biseksualëve dhe Transgjitorëve në SHBA*, (New York: Amnesty International USA, 2005)).
- 12 Në mungesë të provave të pakundërshtueshme është me vend të mbahet shënim fakti se paratë e gjetura në Klubin Njuforxh Kauntri, të cilat përbënin dhe themelin e fjalëve që qarkullonin se policia kishte bashkëpunuar me organizatën terroriste IRA, mund të jenë vendosur atje për të hedhur dyshime mbi policinë - L. Donohue, 'Anti-Terrorist Finance in the United Kingdom and United States', *Michigan Journal of International Law* 27, no. 2 (2006): 314.
(L. Donohue, 'Financat Kundër-Terrorizmit në Mbretërinë e Bashkuar dhe Shtet e Bashkuara të Amerikës', *Revista e Miçiganit për Ligjin Ndërkombëtar* 27, no. 2 (2006): faqe 314.)

- 13 R. Pearce, 'Operation Capri', paper delivered to Australian Public Sector Anti-Corruption Conference, Brisbane, 29 July 2009, available at www.apsacc.com.au/2009conference/papers09/Day1_29July09/StreamA3/OperationCapri_RussellPearce.pdf.
(R. Pearce, 'Operacioni Capri', studim i paraqitur në Konferencën mbi Anti-Korrupsionin në Sektorin e Policisë, Brisban, 29 korrik 2009, gjetur në www.apsacc.com.au/2009conference/papers09/Day1_29July09/StreamA3/OperationCapri_RussellPearce.pdf).
- 14 F. Galtung, F. Smith and R. Homel, *The Transparency International Global Corruption Barometer: A 2002 Pilot Study of International Attitudes, Expectations and Priorities on Corruption* (Berlin: Transparency International, 2003).
(F. Galtung, F. Smith and R. Homel, *Barometrin Global i Korrupsionit i Transparency International. Një studim pilot i vitit 2002 i Qëndrimeve Ndërkombëtare, Pritshmërive dhe Prioriteteve mbi korrupsionin*. (Berlin: Transparency International, 2003)).
- 15 J. Riaño with R. Hodess and A. Evans, *Global Corruption Barometer* (Berlin: Transparency International, 2009): 9.
(J. Riaño me R. Hodess dhe A. Evans, *Barometri Global i Korrupsionit* (Berlin: Transparency International, 2009): 9).
- 16 Eurobarometri, *Qëndrimet e Europianëve ndaj Korrupsionit –Raporti i Plotë* (Bruksel: TNS Opinion and Social, 2009): 20.
- 17 Eurobarometri, shënimi 16 më sipër.
- 18 Eurobarometri, shënimi 17 më sipër: 23.
- 19 Karen Beck, Nadia Boni and Jeanette Packer, 'The Use of Public Attitude Surveys: What Can They Tell Police Managers?', *Policing: International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 2 (1999): 191–216.
(Karen Beck, Nadia Boni and Jeanette Packer, 'Përdorimi i Sondazheve të Opinionit Publik: Çfarë Mund t'u Tregojnë ato Manaxherëve të Policisë?', *Policimi: Revista Ndërkombëtare e Strategjive të Policisë dhe Menaxhimit* 22, no. 2 (1999): 191–216).
- 20 David Bayley, cited in D. Harris, *Good Cops: The Case for Preventive Policing* (New York: New Press, 2005): 20–21.
(David Bayley, i cituar nga D. Harris, *Policët e Mirë: Rasti i Policimit Parandalues* (New York: New Press, 2005): 20–21).
- 21 F. de Zwart, 'Personnel Transfer in Indian State Bureaucracy: Corruption and Anti-Corruption', in H. Bakker and N. Schulte Nordholt (eds), *Corruption and Legitimacy* (Amsterdam: SISËO, 1996).
(F. de Zwart, 'Transferimi i personelit në Burokracinë Shtetërore Indiane: Korrupsioni dhe Anti-Korrupsioni', në H. Bakker and N. Schulte Nordholt (eds), *Korrupsioni dhe Legjitimiteti* (Amsterdam: SISWO, 1996)).
- 22 T. Denham, *Police Reform and Gender* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).
(T. Denham, *Reforma në Polici dhe Gjinia* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008)).
- 23 R. Mukherjee and O. Gokcekus, 'Gender and Corruption in the Public Service', in R. Hodess et al. (eds), *Global Corruption Report 2004* (London: Pluto, 2004): 337–339.
(R. Mukherjee dhe O. Gokcekus, 'Gjinia dhe Korrupsioni në Shërbimin Publik, në R. Hodess et al. (eds), *Raporti Botëror i Korrupsionit 2004* (London: Pluto, 2004): 337–339).
- 24 Focus, 'Polizei-Korruption: Der Sumpf wird größer', *Focus* no. 1, 2 January 1995
Focus, 'Korrupsioni në Polici: Në fund të fundit është më i madh', *Revista 'Focus'* no. 1, 2 Janar 1995.
- 25 P. Grabosky, 'Private Sponsorship of Public Policing', *Police Practice and Research* 8, no. 1 (2007): 5–16.
(P. Grabosky, 'Sponsorizimi Privat i Policimit Publik, *Praktika Policore dhe Kërkimi* 8, no. 1 (2007): 5–16).
- 26 M. Mollen, *Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department* (New York: The Commission, 1994).
(M. Mollen, *Report i Komisionit: Komisioni për Hetimin e Dyshimeve për Korrupsion të Policisë dhe Procedurat Anti-Korrupsion të Departamentit të Policisë* (Nju Jork: Komisioni, 1994)).
- 27 Përkufizimi i qeverisjes së mirë në kontekstin e kësaj Pakoje nënkupton masat e miratuara ose që konsiderohen të nevojshme për të siguruar kushte sa më të favorshme që punonjësit e policisë të

- shprehin integritetin që pritet prej tyre dhe që policët e korruptuar të identifikohen dhe trajtohen në mënyrën e duhur.
- 28 Amnesty International, *Above the Law: Police Accountability in Angola* (London: Amnesty International, 2007). (Amnesty International, *Mbi Ligjin: Përgjegjshmëria e Policisë në Angolë* (Londër: Amnesty International, 2007)).
 - 29 P. Grabosky, 'Police as International Peacekeepers', *Policing and Society* 19, no. 2 (2009): 101–105. (P. Grabosky, 'Policinë si Paqeruajtëse Ndërkombëtare', *Policimi dhe Shoqëria* 19, no. 2 (2009): 101–105).
 - 30 S. Mendelson, *Barracks and Brothels: Peacekeepers and Human Trafficking in the Balkans* (Washington DC: CSIS Press, 2005). (S. Mendelson, *Reparte ushtarake dhe Burdello: Paqeruajtësit dhe Trafikimi Njerëzor në Ballkan* (Uashington DC: CSIS Press, 2005)).
 - 31 T. Leggett, *Crime and Development in Central America* (Vienna: UN Office on Drugs and Crime, 2007). (T. Leggett, *Krimi dhe Zhvillimi në Amerikën Qendrore* (Vienë: Zyra për Drogën dhe Krimet e OKB, 2007)).
 - 32 W. Knapp et al., *Raporti i Komisionit Knapp mbi Korrupsionin në Polici* (Nju Jork: Braziller, 1973). (W. Knapp dhe të tjerë., *The Knapp Commission Report on Police Corruption* (New York: Braziller, 1973)).
 - 33 J. Quah, 'Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and Socialisation', *Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59–75. (J. Quah, 'Parandalimi i korrupsionit Policor në Singapor: Roli i Rekrutimit, Trajnimit dhe Shoqërizimit', *Revista e Administrimit Publik Azisë së Paqësorisë* 28, no. 1 (2006): 59–75).
 - 34 R. Roberg and J. Kuykendall, *Police and Society* (Belmont, CA: Wadsworth, 1993). (R. Roberg dhe J. Kuykendall, *Policia dhe Shoqëria* (Belmont, CA: Wadsworth, 1993)).
 - 35 B. de Speville, *Hong Kong: Policy Initiatives against Corruption* (Paris: OECD, 1997). (B. de Speville, *Hong Kongu: Politika e Iniciativës kundër Korrupsionit* (Paris: OECD, 1997)).

Kapitulli 2:

- 36 E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004). (E. H. Schein, *Kultura Organizative dhe Liderशिpi* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004)).
- 37 E. Cobut and G. Bomal, *Motiver, être motivé et réussir ensemble* (Liège: Edipro-Editions des CCI de Éallonie, 2009). (E. Cobut and G. Bomal, *Të motivosh, të jesh i motivuar dhe të arrish rezultate së bashku* (Liezhi: Botimet Edipro të Dhomës së Tregëtisë dhe Industrisë të Valonisë, 2009).
- 38 G. Bourdoux, 'Déontologie, éthique... Police: quelques notions', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004). (G. Bourdoux, 'Deontologjia, etika... Policia: disa nocione' në *Policimi, Etika dhe Korrupsioni*, materiale të kolokiumit në Bruksel, Shtator/Tetor 2002 (Bruksel: Botimet Politeia, 2004)).
- 39 US Institute of Peace, 'Fighting Corruption in Security Sector Reform', Peace Brief No. 32 (Washington, DC: USIP, 2010). (Instituti i Paqes i SHBA, 'Lufta ndaj Korrupsionit në Reformën e Sektorit të Sigurisë', Peace Brief No. 32 (Washington, DC: USIP, 2010)).
- 40 E. Reuss-Ianni and F. Ianni, *Two Cultures of Policing* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1983). (E. Reuss-Ianni dhe F. Ianni, *Dy Kultura të Policimit* (Nea Brunsack, NJ: Transaction Books, 1983)).
- 41 H. Goldstein, *Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control* (Washington, DC: Police Foundation, 1975).

- (H. Goldstein, *Korrupsioni Policor: Një vështrim mbi Natyrën e tij dhe Kontrollin* (Uashington, DC: Fondacioni Policisë, 1975)).
- 42 J. H. Skolnick, *Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society* (New York: Wiley, 1966).
(J. H. Skolnick, *Drejtësi pa Gjykim: Zbatimi i Ligjit në Shoqëri Demokratike* (Nju Jork: Wiley, 1966)).
- 43 J. Crank, *Understanding Police Culture*, 2nd ed. (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 2004).
(J. Crank, *Të Kuptosh Kulturën Policore*, Botim i dytë. (Çincinnati, Ohajo: Botimet Anderson, 2004)).
- 44 B. F. Kingshott, 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', unpublished doctoral thesis, University of Exeter (2001).
(B. F. Kingshott, 'Etika e Policimit: Një Studim i Kodeve Britanike të Policisë, tezë doktore e pabotuar, Universiteti i Ekseter (2001)).
- 45 Shih <http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html>
- 46 Shumica e këtyre elementeve janë marrë nga standardet e sjelljes së Grupit të Ekspertëve të Interpolit mbi Korrupsionin, Rekomandimi (2000) 10 i Këshillit të Evropës, Konventa Ndër-Amerikane kundër Korrupsionit e Organizatës së Shteteve Amerikane, Aneksi i rekomandimeve të Këshillit për udhëzimet i OBZHE për menaxhimin e konfliktit të interesit në shërbimet publike dhe Kodi Ndërkombëtar i Sjelljes për Zyrtarët (Aneksi i Rezolutës së Asamblesë së Përgjithshme 51/59: Veprimi kundër Korrupsionit.
- 47 M. Girodo, 'BRASS: Strategies for Strengthening Police Integrity', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).
- 48 T. Denham, 'Police Reform and Gender', in Megan Bastick and Kristin Valasek (eds.), *Gender and Security Sector Reform Toolkit* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAT, 2008): 16.
(T. Denham, 'Reforma Policore dhe Gjinia, në Megan Bastick dhe Kristin Valasek (editorë.), *Pakaja e Instrumenteve Gjinia dhe Reforma e Sektorit të Sigurisë* (Gjenevë: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAT, 2008): 16.)
- 49 Denham, shënimi 13 më sipër: 19.
- 50 Denham, shënimi 13 më sipër: 19.
- 51 Denham, shënimi 13 më sipër: 19.

Kapitulli 3:

- 52 Complementary information can be found in Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).
(Informacion shtesë mund të gjendet në *Vendimmarrja në Policim: Operacionet dhe Menaxhimi*, të Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, (Lozanë: Shtypshkronja EPFL, 2011)).
- 53 Më e zhvilluar kjo temë gjendet në shënimin 1 më sipër të Aepli, Ribaux dhe Summerfield
- 54 J. Hudzik and G. Cordner, *Planning in Criminal Justice Organizations and Systems* (New York and London: Macmillan, 1983).
(J. Hudzik dhe G. Cordner, *Panifikimi dhe Sistemet dhe Organizatat e Zbatimit të Ligjit* (Nju Jork dhe Londër: Macmillan, 1983).
- 55 Përshtatur nga M. Sparrow, *Zbatimi i Policimit në Komunitet. Persepektiva mbi Policimin* (Uashington, DC: Instituti Kombëtar i Drejtësisë dhe Universiteti i Harvardit, 1988).
- 56 E. A. Lusher, 'Report of the Commission of Inquiry into the New South Wales Police Administration' (Sydney: NSË Government Printer, 1981).
(E. A. Lusher, 'Raport i Komisionit Hetimor mbi Administratën e Policisë së Uellsit i Ri Jugor' (Sidnej: NSW Botime Qeveritare, 1981)).

- 57 E. R. Maguire, *Organization Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control* (Albany, NY: SUNY Press, 2003): 11.
- 58 Willard M. Oliver, *Community-oriented Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008).
(Willard M. Oliver, *Policimi i Orientuar nga Komuniteti* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008)).
- 59 Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (Geneva: Management Editions (Europe) Dirmas, 1974): 517–599.
(Piter Drucker, *Menaxhimi, Detyrat, Përgjegjësitë, Praktikat* (Gjenevë: Management Editions (Europe) Dirmas, 1974): 517–599).
- 60 Kjo pjesë është frymëzuar në mënyrë të konsiderueshme nga Aepli, Ribaux and Summerfield, shënimi 1 më sipër.
- 61 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard (eds), *The Leader of the Future*, Drucker Foundation series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996).
- 62 W. Bennis, *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (Reading, MA: Perseus Books, 1989).
- 63 J. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1998).
- 64 G. Newham, 'Tackling Police Corruption in South Africa', research report, Centre for Study of Violence and Reconciliation, July 2002, available at www.csvr.org.za/jwits/papers/papoli14.htm.
(G. Njuham, 'Lufta kundër Korrupsionit në Polici në Afrikën e Jugut', raport kërkimor, Qendra për Studimin e Dhunës dhe Pajtimin, Korrik 2002, gjetur në www.csvr.org.za/jwits/papers/papoli14.htm).
- 65 Newham, në shënimin 13 më sipër.
- 66 Detaje të plota mbi çështjen mund të gjenden në faqen zyrtare të FBI në, www.fbi.gov/baltimore/press-releases/2011/ten-baltimore-police-officers-auto-repair-shop-owner-and-employee-previously-charged-in-extortion-scheme-are-indicted.
- 67 J. Chan and D. Dixon, 'The Politics of Police Reform', *Criminology and Criminal Justice* 7, no. 4 (2007): 443–468.
(J. Chan dhe D. Dixon, 'Politika në Reformën në Polici', *Kriminologjia dhe e Drejta Penale* 7, no. 4 (2007): 443–468).
- 68 T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature', Police Research Series Paper 110 (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 1999).
(T. Njubërn, 'Të kuptuarit dhe Parandalim i Korrupsionit në Polici: Mësime nga Literatura' (Londër: Drejtoria e Statistikave dhe Zhvillimit të Ministrisë së Brendshme, 1999).
- 69 J. Kleinig, *The Ethics of Policing* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).
(J. Kleinig, *Etika në Policim* (Kembrixh: Botimet Univeritare Kembrixh, 1996)).
- 70 Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).
(Lord Nolan, 'Raporti i Parë i Komisionit mbi Standartet dhe Jetën Publike' (Londër: Zyra Stationery, 1998).
- 71 T. Jones, T. Newburn and D. J. Smith, *Democracy and Policing* (London: Policy Studies Institute, 1994).
(T. Jones, T. Njubërn dhe D. J. Smith, *Demokracia dhe Policimi* (Londër: Instituti i Studimeve të Politikave, 1994)).

Kapitulli 5:

- 72 Njohuri të mëtejshme mund të gjenden në Pierr Aepli, Olivie Ribo dhe Everet Samerfield, *Vendimarrja në Polici: Operacionet dhe Menaxhimi* (Lozan: Botimet EPFL, 2011).
(Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011)).

- 73 Willard M. Oliver, *Community-Oriented Policing: A Systemic Approach to Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008): 304–305.
(Willard M. Oliver, *Policimi i Orientuar drejt Komunitetit: Një qasje sistematike ndaj Policimit* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008): 304–305).
- 74 BBC News, 18 October 2005; *The Sunday Mirror*, 17 August 2003; www.theindychannel.com, 2 July 2008.
(Kanali i Lajmeve 'BBC News', 18 Tetor 2005; Gazeta 'The Sunday Mirror', 17 Gusht 2003; www.theindychannel.com, 2 Korrik 2008).
- 75 P. Burns and D. K. Sechrest, 'Police Corruption: The Miami Case', *Journal of Criminal Justice and Behavior* 19, no. 3 (1992): 294–313.
(P. Burns dhe D. K. Sechrest, 'Korrupsioni Policor: Rasti i Majemit', *Revista e Drejtësisë Penale dhe Sjelljes* 19, no. 3 (1992): 294–313).
- 76 Ky operacion u krye me ndihmën e Misionit Policor të BE në Bosnje Herzegovinë.
- 77 Bazuar në eksperiencat e Bordit të Policisë Kombëtare të Suedisë në ndërtimin e kapaciteteve në Afrikën e Jugut dhe Ruandë.

Kapitulli 6:

- 78 See James Harrison and Mary Cunneen, *An Independent Police Complaints Commission* (London: Liberty, 2000): 2–3; G. E. Fitzgerald, *Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct* (Brisbane: Queensland Commission of Inquiry, 1987); J. R. T. Wood, *Royal Commission into the New South Wales Police Service*, Vols. 1 & 2 (Sydney: Government of State of New South Wales, 1997).
(Shiko James Harrison dhe Mary Cunneen, *Një komision i pavarur policor për ankesat* (London: Liberty, 2000): 2–3; G. E. Fitzgerald, *Komisioni Hetimor mbi Aktivitetet e Mundshme të Paligjshme dhe Keq-sjellja Policore Përkatese* (Brisbane: Komisioni i Hetimit të Queensland, 1987); J. R. T. Wood, *Komisioni Mbretëror për Shërbimin Policor të Uellsit të Ri të Jugut*, Vols. 1 & 2 (Sydney: Qeveria e Shtetit të Uellsit të Ri të Jugut, 1997).
- 79 Christopher Murphy and Paul McKenna, 'Police Investigating Police: A Critical Analysis of the Literature', Commission for Public Complaints against the RCMP, August 2010, available at www.cpc-cpp.gc.ca/prr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx.
(Christopher Murphy dhe Paul McKenna, 'Policia duke hetuar Policinë: Një Analizë Kritike e Literaturës', Komisioni për Ankesat e Publikut kundër RCMP, Gusht 2010, gjetur në www.cpc-cpp.gc.ca/prr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx).
- 80 See for example UN General Assembly, 'International Covenant on Civil and Political Rights', 16 December 1966, UN Treaty Series Vol. 999, available at www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html, Article 2(3); UN General Assembly, 'Convention against Torture and Other Cruel, Inhumane or Degrading Treatment or Punishment', 10 December 1984, UN Treaty Series Vol. 1465, available at www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html, Article 12.
(Shiko për shembull Asambleja e Përgjithshme e Kombeve të Bashkuara, 'Marrëveshje Ndërkombëtare mbi të Drejtat Civile dhe Politike', 16 Dhjetor 1966, Seria e Traktateve të Kombeve të Bashkuara Vol. 999, gjetur në www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html, Artikulli 2(3); Asambleja e Përgjithshme e Kombeve të Bashkuara, 'Kongres kundër Torturës dhe Trajtimeve apo Dënimeve të tjera Mizore, Cnjerëzore apo Degraduese', 10 Dhjetor 1984, Seria e Traktateve të Kombeve të Bashkuara 1465, gjetur në www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html, Neni 12).

- 81 UN General Assembly, 'United Nations Convention against Corruption', 31 October 2003, A/58/422, available at www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; CoE Committee of Ministers, 'Recommendation Rec(2001)10 of the Committee of Ministers to Member States on the European Code of Police Ethics', adopted 19 September 2001.
(Asambleja e Përgjithshme e Kombeve të Bashkuara, 'Marrëveshja e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit', 31 Tetor 2003, A/58/422, gjetur në www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; Këshilli i Ministrave të Këshillit të Europës (CoE), 'Rekomandimi Rec(2001)10 i Këshillit të Ministrave për Shtetet Anëtare mbi Kodin Europian të Etikes Policore', adoptuar në 19 Shtator 2001.
- 82 For a variation on this as 'prospective' and 'retrospective' oversight see Robert Schwartz, 'Oversight/Regulatory Ethics in Theory and Practice', paper presented at conference on Ethics and Integrity of Governance: A Transatlantic Dialogue, Leuven, June 2005.
(Për një ndryshim mbi këtë, si një mbikqyrje 'të ardhshme' dhe 'prapavështues' shiko Robert Schwartz, 'Etika Mbikëqyrese/Rregullatore në Teori dhe Praktikë', dokument i paraqitur tek konferenca mbi Etikën dhe Integritetin e Qeverisjes: Një Dialog Transatlantik, Leuven, Qershor 2005.
- 83 J. Miller, 'Mbikëqyrja Civile e Policimit. Mësimet nga Literatura', gjetur në www.vera.org/download?file=93/civilian%2Boversight.pdf: 5.
- 84 Sanja Kutnjak Ivkovic, *Kalorës blu të rënë: Kontrolli i Korrupsionit Policor* (New York: Oxford University Press, 2005): 100–101.
- 85 Nisma e të Drejtave të Njeriut të Komonwelthit Britanik, 'Llogaridhënia e Policisë: Tepër e Rëndësishme për t'a Neglizhuar, Tepër Urgjente për t'a Vonuar' (New Delhi: CHRI, 2005), gjetur në www.humanrightsinitiative.org/publications/chogm/chogm_2005/chogm_2005_full_report.pdf: 40.
- 86 Dhoma e Dytë e Shteteve të Përgjithme, 'Parandalimi i Korrupsionit', 2005–2006, nr. 30374, Hagë, 2005 (në Hollandisht).
- 87 Në disa shtete shërbimet e specializuara policore i raportojnë ministrive të tjera, për shembull policia ushtarake ministrisë së mbrojtjes dhe policia doganore ministrisë së financave.
- 88 Shiko www.hmic.gov.uk/Pages/home.aspx.
- 89 Shiko www.interieur.gouv.fr/sections/a_l_interieur/la_police_nationale/organisation/igpn/igpn.
- 90 Shiko www.igai.pt.
- 91 Shiko www.om.nl/organisatie/rijksrecherche/.
- 92 'Rryshfete të Paguara për t'iu Bashkuar Policisë së Kenias', *BBC News*, 16 Dhjetor 2005, gjetur në <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4534150.stm>.
- 93 Otwin Marenin, 'Të ardhmet e Policimit të Shteteve Afrikane', *Praktika Policore dhe Hulumtime* 10, no. 4 (2009): 349–363.
- 94 Annike Osse, *Kuptimi i Policimit: Një Burim për Aktivistët e të Drejtave të Njeriut* (Amsterdam: Amnesty, 2006).
- 95 Hetimi Ipperwash, *Permbledhje Ekzekutive*, Vol. 2 (Forest, ON: Qeveria e Ontarios, 2007): 92.
- 96 Hetimi i Ipperwash, *Raportimi i Hetimit të Ipperwash – Volumi 2, Marrëdhëniet Polici/Qeveri* (Forest, ON: Qeveria e Ontarios, 2007): 304.
- 97 Hetimi i Ipperwash, shënimi 19 më sipër: 308.
- 98 Rick Stapenhurst, Niall Johnston dhe Riccardo Pelizzio (eds.), *Roli i Parlamentit në Frenimin e Korrupsionit* (Washington, DC: Istituti i Bankës Botërore, 2006): 1–10.
- 99 Jeremy Pope, 'Parlamenti dhe Legjislacioni Anti-korrupsion', në Rick Stapenhurst, Niall Johnston dhe Riccardo Pelizzio (eds.), *Roli i Parlamentit në Frenimin e Korrupsionit* (Washington, DC: Istituti i Bankës Botërore, 2006).

- 100 Born, Fluri dhe Johnson (eds.), *Mbikëqyrja Parlamentare e Sektorit të Sigurisë: Parimet, Mekanizmat dhe Praktikat* (Geneva: IPU/DCAF, 2003): 76.
- 101 Staphenurst, Johnston dhe Pelizzio, shënimi 21 me sipër.
- 102 Human Rights Watch, *'Gjithkush është brenda në Lojë': Korrupsioni dhe Abuzimi i të Drejtave të Njeriut nga Forcat e Policisë së Nigerit* (New York: Human Rights Watch, 2010): 67–86.
- 103 Human Rights Watch, shënimi 25 më sipër: 82 mbi financimin e policisë Nigeriane.
- 104 Komiteti Parlamentar i Përbashkët në Komisionin Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit, 'Hetim mbi Modelet e Integritetit të Zbatimit të Ligjit' (Canberra: Parlamenti i Komonwelthit të Australisë, 2009).
- 105 Adam Shinar, 'Përgjegjshmëria për Policinë Indiane: Krijimi i një Agjencie të Jashtme Ankesash', *Rrjeti Ligjor i të Drejtave të Njeriut*, Gusht (2009): 21.
- 106 Organizimi Global i Parlamentarëve Kundër Korrupsionit, 'Kontrolli i Korrupsionit: Një Manual për Parlamentarët', gjetur në www.gopacnetwork.org/Docs/CCH%20FINAL%20Aug%2005%20ENG.pdf: 32.
- 107 Racheld Neild, *Tema dhe Debate mbi Reformat e Sigurisë Publike: Një Manual për Shoqërinë Civile: Kontrollat e Jashtme* (Washington, DC: Zyra e Washingtonit mbi Amerikën e Latine, 2000).
- 108 *Qyteti i Canton, Ohio v. Harris*, 489 U.S. 378: Volumi 489.
- 109 Neild, shënimi 30 më sipër
- 110 J. Schultz, 'Konventa e Kombeve të Bashkuara Kundër Korrupsionit (UNCAC) dhe Korrupsioni i Gjyqësorit: Kërkesat dhe Rugët për Reforma', U4 Përmbledhja No. 18, Shtator 2009, gjetur në www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf
- 111 Kutnjak Ivkovic, shënimi 7 më sipër: 56.
- 112 John D. Neily, 'Standartet Profesionale të Forcave Speciale "Panorama e Hetimit," 2001, gjetur në www.cbc.ca/news/pdf/NeilyReport2.pdf.
- 113 Neily, shënimi 35 më sipër.
- 114 Heidemarie Paulitsch, 'Austria', në *Udhëzuesi Ligjor Ndërkombëtar Krahësues për Krimin në Biznes 2011*, Grupi Ligjor Global (2011), gjetur në www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/3943.pdf.
- 115 *Komisioni Mbretëror mbi Kompetencat e Policisë, Mbretëria e Bashkuar* (Londer: H.M. Stationary Office, 1929).
- 116 Asambleja e Përgjithshme e Kombeve të Bashkuara, shënimi 4 më sipër: 10, Neni 6.
- 117 OECD, 'Institucionet e Specializuara Anti-Korrupsion. Rishikim i Modeleve', gjetur në www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf: 21
- 118 Jon S. T. Quah, 'Dështimi i Sfidës Institucionale: Mësimi nga Eksperiencat e Agjencive Anti-Korrupsion në Katër Vende të Azisë', *E Drejta Penale dhe Ndryshimi Social* 53 (2010): 25.
- 119 Quah, shënimi 41 më sipër.
- 120 Quah, shënimi 41 më sipër: 30–33.)
- 121 Shiko faqen e internetit ICAC, www.icac.org.hk/en/about_icac/os/index.html.
- 122 OECD, shënimi 40 më sipër: 22.
- 123 Qeveria Australiane, 'Kush Jemi Ne. Integriteti në Zbatimin e Ligjit', gjetur në [www.aclei.gov.au/www/aclei/rwpattach.nsf/VAP/%28C7C220BBE2D77410637AB17935C2BD2E%29~ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf/\\$file/ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf](http://www.aclei.gov.au/www/aclei/rwpattach.nsf/VAP/%28C7C220BBE2D77410637AB17935C2BD2E%29~ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf/$file/ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf).
- 124 Akti i Integritetit në Zbatimin e Ligjit i vitit 2006, part 13.
- 125 Qeveria Australiane, 'Informazione rreth Komisionit Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit', gjetur në www.isrcl.org/Papers/2007/Bugg.pdf; ACLEI, 'Deklarat e Buxhetit të Komisionit Australian për Integritetin e Zbatimit të Ligjit (ACLEI) 2010–11', gjetur në www.aclei.gov.au/www/aclei/aclei.nsf/Page/Accountability_and_Reporting.

- 126 William Macpherson, *Hetimi i Stephen Lawrence* (Londer: The Stationary Office, 1999).
- 127 Ligji organik i kontrollit, Nenet 9, 12.
- 128 Komisioni i përhershëm i kontrollit të shërbimeve policore, 'Vëzhguesi i funksioneve të policisë' (2007); Ligji organik i kontrollit.
- 129 L. De Sousa, 'Agjencitë Anti-Korrupsion: Midis Fuqizimit dhe Papërshtatmërisë, *E Drejta Penale dhe Ndryshimi Social* 53, no. 1 (2010): 5.
- 130 Këshilli i të Drejtave të Njeriut të Kombeve të Bashkuara, 'Raport i Raportuesit Special mbi Ekzekutimet Jashtëgjyqesore, pa Proces të rregullt ose Arbitrare, Philip Alston. Shtese. Studim mbi mekanizmin Mbikqyes të Policisë', 28 Maj 2010, gjetur në www.2.ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf.
- 131 Këshilli i të Drejtave të Njeriut të Kombeve të Bashkuara, shënimi 53 më sipër: 23–24.
- 132 Këshilli i të Drejtave të Njeriut të Kombeve të Bashkuara, shënimi 53 më sipër: 14.
- 133 Nisma për të Drejtat e Njeriut të Komonuelthit, shënimi 8 më sipër: 64–65.
- 134 Këshilli i të Drejtave të Njeriut të Kombeve të Bashkuara, shënimi 53 më sipër: 24–25.
- 135 Këshilli i të Drejtave të Njeriut të Kombeve të Bashkuara, shënimi 53 më sipër: 24–25.
- 136 Për një sondazh të cështjeve metodologjike në vlerësimin e shtrirjes së korrupsionit dhe për një përpjektje për ta matur atë shiko Sanja Kutnjak Ivkovic, 'Për të Shërbyer dhe Mbledhur: Matja e Korrupsionit të Policisë', *Revista e të Drejtës Penale dhe Kriminologjia* 93, no. 2/3 (2003).
- 137 R. Stapenhurst, 'Roli i Medias në Frenimin e Korrupsionit', Instituti i Bankës Botërore (2000), gjetur në <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/media.pdf>: 2.
- 138 V. Bhargava dhe E. Bolongaita, *Sfidimi i Korrupsionit në Azi: Studime Rastesh dhe një Kuadër për Aksion* (Washington, Banka Botërore, 2004): 42.
- 139 Nisma e të Drejtave të Njeriut e Commonwealthit, shënimi 8 më sipër: 71–72.
- 140 Per Shembull, Anneke Osse, 'Manual mbi Përgjegjshmerine, Integritetin dhe Mbikqyrjen e Policisë', UNODC projekte të ardhshme 2011; Organizata për Sigurine dhe Bashkepunimin në Europë, *Liber Udherrefyes mbi Polikat Demokratike* (Vienna: OSCE, 2008).
- 141 Nisma e të Drejtave të Njeriut e Commonwealthit, shënimi 8 më sipër: 72.
- 142 OECD, 'Nismat Anti-Korrupsion të Organizatave Jo Qeveritare', gjetur në www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_34857_2751268_1_1_1_1,100.html.
- 143 B. Peters, 'Roli i Mediave: Mbulimi apo Fshehja e Korrupsionit?', Raporti Global Mbi Korrupsionin 2003, gjetur në <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN008437.pdf>: 4.
- 144 Selwyn Raab, 'Policia e New Yorkut Lejon Korrupsionin, Thote Mollen Panel', *New York Times*, 29 Dhjetor 1993, gjetur në www.nytimes.com/1993/12/29/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-mollen-panel-says.html
- 145 Instituti Demokratik Ndërkombëtar, 'Mbikqyrja Demokratike e Forcave të Policisë. Mekanizma për Përgjegjshmërine dhe Policimin në Komunitet', gjetur në www.accessdemocracy.org/files/1906_gov_policing_080105.pdf: 36. (Gusht 2005)
- 146 Nisma e të Drejtave të Njeriut e Komonuelthit, shënimi 8 më sipër: 71.
- 147 Nisma e të Drejtave të Njeriut e Komonuelthit, shënimi 8 më sipër: 71.
- 148 Nisma e të Drejtave të Njeriut e Komonuelthit, shënimi 8 më sipër: 73.
- 149 Reporteret Sans Frontières, 'Meksikë', gjetur në <http://en.rsfs.org/report-mexico,184.html>.
- 150 Stapenhurst, shënimi 61 më sipër: 7.
- 151 John McMillan dhe Pablo Zoido, 'Si të Shkatërrosh Demokracinë: Montesinos në Peru', *Revista e Perspektivave Ekonomike* 18, no. 4 (2004), p 69-92.

- 152 Wesley G. Skogan, 'Pjesëmarrja e Komunitetit dhe Policimi në Komunitet', në Jean-Paul Brodeur (ed.) *Si të Njohim Policimin e Mirë: Probleme dhe Çështje* (Londer: Sage Publications, 1998): 106.
- 153 Staphenurst, shënimi 62 më sipër: pikat 1–4.
- 154 Për një pasqyrë shiko për shembull David A. Brown, *Rindërtimi i Besimit: Grupe pune Speciale në Qeverisje dhe Ndryshimi Kulturor në RCMP* (Kanada: Madhëria e saj Mbretëresha e Kanadasë, 2007); Milton Mollen, *Raporti i Komisionit: Komision për Hetimin e Akuzave për Korrupsionin Policor dhe Procedurat Anti-Korrupsion të Departamentit të Policisë* (New York: Komisioni, 1994; Fitzgerald, shënimi 1 më sipër; Wood, shënimi 1 më sipër.
- 155 Kutnjak Ivkovic, shënimi 7 më sipër: 116–117.
- 156 Lawrence W. Sherman, *Skandali dhe Reforma: Kontrolli i Korrupsionit Policor* (Berkeley, CA: University of California Press, 1978).
- 157 Brown, shënim 78 më sipër: 12.
- 158 Mollen, shënim 78 më sipër: 13.

Kapitulli 7:

- 159 K. Snijders, 'Hoe Temmen We Het Zevenkoppig Monster? Besluitvorming En Strategieopbouw Binnen Rechercheonderzoeken', dokument hulumtimi, Akademia e Policisë Hollandeze 2005.
- 160 O.-D. Fjeldstad dhe J. C. Andvig, 'Krimi, Varfëria dhe Korrupsioni në Polici në Vendet në Zhvillim', CMI Dokument Pune 2008:7 (Bergen: Chr. Michelsen Institute, 2008).
- 161 Fjeldstad dhe Andvig, shënimi 2 më sipër: 24.
- 162 Fjeldstad dhe Andvig, shënimi 2 më sipër; T. Prenzler, *Korrupsioni Policor: Parandalimi i Keq-Sjelljes dhe Ruajtja e Integritetit* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).
- 163 Lawrence W. Sherman, *Korrupsioni Policor: Një Perspektivë Sociologjike* (Garden City, NY: Anchor Press, 1974).
- 164 Intervistë me Henk Hummel dhe Han van Duren, Rijksrecherche, Hollandë.
- 165 Bazuar në vendimin dalë nga Policia Metropolitane e Londrës, me disa shtesa nga autori.
- 166 G. R. Newman, *Operacionet me agjentë të fshehtë, Udhëzues të Orientuar drej Problemit për Policinë (Policët)* (Washington, DC: Departamenti i Drejtësisë i SHBA-së, 2007).
- 167 S. Kutnjak Ivkovic, *Kalorësit e Renë Blu: Kontrolli i Korrupsionit Policor* (New York: Oxford University Press, 2005).
- 168 USAID/NEPAL, 'Hetimi Anti-korrupsion dhe Udhëzuesi Eksperimental', 2005, gjetur në http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf.
- 169 Snijders, shënimi 1 më sipër.
- 170 Shih kapitullin mbi rolin e informacionit në P. Aepli, O. Ribaux dhe E. Summerfield, *Vendimarrjet në Policim* (Lausanne: PPUR, 2011).
- 171 Në disa vende / sisteme gjyqësore, prokuroria është e pavarur dhe nuk bashkëpunon me policinë. Në sisteme të tjera gjyqësore prokuroria është përgjegjëse për të gjithë procesin e hetimit.
- 172 P. Stelfox and K. Pease, 'Njohje dhe Zbulim: Patnerë Ngurrues', në M. J. Smith dhe N. Tilley (eds), *Shkenca e Krimin: Qasje të Reja për Parandalimin dhe Zbulimin e Krimin* (Cullompton: Willan Publishing, 2005).
- 173 J. Osterburg and R. Ward, *Hetimi i Krimin: Një Metodë për Rindërtimin e së Kaluarës*, 4th ed (Londer: LexisNexis, 2004): 123.
- 174 Falë Inspektorit Tom de Wit, Akademia e Policisë së Hollandes.
- 175 G. Klemencic dhe J. Stusek, 'Institucionet Anti-Korrupsion: Rishikim i Modeleve', OECD, 2007, gjetur në www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.

- 176 Ky rast studimor u adaptua nga raporti i OECD: Klemencic dhe Stusek, shënimi 17 më sipër.
- 177 Klemencic dhe Stusek, shënimi 17 më sipër; W. Bruggeman, 'Legjitimiteti, Etika dhe Sistemet e Integritetit në Organizatat e Policisë', në *Perlat në Policim 2010: Eksplorimi i Rugës Përpara*, gjetur në <http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf>.
- 178 Programi Kroat anti-korrupsion USKOK u krijua me ndihmën e policisë Hollandeze, e cila organizoi një seri seminaresh për të trajtuar çështje të dobishme si policimi i udhëhequr nga inteligjenca, strategjitë e hetimit, bashkëpunimi ndërkombëtar, hetimi dixhital dhe mjeko-ligjor, vëzhgimi, bashkëpunimi midis agjencive, etj. Më shumë informacion rreth këtij programi është në dispozicion nga autori i këtij kapitulli.
- 179 A. Osse, 'Të kuptosh Policimin: Një Burim për Aktivistët e të Drejtave të Njeriut', 2007, gjetur në www.amnesty.nl/documenten/phrp/Understanding%20policing%20Part%201.pdf.

Chapter 8:

- 180 M.S. Grindle, *Për një qeverisje të mirë: ndërtimi i kapaciteteve në sektorin publik të vendeve në zhvillim* (Boston: Harvard University Press, 2007).
- 181 Shih: <http://www.caricomict4d.org/ict-for-development-topics-mainmenu-132/capacity-building-mainmenu-174/75-definition-of-capacity-building.html>.
- 182 Shih: R. Spoth, M. Greenberg, K. Bireman, C. Redmond, (2004) "Modeli i Partneritetit Komunitet-Universitete PROSPER për Sistemet e Arsimit Publik: Ndërtimi i Kapaciteteve për Parandalimin bazuar në evidencë dhe ndërtimin e kompetencave," *Shkenca e parandalimit*, 5, No. 1 (2004): 31-39.
- 183 Edhe pse ky libër nuk pretendon që përmbajtja e tij të jetë 'ndërtim kapacitetesh' *per se*, kur konsiderohet përmbajtja në kompleks e librit, autorit i duket që ia arrin qëllimit. Shiko P. Aepli, O. Ribeaux, E. Summerfield, *Vendimarrja në Operacione Policimi dhe Menaxhim* (Lausanne: EPFL Press, 2011).
- 184 C. Potter, R. Brough, "Ndërtimi Sistemik: një hieraki e nevojave," *Planifikimi i Politikave Shëndetsore*, 19, nr. 5 (2004): 336-345.
- 185 J. R. T. Wood, 'Raporti Përfundimtar i Komisionit Mbretëror për Shërbimin Policor të Uellsit të Ri Jugor: Vol. 1: Korrupsioni dhe Vol. 2: Reforma' (Sidney: Qeveria e Shtetit të Uellsit të Ri Jugor, 1997).
- 186 Zhvillime të mëtejshme mund të gjenden në Pierre Aepli, Olivier Ribaux dhe Everett Summerfield, *Vendimarrja në Policim: Operacione dhe Menaxhim* (Lausanne: EPFL Press, 2011).
- 187 Zyra e Komisionerit të Lartë të Kombeve të Bashkuara për të Drejtat e Njeriut, 'Kodi i Sjelljes për Oficerët e Zbatimit të Ligjit' (Gjeneve: Kombet e Bashkuara, 1979).
- 188 Bazuar në deklaratën e vlerave të Forcave të Policisë të Uellsit të Ri Jugor.
- 189 Shih: J. Alderson, *Liria e Policimit* (Plymouth: MacDonald dhe Evans Ltd., 1979).
- 190 John Cottingham Alderson, CBE, QPM: 28 Maj 1922 – 7 Tetor 2011.
- 191 Për diskutim të mëtejshëm mbi këtë temë shiko: D.H. Bayley, *Ndryshimi i Rojës: Zhvillimi i një Policie Demokratike Jashtë Vendit*. (New York: Oxford University Press, 2006).
- 192 M. Pedler, J. Burgoyne dhe T. Boydell, *Shoqëria që Mëson: Një Strategji për Zhvillim të Qëndrueshëm* 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1996); P. Honey and A. Mumford, *Një Manual për Stilet e të Mësuarit* (Maidenhead: Honey, 1992).
- 193 Akti i Zbulimit të Interesit Publik i vitit 1998, i prezantuar në Britaninë e Madhe në 2 Korrik 1998
- 194 D. Goleman, R. Boyatzis dhe A. McKee, *Liderat e Rinj* (Londer: Little, Brown, 2001).
- 195 S. Burtonshaw-Gunn, *Mjetet Thelbësore për Konsulencë Menaxheriale* (Chichester: John Wiley & Sons, 2010).
- 196 N. Stanford, *Projekti i Organizatës: Qasje Bashkëpunuese* (Oxford: Elsevier Publishing, 2004).

- 197 Një system i tillë është zhvilluar për emërimin e 'katalizatorëve' apo oficerëve të trajnuar posacërisht në etike, të cilët më pas do të jenë në gjendje për të këshilluar apo konsultuar oficerët e tjerë që po përballin dilemma etike brenda organizatës.
- 198 R. Speculand, *Tulla për Ura: Ktheje Strategjinë në Realitet* (Singapore: Bridges Consultancy, 2005).
- 199 Shih: A. Beckley, *A ka një lidhje mes trainimit dhe zhvillimit dhe inteligjences emotive, praktikës reflektuese dhe kompetencave manaxheriale?* Dizertacion i Papublikuar (University College, Worcester, 2003).
- 200 Shih për shembull: Polica Federale Australiane, "Policimi Ndërkombëtar drejt 2020. Rezultatet," (raport i konferencës që u mbajt në 19-21 Nëntor 2007 në Canberra), 2007, gjetur në http://conference.afp.gov.au/2020_Conference_Summary.pdf; T. Newburn, "E ardhmja e policimit," Në *Manuali i policimit* (ed. i dytë) (Devon: Willan Publishing, 2008); Y. Jekes, M. Yar, "Policimi i krimit informatik: Tendencat e Reja & Sfidat e Ardhshme," Në *Manual i Policimit* (ed. i dytë) (Devon: Willan Publishing, 2008); T.J. Cowper, M.E. Buerger, (u/d.), "Përmirësimi i Pikëpamjes Tonë mbi Botën: Policia dhe Rritja e Teknologjisë Reale," Grupet e Punës të së Ardhmes, SHBA; FBI / Departamenti i Drejtësisë; P. Dick, "Kthim Mbrapsh? Përdorimi i një Kuadri Pluralist për të Eksploruar Menaxhimin e Punës Fleksibël në Shërbimin Policor të Mbretërisë së Bashkuar," *Revista Britanike e Menaxhimit*, 20 (2009):S182-S193; T. Finnie, T. Petee, J. Jarvis, (Eds) (n/d), "Sfidat e Ardhshme të Krimit Informatik. Volumi 5: Veprimet e Grupeve të Punës të së Ardhmes," Grupet e punës të së ardhmes, SHBA, FBI / Departamenti i Drejtësisë; G. Hansen, B.H. Levin, "Ku po Shkon Trafiku," Seri e studimeve (White Paper) të Grupeve të Punës të së Ardhmes, Series: Vol.1 No.3 (2010), Grupet e Punës të së Ardhmes, SHBA, FBI / Departamenti i Drejtësisë; M. Keelty, (2008) "Terrorismi: Paradigma e Re e Policimit," *The Sydney Papers* (Vere 2008): 95-105.
- 201 Për shembull shih: P. Neyroud, A. Beckley, (2001) *Policimi, Etika dhe të Drejtat e Njeriut* (Cullompton: Willan Publishing, 2001), Kapitulli 9: Zgjidhjet e Burimeve Njerezore, 169-188.
- 202 D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Liderat e Rinj: Transformimi i artit të leadershipit në shkencën e rezultateve* (Londer: Little, Brown, 2002).
- 203 P. Ryan, 'Reforma e Shërbimit Policor të Uellsit të Ri Jugor – Faza 1' (Sydney: Government Printer, 1996).
- 204 P. Ryan, 'Instruksione të ardhshme 2001–2005' (Sydney: NSW Shërbimi i Policisë, 2000).
- 205 ABS Monitorimi i Anketës mbi Popullsinë (2000).
- 206 P. Larmour, 'Zhvillimi i një njësie të specializuar mbi Korrupsionin dhe Anti-Korrupsion', dizertacion masteri (Qendra Kombëtare për Studimet e Zhvillimit, Universiteti Kombëtar Australian, 1999, e papublikuar).
- 207 Kursi i Etikës së Policisë për Punonjësit e Rinj PPP123 – Etikë Profesionale, Charles Sturt University Australia.
- 208 J. M. Van Slyke, 'Trajnimi mbi Etikën në Polici: Mënyrat e Preferuara të Mësimdhënies në Zbatimin e Ligjit të Arsimit e Lartë', dizertacion doktorature, Universiteti i Texas tek Austin, SHBA, 2007, papublikuar.
- 209 Larmour, shënimi 19 më sipër.
- 210 F. Beohm, 'Trajnimi dhe Arsimi Anti-Korrupsion', U4 Brief No. 13, Tetor 2007, gjetur në www.U4.no/themes/private-sector.
- 211 OECD Drejtoria për Bashkëpunim dhe Zhvillim, Komiteti i Asistencës për Zhvillim, 'Skica e Raportit Përfundimtar e Grupit të Punës mbi Zhvillimin me Pjesëmarrje të Qeverisjes së Mirë të DAC', DCD/DAC/PDGG (96) 4 (Paris: OECD, 1996).
- 212 Beohm, shënimi 23 më sipër.
- 213 D. L. Kirkpatrick, *Vlerësimi i Programeve të Tranimimit*, ed. 3të (San Francisco, CA: Botues Berrett-Koehler, 1994).
- 214 Metodologjia e propozuar mbështetet në princip nga burime të ndryshme, duke përfshirë S. Miller, J. Blackler dhe A. Alexandra, *Etika e Policisë*, Ed. 2të (Sydney: Allen & Unwin, 2006): 140–145.
- 215 T. Prenzler, 'Reforma në Politikë, Drejtësia Penale dhe Policia në Post-Fitzgerald Queensland', *Rishikimi ligjor i Griffith* 18, no. 3 (2009): 577–595.
- 216 M. Mitchell and J. Casey, *Lidershipi Policor dhe Menaxhimi* (Annandale: Federation Press, 2007).

- 217 J. Wood, 'Komisioni Mbretëror në Sherbimin e Policisë të NSW: Raporti Përfundimtar', Vol. I–III (Sydney: Government Printer, 1997).
- 218 Ryan, shënimi 15 më sipër; Ryan, shënimi 17 më sipër.
- 219 QSARP, 'Revizioni Cilësor Strategjik i Raportit të Procesit të Reformave për Vitin 1 (Mars 1999–Mars 2000)' (Sydney: Hay Company, 2000); QSARP, 'Revizioni Cilësor Strategjik i Raportit të Procesit të Reformave për Vitin 2 (2000–2001)' (Sydney: Hay Company, 2001); QSARP, 'Revizioni Cilësor Strategjik i Raportit të Procesit të Reformave për Vitin 3 (Korrik 2001–Qershor 2002)' (Sydney: Hay Company, 2002).

Chapter 9:

- 220 M. Punch, *Korrupsioni Policor: Devijimet, Përgjegjshmeria dhe Reforma në Polici* (Cullompton: Willan, 2009).
- 221 D. H. Bayley, 'Reforma Policore si Politikë e Jashtëme', *Revista e Kriminologjise e Australize dhe Zelandes se Re* 38, no. 2 (2005): 206–215.
- 222 Qeveria e Uellsit të Ri Jugor, 'Projekti Manta: Raporti 1: Identifikimi dhe Komunikimi i Rrezeve të Keqsjelljes së Komandimit' (Sidney: PIC, 2009).
- 223 T. Prenzler, *Korrupsioni Policor: Parandalimi i Keqsjelljes dhe Ruajtja e Integritetit* (Londer: Botimet Press, 2009): 126.
- 224 M. Downes, *Reforma Policore në Serbi: Drejt Krijimit të një Force Policore Moderne dhe të Përgjegjshme* (Bruksel: OSBE, 2004): 39.
- 225 Qeveria e Uellsit të Ri Jugor, shënimi 3 më sipër: 132.
- 226 Përdorur nga Komisioni për Krime dhe Keqsjelljen i Kuinslandit, cituar në Qeveria e Uellsit të Ri Jugor, shënimi 3 më sipër: 133.
- 227 H. Whitton, 'Mësimi i Etikës në Shoqëritë me Korrupsion të Lartë: Shqetësimet dhe Mundësitë', U4 Përmbledhje 5, Norvegji, Prill, 2009: 2.
- 228 J. Brown, 'Trajnimi në Vlerësimin e Nevojave: Një Detyrim për Zhvillimin e një Programi Trajnimi të Efektshëm', *Menaxhimi i Personelit të Sektorit Publik* 34, no. 4 (2002): 569–578.
- 229 Brown, shënimi 9 më sipër: 577.
- 230 Interpol, *Udhëzuesi i Interpolit për Trajnim të Efektshëm: Një Përgjegjësi Kolektive* (Lyons: Drejtoria e Trajnimit dhe Zhvillimit të Interpolit, 2009): 89.
- 231 Përshtatur sipas C. Fair dhe S. Jones, *Sigurimi i Afganistaninit: Hyrja në Udhën e Duhur* (Uashington, DC: Instituti i Pages së SHBA, 2009): 23.
- 232 B. Burnes, *Manaxhimi i Ndryshimit: Një Qasje Strategjike ndaj Dinamikave Organizative* (Harlow: Prentice-Hall, 2004).
- 233 M. Crichton, R. Flin dhe W. Rattray, 'Trajnimi i Vendimmarrësve – Lojrat e Vendimeve Taktike', *Revista e Emergjencave dhe Menaxhimit të Krizave* 8, no. 4 (2000): 208–217, at 209–210.
- 234 R. Miller, 'Përdorimi i Teorive të Elasticitetit të Dijeve në Trajnimet Ndër-Kulturore', Teme doktorature, Universiteti i Nju Meksikos, SHBA, 2010.
- 235 K. Lauche, M. Crichton dhe P. Bayeri, 'Lojrat e Vendimeve Taktike: Zhvillimi i Trajimeve mbi Baza Skkenaresh për Vendimmarrësit dhe Skuadra të Shpërndara', studim i paraqitur në Konferencën e Nëntë të Vendimmarrjes Natyraliste, Londër 2009.
- 236 Kjo pjesë është marrë pjesërisht nga Qeveria e SHBA: 'Abetarja e Teknikave Operative: Teknika të Strukturuar Analitike për Përmirësimin e Analizës së Informacionit të Fshehtë' gjetur në www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf.

- 237 USAID, *Manuali i Trajnimit të Trajnuesve: Transformimi i Konfliktit dhe Ndërtimi i Paqes në Ruanda* (Washington, DC: USAID, 2008).
- 238 Përshtatur sipas USAID, shënimi 18 më sipër: 26.
- 239 N. Blanchard dhe J. Thacker, *Trajnimi i Efektshëm: Sisteme, Strategji, dhe Praktika* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007).
- 240 A. Goldsmith, 'Në Kërkim të Integritetit të Policisë: Dimensionet e Udhëheqjes dhe Qeverisjes', *Çështje Aktuale në Drejtësinë Kriminale* 13, no. 2 (2001): 185–202.
- 241 Burnes, shënimi 13 më sipër.
- 242 J. Randall, *Managing Change/Changing Managers* (London: Routledge, 2004): 60.
- 243 Burnes, shënimi 13 më sipër: 275.
- 244 J. Chan, *Ndryshimi i Kulturës Policore* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).
- 245 Burnes, shënimi 13 më sipër: 597.
- 246 USAID, shënimi 218 më sipër.
- 247 Randall, shënimi 23 më sipër: 144.
- 248 R. Degnegaard, 'Menaxhimi i Ndryshimit në Reformat Publike: Mësime nga Reforma Daneze e Policisë', Punim Kërkimor, Shkolla e Biznesit e Kopenhagenit, 2006, gjetur në www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf: 11–12.
- 249 A. Doig dhe S. Riley, 'Korrupsioni dhe Strategjitë Anti-korrupsion: Çështje dhe Raste Studimore nga Vendet në Zhvillim, në G. S. Cheema dhe J. Bonvin (eds), *Korrupsioni dhe Inisiativat e Përmirësimit në Vendet në Zhvillim* (Paris: OBZHE, 1998): 50.
- 250 M. Girodo, 'Bërja e Strategjive Anti-Korrupsion më të Qëndrueshme: Vlerat e Qasjes "një Fjalë e Mirë dhe një Armë", në Martin Kreutner (ed.), *Praktika Takon Shkencën: Dialogu Bashkëkohor Anti-Korrupsion* (Vienë: Manzche Verlags, 2010).
- 251 Projekti i Sfidave, *Përballimi i Sfidave të Operacioneve Paqeruajtëse: Bashkëpunimi dhe Koordinimi* (Stockholm: Elanders Gotab, 2005): 132.
- 252 M. O'Rawe, 'Të Drejtat e Njeriut, Shoqëritë në Tranzicion dhe Trajnimi i Policisë: Strategjite Legjitimuese Trashëgimitë Delegjitimuese, *Revista e Komenteve Ligjore të Shën Xhonit* 22 (2007): 199–260.
- 253 Banka Botërore, 'Anti-korrupsioni – Hapat Drejt një Strategjie Anti-Korrupsion, Banka Botërore, 2010, gjetur në <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTANTICORRUPTION/0,,contentMDK:20222172~menuPK:1165494~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384455,00.html>.
- 254 Udhëzuesi Indonezian për Ndërtimin e Paqes, 'Mbikëqyrësi Indonezian i Policisë, Xhakartë, 2003–2009, gjetur në www.direktori-perdamaian.org/english/org_detail.php?id=397.
- 255 T. Murray, 'Një Vlerësim i Nevojave mbi Arsimimin, Përfitimet Sociale dhe një Shoqatë Studentësh të Akademisë së Policisë në Policinë Kombëtare, GTZ/Ministria Federale e Bashkëpunimit Ekonomik të Afganistanit, 2008, punim i publikuar, në pronësi të autorit.
- 256 Girodo, shënimi 32 më sipër: 10.
- 257 L. Burke dhe H. Hutchins, 'Transferimi i Trajnimit: Një Rishikim Integruar i Literaturës, *Human Resource Development Review* 6, no. 3 (2007): 263–296 6, no. 3 (2007): 263–29.
- 258 Njuman, shënimi 8 më sipër.
- 259 Marrë nga www.businessdictionary.com.
- 260 Osterburg dhe Ward, shënimi 15 më sipër.
- 261 Shih www.businessdictionary.com.

**Geneva Centre for the Democratic
Control of Armed Forces (DCAF)**

P. O. Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland