



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

www.dcaf.ch

Прирачник за полициски интегритет



Прирачник за полициски интегритет

ДЦАФ

Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили (ДЦАФ) промовира добро управување и реформи во безбедносниот сектор. Тој ги истражува добрите практики, го охрабрува развојот на соодветни норми на државно и меѓународно ниво, креира препораки за политики и обезбедува програми за советување и помош во рамките на државата. Меѓу партнерите на ДЦАФ спаѓаат владите, собранијата, цивилното општество, меѓународните организации и актерите во безбедносниот сектор, како што се полицијата, судството, разузнавачките агенции, службите за гранична безбедност и војската.

ДЦАФ изразува огромна благодарност до **Министерството за надворешни работи на Норвешка** за дадената поддршка при создавањето на овој прирачник.

Изразените мислења се на авторите и во никој случај не ги рефлектираат ставовите на институциите реферирани или претставени во овој прирачник.

Оваа публикација е преведена од оригиналното издание на англиски јазик од страна на Центарот за странски јазици и преведувачки услуги „Вортекс“.

Насловни слики (од долу горе, лево кон десно):

- © ОБСЕ/Михаил Евстафиев (Mikhail Evstafiev)
- © 2007 Џои Ито (Joi Ito). Лиценцирана во склоп со Creative Commons Attribution 2.0 Generic license
- © Полција на Данска (politi.dk)
- © 2009 Патрола на Пекинг. Лиценцирана во склоп со Creative Commons Attribution 2.0 Generic license
- © KEYSTONE/АП ФОТО/Шалк ван Зидам (Schalk van Zuydam)
- © ОН Фото/Кристофер Хервиг (Christopher Herwig)

©ДЦАФ, 2012

Сите права се задржани.

ISBN 978-92-9222-190-4

Дизајн и печатење: Валеур, Словачка (Valeur, Slovak Republic)

Издадено од ДЦАФ

(Женевски Центар за Демократска Контрола на Вооружените Сили)

Поштенски Факс 1360

1211 Женева 1

Швајцарија

www.dcaf.ch

Признанија

Концептот на прирачникот за полициски интегритет беше развиен и координиран од Пјер Апли (Pierre Aeppli), виш полициски советник во ДЦАФ.

Би сакале да им се благодариме на следниве лица од ДЦАФ за нивниот придонес со значајни коментари и препораки: Даниела Абезтут (Daniela Abeztout), Алеро Окородуду (Alero Okorodudu), Софија Хофман (Sophia Hoffmann), Рето Брунхарт (Reto Brunhart), Марк Ремилар (Marc Remillard) и Марта Бајаржан (Martha Baillargeon).

Голема благодарност и до нашите надворешни соработници за нивниот придонес: Кен Коство (Ken Kostvo) за неговиот придонес како виш уредник и Чери Екинс (Cherry Ekins) за лектурата.

Прирачник за полицискиот интегритет

Прирачникот за полициски интегритет има за цел да им помогне на полициските служби при изнаоѓањето на ефикасни мерки за спречување на корупцијата во полицијата, да ја зголеми нивната способност во борбата против криминалот, да ја подобри јавната безбедност и да ги зацврсне владеењето на правото и јавната доверба во полицијата. Прирачникот се состои од девет глави.

1. Вовед во корупцијата и полициското работење
2. Вредности, правила и однесување
3. Организација
4. Поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања
5. Внатрешна контрола
6. Надворешен надзор и контрола
7. Истрага
8. Градење капацитети
9. Инструменти

Содржина

За прирачникот	12
Акроними	20

Глава 1

Дел 1: Вовед во Глава 1	23
Дел 2: Дефиниции поврзани со полициската корупција.....	24
2.1. Што претставува корупцијата?	24
2.2. Што претставува полицијата?	25
2.3. Што претставува полициската култура?	26
2.4. Што претставува полициската корупција?	26
2.5. Што претставува системската корупција?	28
2.6. Видови на полициска корупција и несоодветно однесување на полицијата	28
2.7. Други видови несоодветно постапување и неетичко (несоодветно) однесување на полицијата	31
Дел 3: Важноста на справувањето со полициската корупција и несоодветното однесување.....	34
Дел 4: Градење етичка полициска сила.....	36
4.1. Методи за справување со полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата	36
4.2. Избегнување на потенцијалната опасност од приватизација и екстернализација на полицијата	40
4.3. Одговорности за справување со корупцијата.....	41
4.4. На што треба да се фокусираме?	43
4.5. Кои се условите за ефикасни антикорупциски мерки и потешкотиите со кои би се соочиле?	43
Дел 5: Подобрување на однесувањето на полицијата во специфични состојби	46
5.1. Постконфликтни држави	46
5.2. Земји во транзиција	49
5.3. Земји во развој	52
5.4. Развиени земји	55
Дел 6: Успешни антикорупциски стратегии	57

6.1. Сингапур.....	57
6.2. Хонгконг.....	58
Дел 7: Заклучоци и научени лекции – Глава 1.....	60

Глава 2

Дел 1: Вовед во Глава 2.....	65
1.1. Што претставува организациската култура?.....	65
Дел 2: Зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни за борбата против корупцијата?.....	69
2.1. Промените и нивното влијание врз организациската култура.....	69
2.2. Една или повеќе култури?.....	70
2.3. Позитивни и негативни аспекти на полициската култура.....	71
Дел 3: Како може вредностите, правилата и однесувањето да се интегрираат во борбата против полициската корупција?.....	73
3.1. Подобрување на добросостојбата на кадарот.....	74
3.2. Развивање на процесот на интегрирање на културата во борбата против корупцијата.....	74
Дел 4: Интеграција на вредностите, правилата и однесувањето во специфични состојби.....	87
4.1. Постконфликтни земји.....	87
4.2. Земји во транзиција и земји во развој.....	88
4.3. Развиени земји.....	89
Дел 5: Имплементација.....	91
5.1. Поддршка од раководството.....	91
5.2. Вклученост на кадарот.....	92
5.3. Предизвици и препреки при изработката на еден кодекс.....	92
Дел 6: Заклучоци и препораки – Глава 2.....	94

Глава 3

Дел 1: Вовед во Глава 3.....	99
1.1. Структура на Глава 3.....	99
Дел 2: Зошто организацијата е важна во борбата против корупцијата?.....	102
2.1. Организацијата е арена.....	102
2.2. Организацијата создава култура.....	102
2.3. Организацијата сноси одговорност за општеството и неговите членови.....	103

2.4. Системите и процесите на организацијата можат да влијаат на корупцијата	103
2.5. Слабите страни на организацијата создаваат простор за несоодветно постапување.....	103
2.6. На ниво на организацијата мора да се преземат мерки за подобрување на способностите на поединците со цел истите да ѝ одолеат на корупцијата.....	103
Дел 3: Како може фокусот на организацијата да се интегрира во борбата против корупцијата?	104
3.1. Поширока средина	104
3.2. Стратегија	107
3.3. Структури	111
3.4. Процеси.....	119
3.5. Слаби страни	126
Дел 4: Организацијата во одредени состојби	134
4.1. Постконфликтни држави	134
4.2. Земји во транзиција	135
4.3. Земји во развој	136
4.4. Развиени земји.....	136
Дел 5: Имплементација – семинар за проценка.....	138
5.1. Целите на семинарот за проценка	138
5.2. Учесници	138
5.3. Времетраење на семинарот	138
5.4. Методологија.....	138
5.5. Подготовка	139
5.6. Прелиминарна програма	139
Дел 6: Други научени лекции и дел од факторите за успех	140
Дел 7: Заклучоци – Глава 3.....	142

Глава 4

Дел 1: Вовед во Глава 4.....	145
Дел 2: Зошто треба да им се пружи поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања?	147
2.1. Полициските служби се засегнати од промените во општествата во кои делуваат.....	147
2.2. Општествените промени ја усложнуваат полициската работа	147
2.3. Комплексноста на општествените проблеми ја зголеми професионализацијата на полициската работа.....	148
2.4. Полициските организации мораат да се прилагодат на новата реалност	149

2.5. На полициските службеници и организации потребна им е помош за да се справат со новите предизвици	149
Дел 3: Како може да се интегрира поддршка во полициските служби?	151
3.1. Создавање интегриран пристап	151
3.2. Пружање обуки за етика	152
3.3. Имплементација на етичка инфраструктура во рамките на организацијата.....	152
Дел 4: Управување со поддршката во специфични состојби	163
Дел 5: Практичен пример	165
Дел 6: Научени лекции и фактори за успех.....	168
6.1. Клучни фактори за успешна полициска обука.....	169
Дел 7: Заклучок – Глава 4	170

Глава 5

Дел 1: Вовед во Глава 5.....	175
1.1. Што е контрола?	175
Дел 2: Зошто е важна внатрешната контрола за борбата против корупцијата?	179
2.1. Внатрешната контрола го зајакнува управувањето	179
2.2. Внатрешната контрола ја подобрува сликата за полицијата.....	179
2.3. Внатрешната контрола создава одговорност кај полициските служби.....	179
2.4. Внатрешната контрола придонесува кон почитувањето на етиката	180
Дел 3: Како да се користи ефективно внатрешната контрола во борбата против корупцијата?.....	181
3.1. Систем на контрола	181
3.2. Различни видови внатрешна контрола	184
3.3. Предизвици на внатрешната контрола во полицијата	196
Дел 4: Контрола во специфични околности	199
4.1. Внатрешна контрола во македонската полиција: постконфликтна ситуација (2005 година)	200
4.2. Внатрешна контрола во романската полиција: земја во транзиција (2005 година).....	201
4.3. Внатрешна контрола во француската полиција: развиена земја	201
Дел 5: Практични алатки.....	202
5.1. Пример за холистичка анализа на системот за внатрешна контрола – случајот со заштита на ресурсите	204
Дел 6: Имплементација	206
Дел 7: Заклучоци – Глава 5.....	207

Глава 6

Дел 1: Вовед во Глава 6.....	211
Дел 2: Што претставуваат надворешниот надзор и контрола?.....	212
Дел 3: Зошто телата за надворешен надзор и контрола се важни во борбата против корупцијата?.....	214
3.1. Зајакнување на демократското владеење.....	214
3.2. Промовирање на јавната доверба во полицијата.....	214
3.3. Обезбедување усогласеност со меѓународните стандарди за полициско работење и корупција.....	215
3.4. Подобрување на услугите на полицијата.....	215
Дел 4: Каква е улогата на телата за надворешен надзор и контрола во борбата против корупцијата?.....	216
4.1. Видови надворешен надзор и контрола.....	216
4.2. Врската помеѓу надворешната и внатрешната контрола.....	218
4.3. Извршна власт.....	218
4.4. Парламент.....	221
4.5. Судската власт и обвинителството.....	225
4.6. Специјализирани тела за надзор и антикорупција.....	229
4.7. Организациите на граѓанското општество и медиумите.....	234
4.8. Ад хок анкетни комисии.....	240
Дел 5: Заклучоци – Глава 6.....	243

Глава 7

Дел 1: Вовед во Глава 7.....	245
1.1. Што се подразбира под поимот истрага?.....	245
Дел 2: Зошто истрагата е важна за борбата против корупцијата?.....	247
2.1. На полицијата мора да ѝ се верува.....	247
2.2. Криминалците имаат интерес да ги корумпираат полициските службеници.....	247
2.3. Самозаштитничката природа на полициските служби.....	248
Дел 3: Како истрагата може да биде вклучена во борбата против корупцијата и неетичкото однесување?.....	250
3.1. Препознавање на видот на корупција.....	250
3.2. Развој на истражна стратегија.....	251

3.3. Истражни стратегии	252
3.4. Управување со истражниот процес	261
3.5. Носење одлуки врз основа на истражување	262
3.6. Улогата на обвинителната служба	264
3.7. Справување со полициското несоодветно постапување	265
Дел 4: Истражување на корупцијата во специфични состојби	267
4.1. Постконфликтни земји	267
4.2. Земји во транзиција	267
4.3. Земји во развој	268
4.4. Развиени земји	269
Дел 5: Практични примери за програми, модели и пристапи поврзани со темата	270
5.1. Независен истражен пристап	270
5.2. Пристап на внатрешна истрага	272
Дел 6: Имплементација	275
6.1. Семинари	275
6.2. Обука	275
6.3. Организација	276
Дел 7: Заклучоци и препораки – Глава 7	277

Глава 8

Дел 1: Вовед во Глава 8	281
1.1. Што претставува градењето капацитети?	281
Дел 2: Зошто градењето капацитети е важно во борбата против корупцијата?	286
2.1. Градењето капацитети е важно за справувањето со полициската корупција	286
2.2. Градењето капацитети може да ги одврати поединците од корупција	286
2.3. Градењето капацитети придонесува да се намалат слабите страни на организацијата во однос на корупцијата	286
2.4. Градењето капацитети придонесува кон зајакнување на антикорупциската култура во полицијата	287
2.5. Градењето капацитети ѝ помага на полицијата да ги оствари очекувањата на јавноста	287
Дел 3: Како градењето капацитети може да се вклучи во борбата на полицијата против корупцијата?	288
3.1. Елементи на кои треба да се сконцентрираме при градењето капацитети	288

Дел 4: Интегрирање на градењето капацитети во специфични состојби	309
4.1. Постконфликтни земји и земји во транзиција	309
4.2. Развиени земји	310
Дел 5: Примери за програми, модели и пристапи поврзани со полициската корупција	312
5.1. Обука за професионалната полициска етика	312
5.2. Програма и прирачник на МЗШП	313
5.3. Методи на обучување	314
5.4. Теории на учење и предавање	315
5.5. Евалуација и ревидирање на резултатите од учењето	315
5.6. Имплементација	317
Дел 6: Заклучоци – Глава 8	319

Глава 9

Дел 1: Вовед во Глава 9	323
Дел 2: Зошто е важен предметот на оваа глава?	324
2.1. Различни инструменти на имплементација	324
Дел 3: Како да се користат овие инструменти во практичната имплементација на овој прирачник	326
3.1. Проценка	326
Дел 4: Практична имплементација во специфични состојби	357
4.1. Неписменоста како предизвик	358
4.2. Поврзаноста на корупцијата со другите прашања	359
Дел 5: Заклучоци, научени лекции и фактори за успех – Глава 9	360
5.1. Лекции за стратешка проценка	360
5.2. Лекции од интервенциите во учењето	361
Поимник	365
Дополнителни извори	371
За авторите	395
Крајни белешки	399

За прирачникот

1. Целта на прирачникот за полициски интегритет

Прирачникот за полициски интегритет се фокусира на полициската корупција и му нуди насоки на одговорниот одлучувачки фактор во полицијата и политиката како соодветно да се реагира при појава на полициска корупција во рамките на нивната надлежност. Овој прирачник ќе им помогне на читателите да ја разберат полициската корупција и нејзиното влијание врз организацијата и ќе придонесе вредноста на културата и етиката да стане дел од полициските служби.

Прирачникот ќе им помогне на полициските служби полесно да ги препознаваат случаите на корупција и ќе им пружи средства за справување со полициската корупција. Важна цел на овој прирачник е и да се разбере поврзаноста помеѓу активните полициски службеници, службениците задолжени за човечки ресурси, полициските раководители и носителите на одлуки. Полициската корупција не е единствениот предизвик туку претставува дел од предметите на надзор и потребните реформи во полицијата, па оттаму овој прирачник се однесува на нивото на парламентарниот и владиниот надзор како и на носителите на одлуки за јавна безбедност.

Прирачникот може да се примени во постконфликтните земји, земјите во транзиција и развиените земји бидејќи негова главна цел е да им се овозможи прирачник за антикорупција на создавачите на политики и носителите на одлуки во полицијата со цел да воведат структура во полициските служби со која ќе се избегне или намали корупцијата. Во него е особено нагласено дека полициската корупција е присутна насекаде. Управувањето со промени, градењето стратегија, проценката на ризикот, транспарентноста и интеграцијата на културата и вредностите во организацијата се некои од мерките кои се разгледувани во овој прирачник.

2. Насловите и авторите на главите од овој прирачник се:

Глава 1: „Вовед во корупцијата и полициското работење“, Лесли Холмс (Leslie Holmes)

Глава 2: „Вредности, правила и однесување“, Ерик Кобут (Eric Cobut)

Глава 3: „Организација“, Брајан Кингсхот (Brian Kingshott) и Пјер Апли (Pierre Aepli)

Глава 4: „Пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања“, Андре Лакроа (André Lacroa)

Глава 5: „Внатрешна контрола“, Лена Андерсон (Lena Andersson)

Глава 6: „Надворешен надзор и контрола“, Ханс Борн (Hans Born), Ејдан Вилс (Aidan Wills), Габриел Гајслер (Gabriel Geisler) и Матијас Ерни (Matthias Erny)

Глава 7: „Истрага“, Жерар Снел (Gerard Snel)

Глава 8: „Градење капацитети“, Алан Бекли (Alan Beckley)

Глава 9: „Инструменти“, Ендру Голдсмит (Andrew Goldsmith)

3. Како се дефинира корупцијата?

За да се сфати концептот кој претставува основа на прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ потребна е дефиниција за полициската корупција. Дефиницијата за полициска корупција е дадена од Експертската група на Интерпол за борба против корупцијата (ЕГИК) во член 2 од нејзините Глобални стандарди за борба против корупцијата во полициските сили/служби, според која полициската корупција може да биде дефинирана како што следува подолу (види Глава 1).

- а. Барањето или прифаќањето, без оглед на тоа дали истото е директно или индиректно, од страна на полицаец или кој било вработен во полициската сила/служба, кое се однесува на колкав било паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност, лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет, за возврат за какво било дејствување или недејствување до кое веќе дошло односно не дошло односно нема да дојде во иднина, кое се однесува или е поврзано со вршењето на каква било функција во полицијата или во врска со полициското работење.
- б. Нудењето или давањето, без оглед на тоа дали истото е директно или индиректно, на полицаец или кој било вработен во полициската сила/служба, кое се однесува на колкав било паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност, лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет, за возврат за какво било дејствување или недејствување до кое веќе дошло односно не дошло односно нема да дојде во иднина, кое се однесува или е поврзано со вршењето на каква било функција во полицијата или во врска со полициското работење.
- в. Какво било дејствување или недејствување при изземањето од должност на полицаец или кој било друг вработен во полициската сила/служба кој може против кое било друго лице несоодветно да покрене кривична пријава или осуда за кривично дело или несоодветно да придонесе против некое лице да не биде покрената кривична пријава или да биде ослободено од кривична одговорност.
- г. Неовластеното ширење доверливи информации или полициски информации со ограничен пристап за награда или со која било друга цел.

- д. Каков било пропуст во ослободувањето од должност од страна на полицаец или кој било друг вработен во полициската сила/служба за здобивање со паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет.
- ѓ. Каково било дејствување или недејствување поврзано со корупција согласно законот на земјата-членка.
- е. Учество како извршител, коизвршител, иницијатор, поттикнувач, соучесник, помагач пред/по извршувањето на кривичното дело и заговорник или што било друго во вршењето или обидот за вршење на какво било дело наведено во гореспоменатите одредби на овој член.

4. За кого е наменет прирачникот?

Овој прирачник за антикорупција е создаден за да му помогне на читателот да ја сфати полициската корупција и да се преземат мерки против истата од страна на раководството на полициските служби. Тој има за цел да ги претстави мерките кои можат да ги преземат одговорните носители на одлуки. Прирачникот се фокусира на носителите на одлуки, челниците и припадниците на полицијата во рамките на:

- собранието;
- владата;
- институциите од безбедносниот сектор;
- државната полициска служба
- полициското раководство
 - вишото раководство
 - раководството од среден ранг
 - службениците задолжени за човечки ресурси
 - државните полициски академии
 - меѓународните и домашните организации.

5. Од што се состои прирачникот?

Општо земено, главите на прирачникот се придржуваат до одреден редослед и структура:

1. Вовед
2. Зошто ова прашање е важно за борбата против корупцијата и неетичкото однесување
3. Како може ова прашање да се воведи во борбата против корупцијата и неетичкото однесување
4. Воведување на темата во специфични состојби
5. Клучни препораки

6. Кои се главните теми и клучни фактори во главите?

Прирачникот за полициски интегритет е поделен на девет глави од кои секоја е поделена на делови. Тој може да се употреби на разни начини. Се препорачува да започнете да го читате прирачникот од Глава 1 кон Глава 9 за да се запознаете целосно со полициската корупција и мерките кои можат да се преземат за да се намали овој вид на несоодветно однесување. Во секој случај, можете да започнете и со главата која ве интересира најмногу и да продолжите со останатите. Прирачникот исто така дава опсежен преглед на темата и инструментите кои се предложени за намалување на полициската корупција.

Авторите на главите спроведоа истражување и приложија меѓународни примери за полициска корупција кои може да се прочитаат во прирачникот. Секоја глава, исто така, содржи и полиња со факти и прикази со кои се прикажани комплексни случаи на корупција, како и можни начини на дејствување при справување со корупцијата. Главите содржат и дел со препораки кој има намена да послужи како водич кој се фокусира на средината на читателот.

Корупцијата е широко распространета и овој прирачник се фокусира само на полициската корупција, средината во која полициската корупција може да се шири, последиците врз организациската структура и соодветните начини на реагирање при случаи на корупција. Оттаму, авторите се придржуваат до одредена структура на главите со цел да им помогнат на читателите полесно да го разберат градивото.

Деветте глави од прирачникот значително ја подигнуваат свеста и го зголемуваат знаењето за полициската корупција, но и наведуваат какви алатки ќе му бидат достапни на полициското раководство за разумно дејствување при случаи на полициска корупција. Важно е да се знае дека полициската корупција може да се јави каде било преку индивидуално несоодветно однесување, па дури и при соодветен систем за справување со полициската корупција. Важно е да се има предвид и дека организациската структура може да ја намали или поттикне корупцијата, раководството може исто да ја намали или поттикне корупцијата или да доведе до непостоење на култура во спроведувањето процеси, а и самите активности можат да доведат до корупција. Реформите и управувањето со промените во полицијата секогаш треба да се однесуваат на прашањето како да се справиме со полициската корупција. Следува краток опис на главите од прирачникот:

Глава 1 – Вовед го обележува опсегот на полициската корупција и приложува дефиниција за поимот полициска корупција при што се прикажани различни аспекти на проблемот како што е индивидуалното несоодветно постапување, организациската и системската корупција. Оваа глава се однесува на главните теми на останатите глави притоа наметнувајќи го најважното прашање: Како може да се намали полициската корупција? Воведот ќе придонесе кон подигнувањето на свеста кај читателите и истите подобро да го сфатат значењето на полициската корупција и да дојдат до сознанието дека **полициската корупција може да се намали**. Главните прашања во оваа глава се однесуваат на следниве теми:

- Што претставува полициската корупција и дали за истата постои меѓународна дефиниција?
- Зошто е важно да се справиме со полициската корупција?
- Како да се изгради етичка полициска служба и како да се подобри индивидуалното однесување.
- Како до успешни наместо неуспешни антикорупциски стратегии.
- Кои лекции ги научивме?

Глава 2 – Вредности, правила и однесување дава преглед на културата, вредностите и однесувањето, но и на правилата, нормите и правната рамка кои се бара поединецот да ги почитува. Авторот укажува дека во средина во која се почитува етиката, културата која е применета води до намалување на случаите на корупција. Оваа глава се однесува на важноста од постоењето на целосно интернализирана организациска култура која ќе служи како основа за добро однесување кај полициските службеници. Доколку самите поединци не се решени да бидат некорумпирани полициски службеници, тогаш процесите за постигнување некорумпирана полициска служба ќе резултираат со неуспех.

Организациската култура е клучна, а соодветното индивидуално однесување е производ на антикорупциската политика во една полициска служба. Поважни прашања во оваа глава се:

- Зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни при справувањето со корупцијата?
- Како можат вредностите, правилата и однесувањето да се воведат во борбата против корупцијата и неетичкото однесување?
- Дали постојат меѓународни модели и програми со кои можеме да се послужиме?
- Кои лекции ги научивме?

Глава 3 – Организација Оваа глава дискутира за односот помеѓу организацијата и корупцијата и неетичкото однесување. Понатаму анализира дали одредени видови на организација и/или ситуации одат повеќе или помалку во корист на развојот на корупцијата и неетичкото однесување. Исто така дава преглед на слабостите на полициската организација во однос на корупцијата и неетичкото однесување при што се илустрираат начините како да тие да се идентификуваат и се означуваат областите кои се најмногу подложни на корупција. Оваа глава исто така дискутира за видот на менаџмент и процесите кои одат во прилог на доброто функционирање на организацијата и за видовите на мерки за намалување на слабостите кои прозлегуваат од корупцијата. Поточно оваа глава се бави со моделите на организации кои ги потенцираат промените во управувањето и искуствата со реформата на полициските структури кои се борат против корупцијата. Слабости во организацијата можат да поттикнат корупција. Поради тоа, таквите слабости мора да бидат идентификувани и таргетирани соодветно.

Главни прашања во оваа глава се:

- Зошто е важна организацијата за борбата против корупцијата.
- Како се дефинираат организациската култура и влијание?
- Дали може да се промени организацијата за да се намали корупцијата?
- Кои се главните ризици и што е чувствително при воведувањето промени во една организација?
- Кои лекции ги научивме од меѓународен контекст?

Глава 4 – Пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања ја разгледува поддршката која организацијата им ја пружа на полициските службеници кои се соочуваат со проблеми од областа на корупцијата и неетичкото однесување. Во неа се објаснува зошто и кога е потребна таквата поддршка и како истата може да се пружи. Глава 4 е практична, таа содржи препораки и конкретни примери кои можат да им бидат од помош на полициските служби при пружањето поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со проблеми поврзани со корупција и неетичко однесување. Таа првенствено се фокусира на **поврзаноста на поддршката за полициските службеници, етичката полициска служба и борбата против корупцијата.**

Глава 5 – Внатрешна контрола е посветена на поврзаноста на корупцијата и внатрешната контрола на една полициска организација и притоа се разгледува колку еден добро структуриран систем на внатрешна контрола може да помогне да се открие и спречи корупцијата и неетичкото однесување. Ги наведува процесите со кои може да се овозможи етичко и законско постигнување на целта на организацијата, но и да се воведат контролни механизми и принципи на човекови ресурси за регрутација и унапредување на полициски службеници. Оваа глава ги содржи главните принципи за внатрешна контрола кои треба да ги примени раководството при планирањето и вистинитото известување, како и за евалуацијата на внатрешните процеси и активности да бидат спроведени на безбеден и ефективен начин. Во неа особено е прикажано дека **корупцијата и несоодветното постапување можат да се намалат со помош на внатрешната контрола**. Поважни прашања во оваа глава се:

- Зошто е важна внатрешната контрола при борбата со корупцијата?
- Како да се служиме со внатрешната контрола при справувањето со корупцијата.
- Како да се справиме со предизвиците кои се јавуваат во земјите во транзиција кои се справуваат со корупција.
- Која е опасноста од прекумерна контрола?
- Кои лекции ги научивме?

Глава 6 – Надворешен надзор и контрола ја разгледува надворешната контрола на полициските активности. Надворешниот надзор опфаќа парламентарен и владин надзор, но и судски контролен механизам. Понатаму, тој опфаќа и јавен надзор преку граѓанското општество и медиумите. Полициската корупција се развива во средина без надворешен надзор што само може да доведе до процеси на раководење со промените. Оваа глава се фокусира на видовите надворешен надзор и предлага начини како да се постигне и зајакне нивната функционалност. Понатаму, во неа се објаснуваат стратегиите и начините на кои се анализира и евалуира надворешниот надзор. Во Глава 6 се заклучува дека **корупцијата може да се избегне со помош на надворешниот надзор**. Поважни прашања во оваа глава се:

- Кои процедури за надзор се важни за справување со корупцијата?
- Како да се структурира надворешниот надзор?
- Каква улога имаат телата за надворешен надзор?
- Како да ги употребиме меѓународните примери за надворешен надзор?
- Како да се изгради систем за надворешен надзор?

Глава 7 – Истрага ги наведува начините за справување со корупцијата со примена на специфични истражни мерки. Во неа се испитува како со истрага се доаѓа до испитување и гонење на случаите на корупција и неетичко однесување. Се разгледуваат барањата на внатрешното и надворешното истражно тело и се даваат насоки кои се темелат на истражна стратегија за правни принципи и принципи за човекови права. Таа претставува практичен водич и остава простор за опис на теоретска рамка со комбинирање на теорија и практични примери од секојдневието. Таа ги појаснува раководењето со истраги и носењето одлуки за истрагите. **Ефективната истрага ја спречува корупцијата**. Следуваат поважните прашања во оваа глава:

- Зошто е важно водењето истраги за намалување на корупцијата и неетичкото однесување?
- Како може водењето истраги да стане дел од мерките за справување со корупцијата?

- Што претставува истрагата и како да раководиме со процесите на истрага?
- Како може да се употребат практичните примери за спроведувањето истрага?
- Како да се спроведат специфични мерки за зајакнување на истрагата.

Глава 8 – Градење капацитети ги разгледува разните процедури за градење капацитети во однос со корупцијата. Таа нуди насоки за воведување програма за етичко градење капацитети која ќе опфаќа низа пристапи со употреба на алатки и техники, како и опфатна рамка за легислатива, кодекси, политики, практики и процедури. Градењето капацитети е опсежен начин за **одржливо справување со корупцијата**. Следуваат поважните прашања во оваа глава:

- Зошто е важно градењето капацитети за справувањето со корупцијата?
- Како може да се воведат градењето капацитети во полициска служба која се справува со корупција?
- Како може да се примени градењето капацитети во специфични состојби?
- Дали се корисни практичните примери и како можат да се применат како методологија?
- Како да се применат научените лекции?

Глава 9 – Инструменти приложува клучни дефиниции и едноставна рамка за анализа од областа на полициската корупција и опфаќа методи за стратешка проценка и проценка на ризикот како основа за носење одлуки. Опишани се одредени инструменти за вршење проценка и претставен е идеален модел за раководење со промени како техника за градење антикорупциска стратегија. Во оваа глава се разгледуваат интервенции во учењето преку семинари како алатка која може да се употреби, како и комуникацијата како главен инструмент за спроведување одредена стратегија и политика за спречување на полициската корупција. **Најдобриот начин на употреба на инструментите води до намалување на корупцијата**. Следуваат поважните прашања во оваа глава:

- Зошто е важна стратешката проценка за спречувањето на корупцијата?
- Како да се прилагоди матрицата за проценка на ризикот за сопствени цели.
- Како да се изврши проценка на интервенциите во учењето. (ПП)
- Кои специфични инструменти и методи се корисни?
- Како да се воведат специфичните инструменти во постоечка организација.
- Кои лекции ги научивме и кои се факторите за успех?

7. Како да се сфати прирачникот?

Прирачникот за полициски интегритет на ДЦАФ е создаден за им послужи како алатка на земјите и полициските служби за истите одговорно да ги спроведуваат нивните акции при борбата против корупцијата. Тој е достапен на отворениот пазар и библиотеките и им е претставен на земјите и полициските служби ширум светот благодарение на ДЦАФ и партнер-организациите. Заинтересираните земји и полициски служби се поттикнуваат да побараат понатамошна експертиза и консултирање, како и да побараат одредени обуки за воведување мерки и градење капацитети против полициската корупција.

ДЦАФ, како организација која е уредник на овој прирачник, ќе состави и координира список меѓународни експерти за реализирање обука со поддршка од партнер-организациите. Воведот на прирачникот

вклучува модел на обука за спроведување обуки врз основа на овој прирачник, а идните обуки ќе се спроведуваат врз основа на посебно барање и во согласност со реалните потреби. По доставеното барање за обука ќе биде испратен прашалник за проценување на барањето и ДЦАФ ќе подготви посебна обука која ќе ја скрои според потребите заедно со меѓународните експерти.

Гореспоменатата проценка на одредено барање служи за да се загарантира дека нема да дојде до дуплирање на тековните програми и, доколку е возможно, за да се оствари соработка со партнер-организација која работи во таа област. Дополнително, ДЦАФ очекува да се преземат дополнителни проактивни мерки од страна на земјата или полициската служба која го доставува барањето за спроведување на меѓународните стандарди за справување со полициската корупција. Понатаму, овие одговорни активности треба да овозможат одржливост.

Акроними

АКИСЗ	Австралиска комисија за интегритет при спроведувањето на законите
АКК	Австралиска комисија за криминал
МО	<i>Модус операнди</i>
АФП	Австралиска федерална полиција
БВР	Биро за внатрешни работи
БиХ	Босна и Херцеговина
БПБК	Биро за превенција и борба против корупцијата (Летонија)
ГБК	Глобален барометар на корупцијата
ЕУ	Европска Унија
ЕГИК	Експертска група на Интерпол за борба против корупцијата
ИТ	Информациска технологија
КОСО	Комитет за спонзорирање организации
МЗШП	Меѓународно здружение на шефовите на полиција
МНВО	Меѓународна невладина организација
МО	Меѓународна организација
НАК	Независна антикорупциска комисија
НАТО	Северноатлантска алијанса
НВО	Невладина организација
НПБ	Националната полиција на Бурунди
ЊП	Њујоршката полиција
ОЕЦД	Организација за економска соработка и развој
ОН	Обединети нации
ПБ	Полицијата на Балтимор
ПЕСТЛ	Политичка, економска, социјална, технолошка и правна
ПК	Полицијата на Квинсленд (Австралија)

ПЛПН	Пропорционалност, легалност, прифатливост, неопходност
ПНЈВ	Полиција на Нов Јужен Велс
ПП	Потребна проценка за обуката
САД	Соединети Американски Држави
СЕ	Совет на Европа
СВОТ	Предности, слабости, можности и закани
СНИ	Слобода на информации
СП	Сингапурска полиција
ТИ	Транспаренси интернешнл
УНДП	Програма за развој на Обединетите нации
УНЦАЦ	Конвенција на Обединетите нации за борба против корупцијата
УСКОК	Хрватска служба за борба против корупцијата и организираниот криминал
УЧР	Управување со човечки ресурси
ФБИ	Федерално истражно биро
ЦИЕ	Централна и Источна Европа

1

ГЛАВА 1

Вовед во корупцијата и полициското работење

■ Лесли Холмс

1

Вовед во Глава 1

Од средината на деведесеттите години па наваму земјите, меѓународните организации (МО), невладините организации (НВО) и меѓународните невладини организации (МНВО) почнаа да гледаат на корупцијата како на сериозен проблем во современиот свет, но сепак повеќето власти не се подготвени да ја идентификуваат и соодветно да се справат со неа во рамките на нивните полициски служби.

Во некои земји постои верување дека корупцијата не претставува голем проблем, без оглед на тоа дали во неа се вклучени неколку поединци кои неисправно постапуваат („скапани јаболка“) или, пак, претставува системски проблем („овоштарник со скапани плодови“).¹ Полициската корупција претставува сериозен потенцијален проблем. Од една страна, таа може да ја револтира јавноста од која се очекува да даде поткуп за наводно прекршување на сообраќајните правила, посебно кога не прекршила некој од законите; а од друга страна, корумпираните полициски службеници може да коваат заговори на различни начини со криминалци или организирани криминални банди за трговија со наркотици, луѓе и оружје.²

Оваа глава ќе ги покрие следниве теми:

- Ќе даде дефиниции кои се важни за полициската корупција или други видови несоодветно постапување на полицијата.
- Ќе објасни зошто е важна борбата против полициската корупција и неетичкото (или несоодветното) однесување.
- Ќе ги разгледа начините за намалување на полициската корупција и ќе изгради поетичка полициска служба.
- Ќе ги испита проблемите кои ќе произлезат и методите користени во борбата против полициската корупција во специфични состојби.
- Ќе даде краток преглед и евалуација на конкретни примери за антикорупциски стратегии.
- Ќе предложи како темите кои се покриени во оваа глава треба да им се претстават и објаснат на полициските службеници.

Поврзаност со другите глави

Во оваа глава, општо, се разгледува проблемот со корупцијата. Секоја тема/област поврзана со полициската корупција ќе биде темелно разгледана во другите глави.

2

Дефиниции поврзани со полициската корупција

Во овој дел се истражува концептот на корупција. Понатаму, исто така ќе се дискутира и за други видови неправилно постапување и неетичкото (или, пак, несоодветното) однесување на полицијата.

2.1. Што претставува корупцијата?

Не постои универзално договорена дефиниција за корупција, а целосната дискусија за концептот го надминува делокругот на овој практичен прирачник. Во овој текст е усвоена дефиницијата предложена од страна на Експертската група на Интерпол за борба против корупцијата (ЕГИК), според која „корупција е какво било дејствување или неуспех за дејствување на поединци или организации, јавни или приватни, со кое се прекршува законот или довербата со цел остварување профит или добивка.“³ Оваа широка дефиниција се однесува на поединци и групи полициски службеници, како и на полициски единици – се разбира и на кои било други државни службеници, државни организации или приватни лица и организации.

Препознавањето и категоризирањето на корупцијата може да биде тешко и прилично субјективно. Во секој случај, овој проблем обично може да се сведе на минимум земајќи предвид две варијабли.

1. *Правната ситуација.* Дали законите на одредена земја забрануваат дејствување или недејствување? Ваквиот пристап е специфичен за секоја земја и оттаму истиот не подлежи на „културен империјализам“ (т.е. несоодветната примена на вредностите на културата А врз културата Б, и експлицитната или имплицитната претпоставка на културата А дека нејзините вредности се супериорни над вредностите на културата Б).
2. *Перцепции.* Дали истражувањата за јавно мислење и/или фокус групите спроведени во одредена земја предлагаат дека одреден вид дејствување или недејствување се смета, во поширока смисла, за корумпирано?

Во идеален случај, и двете варијабли би функционирале како тандем со цел да обезбедат разумно јасна слика за тоа како е дефинирана корупцијата во одредена надлежност. Но, во некои земји или не постојат специфични закони за корупција или релевантните закони имаат недостатоци односно се нецелосни или двосмислени. Во такви случаи важно е да се спроведат истражувања т.е. организирање и споредување на резултатите од анкетаирањето на различни типови испитаници, како обични луѓе и членови на елитистички групи.

Додека некои расправаат дека ова само создава слика за перцепциите на корупцијата (не и за реалната ситуација), постојат два противаргументи. Како прво, анкетите можат да вклучат прашања поврзани со конкретно искуство, како и прашања поврзани со перцепцијата. Како второ, перцепцијата е *облик на реалноста*. Поинаку кажано, доколку јавноста *верува* дека постои проблем и дејствува врз основа на тоа верување, во тој случај постои проблем и надлежните треба да се справат со истиот.

Додека двете истакнати методи можат да помогнат при создавањето на сликата за тоа како се концептуализира корупцијата во одредена држава или регион, исто така, често е корисно и соодветно да се спореди ситуацијата во одредена држава или вид на систем со меѓународните норми и стандарди. Ова е прифатливо, сè додека отворено се признава дека на државата ѝ се суди согласно критериуми кои се или не се во дослук со нормите на истата држава.

Постојат повеќе видови на корупција, па пред да ја избереме дефиницијата за корупција треба да ги истражime истите. Види Табела 1 подолу.

Табела 1: Вообичаени видови корупција

Вид	Опис
„Тревопасна“ (реактивна) и „месојадна“ (проактивна) корупција⁴	„Тревопасната“ (или реактивната) корупција се однесува на ситуацијата во која што државен службеник ќе прими поткуп кога ќе му биде понудено, додека пак „месојадната“ (или проактивната) корупција подразбира дека службеникот побарал поткуп.
Активна и пасивна корупција⁵	„Активната“ корупција се однесува на дејствата на поткупувачите („донаторите“) кои сакаат да го поткупат државниот службеник, додека пак „пасивната“ корупција се однесува на личноста која го прима поткупот (т.е. корумпираниот државен службеник, често нарекуван „примач“).
Црна, бела и сива корупција⁶	Основани на две претпоставки: дека некои облици на корупција се повеќе или помалку прифатливи, и дека елитите и јавноста може да имаат поинакви гледишта за тоа што ја сочинува корупцијата. Црната корупција и двете страни ја сметаат за неприфатлива, додека пак и двете страни ја сметаат белата за добра. Кога двете страни не се согласуваат за тоа дали корупцијата е прифатлива или не, станува збор за сива корупција.

2.2. Што претставува полицијата?

„Полицијата“⁷ е дефинирана како граѓанска сила на една држава која е одговорна за превенција и откривање на криминалот, како и одржувањето на јавниот ред и мир. Оттаму, поимот ги вклучува сите агенции за спроведување на законот: национални и локални, како и специфични служби (на пример, сообраќајната полиција, финансиската полиција итн.) кои имаат „полициски овластувања“, особено овластување за апсење и притворање.

2.3. Што претставува полициската култура?

Општо земено, култура се однесува на колективните верувања, вредности, ставови и знаење на едно општество. Културата може да се манифестира во облик на заеднички шеми на однесување во одредено општество. Дефиницијата за полициска култура гласи: „Полициската култура ги содржи вредностите и стандардите кои се однесуваат на шемите на однесување и работните практики, онака како што се применувани од полициските службеници.“⁸

Како и да е, сите култури имаат потподелби – супкултури – а истото важи и за полициските служби (види Глава 2). Постојат разлики помеѓу доминантните вредности и ставови – културата – на детективите за убиства и сообраќајните полицајци, како и помеѓу униформираните и неуниформираните полициски службеници. Исто така, постои тензија помеѓу државните и локалните полициски служби. Овие разлики во вредностите можат да се манифестираат во донекаде поинакво однесување помеѓу различните полициски супкултури.

2.4. Што претставува полициската корупција?

Дефиницијата за полициска корупција, усвоена во Глава 1, е дадена од ЕГИК во член 2 од нејзините Глобални стандарди за борба против корупцијата во полициските сили/служби.⁹ Деталната дефиниција следува во Поле 1 подолу.

Поле 1: Дефиниција за полициска корупција на ЕГИК

- а. Барањето или прифаќањето, без оглед на тоа дали истото е директно или индиректно, од страна на полицаец или кој било вработен во полициската сила/служба, кое се однесува на колкав било паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност, лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет, за возврат за какво било дејствување или недејствување до кое веќе дошло односно не дошло односно нема да дојде во иднина, кое се однесува или е поврзано со вршењето на каква било функција во полицијата или во врска со полициското работење.
- б. Нудењето или давањето, без оглед на тоа дали истото е директно или индиректно, на полицаец или кој било вработен во полициската сила/служба, кое се однесува на колкав било паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност, лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет, за возврат за какво било дејствување или недејствување до кое веќе дошло односно не дошло односно нема да дојде во иднина, кое се однесува или е поврзано со вршењето на каква било функција во полицијата или во врска со полициското работење.
- в. Какво било дејствување или недејствување при изземањето од должност на полицаец или кој било друг вработен во полициската сила/служба кој може против кое било друго лице несоодветно да покрене кривична пријава или осуда за кривично дело или несоодветно да придонесе против некое лице да не биде покрената кривична пријава или да биде ослободено од кривична одговорност.

- г. Неовластеното ширење доверливи информации или полициски информации со ограничен пристап за награда или со која било друга цел.
- д. Каков било пропуст во ослободувањето од должност од страна на полицаец или кој било друг вработен во полициската сила/служба за здобивање со паричен износ, предмет од вредност, подарок, услуга, ветување, награда или предност лично за него/неа или за кое било друго лице, група или ентитет.
- ѓ. Каково било дејствување или недејствување поврзано со корупција согласно законот на земјата-членка.
- е. Учество како извршител, коизвршител, иницијатор, поттикнувач, соучесник, помагач пред/по извршувањето на кривичното дело и заговорник или што било друго во вршењето или обидот за вршење на какво било дело наведено во гореспоменатите одредби на овој член.

Повеќето облици на корупција се сметаат за посериозни доколку се извршени од страна на полициски службеници отколку од страна на други владини службеници или управители на компании поради двете причини кои се наведени подолу.

Полицијата е државен орган од кој што јавноста очекува да го контролира однесувањето на другите, вклучувајќи ги и другите државни службеници; доколку на полицијата не може да ѝ се верува, во основа и не постои друг орган на кој јавноста може да се потпре за почитувањето на законот и одржувањето на јавниот ред и мир.

Значителен дел од полициското дејствување се одвива настрана од очите на јавноста и често истото вклучува директен заговор со насилни криминалци. Ова го прави поголемиот дел од работењето на полицијата помалку транспарентен во однос на другите форми на државна активност – не само во јавноста туку и во редовите на полициските служби. Доколку полицијата очекува јавноста да го прифати недостигот од транспарентност во полициското работење, кога истото се смета за неопходно, тогаш јавноста мора да има доверба во полициската служба повеќе отколку во државните агенции кои дејствуваат „на отворено“.

Пред да ја изведеме дефиницијата за полициска корупција, разгледајте го Поле 2 подолу, со цел да се истражат одредени елементи поврзани со полицискиот интегритет и полициската корупција:

Поле 2: Три заеднички карактеристики на полициската корупција во однос на полицискиот интегритет

1. Првата карактеристика е полициската верзија на *omertà*, или „кодексот на тишината“ – кој понекогаш го сретнуваме и како „син сид“ или „син кодекс“ на тишината. Ова може да претставува облик на прикривање на тугите сериозни грешки. Иако сите случаи не вклучуваат прикривање на несоодветно однесување, сепак, во многу од нив истото е присутно.
2. Втората карактеристика е перцепцијата кај голем број полициски службеници дека некои аспекти од нивното несоодветно однесување се прифатливи. Ова размислување е опфатено во пои-

мот „корупција од благородни причини“, и истата е класичен пример за „сива корупција“ (види Табела 1 погоре). При ваква ситуација полициските службеници свесно го искривуваат, заобиколуваат, па дури и го прекршуваат законот врз основа на размислувањето дека етиката е релативна категорија. Тие може да се договорат со криминалецот, ветувајќи му полесна казна или прогледување низ прсти за стореното кривично дело, во замена за информации кои ќе им помогнат да пронајдат, уапсат или осудат некој кој е осомничен за многу посериозно кривично дело.

- а. Од некои гледни точки, ова не треба воопшто да се нарекува корупција, бидејќи полициските службеници немаат лична придобивка од таквото дејствување. Но, полициските службеници, сепак, свесно ги кршат правилата и со тоа го поткопуваат владеењето на законот (што објаснува зошто благородната причина е имплицитно наведена под точката „в“ од дефиницијата за полициска корупција на ЕГИК).
- б. Во ваков случај законот се третира како релативен концепт, додека владеењето на законот се заснова на бројни апсолутни принципи (еднаквост на сите пред законот; дека законите не може да се применуваат ретроспективно).
3. Третата карактеристика е „процесната корупција“. Понекогаш, од толку многу што посакуваат да дојде до пресуда, полициските службеници подметнуваат („лажираат“), додаваат („пумпаат“) и/или фалсификуваат докази. Притоа тие не дејствуваат согласно законот и не ја практикуваат пропишаната законска постапка.

2.5. Што претставува системската корупција?

Системската корупција се одликува со поширок опсег на коруптивни активности, од ситна до голема корупција. Самата корупција не е исклучок. Во некои случаи системската корупција се сфаќа како составен елемент на одреден специфичен вид управување или владејачки систем. Системската корупција ја карактеризираат опсегот на коруптивни активности и присуството на правила и норми кои влијаат врз таквите активности.¹⁰

2.6. Видови на полициска корупција и несоодветно однесување на полицијата

Најчестиот облик на полициска корупција, барем според јавноста, е примањето поткуп. Сепак, многу други видови полициско однесување можат да ја поткопаат довербата и севкупната слика за полицијата, па оттаму истите треба да се препознаат и да се спречат.

2.6.1. Полициско занемарување на законот

Релативно тривијален пример за несоодветно однесување е кога полицијата не ги почитува сообраќајните прописи (ограничувањето на брзината, црвеното светло, ограничувањата за паркирање итн.) без оправдана причина. Посериозен пример е кога полицијата не ги почитува човековите права: во

2005 година Амнести интернешнл САД¹¹ приложи докази за кршење на правата на хомосексуалците и трансвеститите од страна на некои американски полициски службеници, додека пак француската полиција беше критикувана за кршење на правата на нелегалните имигранти во казнените центри.

2.6.2. Полициско заобиколување на законот

Сериозен пример за несоодветно однесување на полицијата е кога полициските службеници свесно го заобиколуваат законот со незаконско делегирање задачи на приватни компании, знаејќи дека доколку самите тие ги извршат таквите задачи ќе предизвикаат поширок јавен критицизам.

2.6.3. Измама

Доколку полициските службеници често лажат тие ќе ја поткопаат довербата која јавноста ја има во полицијата. Често место на полициска измама е судницата каде што полициските службеници свесно даваат неточни изјави или при сведочењето „економично се служат со вистината“ со цел да обезбедат исход каков што сметаат дека обвинетиот заслужува; ова претставува пример за „корупција од благородни причини“. Полицијата, исто така, понекогаш изнесува неточни криминални статистики. Најчесто изнесува помали бројки за криминалните статистики со цел да прикаже дека работи поефикасно отколку што тоа реално го прави (врз основа на стапките на решени случаи). Поретко полицијата претерува со бројот и/или со сериозноста на извршените кривични дела со цел да обезбеди дополнителни ресурси.

2.6.4. Порекнување

Некои полициски служби одбиваат да прифатат критицизам, а не ги прифаќаат ниту наодите од независните истраги и граѓанските истражувања со крајна цел да ги стават своите интереси пред интересите на општеството.

2.6.5. Силеџиство во редовите на полициските служби

Полициските регрути често се „фрлени в оган“ (т.е. воведени во полициските служби со малтретирање од страна на вишите полициски службеници). Ова не претставува корупција според повеќето дефиниции, но затоа претставува лош пример, посебно ако државните власти се обидуваат да го намалат силеџиството во училиштата и, општо, насилството во општеството.

2.6.6. Прекумерно и несоодветно полициско насилство

До поткопување на довербата во полицијата може да дојде доколку полициските службеници се служат со повеќе од неопходниот минимум од насилство при справувањето со одреден проблем. Јавноста треба да ја почитува полицијата, а не да се плаши од неа.

2.6.7. Предрасуди и расизам

Преголем број полициски служби имаат искусено различни видови предрасуди кои ги имаат нивните полициски службеници кон одредени групи. Во најчестите видови предрасуди спаѓаат расизмот, сексизмот, хомофобијата и дискриминацијата врз основа на возраст.

Расизмот во полицијата може да се сфати како еден вид корупција, бидејќи истиот подразбира злоупотреба на службена должност. Дури и ако таквото однесување се смета за сива или спорна област, соодветно е да биде вклучено овде поради неговите потенцијални безбедносни импликации. Како што специјалните антитерористички единици во САД, Велика Британија, Германија и во други земји ги разоткриваат заговорите на „домашните“ терористи и меѓународните терористички организации, станува јасно дека е важно да не се отфрлаат малцинствата. Ова е чувствително прашање, бидејќи полициските службеници понекогаш се задевани од членовите на малцинските групи. Тие треба да се справат професионално и на ист начин со провокациите од членовите на сите општествени групи.

2.6.8. Несоодветни процедури за селекција и унапредување

Постојат многу примери кога поединци се избрани и унапредени во полициските служби врз основа на лични контакти, како членови на семејството (непотизам) или пријатели (кронизам). Ова се смета за несоодветно однесување. Назначувањето и унапредувањето треба да се основаат на јасно дефинирани критериуми според заслуга и транспарентни процедури.

2.6.9. Вршење повеќе дејности

Некои полициски службеници водат сопствени бизниси кога не се на должност. Во многу земји ова е противзаконски. Дури и да не е противзаконски, некои видови бизниси вклучуваат нелегални активности. Други видови, пак, кои се основаат на легални активности може да се косат со работењето на полицијата во однос на пружањето безбедност и заштита (на пр., поставување алармни системи) и може да дојде до судир на интереси.

2.6.10. Однесување по завршувањето на работното време

Полициските службеници мора да прифатат дека нивното однесување јавноста го набљудува и по крајот на работното време и дека нивната улога да служат за пример не престанува по соблекувањето на полициската униформа.

2.6.11. Здружување со криминалци

Можеби најголемиот безбедносен ризик кој што произлегува од полициската корупција се јавува кога полициските службеници се здружуваат со организирани криминални банди и/или терористи.

Докажувањето на ваквото здружување е потешко дури и од обезбедувањето конкретни докази за некои други видови полициска корупција. На пример, на почетокот на 2010 година, обвиненијата за соработка помеѓу припадници на полицијата на Северна Ирска и Ирската републиканска армија во декември 2004 година за огромен грабеж (околу 38 милиони евра) во банката во Белфаст до денешен ден не се докажани,¹² додека тврдењата дека полицијата била поткупена од страна на терористите за да им се прогледа низ прсти за масакрот во Беслан беа збришани.

Во 2009 година, заменик помошник-комесарот на Комисијата за спречување криминал и несоодветно постапување во Квинсленд (Австралија) објасни зошто вообичаено е тешко да се докаже здружувањето:¹³ често, во отсуство на сведоци или доброволни признанија на полициските службеници, извор на информации претставуваат самите криминалци. Не мора да значи дека се недоверлив извор, но исто така може и да се стремат кон одмазда на одредени полициски службеници или да имаат други мотиви, оттаму нивните сведочења мора да се третираат со огромна внимателност.

2.7. Други видови несоодветно постапување и неетичко (несоодветно) однесување на полицијата

Корупцијата е само еден облик на несоодветно постапување на полицијата. Во основа, постојат три вида прекршоци кои можат да ги направат полициските службеници: криминални прекршоци, дисциплински прекршоци и кршење на етичкиот кодекс. Некои специфични корупциски дела може да се сметаат за дел од овие прекршоци, додека трите вида прекршоци може да вклучуваат и примери за несоодветно постапување кои некои аналитичари не би ги сметале за корупција (види Глава 2). За поголемо воочување на разликата помеѓу термините неетичко и несоодветно, види Поле 3, подолу, кое дава вообичаен пример.

Поле 3: Што е неетичко (или несоодветно) однесување?

До неетичко однесување може да дојде кога полициски службеник се соочува со конфликт помеѓу „норма“ и „вредност“. На пример, во случај, наредникот кој што вози полициско возило со кое предизвикал сообраќајна несреќа да го замоли помладиот колега да го поддржи и да не ја пријави сообраќајната несреќа, што треба да стори помладиот колега? Треба ли тие да го послушаат нивниот претпоставен согласно вредноста лојалност или да го пријават наредникот согласно поставената норма за пријавување такви инциденти и вредноста честност? Доколку помладиот полициски службеник се одлучи да го послуша претпоставениот наместо да го пријави наредникот, и двајцата се однесуваат неетички и ги погазуваат вредностите пропишани со одредбите на етичкиот кодекс на полицијата, но не мора да значи дека го прекршуваат и кривичниот законик. Со други зборови, тие не вршат кривично дело, но нивното (не)дејствување се смета за неетичко. Корупцијата, криминалот и неетичкото однесување честопати тешко се разликуваат, бидејќи се појавуваат преклопувања и дефиницијата може да биде субјективна и да варира во зависност од околностите.

Кодексите на однесување опфаќаат и дисциплински кодекс кој идентификува видови полициско однесување кои во основа не претставуваат криминално однесување, но се сметаат за неприфатливи, и во истиот се наведени видовите казни за оние за кои ќе се утврди дека го прекршиле кодексот. Од друга страна, етичките кодекси се во суштина аспиративни и наведуваат какво однесување се очекува од полициските службеници. Доколку сето тоа се земе предвид, тој е дел од документите кои го сочинуваат кодексот на однесување кој е детално опишан во Глава 2 која следува.

Види Табела 2 подолу во која графички се објаснети разни видови на прекршоци.

Табела 2: Размери на престапот

„Х-оската“ (од лево надесно, долу) означува колку „широко“ е распространета корупцијата од „поединец“ кон „системска корупција“. „У-оската“ (од горе надолу, лево) означува колку „длабоко“ е навлезена корупцијата – од вообичаени кршења на етичкиот кодекс со кои секојдневно се соочуваат полициските службеници (горе) до дното што означува многу „длабока“ или сериозна корупција која претставува кривичен прекршок (кршење на законот):

Вид	Ниво		
	Поединец	Организациска(единица, сила)	Системска
Кршење на етичкиот кодекс			
Дисциплински прекршок			
Кривичен прекршок			

Една од практичните импликации за разликување на трите вида несоодветно постапување е онаа која појаснува зошто во повеќето случаи различни агенции вршат истражувања: некои од нив се справуваат со релативно помали видови несоодветно однесување, додека другите повеќе се фокусираат на посериозни прекршоци на разните видови кодекси. Во секој случај, корупцијата, криминалот и неетичкото или несоодветното однесување често тешко се разликуваат во реалноста; специфичните видови на дејствување или недејствување може да бидат протолкувани како повеќе од еден од трите видови несоодветно постапување: 1) кршење на етичкиот кодекс, 2) дисциплински прекршоци и 3) криминални прекршоци

Пример 1: Проценување на корупцијата

Со оглед на тоа дека официјалните статистички податоци за корупцијата (од каков било вид, не само во полицијата) се само капка во морето, повеќето аналитичари во последно време се служат со податоци добиени преку истражувања кои се основаат на перцепција и искуство со цел да извршат проценка на опсегот и природата на проблемот во одредена земја.

Во 2003 година, водечката светска антикорупциска меѓународна НВО, Транспаренси интернешнл, го создаде нејзиниот прв Глобален барометар на корупцијата (ГБК). ГБК се основаше на истражувања спроведени во четириесет и седум држави во средината на 2002 година; резултатите од четириесет и четири држави се сметаа за валидни. Испитаниците беа замолени да изберат една од пет понудени опции, од дванаесет различни агенции, онаа во која најмногу би сакале да ја видат корупцијата искоренета; на третото место, зад политичките партии и судовите, се најде полицијата.¹⁴

Според ГБК во 2009 година, поголема е веројатноста дека испитаниците ширум светот повеќе поткупувале полицаец отколку кој било друг државен службеник; речиси четвртина од сите испитаници кои биле во контакт со полицијата претходните дванаесет месеци морале да поткупат полицаец, многу повеќе отколку следната група подложна на поткуп, судството, со шеснаесет проценти.¹⁵

Друг извор за компаративно истражување за полициската корупција е Евробарометарот на Европската комисија. Со истражувањето за корупцијата при крајот на 2009 година се откри дека Европјаните се помалку засегнати за полициската корупција отколку за корупцијата во другите државни органи, како на пример политичарите од различен ранг и државните службеници кои учествуваат во тендери за јавна набавка и добиваат градежни дозволи.¹⁶ Иако ова можеби делува охрабрувачки, собирањето податоци открива дека населението во новите држави-членки (најчесто земјите во транзиција од Централна и Источна Европа) веруваат дека корупцијата е распространета во полициските служби повеќе од граѓаните на 15-те членки на ЕУ (т.е. државите кои веќе беа држави-членки во ЕУ пред мај, 2004 година); изнесено во проценти: педесет и три проценти и триесет и пет проценти.¹⁷ Со темелното испитување на секоја држава одделно, се утврди дека државите во кои се веруваше дека полициската корупција значително се зголемила од минатиот Евробарометар за корупција (спроведен есента, 2007 година), беа Шпанија (високи 27 поени), Кипар (24 поени), Бугарија (19 поени) и Белгија (18 поени).¹⁸ Не беше даден јасен приказ на ниво на одделни држави кога станува збор за некои развиени земји како Белгија, која дејствувала слично на некои земји во транзиција, како што е Бугарија. Од друга страна, во земја која е во транзиција (Словачка), а не некоја развиена земја, перцепцијата за полициската корупција бележи најголеми подобрувања во текот на изминатите две години.¹⁹

3

Важноста на борбата против полициската корупција и несоодветното однесување

Овој дел појаснува зошто е важна борбата против полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата, кои ја поткопуваат легитимноста на полицијата, а во некои случаи дури и на државата. Во најмала рака, намалената доверба во системот може да доведе до незадоволство и губење верба во правниот систем и владеењето на законот. Во Табела 3 прикажани се разни видови на несоодветно однесување од кои произлегуваат сериозни последици кои се објаснети подолу:

Табела 3: Значењето на полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата

Служење како пример	Полициската корупција служи како лош пример за општеството. За да се поттикне почитувањето на законите, државите мораат да се потрудат да гарантираат дека оние кои се одговорни за спроведувањето на законот служат како добар пример. Истото се однесува и за редовите на полициските служби; вишите раководители на полицијата треба да го сфатат сериозно намалувањето на корупцијата и несоодветното однесување, но и да послужат како добар пример.
Намалување на капацитетот на полицијата	На страна од најекстремните ефекти, нелегитимност и паѓање на системот, убедливо најзначајна причина за важноста на полициската корупција е тоа што истата резултира со недоверба на јавноста во полицијата, отежнување на вршењето на основната задача на полицијата – борбата со криминалот. Како што вели еден водечки аналитичар: Одлучувачки фактор при решавањето на кривично дело е дали јавноста, односно жртвите и сведоците, ќе достави информации за идентификување на осомничениот... Полицијата препуштена сама на себе е релативно беспомошна, без разлика на ресурсите со кои се служи за време на криминалната истрага.²⁰ Непочитувањето на законот од страна на полицијата може да придонесе кон повисоки криминални стапки и пониски стапки на расчистување на делата.
Меѓународна репутација	Меѓународната репутација на државата може да биде оштетена доколку другите држави и меѓународни организации ја сметаат полициската корупција за сериозна и системска. Други држави, пак, може да ја сметаат таа држава за сериозен ризик за нивната безбедност; на пример, доколку постојат докази за вмешаност на полицијата во транснационална трговија со оружје, наркотици или луѓе.

Правда и еднаквост	Доколку јавноста сака да го почитува законот таа мора да верува дека во основа (иако секогаш ќе постои по некое „црвливо јабољко“) и самата полиција го почитува законот и дека при спроведувањето на законот таа се однесува кон сите луѓе подеднакво.
Дестабилизација на заедниците и слабеење на државата	Полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата може да предизвикаат дестабилизација на заедниците. Доколку корумпираните полициски службеници се вмешани во расизам или нудење несоодветна заштита на одредени групи, истото може да доведе до поделби во општеството или до зголемување на поделбите во општеството. Истовремено, полициската корупција може да им наштети на државите. Доколку држава се одликува со демократски систем, полициската корупција ќе ја поткопа неговата етичка основа и ќе доведе до намалување на севкупната легитимност. При други состојби, како кај неуспешните држави, постои висока корелација помеѓу нивоата на корупција и годишниот Индекс на неуспешните земји создаден од Фондот за мир: помеѓу таканаречените неуспешни земји се наоѓаат оние со највисоки нивоа на корупција.
Опаѓање на моралот	Сериозна последица од полициската корупција е снижувањето на етичките стандарди во општеството. Доколку јавноста смета дека полицијата има придобивка од корупцијата, тоа може да ги намали нејзините морални стандарди и да ја поттикне на криминално однесување. Накратко, полициската корупција може да доведе до општо опаѓање на моралот.

4

Градење етичка полициска сила

Овој дел истакнува неколку пристапи кои можат да бидат или беа усвоени од страна на државните и меѓународните власти со цел да се намали полициската корупција и да се подобри полициската етика. Овој дел истражува четири прашања.

1. **Како** може да се справиме со полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата?
2. **Кој** треба да е задолжен за справување со корупцијата?
3. **На што** треба да се фокусираме?
4. **Кои** се условите за ефикасни антикорупциски мерки и на какви потешкотии сме наишле?

4.1. Методи за справување со полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата

Методите за справување со полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата даваат одговор на првото прашање кое се наметнува при создавањето етичка полициска служба: Како да се справиме со полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата? Методите кои можат да бидат усвоени од страна на државите и меѓународните организации се појаснети со три општи наслови – *правни, административни и едукативни методи*. Секој од овие методи може да подлежи на понатамошни поделби како што е наведено подолу:

4.1.1. Правни методи за справување со полициската корупција

4.1.1.1. Казна

Властите мораат сериозно да ја третираат полициската корупција и другите форми на несоодветно постапување на полицијата. Претпоставените често се однесуваат попустливо кон полициските службеници кои се однесуваат несоодветно; во огромен број земји несоодветното однесување на полициските службеници често поминува неказнето. Покрај тоа што ова само по себе не е препорачливо, истото служи и како лош пример за останатите полициски службеници. Освен ако не постојат добри причини за неказнување, казните треба да бидат јавно соопштени, барем во редовите на полициските служби. Се препорачува „именување и ставање на столбот на срамот“ со цел другите полициски службеници индиректно да научат од прекршоците на нивните колеги што се подразбира под поимот несоодветно однесување и дека таквото нема да биде толерирано. Тоа, исто така, им влева на полициските службеници доверба дека ќе следува справување со таквото несоодветно однесување.

4.1.1.2. Подобрување на законодавството

Анкетите спроведени меѓу полициските службеници покажуваат дека понекогаш се јавува забуна околу тоа што ја сочинува корупцијата и другите видови несоодветно однесување на полицијата. Општа причина за ова е тоа што поимите во законите не се соодветно дефинирани, содржат дупки, збунувачки се и/или нејасни, или, пак, во екстремни случаи, тие едноставно не постојат во контекст на несоодветното однесување. Доколку сакаме да се намали полициската корупција, постоечките закони мора да се менуваат и надополнуваат, како и да се изгласаат нови закони во однос на оваа проблематика.

4.1.2. Административни методи за справување со полициската корупција

4.1.2.1. Регрутација и ротирање

Регрутирањето треба да гарантира дека сите назначувања се врз основа на личните квалификации на поединецот и неговата соодветност (во однос на искуство, карактерот итн.) за работното место, а не врз основа на познанство. Мора да постојат јасно дефинирани критериуми за назначување полициски службеници, вклучувајќи ги и неопходните минимум образовни стандарди (види Глава 8).

Важен начин за проценка на соодветноста на пријавените кандидати се тестовите за способност. Ваквите тестови служат не само за проценка на физичките способности (на пример, потребно време за реагирање), туку и менталните и психолошките способности (на пример, колку добро пријавените кандидати можат да проценат критична ситуација или да одлучат како е најсоодветно да се дејствува). Треба да се состават и постават прашања директно поврзани со несоодветното однесување на полициските службеници, со цел да се процени ставот на пријавениот кандидат за насилството и разните видови несоодветно однесување.

Неколку земји воведоа ротација (т.е. редовно преместување на луѓето од еден оддел или единица во друг) со цел да се намалат можностите за развивање на прекумерно удобни односи со колегите кои водат до проширување на корупциските мрежи. Повеќето поборници за оваа практика расправаат дека како норма треба да послужи максимумот од три години во која било служба, иако некои власти ги ротираат вишите полициски службеници и полициските службеници за безбедност многу почесто.

Како и да е, едно истражување спроведено во Индија²¹ ги открива недостатоците на ротацијата: челниците на разни канцеларии или оддели може да склучуваат тајни договори за „менување“ со вработените за кои знаат дека се погодни за вршење злоупотреба. Друг потенцијален недостаток е тоа што организациите ги губат предностите кои ги носи искуството, развиените способности и „корпоративната меморија“. Оттаму, ротацијата треба да се применува со огромна доза на внимателност.

4.1.2.2. Работни услови

Кога условите за работа се субоптимални се зголемува ризикот од ширење на корупцијата. Најосновниот услов кој води до корупција има врска со платата. Доколку полициските службеници не се исплаќаат редовно и во целост (или воопшто не се исплаќаат), постои поголема веројатност за појава на корупција.

Друго прашање е колку платите соодветствуваат на општеството. Доколку платата на полициските службеници е значително пониска од тоа што полициските службеници би можеле да го заработат вршејќи полесни дејности во приватниот сектор, кај некои од нив ќе се јави неетичко или несоодветно однесување поради тоа што не се соодветно третирани од страна на нивниот работодавач. Оттаму, властите треба редовно да ги набљудуваат работните услови и да се справуваат со проблемите штом истите се појават.

4.1.2.3. Вклученост на државата

Големината и видот на поддршка која државата им ја пружа на нејзините полициски службеници влијаат врз нивната лојалност и етичко однесување. Општа причина за покачената тенденција за несоодветно однесување е благото казнување, или, во најмала мера, *перцепцијата* дека судиите се премногу попустливи кон полициските службеници кои се вмешани во корупција или се однесуваат несоодветно. Теоретски, полицијата треба безусловно да ги врши своите должности, но таквиот пристап е нереален и непродуктивен; полициските службеници имаат свој став по ова прашање и државата треба да им излезе во пресрет на нивните потреби.

Државите можат да усвојат „двонасочен пристап“ за справување со попустливоста кон корупцијата и несоодветното однесување.

1. Мора да се анализираат начините на казнување, како и да се идентификуваат и поправат недоследностите и тенденциите за неоправдано доделување полесни казни.
2. Државите треба да стапат во дијалог со полициските службеници со цел да добијат појасна претстава за нивните проблеми, како и да ги појаснат и оправдаат начините на казнување (со претпоставка дека државата ги смета за соодветни).

4.1.2.4. Менување на родовата рамнотежа

Властите на одредени држави се обидоа да ја намалат корупцијата во редовите на полицијата со менување на родовата рамнотежа. Во деведесеттите години, на пример, властите во Мексико Сити се обидоа да се справат со сериозниот проблем на корупција кај сообраќајната полиција со тоа што назначија на должност само жени-сообраќајци.²² Менувањето на родовата рамнотежа со назначување на жени-полициски службеници како мнозинство или единствен пол во одреден сектор има краткорочна предност. Според ограничените докази кои се достапни, главниот фактор од кој зависи несоодветното однесување, пред родовиот фактор, е истрајноста на група полициски службеници. Потребно е време за да се развие заемна доверба кај нова група полициски службеници, а уште повеќе време за таа заемна доверба да премине во соработка за коруптивни дејства. Поврзувањето и довербата помеѓу двата пола обично не се силни колку помеѓу припадниците на ист пол, па оттаму, оптимално решение е создавање на полициски редови со приближно еднаков број мажи и жени кои ќе внимаваат еден на друг.²³

4.1.2.5. Кодекси на однесување

Усвојувањето на кодекси на однесување може да биде попозитивен и понапреден пристап, со крајна цел да се смени полициската култура, од казнувањето на полициските службеници за нивното несоодветно постапување во минатото (види Глава 2).

4.1.2.6. Проценка на ризикот и можностите

Иако речиси секој аспект од работењето на полицијата е подложен на полициски службеници кои се однесуваат неетички, некои оддели се поподложни на сериозна и системска корупција од останатите. Секторите кои се справуваат со тековните високопрофитабилни видови криминал (т.е. поинакви од еднократните или повремени видови криминал, како што се банкарските грабежи) обично нудат долгорочни можности за сериозните случаи на корупција.

Криминалците не се единствените кои им нудат голем поткуп на полициските службеници; високоризични се и договорите за набавки на полицијата, како возила или муниција, кои го вклучуваат одлучувачкиот фактор во полицијата. Во средината на деведесеттите години се покренала обвинувања дека голем број снабдувачи на полициските служби во неколку германски покраини дале поткуп за да им бидат доделени договори.²⁴ Се чини дека ваквата полициска корупција е честа практика во многу земји.

Доколку државните власти треба да ги распоредат според приоритет заложбите околу борбата против корупцијата, тие мора да ги идентификуваат сферите на работењето на полицијата, со цел да создадат подобри можности и награди, и да се фокусираат на нив. Накратко, тие треба да извршат проценка на ризикот. Во многу држави високоризична сфера претставуваат одделите за наркотици. Во држави каде што проституцијата и/или коцкањето се незаконски, високоризична сфера се одделите за борба против истите. Проценките на ризикот исто така треба да се фокусираат на доделувањето договори на снабдувачите и на обезбедувањето на границите.

4.1.3. Образовни методи за справување со полициската корупција

При испитувањето како образовните методи можат да придонесат кон намалувањето на полициската корупција двете најочигледни целни групи се самите полициски служби и јавноста; други ги вклучуваат и политичарите и медиумите.

4.1.3.1. Семинари

Семинари за полициските службеници треба да се одржуваат редовно со цел да се подигне и надгради нивната свест за тоа што се смета за прифатливо, а што не. Вредностите не се статични; тоа што можеби било прифатливо за некоја претходна генерација може да не се толерира во денешно време. На полициските службеници треба редовно да им се укажува на оваа динамика; обуките кои се спроведуваат само во раните фази од нивната кариера не се доволни.

4.1.3.2. Кампањи

Постојат две главни видови кампањи. Едната од нив, поефикасната, е кога државата води кампања за подигање на јавната свест околу тоа што е корупција и зошто истата е неприфатлива. Државата, исто така, може да ја образува јавноста за тоа кои се најдобрите начини да се информираат надлежните власти за несоодветното однесување кое било забележано или за кое се јавил сомнеж дека постои (на пример, тоа може да се пријави анонимно со јавување на бесплатните телефонски линии). Вториот вид кампања е кога политичарите објавуваат интензивна заложба за намалување на корупцијата. Општо познато е дека вториот вид јавна антикорупциска кампања не само што често е неефикасна, туку и не е продуктивна за државата. Често, јавните кампањи се водат со цел да ветат намалување, па дури и искоренување на корупцијата. Понекогаш, ова е дел од предизборната кампања. Кога јавноста ќе сфати дека ништо не се менува или многу малку се менува, може да се јави цинизам и верување дека кампањите се несоодветни или имаат за цел да создадат лажна слика кај јавноста за политичка придобивка. За таквите кампањи да бидат ефикасни потребно е да се кратки, јасни, не премногу чести и да постигнуваат опипливи резултати (на пример, да бидат јавно објавени строгите казни за полициските службеници на висока позиција кои се осудени за корупција или злоупотреба на службена должност).

4.1.3.3. Служење како добар пример

Значајна причина за продолжувањето и засилувањето на корупцијата помеѓу помладите полициски службеници се вишите полициски службеници кои служат како лош пример. Доколку сакаме да се намали полициската корупција, од огромна важност е вишите полициски службеници да служат како добар пример додека оние кои не се треба да бидат соодветно казнети.

4.2. Избегнување на потенцијалната опасност од приватизација и екстернализација на полицијата

Трендот на државите да префрлаат задачи на приватниот сектор, од владините институции на приватните компании, по пат на приватизација или екстернализација станува сè посилен од крајот на седумдесеттите години. Три аспекти од оваа тенденција се од директна важност за полициската корупција.

- Како прво, се става поголем фокус на постигнувањето на целта (целите), отколку на задолжителниот процес (средствата): постигнувањето на посакуваните цели (често оптималниот сооднос на влогот и придобивката) го надвладува „следењето на правилата“, кое може да резултира со развој на неетички менталитет.
- Како второ, пристапот често се темели на „рационално“ носење одлуки и намалување на трошоците, и многу малку се занимава со субјективните концепти како што се општествениот капитал и лојалноста. Иако во повеќето полициски служби нема радикални отпуштања, каков што е случајот со другите државни службеници во изминатите децении, нивните припадници се предмет на општата социјализација како и остатокот од општеството. Лојалноста претставува меч со две острици и доколку полициските службеници мислат дека државата не ги наградува за нивната

беспрекорност и лојалност постои поголема веројатност тие да се однесуваат несоодветно, посебно доколку тоа се смета за знак на солидарност кон луѓето кои ја почитуваат лојалноста односно нивните колеги.

- Првите две поделби се општи, додека третата е поконкретна – дека некои полициски служби се охрабруваат, па дури и се бара од нив да побараат финансирање од страна на приватниот сектор. Во ваквиот пристап постои потенцијален ризик²⁵, бидејќи некои спонзори може да очекуваат специјален третман од страна на полицијата (на пример, доколку се фатени како возат во алкохолизирана состојба). Доколку полициските служби бараат приватно спонзорство поради несоодветното финансирање од страна на државата и приватните спонзори имаат искрена желба да ѝ помогнат на полицијата и општеството наместо на себеси, може да дојде до создавање на „слепа доверба“. Со „слепата доверба“ законски е дозволено различни лица („доверители“) да набавуваат средства и инвестиции без сопственикот и оние кои имаат директна корист од тоа да ги знаат деталите.

4.3. Одговорности за справување со корупцијата

Еден од најтешките проблеми при справување со несоодветното постапување на полицијата е да се одреди **кој** треба да биде одговорен за да се справи со истото. Овде, општо, земени се предвид улогата на самата полиција, владите на државите, меѓународните организации, владите на странските држави, надворешниот фактор и јавноста.

4.3.1. Полиција

Внатрешната контрола и надзор, посебно за помалку сериозни аспекти од несоодветното однесување на полицијата (првенствено за кршења на етичкиот кодекс и кодексот на однесување), често се ефикасно оружје во борбата против корупцијата и другите видови несоодветно постапување. Полициските раководители треба да имаат особено важна улога во ова, посебно за индивидуалната или помалата корупција (како различни од системската корупција); на некој начин, нивната улога е важна исто колку и улогата на раководителите од среден ранг и вишите раководители (види Глава 6 и 7). Меѓутоа, се јавуваат проблеми кога се очекува која било група да се надгледува самата себеси. Веројатноста од притајување (од страна на системските истражители) или претерување (од страна на ревноските истражители со цел да ја подобрат сликата за полицијата) е голема.

4.3.2. Државни влади

Како највисоки надлежни органи и примарни основачи на полициските служби, државните влади играат клучна улога при справувањето со полициската корупција. Еден од најефикасните начини е владите да основаат антикорупциски комисии. Клучната карактеристика на таквите комисии е тоа дека *мора* да дејствуваат независно од полицијата. Постојат многу докази дека во повеќето случаи е бесмислено, па дури и контрапродуктивно, да се очекува од полицијата самата да го контролира своето однесување на соодветен начин (види Глава 6).

Првите примери за антикорупциски комисии често беа одговорни за надзор на корупцијата, општо, во владиниот сектор; меѓу најдобрите се Истражното биро за корупција на Сингапур (основано во 1952 година), Независната антикорупциска комисија на Хонгконг (основана во 1974 година) и Независната антикорупциска комисија на Нов Јужен Велс (основана во 1989 година).

Неодамна, извесен број посветени „независни“ комисии за справување со полициската корупција беа основани во неколку држави. Како добар пример за тоа служи Комисијата за борба против полициската корупција на Њујорк. Таа беше основана во 1995 година по објавувањето на Извештајот на комисијата Молен,²⁶ и, според нејзината официјална интернет страница, таа е „сосема независна“ од Њујоршката полиција. Таа изготвува детален годишен извештај кој ѝ е достапен на јавноста. Друг пример претставува Словенија која има независна комисија под контрола на парламентот. Словенија создаде свое внатрешно законодавство за борба против корупцијата веднаш по прогласувањето независност од автократската недемократска влада на поранешна Југославија.

4.3.3. Меѓународни организации и странски држави

Постојат повеќе начини на кои меѓународните организации можат да придонесат кон борбата против полициската корупција. Еден од нив е да ги поттикнат земјите да ги усвојат општите дефиниции – за корупцијата, полицијата и сл. Обединетите нации, Интерпол и Светска банка се три примери за меѓународни организации кои даваат огромен придонес во оваа сфера. Друг начин е да се услови помошта: доколку држава бара помош од надворешни агенции, тие агенции можат да се служат со морков (подобро снабдување со ресурси, членство во организации како ЕУ итн.) и стап (повлекување на фондовите, санкции) со цел да ги поттикнат владејачките елити да усвојат мерки за намалување на полициската корупција и несоодветното однесување на полицијата. Меѓународните организации можат да спроведат обуки (на пример, за етика) и да доделат опрема која ќе помогне при намалувањето на полициската корупција. Најпосле, меѓународните организации имаат важна улога да им посочат и покажат примери за „најдобра практика“ на државите кои искусуваат потешкотии при создавањето јасни стратегии за справување со корупцијата.

4.3.4. Граѓанско општество (недржавни актери)

Иако државите и меѓународните организации играат важна улога при намалувањето на полициската корупција, доброто раководење²⁷ вклучува разни агенции. Една од нив е граѓанското општество. Ова е спорен поим, така што за нашите цели, граѓанското општество ќе го сочинуваат четири елементи:

1. медиумите
2. невладините организации
3. приватниот бизнис сектор
4. јавноста.

Секој од овие актери игра своја улога. Медиумите треба да служат како уреди за предупредување и да практикуваат истражувачко новинарство. Тие можат да бидат скапоцен извор на комуникација и водење кампањи против полициската корупција. Транспаренси интернешнл ја појаснува важната улога на

домашните и меѓународните невладини организации како уреди за предупредување и при предлагањето нови методи за борба против корупцијата. Приватниот бизнис сектор и јавноста може да одбијат да даваат поткуп на полициските службеници и да ги пријават. Пријавувањето е основен пример за соработка помеѓу владите, меѓународните организации, невладините организации и јавноста: владите, меѓународните организации и невладините организации можат да воспостават и финансираат бесплатни телефонски линии кои јавноста ќе може да ги користи за да пријави полициска корупција (при што истата ќе може да ја задржи анонимноста или ќе биде потребно да се идентификува).

Во секој случај, еден од најважните начини на кои граѓанското општество може да ја контролира полициската корупција е преку зачестени контакти и интеракција со полицијата. Во моментот, општо познато е дека полициското работење во заедницата, со кое полицијата и локалните заедници го зголемуваат контактот и полицијата остава подобар впечаток, е еден од најдобрите методи за подобрување на работењето на полицијата и довербата во истата. Концептот на полициското работење во заедницата ќе биде подетално разгледан во следните глави.

4.4. На што треба да се фокусираме?

Одредени видови полициска работа и одредени состојби ја зголемуваат веројатноста за појава на полициска корупција. Економскиот пристап кон корупцијата често се фокусира на анализата на влогот и добивката: доколку сè е како што треба, кога добивките јасно ги надминуваат трошоците (на пример, ризикот да се биде фатен и казната која веројатно следува потоа), поттикот за криминално однесување е висок. Од друга страна, пак, популарниот криминолошки пристап става акцент на „можностите“: некои активности нудат многу поголеми можности за корупција од други, како на пример, сообраќајната полиција. Овие два пристапи се компатибилни, па оттаму при нивното комбинирање може да се дојде до јасни показатели за областите од полициската работа кои се посебно подложни на корупција. Затоа, онаму каде потенцијалните придобивки и можности се високи се зголемува ризикот од сериозна полициска корупција.

4.5. Кои се условите за ефикасни антикорупциски мерки и потешкотиите со кои би се соочиле?

4.5.1. Поддршка од сите засегнати актери

Од огромна важност е сите клучни актери да бидат активно вклучени и да пружаат силна поддршка со цел да се запре и намали полициската корупција. Не е доволно само владините агенции да усвојат антикорупциски мерки доколку јавноста не ги поддржува, односно доколку таа е непријателски настроена кон таквите мерки. Во клучни актери спаѓаат политичките елити, владината бирократија, невладините организации, меѓународните организации, меѓународните невладини организации, медиумите и јавноста, како и самата полиција.

4.5.2. Јасноста на мерките и целите

Доколку постои двосмисленост во законите или другите мерки усвоени за борба против корупцијата, многу е веројатно дека таквите мерки ќе бидат неуспешни. Од огромна важност е целите да се јасно дефинирани и мерките за постигнување на тие цели да се соодветни и остварливи.

4.5.3. Ресурси

Ресурсите мора да бидат соодветни и прикладни на задачата. Соодветните материјални ресурси (како на пример, финансирањето, пристапот до опрема, софтвер итн.) претставуваат неопходен, но недоволен услов. Клучни се и човечките ресурси. Лицата кои се вклучени мораат сериозно да се посветат и треба да постои соодветно знаење, експертиза и искуство кај оние кои се задолжени да се справат со проблемот. Последниот ресурс е времето. Справувањето со полициската корупција треба да биде тековен проект: не постојат „брзи решенија“ и на оние кои се примарно одговорни за справувањето со овој проблем треба да им се даде доволно време да ги анализираат корените на проблемот во специфични култури и состојби, како и да смислат, тестираат, а потоа и применат и евалуираат соодветни стратегии.

4.5.4. Подигнување на свеста

Јасно е дека свеста за тоа што значи корупцијата и колкава штета причинува треба да се разбуди во многу земји. Подигнувањето на свеста кај јавноста за тоа дека полициската корупција е погрешна и, што е уште поважно, дека јавноста може да стори нешто околу тоа, е исклучително важен процес кој треба да биде охрабрен. Како што напоменавме претходно, за ова клучна улога имаат државните влади, невладините организации, меѓународните невладини организации, меѓународните организации и медиумите.

Истовремено, проблематика на која не ѝ се посветува доволно внимание е потребата да се подигне свеста кај самите полициски службеници, нагласувајќи ја потенцијалната штета што може да произлезе од корупцијата. Дека ставовите на самите полициски службеници често се несоодветни, односно дека тие премногу се толерантни кога станува збор за некои видови корупција во нивните редови, се гледа од многуте истражувања за ставот на полициските службеници спроведени врз полициските регрути и искусните полициски службеници (проследете ги истражувањата приложени во „Дополнителни извори“).

4.5.5. Акциони планови

Со цел загриженоста за полициската корупција да прејде во конкретни мерки, агенциите и службениците одговорни за справувањето со корупцијата треба да подготват и спроведат акциони планови.

Овие планови ќе:

- ги идентификуваат главните извори и места на корупција;
- предложат конкретни мерки за справувањето со тие извори;
- ги идентификуваат агенциите кои се одговорни за спроведувањето на тие мерки;

- извршат јасна распределба на трудот помеѓу агенциите;
- обезбедат временски рамки за усвојување на конкретните мерки и постигнување на посочените цели;
- го елаборираат процесот на надгледување кој ќе се применува и критериумите кои ќе се користат при проценка на стапката на успех на акциониот план.

Важно е акционите планови и секој од нивните составни делови да бидат реални. На пример, роковите треба да се доволно блиски за да дејствуваат како ефективен поттик, а сепак да не бидат премногу блиски и тешки за исполнување, што би можело да доведе до очај и негативни ставови кај лица кои се назначени за спроведување на планот (види Глава 8).

5

Подобрување на однесувањето на полицијата во специфични состојби

Во повеќе наврати, меѓународната заедница се соочи со залудноста на нејзините обиди да наметне „универзални“ решенија за проблемите кои можеби површно изгледаат слично во различни видови државни системи, но тие, всушност, се дејствување на многу различни состојби и култури. Овој дел се занимава со ова прашање земајќи ги предвид проблемите предизвикани од полициското однесување, начинот на справување со истите и тоа што може да се стори, во четири различни состојби. Важно е да се напомене дека овие состојби се изолирани со цел да се постигне појасна анализа; во реалноста, разликите понекогаш избледуваат, посебно кај постконфликтните земји, земјите кои се соочуваат со транзиција и земјите во развој.

Културата во одредена земја може да биде поголем фактор и да појасни зошто таа земја има повисоко или пониско ниво на полициска корупција. Лесно е да се преувеличи значењето на оваа варијабла. Добрите предвидувачи на нивоата на корупција имаат тенденција да се задржат на нивото на економскиот развој и политичката слобода: посиромашните и помалку демократските земји имаат тенденција за повисоки нивоа на корупција. Важно е да се биде внимателен со концептот „нормално“. Според некои културни објаснувања за корупцијата, јавноста на одредена земја ја смета корупцијата за „нормална“. Постои важна разлика помеѓу ситуацијата во која јавноста верува дека корупцијата е широко распространета, па со тоа и претставува „норма“, и во основа е индиферентна кон истата (култура која прифаќа и толерира), и ситуацијата во која јавноста верува дека корупцијата е широко распространета, но е немоќна да стори нешто во врска со тоа (беспомошна и безнадежна култура). Иако е важно да се биде чувствителен кон културните разлики, оние чија задача е да се справат со корупцијата не треба да бидат наведени на погрешен пат од страна на државните елити кои ги штитат своите интереси и ја користат културата како изговор за високите нивоа на корупција.

5.1. Постконфликтни држави

Постконфликтните држави често искусуваат посебно акутни проблеми кои ги предизвикува полициската корупција и другите видови несоодветно однесување. Пример за тоа претставува Ангола, која искуси граѓанска војна од 1975 до 2002 година. Во 2007 година, водечка меѓународна невладина организација ги објави резултатите од нејзиното истражување за однесувањето на полицијата во периодот од 2005-2007 година и идентификуваше бројни видови несоодветно постапување.²⁸ Еден од најчестите видови беше оној кога полицијата не успева да премине од понасилни методи кои се вообичаени за време на војна на методи соодветни за постабилна состојба на мир. Долгогодишната граѓанска војна во Ангола доведе до тоа многу мал број полициски службеници да бидат вклучени во полициските операции во состојба на мир, па владееше длабоко закоравена култура за справување со разните проблеми на насилан начин кој е типичен за воена состојба.

Лекција што треба да се научи од случајот со Ангола е дека меѓународната заедница треба да вложи поголеми напори во справувањето со постконфликтните ситуации во државите вклучени во долготрајни конфликти отколку во државите вклучени во краткотрајни конфликти, и дека од голем број полициски службеници може да се очекува да знаат од лично искуство да се однесуваат соодветно во „нормална“ состојба (т.е. во состојба на мир). Друга лекција, која се однесува на повеќето постконфликтни општества, е дека во полициските служби треба да има претставници од разните групи кои биле вклучени во конфликт.

Види Табела 4 подолу за други согледувања поврзани со постконфликтните земји.

Табела 4: Согледувања и пристапи поврзани со корупцијата во постконфликтните земји

Средина: Постконфликтни држави			
Степен на проблемот со корупцијата	Главен(ни) проблем(и) со корупцијата (варијабла)	Важност на политичката состојба	Процес на вршење стратешка проценка
Опсежна	Опфаќање на политичката сфера; врски со милитарни групи, групи кои се занимаваат со организиран криминал, групи вмешани во трговија со наркотици, и други видови недозволена трговија (високата добивка е закана за полицискиот интегритет); полициска бруталност; постојано фаворизирање врз етничка основа.	Критична; често недостасува политичка волја; продолжувањето со непријателството ќе го поткопа процесот на реформите; кај претходните владејачки системи ќе се јави неред и ќе постои потреба за суштинска обнова.	Чувството за „нација“ често ќе биде слабо; поширока визија за државата која е важна за спроведување реформи во полицијата. Стратегискиот документ ќе доведе до промена. Мора да ја содржи „пошироката слика“ за државата. За истиот потребна е поширока консултација или тој ќе се соочи со недостиг на поддршка; треба да се вклучат обичните службеници и припадниците на јавноста СВОТ анализата е корисна. Проценката мора да се занимава со справувањето со организираниот криминал и поранешните борци.

Степен на проблемот со корупцијата	Пристап на раководење со промените	Потребна ли е надворешна (странска) поддршка?	Улога на граѓанското општество
Опсежна	„Одмрзнувањето“ изискува повеќе техники во организацијата. Може да се употреби анализа на полето на сила со цел да се идентификува што треба да се промени за да се обезбеди придвижување. Ќе треба да се создадат услови за обуки и ресурси, во многу случаи, почнувајќи од нула (кои изискуваат надворешна помош).	Да, експертиза и значителна финансиска поддршка на среден до подолг рок. Поддршката треба да вклучува програми за економски и општествен развој, особено против одгледувањето на наркотици и изворите на конфликти.	Клучна за стекнувањето поддршка за промени; мора да се справиме со наследената недоверба на јавноста; мора да се посвети внимание на етничките и други поделби со цел да се обезбеди отсуство на пристрасност при консултирањето, обуките итн.

Во идеален случај, домашната безбедност во постконфликтните земји се обезбедува од страна на нивните полициските служби. Често е неопходно надворешните сили да ја осигураат безбедноста во првите фази кои следат веднаш по завршувањето на конфликтната ситуација; причините за ова се тоа што полициската служба на засегнатата земја може да биде различна „корумпирана, некомпетентна, да злоупотребува или комбинација од сите три“²⁹ или, пак, може и да не постои. Во најраните постконфликтни денови, често надворешните *воени* сили, обично ОН или НАТО, сносат одговорност за домашната безбедност.

Доколку овие надворешни сили сакаат да изградат доверба во туѓата средина, тие мора да остават впечаток дека дејствуваат постојано и го почитуваат законот. Заеднички проблем е тоа што странските полициски службеници имаат неспоредливо повисоки примања од локалните, и некои од нив се служат со истите за несоодветни цели. Постојат докази дека некои членови на Меѓународните полициски сили во постконфликтна Босна и Херцеговина беа вмешани во нелегална проституција и трговија со луѓе во оваа држава со тоа што плаќаа цени кои беа високи за локалниот стандард.³⁰ Нивното однесување вознемири голем дел од локалната јавност и ја намали довербата и почитта кон полицијата.

Надворешните полициски сили мораат да се обидат да ѝ се „доближат“ на локалната јавност, делумно, преку развивање на полициското работење во заедницата. Како дополнение на очигледните практични аспекти поврзани со ова (како што се познавањето на полицијата на локалните јазици и традицијата) мора да постои заемна доверба. Негативната корелација помеѓу довербата и несоодветното постапување (т.е. колку е позасилено второто, толку повеќе заслабнува првото) е важен фактор кој треба да го препознаат меѓународните организации кои се обидуваат да изградат или обноват ефикасни и легитимни институции во постконфликтните општества.

Резиме на сферите на кои треба да се цели во постконфликтните земји

- Заменете ги воените техники на полициско работење со граѓански техники.
- Обезбедете претставници од разни групи граѓани во полициските служби.
- Зголемете ја чувствителноста кај странските полициски службеници кон локалните обичаи и проблеми.

5.2. Земји во транзиција

Земји во транзиција се оние кои минуваат низ фундаментална и забрзана промена проследена со некаков вид револуција, насилна или мирољубива. Обично, таквата промена примарно е политичка и општествена, од диктаторство во еден или друг вид демократија која е во зародиш.

Чест проблем во земјите во транзиција претставува тоа што постои празнина помеѓу рушењето на стариот режим и неговиот правен систем, од една страна, и стабилизацијата на новиот систем и усвојувањето на нова, постреволуционерна легислатива; овде се јавува проблемот на временско заостанување на легислативата. Дури и доколку таквата легислатива биде усвоена, недостигот на искуство на законодавните тела во однос на новиот вид систем резултира со првични верзии кои често имаат недостатоци; се јавуваат двосмислености и дупки. Понатаму, новиот систем останува да важи за транзициски, и е далеку од зацврснат, сè додека повеќе се работи на новите правила отколку со нив. Овој недостиг на јасност ја отежнува системската легитимизација и е високо подложен на корупција. Дополнително, самите чекори на промената можат да го засилат чувството на неизвесност и недоверба во општеството, што може да влијае на полициските службеници исто како што влијае и на јавноста.

Друг проблем што се чини дека е особено акутен во некои земји во транзиција е тоа што забрзаните општествени и политички промени се често проследени со зголемување на стапката на криминалот. Властите понекогаш реагираат на ова со значително покачување на бројот на полициски регрути, и притоа често ги снижуваат стандардите; ова се случи во Ел Салвадор (која истовремено беше постконфликтно општество и општество во транзиција).³¹

Види Табела 5 подолу за други согледувања поврзани со земјите во транзиција.

Табела 5: Согледувања и пристапи поврзани со корупцијата во земјите во транзиција

Средина: Земји во транзиција			
Степен на проблемот со корупцијата	Главен проблем со корупцијата (варијабла)	Важност на политичката состојба	Процес на вршење стратешка проценка
Опсежна	Влијанија од стариот режим и лојалност кои ја загрозуваат вистинската промена; ситно изнудување; врски со организираниот криминал; полициска бруталност; голема корупција.	Критична; чест недостиг на политичка волја поради корумпираноста на елитите од претходниот режим; како резултат на тоа недостиг на јавна доверба во владините институции. Потребни се широки реформи во управувањето.	Стратегискиот документ ќе обезбеди општи насоки за промена. Тој мора да содржи „поширока слика“ на државата. При неговото создавање треба да следува поширока консултација или истиот ќе се соочи со недостиг на поддршка за спроведување; треба да се консултираат обичните службеници и припадниците на јавноста. SWOT анализата е корисна на ниво на организација. (Види Поимник и Глава 2 & 9).
Степен на проблемот со корупцијата	Пристап на раководење со промените	Потребна ли е надворешна (странска) поддршка?	Улога на граѓанското општество
	Опсежен; за истиот е потребно градење на капацитетите со оглед на ограниченото домашно искуство. „Одмрзнувањето“ изискува повеќе техники во организацијата. Може да се употреби анализа на полето на сила со цел да се идентификува	Да, често има потреба од експертиза, а потребата од материјална поддршка е помала отколку кај земјите во развој и постконфликтните земји.	Клучна за стекнувањето поддршка за промени; мора да се справиме со наследената недоверба на јавноста.

што треба да се промени. Во процесот треба да се вклучат стимулации за промена, на пример, награди за извршените проверки, завршување обуки и курсеви. Постоечките обуки и ресурси може да се прилагодат за да соодветствуваат со процесот на реформи.		
---	--	--

Кај државите во посткомунистичка транзиција постојат три дополнителни фактори кои придонесуваат кон полициската корупција. Како прво, за разлика од земјите во транзиција во Латинска Америка, Јужна Европа и Јужна Африка, посткомунистичките држави не само што мораа да го сменат политичкиот систем, туку и економскиот; за краток временски период тие се обидоа да преминат од претежно државната и централно планираната економија во приватна економија главно водена од принципите на пазарот. Во многу земји оваа економска транзиција беше проследена со мошне дискутабилно натрупување на богатство и значително покачена економска нееднаквост. Тоа резултираше со широко распространета лутина во неколку земји бидејќи „губитниците“ од посткомунистичката транзиција претпоставија дека многу од новопечените богаташи го стекнаа своето богатство со вмешаност во криминални дела. Многу полициски службеници знаеја од сопственото искуство дека дел од новото богатство беше стекнато со несоодветни и понекогаш експлицитно нелегални средства.

Вториот фактор е тоа што повеќето комунистички земји имаа тајни полициски служби. Многу службеници во агенциите ги изгубија нивните работни места по падот на комунизмот и со појавата на нови влади кои одлучија да се оградат од физичкиот и психолошкиот терор на претходниот систем. Намалувањето предизвика отуѓување кај поранешните службеници и ги направи подложни на искушенија; тие беа примамливи за криминалните банди поради тоа што ги познаваа внатрешните процедури на полициската работа, беа обучени да ракуваат со оружје и често имаа пристап до истото.

Како трето, посткомунистичката транзиција се соочи со „морален вакуум“ по падот на комунизмот. За време на диктатурата во Латинска Америка и Јужна Европа, авторитативните водачи, општо гледано, не се обидоа да ги потиснат религиозните организации и другите општествени институции кои не беа во рамките на владата. Спротивно на тоа, комунистичките земји пропагираа „социјална идеологија и морал“ во секој аспект од животот. Религијата и каков било наметнат морал кој се косеше со официјалните убедувања на државата беа силно обесхрабрувани. По распаѓањето на државите и нивната идеологија, изумреа системите на идеологија и морал. Моралниот вакуум е уште еден фактор кој ги објаснува нејасностите кои произлегуваат од корупцијата во многу држави во транзиција; свеста за истите е важна за создавањето на ефективни антикорупциски стратегии.

Сите проблеми со кои се соочуваат земјите во транзиција не се решаваат лесно, но доколку државните елити се подготвени да го прифатат ова, помошта од надворешните агенции може да го намали нивното влијание. Областите во кои надворешните агенции можат да помогнат вклучуваат добро владеење, градење на институциите и создавање пазарна економија во која ќе доминира приватната сопственост. Елитите на земјите во транзиција треба да бидат поттикнати да не го оправдуваат создавањето на богатство со криминални или квазикриминални постапки. Понудата за членство во организации на кои земјите во транзиција сакаат да им се придружат, како што е ЕУ, условена со намалување на корупцијата е уште еден ефикасен метод кој го практикуваат надворешните агенции со цел да ја намалат полициската корупција.

Резиме на специфичните сфери на кои треба да се цели во земјите во транзиција

- Бидете свесни за празнините во законодавството бидејќи поттикнуваат несоодветно однесување.
- Бидете свесни за потенцијалните опасности од брзото проширување на големината на полициската служба.
- Бидете свесни за факторите кои би можело да ги отуѓат сегашните и поранешните полициски службеници.

5.3. Земји во развој

Обично, полицијата во земјите во развој е подложена на лоши работни услови и недостиг на ресурси. Понатаму, вообичаено е тие да не работат согласно законите или добро развиена правна култура.

Како и кај многу држави во транзиција (посебно посткомунистичките), друга одлика на повеќето земји во развој е слабата развиеност на граѓанското општество; на пример, медиумите често се контролирани од елитите. Со оглед на ваквата реалност, често примарно е меѓународната заедница да ја запре корупцијата кај елитата; ова може да има позитивни секундарни ефекти на пониските нивоа, вклучувајќи ги и полициските служби.

Види Табела 6 подолу за други согледувања поврзани со земјите во развој.

Табела 6: Согледувања и пристапи поврзани со корупцијата во земјите во развој

Средина: Земји во развој			
Степен на проблемот со корупцијата	Главен(ни) проблем(и) со корупцијата (варијабла)	Важност на политичката состојба	Процес на вршење стратешка проценка
Опсежна	Пристрасност и непотизам; врски со	Критична; чест недостиг на политичка волја; слабо	Стратегискиот документ ќе обезбеди општи насоки за

	организиранiot криминал; ситно изнудување (контролните пунктови на сообраќајната полиција). Голема корупција (полициското раководство).	познавање на формалните владејачки механизми. Очигледното високо ниво на корупција ќе сигнализира толерирање на припадниците на полицијата и други владини институции; потребни се пошироки реформи во управувањето со цел да се поддржат полициските реформи (правосудството, обвинителството, судовите).	промена. Ќе треба да ја содржи „пошироката слика“ за државата. При неговото создавање треба да следува широка консултација или истиот ќе се соочи со недостиг на поддршка за спроведување; треба да се консултираат обичните службеници и припадниците на јавноста. СВОТ анализата е корисна на ниво на организација. (Повеќе за СВОТ анализата можете на прочитате во Поимник и Глава 2 & 9).
Степен на проблемот со корупцијата	Пристап на раководење со промените	Потребна ли е надворешна (странска) поддршка?	Улога на граѓанското општество
Опсежна	Опсежен; за истиот е потребно градење на капацитетите со оглед на ограниченото домашно искуство. „Одмрзнувањето“ изискува повеќе техники во организацијата. Може да се употреби анализа на полето на сила со цел да се идентификува што треба да се промени за да се обезбеди придвижување. Во процесот треба да се вклучат стимулации за промена, на пример, награди за извршените проверки, завршување обуки и курсеви.	Да, потребна е поддршка преку експертиза и материјални ресурси. Потребно е справување со пошироката општествена и економска нееднаквост со цел да се намалат структурните причинители на корупцијата.	Граѓанското општество генерално е слабо, па овој сектор треба да се развива. Тоа е клучно за добивањето поддршка за промени и одржливоста на полицијата на која може да се смета. Барањата на овој сектор се клучни; кампањите за јавна едукација може да играат улога во ова; забележливите подобрувања од раниот период во однос на полициската работа за јавноста се важни за градењето доверба кај јавноста; треба да се основаат системи за

Постоечките обуки и ресурси може да се прилагодат за да соодветствуваат со процесот на реформи. Ресурсите за обуки и едукација често се скромни или недостасуваат и треба да се изградат или надградат; мора да се планира спроведување обуки за неписмените полициски регрути. Можна е потреба од меѓународни санкции со цел да се поттикне домашната посветеност на промените.	жалби за јавните услуги, како и ефикасна заштита на сведоците и информантите.
---	--

Дополнително, просечното ниво на образование на полициските службеници е ниско во многу земји во развој. Практична последица од ова е тоа што понекогаш техниките за пренесување на пораките за етика треба да бидат во непишана форма, бидејќи некои од полициските службеници се неуки.

Резиме на специфичните сфери на кои треба да цели во земјите во развој

- Изнајдете ги најсоодветните начини за промовирање култура за почитување на законите.
- Размислете како би можеле да го промовирате граѓанското општество, посебно бидејќи тоа е поврзано со надгледувањето на полицијата.
- Размислете како најдобро би можеле да ги подобрите квалификациите на полициските службеници и, доколку е потребно, како да им ја пренесете пораката за антикорупција на неуките полициски службеници.
- Надворешните агенции треба да бидат свесни за чувствителните локални прашања и локалната култура, но истовремено и да бидат критични кон аргументите кои предлагаат дека несоодветното однесување е „нормално“ или претставува „дел од нашата култура“.

5.4. Развиени земји

Неетичкото однесување во редовите на полициските служби на развиените земји е понеприфатливо за јавноста отколку во другите земји. Полициските службеници во развиените земји се регрутираат врз основа на нивните квалификации и соодветност, и истите се разумно и редовно платени. Исто така постои и перцепцијата дека културите на развиените земји го прифаќаат владеењето на законот. Сепак, големиот број примери на полициска корупција во развиениот свет во последните децении докажа дека полициската корупција е честа појава во земјите каде силно владее демократијата.

Види Табела 7 подолу за други согледувања поврзани со развиените земји.

Табела 7: Согледувања и пристапи поврзани со корупцијата во развиените земји

Средина: Развиени земји			
Степен на проблемот со корупцијата	Главен проблем со корупцијата (варијабла)	Важност на политичката состојба	Процес на вршење стратегиска проценка
Варира (од изолирана до системска)	Често поврзан со наркотици.	Важна; можно е да постои потреба за измени во законите; политичката волја може да претставува проблем.	Веќе практикуван во повеќето земји; поголемите проблеми често ќе бидат идентификувани од страна на медиумите, скандалите итн.; проценката на ризикот од корупцијата во сферите кои се подложни на истата сè уште се развива.
Степен на проблемот со корупцијата	Главен проблем со корупцијата (варијабла)	Важност на политичката состојба	Процес на вршење стратегиска проценка
Варира (од изолирана до системска)	Опсежен; за истиот е потребно надградување на постоечките аналитички капацитети. Постои потреба трансформативното лидерство да биде јасно прифатено (не секогаш експлицитно).	Не.	Да, важна е. Основањето на комитети за консултации кои ќе ги разгледуваат прашањата поврзани со јавната безбедност и системите за поплаки ја осигуруваат јавната отчетност.

За жал, и покрај раните анализи, како комисииските извештаи за полициската корупција во Њујорк³² и Филаделфија (Комисијата за спречување на криминал на Пенсилванија, 1974 година), и доставените предлози за борба против полициската корупција, големиот број неодамнешни примери на полициска корупција покажаа дека проблемот е далеку од решен во западната демократија. Наспроти достапните докази кои покажуваат дека во развиените земји, општо гледано, *има* пониска стапка на полициска корупција од останатите, стои фактот дека сè уште постои значајно ниво на корупција која чини многу и им одзема време на истражните комисии, што докажува дека има уште многу да се дејствува во развиените земји. Додека севкупните стапки на несоодветното постапување на полицијата во помалку развиените и помалку стабилните земји, општо, се чини дека се повисоки од оние во развиениот свет, голем дел од корупцијата е ситна (на пример, кога станува збор за корупцијата во сообраќајната полиција). Доколку таквата релативно ситна корупција се тргне од севкупната слика, разликата помеѓу развиените земји и другите видови системи би била помалку нагласена.

Иронично е тоа што голем фактор за да се објасни појавата на корупција во развиените земји е токму културата на владеење на законите; ова, во комбинација со зголеменото јавно познавање на општествените проблеми, може да предизвика фрустрација кај полициските службеници кои се нетрпеливи да ги видат престапниците казнети на ниво за кое полициските службеници сметаат дека е соодветно.

Резиме на специфичните сфери на кои треба да цели во развиените земји

- Справете се со оправдувањата на полицијата за корупцијата од благородни причини.
- Справете се со аспектите на приватизацијата кои создаваат веројатност за зголемување на полициската корупција.

6

Успешни антикорупциски стратегии

Овој дел врши евалуација на две успешни антикорупциски стратегии, долгорочно координирани акциони планови, кои беа испробани и проценети.

6.1. Сингапур

Сингапур е државата која најчесто се идентификува како држава која постигна големи успеси во намалувањето на нивото на корупцијата (општата и полициската) и одржувањето на ниски нивоа на истата, со што служи како модел за „најдобра практика“. Според повеќето истражувања за корупција, Сингапур веќе повеќе години важи за најмалку корумпирана од азиските држави и една од најмалку корумпираните држави во светот. Затоа, вреди да се земат предвид мерките кои таа ги усвои за намалување на полициската корупција.

Може да се каже дека постојат четири причини за успехот на Сингапур.³³ Првата причина е политичката волја, посветеноста на владата, која е најважната варијабла за успешната стапка на антикорупциските мерки. Втората причина се платите и работните услови; трета се процедурите за регрутација и избор, и четврта, обуките и социјализацијата како клучни елементи за успехот на сингапурската стратегијата.

Сингапурските власти одлучија дека постои помала веројатност полициските службеници да западнат во искушение да прифатат поткуп доколку нивниот работодавач се однесува добро кон нив. Во 1972 година, следејќи ги предлозите на Комитетот за одредување плати Ли Со Ан, не само што им беа покачени платите на помладите полициски службеници (од дваесет до дваесет и пет проценти), туку тие добија и бесплатно лекување, а полициските службеници кои живеат во брачна заедница и бесплатно сместување. Спротивно на тоа, беше јасно утврдено дека на полициските службеници не им е повеќе дозволено да се занимаваат со друга работа покрај полициската.

Сингапурската полиција (СП) не беше сосема имуна на корупција. На пример, во 1999 година, група полициски службеници беше гонета за случајот Ах Лонг Сан (Ах Лонг Сан беше незаконски лихвар). Овој случај нагласи друг аспект на пристапот на Сингапур – брзата реакција. Истата година, СП воведо обука за вредности за своите полициски службеници. СП, исто така, усвои практика која ја имаат многу мал број други полициски служби: наместо да се дискутира за корупцијата со употреба на апстрактни поими, СП „именува и засрамува“ корумпирани полициски службеници. Накратко, со наведување актуелни случаи се додаваат реална слика и детали кон општата анализа.³⁴

Фактори на успех на сингапурскиот модел

1. Политичка волја.
2. Добри плати и работни услови.
3. Внимателно одбрани процедури за селекција, вклучувајќи истрага за минатото на пријавените кандидати.
4. Добро конципирани обуки и процеси на социјализација, вклучувајќи именување и засрамување.

6.2. Хонгконг

Друг пример за „држава“ (во прво време само колонија на Обединетото Кралство, а сега и посебен регион во Н.Р. Кина) која се покажа како посебно успешна во намалувањето на корупцијата, вклучувајќи ја полициската корупција, е Хонгконг. Иако според компаративните истражувања за корупција не бележи достигнувања високи колку оние на Сингапур, сепак се издигнува како еден од најмалку корумпираните делови од Азија.

Во еден од своите обиди за намалување на тоа што се сметаше за широко распространета корупција, особено во полициската служба, во 1974 година властите на Хонгконг основаа Независна антикорупциска комисија (НАК). Таа беше создадена по масовните демонстрации во 1966 и 1973 година, преку кои јавноста на Хонгконг бараше од властите, особено од полициските служби, да воспостават контрола над корупцијата. Во 1973 година, јавноста бурно реагираше против полициската корупција за случајот кога виш полициски службеник беше под истрага за корупција за поседување на акумулирани средства, далеку повеќе од можностите на некој на таква позиција. Тој избега од Хонгконг пред завршувањето на истрагата и предизвика гнев кај јавноста. Со цел да се справат со овој проблем и да ја проценат ефикасноста на антикорупциската легислатива од 1971 година, властите на Хонгконг создадоа истражна комисија. Беше препорачано основање на тело, независно од полицијата и другите државни агенции, одговорно за истражување на корупцијата. Така, раширената полициска корупција доведе до појава на тоа што сега се смета за едно од најавторитативните антикорупциски тела во светот – НАК на Хонгконг.

Според поранешниот претседател на НАК, Бертран де Спевил,³⁵ пишувајќи во годината кога Обединетото Кралство ѝ го врати Хонгконг назад на Н.Р. Кина, со речиси четвртина век искуство од основањето на НАК, ги наведе најважните научени лекции.

Научени лекции од Хонгконг

- Политичка одлука и одлучност за справување со корупцијата.
- Силна рамка за антикорупциски закони кои опфаќаат едноставни и јасни прекршоци, одредби за докажување во кривичната постапка, опсежни истражни овластувања и заштитни одредби за информаторите.
- Доследна и целосна стратегија која вклучува истрага, превенција и едукација.
- Активна вклученост на заедницата.
- Соодветно и одржливо финансирање.
- Волја за продолжување со борбата против корупцијата.

Заклучоци и научени лекции – Глава 1

Лекциите кои треба да се научат од содржината на оваа глава и поврзаните студии може да се резимираат на следниов начин.

Лекција 1	Компаративната анализа појаснува дека „универзалниот пристап“ е погрешен. Додека некои аспекти на полициската корупција и несоодветно постапување се универзални, другите се несвојствени за или се поистакнати во други состојби и култури. На пример, на развиените земји не им е потребна помош од странските полициски служби за зачувување на мирот за потоа да изградат нов систем како што им треба на постконфликтните општества, но тие може да се соочат со почеста корупција од благородни причини отколку постконфликтните општества. <i>Ризици</i> – Моделот што е соодветен за еден вид систем е несоодветен за друг вид систем. <i>Потенцијални препреки</i> – Застареното верување дека постои само еден „правилен“ начин за решавање на некој проблем.
Лекција 2	Постои потреба од позасилено подигање на свеста односно едукација кај полициските службеници за начините на кои корупцијата и другите форми на несоодветно однесување ги поткопуваат општествата и претставуваат сериозен ризик за безбедноста. Не е доволно само да им се пренесе на полициските службеници дека одредени начини на однесување се неприфатливи, тие исто така треба и да разберат зошто тие начини на однесување се неприфатливи. <i>Ризици</i> – Семинарите или другите начини за едукација се премногу формални, недоволно ги вклучуваат посетителите или се водени од лица кои се сметаат за несоодветни за целната група, па основната порака не е прифатена и затоа не е усвоена од полицијата. <i>Потенцијални препреки</i> – Трошоци; пружање отпор и појава на цинизам кај полициските службеници.
Лекција 3	Треба да се спроведат повеќе психолошки тестови и тестови за определување на вредностите за полициските службеници, не само за време на регрутирањето, туку и во текот на нивната кариера. Додека психолошките тестови се стремат кон откривање на особини, како на пример, прекумерна насилност и нечесност итн., тестовите за определување на вредностите можат да откријат колку добро (или лошо) програмите за ресоцијализација функционираат во однос на прашањата поврзани со етиката. <i>Ризици</i> – Тестирањето кое не е квалитетно спроведено може да наведе на погрешни заклучоци и/или да доведе до бескорисни резултати; безобзирното тестирање може да ги отуѓи полициските службеници.

	<i>Потенцијални препреки</i> – Недостиг на соодветно квалификувани психолози за спроведување на тестовите; пружање отпор од страна на сезонските полициски службеници.
Лекција 4	Постои потреба од понасочена и поефикасна проценка на ризикот од страна на оние кои се обидуваат да ја намалат полициската корупција, како и усвојување на специфични мерки создадени со цел да се намали ризикот од корупција онаму каде што е јасно дека постојат чести можности т.е. искушенија за несоодветно однесување. Специјалните полициски единици создадени за справување со тековното криминално однесување кое остварува огромен профит, како што се повеќето форми на трговија со луѓе, се една од областите на кои властите треба да се сконцентрираат. <i>Ризици</i> – Отуѓување на чесните и висококомпетентните полициски службеници ставајќи ги во ист кош со нивните колеги кои се подложни на корупција. <i>Потенцијални препреки</i> – Проценките на ризикот ги вршат недоволно квалификувани и недоволно искусни проценувачи.
Лекција 5	Погрешно е да се очекува од полициските служби да се надгледуваат самите себеси соодветно; ова посебно се однесува на посериозните видови корупција и несоодветно однесување. Државите кои се сериозни во борбата против полициската корупција мора да основаат вистински независни антикорупциски комисији и да ги одржуваат истите. <i>Ризици</i> – Недоволно објаснување и оправдување за потребата од независна комисија, и со тоа отуѓување на полициските службеници. <i>Потенцијални препреки</i> – Може да се јават потешкотии при наоѓањето соодветни луѓе кои ќе ги сочинуваат комисиите во однос на експертиза, искуство и суштинска независност од полицијата и/или политичките власти.
Лекција 6	Важно е властите да реагираат брзо штом откријат проблем. Брзата реакција е одлика на високоуспешниот пристап на Сингапур. <i>Ризици</i> – При обидите да се справат со проблемите набрзина, властите може да не истражуваат темелно колку што е потребно, и може да донесат избрзани заклучоци кои би биле поинакви односно посоодветни доколку проблемите би се разгледувале повнимателно. <i>Потенцијални препреки</i> – Пронаоѓање соодветен персонал во краток рок за составување работна група за брзо дејствување.
Лекција 7	Мора да постои поголема интеракција помеѓу полицијата и јавноста, како и помеѓу полицијата и судството, со цел да се зголеми разбирањето и довербата кај сите страни. <i>Ризици</i> – Во помал број случаи, поголемата интеракција може да резултира со влошување на односите и разбирањето помеѓу полициските службеници, судиите и јавноста. <i>Потенцијални препреки</i> – Пружање отпор од страна на полициските службеници во однос на критицизмот упатен од јавноста при ситуации на соочување; пружање отпор од страна на судството во однос на критицизмот од страна на полициските службеници.

Лекција 8	<i>Технологијата</i> – вклучувајќи го компјутерскиот софтвер, камерите за надгледување и компјутерски поврзаните камери за пречекорување на брзината на возилата, е во постојан пораст, и доколку се во можност (т.е. доколку дозволуваат финансиските ресурси), полициските служби треба максимално да се служат со најновите технологии. <i>Ризици</i> – Слаб софтверски дизајн; пружање отпор на надгледувањето доколку причините за истото не се објаснети и оправдани; несоодветна употреба на технологијата, посебно во однос на правото на приватност на полициските службеници. <i>Потенцијални препреки</i> – Трошоци и достижност; недоволен број соодветно обучени лица за примена на технологијата.
Лекција 9	Истражувањата покажуваат дека етикетањето (имињата на дејствијата, програмите итн.) е важен аспект во спречувањето на корупцијата. На пример, полициските службеници често подобро реагираат на „програмите за интеграција“ отколку на „антикорупциските програми“, иако содржината на двете програми е речиси идентична. Ова се должи на тоа што првата програма делува поконструктивно и помалку казниво од втората. Сличен пример е барањето од полициските службеници да пополнат формулари за да пријават „здружувања“ кое може да обезбеди повисоки стапки на прифаќање (и оттаму да биде поефективно) отколку да се бара од нив да пријават „несоодветни здружувања“. <i>Ризици</i> – Употребата на попозитивна етикета може да ја намали ефикасноста на некоја програма или пристап; доколку проблемот е особено сериозен, јазикот кој ќе се употребува за истиот да го пренесе тоа со цел да се зголеми влијанието на пораката до максимум.
Лекција 10	Клучен фактор во кој било обид за намалување на полициската корупција и другите видови несоодветно однесување е политичката волја. Политичката волја е само потребен, не и доволен, услов; без доволен капацитет на државата за поддршка на политичката волја, таа ќе има мал удел во борбата за подобрување на полициското однесување. Иако првиот од овие два фактора е очигледен, многу лесно може да дојде до заблуда дека борбата против корупцијата е проект кој може да биде завршен во еден наврат. Државите кои се сериозни во однос на намалувањето и запирањето на полициската корупција мораат да практикуваат долгорочен пристап. Краткорочните тактики понекогаш се соодветни за одредени примери на несоодветно постапување, но за успешна борба против корупцијата потребна е тековна стратегија за социјализација и претпазливост. <i>Ризици</i> – Синдромот „куче што лае“ (т.е. водачите кои постојано изјавуваат дека ќе усвојат мерки за намалување на полициската корупција и другите видови несоодветно однесување, но потоа не го прават тоа поради несоодветната поддршка) кој ја поткопува довербата на јавноста во државата. <i>Потенцијални препреки</i> – Несоодветно финансирање; државна бирократија која пружа отпор.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 1 ■ Вовед во корупцијата и полициското работење

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО ДА СТОРИМЕ ЗА ДА ГИ НАДМИНЕМО СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали проценивме колку сме изложени на корупција и на несоодветно однесување?	Доколку не, можеме: • Да направиме проценка на ситуацијата повикувајќи се на Табела 1 од страна 25 од главата • Да идентификуваме каде постојат проблеми • Да одлучиме кои дејства треба да се преземат • Да ја подигнеме свеста за овие прашања	• Да нафрламе идеи • Да назначиме работна група • Да одржиме работилница • Да се консултираме со надворешен експерт • Доколку е соодветно, да направиме јавно истражување, да ги анализираме жалбите покренати од јавноста и да се поврземе со други полициски служби за да создадеме добри практики и да учиме од истите
Дали полициските службеници во нашата служба сметаат дека одредени коруптивни и несоодветни дејства се неприфатливи?	Доколку е ваков случајот, можеме: • Да процениме кои коруптивни и несоодветни дејства се сметаат за прифатливи • Да одредиме кои полициски службеници/единици се засегнати • Да дефинираме зошто постојат ваквите ставови • Да подготвиме и спроведеме корективни мерки	

Дали јасно дефиниравме што е корупција и дали ги дефиниравме другите облици на несоодветно однесување? (види Глава 2, 5 и 7)	Доколку не, можеме: • Да ја анализираме моменталната легислатива и правила • Да воспоставиме неопходни правила и насоки • Да ги пренесеме на полициските службеници • Да ја контролираме нивната почит и да го казнуваме девијантното однесување • Да го прилагодиме контролниот систем и истражните процедури	
Дали создадовме или планираме да создадеме етичка полициска служба?	Доколку не, можеме: • Да ја процениме состојбата на ситуацијата • Да идентификуваме каде треба да се преземат дејства • Да изготвиме акционен план (Глави 2, 4 и 8)	
Како можеме да извлечеме полза од научените лекции како што е прикажано стр. 60-62.?	Можеме: • Да идентификуваме што е корисно за нашата полиција • Да процениме како овие научени лекции може да се спроведат • Да интегрираме елементи во акциониот план за воведување етичка полициска служба	

ГЛАВА 2

2

Вредности, правила и однесување

■ Ерик Кобут

1

Вовед во Глава 2

Оваа глава го испитува управувањето кое се темели на вредности и како истото може да се примени како ефикасна алатка во борбата против корупцијата. Таа ќе се фокусира на вредностите, правилата и однесувањето според кои се раководи полициското работење, и како истите да се интегрираат во полицијата на начин кој ја опфаќа превенцијата на корупција.

Оваа глава е структурирана на следниов начин:

- **Воведен дел** за дефиниции кој нè запознава со организациската култура, вредностите и кодексите. Тој му помага да на читателот да го разбере процесот кој е потребен за постигнување интегритет, како и превенцијата на корупцијата.
- **Вториот дел** претставува низа аргументи зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни во борбата против корупцијата.
- Во **третиот дел** е претставен, чекор по чекор, процесот за интегрирање на културата во борбата против корупцијата.
- Во **четвртиот дел** станува збор за тоа колку е важна организациска култура во борбата против корупцијата во специфични состојби, илустрирано со неколку вистинити примери од светот.
- **Заклучокот** содржи неколку препораки за пристапите за менување на културата на една организација во однос на справувањето со корупцијата.

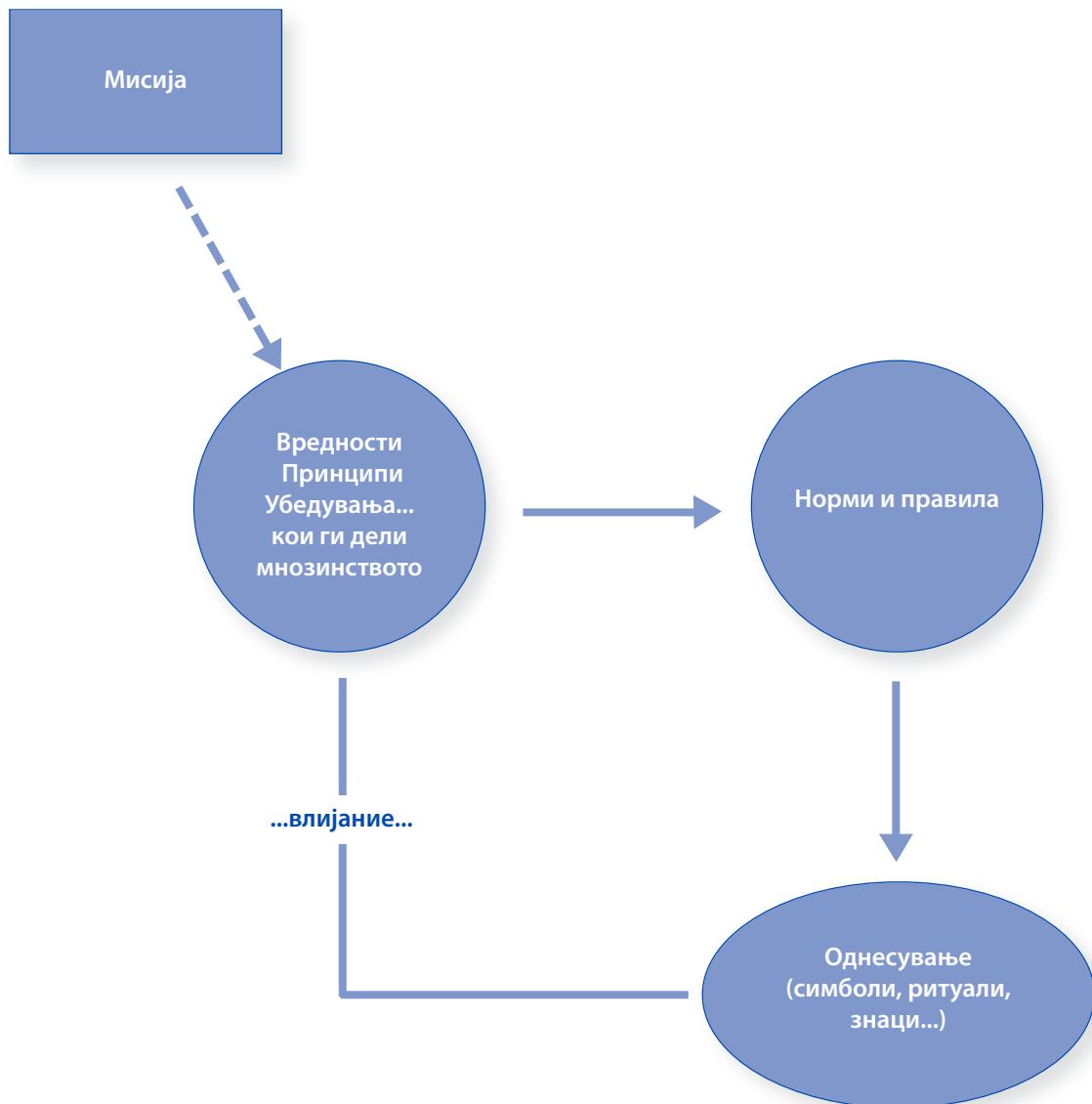
1.1. Што претставува организациската култура?

Во оваа глава, *култура* се однесува на шемата на основни претпоставки (за вредности, основни принципи) кои ги развила одредена група луѓе при учењето како да се справат со проблемите во надворешниот свет, како и да се интегрираат во нивниот свет. Развојот на овие вредности и основни принципи функционира доволно добро (во практични ситуации) за да се смета за правилен работен метод и да им биде пренесен на новите членови на групата.³⁶

Според дефиницијата за *органizaциска култура*, принципите на кои се темели културата се создаваат врз основа на целта на организацијата (на пример, полициски мисии). Овие принципи се споделуваат во рамките на организацијата и се развиваат за време на нејзиното постоење. Следствено на тоа, културата се учи и се манифестира низ верувања, вредности, норми, материјални „артефакти“ и вербално и невербално однесување. Овие димензии се во постојана интеракција едни со други; нивното функционирање е прикажано во Приказ 1 подолу.³⁷

Културата не е статична. Таа се менува низ времето со појавата на нови предизвици и ограничувања. Членовите на една организација реагираат со воведувањето на нови работни методи и видови однесување. Се изнаоѓаат нови решенија, се тестираат и, доколку истите се соодветни, се воведуваат во културата.

Приказ 1: Интеракција на димензиите на организациската култура



Вредностите во основа се општи и апстрактни; тие се врзани за општите принципи кои се сметаат за важни во една организација. За сите припадници на организацијата секоја вредност дава насоки на размислување и дејствување. Изборот на тие вредности зависи од карактеристиките на организацијата како и од нејзината мисија. Кај полициските служби, врската помеѓу мисијата и вредностите на организацијата произлегува особено од чувството за „мисија“ кај полициските службеници и нивното силно чувство за идентификување со полициската институција.

Документот за мисијата претставува краток и прегледен текст кој ги наведува мисијата, визијата и вредностите на организацијата. Од овие вредности произлегуваат норми и правила кои иако тесно се поврзани, не се идентични. *Правилото* дава објаснување што треба да биде сторено, спроведено или испочитувано (на пример, полициски службеник не смее да прими подарок за возврат поради тоа што помогнал некому), додека пак *нормата* само ги „бележи“ нормалните и веќе постоечки ситуации (на пример, корупцијата не е компатибилна со работата на полициските службеници).

Овие норми и правила поттикнуваат *однесување*. Поверојатно е дека нормите и вредностите ќе бидат посоодветно спроведени (однесување) од страна на полициските службеници во нивната секојдневна работа доколку тие се јасни и добро дефинирани. Изборот и ефикасноста на овие различни елементи се одговорност на секоја полициска организација. Организациите можат да се инспирираат од неколкуте препораки од меѓународните институции (види „Дополнителни извори“).

1.1.2. Кодекси на однесување

Вредностите и принципите на кои се засноваат културата и супкултурите на една организација се пренесуваат во норми и однесување преку кодекси на однесување. Тие обично се опфатени и опишани во „насоките“, „инструкциите“ и/или етичките кодекси, деонтолошките кодекси и/или дисциплинските кодекси.

Професионалните етички кодекси, деонтолошките кодекси и кодексите за однесување често се употребуваат истовремено при справувањето со проблеми кои се однесуваат на етиката или однесувањето. Земјите во кои се зборува францускиот јазик обично се служат со поимот „*déontologie*“ додека англосаксонските земји го претпочитаат поимот „етика“. Овој прирачник се служи со поимот „кодекс на однесување“ како комбинација или мешавина од сите овие концепти.

Деонтолошкиот кодекс се разликува од етичкиот кодекс по тоа што според истиот „тоа што е постојано е предмет на морал и етика, а тоа што е условено е предмет на деонтологијата“.³⁸ Во однос на корупцијата, деонтолошкиот кодекс, главно, нагласува што мора/не смее да биде сторено со цел да се дејствува со интегритет. Во споредба со деонтолошкиот кодекс, етичкиот кодекс се фокусира на однесувањето на персоналот. Примената на одредени принципи при спроведувањето на активностите зависи од волјата за посветеност на една организација (види ја дефиницијата на ОЕЦД).

Во пракса, тешко е да се направи разлика помеѓу разните видови кодекси на однесување: некои од нив се реактивни (на пример, дисциплинарниот кодекс), а некои од нив се проактивни (на пример, етичкиот и деонтолошкиот кодекс).

Сите овие различни видови кодекси се однесуваат на корупцијата и се надополнуваат едни со други. Полициската служба не може да се бори против корупцијата водена само од етичкиот кодекс или дисциплинарниот кодекс. Дали ова значи дека полициските служби треба системски да применуваат повеќе видови на кодекси? Теоретски тоа е возможно, но праксата кажува нешто друго. Кодексите на

однесување се достапни во различна форма (закони, циркулари на министерствата, прописи) кај сите полициски служби. Во зависност од нивните карактеристики и предизвиците со кои се соочуваат, некои полициски служби ставаат поголем акцент на етиката, а некои на однесувањето. Комбинираното решение нуди предности од неколку причини:

- Тоа се основа на општи концепти (етика) и конкретни елементи (постапување, однесување).
- Го зема предвид степенот на развој на полициските служби (постконфликтни земји, земји во транзиција, земји во развој, развиени земји). Ве молам, погледнете го Поле 2 подолу.
- Може да биде динамично - да се промени во кое било време без притоа да се менува основниот концепт (на пример, кодексот на однесување на Квебек, кој првично беше составен пред повеќе од дваесет години, претрпе измени).

Поле 1: Мешавината на кодекси може да се разликува од еден регион до друг

Африканската опсерваторија за јавни служби на Четвртото биенале на пан-африканската конференција на министри од јавната служба во 2003 година истакна дека професионалниот кодекс во африканските земји воглавно се справува со владеењето на законот, општите обврски или обврските кои се специфични за сите полициски служби, а помалку со етичките правила.

Кај полициската служба која се справува со ниска стапка на корупција и спроведува концепти како „одлично функционирање на полицијата“ или децентрализација постои поголема веројатност дека ќе стави поголем акцент на етиката отколку некоја бирократска полициска служба или служба која се справува со висока стапка на корупција, чиј кодекс претежно ќе се фокусира на опишувањето на „соодветното однесување“.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми кои ги опфаќа оваа глава се подетално разгледани во некои од другите глави:

Глава 1 за воведот;
 Глава 3 за организацијата;
 Глава 5 за внатрешната контрола;
 Глава 8 за градењето капацитети; и
 Глава 9 за инструментите.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни за борбата против корупцијата?

Кога луѓето кои се обврзале да го штитат општеството претставуваат извор на корупција, злоупотребувајќи ја доверената надлежност за лична придобивка, како последица се јавува намалената доверба помеѓу општеството и владата. Повторното градење на довербата помеѓу војската, полицијата, владата, како и оние чија должност би требало да е пружањето заштита, е критично.³⁹

Целта на овој дел е да наведат причините зошто вредностите, правилата и однесувањето се важни за справувањето со корупцијата. Во него ќе се дискутира за разните фактори кои имаат влијание врз организациската култура. Исто така, ќе биде испитана претпоставката за концептот на една култура со претставување на разноликоста на културата и супкултурите во една организација; и ќе се нагласат позитивните и негативните аспекти на полициската култура во која специфични вредности, правила и однесување можат да се идентификуваат при справувањето со корупцијата. Општата цел е да се разбере дека повторното градење на вредностите, правилата и однесувањето на полициските служби претставува јадро за обновување на довербата помеѓу општеството и полицијата, како и за ефикасно функционирање на полициските служби, кое е поткопано од корупцијата.

2.1. Промените и нивното влијание врз организациската култура

Културата во сите организации и системи еволуира со текот на времето. Корупцијата може да се поттикнува или спречува во зависност од факторите на промена кои влијаат врз организациската култура.

Во зависност од околностите, културата може да се менува бавно или брзо, постојано или етапно. Важно е промените (внатрешните и надворешните) да се идентификуваат при справувањето со корупцијата. Види Табела 1 подолу.

Табела 1: Примери за внатрешни и надворешни фактори

Примери за внатрешни фактори	Примери за надворешни фактори
Политичка одлука (на пример, владата на Бурунди одлучи да основа национална полиција која се темели на полициско работење во заедницата и да наметне етички кодекс).	Стратешки избори направени од раководството на полицијата во однос на функционирањето и структурите (на пример, Министерството за внатрешни работи на Бугарија го воведо системот на „управување врз основа на целите“ во полицијата). Како илустрација за ова може да се
Голема криза (на пример, белгиските полициски	

служби беа споени во една поради тоа што не беа функционални при криминалните истраги).	земе предвид дека централизираната структура ја олеснува контролата, и униформноста, додека пак децентрализираната структура ја олеснува флексибилноста и прилагодливоста. (За понатамошни информации види Глава 3).
Ограничувања наметнати од страна на меѓународната заедница (на пример, справувањето со корупцијата во Бугарија е резултат на неопходноста да постои усогласување со стандардите кои ги наметнува Европската Унија).	Разноликост на кадарот (на пример, полицијата на Бурунди вовеле квота за жени и специфични етнички групи).
Ревизорски и истражувачки извештаи (на пример, кодексот на полициска етика на Квебек беше усвоен по заклучоците изведени од истражувањето за етика).	Системот за управување со човечки ресурси усвоен од организацијата (на пример, партиципативен или авторитативен систем, систем кој се основа на вештини или должина на работен стаж).
Развој на социо-економската средина и вредностите во општеството (на пример, граѓаните се сè повеќе и повеќе вклучени и очекуваат полицијата да ги образложи нејзините дејства).	Улогата на синдикатите (на пример, дали тие се вклучени во функционирањето на организацијата? Дали бројот на членови е висок или низок?).
Постоење на законски обврски (на пример, социјална легислатива и легислатива за добросостојбата на работното место).	Буџетските ограничувања ги отежнуваат оптимизацијата и промената.
Интернационализација на криминалот.	Развојот на антикорупциска политика (на пример, антикорупцискиот план на полициската служба на Квинсленд во Австралија). Во овој поглед, треба да се додаде дека овој фактор може да биде причина или последица на промена на менталитетот.

2.2. Една или повеќе култури?

Една полициска служба се состои од општи вредности кои ги надминуваат вредностите на супкултурите. Дефиницијата за култура предлага единствена единица во која клучните актери во една организација споделуваат заеднички и конзистентни идеи. Овој *унитарен* концепт на културата е неточен. Во практика, организацијата е составена од супкултури кои се манифестираат во случаи на конфликт.

Постојат барем три меѓусебно поврзани култури кај сите организации: култура на оперативците (оние кои ја вршат работата), култура на инженерите (оние кои ја развиваат и контролираат технологијата) и култура на управителите (оние кои го водат и управуваат процесот).

Истото се однесува и на полицијата; полицијата не е хомогена целина.⁴⁰ Во нејзините редови се вработуваат различни луѓе кои извршуваат различни задачи: истражители, полиција во населените места,

единици за брза интервенција, полициски службеници кои извршуваат патролна дејност, административен кадар итн. Оваа поделба на улоги ја зголемува потребата од појава на супкултури кои ќе содржат свои вредности и норми.

Конзистентноста на организацијата нема да се промени сè додека овие различни културни идентитети се во согласност со нејзините суштински вредности. Различните културни идентитети дури и ќе придонесат кон разноликоста во полициската служба и со тоа влијаат врз разноликоста на нашето општество. Постоенето на супкултурите е факт, но може да се јави проблем доколку вредностите на овие супкултури стапат во конфликт со суштинските вредности на организацијата.

Јачината на супкултурите произлегува од посебните карактеристики и притисокот од конфликтите кои ги носи работата: секогаш присутната опасност; непријателскиот став кон полицијата поради нејзината улога да контролира; ранливоста на полициските службеници во однос на обвиненија за извршени престапи; неразумните барања и конфликтни очекувања; несигурноста во работењето и овластувањата на полициските службеници; преовладувачкото чувство дека јавноста не сфаќа со што сè е принудена полицијата да се справува; задушлива работна средина; зависноста на полициските службеници едни од други за извршување на должностите и гарантирање на нивната лична безбедност; и заедничкото ниво на свест во рамките на полицијата, така што не секогаш е возможно да се дејствува така како што очекува јавноста.⁴¹

Исто така, може да дојде до конфликт помеѓу две некомпатибилни вредности (на пример, како можам јас, како полициски службеник, да бидам лојален и истовремено јавно да го обвинам мојот корумпиран претпоставен? Како можам јас, како полициски психолог, да го почитувам кодексот на однесување на психолозите, во однос на деловна тајна, и истовремено да го почитувам кодексот на однесување на полициската служба за која работам?). Овие ситуации се парадоксални.

Со цел да се намали ваквиот ризик, мора да се развијат и имплементираат правила и/или арбитражни механизми и механизми за контролирање. На пример, може да му се додаде одредба на кодексот на однесување со цел да се нагласи каква заштита му следува на полициски службеник кој ќе пријави проблем; исто така, може да се наведе, во зависност од карактеристиките на работното место, кои принципи ќе преовладуваат, или може да се создаде посебен орган за исправно толкување и имплементација на вредностите (види Глава 4).

2.3. Позитивни и негативни аспекти на полициската култура

Позитивна страна на полициската култура е тоа што организациската култура може да пружи поддршка и да го зајакне тимскиот дух во рамките на организацијата што е неопходно за ефикасно работење на полицијата и исполнување задачи. Исто така, може да го снабди полицискиот службеник со исклучиво практични гледни точки за вршење на неговата/нејзината должност и со тоа да понуди оправдување за низа работни практики кои не се учат на обуките. Полициските обуки не се многу прецизни со оглед на тоа што во реалноста се појавуваат голем број сценарија, бидејќи во реалноста ниту едно од тие сценарија не е толку јасно колку оние кои се демонстрираат за време на обуките. Полициската култура ќе му помогне на новиот полициски службеник неговата или нејзината улога во организацијата да добие смисла.⁴²

Пружената морална поддршка е идентификувана како неизбежна и неопходна. Аргумент за ова е тоа што полициското работење си носи свои стресови и притисоци.⁴³ Тоа значи дека постои можност полициските службеници да не можат да уживаат во одморот и да се релаксираат по истекот на нивното работно време без да бидат загрозени од стресот во врска со работата кој не е присутен во другите професии. Уникатната перспектива која ја нудат некои аспекти на полициската култура може да помогне во процесот на рационализација на полициската работа.⁴⁴

Негативната страна на полициската култура е резултат на природата на полициската работа. Полициските службеници редовно се соочуваат со негативни или конфликтни ситуации. На крајот, ваквите ситуации можат да предизвикаат атмосфера на недружељубивост помеѓу полицајците во која ќе преовладуваат предрасудите, расизмот, верскиот фанатизам, силеџиството и дискриминацијата.

Друг аспект на полициската култура што може да предизвика потешкотии и притисоци во организацијата е нејзината „парадоксалност“ како што беше споменато претходно. Полициските службеници постојано се соочуваат со парадокси кои може да предизвикаат кај нив вознемиреност и незадоволство. Некои од овие парадокси се однесуваат на долунаведеното.

- Специјализација/сестраност: полициските службеници интервенираат во огромен број ситуации при што граѓаните од нив очекуваат да ја извршат нивната должност квалитетно и со високо ниво на професионалност.
- Брзина/достапност: полициските службеници често „скокаат“ од една интервенција во друга. Граѓаните секој пат очекуваат од нив да им посветат време.
- Примена/автономија: полициските службеници мораат да дејствуваат на автономен начин и истовремено строго да се придржуваат до законот.

3

Како може вредностите, правилата и однесувањето да се интегрираат во борбата против полициската корупција?

Во овој дел станува збор за практичните начини на кои вредностите, правилата и однесувањето (организациската култура) може да се употребат при справувањето со корупцијата и неетичкото однесување.

Важно е да се нагласи *системскиот пристап* кој е типичен за борбата против корупцијата и неетичкото однесување. Според системскиот пристап не постои само еден начин за спротивставување на корупцијата во рамките на една организација; за справување со корупцијата потребна е комбинација од различни дејства кои можат да донесат промена на долг рок.

Со други зборови, покрај организациската култура треба да се употребат и многу други средства за дејствување. Овие средства може да вклучуваат примена на надворешни (на пример, општа инспекција) и внатрешни (на пример, внатрешна контролна служба) контролни механизми, објавување на законски и регулаторни текстови кои ќе се фокусираат на превенцијата на корупција, основни и напредни обуки, ротација на работните места, разграничување на функциите, надворешна ревизија, дојавување, проценка на кадарот, структура на организацијата, надоместок и многу други (види Пример 1 подолу).

Организациската култура претставува важен фактор при справувањето со корупцијата и истовремено е резултат од високото вреднување на интегритетот. Со други зборови, почитувањето на интегритетот води кон создавање на контролни механизми (на пример, општа инспекција). Од друга страна, пак, постоењето на општата инспекција придонесува кон зголемувањето на нивото на интегритет кај кадарот.

Пример 1: Планот за превенција на корупцијата на полицијата на Квинсленд

Полицијата на Квинсленд (Австралија) го усвои овој системски пристап при создавањето на нејзиниот План за превенција на корупцијата за 2009 – 2013 година. Овој план се темели на четири столбови:

- 1) Рамка за управување за превенција на корупцијата на полицијата на Квинсленд (ПК).
- 2) Стратешка рамка која ќе гарантира дека ПК ќе продолжи да важи за организација отпорна на корупција.
 - Зацврстување на етичката култура
 - Фокусирање на ризиците од корупција
 - Рамка за превенција на корупцијата на ПК функционира на ниво на област/станица/работна единица

3) Индивидуална посветеност: „Интегритетот ги засега сите.“

- Документ за етика на ПК
- Алатка за етичко одлучување „Самотестирање“

4) Едукација и етичка свест.

Секој од овие столбови вклучува дејства кои треба да се извршат, како и индикатори за учинок.

3.1. Подобрување на добросостојбата на кадарот

Фокусирањето на добросостојбата на кадарот може да го вклучува принципот кој се темели на вредности при справувањето со корупцијата. Тоа е еден од принципите со кои се одликува организациската култура и треба, како и што препорачува Советот на Европа, да се вклучи во кодексот на однесување на полициската служба.

Во однос на превенцијата и справувањето со корупција, Советот на Европа го истакнува главниот предуслов: неопходноста од почитувањето на општествените и економските права на полициските службеници*. Овој предуслов се однесува на правото на социјално осигурување и соодветна плата на полициските службеници, како и на мерките за нивното здравје и безбедност (добросостојба на работното место).

Нагласокот кој е ставен на ова прашање од страна на Советот на Европа може да се објасни со фактот дека високите нивоа на корупција се присутни во организациите чиј кадар е лошо платен и/или работи во многу тешки услови. Некои припадници на полицијата, како што се оние на сообраќајната полиција, граничната полиција, криминалните истражители, кадарот задолжен за набавка на опрема итн., се изложени на поголем ризик од останатите.

Недоволно платениот полициски службеник кој се соочува со финансиски и материјални приватни проблеми тешко може да му одолее на искушението за корупција, на пример да премолчи прекршок, да води истрага на одреден начин во замена за пари или да прифати поткуп кога се работи за тендер за јавна набавка. Со цел да се спречи ова, Европскиот кодекс на полициска етика** препорачува полициските службеници да примаат примамлив паричен надомест, бидејќи добро платениот полициски кадар е помалку веројатно да се вмеша во непосакувани дејства како што е корупцијата.

3.2. Развивање на процесот на интегрирање на културата во борбата против корупцијата

Со промената не може да се импровизира; истата треба да се воведо внимателно и методолошки. Целта на ова е да се предложи процес кој ќе обезбеди можност за развој на дејства против корупцијата во различни ситуации. Овој процес ќе се состои од низа чекори. По секој чекор треба да се направат избори кои ќе бидат клучни за остатокот од процесот (за дополнителни информации види Глава 8).

* Член 32 од Препораката (2001) 10

** Види коментар на Членот 32

Чекор 1: Идентификувајте ги важните вредности

Вредностите и принципите од кои се состои полициската култура се резултат на главните цели на полицијата. За да ги постигне нејзините цели, една организација може да претпочита еден или неколку принципи, како што е *полициското работење во заедницата*, *полициското работење против криминалот* или *полициското работење кое се темели на разузнавање*. Секој пристап се заснова на разни вредности и принципи. Разни вредности и принципи се усвојуваат во зависност од избраниот пристап.

Поле 2: Врската помеѓу вредностите и пристапот на полициското работење

Полициско работење во заедницата	Полициско работење против криминалот	Полициско работење кое се темели на разузнавање
- Насоченост кон надвор - Решавање проблеми - Партнерство - Одговорност - Овластување	- Спроведување на законот (законот е цел сам по себе) - Насоченост кон ефектот (симптоми) - Реагирање на инциденти - Извршување - Правна оправданост	- Одредување цели - Проактивна и реактивна работа - Обезбедување додадена вредност - Размена - Насоченост кон целите
Вредности/принципи Доверба, отвореност, достапност, транспарентност, почит	Вредности/принципи Дисциплина, бирократија (централизација на процедури), изолирани дела, тајност	Вредности/принципи Отвореност, критичко размислување, иницијатива, ефикасност, соработка

Вториот фактор што треба да се земе предвид е во врска со природата на полициските активности и функционирањето на организацијата. Полициската култура варира во зависност од полициската средина, т.е. комбинацијата од следните три варијабли: 1) опасност, 2) односот на власта кон јавноста и 3) ефикасност.

Вредностите според кои се води општеството се друг многу важен фактор кој треба да се земе предвид при идентификувањето на вредностите и основните принципи на една полициска организација. И полициските службеници се граѓани; тие му припаѓаат на општеството и се под влијание на неговите вредности. Оттаму, вредностите можат да варираат од една полициска служба до друга. Како што беше наведено во делот една или повеќе култури, во една полициска служба, исто така, може да се негуваат различни вредности.

Приказ 2: Дијаграм на специфичните и заедничките вредности на една полициска служба

Некои вредности се заеднички за сите полициски служби поради тоа што се својствени за работењето на јавните служби или поради тоа што ја прават полицијата кредибилна и доверлива во очите на граѓаните. Ве молам, проследете ја Табела 2 подолу за понатамошна дискусија за општите вредности на полициското работење.

Табела 2: Главни вредности кои се карактеристични за полициските служби

Вредност	Последици за полицискиот службеник
Лојалност	Се состои од: – должноста да служи – должноста да почитува – должноста да ги почитува деловните тајни и дискрецијата – должност за воздржаност
Интегритет	Доаѓа до израз кај: – примерноста („давање пример“ за и почитување на принципот на недискриминација) – справувањето со корупцијата – чувството на праведност
Одговорност	Ги зема предвид: – полицискиот кадар кој презема одговорност на сите нивоа – одговорноста која ја сносат полициските служби (кривична и/или обврска на полицискиот службеник)

Непристрасност	Доаѓа до израз кај: – објективноста – неутралноста – недискриминацијата
Транспарентност	Вклучува: – известување (доставување информации, објаснување и оправдување) на надлежните органи на поединецот (министерски, судски, административни), партнерите (други организации од безбедносниот сектор) и „клиентите“ (јавноста, здруженијата). – штитење на владеењето на законот
Достапност	Вклучува: – исполнување на очекувањата на јавноста, надлежните власти и партнерите на поединецот – здружено дејствување со безбедносниот сектор – достапност за јавноста и властите
Отвореност	Ги зема предвид: – правото на слобода и безбедност на сите луѓе – информациите на јавноста – обуката на полициските службеници (разноликост при регрутацијата, обука со надворешен фокус)
Човечко достоинство	Доаѓа до израз кај: – правото на живот – забраната за каков било чин на измачување, нечовечно или деградирачко однесување или казна – почитување на туѓите права и слободи

Чекор 2: Измерете ја празнината која постои помеѓу имплементацијата на целите и конкретната ситуација

Во оваа фаза, вредностите кои организацијата сака да ги имплементира се идентификувани. Ова не значи дека овие вредности ги делат сите припадници на организацијата. Оттаму, важно е да се откријат актуелните вредности на организацијата и степенот до кој тие се спроведени.

Споредбата на конкретна ситуација со ситуација која некој посакува да ја постигне овозможува истакнување на сличностите и разликите помеѓу нив. Тоа, пак, овозможува да се идентификуваат вредностите кои изискуваат особено внимание и да се одлучи кои дејства би влијаеле врз нив.

Оваа фаза од анализата е клучна, бидејќи дава слика за ситуацијата. Таа, исто така, има за цел да ги идентификува ризиците и проблемите поврзани со имплементацијата на дадена вредност и проблемите. Постојат разни ризици и проблеми од ваков вид.

- Тие можат да се однесуваат на структурата или на функционирањето; во овој случај тие се поврзани со функционирањето на службата, организирањето на работата и хиерархиската поставеност.
- Тие можат да бидат и индивидуални; во овој случај поврзани се со индивидуалните очекувања, карактерот на поединецот (психолошки профил), падот на мотивираноста кај некои членови и фрустрациите.

За време на оваа фаза можат да се употребат неколку методи и алатки за анализа (за дополнителни информации види Глава 9). Во Поле 3, подолу, наведени се повеќе примери и објаснување за методите и алатките.

Поле 3: Методи и алатки за анализа

- **Техники за анализа на содржината**

Анализата на содржината се состои од резимирање и квантитативно анализирање на пораките. Таа се потпира на научен метод (со посебно внимание на испитувањето на објективноста, интерсубјективноста, веродостојноста, точноста, удвојувањето и хипотезите) и не е ограничена на видовите варијабли кои можат да се измерат или ситуацијата во која се создаваат и изнесуваат пораките.

- **СВОТ анализа**

Оваа алатка може да се употреба од страна на група со цел да се анализира севкупната ситуација на организацијата и нејзините составни елементи, во случајов организациската култура. Матрицата на СВОТ овозможува интегрирање на обединетите *предности, слабости, можности и закани* кои ги има надворешната средина на организацијата. (Повеќе за СВОТ можете да прочитате во Поимникот и Глава 9).

- **Директно набљудување**

Метод кој помага да се разбере однесувањето кое се манифестира, без употреба на каков било документ или извештај.

- **Анализа на показателите**

Показателите се параметри кои овозможуваат следење на процесот (инпут, активност, аутпут и исход). Тие можат да бидат внатрешни или надворешни. Показателите го вклучуваат:

- бројот на жалби поднесени против полициски службеници;
- бројот на кривични пресуди;

- бројот на дисциплински мерки; и
- колку граѓаните се задоволни од полицијата и/или имаат доверба во истата.

- **Анкета**
Оваа традиционална алатка овозможува да се добијат мислењата и искуствата на целиот или поголем дел од кадарот.
- **Анализа на ризици⁴⁵**
- **Показатели за ефективност**
Види ги примерите за показатели од Поле 4.
- **Фокус групи**
Методот на фокус групите е метод на испитување кој се состои од собирање луѓе во група врз основа на нивните интереси и потоа оставање на истите да дискутираат на одредена тема. Овој пристап е квалитативен.

Секој од наведените методи и алатки има свои предности и ограничувања; исто така, секој од нив е предмет на пристрасно и различно толкување. На пример, начинот на кој се поставени прашањата во еден прашалник може да влијае на одговорите од испитаниците. Затоа, клучно е набљудувањата кои произлегуваат од одредена техника систематски да се споредат со оние добиени со употреба на поинаков метод(и). На пример, не би било паметно да се препишува преголем кредибилитет на анкета која покажува високо ниво на доверба во полицијата доколку статистиката покажува високи нивоа на кривични пресуди, дисциплински мерки и жалби за корумпираност.

Чекор 3: Осмислување на акционен план за имплементација на посакуваните вредности

Слабостите, ризиците и проблемите идентификувани во Чекор 2 може да послужат како основа за поставување цели за да се приближиме кон постигнувањето на вредностите кои организацијата сака да ги имплементира. За да се постигнат овие цели мора да се создадат акциони планови.

3.2.1. Двостепени акциони планови

Клучно е на корупцијата да и се пристапи од највисокото ниво на организацијата и да биде предмет на организациската политика. Акциониот план за интегритетот, вклучувајќи ги дејствијата за сите полициски служби, мора да биде обмислен за целата организација и одобрен од нејзиното раководство.

Како што напоменавме претходно, полицијата не претставува хомогена целина. Ризиците и проблемите поврзани со работата на судската полиција не се исти со оние на полицијата во населените места, граничната полиција, сообраќајната полиција, единиците за брза интервенција и така натаму. Оттаму,

ризиците поврзани со корупцијата се разликуваат во зависност од специфичностите на засегнатата полициска служба. Можна е потребата од специфични и дополнителни дејства или акциони планови на различни нивоа на организацијата како дополнение на севкупниот акционен план.

3.2.2. Проактивен и реактивен пристап

Целата на овие општи и специфични акциони планови е спречувањето на корупциските дела. Треба да се реагира на секоја некоректна постапка. Оттаму, акционите планови треба да претставуваат комбинација од два дополнителни пристапа: проактивен и реактивен.

Проактивниот пристап има за цел да им пружи поддршка на припадниците на полицијата, како и „насоки“ за одлуките кои треба да ги донесат и прашањата кои треба да си ги постават во однос на интегритетот. Овој пристап особено е наменет за негување на етичкото однесување. Листата на проактивни алатки вклучува дејства за подигање на свеста (на пример, преку комуникација), обуки (на пример, интерактивни вежби за справување со дилеми, работилници), индивидуално обучување на припадниците на полицијата (на пример, менторство) и други дополнителни иницијативи (на пример, советодавен центар и центар за експертиза за одговарање на прашањата во однос на интегритетот).

Реактивниот пристап има за цел да ги спречи и „поправи“ нарушувањата на интегритетот во организацијата. „Слободата за донесување дискрециска одлука“ на припадниците на полицијата е предводена од строги правила (на пример, легислативата за дисциплина), детални процедури и темелна внатрешна и надворешна контрола (контролни тела).

Реактивниот пристап пружа основна рамка за да го гарантира интегритетот на однесувањето, додека, пак, проактивниот пристап им овозможува на засегнатите да станат „етички поамбициозни“ и да се справуваат со комплексните дилеми поврзани со интегритетот (види Глава 5).

3.2.3. Кодекси на однесување

За имплементацијата на вредностите идентификувани во рамките на една полициска организација потребно е истите да се материјализираат и зацврснат преку кодекси.

3.2.3.1. Кое решение треба да се избере?

Постојат различни видови кодекси. На некои полициски служби приоритет им е етиката (етичкиот кодекс на полицијата на Северна Ирска, Етичкиот кодекс на Интерпол за службеници кои го спроведуваат законот), на други деонтологијата (француската национална полиција, полицијата на Квебек, националната полиција на Бурунди), додека на трети однесувањето (македонската полиција, полицијата на Квинсленд во Австралија). Некои, пак, се одлучија за мешано решение (кодексот на професионална етика и однесување на летонската полиција). Понатаму, некои кодекси се пропишани со закон, додека некои не се.

Постојат и други решенија, како повелби за вредности на организацијата, посебни директиви и/или инструкции (Француската национална жандармерија) или уставни одредби (Полицискиот закон на Шведскиот национален одбор со објаснувања).

Не постои совршено решение. Сите овие методи имаат предности и ограничувања. Не се применуваат единствени решенија туку обично истите се комбинираат со други решенија. На пример, организациите кои се служат со повелба за вредности на организацијата обично изготвуваат и се произнесуваат со разни дополнителни, поформални одредби. Белгиските полициски служби, на пример, се служат и со професионален кодекс и со повелба за вредности.

Изборот на методот зависи од низа фактори:

- Какви методи се веќе во употреба?
- Кои се карактеристиките на актуелниот полициски систем?
- Каква цел треба да се постигне?
- За каква ситуација станува збор? (Транзиција? Спојување и реорганизација?)
- Со какви проблеми и предизвици ќе се соочува организацијата во иднина?

Кодексите пропишани со закон се резултат на волјата на владата да им додели таков статус. Општо земено, изборот на решение го врши владата. Тоа не значи дека раководството на полицијата не е вклучено во процесот на одлучување. Во зависност од ситуацијата, министерството може да побара од раководството на полицијата да состави кодекс кој ќе има само регулативен статус или информативна вредност, или да го дополни кодексот со специфични насоки или со повелба.

3.2.3.2. Што треба да содржи кодексот на однесување?

Во воведот за дефинирање на кодексите беше назначено дека оваа глава се фокусира на професионалните кодекси кои, пак, се фокусираат на општите концепти (етиката) и конкретните ситуации (однесувањето). Врз основа на овој комбиниран пристап, препорачуваме професионалниот кодекс да ги опфаќа следниве аспекти кои ги содржи Поле 4 подолу.

Поле 4: Аспекти на кодексот на однесување⁴⁶

- *Општи аспекти.* Лојалност, интегритет, одговорност, непристрасност, транспарентност, достапност, отвореност и човечко достоинство.
- *Аспекти поврзани со однесувањето.* Застапени се во одредбите кои се однесуваат на долунаведеното.
 - Вршење на должностите со непоткупливост (снабдување на криминалците со информации).
 - Донации, награди, привилегии, подароци (прифаќање, плаќање).
 - Судир на интереси (спонзорство).
 - Некомпатибилности (вршење друга функција).
 - Вмешување во непрофитни активности (давање препорака за некое лице).

- Добивање или обиди за добивање неприкладни привилегии за лице кое е во притвор.
- Соодветна употреба на јавните ресурси во и во врска со праведната и непристрасната примена на законот.
- Вршење на полициските функции.
- Напуштање на јавната служба (поранешен полициски службеник не треба да се служи со или да открива доверливи информации кои му биле доверени за време на службата освен ако не е овластен за истото).
- Злоупотреба на службена должност.
- Управување со информации (поставување граница помеѓу професионалниот и приватниот живот).
- Изјава за поседување имот.
- Политичка и јавна неутралност.
- Забрана на полициски службеник кој го спроведува законот да дејствува во тоа својство кога тој/таа не е на должност, кога тој/таа не е физички присутен/-на во подрачната единица за која е назначен или во рамките на правните случаи за кои тој/таа нема овластување.
- Барање некои чувствителни задачи, како што е испрашувањето на осомничените, да се вршат системски во присуство на сведоци и, доколку е можно, да бидат проследени со аудио-визуелно снимање.

Горната листа може да биде надополнета со други елементи како што се анализа на ризикот и воведување на организациските структури и контролните механизми (види ги препораките наведени во Европскиот кодекс на полициска етика). Како дополние, содржината на кодексот може да се извлече и од други извори, како уставот и законите.

3.2.3.3. Имплементација на кодексот на однесување

Кодексот на однесување треба да биде познат, разбран, прифатен и имплементиран од целиот кадар. Оттаму, за неговата имплементација потребен е системски пристап. Тоа значи дека акциите спроведени од полицијата треба да ги опфаќаат сите аспекти на нивното функционирање: обука, комуникација, човечки ресурси, лидерство, процедури на полициско работење и контролни механизми. Посакуваната промена може да биде долгорочна само доколку постои синергија помеѓу сите наведени варијабли.

3.2.4. Обука

Клучно е полицискиот кадар во краток рок да биде информиран за вредностите на организацијата и да се придржува до истите. Оттаму, етиката треба да биде вклучена во планот на почетната обука. Таа треба да биде предмет на посебен курс, но етичките правила и норми исто така треба да бидат интегрирани во сите предмети застапени на обуката. Повременото потсетување на овие принципи го олеснува менувањето на ставовите. За време на нивната кариера, полициските службеници немаат друг избор освен да го обновуваат своето знаење и/или да специјализираат. Секоја можност што ја добиваат (понатамошна обука, специјализација) треба да биде искористена за повторување на првичните етички принципи (види Глава 8).

Пример 2: Њујоршката полиција и корупцијата

Во њујоршката полиција (ЊП) на корупцијата ѝ се посветува особено внимание за време на кариерата на полициските службеници кои работат во истата. Секој пат кога полициските службеници добиваат унапредување, истото е проследено со обука со цел да може да се гарантира дека тие ќе можат да се справат со зголемените одговорности. Новите раководители се запознаваат со етичките дилеми од перспектива на раководителите преку програмата „Ти си на потег, воднику!“. Тука, им се претставува дилема во однос на раководењето и тие треба да реагираат на етичкиот предизвик кој го носи истата. На полициските службеници кои ја посетуваат оваа обука, исто така, им се покажуваат видео снимки од тестови за интегритет спроведувани врз управниците кои за време на тестовите не реагираше соодветно. Новите регрути на ЊП поминуваат низ обука за справување со дилеми во која се учи по пат на играње улоги преку кои на полициските службеници им се претставуваат најразлични ситуации, меѓу кои и етички дилеми, и тие треба да одлучат како ќе реагираат при истите.

3.2.5. Комуникација

Понекогаш периодот помеѓу две обуки може да биде подолг, па оттаму важно е постојано да следуваат потсетувања за одредени етички принципи во однос на корупцијата. Внатрешната комуникација може да игра огромна улога во ова со зголемувањето на свеста кај кадарот и толкувањето на одредени принципи. Изборот на овие принципи обично го диктираат настаните, инцидентите и ризиците кои се јавуваат во организацијата.

Пример 3: Стратегијата за справување со корупцијата на Мадагаскар

Да се каже или напише нешто е еден сегмент од комуникацијата, да се биде сфатен е сосема друг. Кога станува збор за тоа, од важност е примерот на Мадагаскар. Со цел да се справи со корупцијата, Мадагаскар создаде Висок совет за справување со корупцијата на државно ниво. Стратегијата на ова тело, меѓу другото, се фокусира на популаризирањето на документи за економскиот и финансискиот криминал. Со други зборови, може да се каже дека популаризацијата и поедноставувањето на одредбите во полициската етика доведуваат до тоа кадарот полесно да се придржува кон нив и овозможуваат поголема вклученост на граѓаните во превенција на корупцијата.

Без разлика на тоа што се воведува со преземање на дејствата, внатрешно (за кадарот) или надворешно (за граѓаните и властите), комуникацијата е клучен инструмент за имплементацијата. Неопходно е оваа комуникација да биде:

- репетитивна: повторување на најразлични начини;
- постојана: долгорочна постојаност;
- кредибилна: објективност; и
- доследна: во согласност со мисијата и набљудуваните дејства.

Конечно, комуникацијата наметнува поединецот, пред сè, да се запраша себеси „Кој сум?“, „Што сакам да покажам?“, „Како?“, „Кога?“, „Кому?“ и „Зошто?“. Имајќи го предвид ова, полицијата на Квинсленд во Австралија вовеле „самотестирање“ со цел полициските службеници да се проценат себеси пред да се впуштат во акција. Тестот се состои од следните прашања:

- Дали твојата одлука ќе се потпира на темелно набљудување на заедницата или на службата?
- Дали твојата одлука е во согласност со свечената заклетва, кодексот на однесување или политиката на службата?
- Дали твојата одлука е законска? Дали е во согласност со сите закони, прописи и правила?
- Дали твојата одлука е праведна кон заедницата, твоето семејство и колегите?

3.2.6. Човечки ресурси

Воведувањето на интегритетот во практиките на човечките ресурси, како при проценката на кадарот, унапредувањето, селекцијата, мобилноста и така натаму, влијае врз однесувањето на полициските службеници. Во овој поглед, дел од формуларот за евалуација на белгиската полиција се однесува токму на начинот на кој припадник на полицијата ги применува полициските вредности, т.е. интегритетот, во неговата/нејзината секојдневна работа. Негативната оценка на припадникот на полицијата во однос на критериумот за интегритет има значајно влијание врз развојот на неговата/нејзината кариера, како и на неговата/нејзината плата.

Пример 4: Ревизија на личната етика

Не секогаш е лесно личноста да се процени себеси и да се запраша „Каде сум јас во однос на интегритетот?“. Во однос на ова прашање, Мишел Жиродо⁴⁷ создаде алатка за оценување наречена ревизија на личната етика, која е дел од програмата Проценка на ризикот на однесувањето и стратешки системи. Имплементирана од страна на полициските организации на САД и Канада, оваа алатка има за цел да развие „острови на интегритет“ во високоризичните единици како оние за наркотици, организиран криминал и други специјализирани операции. Со овој тест Жиродо создава профил за секоја личност врз основа на триесет карактерни особини, ставови за критичка работа и етичко размислување. Секоја личност ги дава потребните информации и добива повратен одговор за нејзиниот/неговиот профил.

3.2.7. Стил на лидерство

Улогата на управителите е од голема важност. Комуницирајќи со персоналот, тие го запознаваат подобро и силно влијаат врз истиот. Нивниот стил на лидерство, начинот на кој комуницираат или поставуваат добар пример, ќе има односно ќе нема позитивно влијание врз нивниот кадар и ќе го поттикне односно нема да го поттикне полесно да се придржува до етичките принципи на организацијата (види Глава 3).

3.2.8. Методи на управување

Начинот на кој функционира една организација создава поволни или неповолни услови за имплементација на етиката. Кај организација со добро развиен контролен систем (проактивен и реактивен) е помалку веројатно дека ќе се јават проблеми со интегритетот.

3.2.9. Процедури на полициско работење

Вредностите и принципите опфатени во професионалниот кодекс треба да бидат системски имплементирани со тактички оперативни процедури, како и разни техники за интервенција. Влијаењето врз работните процедури на полицијата овозможува промена на однесувањето на полициските службеници на крајот на процесот. Директива што ќе ги опишува процедурите за проверка на патиштата секогаш треба ги опфаќа елементите на професионалниот кодекс, како што се почитувањето на приватноста, учтивоста, непристрасноста и човечкото достоинство.

3.2.10. Имплементација на контролни механизми

Постоењето на кодексот на однесување не е доволно за да се измени однесувањето; важно е кодексот да се спроведе во практика. Оваа мисија може да биде доделена на надворешно и/или внатрешно контролно тело (на пример, општа инспекција). Улогата на ова тело во оваа сфера не треба да се смета за репресивна, туку ревизорска (т.е. анализа на понуди и препораки). (Види Глава 5 и 6).

На пример, покрај истражната функција, општата инспекција на белгиската полиција, исто така, врши и ревизија и има советодавна улога. Во однос на етиката, таа може, меѓу другото, да доставува предлози до владата за прилагодувањата кои може да се извршат во кодексот на однесување.

Чекор 4: Евалуација на процесот на имплементација

По одобрувањето и имплементацијата на кодексот на однесување, важно е да се изврши проценка на неговото влијание врз однесувањето на полициските службеници. Единицата или одделот кој е задолжен за набљудување на кодексот мора да го следи развојот на процесот и да гарантира за очекуваните резултати. За таа цел треба да се дефинираат одреден број на показатели со цел да се процени до кој степен акциониот план ги постигнува неговите цели и врши прилагодување доколку има потреба од истите, како и да смисли нови политики врз основа на резултатите. Погледнете го Поле 5 подолу каде се наведени и категоризирани овие показатели.

Поле 5: Примери за показатели

Аутпут	Исход (резултати)	Исход (задоволство)
– Број на часови посветени на корупцијата преку програми за обука. – Број на пораки за одредено прашање соопштени внатре или надвор од организацијата во одреден временски период. – Број на правила кои биле изменети со цел да се спречи корупцијата.	– Процент на дисциплински случаи поврзани со корупција. – Број на жалби против полициски службеници. – Број на кривични пресуди против полициски службеници.	– Процент на јавноста која има доверба во нивната полициска служба. – Какво е јавното мислење за полицискиот интегритет (внатрешно и надворешно)?

Показатели на учинокот (аутпут) даваат одговор на прашањето „Дали јас сум на вистинскиот пат?“.

Тие служат за да се провери дали спроведените мерки се во согласност со одреден план. Други показатели, пак, служат за да се проценат ефектите (исходот) од процесот. Тие даваат одговор на прашањето „Дали стигнав на вистинското место?“. Постојат два вида вакви показатели.

- *Показатели на резултатите.* Тие пружаат информации за промената на однесувањето како резултат на имплементацијата на аутпутот.
- *Показатели на задоволството.* Тие се насочени кон истражувањето на мислењето на полициските службеници или јавноста за активностите и/или учинокот.

4

Интеграција на вредностите, правилата и однесувањето во специфични состојби

Постојат разни полициски системи ширум светот; разликите помеѓу овие системи се однесуваат на органициските аспекти, но и на степенот на развој на земјите. Во овој поглед, ситуацијата се разликува од земја до земја: некои земји (на пример, во Источна Европа или Азија) ден денес се справуваат со постконфликтни проблеми; други се наоѓаат во фаза на транзиција (на пример, Балканот) или, пак, станале демократски земји (на пример, Западна Европа). Иако нивните искуства се разликуваат, сите овие земји се соочуваат со различен степен на корупција. Состојбите во овие држави неизбежно влијаат врз функционирањето на полициските служби. Глава 1 пружа детален преглед на полициската корупција во специфични состојби, како и на нејзините карактеристики.

4.1. Постконфликтни земји

Во постконфликтните земји:

често постои голема несигурност која е многу раширена поради зголемувањето на одредени видови насилство и уништените политички институции. Безбедносните сили често се вклучени во конфликтите, злоупотребувајќи ги човековите права на припадниците на јавноста, па оттаму довербата во истите е на самите граници. Може да се јави искушение за понатамошна употреба на полицијата како алатка за репресија во постконфликтната ситуација како резултат на несигурност, од страна на политичките органи и самата полиција. Често се јавува потреба за системски реформи, вклучувајќи ја и реформата на законите за дејствување на безбедносните сили.⁴⁸

Реконструкцијата е најголемиот предизвик со кој се соочуваат полициските служби на земјите во постконфликтна состојба. Овие полициски служби штотуку излегле од војна и се вклучени во процесот на помирување. Оттаму, тие често мораат да допуштат луѓе од најразлични профили, како поранешни бунтовници, и припадници на разни етнички групи да стапат во нивните редови (види Пример 5). Нивната задача е тешка од две причини. Како прво, тие се принудени да интегрираат различни па дури и антагонистички култури и менталитети. Второ, мораат да ги променат воените вредности соодветни за воена состојба со вредности соодветни за цивилно општество.

Една од примарните задачи за соочување со горенаведениот предизвик на полициските служби во постконфликтните земји е да се воведат нови одредници и референтни точки кои ќе бидат идентични за сите. Со други зборови, треба да се воведат нова заедничка култура. Овој процес обично е избрзан. Новите принципи се наметнати или имплементирани на императивен начин, често под притисок на меѓународната заедница или како резултат на хаосот предизвикан од конфликтот. Под вакви околности, новодефинираната рамка може да не биде идеална или сосема соодветна на состојбата.

Пример 5: Искуството на Бурунди

Националната полиција на Бурунди (ПНБ) беше основана во 2004 година, веднаш по мировните договори од Аруша со кои заврши војната во Бурунди. ПНБ, во чии редови влегоа поранешни полициски службеници, бунтовници и војници од различна етничка припадност, за многу кратко време мораше да се соочи со културен и интегративен проблем во очите на јавноста и меѓународните организации.

Со цел да се развие, ПНБ усвои професионален кодекс по пример на белгискиот модел. Објавувањето на овој кодекс беше проследено со обуки за сите припадници на ПНБ со цел да им се објаснат и појаснат очекуваните ставови. Оваа иницијатива овозможи основање, појаснување и засилување на новата рамка, како и воведување на стабилизирачки фактори во новата хаотична состојба.

Темпото на промени беше брзо и кадарот не секогаш имаше време да ги асимилира и интегрира. Понатаму, промените се одвиваа без истовремено да се развиваат или воведуваат какви било надворешни фактори (на пример, контролен механизам).

Првиот чекор беше проследен со втората фаза, со цел да се обезбеди организација на претседателски, легислативни и општински избори во отсуство на какви било меѓународни безбедносни сили. За да се справи со тој предизвик, беше воведен специјален модул на обука за прашања како пристрасноста и интегритетот. Повторно, обуката беше задолжителна за целиот кадар, од најнизок до највисок чин. Истовремено, во рамките на ПНБ беа воведени директиви за појаснување на некои аспекти.

ПНБ воведо опсежна програма за професионализација поддржана од властите на Белгија и Холандија, која ќе се спроведува неколку години. Една од клучните стратешки тактики на оваа програма е интегритетот. Според владините претставници на Бурунди, неопходно е да се изработи политика за интегритет за да може да ја вратат довербата помеѓу граѓаните и полицијата, како и за да се справат со безбедносните проблеми заедно со јавноста.

4.2. Земји во транзиција и земји во развој

Земјите во транзиција:

се одликуваат со преминување од еден политички систем во друг, без долгорочно внатрешно насилство. Во Централна и Источна Европа (ЦИЕ) имаше транзиција од комунизам во посткомунизам. Во затворените економии на земјите од ЦИЕ, полицијата беше тесно поврзана со политичките лидери и државните институции, при што мисијата на полицијата или милицијата беше првенствено политичка.⁴⁹

Кај земјите во развој иако преминувањето од еден политички систем во друг не е задолжителна појава, полицијата често е врзана за потребите на државата пред потребите на јавноста. Реформите често се фокусираат на преминувањето од колонијални или воено-полициски институции во демократски институции кои се основани да ѝ служат на заедницата и да ја штитат истата.⁵⁰

За потребите на оваа глава ќе се водиме од главната претпоставка дека овие две ситуации претставуваат еволуциони процеси чија долгорочна цел е приближување кон демократијата. Во оваа фаза од процесот системот е повеќе или помалку стабилизирани, бидејќи земјата не се наоѓа повеќе во постконфликтна состојба или бидејќи истата го избрала патот кон демократијата.

Со цел да соодветствуваат со стандардите пропишани од меѓународната заедница (на пример, условите за прием во ЕУ), овие земји немаат друг избор освен да ја подобрат нивната легислатива и прописи, и со тоа подобро да ги дефинираат и појаснат нивните етички принципи (види Пример 6). Потоа, организациската култура станува динамична. Во оваа фаза, пак, останува нејасно дали поддржаните вредности и набљудуваното однесување се меѓусебно конзистентни. Често се јавува потреба постоечките професионални кодекси да се прилагодат, надополнат или да се напишат одново.

Пример 6: Искуството на Бугарија

Бугарската полиција имаше нејзин професионален кодекс долго време пред објавувањето на Препораката 10 (2001 година) од Советот на Европа за Европскиот кодекс за полициска етика. Со цел да стане дел од ЕУ и да соодветствува со нејзините стандарди, Бугарија темелно го ревидираше нејзиниот кодекс и го замени со нова верзија во 2006 година.

Истовремено, Министерството за внатрешни работи во своите оддели го воведо принципот „управување врз основа на цели“ со цел да се промени однесувањето на вработените. Овој принцип е спроведен на сите нивоа на организацијата, од општото раководство до вработените. Меѓу другите цели што си ги постави Министерството за внатрешни работи е и превенцијата на корупција.

Корупцијата претставува стратешка цел поделена на специфични цели на ниво на ентитет кои, пак, се поделени на индивидуални цели. Со цел да се охрабрат службениците да дејствуваат со интегритет (индивидуална цел), беше воведен и систем на бонуси.

Оваа програма претставува вистински предизвик. За справување со овој предизвик започна колаборативниот проект помеѓу Франција и Бугарија под закрила на ЕУ во јуни 2009 година. Целта на проектот е:

- прилагодување на методологијата „управување врз основа на цели“ во однос на проблемот со корупцијата;
- поддршка на процесот со развивање компјутерски систем; и
- развивање на ефикасен систем за оценување на кадарот.

4.3. Развиени земји

Во развиените земји полициските реформи често се фокусираат на оптимизирање на ефективност на полицијата, како и на тоа ефикасно да се излезе во пресрет на потребите на заедницата. Развиените земји, како Канада, САД и многу европски држави, се соочуваат со намалена доверба на јавноста поради скандалите со полициска корупција, употребата на прекумерна сила и бруталноста.⁵¹

Во ваквите земји, каде што е потребна поголема вклученост на граѓаните (партнерство) за функционирање на безбедноста, професионалниот кодекс игра улога на транспарентна алатка за управување. Досегашното искуство покажува дека составувањето на кодексот е тешка задача, но и дека вршењето измени во истиот е комплексна задача поради проблемите кои ги опфаќа и различните наклоности кои треба да бидат земени предвид (види Примери 7 и 8 подолу).

Пример 7: Искуството на Белгија

Во Белгија, составувањето на професионалниот кодекс започна во 2001 година. Кодексот беше усвоен пет години подоцна како резултат на посериозен инцидент во кој беа вклучени неколку полициски службеници. Подолгиот период потребен за усвојување на кодексот се должи на неколку причини.

- Потешкотија при дефинирањето на општите норми и вредности за целиот кадар. Ова беше чувствително прашање бидејќи белгиската полиција неодамна беше основана со спојување на различни полициски служби.
- Постоеше тенденција, посебно меѓу надворешните контролни служби на полицијата, за фаворизирање на реактивен пристап наместо проактивен пристап.
- Државниот совет, тело кое ја проверува усогласеноста со легислативата, не сакаше да признае дека професионалниот кодекс, кој беше пропишан со закон, беше повеќе наменет за управување и дека не беше суштински одраз на постоечките закони.
- Синдикатите беа загрижени дека професионалниот кодекс ќе биде употребен за целите на дисциплинските постапки.
- Некои владини претставници беа против кодексот бидејќи беа уверени дека истиот нема да биде од корист.

Поминаа четири години од усвојувањето на кодексот, а веќе се предлагаат негови измени. Истовремено, некои тврдат дека тој не е приоритет и ги нагласуваат потешкотиите кои беа надминати со цел да се дојде до новоусвоениот кодекс.

Пример 8: Бранителот на правата

На 29 март 2011 година, Франција го создаде *Défenseur des droits* („Бранителот на правата“), независно уставно тело со мандат чија задача беше почитување на професионалната етика од страна на безбедносниот персонал во Франција. Секое физичко или правно лице чии права и слободи се нарушени од која било јавна служба може да се пожали кај ова тело.

Во зависност од ситуацијата, *Défenseur des droits* може:

- да дава препораки со цел решавање на какви било спорови;
- при сомневање за дисциплинарен прекршок да ги информира институциите кои имаат надлежност да спроведат дисциплински мерки;
- да доставува предлози до владата за измени во легислативата или прописите во рамките на неговата надлежност.

Овој дел се фокусира на оперативните аспекти на имплементацијата на еден кодекс на однесување, за кои делумно се расправаше во претходниот дел. Вниманието е насочено кон поддршката од раководството и вклученоста на кадарот. Менувањето на културата на организацијата е возможно само доколку раководството, на сите нивоа на организацијата, го поддржува процесот и доколку кадарот е активно вклучен. Како дополнително, овој дел нагласува дел од предизвиците и препреките со кои може да се соочи полициската организација при изработка на кодекс.

5.1. Поддршка од раководството

Раководството на една организација ќе поддржи промена само доколку е убедено дека истата е корисна и доколку сфати каква улога би имала истата. Оваа цел може да се постигне преку стратешки семинар, кој би можел да се организира на долунаведениот начин.

Поле 6: Цели на семинарот

- Идентификување на принципите и вредностите поврзани со спречувањето на корупцијата: поставување цели.
- Смислување стратегија која ќе се следи за да се постигнат целите. Истата вклучува фокусирање на:
 - најсоодветните принципи;
 - формирање на управен комитет и одредување на неговиот мандат; и
 - распределба на ресурси.
- Одлучете кој треба да учествува на семинарот.
 - Врвното раководство на полицијата (одборот).
 - Претставници на актуелните министри.
 - Клучните луѓе во организацијата, како раководителот на секторот за човечки ресурси, раководителот на секторот за комуникации и шефот на одделот за развој и стратегија.
 - Внатрешни или надворешни експерти (на пример, меѓународни организации, странски полициски служби итн.) кои ќе имаат две задачи:
 - да ги воведат учесниците во методологијата, и
 - да ги советуваат учесниците и/или да го започнат процесот на воведување одредници.

5.2. Вклученост на кадарот

По овој стратешки семинар може да се организираат и други семинари кои ќе вклучат претставници од разни полициски структури и разни категории на кадарот итн. Целта на овие семинари е да се земе предвид имплементацијата на главните цели дефинирани за време на стратешкиот семинар. Резултатите од овие семинари може да се употребат како основа за составување опсежен акционен план.

5.3. Предизвици и препреки при изработката на еден кодекс

Создавањето и спроведувањето на пристапот опишан во претходниот дел е тешко, и треба да се изврши темелна проценка на факторите кои би можеле да го поддржат или попречат.

Поле 7: Истражување на различните олеснителни фактори и ризици

Олеснителни фактори	Ризици – опасности
- Меѓународната заедница ја поттикнува и поддржува промената (експертиза, упатување, здружување итн.). - Раководството на организацијата го поддржува процесот и служи за пример. - Посакуваните вредности се имплементираат во разни оперативни и неоперативни процеси (регрутирање, унапредување, мобилност, проценка итн.) на организацијата. - Имплементацијата на професионалниот кодекс е поддржана со обуки и планови за комуникација. - Јавноста и надворешните надлежности се запознаени со културата на организацијата и ја разбираат истата. - За вредностите, на пример интегритетот, да бидат имплементирани (пренесени во конкретно однесување), истите треба да се дефинираат заедно со кадарот. - Се врши проценка на промената (истражувања, ревизија итн.). - Се воведуваат внатрешни и надворешни контролни механизми.	- Имплементација на вредностите, принципите, нормите итн. на некои други организации во рамките на својата организација без претходно утврдување дека тие се соодветни за истата. - Воведување на дезинтеграциони или некомпатибилни системи или механизми (неконзистентност) поради меѓународното присуство во државата и мешањето на голем број донатори. - Создавање на инструмент без соодветни средства за тоа (на пример, поставување на раководство насочено кон одредени цели, како алатка во борбата против корупцијата без поседување на ефективен компјутерски систем). - Желба за брз напредок без притоа да биде земен предвид развојот на другите процеси: може да дојде до појава на парадоксални ситуации. - Создавање на професионален кодекс без законска поддршка. Последица: кадарот не се придржува до кодексот. - Создавањето на професионалниот кодекс може да се сфати како дисциплински кодекс. Резултат: отпор кон промените.

5.3.1. Фасилитирање и фактори на ризик

Времетраењето на процесот (фазата на преминување од постконфликтна држава во држава во развој) може да варира, и овој процес на воведување промени носи свои ризици на кои треба да се внимава. Доколку ваквите ризици се игнорираат може да се загрози целиот тековен процес. Постојат олеснителни фактори кои имаат позитивен ефект и помагаат при активирањето на процесот.

5.3.2. Пречки

Неколку проблеми може да го отежнат прилагодувањето и/или пишувањето на кодексот одново.

- Иако стои како факт, корупцијата често не се смета за сериозен проблем.
- Составувањето на кодекс не се смета за потреба или приоритет, бидејќи постојат низа одредби и прописи кои се справуваат со етичките прашања и однесувањето.
- Доколку постои кодекс, дури и ако истиот бил составен пред доставените препораки на меѓународните организации (на пример, Европскиот кодекс за полициска етика итн.), тој се смета за задоволителен, посебно доколку е надополнет со дополнителни статутарни одредби. Општо сфаќање е дека не е потребно да се менува кодексот, посебно кога станува збор за етичкиот кодекс.
- Повеќето полициски служби на развиените држави прават значителни напори за промовирање на разноликоста во нивните редови. Полицијата треба да е одраз на нашето општество и затоа треба да се одликува со бројни филозофски пристапи и различни наклонетости. Во вакви случаи, дефинирањето на основните вредности и принципи, како и спроведувањето на процесот на кодификација кој произлегува од тоа, е комплексна и бавна задача за која често се потребни компромиси и пронаоѓање рамнотежа.
- Друга својственост на развиените земји е фактот што многу полициски служби треба да се реорганизираат, на пример, како резултат на развојот на меѓународен, економски и социо-политички план. Понекогаш ова подразбира реструктурирање, па дури и спојување со други служби, следејќи го примерот на приватниот сектор (на пример, постепено заменување на некои воено-полициски служби со цивилни полициски служби). Од културолошки аспект, предизвикот со кој се соочуваат тие служби се состои од интегрирање на нови вредности, принципи, норми и правила кои често се поинакви. Спојувањата, на пример, не треба да создадат впечаток дека културата на еден стар полициски корпус „ја презема контролата“ врз друг, што претставува голема потешкотија.

Вредностите, правилата и однесувањето (кои ја сочинуваат организациската култура) може ефикасно да придонесат кон превенцијата на корупција, доколку се исполнат неколку услови. Подолу се наведени претходно споменатите услови:

- Овозможете му пристојни работни услови на полицискиот кадар и пристојна плата за да не се вклучува во непосакувани активности, како што е корупцијата.
- Дефинирајте ги основните вредности и принципи кои се соодветни на мисијата и карактеристиките на организацијата. Дефинирањето на вредностите и принципите е одговорност на раководството, но во процесот треба да биде вклучен и целиот кадар со цел да се интегрираат дефинираните вредности и принципи. Каков и да е изборот што ќе се направи, некои вредности и принципи се вообичаени за сите полициски служби – интегритетот, непристрасноста, транспарентноста и одговорноста.
 - Овие различни вредности и принципи треба да се интегрираат и содржат во кодексот на однесување кој ќе му биде достапен на целиот кадар, како и на јавноста. Вредностите и принципите треба да се поткрепени со конкретни одредби фокусирани на однесувањето. Со цел да биде ефективно имплементиран, кодексот треба да е пропишан со закон.
- Имплементирајте ги овие вредности во оперативните и неоперативните процеси на организацијата.
- Создадете акциони планови и/или спроведете специфични активности на различни нивоа на организацијата врз основа на анализа на ризикот во однос на корупцијата и интегритетот. Овие акциони планови треба да бидат долгорочни. Треба да содржат системски пристап и развојни дејствија во однос на регрутирањето и селекцијата на полицијата, обуките, внатрешната и надворешната комуникација, евалуацијата, раководењето, унапредувањето, мобилноста на кадарот и така натаму.
- Процесот треба да е поддржан од раководството кое треба да биде вклучено во истиот и да служи за пример, во спротивно процесот ќе се соочи со недостиг на кредибилитет.

Управувањето кое се темели на вредности може да се примени на сите видови полициски служби, без оглед на тоа дали станува збор за постконфликтни земји, земји во транзиција, земји во развој или развиени земји. Во секој случај, сите полициски служби поседуваат одреден број заеднички основни вредности и принципи. Како и да е, овие вредности, и уште поважно, интегритетот може да се протолкуваат на разни начини според степенот на развој на државата.

Слично, пристапот за имплементирање на овие вредности треба да се прилагоди на еволуциониот процес. Во постконфликтните земји важно е што поскоро да се воспостави општа рамка за истата да

доведе до „повторна стабилизација“ на системот. По стабилизацијата на системот, како кај земјите во транзиција и земјите во развој, усвоените мерки (на пример, кодексот) може да се подобрат согласно меѓународните стандарди и препораки.

Клучното прашање не е „Како да се воведи промена?“ колку што е „Дали волјата за промена е доволно силна?“. Со други зборови, потребно е да се запрашаме дали полициските служби кои минуваат низ промени се подготвени да го следат патот на промените. Доколку одговорот е потврден, до каде се подготвени да одат?

Фактори за успех

Менувањето на културата на една организација претставува деликатна и тешка задача. Таквата активност може да успее само доколку се применат одреден број принципи (фактори за успех).

- Барајте поддршка од раководството на организацијата.
- Назначете управна група која ќе го насочува процесот на воведување промени. Оваа група треба да се состои од разни членови на врвното раководство. Нивната задача би се состоела од:
 - пренесување на стратегиите дефинирани од страна на врвното раководство во интегриран акционен план;
 - набљудување на имплементацијата на акциониот план;
 - оценување на резултатите од овој план; и
 - поднесување извештаи до врвното раководство.
 За време на задачите, на управната група треба да ѝ помагаат една или повеќе работни групи.
- Акциониот план треба да биде одобрен од страна на одговорното министерство или други високи владини надлежни органи. Планот содржи важни структурни, функционални и културни мерки. Направените избори кои ги содржи истиот треба претходно да бидат одобрени од страна на актуелните министри. Имајќи го предвид влијанието на професионалниот кодекс врз полициското работење, клучно е министрите да го поддржат постигнатиот напредок.
- Барајте поддршка од кадарот.
 - Вклучете нивни претставници, т.е. синдикати, во имплементацијата на процесот. При составувањето на професионалниот кодекс синдикатите може да се вклучат во проектот со тоа што ќе бидат консултирани за истиот.
 - Составете јасен и позитивен професионален кодекс (на пример, треба да се избегнуваат изрази како што се „забрането е да...“ или „мораш...“).
- Создадете доследна временска рамка која ќе се користи заедно со акциониот план. Со други зборови, поставете редослед на приоритети кога станува збор за спроведување на мерките.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 2 ■ Вредности, правила и однесување

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО ДА СТОРИМЕ ЗА ДА ГИ НАДМИНЕМО СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали ја проценивме културата на нашата полициска служба во однос на коруптивните и несоодветните дејства?	Доколку не, можеме: • Да ги идентификуваме факторите на влијание • Да дефинираме како да ги зголемиме позитивните, а да ги намалиме негативните фактори • Да дефинираме каде треба да се преземат дејства	Можеме: • Да извршиме проценка (со нафрлање идеи, назначување експерти и работни групи) • Да организираме нафрлање идеи/ работилница/ работна група • Да соработуваме со синдикатите за да се изврши проценка • Да назначиме експерт / или работна група • Да собереме информации од другите полициски служби и да испитаме што е направено од нивна страна • Да спроведеме анкета помеѓу полициските службеници
Дали постојат супкултури и дали тие влијаат врз ставовите на полициските службеници за коруптивните и несоодветните дејства?	Можеме: • Да ги идентификуваме супкултурите и да утврдиме како тие влијаат на ставовите на полицијата во однос на коруптивните и несоодветните дејства.	
Дали се грижаме за добросостојбата на нашите полициски службеници и настојваме да ги намалиме ризиците од коруптивните и несоодветни однесувања?	Можеме: • Да ги дефинираме очекувањата на полициските службеници • Да ги споредиме со она кое го нудиме	

	• Да одлучиме кои мерки ќе се преземат за да се поправат недостатоците кои се идентификувани	
Дали ги дефинираме етичките вредности кои треба да се почитуваат?	Доколку не, можеме: • Да ги дефинираме вредностите кои полициските службеници мора да ги почитуваат	
Дали овие вредности се наоѓаат во мисијата на организацијата и кодексот на однесување?	Доколку не, можеме: • Да одредиме кои документи ги имаме • Да дефинираме што треба да содржат документите • Да идентификуваме што ни е потребно за да се пополнат празнините • Да го дефинираме акциониот план согласно процесот со 4 чекори кој е опишан во оваа глава	
Дали ги проценивме олеснувачките фактори и факторите на ризик за спроведување на овој процес?	Доколку не, можеме: • Да ги идентификуваме овие фактори • Да одлучиме како да ги зголемиме позитивните, а намалиме негативните	

ГЛАВА 3

3

Организација

■ Брајан Кингсхот и Пјер Апли

Вовед во Глава 3

Оваа глава се фокусира на гледиштето дека заложбите за спречување на корупцијата не смеат да бидат насочени само кон индивидуалните припадници на организацијата, тие мора да ја имаат предвид и средината во која овие актери дејствуваат.

Луѓето се тие кои прават прекршоци, но тие работат во културна и организациска средина која може да поттикне или ограничува, негува или попречува одредени видови однесување и дејства. Организациите може да се сфатат како арени во кои припадниците на истите може да развијат лични стратегии за постигнување на сопствените цели, кои може да се разликуваат, па дури и да се спротивни на целите на организацијата.

Слабите страни на организацијата можат да создадат пат за индивидуално однесување или дејства кои можат да ѝ нанесат штета на агенцијата. Неопходно е слабите страни на организацијата јасно да се идентификуваат со цел да се преземат мерки за намалување на ризиците од надворешна и внатрешна корупција.

Оваа глава е фокусирана на односот помеѓу организациите и корупцијата. Таа истражува како корупцијата влијае врз полициските служби, и во таа ситуација каква улога играат раководството и организацијата.

1.1. Структура на Глава 3

Првиот дел од оваа глава претставува вовед во кој се приложени дефиниции за поимите и концептите кои се употребени во оваа глава. Вториот дел дава одговор на прашањето зошто организациските прашања се важни во борбата против корупцијата.

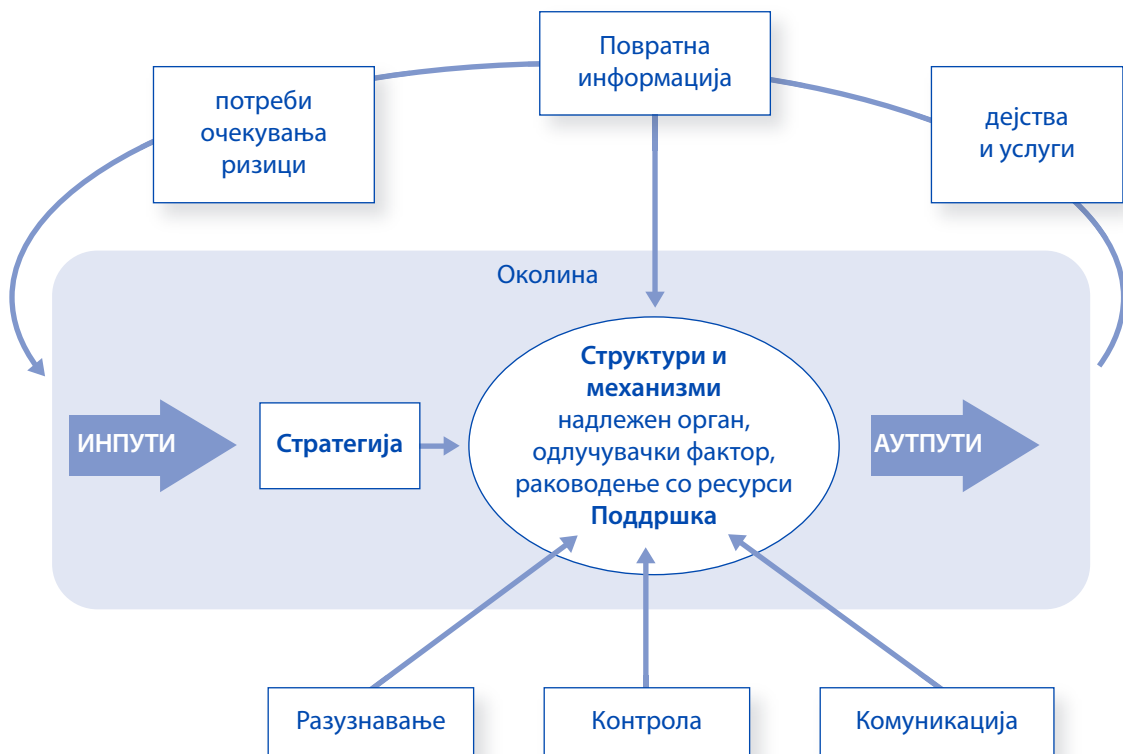
Третиот дел едноподруго ги истражува разните елементи кои појаснуваат како може фокусот на организацијата и нејзините механизми да се вклучат во борбата против корупцијата.

- Започнува со поставеноста на полицијата во пошироката средина. Полициската организација е под огромно влијание на низа надворешни фактори: политичкиот систем ја определува нејзината структура, децентрализирана во федерална држава, централизирана во соединета држава; законодавството и правниот систем исто така играат важна улога кај полициската служба, како и вредностите на граѓанското општество. Овие важни влијанија создаваат потреба да се разгледаат односите помеѓу средината и полицијата.
- Понатаму, се дискутира за стратегијата, бидејќи е потребно да се дефинира каков ќе биде начинот на справување со надворешните предизвици и ризици со кои се соочува полицијата.
- Третиот дел се занимава со структурата и ги претставува нејзините предности и недостатоци во однос на имплементацијата на стратегиите.

- Четвртиот дел испитува некои од клучните процеси кои го поддржуваат рационалното и ефективното вршење на активностите кои се неопходни за имплементацијата на стратегијата во структурите.
- Мажните последици од корупција се обработуваат во сите овие делови и следува табеларно резиме за истите. Оваа табела претставува основа за препорачување мерки за намалување на полициската корупција.

Четвртиот и петтиот дел се осврнуваат на овие прашања во различни ситуации и нудат практичен пример за проценување на слабите страни на организацијата. На крај, оваа глава завршува со претставување на научените лекции.

Приказ 1: Како функционира една организација



Приказ 1

Системот прима инпути од пошироката средина и истите ги преобразува во аутпути со помош на разни механизми и процедури. Спроведените акции се споредуваат, евалуираат врз основа на почетните потреби и очекувања (инпути), со цел да се извршат поправки и прилагодувања доколку се јави потреба за истите.

Приказот 1 прикажува како функционира една организација. Стратегијата се дефинира со анализа на нејзината средина; најпрво се идентификуваат заканите по безбедноста и можностите (на пример, оние кои произлегуваат од современата технологија или развојот на меѓународната соработка), потоа следува составување акционен план за намалување на заканите и реагирање во однос на потребите и очекувањата на јавноста. Оваа стратегија мора да биде применета на најефикасен можен начин, и за таа цел се создаваат структури и се спроведуваат процеси. Разузнавањето, комуникацијата и стратегијата придонесуваат кон анализирањето на пошироката средина, ја пренесуваат стратегијата, ги мотивираат припадниците на организацијата и служат за проценка на ефикасноста на активностите и постигнувањето на целите.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми кои се разгледуваат во оваа глава се подетално претставени во другите глави:

Глава 1 претставува вовед;

Глава 2 за културата;

Глава 4 за поддршката;

Глави 5 и 6 за внатрешната и надворешната контрола;

Глава 7 за истрагите;

Глава 8 за градењето на капацитети;

Глава 9 за методите и инструментите – проследете ги третиот и четвртиот дел од оваа глава.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто организацијата е важна во борбата против корупцијата?

Корупцијата претставува проблем кој во главно се разгледува на ниво на службеник поединец или единица; доколку таа се прошири се оди со претпоставката дека целата служба е корумпирана. Затоа фокусот е ставен на поединците чии коруптивни дејства ги нагласуваат нивните морални слабости. Помалку внимание се посветува на средината во која овие поединци работат, а со тоа се запоставува влијанието на структурите, работниот процес, стилите на управување и организациската култура, кои се дел од факторите кои влијаат врз индивидуалното однесување. Запоставувањето на организациските прашања го ограничува разбирањето на феноменот наречен корупција во полицијата, па затоа на оваа проблематика треба да ѝ се посвети поголемо внимание.

2.1. Организацијата е арена

Поединците кои работат во една организација имаат сопствени цели кои може да се разликуваат од целите на организацијата. Амбицијата, лакомота и избегнувањето на проблемите се дел од многуте мотиви кои можат да им послужат на припадниците на организацијата за развивање лични стратегии и остварување лични интереси, а со тоа да им се нанесе штета на стратегиите и целите на организацијата. Недостатоките и слабостите на организацијата и раководството можат да бидат во служба на личните интереси пред колективните интереси, а исто така може и да поттикнат развој на корупција. Сето ова се однесува на организација каква што е полициската служба.

2.2. Организацијата создава култура

Во Глава 2 подетално е претставена улогата на организациската култура. Културата на полициската служба може да има силно влијание врз ставот на полициските службеници за корупцијата. Културата е „лепило“ кое создава и одржува чувство на припадност кај припадниците на организацијата: тие имаат заеднички цели, обуки, предизвици, вештини и активности. Културата определува како вредностите на организацијата ќе бидат вклучени во начинот на кој се извршуваат активностите или во стилот на управување. Таа влијае на прифаќањето или одбивањето на одредено однесување и начинот на кој припадниците на организацијата гледаат на надворешниот свет. Полициската култура може да однесува на ставот „ние против нив“ кој им се препишува на полициските служби речиси насекаде, со кој „нив“ може да значи „општеството во целост“, „криминалците“ или „вишите полициски службеници“. Тоа исто може да се однесува и на ставот на полицијата во однос на нивните дискрециски овластувања, посебно кога се верува дека целта (штитењето на општеството од криминалци) ги оправдува средствата (на пример, незаконски истражувања, прекумерна употреба на сила и неточно сведочење). Најпосле, тоа може да се однесува и на силното чувство на лојалност и солидарност кон колегите полициски службеници, чувство кое го надминува тоа што обично се среќава кај вработените, дури и другите професионалци.

2.3. Организацијата сноси одговорност за општеството и неговите членови

Од полицијските служби се очекува општествена одговорност. Тие можат да го постигнат тоа само доколку ја стекнат довербата на јавноста, за што е неопходно да покажат дека дејствуваат законски и етички. Организација која презема општествена одговорност ќе им овозможи на нејзините припадници средина во која ќе бидат помалку изложени на стрес и незадоволство.

2.4. Системите и процесите на организацијата можат да влијаат на корупцијата

Организациските структури, рамнотежата помеѓу децентрализацијата и централизацијата, надлежниот орган и контролниот систем се фактори кои влијаат на автономијата на полициските службеници и начините на кои се вршат и следат активностите. Одлуките кои се однесуваат на организацијата т.е. полициската служба треба да се оценуваат според можностите за корупција кои тие ги отвораат.

2.5. Слабите страни на организацијата создаваат простор за несоодветно постапување

Слабите страни на една организација може да се производ на надворешни фактори, на пример, на политички влијанија. Тие може се поврзани со внатрешни фактори, како што се недостатоците во организацијата, несоодветното управување и контролирање; како и да произлегуваат од однесувањето на поединците. Организацијата е „место“ каде се одразуваат сите влијанија и доколку не се преземат мерки на ниво на организацијата борбата против корупцијата нема да биде ефективна.

2.6. На ниво на организацијата мора да се преземат мерки за подобрување на способностите на поединците со цел истите да ѝ одолеат на корупцијата

За да се спречат корупцијата и неетичкото однесување во една полициска организација, неопходно е сите полициски службеници да поседуваат високи етички очекувања и способност да препознаат што е правилно, а што не. Ова ќе се потпира на нивното познавање на законот, човековите права и примерите кои ќе ги постават челниците на организацијата. Предавањата за етика и обуките ќе помогнат при пренесувањето на горенаведените вредности. Организацијата, исто така, е одговорна и за обезбедувањето соодветни документи за поддршка на етичкото однесување, како што се кодексите за однесување и вредностите (понатамошни информации за кодексите на однесување и вредностите може да се прочитаат во Глава 2), како и пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички проблеми (за повеќе информации види Глава 4).

3

Како може фокусот на организацијата да се интегрира во борбата против корупцијата?

Во овој дел се разгледуваат главните димензии на организацијата, како и последиците кои организацијата може да ги претрпи доколку во неа се развива или постои корупција. Најпрво се разгледува средината, бидејќи создавањето на стратегијата мора да се темели на претходна анализа на средината; потоа се дискутира за структурите бидејќи тие ги следат стратегијата и разните процеси кои се претставени. Претставена е табела на организациски слабости заедно со можни мерки за намалување на истите.

3.1. Поширока средина⁵²

Полицијата е дел од поширок систем кој ги определува проблемите со кои таа се соочува (на пример, одреден вид криминал), ситуацијата во која таа дејствува (на пример, законодавни и политички рамки), ресурсите кои ѝ се достапни, како и потребите и очекувањата на јавноста. Поради ова, неопходно е да се разгледаат односите меѓу организацијата и средината, и како тие влијаат врз структурата на полицијата.

3.1.1. Модел од четири нивоа

Полициските организации се состојат од четири нивоа.

1. *Меѓународната средина* влијае на организацијата преку проблемите и законите кои ги предизвикува нејзиниот развој. На пример, распадот на Советскиот Сојуз и отворањето на границите доведе до зголемување на криминалот во Западна Европа. Војните во подалечните делови на светот создаваат наплив на бегалци како и разни рути за шверц.
2. *Националната средина* обезбедува закони, вредности на општеството, средства со кои ѝ се излегува во пресрет на потребите и очекувањата на јавноста и распределба на ресурси на полицијата.
3. *Самата организација*.
4. *Индивидуалните припадници* на организацијата.

Последиците од овој модел од четири нивоа се јасни кога станува збор за корупцијата. Борбата против корупцијата е најнефективна доколку се земат предвид сите четири нивоа. Справувањето со корупцијата на само едно ниво на полицијата не е доволно доколку пошироката средина е корумпирана. Истото важи и доколку вниманието се насочи само кон индивидуалните полициски службеници, без притоа да се земат предвид последиците по организацијата.

Корупцијата која е присутна на едно ниво остава последици и на другите нивоа. На пример, корупцијата во политиката може да влијае врз назначувањето на вишите полициски службеници во полициската служба, нејзината стратегија, приоритети и операции (видовите криминал, областите и целните групи). Овие влијанија ќе се чувствуваат во целата организација и полициските службеници ќе го прилагодат нивното постапување и дејствување на новите услови.

Последиците се јасни: Борбата против корупцијата не може да биде успешна без да се земат предвид овие четири меѓусебно поврзани нивоа и неопходна е интегрирана политика која ќе се фокусира на организацијата и истата ќе ја внесе во својот поширок контекст или средина. На пример, со дејствата кои ги опфаќаат само моралните аспекти на корупцијата кај поединците нема да се постигне многу доколку не се поддржани со други дејства на ниво на организацијата.

3.1.2. Анализа на пошироката средина

Анализата на средината е потребна за да се разберат предизвиците со кои се соочува полициската организација. Мора да се идентификуваат можностите, заканите и очекувањата за да се создаде стратегија за истите. Види Табела 1 подолу, во која накратко се опишани неколку методи за анализа на средината.

Табела 1: Можни методи за анализирање на средината на организацијата

Дефинирајте ја средината која се разгледува	Нацртајте мапа на надворешните влијанија врз полициската служба (анализа на полето на сила).
Проценете го нивото на несигурност во средината која се мери (според комплексноста и променливоста)	Определете го потребниот временски период за воведување промени за да се постигне прилагодување на промените во средината.
Проценете ги различните сектори на средината	Направете политичка, економска, социјална, технолошка и правна (ПЕСТЛ) анализа. ПЕСТЛ анализата се состои од идентификување на клучните развојни текови во разните сектори на средината, како и на последиците по организацијата во однос на можностите и заканите.

Разузнавањето во полициската служба има улога да собере податоци и истите да ги анализира. Податоците собрани од разни извори, како на пример, извештаи, криминални статистики, анкети за виктимизација и фокус-групи на граѓани, ќе бидат важни за да се идентификуваат и разберат трендовите, ризиците и можностите со кои полицијата треба да се соочи.

Табела 2: ПЕСТЛ анализа

Клучни фактори	Клучни трендови	Можности	Закани
Политички			
Економски			
Социјални			
Технолошки			
Правни			

Анализата на криминалот е важна задача на полицијата. За истата да биде извршена добро, потребно е да се анализираат пошироките трендови во општеството. Овие трендови се карактеризирани во Поле 1 подолу. Потоа полициската служба ќе треба да ги анализира последиците од овие трендови врз организацијата.

Поле 1: Посериозни криминални трендови

- Зголемување на активностите на организираниот криминал (зголемен број на последици кои произлегуваат од истиот).
- Проширување на организираниот криминал на меѓународно ниво.
- Нови видови софистициран криминал (на пример, сајбер криминал, економски и компјутерски измами).
- Зголемување на урбаното насилство.
- Зголемување на малолетничкиот криминал.
- Тероризам (домашен и меѓународен).
- Зголемен број нерационални дејства (на пример, бесцелно пукање).

Анализата на средината исто така треба да се фокусира на можните ризици од корупцијата со цел да дојде до намалување или отстранување на истите. Поле 2 дава општ опис на потенцијалните ризици од корупција кои се поврзани со надворешни фактори. Конкретната проценка треба да биде прецизна во однос на истите.

Поле 2: Потенцијални причини за корупција кои произлегуваат од средината

Кои надворешни фактори можат да влијаат, позитивно или негативно, врз видовите на корупција во полицијата? Доколку се повикаме на горенаведената ПЕСТЛ табела (Табела 2) можеме да идентификуваме дел од овие фактори и да го објасниме влијанието кое го има корупцијата врз полицијата.

Политички	Притисокот од политичарите (извршни, законодавни органи, политички партии) врз полицијата со дел да се оствари лична придобивка и/или придобивка за трети лица.
Економски	Притисоците кои ги вршат економските или лоби групите со цел да остварат придобивка. Корупцијата поврзана со економски ситуации кои се погодни за полицијата да бара поткуп од јавноста.
Социјални	Општите општествени вредности кои повеќе или помалку создаваат простор за развој на корупцијата во државните институции.
Технолошки	Системите и развојот кои може да одат во прилог на развојот на одредени видови корупција.
Правни	Правни „дупки“. Ставот на судството во однос на одредени прекршоци може да ја поттикне полицијата да го прекине спроведувањето на одреден закон. Корупцијата во судскиот сектор може да резултира со последици по полицијата.

3.2. Стратегија⁵³

3.2.1. Стратешко управување

Начинот на кој полицијата се справува со проблемите и ги користи можностите кои ги нуди средината произлегува од развиената стратегија, имплементираните структури и начините на кои се користат ресурсите. Процесот на стратешко планирање е накратко опишан во Поле 3 подолу.

Поле 3: Стратешкото планирање при носењето одлуки

Стратешкото планирање е првиот интегрален дел од одлучувањето. Планирањето се применува, пред сè, со цел да се разбере моменталната ситуација (*проблемот*) и да се прошири изборот (*алтернативите и текот на дејствата*) кои му се достапни на службеникот (*одлучувачот*). Оттаму, планирањето служи за да се обезбедат информации (*план*), додека одлучувањето, пак, служи за да се употребат овие информации со цел да се разрешат проблемите или да се направи избор.⁵⁴

Стратегијата е процес кој овозможува да се добијат одговори на некои клучни прашања.

- Во што е вмешана полициската служба и зошто? (Цел на активностите, мисија)
- На што треба да се фокусира полициската служба? (Стратешки избори.)
- На каков начин полициската служба ги постигнува нејзините цели? (Наоѓање и користење на потребните извори.) Ризиците кои произлегуваат од процесот, секако, мора да се идентификуваат со цел да се преземат мерки за намалување на истите.

Еден од клучните фактори за успех при составувањето на една стратегија е поврзаноста на целите (целите што треба да се постигнат), начините (методите применети за постигнување на целите) и средствата (достапните ресурси за постигнување на целите). На пример, целите ќе треба да бидат поприземни или методите ќе треба да бидат поефикасни во случај на недостаток на ресурси (средства).

Стратешкото управување е прикажано со Приказ 2, со кој е претставена меѓусебната поврзаност на анализата, изборите и развојот.

Приказ 2: Стратешко управување



3.2.2. Клучна стратешка одлука: изборот на модел на полициско работење

Една од најважните стратешки одлуки кои треба да ги донесе полицијата е изборот на модел на полициско работење, бидејќи во спротивно тоа ќе се одрази на неколку димензии на организацијата: нејзините структури, распределбата на задачи, начинот на кој се користат овластувањата и координирањето на различни делови на организацијата.

Еволуцијата на општеството ја принуди полицијата да го прилагоди традиционалниот модел на новите услови. Традиционалниот метод се фокусира на строго применување на законот и истиот е реактивен и репресивен: полицијата реагира на инцидентите и нејзината ефикасност се оценува врз основа на брзината со која реагира и нејзината професионалност за време на интервенциите. Во полициските

структури постои хиерархија и односите меѓу раководителите и подредените го создаваат милитарниот модел (види Глава 4). Неколку фактори доведоа полицијата да го преиспита традиционалниот модел.

- Општествената промена. Многу држави станаа поразнолики во однос на етиката, религијата и економијата како резултат на глобализацијата и миграциите; од овие промени произлегуваат важни последици по вредностите кои го држат општеството како целина. Новите вредности наметнати од мигрантите коегзистираат со вредностите на домашното население или се во судир со истите. Полициските служби треба да ги извршуваат своите задачи во мултикултурно општество. Види Глава 4 за повеќе информации околу полицијата и општествените промени и разноликост.
- Овие општествени промени, исто така, се одразуваат и на новите полициски регрути чии вредности и однесување се разликуваат од вредностите и однесувањето на постарите колеги: општо земено, тие имаат повисоко ниво на образование; посакуваат подобра рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот; очекуваат нови видови авторитет.
- Економската ситуација понекогаш придонесува кон поголеми намалувања на буџетот на полицијата.
- Во денешно време, државите се служат со теориите на деловното управување. „Новото јавно управување“ донесе засилена контрола на ресурсите доделени на полициските служби, како и построго оценување за употреба на истите.
- Еволуцијата на криминалот, како што е опишано погоре, им создаде нови потешкотии на полициските организации и ги присилува да ги прилагодат своите оперативни методи.
- Резултатите од истражувањата му се спротивставија на традиционалниот модел на полициско работење со своите наоди дека:
 - заплашувањето преку системот на кривичното судство не претставува решение за криминалот;
 - полициските стратегии кои општо се применуваат, наместо да бидат целно насочени, се помалку ефективни;
 - разузнавањето и соработката со јавноста се од клучно значење;
 - зголемувањето на бројот на полициските службеници и намалувањето на времето на реагирање не го спречуваат криминалот, ниту го намалуваат стравот од истиот;
 - поефективно решавање и реагирање земајќи ги предвид причините на проблемите кои се повторуваат.
- Потребата повторно да ја стекне довербата на јавноста ја наведе полицијата да развие соработка со истата.

Многу полициски служби се прилагодија на овие нови предизвици со преминот кон друг модел на полициско работење, моделот на полициско работење во заедницата. Разликите помеѓу двата модела може да се воочат во одговорите кои тие ги даваат на листа прашања.⁵⁵ Повеќе информации за разните видови на модели на полициско работење и споредбата на истите се приложени во Табела 3 подолу.

Табела 3: Двата модела на полициско работење

Прашање	Традиционално полициско работење	Полициско работење во заедницата
Што претставува полицијата?	Владина агенција која е првенствено одговорна за спроведување на законот.	Полицијата е јавноста и јавноста е полицијата; полициските службеници се платени за целосно да обратат внимание на должностите на секој граѓанин.
Каков е односот на полицијата со другите сектори на јавните служби?	Често доаѓа до судир на приоритети.	Полицијата е еден од многуте сектори одговорни за подобрувањето на квалитетот на живеење.
Каква улога има полицијата?	Решавање на криминалните случаи.	Поширок пристап кон решавање на проблемите.
Како се проценува ефикасноста на полицијата?	Со откривање и апсење.	Според отсуството на криминалот и нередот.
Кои се врвните приоритети?	Сериозни криминални случаи (на пример, банкарски грабежи) и криминални случаи кои вклучуваат насилство.	Какви било проблеми кои ја вознемируваат заедницата.
Со што поточно се справува полицијата?	Криминал.	Проблеми и грижи на јавноста.
Што ја одредува ефикасноста на полицијата?	Времето на реагирање.	Соработката со јавноста.
Што подразбира поимот полициска професионалност?	Брза/ефективна реакција против сериозниот криминал.	Одржување блиски односи со заедницата.
Кој вид разузнавање е најважен?	Криминално разузнавање (студија за одредени видови криминални случаи или серија криминални случаи).	Криминално разузнавање (информации за поединци или групи).
Каква е природата на полициската одговорност?	Централизирана; се води според правилата, прописите и директивите; одговорност кон законот.	Се фокусира на локалната одговорност во однос на потребите на заедницата.
Каква е улогата на полициските штабови?	Да ги донесат неопходните правила и политики.	Да ги промовираат организациските вредности.

3.2.3. Последици по корупцијата

Во однос на корупцијата, се наметнува прашањето дали овие модели би влијаеле позитивно или негативно на истата. Главната разлика е во односите кои ги воспоставуваат помеѓу полицијата и јавноста. Кај традиционалниот модел постои јасна граница помеѓу полицијата и јавноста. Полицијата го спроведува законот, а луѓето се предмет на законот. Во полицискиот модел кој е насочен кон заедницата, полицијата и јавноста соработуваат со цел да се зачува јавниот ред и мир. Граѓанинот, во овој случај, не претставува само предмет на законот туку и фактор за безбедноста. Во рамките на овој нов модел, улогата на полицискиот службеник се менува; тој сноси поголема одговорност кон јавноста и, на некој начин, во коалиција со јавноста станува раководител на проектот за изнаоѓање решенија со кои ќе се спречи или намали криминалот. Потребни се нови вештини, како и комуникација, што би придонеле кон неопходната транспарентност за создавање однос кој ќе се заснова на доверба. Во Поле 4 подолу се наведени заклучоци за полициското работење во заедницата.

Поле 4: Полициското работење во заедницата не претставува решение за сите проблеми

Доколку се примени успешно, може да се очекува полициското работење во заедницата да резултира со намалување на одредени видови „коруптивни“ активности, особено на „процесната корупција“. Постојат опасности доколку се смета дека полициското работење во заедницата е решение за сите проблеми во однос на полициското работење и корупцијата. Првенствено, целта на оваа глава е да се разјасни дека за да се создаде стратегија за справување со корупцијата потребен е повеќеаспектен пристап кој ќе се фокусира на средината во која полицијата дејствува и на самата полициска организација. Како второ, постои веројатност самото полициско работење во заедницата да е „подложно на корупција“, односно веројатност коруптивните практики да се потпомагаат и прошират доколку не се зголеми степенот на претпазливост.⁵⁶

3.3. Структури

Стратегијата е апстрактна се додека не почне да се спроведува. Мора да се преземат мерки за да се постигнат стратешките цели. Нивната ефикасност ќе зависи од материјалните и нематеријалните фактори, како што се потребните ресурси, соодветните вештини и навремената информираност. Организираноста и управувањето се фактори кои исто така директно ќе влијаат врз ефективноста на полициската служба. Ова се однесува на структурите и различните процеси. Во овој дел ќе се расправа за структурите, додека во следниот за процесите.

Организациската структура претставува формален апарат со кој организациите постигнуваат две основни активности: 1) поделба на трудот и 2) координирање на работата.⁵⁷ Полициските организации се дефинираат според нивната структура: параметрите според кои една организација ги организира нејзините ресурси со цел да ги спроведе нејзините активности и да ги постигне нејзините цели. Основните димензии на структурата на една полициска организација се состојат од седум елементи. Овие елементи се претставени во Поле 5 подолу.

Поле 5: Седумте елементи од кои се состои структурата на една полициска организација

1. *Вертикална диференцијација.* Видот на хиерархиска поставеност, вклучувајќи го бројот на управувачки слоеви и социјалната дистанца помеѓу истите.
2. *Професионална диференцијација.* Таа може да се основа на активност, специфични проекти, географско распоредување или процеси.
3. *Функционална диференцијација.* Степенот до кој организацијата ги распределува работните задачи по одделни функции. Речиси сите полициски агенции имаат одделни сектори за патролирање, истраги и администрација. На колку повеќе специјализирани потсектори се делат горенаведените сектори, толку поразлична функција добива секој од нив.
4. *Просторна диференцијација.* Ширење на организацијата во рамките на нејзините надлежности. Полициските агенции сместени во една зграда се одликуваат со помала просторна диференцијација од полициските агенции кои се протегаат на повеќе полициски станици, потстанции и други канцеларии лоцирани во соседствата.
5. *Административен интензитет.* Бројот на вработените чија задача е административната поддршка (како на пример, човечки ресурси или информатичка дејност) наспроти вработените кои имаат клучни задачи како што се патролирањето и водењето истраги.
6. *Формализирање.* Степенот до кој една организација се потпира на пишаните формални политики и процедури, наместо на неформалните инструкции кои произлегуваат од традицијата или пријателството.
7. *Централизација.* Степенот до кој одлуките во една организација ги носи врвот на хиерархијата на истата.

3.3.1. Основни видови организациска структура

Постојат два основни вида организациска структура: висока и рамна. Високата организациска структура се одликува со повеќебројни хиерархии и модел на пирамида со неколку ката. Рамната организациска структура е составена од минимален број слоеви помеѓу раководството и кадарот. Како и да е, овие две основни структури не можат да ги обединат сите фактори на организациските активности и тоа води кон други модели на организациска структура.

3.3.2. Други видови организациска структура

Полициските служби се организираат според следниве модели кои се детално опишани подолу: *линиска структура, линиска и кадрова структура, функционална структура, матична организациска структура и нови видови организациски структури*. Не постои погрешен модел; постојат само модели кои се прилагодуваат подобро на одредени фази на развој, како што е наведено подолу во овој дел. Главните фактори за идентификување на фазата во која се наоѓа полициската организација се големината на организацијата, нејзиното географско распоредување и моделот на полициско работење. Структурите и процесите мора да соодветствуваат со ситуацијата.

3.3.2.1. Линиска структура

Ова е наједноставниот вид и најдобро се применува во помали полициски оддели. Оваа структура се основа на следните линиски елементи: униформирана патрола, истрага за сообраќајни прекршоци и криминална истрага.

3.3.2.2. Линиска и кадрова структура

Во поголемите полициски оддели, основните линиски елементи се надополнети со различни единици: на линиската структура ѝ се додава кадар со цел да се обезбеди стручно советување (како на пример, правни советници), да се остварат специјалните активности (научни активности, обуки, активности за комуникација) и да се придонесе кон постигнувањето на усогласеност на целиот оддел по пат на вршење контрола, дисциплински процедури итн.

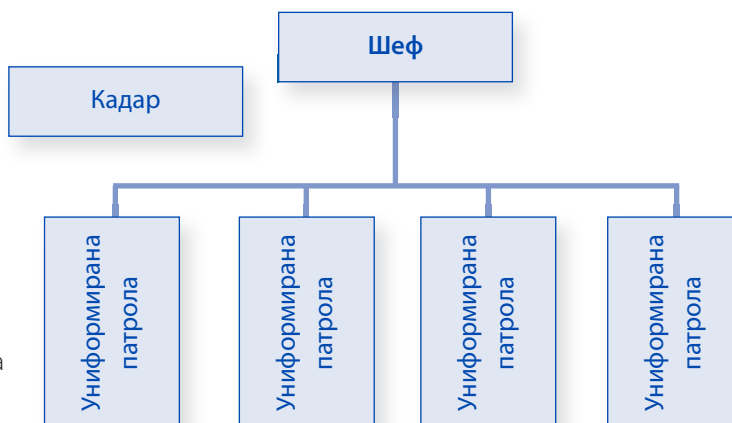
Приказ 3: Линиска и кадрова структура

Предности

- Едноставна
- Јасно дефинирани одговорности
- Специјализација

Недостатоци

- Тешки секојдневни проблеми
- Запоставување на стратешките проблеми
- Тешко справување со разноликоста
- Координираност
- Пружање отпор на промени



3.3.2.3. Функционални структури

Овој вид структура ги дели припадниците на јавноста според функцијата/улогата која ја имаат во организацијата за постигнување на организациската цел. Организацијата може да биде поделена на одделни сектори, при што секој сектор ќе има своја специфична функција и сите сектори ќе функционираат одделно со цел да ги поддржат целите на организацијата. Предностите и недостатоците на функционалните структури се наведени во Поле 6 подолу.

Поле 6: Предности и недостатоци на функционалните структури**Предности**

- Бидејќи се темелат на специјализација, се верува дека функционалните структури ќе го поттикнат само најдоброто во секој оддел.
- Кога се групираат вработени со слични интереси, истите се покажуваат како попродуктивни.
- Обезбедувањето инструкции и спроведувањето разни проекти е поедноставено благодарение на цврстата линеарна структура.
- Сите вработени имаат јасно дефиниран правец на кариера со потенцијал за напредување во рамките на нивниот оддел на полициската организацијата.

Недостатоци

- Функционалната структура е најбироократска поради строгата хиерархиска поставеност.
- Потребен е подолг временски период за материјализирање на одлуките.
- Комуникацијата помеѓу одделите не е ефективна.
- Гледиштата на секој оддел се ограничени на неговата цел, што не им дозволува да ја земат предвид севкупната слика и да работат ефикасно за постигнување на заедничката цел.

3.3.2.4. Структура на одделенијата

Оваа структура е исто така позната и како „структура на производител“, бидејќи секоја функционална единица е групирана како одделение. Секое одделение располага со потребните ресурси и функции за остварување на својата цел. Секое одделение се разликува по неговата географска локација, задача, производ, услуга итн. Предностите и недостатоците на структурата на одделенијата се наведени во Поле 7 подолу.

Поле 7: Предности и недостатоци на структурата на одделенијата**Предности**

- Посветеноста на одделенијата на своите специфични активности обезбедува високо ниво на експертиза и ефикасност.
- Се олеснува евалуацијата на учиниот.
- Управата може да се фокусира на општата стратегија, а одделенијата истата да ја спроведуваат на своето ниво.
- Раководителите напредуваат поттикнати од овластувањето кое го добиваат како последица на децентрализацијата.

Недостатоци

- Одделенијата може да имаат тенденција да станат автономни.
- Може да дојде до конфликт меѓу одделенијата поради распределбата на ресурси.
- Координирањето на организацијата е комплексно.

3.3.2.5. Матрична организациска структура

Матричната структура е комбинација од два вида организациски структури - организациска структура на производите и чиста функционална структура. Оваа комбинација резултира со единствена работна средина. Оваа структура е најполезна кога задолженијата се доделуваат како проекти, бидејќи за овој модел потребни се неколку професионалци со различни овластувања кои ќе придонесат кон остварувањето на целите на организацијата.

Вообичаено за оваа структура е тоа што таа има повеќе од еден раководител на проект и кадарот кој работи на одреден проект им доставува извештаи на проектните раководители. Затоа, во матричната организациска структура споделувањето на информации е задолжително за да може да се дејствува ефективно и беспрекорно со цел да се исполни доделената задача.

За секој проект се назначува проектен раководител и од разните тимови се очекува нему да му достават извештај за резултатите од нивната работа. Проектниот раководител пак доставува извештај до шефот на организацијата. Дополнително, се назначува и раководител на одделот кој е одговорен за одржување на техничката функционалност на организацијата со тоа што истиот гарантира за одржување на соодветната техничка база, како и извонредност при работењето и организациски лидерски способности. Предностите и недостатоците на матричните организациски структури се наведени во Поле 8 подолу.

Поле 8: Предности и недостатоци на матричните организациски структури

Предности

- Се избира специјализиран раководен тим според заслугите во работата.
- Потребите на проектот се единствениот критериум за ангажирање професионалци, со цел да се зголемат шансите за успех.
- Трошоците за проектите се сведени на минимум бидејќи клучните луѓе кои работат во одреден тим се вклучени и во други тимови.
- Структурата е урамнотежена во однос на трошоците, времето и учиниот.
- Бројот на конфликтни ситуации е сведен на минимум.
- Помала е можноста надворешните фактори да влијаат врз проектот/задачата.

Недостатоци

- Може да дојде до забуна и конфликт доколку се јават недоразбирања во однос на факторите кои влијаат на работата (на пример, кога два тима делат исти ресурси или еден тим работи во два оддела).
- Зголемување на трошоците доколку за проектот се ангажираат повеќе проектни раководители.
- Поради тоа што членовите на тимот или проектниот раководител имаат овластување независно да одлучуваат постои можност за ненавремено завршување на проектот.

3.3.2.6. Нови видови структури

- *Тимска структура.* Оваа организациска структура е фокусирана на работа во тимови, кои можат да бидат вертикални или хоризонтални. Тимовите, исто така, може да се основаат на индивидуални процеси и функции.
- *Мрежна структура.* Во ваквите структури на раководителите им се доделува задача да ги координираат и контролираат надворешната соработка и надворешните односи по пат на електронски медиуми.
- *Виртуелна структура.* Таа претставува надополнување на мрежната структура и им овозможува на раководителите основање и одржување редовни контакти со разни оддели ширум светот без притоа да треба да ја одржуваат пошироката физичка и мануелна инфраструктура. Во оваа организациска структура не постојат ограничувања и нејзиното дејствување речиси сосема зависи од интернетот.

3.3.3. Структурите и корупцијата

Дали можат структурите на една организација да го поттикнат или да го спречат развојот на корупцијата, и, доколку одговорот е потврден, како? Овде играат улога три главни елементи.

1. Географската структура. Децентрализираната организација остава простор за поголема автономија на нејзините оддели, а со тоа се отежнува контролирањето на истите. Корупцијата може да се развие без да биде забележана од централното раководство.
2. Повеќе или помалку значајната секторизација на различните оддели на полициската служба ќе ја попречи неопходната транспарентност. Вертикалните структури може да доведат до автономни единици кои се обидуваат да ги задржат штабовите настрана, како и да го спречат развојот на неопходните механизми за единиците за надзор. Во затворените организации постои поголем ризик да се развијат коруптивни дејства кои нема да бидат забележани отколку во отворените.
3. Системите на авторитет и контрола се тесно поврзани со структурата, па оттаму и влијаат врз можностите за развој на корупција.

Пример 1: Централизација или децентрализација на полицијата?

Во САД разновидната географија придонесува кон децентрализација на полициските оддели. Сепак, единствената најважна варијабла е тоа што полициските служби се вмешани во локалната политика. Повеќето полициски служби се состојат од специфични етнички групи кои се одраз на доминантната етничка група во заедницата и се тесно поврзани со локалните политичари од кои повеќето се сметаат за корумпирани.

Оваа корупција поттикна многу поединци кои се стремее кон реформи, како Аугуст Волмер и О. В. Вилсон, да ја претворат полицијата во строго централизирана организација користејќи ги клучните концепти за раководење како што се синџирот на команди, единството на команди и

степенот на контрола. Централизираната организација се покажа како најдобро средство за контролирање на широко распространетата корупција, политичките врски и девијантното однесување помеѓу полициските службеници на команда.

Денес, како што полициските оддели сè повеќе се фокусираат да одговорат на потребите на заедницата, се јавува сè поголема потреба од децентрализација на полицијата; со децентрализацијата, полициските службеници добиваат овластување креативно да се служат со нивното право на одлучување без да мора притоа да добиваат инструкции од раководството.

Централизираната полициска организација може поефективно да ги контролира корупцијата и несоодветното постапување, но тоа не ѝ дозволува на полицијата да одговори во целост на потребите на заедницата.⁵⁶

3.3.4. Како да се создадат структури

При создавањето на структурите треба да се земат предвид разни елементи. Меѓу најважните спаѓаат:

- рамнотежата помеѓу централизацијата и децентрализацијата, и
- изборот на основен елемент врз кој ќе се градат структурите – процес, географска област, авторитет итн.

Како треба да се пристапи на дизајнот на организациските структури? Процесот е опишан подолу.

- Се анализираат активностите.
- Се регрупираат активностите во подгрупи (Друкер ги групира според нивниот придонес: активности кои вродуваат со резултати; активности за поддршка; активности за одржување; активности на врвното раководство⁵⁹).
- Се идентификуваат процесот на одлучување и односите.
- Се воспоставуваат механизми за координација.
- Се воведува структурата.

Поле 9: Организациите треба да почитуваат одредени основни принципи

- Едноставност.
- Јасен синџир на команда.
- Ограничен распон на контрола.
- Организирање по функција.
- Усогласена команда.

3.3.5. Структурите се менуваат со текот на времето*

Организациите не се фиксни ентитети. Тие минуваат низ развојни фази и секоја од нив се соочува со одредени проблеми. Еден модел препознава пет фази на развој на организацијата.

1. *Претприемничка фаза*, која е поврзана со видот на кризи при раководењето кога раководството на основачот повеќе не е способно да се носи со водењето на организацијата која е во пораст. (Ова може да важи и за случаи кога помалите полициски оддели стануваат поважни.)
2. *Фаза на насочување*, за време на која треба да се воведат соодветни структури; на пример, во една полициска организација кога единиците на кадарот треба да се додадат на линиските структури и кога се додаваат нови командни нивоа. Силната централизација на структурите создава потреба од поголема автономија и децентрализација. Пример за ова е примената на полициско работење кое е насочено кон заедницата.
3. *Фазата на делегирање*, за време на која делегираната автономија може да доведе до губење на контролата и потешкотии во реализацијата на заедничката стратегија на организацијата. Во таков случај мора да се реализира потребата за подобра контрола.
4. *Фазата на координација*, за време на која се воведуваат инструменти и процеси наменети за исполнување на целите на организацијата. Се развиваат процедури за формално планирање.
5. *Фаза на соработка*, која се фокусира на решавање на проблемите со интегрирани пристапи.

Доколку не се преземат неопходните мерки кои се потребни во одредена фаза, се јавуваат проблеми. На пример, доколку децентрализацијата на полициските структури не е во согласност со промените при делегирањето на надлежности или промените во контролниот систем. Ваквите ситуации ја нагласуваат важноста на клучниот принцип кој подразбира дека „структурите на раководството ја следат стратегијата“.

3.3.6. Централизација или децентрализација?

За сите организациски проблеми, клучна стратешка одлука е што треба да се централизира, а што треба да се децентрализира. Воспоставувањето разумна рамнотежа помеѓу централизацијата и децентрализацијата води до беспрекорно функционирање на организацијата. Спротивно на тоа, проблемите можат штетно да влијаат врз односот на организацијата и нејзината општа продуктивност. Одговорот на ова прашање ќе го определи дизајнот на структурата и ќе изврши силно влијание врз системите на моќ и контрола.

Полициските структури треба да се прилагодат на политичките структури. На пример полицијата ќе биде силно децентрализирана во федералните држави, а централизирана во авторитарните држави. Еден од клучните организациски принципи е дека структурите мора да ја следат стратегијата, и усвојувањето на нов модел на полициско работење, како што е моделот насочен кон заедницата, ќе треба да биде одраз на промени во односот централизацијата-децентрализацијата. Во Поле 10 подолу резимирани се дел од предностите на централизацијата и децентрализацијата.

* Овој дел се базира на моделот на Лари Е. Грајнер (Larry E. Greiner) кој за прв пат е презентиран во неговиот извештај „Еволуција и Револуција во Развојот на Организациите“, Харвард Бизнис Издание (јули-август 1972)

Поле 10: Предности на централизацијата и децентрализацијата**Предности на централизацијата**

- Поопфатна контрола над операциите.
- Усогласеност на политиките, практиките и процедурите.
- Подобро користење на централизираните специјализирани експерти.

Предности на децентрализацијата

- Побрзо носење одлуки без претходна консултација со повисокото раководство.
- Одлично искуство од обуките за унапредување во повисокото раководство.
- Одлуки кои се подобро прилагодени на локалните услови.

3.4. Процеси

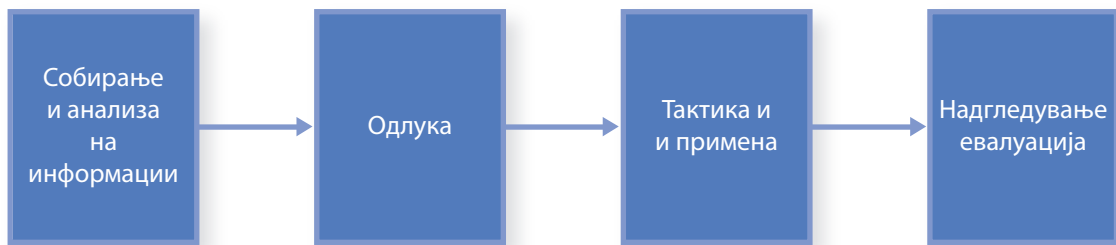
Откако ги разгледавме стратегијата и структурите, мора да им посветиме внимание и на процесите преку кои една организација ја исполнува својата мисија и ги врши нејзините услуги. Овие процеси не само што директно влијаат врз ефикасноста на работата, туку и ја зацврстуваат или ѝ нанесуваат штета на кохерентноста на целата организација. Целите, начините и средствата мора да бидат тесно поврзани, а процесите мора да се вклопуваат во оваа рамка. На пример, исходот од воведувањето на полициско работење во заедницата без усвојување на повеќе децентрализирани структури и доделување поголема автономија на полициските службеници кои работат во заедницата би бил спротивен на очекуваниот. Фокусот се става на еден од најважните елементи за добро функционирање на организацијата.

3.4.1. Системот на авторитет⁶⁰

Авторитетот мора да се сфати како систем преку кој се прифаќаат, делегираат и спроведуваат одлуките. Треба да се земат предвид процесот на одлучување, синџирот на команда, раководството и контролата.

3.4.1.1. Процес на одлучување

Процесот на одлучување е прикажан со Приказ 4. Секој правоаголник претставува чекор (или неколку чекори) од процесот, движејќи се од почетокот кон крајот (од лево кон десно).

Приказ 4: Процесот на одлучување

Доколку постои соодветна временска рамка за рационално справување со проблемот, следните фази го сочинуваат пристапот (кон проблеми со раководењето и оперативни проблеми). Во Табела 4 подолу прикажана е секоја фаза во посебно поле. Фазите се подредени по хронолошки редослед во левата страна од табелата. Исто така, прикажани се и дејствата кои треба да се преземат за време на секоја од фазите во десната страна од табелата.

Табела 4: Како да му се пристапи на процесот на одлучување

Фаза	Дејства
Дефинирање на проблемот	- Сфаќање на проблемот, идентификуваната потреба, примената мисија. - Анализирање на проблемот. - Дефинирање на проблемот.
Одлучување	- Темелна проценка на проблемот, како што е дефиниран во првата фаза. - Цели и ограничувања (на пример, ресурсите, законот). - Идентификување и евалуација на можните и одобрените дејства. - Избирање на единствена опција.
Имплементација	- Акционен план за спроведување на одлуката. - Наредби. - Извршување.
Надгледување	Следете до кој степен преземените дејства се во согласност со целите.
Претходно планирање	- Идентификувајте ги можните промени во ситуацијата. - Подгответе реактивни мерки.
Евалуација	Евалуација на резултатите и процесот.

Информациите треба да се собираат според тоа кои од нив се корисни за подобро сфаќање на проблемот и за нагласување на разните можности и решенија. Одлуката треба да биде избор на некое од можните решенија; тактиките и примената треба да претставуваат комбинација од начините (тактиките, методите) и средствата (ресурсите) за постигнување на целите (мисијата или решението за проблемот).

Надгледувањето ќе доведе до препознавање на празнините кои постојат помеѓу поставените цели и ефектите од тековните мерки, а евалуацијата ќе придонесе да се извлечат поуки.

За организацијата важно е процесот на одлучување да биде јасен бидејќи истиот овозможува:

- учество на релевантни актери во одлучувањето;
- примена на методологија која ќе овозможи рационален пристап кон проблемите и ќе создаде заеднички јазик за одлучувачите;
- навремено носење одлуки.

Одлуките никогаш не можат да бидат сосема рационални, бидејќи можат да бидат лесно изобличени поради недостиг на информации, временско ограничување, лични отстапки, постоечките интереси и други фактори. Ризикот од изобличување на одлуките може да стане извор на корупција.

3.4.1.2. Процесот на одлучување и корупцијата

Сите фази од процесот на одлучување создаваат можности за корупција. Следуваат неколку примери во Табела 5 подолу.

Табела 5: Примери за процесот на одлучување и корупцијата

Фаза од процесот на одлучување	Можности за корупција
Собирање информации и анализа	• Собирањето информации е ограничено со цел да се заштитат одредени луѓе. • Важните информации не се пренесуваат или се уништуваат. • Анализата е пристрасна.
Одлуки	• Се наложува преземање мерки на начин кој нема да изложи на опасност одредени лица или активности.
Распоредувања/Истраги	• Се даваат информации за распоредувањето • Одредените цели не се земаат предвид.
Контрола	• Не се преземаат одредени контролни мерки.

3.4.1.3. Синџир на команда

Синџирот на команда претставува формална линија на авторитетот, комуникацијата и одговорноста во една организација; тој овозможува јасна распределба на задачи и одговорности. Тој мора да биде во согласност со стратегијата, структурите и разните процеси, особено со процесот на одлучување.

3.4.1.4. Лидерство

Постојат многу дефиниции за лидерство. Питер Друкер ги резимира со следната дефиниција: „Единствена дефиниција за лидер е некој што има следбеници.“⁶¹ Дефиницијата на Ворен Бенис се фокусира повеќе на индивидуалната способност на лидерот: „Лидерството претставува функција на познавање на себеси, поседување

визија која едноставно се пренесува, градење доверба помеѓу колегите и преземање ефективни дејства со цел да се исполни сопствениот потенцијал за лидерство.⁶² Џон Максвел, пак, ја нуди следнава дефиниција: „Лидерството, ни повеќе, ни помалку, претставува влијание.“⁶³ Заеднички за овие дефиниции се моќта и влијанието. Разликата помеѓу лидерите се состои во начинот на кој тие ги користат нивните моќ и влијание.

Пример 2: Лидерството и корупцијата

Лидерите се и следбеници. Тие се подложни на туѓото влијание, но и го наметнуваат нивниот авторитет на другите. Справувањето со корупцијата треба да создаде мапа на влијание во корумпираните средини, од една страна, да се идентификуваат изворите на влијание на сомнителниот лидер, а од друга, да се идентификуваат потенцијално инфицираните мрежи на односи кои ги има воспоставено лидерот, кои се сметаат за извор на корупција.

Моќта со која располагаат лидерите се разликува во зависност од нивната хиерархиска позиција, оттаму, пак, нивното влијание во сферата на корупцијата се одразува во големината на последиците од нивните дејства. Вишите раководители можат да ги изболчат процесите и да поттикнат системска корупција; на пример, да земаат поткуп со цел да унапредат некого. Ваквиот систем може да функционира само доколку е прифатен, а и употребен за лична придобивка, од страна на вишото раководство. На најниското скалило на организацијата, полициските службеници поединци може да примат поткуп од припадниците на јавноста, на пример, за возврат да замижат пред сомнително однесување или сообраќајните прекршоци.

Доколку овој вид корупција се развие до одредено ниво преоѓа во системска корупција. Улогата на директните надзорници е клучна. Тие се во непосреден контакт со полициските службеници и запознаени се со случувањата во повисоките скалила на полицијата. Доколку тие не реагираат веднаш штом забележат вршење корумпирани дела од страна на подредените, повисокото раководство нема да биде навремено информирано за истите. Доколку, пак, толерираат одредено однесување или лоши навики, културата на работењето наскоро ќе почне да се развива во тој правец.

Директниот надзорник, односно наредникот, има најголемо влијание врз подредените бидејќи е во непосреден контакт со нив, запознаен е со нивните проблеми и има овластување да воспостави врски со повисокото раководство; тој/таа може и да влијае на нив преку инструкциите од претпоставените кои им ги пренесува. Неговата/нејзината важност како пример за неговата/нејзината група не треба да биде потценета. За време на реформите, средните раководители може успешно да ги воведат промените со давање поддршка или да не успеат доколку се противат на истите.

Однесувањето на лидерите го одредува темпото. Лидерите се надгледувани од страна на припадниците на полициската организација; тие служат за пример и мораат да се однесуваат согласно вредностите на организацијата. Нивното однесување ќе постави критериуми на кои ќе може да се повикаат. Лошите примери полесно се следат, оттаму, може да дојде до нанесување штета на полициската организација, доколку нејзините припадници сфатат дека однесувањето на нивните лидери не е во согласност со вредностите кои тие ги наметнуваат.

3.4.1.5. Стили на лидерство

Стил на лидерство е начинот и пристапот при обезбедувањето насоки, реализацијата на планови и мотивирањето на кадарот за постигнување на целите на организацијата. Тој го определува односот помеѓу раководството и подредените. Постојат три главни стилови на лидерство: 1) авторитарен стил, при кој лидерот одлучува, а следбениците ги спроведуваат одлуките; 2) демократски стил, при кој следбениците се консултирани при одлучувањето; и 3) делегирачки стил, при кој одлуките ги спроведуваат следбениците во зависност од нивната надлежност. Ниту еден од овие стилови не е поправилен од останатите, туку секој од нив е посоодветен за одредена ситуација и се прилагодува на степенот на способности и волјата кај следбениците. Несоодветните стилови на лидерство поттикнуваат незадоволство, вознемиреност и низок морал кај кадарот и можат да влијаат врз неговиот став за корупцијата.

3.4.2. Контрола

Во Глава 5 се расправа поопширно за контролата. Во оваа глава, контролата се сфаќа како процес кој придонесува кон доброто работење на организацијата и кој може да спречи или да поттикне корупција. Контролата помага да се откријат разликите и промените во одредена ситуација, стандардот на однесување, планирањето или целта.

Постојат два вида контрола во една полициска организација: 1) надворешна и 2) внатрешна. Надворешната контрола ја вршат политичките власти, судството и јавното мислење. Овој вид контрола има за цел да ја потврди усогласеноста на полициските акции со законите и политиките наложени од владата, како и да ја провери ефикасноста при нивното спроведување. Ова понатаму ќе се разгледува во Глава 6.

Внатрешната контрола опфаќа два пошироки домени.

1. Контрола на кадарот се врши со цел да се провери доброто извршување на наредбите, задачите и активностите, како и да се загарантира усогласеност на однесувањето на кадарот со нормите.
2. Бирокарска контрола која се однесува на процедурите, поставените цели, евалуацијата на знаењето итн.

Како клучен механизам за раководење со организацијата, системот на контрола мора да избегне одреден број стапици за да остане ефикасен.

- Контролата мора да биде во согласност со стратегијата. На пример, доколку полициската организација воспостави работење во заедницата таа мора да биде претежно децентрализирана организација, да овозможи контакт на полициските службеници со јавноста и да развие комуникација и методи за соработка. Доколку системите на контрола не се прилагодени и останат фокусирани само на примената на процедурите и строгата контрола над полициските службеници, тие ќе ги спречат автономијата и иницијативата, како и соработката на полициските службеници со јавноста.
- Контролата не смее да дава погрешни сигнали.
- Тоа што се контролира открива што е важно за раководството на полицијата.

- Полициските службеници за многу кратко време ќе идентификуваат каква било неусогласеност помеѓу тоа што го прокламира раководството и реалноста.
- Циничниот став ќе стане дел од организациската култура доколку јавните изјави се косат со фактите.
- Противречностите наведени во претходната точка силно ќе влијаат на мотивираноста и иницијативноста на полицискиот службеник.
- Контролата на резултатите придонесува кон ефикасноста на организацијата.

Поле 11: Неколку забелешки за проблемите со корупцијата

- Постојат три вида контрола: 1) контрола на кадарот, 2) бирократска контрола и 3) социјалната контрола. Припадниците на организацијата се предмет на нивната социјална средина. Тие живеат и работат со други припадници на организацијата и нивното однесување, до одреден степен, мора да биде во согласност со однесувањето на групата на која припаѓаат; во спротивно, тие можат да бидат игнорирани, па дури и исклучени од групата. Социјалниот притисок може да биде дури и посилен од нормите на организацијата и доколку тој ги поддржува или поттикнува неетичките ставови и однесување, тоа ќе доведе до поволна клима за развој на корупција.
- Притисокот ќе биде посилен во помалите групи отколку во поголемите, посебно доколку нивната активност се смета за престижна и доколку активностите се исполнуваат со голема автономија и/или се особено ризични (не во смисла на опасност колку што во смисла на искушенија).
 - Од оваа причина некои единици на полициската организација, како што се специјалните единици, полициските службеници чија надлежност е справувањето со информантите и одделението за наркотици, мора да бидат особено контролирани.
- За некои други активности потребна е уште поголема претпазливост: за време на интервјуата, на пример, треба да се почитуваат човековите права; употребата на сила, особено со огнено оружје, е исто така чувствително прашање.
- Исто така, треба да се обрати внимание и на почитувањето на малцинствата (полот, религијата, етиката) и истото да биде соодветно контролирано.

Новите полициски службеници имаат очекувања, потреби, ставови и мислења кои се разликуваат од оние на нивните претходници, не во смисла дека се положи колку што се моделирани врз основа на општеството во кое израснале. Во однос на контролата, оваа еволуција има силно влијание. Младите полициски службеници се понезависни: во повеќето полициски служби работното време е намалено, постојат ограничувања во однос на локацијата (задолжително е да се живее во одредена област) и во некои земји многу од нив се финансиски независни и нивните социјални мрежи го надминуваат светот на полицијата, оттаму полициските службеници се среќаваат со многу луѓе надвор од нивните традиционални кругови. Последица од ова е тоа што надзорниците знаат како се однесуваат нивните подредени во текот на работното време, но често занемаруваат што прават тие во нивното слободно време, со кого се среќаваат и како се однесуваат. Од ваквите ситуации можат да произлезат многу проблеми, како на пример, полициски службеник чија сопруга поседува бордел или бар, полициски службеник чија девојка престојува нелегално во државата, полициски службеници чии девојки консумираат наркотици итн.

3.4.3. Човечки ресурси и регрутирање

Од слабите работни услови можат да произлезат иницијативи и можности за полициските службеници да поткликнат пред корупцијата. Управувањето со човечки ресурси е критична област која треба да се земе предвид, бидејќи таа се наоѓа во основата на системот за мотивација на организацијата. Особено внимание треба да се обрати на елементите кои се наведени во следните делови од оваа глава:

Регрутирање и унапредување и Плати и бенефиции.

3.4.3.1. Регрутирање и унапредување

Процедурите за назначување мора да бидат отворени, праведни и транспарентни со цел да се регрутираат кандидати со највисоки професионални квалификации и етички стандарди. Исто така, важно е да се основа цврст и транспарентен систем за унапредување според заслуга, врз основа на праведниот однос, отвореноста, способноста и изведбата.

Како дел од процесот на регрутирање нови кадри, изборните процедури и политики се важни елементи на полициската реформа. Несоодветните критериуми за проценка на кандидатите може да резултираат со полициски службеници на кои ќе им недостигаат вештини или иницијатива кои се во согласност со високите стандарди на интегритетот. На пример, во Јужна Африка полициските реформи вклучија и нов систем на селекција со цел да се подобри калибарот на полициските регрути, со основни стандарди за примање на истите, како што е минимален степен на образование и непоседување криминално досие.⁶⁴

Новите полициски службеници мораат да изјават: „Ќе бидам дел од иднината и ќе ја изменам од корен, нема само да критикувам од страна.“... и тоа нема никаква врска со популарноста, туку со правилното постапување.

– Сер Пол Кондон, комесар на полицијата Метрополитан во Лондон, 1998 година.

3.4.3.2. Плати и бенефиции

Исто така, треба да се спроведе политика согласно која кадарот редовно ќе ротира на високоризичните позиции. Клучно прашање во однос на кадарот кое треба да се земе предвид е дали да се задржи стариот кадар или да се регрутира нов. Поуките извлечени од примерот за Јужна Африка укажуваат дека е потребна комбинација од двата пристапи, вклучувајќи повторна селекција/проверка на полициските службеници кои биле вмешани во корупција, како и примена на системски пристап за регрутирање.

Бидејќи ниските плати и слабите бенефиции (на пример, здравственото и пензиското осигурување) резултираат со негативни иницијативи кај полициските службеници, платите треба да се пропорционални со вештините кои се бараат за доделената задача и истите треба да бидат редовни и стабилни. На пример, во Сингапур зголемувањето на платите на јавните службеници и политичките лидери, со цел да бидат конкурентни на платите во приватниот сектор, беше дел од заложите за намалување на иницијативите и можностите за корупција.

3.4.4. Обука и професионален развој

Како дел од заложбите за промовирање на стандардите за кариера засновани на професионалност и заслуга, полицискиот кадар треба да поседува вештини за вршење на работата на професионален, непристрасен и етички начин. За да се постигне оваа цел, полициските служби треба да можат да се потпрат на почетната и тековната обука и системите за развој кои промовираат високи професионални и етички стандарди. Ова вклучува и градење капацитети за антикорупција и полициско работење кое ги почитува човековите права со цел да му се помогне на кадарот да препознае несоодветно постапување, како и да се воведат техники за да им се спротивстави на обидите за корупција од страна на криминалците.

3.4.5. Комуникација

Комуникацијата е важен процес во организацијата. Од една страна, таа е зависна од другите процеси, од друга страна, пак, претставува предуслов за нивната ефикасност. На пример, транспарентноста може да се постигне само со отворена комуникација, но комуникацијата може да биде ефективна само доколку не е постојано попречена. Комуникацијата мора да ги поддржува сите процеси на реформи; таа е средство за влијаење врз културата на организацијата при откривањето на вредностите, оттаму и претставува инструмент за раководење. Отворената комуникација е клучна за лојалноста и создавањето култура во една организација на која ѝ е познат процесот на одлучување; но и за полициската одговорност и довербата на јавноста. Транспарентноста на полициските активности е резултат на комуникацијата, но треба да биде опфатена во културата на организацијата со цел истата да биде сфатена.

3.5. Слаби страни

Дискусиите за главните елементи на организацијата ја покажаа нивната меѓузависност и можностите за корупција кои ги создаваат. Сега може да се создаде табела на слабите страни кои може да се идентификуваат во разните области кои беа испитани, и да се анализираат потенцијалните опасности во однос на корупцијата кои можат да произлезат од нив. Исто така, треба да се земе предвид и капацитетот на организацијата, бидејќи истиот ќе влијае врз поставувањето на приоритети при преземањето мерки. Во Табела 6 подолу детално се резимираат разните слабости.

Табела 6: Слаби страни во однос на корупцијата во рамките на организацијата

Област	Слаби страни	Потенцијални последици по корупцијата	Организациски дејства и слободи
Средина	Организацијата е дел од поширокиот систем. Нејзините повисоки нивоа може да се корумпирани; надворешните услови, како на пример, економските и социјалните услови, може да одат во прилог на развојот на коруптивните дејства во рамките на полициската организација. На правната рамка може да ѝ недостигаат неопходните инструменти за борба против корупцијата. Надзорот на полицијата (политички, судски, јавен) е недоволен. Несоодветни материјални услови. Криминалната состојба го одредува видот на корупција која влијае врз властите и полицијата.	Полицијата може да е предмет на политички или други притисоци за дејствување или недејствување во ситуации кои можат да им наштетат на интересите на одредени лица или организации. Изборот на клучните позиции во полицијата може да е под влијание на ваквата ситуација. Овие пропусти одат во прилог на корупцијата. Полицијата е недоволно контролирана. Полициските службеници се принудени да заработуваат дополнително на други начини. Влијанието на тоа кој ќе биде корумпиран во рамките на полициската служба (вишото раководство, полициските службеници итн.) Уцени, закани итн.	Слободата за спротивставување на притисоците може да биде ограничена во зависност од каде потекнува. Може да се достават предлози за промени на законот. Како и да е, нивното спроведување ќе зависи од волјата на другите.
Дефиниција за корупцијата	Не постои јасна дефиниција кои дејства и однесувања се сметаат за корумпирани.	Настанатата несигурност може да поттикне развој на одредени видови корупција. Постои недостиг од основа за санкционирање на коруптивните дела.	Организацијата може слободно да состави прецизна дефиниција и да одреди показатели.

Вредности	Вредностите се јасно поставени, но не се пренесени. Раководството не се прилагодува на овие вредности. Нормите и однесувањето не се спроведуваат во согласност со вредностите. Вредностите остануваат само теоретски и не се поврзуваат со активностите. Не постои кодекс на однесување.	Развивање на цинични ставови за вредностите во организацијата, бидејќи нејзините припадници стануваат свесни дека тие вредности функционираат само на хартија. Овие ставови го одредуваат имиџот и довербата во полицијата кај јавноста. Легитимноста на полицијата може да биде засегната доколку довербата во истата е на ниско ниво. Недостиг од основа за обука.	Организацијата може да преземе мерки во нејзина надлежност со цел да се подобри ситуацијата.
Стратегија	Главните слабости произлегуваат од несоодветна стратегија за приоѓање на проблемите.	Одредени видови криминал може да не го добиваат потребното внимание од полицијата. Ова може да предизвика корупција.	Надворешните влијанија може да ја попречат полицијата да усвои стратегија и издвои приоритети.
Структури	Децентрализација без соодветен систем на контрола. Внатрешни препреки ја попречуваат размената на информации и соработката помеѓу разни единици.	Недостигот од контрола може да придонесе кон развојот на девијантни однесувања во рамките на одредени единици или кај полициските службеници поединци. Поттикнат е развојот на супкултури. Може да помине подолг временски период додека раководството сфати дека постојат проблеми.	Полициската служба има овластување да ги менува структурите и да го прилагоди системот на контрола.
Систем на авторитет	Политизација на полициските оддели и членници.	Политизацијата и непотизмот може да ги изопачат назначувањата и унапредувањата, и со тоа да	Оваа ситуација може да биде потешко да се промени поради тоа што политизацијата

	Несоодветни стилови на лидерство.	создадат простор за корупција. Несоодветното лидерство може да создаде атмосфера на недоверба и повлекување, што може да доведе до менување на ставот на полициските службеници во однос на нивните мисии.	произлегува од политичката средина. Промената на лидерството во врвот исто така зависи од политичката волја.
Човечки ресурси	Регрутирањето, селекцијата и унапредувањата: синцирот на команда не е јасен; политичкиот, етичкиот, родовиот и религиозниот фактор може да создадат основа за несоодветно однесување. Етиката не е (соодветно) пренесена во полициската академија и подоцнежните курсеви. Недостиг од поддршка за припадниците на полициската организација кои се соочуваат со проблеми во врска со корупцијата.	Непостоењето или делумното управување со човечките ресурси е моќен фактор за развој на системската корупција при регрутирањето, селекцијата и унапредувањето на луѓето.	Политичката средина може силно да влијае врз искривувањето на вообичаените практики. Полицијата може да преземе мерки да ги поправи овие слабости.
Контрола	Недостигот од контрола може да доведе до развој на проблеми кои нема да бидат забележани подолго време.	Создавање и развој на корупција.	Полициската служба може да преземе мерки за подобрување на нејзиниот систем на контрола во рамките на истата и во однос на јавноста.
Комуникација	Слаба политика на надворешна и внатрешна комуникација.	Вредностите не се пренесени во организацијата; припадниците на полициската служба не знаат	Полицијата може да преземе мерки за да ја подобри комуникацијата во

		што се очекува од нив. Позитивната слика за полицијата не е прикажана во јавноста.	рамките на самата полициска служба и со јавноста.
Култура	Кодексот на тишината: притисокот од институциите за штитење на угледот на службата (повеќе за кодексите може да се прочита во Глава 2). Раководење наспроти лидерство: раководителите не се изложуваат на ризик, тие ги избегнуваат конфликтите; лидерите се впуштаат во ризици за да ја остварат својата визија.	Фактот што надворешниот свет се смета за потенцијален непријател на полицијата може да доведе до затвореност на полицијата; недовербата, непочитувањето и непријателскиот однос кон општеството може, пак, да доведат до поттикнување на корупцијата. Солидарноста, заедно со чувството на поинаквост, може да доведе до тоа полициските службеници да замижат пред несоодветното постапување.	Раководството на полицијата може позитивно да влијае врз ставовите на полициските службеници преку политика на комуникација, добри примери и исклучување на компромис кога станува збор за прекршоци направени од страна на полициски службеници.
Кадар	Покрај средината и организацијата, фактори кои или одат во прилог на корупцијата или не, индивидуалните фактори играат клучна улога во однос на слабостите на полициските службеници и нивната склоност кон корупцијата. Важноста од постоењето на раководство кое служи за пример.	Околностите можат да го изменат однесувањето на полициските службеници кои отсекогаш биле примерни.	Полицијата може да развие систем за поддршка на полициските службеници. Раководството може да ја поттикне довербата во рамките на полицијата со неговиот став и отворената политика на комуникација.

3.5.1. Какви организациски мерки треба да се преземат за да се одговори на - идентификуваните слаби страни во однос на корупцијата?

Одреден број мерки, наведени во Табела 7, ќе помогнат при справувањето со слабите страни кои се идентификувани со проценката извршена од страна на организацијата.

Табела 7: Мерки за справување со слабите страни на организацијата

Во однос на	Мерки кои треба да се преземат
Врската помеѓу полицијата и средината	- Анализа на средината со цел да се идентификуваат ризиците во однос на корупцијата во рамките на организацијата. - Контакти и комуникација со цел да се насочи вниманието кон проблемите и предлозите за преземање мерки во сферите кои влијаат на корупцијата во рамките на полицијата.
Слабите страни на организацијата	- Проценка на организацијата (СВОТ) со цел да се идентификува колкав е нејзиниот капацитет за да ѝ се спротивстави на корупцијата (прочитајте повеќе во Поимникот и Глави 2 & 9). - Процеси за будење на свеста и објавување случаи на корупција.
Појаснување на дефиницијата за корупција	- Појаснување и комуникација - Одредување показатели за контролирање колку поставените норми се почитуваат.
Создавање на вредности, норми, однесување	- Поставување вредности, норми и стандарди на однесување. - Воведување етички кодекси итн. - Прилагодување на наставниот план на полициската академија и подоцнежните курсеви.
Стратегија	- Идентификување на потенцијалните ризици од корупција поврзани со стратегијата. - Воведување на антикорупциска политика во стратегијата.
Структури	Проценете ги, и доколку е потребно изменете ги, структурите кога се зема предвид нивното влијание врз корупцијата.
Систем на авторитет	Разгледајте ги и прилагодете ги стиловите на лидерство на стратегијата и создадете услови за подобра комуникација помеѓу разните оддели и нивоа на организацијата.
Човечки ресурси	- Развијте модерен систем за управување со човечки ресурси: процедури за избор на кандидатите, обуки и унапредување. - Прилагодете ги обуките да содржат етички предавања. - Пружете им поддршка на полициските службеници.

Контрола	• Прилагодете го системот на контрола. • Воведете заштита за дојавувачите. • Не ја толерирајте корупцијата во рамките на полициската служба. • Воведете соодветни истражни процедури и инструменти (за ова може да прочитате повеќе во Глава 7). • Воведете проактивна истрага за полициската корупција. • Воведете безбедносни мерки за заштита на информациите. • Воведете системи за навремено известување. • Вршете редовни проверки на внатрешната контрола. • Надзорниците мора да ги познаваат нивните подредени (не само како работници, туку да имаат увид како се однесуваат и во приватниот живот).
Комуникација	• Воведете политика на комуникација со цел да се рашират вредностите. • Усогласете ги вредностите со стилите на лидерство.
Култура	• Поттикнете ја етичката култура. • Нагласете дека е важно раководството да служи за добар пример.
Врска помеѓу полицијата и јавноста	• Поттикнете и реализирајте транспарентност. • Испитајте ги жалбите од јавноста и објавете ги резултатите.

3.5.2. Слабите страни и реформите

Процесот на воведување реформи речиси секогаш е проследен со проблеми, немири, стравови и надеж во организацијата, бидејќи носи период на несигурност. Припадниците на полицијата имаат поделени ставови: малкумина од нив ќе ги поддржат реформите бидејќи ја сфаќаат нивната цел или во нив гледаат нови можности за себе преку промените; малкумина силно ќе се противат на реформите од сосема спротивни причини; додека пак мнозинството од кадарот ќе почека да се разјасни како ќе влијаат промените на нив. Доколку раководството не е способно да даде јасни насоки и да достави убедливи аргументи со цел да ги оправда преземените мерки, кадарот може да стане нервозен, разочаран и да се противи на промените. Ваквата клима може да ги намали бариерите кои го спречуваат несоодветното однесување и да биде причина за опаѓање на моралот и развој на неетичко однесување. Почитувањето на одредени услови ќе ги зголеми шансите за успешни реформи. Во Поле 12 подолу наведени се специфични чекори за успешен процес на реформи.

Поле 12: Успешен процес на реформи**Седумте фази на успешен процес на реформи**

1. Наметнете чувство на итност со цел реформите да бидат сфатени како неопходни и неизбежни.
2. Создадете коалиција за поддршка на реформите.
3. Создадете визија и развијте стратегија.
4. Објаснете, мотивирајте и стекнете приврзаници преку политиката за комуникација.
5. Заложувајте се за намалување на противењето и препреките.
6. Изградете пат до успехот.
7. Обединете се.

Три фактори за проценка на успехот од воведените реформи

1. Практиките навистина се смениле.
2. Дејствувањето е соодветно.
3. Организациската клима е подобра од порано, или барем не е влошена.

4

Организацијата во одредени состојби

Корупцијата може да се јави во разни форми и да варира во однос на интензитетот во зависност од околностите и ситуациите. Примерите кои се посочени во овој дел немаат за цел да ги опишат видовите на корупција кои може да се јават во одредени состојби, туку да го нагласат влијанието кое ситуациите можат да го имаат врз развојот на коруптивното однесување.

4.1. Постконфликтни држави

Клучниот проблем во справувањето со ваквата ситуација е прашањето на повторно градење на државата која претходно била во воена состојба. Во основа, меѓународната поддршка е многу важна, како и достапноста на финансиски ресурси. Проневерувањето на фондовите, поткупот и фаворизирањето се општи форми на корупција.

Полициските служби често ќе треба повторно да се изградат од нула, а меѓународната полиција често ќе биде единствената достапна полициска служба на почетокот на процесот. Корупцијата може да биде предизвикана и од меѓународните служби.

Пример 3: Босна и Херцеговина

По крајот на граѓанската војна во Босна и Херцеговина, меѓународната заедница ја создаде полициската мисија на ОН, која се состоеше од полициски службеници од земјите-членки на ОН, со цел да ѝ помогне на новата влада во градењето на државата, како и во намалувањето на корупцијата. Поддршката на ОН резултираше со успешно создавање на нова Босна и Херцеговина и намалување на корупцијата. Меѓутоа, во редовите на полициската мисија на ОН имаше корумпирани полициски службеници кои им послужија како лош пример на назначените домашни полициски службеници. Во април 2001 година, *Вашингтон Пост* објави:

За време на петте години откако меѓународните полициски службеници беа испратени во Босна со цел повторно да се воспостави владеењето на законот, редот и мирот, полициската мисија на ОН се соочи со бројни обвиненија за несоодветно постапување, корупција и непристојно сексуално однесување. Но, реално во секој од случаите, обвинувањата беа затајувани со испраќање на полициските службеници дома, често без да следува целосна истрага, според внатрешните извештаи на ОН и интервјуата со американските и европските полициски службеници.

4.2. Земји во транзиција

Главниот проблем на овие земји, кои се претежно поранешни комунистички држави од Источна Европа, е реструктурирањето на нивните полициски служби. Тие мораат истовремено успешно да ги спроведат следните три процеси на реформи: 1) демократизација, 2) демилитаризација и 3) професионализација.

Овие земји мораат да надминат одредени слабости кои произлегле од нивната поранешна состојба, како што се силната централизација, недостигот од вештини за раководење, неподготвеноста на средното раководство, недостигот од ресурси и материјали, лошиот имиџ и корупцијата. Како дополние, влијанието на непотизмот и клановите може силно да влијае врз организациите со назначување на пријатели од политичката елита во раководството на полициските агенции. Во полињата подолу (Пример 4 и 5) претставени се два примера од поранешниот Советски Сојуз.

Пример 4: Грузија

Случајот на Грузија е пример за полициски реформи за справување со корупцијата, бидејќи нејзината политичка положба значително се измени по „Револуцијата на розите“ во ноември 2003 година. Полициските реформи беа отежнати поради внатрешните структури и администрацијата. И покрај сериозните заложби, злоупотребата на човековите права остана како проблем.

Пред реформите, полициските службеници во Грузија беа познати по непочитувањето на човековите права, притворањето на граѓани без законска основа, подметнување наркотици, оружје и пари итн. Владата спроведе одредени мерки за справување со корупцијата, како воведување на етичкиот кодекс и кодексот на однесување. За време на реформите, полицискиот кадар беше намален за 40 проценти; тоа беше проследено со зголемување на платите, а со тоа и намалување на корупцијата. Како дел од реформите беше и обучувањето на полициските службеници за професионално однесување, свест и почитување на човековите права и владеењето на законот. Сите полициски службеници имаа одговорност да ја научат нивната општа и индивидуална улога на полициски службеници согласно кодексот на однесување.

Пример 5: Туркменистан

Кога ќе се земе предвид политичката инфраструктура на Туркменистан, под режимот на Гурбангули Бердимухамедов, очигледна е поврзаноста на непотизмот и влијанието на клановите со корупцијата.

Во октомври 2007 година, започна воведувањето на промени со разрешувањето на двајца високи владини претставници, министерот за народна одбрана Гелдимухамед Аширмухамедов и министерот за внатрешни работи Хоџамурат Анагурбанов, по што беа покренати и кривични пријави против истите. Меѓу обвинувањата, беше и обвинувањето за порастот на примање поткуп од страна на полициски службеници, како и злоупотребата на службена должност. Историски гледано, голем дел од фондациите во Централна Азија се распределени по кланови или здружени групи кои се засноваат на принципот на крвно сродство и заедничко регионално потекло, или каква било друга културна поврзаност.

4.3. Земји во развој

Во основа, кај земјите во оваа состојба се јавува потреба за справување со два поголеми проблеми.

1. Законската рамка за транспарентност и одговорност треба да е во согласност со кривичниот судски систем, а поддршката од јавноста се однесува на ставањето крај на апатијата, дефетизмот и соучесништвото кога станува збор за корупцијата. За таа цел, реструктурирањето на полицијата е неопходно за да им се излезе во пресрет на потребите на заедницата. Основна цел е да ѝ се служи на јавноста функционирајќи како легитимен орган за спроведување на законите на власта. Како и сите аспекти на владеењето, така и полициското работење е неопходно да се одликува со интегритет, праведно однесување, транспарентност и одговорност. За да се постигне тоа, процесот може да започне со спроведување анкета за корупцијата, проследена со кампањи за подигање на јавната свест и повратна реакција во однос на корупцијата и спроведувањето на законите.
2. Создадете соодветна економска и регулаторна состојба која ќе придонесе кон отстранувањето на иницијативите и можностите за корупција. Овој процес може да започне со редовно исплаќање на соодветни плати.

Пример 6: Јужна Африка

Во Јужна Африка, корупцијата претставува постојан предизвик за процесот на трансформирање на полицијата.⁶⁵ Таа е официјален приоритет на јужноафриканската полиција уште од 1996 година, но многу работи укажуваат на тоа дека малку е сторено да се надмине овој проблем. Поголемиот дел од јавноста смета дека полициската служба е корумпирана во целост поради тоа што истата претставуваше алатка за политичко угнетување врз основа на расата. Дополнително, постоеја доволно докази дека злоупотребата на службената должност поради лична придобивка е распространета, како и дека истата е присутна во највисоките кругови на апартхејдот.

Судењето на командирот на специјалната единица полковник Јуџин де Кок беше важен показател за степенот на корупција помеѓу вишите командири во полицијата. Повеќето докази за време на судењето на де Кок беа поврзани со моќниот безбедносен огранок на јужноафриканската полиција, но се јавија показатели дека и во другите сектори од полициската служба честа појава се и поткупот, рекетот за пружање заштита и кражбите. Овие форми на корупција кои се тесно поврзани со работењето на полицијата на црниот пазар, како што се коцкањето, проституцијата и недозволената трговија со алкохол, ја поттикнаа корупцијата во полициските служби на апартхејдот.

4.4. Развиени земји

Во основа, полициските оддели во ваквите земји се соодветно организирани. Обично се јавуваат проблеми поради несоодветно лидерство, недостиг на контрола, низок морал и недоволна посветеност при пренесувањето на етичките вредности на припадниците на организацијата. Овие слабости можат да

ја поттикнат корупцијата и да се одразат на однесувањето на полициските службеници поединци. Корупцијата во широки размери е поретка. Мерките мора да се фокусираат на развојот на етичките процеси во рамките на полицијата. Види Глава 4 за подетално објаснување.

Пример 7: Соединетите Американски Држави

(Балтимор, Мериленд) Во март 2011 година, Федералната голема порота покренала обвинение против десет балтиморски полициски службеници и сопственикот на авто-сервисот, наречен *Авто-сервис Маџестик*, за заговарање поткуп на полициските службеници од страна на сопственикот на авто-сервисот со цел неговата компанија да биде избрана за отстранување на возилата од местата на сообраќајните незгоди и вршење поправки на истите, наместо компанијата која е овластена од градот за таа цел.

Балтиморската полиција (БП) при потреба од влечни служби ангажира компании од таа дејност кои имаат склучено договор со Градот Балтимор. *Маџестик* не беше овластена компанија од страна на градот Балтимор.

Во оваа ситуација, полициските службеници на БП, на местата на сообраќајните несреќи му се јавувале на г-дин Морено, сопственикот на *Маџестик*, и детално го информирале за оштетените возила. Понатаму, возилата на *Маџестик* или влечна служба чии услуги ги користела *Маџестик* пристигнувале на местото и ги носеле возилата во *Маџестик*, па дури и доколку немало потреба од поправка на возилото. Морено и полицискиот службеник на БП се среќавале со цел Морено да го исплати полицискиот службеник во готовина или со чек за извршената услуга, односно за тоа што го упатил возилото на поправка во *авто-сервисот Маџестик*.⁶⁶

5

Имплементација – семинар за проценка

Овој дел го зема предвид концептот на семинар чија цел е да се идентификуваат слабите страни на организацијата во поглед на корупцијата. Треба да се изврши проценка на слабите страни на организацијата од страна на која било полициска организација која има за цел да спроведе ефективни мерки во борбата против внатрешната корупција, бидејќи резултатите од таквата проценка ќе одлучат какви мерки треба да се преземат. Таквите резултати претставуваат основа за развојот на ефективен план за дејствување.

5.1. Целите на семинарот

- Да се подигне свеста кај учесниците за проблемите кои ги создава корупцијата во нивната полициска организација.
- Да ги поттикне учесниците да размислат за можните мерки за намалување на проблемите кои произлегуваат од корупцијата.
- Да се создаде атмосфера во која ќе може слободно да се дискутираат ваквите проблеми.
- Да се искористи семинарот за предавање и применување методи како што се нафрлањето идеи, поставувањето сценарија итн.

5.2. Учесници

- Осум до десет шефови на полицијата или виши полициски службеници (кои треба да припаѓаат на исто хиерархиско ниво, бидејќи доколку не припаѓаат на исто хиерархиско ниво ќе дојде до поткопување на дискусиите).

5.3. Времетраење на семинарот

- Еден ден.

5.4. Методологија

- Со примена на методите нафрлање идеи и кога би било/што би било, учесниците, врз основа на нивното искуство, ќе дискутираат за можните облици на корупција, ризиците кои произлегуваат од истите и начините за нивното намалување.

- Секоја од фазите од семинарот ќе се занимава со одреден аспект од проблемот.
- Лидерот на семинарот ќе ги објасни методите, ќе управува со сесиите, ќе изведе заклучоци и ќе резимира.

5.5. Подготовка

- Логистичка подготовка: работни простории итн.
- Подготовка на пишани материјали.
- Изготвување на програмата за семинарот која ќе биде доставена заедно со поканите.

5.6. Прелиминарна програма

- Претставување на целите.
- Претставување на методите, т.е. презентации во Пауер поинт итн.
- Нафрлање идеи за идентификување на карактеристиките на факторите од средината и што е пожелно или непожелно во една полициска организација во нејзиниот регион.
- Примена на SWOT анализата. (Повеќе за SWOT анализата може да се прочита во Поимникот и Главите 2 & 9)
- Идентификување на ризикот од корупција кој произлегува од криминалците.
- Работилница за внатрешните проблеми поврзани со неетичкото однесување.
- Пронаоѓање мерки за намалување на ризиците, како што се работните групи.
- Утврдување на можен предлог-план за дејствување во кој ќе бидат поставени приоритети.
- Резимирање, извлекување поуки и заклучок.

Други научени лекции и дел од факторите за успех

Политичката волја е главен предуслов за спроведувањето на полициските реформи, бидејќи справувањето со корупцијата може да ги предизвика моќните групи на интерес да се спротивстават на реформите. Кога станува збор за политичките ризици, важно е да се развие добро познавање на политичката економија во однос на полициските реформи. Искуството на Нов Јужен Велс служи како пример за тоа како политиката околу криминалната правда може да се вмеша во реформите, нагласувајќи колку е важно да се усогласат амбициите на политичките лидери со агендата на реформите.⁶⁷

Според Њубрн⁶⁸, иако со успешната имплементација на моделот на полициско работење во заедницата може да се очекува да се намалат одредени видови „коруптивни“ активности, полициското работење во заедницата не е универзално решение за проблемите кои се јавуваат во полициското работење, меѓу кои спаѓа и корупцијата. Според Клајниг⁶⁹, пак:

Полицијата, која станува премногу блиска и вклучена во заедницата на која служи, често се судира со потешкотии при спроведувањето на законот. Таа, исто така, ќе се соочи и со ризикот од корупцијата. Не само што асоцијациите ќе бидат дека таа го отежнува спроведувањето на законот, туку и дека може да почне да ги дели истите ставови со оние чии активности треба да ги спречува.

Главниот аспект на која било стратегија за антикорупција треба да биде „етичкото полициско работење“ и документ како „Принципите на Нолан“.⁷⁰ Комитетот на Нолан истакна шест принципи на јавниот живот: 1) несебичност, 2) објективност, 3) одговорност, 4) отвореност, 5) чесност и 6) лидерство. Овој документ има потенцијал за создавање на основа за парадигмата позната како „етичко полициско работење“. Тој по содржина е близок на претходните обиди за поставување на вредности кои се во согласност со „демократското полициско работење“.⁷¹

Главните фактори во полициските служби кои влијаат врз справувањето со корупцијата се:

- евалуација на средината со цел да се идентификуваат ризиците и да се изнајде поддршка;
- политичка волја за намалување на корупцијата во рамките на полицијата;
- нивото на свест кај лидерите и намерата за демократизирање на раководството;
- волјата на лидерите за воведување реформи во структурите, спроведување на правилата и реагирањето на случаите поврзани со корупција;
- внатрешна и надворешна контрола;
- имплементација на етички кодекс и кодекс на однесување;
- јавен надзор и соработка со општеството преку полициско работење во заедницата.

Оваа нецелосна листа е показател за сеопфатноста на мерките кои треба да се преземат во полициската организација – правни, структурни, политички, како и во однос на лидерството и однесувањето. За успешно справување со корупцијата во земјите во транзиција и постконфликтните земји потребно е да постои свест дека антикорупциските мерки може да се наоѓаат во самата политика и лидерството на полицијата. Особено, поддршката која меѓународната полиција им ја дава на земјите во транзиција и постконфликтните земји изискува примерна политика и строго дејствување врз правна основа во случаите на корупција, за таквите случаи да бидат изведени пред судот на поддржаната земја и соодветно објавени.

Подобрувањето на способноста на полициските организации за справување со корупцијата создава потреба фокусот да се стави на организацијата. Не е доволно да се земат предвид само полициските службеници, без притоа да се земе предвид и средината во која тие работат, бидејќи во тој случај би се повикале само на симптомите без притоа да се разбере што ги предизвикува истите.

Управувачките и организациските слабости имаат влијание врз културата на полициската организација и однесувањето на полициските службеници. Оттаму, неопходно е да се изврши проценка на организацијата во однос на нејзините слабости кон корупцијата, и потоа да се развие план за отстранување или намалување на истите.

Најдобар начин за вршење проценка на организацијата е да се земе предвид пошироката средина во која таа дејствува со цел да се утврдат надворешните фактори кои можат да влијаат врз истата, а потоа и да се анализира нејзината стратегија за да се потврди колку таа соодветствува со проблемите на кои треба да реагира. Следен чекор е вршење проценка на соодветноста на структурите и разните процеси со цел да се увиди на каков начин нивните слабости би можеле да поттикнат корупција.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 3 ■ Организација

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО ДА СТОРИМЕ ЗА ДА ГИ НАДМИНЕ СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали ги проценивме заканите и ризиците за нашата полициска служба кои доаѓаат од надворешната средина во поглед на корупцијата?	Можеме: • Да развиеме метод за таа цел • Да ги идентификуваме овие закани и ризици • Да го процениме нивното потенцијално влијание врз нашите активности • Да создадеме акционен план за да ги намалиме идентификуваните ризици	Можеме: • Да ја користиме алатката ПЕСТЛ (види Табела 1 и 2 и Поле 2) • Да организираме нафрлање идеи/ работилници за да ги дефинираме последиците од заканите и ризиците (види го моделот на семинар за проценка) • Да ги користиме Табела 6 и 7 • Да ангажираме експерт и/или работна група • Да го користиме Поле 12 (види и Глава 8 исто така)
Дали нашиот модел за полициско работење ги потпомага или спречува корупцијата и несоодветното однесување?	Можеме: • Да ги дефинираме карактеристиките на нашиот модел на полиција и да ги процениме последиците од нив во однос на корупцијата и несоодветното однесување • Да испитае како може да ги намалиме негативните последици • Да развиеме акционен план за вршење на неопходните промени	Забелешка: алатките опишани во Глава 9 може да бидат корисни

Дали сме свесни за нашите потенцијални внатрешни слабости во однос на организацијата, раководството, човековите ресурси кои може да ги потпомогнат корупцијата и несоодветното однесување?	Можеме: • Да ги процениме слабостите на нашата служба • Да ги испитае мерките кои би можеле да придонесат за нивно намалување • Да развиеме акционен план	
Дали нашата полициска служба е подготвена за реформи?	Можеме: • Да дефинираме кои се условите за успех на реформата • Да процениме дали се исполнети во нашите служби • Доколку не, да идентификуваме кои мерки треба да се преземат за да се олесни процесот на реформи • Да развиеме акционен план	

4

ГЛАВА 4

Пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања

■ Андре Лакроа

Вовед во Глава 4

Оваа глава се занимава со начинот на кој полициските службеници можат да бидат поддржани од страна на раководството на полицијата и организацијата кога се соочуваат со етички проблеми и дилеми. Анализите и практичните примери кои се приложени во истата главно се основани на искуствата на полициските организации во Лозана, Швајцарија и Квебек, Канада, каде се спроведуваат сеопфатни мерки уште од почетокот на 2000 година.

Главата го објаснува поимот етичка инфраструктура на една полициска служба и како таа може да претставува поддршка за полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања. За оваа цел, ќе бидат претставени промените со кои се соочи полициската работа последниве години, заедно со последиците од истите врз мисијата и улогата на полициските службеници. Ќе се дискутира за воведувањето на поддршката при етичкото одлучување во новата реалност на полициската работа и истата ќе биде разгледувана во различни ситуации.

Традиционално, полициските службеници се обучувани да го сочуваат јавниот ред и мир, но од денешните полициски службеници се очекува да вршат и дополнителни функции поврзани со полициското работење во заедницата, службата и контролирањето на криминалот како дел од нивната мисија. Секако, од една земја до друга постојат очигледни разлики во начинот на кој тоа се изведува, но, во денешно време сите полициските служби се соочуваат со истиот предизвик - нивната работа еволуира и тие мораат да одговорат на одредени нови барања. Во тоа спаѓа и пружањето поддршка на јавноста во однос на секојдневниот живот во општеството и опасните ситуации, гарантирањето транспарентност при изведувањето на нивната должност, поседувањето професионален интегритет, спречувањето на корупцијата и прилагодувањето на разновидната популација. Дополнително, со цел да им се излезе во пресрет на овие нови барања, полициското работење еволуира на техничко ниво. Постојат нови техники на интервенирање, како и посоефицицирано оружје итн. Дури и самиот концепт на полициска работа се менува со тоа што значително повеќе се става акцент на интервенцијата и превенцијата отколку на контролирањето на криминалот. Функцијата контролирање на криминалот не е сосема изоставена, бидејќи секогаш ќе претставува клучен аспект на полициската работа. Сепак, еволуцијата на демократијата и глобалниот пораст на демократските режими доведе до тоа полициските служби да посветуваат поголемо внимание на професионалниот интегритет и да ја преиспитуваат работата во согласност со потребите на јавноста, со цел да се подобри професионалниот интегритет во постоечките демократии и да се постават нови насоки за новите. Овие важни промени во општеството и полицијата им наметнаа на полициските служби поинаков пристап кон полициската работа, и еден од најважните аспекти на ова реорганизирање е имплементацијата на нова полициска култура (види Глава 2).

За да можат полициските служби да ги спроведат неопходните промени, потребна им е поддршка. Обуките иако се потребни не се доволни. Треба да се спроведат и промени на ниво на раководство (на пример, помалку централизирано раководство, со нагласок на полицискиот професионализам); мора да се оствари поддршка на структурите (на пример, комитет за етичка имплементација, механизми за етичко испитување), треба да се воведат нови одредници (кодекси на однесување кои ќе вклучуваат дисциплински кодекси и повелба на вредности); и да се воведат етика во полициската служба (по пат на спроведување на колегијален пристап пред пристапот „наредувај-и-контролирај“).

Оваа глава се однесува на долунаведените елементи. Разгледувањето на овие точки е врз основа на извршените интервенции од страна на полициските служби во Лозана (Швајцарија) и Квебек (Канада) од тимови предводени од Катедрата за применета етика на Универзитетот во Шербрук, Канада, од почетокот на 2000 година наваму.

- Причините зошто е важно да се поддржат полициските службеници во борбата против корупцијата.
- Воведувањето поддршка за етичкото одлучување во полициските служби со нагласување на важноста од обуки за таа цел, потребните инфраструктури, документи и инструменти, обучување на специјалистите и воведување промени во раководењето на полициските служби.
- Различните состојби и последиците кои произлегуваат од истите во однос на овие прашања.
- Развојот на еден таков проект во полициските служби.
- Научените лекции и клучните фактори за успех.

Поврзаност со другите глави

За одредени теми кои се разгледуваат во оваа глава подетални информации можат да се прочитаат во следните глави:

Глава 1 (вовед) дава информации за разните видови корупција;

Глава 2 (вредности) се разгледуваат вредностите и етичките кодекси;

Глава 3 (организација) се разгледуваат организацијата и нејзиното раководство; и

Глава 8 (зајакнување на способностите) дава информации за развивањето проекти.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто треба да им се пружи поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања?

Во овој дел се прикажани главните причини поради кои е важно да им се пружи поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички проблеми.

2.1. Полициските служби се засегнати од промените во општествата во кои делуваат

На ниво на сите држави се случува суштински промени и тие во целост ја изменија мисијата на полициските служби, како и нивниот пристап кон полициското работење. Треба да се сфати динамиката која лежи во основата на овие промени со цел да се направат неопходни организациски и професионални промени кои ќе можат соодветно да одговорат на нив. Бидејќи не се промени само мисијата на полицијата туку и профилот на регрутите, начинот на воспоставување дисциплина во полициските служби исто така претрпе промени. Едноставно кажано, општеството и припадниците на овие организации се подготвени да го прифатат традиционалниот пристап „наредувај-и-контролирај“ за воспоставување дисциплина. Сепак, дисциплината, кодексот на однесување и почитувањето на законот се клучните елементи на полицијата кога станува збор за справувањето со корупцијата и интегритетот на нејзините припадници. Ефективното функционирање на овие организации зависи од почитувањето на овие елементи и соодветствувањето со истите. Оттаму, важно е да им се пружи поддршка на овие организации при воведувањето етика во нивното раководство и системите за обука.

2.2. Општествените промени ја усложнуваат полициската работа

Една од најважните општествени промени е зголемениот индивидуализам кој е присутен во сите демократии (особено во западните). Ваквиот индивидуализам го измени начинот на кој полициските службеници гледаат на нивната работа, како и начинот на кој јавноста гледа на нејзините права и полициската работа.

За да се разберат овие промени важно е да се напомене дека во денешно време општеството е сфатено како група поединци кои имаат свои права, вредности и начини на размислување. Овие поединци повеќе не се раководат според општо прифатената претстава за заедницата или нацијата. Јавноста повеќе не дозволува наметнување вредности насила. Наместо наредбите да бидат наметнати од врвот, тие мора да се вршат демократски и да бидат прифатени од страна на поединците. Во Поле 1 подолу следуваат повеќе информации за индивидуализмот и работењето на полицијата.

Поле 1: Последиците од индивидуализмот по полициските служби

Индивидуализмот го поставува поединецот наместо општеството во центарот на општествениот живот. Овој културен развој е присутен и во полициските служби. На пример, новите регрути му даваат предност на личното исполнување, вклучувајќи ги активностите од нивното слободно време и семејниот живот, наместо на нивната работа кога се работи за приоритети. Како такви, со полициските службеници повеќе не може да се управува како да се пиони во игра. Наместо да се сметаат за подредени кои прифаќаат, преземаат и извршуваат наредби без притоа да поставуваат прашања, со нив треба да се постапува како со професионалци кои се свесни за вештините, техниките и знаењето кои ги поседуваат и ги користат во служба на полициската организација. Самата организација треба да го изнајде најдобриот начин за да ги мобилизира овие полициски службеници како професионалци и поединци, наместо да очекува од нив во целост да ѝ се покорат на институцијата.

2.3. Комплексноста на општествените проблеми ја зголеми професионализацијата на полициската работа

Промените за кои се дискутираше погоре имаат големо влијание врз гледиштата на полициските службеници за самите нив како и за нивниот професионален статус. Традиционално, полициските службеници главно беа ангажирани за контролирање на криминалот и одржувањето на јавниот ред и мир. Започнувајќи од дното на скалата, тие со годините ја учеа нивната професија, искачувајќи се нагоре по хиерархијата и, најпосле, стигнуваа до раководна функција. Без оглед на нивната позиција во синџирот на команда, нивната улога беше првенствено да ги извршуваат наредбите на претпоставените. Овој хиерархиски пристап кон работата сосема се измени со приемот на нови регрути кои се посвесни за нивната независност и имаат поголема самодоверба во однос на нивното знаење и способности. Оваа промена се должи на два фактори.

1. Индивидуалноста на новите регрути која произлегува од нивната желба да го држат под контрола нивното дејствување.
2. Повеќето нови регрути имаат дипломирано на институции во кои биле обучувани со пософистицирани техники за интервенција кои не се темелат само на употреба на сила, но и обуки по психологија, оружје и најсовремени методи на раководење. По дипломирањето и започнувањето со кариерата, денешните полициски службеници се професионалци кои имаат заштитнички однос кон својата независност и автономија. Денешните полициски службеници, кои веќе не служат само за извршување наредби одозгора, се професионалци кои се добро потковани со знаење и често не се вклопуваат во постоечката хиерархија. Оттаму, полициските служби не смеат да си дозволат да ги игнорираат потребите на своите обични службеници, нивните специјалистички тимови, како ни да одбиваат да им дадат поголема слобода на раководно ниво.

2.4. Полициските организации мораат да се прилагодат на новата реалност

Од извршители на наредби кои пристигнуваат од нивните претпоставени, полициските службеници се претворија, или барем може да се очекува да се претворат, кога станува збор за земји со помалку реформирани полициски структури, во вистински разумни професионалци. Сега, од полициските службеници се очекува да поседуваат знаење и техничка експертиза за справување со општествената реалност со која се судираат за време на нивното работење, не само како „чувари на јавниот ред и мир“, туку и како вистински социјални работници и работници во заедницата. Со оглед на промените во полициската работа, и квалификациите потребни за овој вид работа, полициските служби мораат да бидат подготвени да го сменат принципот на работење како и нивниот начин на раководење и интервенирање.

Воведувањето на поголеми промени како оние во раководството и системите за поддршка не е лесна задача и потребно е да се направат многу прилагодувања на концептот на полициска работа. На пример, повеќе не е прифатливо полициските службеници да го наметнуваат законот без понатамошни аргументи; тие треба да бидат подготвени да ги прифатат ставовите и проценката на јавноста при интервенирањето во одредени ситуации. Тие го немаат истиот авторитет како при интервенциите во минатото, туку треба да ја ислушаат јавноста и да го прифатат нејзиниот инпут, истовремено продолжувајќи со исполнувањето на својата задача да го спроведуваат законот и да дејствуваат со интегритет. Од традиционалниот пристап кон полициското работење кој се темели на авторитет, полициските служби се повикани да преминат на пристапот кој се темели на заедницата. Целта на тоа е да станат целосно интегрирани во животот во заедниците на кои им служат. Ова зближување со јавноста бара од полициските службеници да размислат како ќе се дефинираат себеси - најпрво и пред сè како припадници на полицијата, па како професионалци при полициските интервенции и припадници на организација; како професионалци кои го спроведуваат законот, па како професионалци за интервенции и превенција, како и професионалци кои пружаат поддршка на јавноста и имаат соживот со истата. Резултатот од ова е тоа што полициските службеници се ставени секогаш во центарот помеѓу постојаните борби за моќ (институциски и граѓански).

Оттаму, полицијата мора да ги прилагоди нејзините стратегии, организации, стилови на лидерство и односот со јавноста. Тие, исто така, треба да бидат свесни за можните последици од овие промени (општествени, индивидуални и организациски) во однос на развојот на неетичко однесување и корупција.

2.5. На полициските службеници и организации потребна им е помош за да се справат со новите предизвици

Поддршката што полициските служби им ја пружаат на нивните полициски службеници со цел да им помогнат добро да ја вршат работата е клучна. Подеднакво е важно да им се пружи поддршка и на самите полициски служби.

Поддршката која им се пружа на полициските службеници треба да исполнува две цели: 1) да им помогне при борбата против корупцијата по пат на воспоставување етички тела и механизми и 2) да им помогне да се справат со ситуации, кои иако не вклучуваат корупција, претставуваат конфликт на вредности кои

можат да доведат до сомнително однесување и одлуки во однос на примена на сила, почитување на човековите права итн. Горенаведените промени треба да ги натераат полициските службеници да ја преиспитаат својата улога и да развијат лично расудување; од нив повеќе не се бара да наметнат одреден начин на вршење на работите, туку да ги протолкуваат ситуациите и да предложат најдобар начин за да одговорот на потребите на засегнатите лица. Ова зголемено изложување и интеракцијата со јавноста го зголемија притисокот под кој се наоѓаат полициските службеници како никогаш порано, а со тоа се зголеми и ризикот работите да тргнат во погрешен правец. Сите овие промени, без оглед на тоа дали се општествени, професионални или организациски, изискуваат потреба од преиспитување на нормите за тоа што е праведно и правилно. Ситуациите со кои денешните полициски службеници се справуваат сè помалку и помалку се решаваат со обраќање до раководството. Важно е да им се помогне на полициските службеници и полициските служби да создадат простор за поголема автономија, посебно при воспоставувањето организациски механизми кои ќе ја овозможат оваа автономија и ќе придонесат кон создавањето на етички здрава полициска средина. Поради тоа, важно е да се создадат нови структури и механизми за воведување етика во полициската заедница.

3

Како може да се интегрира поддршка во полициските служби?

Во овој дел се разгледува прашањето *како* може да се воведе етика во полициските служби. Тоа може да се постигне со *обуки, создавање нови структури и промени во раководството*. Претставените „инфраструктури“ нема да можат секаде да се применат, така што ќе биде потребно да се прилагодат на одредени ситуации. Понатаму, следниве делови го нудат можниот референтен модел за создавање и спроведување на програма во вашата полициска служба.

3.1. Создавање интегриран пристап

Воведувањето етика во полициските организации мора да се реализира на три нивоа.

1. На ниво на обука за новите регрути (што ќе се разгледува во друг дел подолу).
2. На ниво на поддршка на постоечките кадри, вишите и средните раководители.
3. На ниво на организациската инфраструктура и раководството на полицијата.

Иако секое од горенаведените нивоа се одликува со сопствени потреби, тие се меѓусебно поврзани и меѓусебно зависни. Преземањето дејство на едно ниво додека притоа се занемаруваат другите неизбежно води до недоразбирања и недостиг од ефективност.

Етиката не може да се смета само за додаток на техничките полициски обуки. Напротив, таа треба да стане составен дел од сите полициски обуки и да се пробие во институциската култура. За да се оствари ова, потребно е таа да биде присутна при организирањето на самата полициска работа. За тоа, пак, потребно е полициските служби да создадат план за имплементација на етиката со цел да им се пружи поддршка на полициските службеници. Во поглед на поддршката на кадрите, таквиот план мора да вклучува усвојување на кодекс на однесување, повелба за вредности и обучување на „етички ментори“ (исто така, познати и како катализатори), како дел од мерките кои ќе ја насочуваат полицијата во секојдневното дејствување. (За дополнителни информации за обуките за етика проследете ги Глава 2 и 8.)

Важно е да се обезбеди долгорочна одржливост на етичкото функционирање во рамките на институцијата, посебно со составување тим за спроведување на етика и создавање механизми за испитување на етиката, усвојување на начин на раководење заснован на вредности и дијалог (раководство кое го сочинуваат повеќе групи на интерес и извршен комитет), гарантирање дека полициското раководство ја зема предвид реалноста во областа и создавање етички комитет чиј начин на размислување и расудување ќе ја води институцијата во однос на прашањата кои претставуваат предизвик и чувствителните аспекти на полициската работа.

3.2. Пружање обуки за етика

Иако обуките за етика се разгледуваат во друг дел, сепак ќе ги споменеме накратко и овде, бидејќи обуките се тесно поврзани со примената на етички механизми и се важен дел од организациската поддршка (проследете го подолу делот „Практичен пример“). Обуката за полициски вредности и почитување на кодексот на однесување, законот и дисциплината на полицијата е клучна при создавањето силно поврзана полициска служба. Но обуката за етика треба да го нагласи професионалното расудување на полициските службеници. Тоа подразбира многу повеќе од носење добри одлуки; подразбира способност точно да се препознаат и прочитаат ситуациите во однос на нивните етички димензии, како и да се идентификуваат вредностите на полициската служба, граѓанското општество и другите клучни актери. Обуката за полициска етика мора да ги опфати вредностите на полициската служба и да им ја овозможи на полициските службеници алатката која им е потребна за толкување на етичките димензии на ситуациите, вклучувајќи ги и оние кои произлегуваат во рамките на полициската служба, како и да управува со истите. Од овие причини, обуката за етика мора да биде составен дел од употребата на етичка инфраструктура; етиката и етичката инфраструктура се неделиви.

3.3. Имплементација на етичка инфраструктура во рамките на организацијата

Основа на каква било етичка инфраструктура во рамките на полициската служба неопходно е да бидат вредностите и мисијата на институцијата (види „Изработка на повелба за вредности“ подолу). Меѓутоа, од етичка гледна точка ова е првиот чекор односно појдовната точка. Дефинирањето на вредностите и мисијата треба да биде проследено со имплементација на вистинска етичка инфраструктура која подразбира:

1. пронаоѓање и назначување на етички раководител и/или советник;
2. обука на етичките „катализатори“;
3. подготовка на повелба на вредности;
4. создавање кодекс на однесување кој ќе вклучува етички кодекс и дисциплински кодекс;
5. назначување на етички службеник; и
6. создавање комитети за пошироко и потесно управување, од кои вториот ќе биде одговорен да ја „пробие“ етиката во институцијата, да ги пренесе нејзините вредности и да се погрижи полициската служба да биде на иста бранова должина со нејзините припадници и обратно. Види Поле 2 подолу за повеќе информации околу комитетите за управување.

Поле 2: Зошто комитети за управување?

Воспоставувањето комитети за управување нема за цел да ја порекне хиерархиската култура на полициските служби или потребата од неопходниот минимум од дисциплина и моралот на групата за време на високоризичните операции, туку да им дозволи на професионалците од редовите на полицијата да се потпрат на нивното расудување, да го искажат своето мислење и

да дадат вистински придонес кон организацијата. Во идеален случај, сите овие различни алатки треба да се воведуваат постепено, а во поглед на нивните импликации, предуслови и последици, тие треба да се применуваат по дадениот редослед. Доколку сите овие елементи на организациска поддршка во однос на етиката се земат предвид, тоа ќе резултира со подобра запознаеност со нивното значење.

3.3.1. Пронаоѓање и назначување на етички раководител и/или советник

Каква било организациска поддршка во рамките на полициската служба мора да биде под одговорност на назначен поединец, раководител задолжен за етички прашања. Препорачливо е ова лице да биде полициски службеник наместо цивилно лице, за да има придобивка од поддршката која ја добива од соодветните надлежности додека ја надгледува имплементацијата на инфраструктурата и ја координира работата. На ова лице ќе треба да му се пружи основна обука за етика со цел да ги разбере различните теоретски, практични и организациски димензии. Во Поле 3 подолу следува коментар за неопходноста од ваквиот вид на обука.

Поле 3: Обука за етика или здрав разум – што е неопходно?

Дали за етиката е потребна посебна обука или таа претставува нешто што сите го поседуваат? Во пракса, важно е да се препознае универзалниот аспект на етиката, до оној степен кој ги опфаќа расудувањето, одлучувањето и размислувањето за вредностите и стандардите кои се однесуваат на сите луѓе. Меѓутоа, погрешно е да се претпостави дека било кој може да интервенира во рамките на една институција со цел да ја „поддржи“ организацијата и нејзините припадници при воведувањето на етиката инфраструктура. За да се постигне последново, важно е да се препознае потребата од обуки за етика со цел да се „професионализира“ работата на „етичарот“, што е токму тоа што ќе се очекува од етичкиот раководител или советник да стане.

На тој начин, етичкиот раководител треба да помине низ висок степен на обука за етика (по можност универзитетска). Обуката, покрај филозофските аспекти, ќе треба да ги опфати и психолошките, социолошките и управувачките аспекти. Штом се воведат обуката во филозофската перспектива, етичкиот раководител ќе биде во позиција ефективно да им пружи поддршка на неговата/нејзината организација и неговите/нејзините колеги. Етичкиот раководител, исто така, може да има улога на посредник за надворешните експерти на кои полицијата ќе биде неопходно да им се обрати за помош при воведувањето етиката инфраструктура. Етичкиот раководител треба да помине низ истата обука како и катализаторите, и ќе дејствува во својство на „супер катализатор“ одговорен за координирањето на работата на останатите.

3.3.2. Обучување на етичките „катализатори“

Обидот да се спроведе иста обука за сите припадници на полициската служба резултира со неуспех, бидејќи општата обука не соодветствува на реалноста со која се судираат припадниците на полицијата на работното место. Ваквата обука е премногу општа, премногу се потпира на теорија и е недоволно прилагодена. Нејзината содржина треба да ја земе предвид реалноста на професионалците од одредена област, т.е. специфичните услови со кои се одликува работата која ја вршат разните единици за реагирање и услужните единици. Комбинацијата од обука и сфаќање на проблемите е и повеќе од неопходна барем за ограничениот број поединци кои ќе дејствуваат во својство на советници и ментори на останатите припадници на полицијата. Оваа улога ја играат катализаторите и со цел да се обезбеди соодветна застапеност, припадниците на оваа група, чиј број ќе зависи од големината и мисијата на полициската служба, мора да ги избере етичкиот раководител во тесна соработка со раководниот тим на полицијата. Обучувањето на катализаторите претставува голем предизвик, бидејќи вклучува спроведување иста обука за техничарите и професионалците, како и академскиот и неакадемскиот технички кадар. Обуката за етика мора да има силна филозофска подлога во која ќе бидат вклучени социолошки, психолошки и организациски елементи. Ова претставува огромен предизвик кој не е невозможен. Неколку полициски служби успешно се справија со овие предизвици применувајќи ги моделите на Катедрата за применета етика од почетокот на 2000 година, како што може да се види во оваа глава.

Катализаторите играат двојна улога во организацијата – 1) како чувари на вредностите на институцијата и 2) како ментори на кадарот, на кои постепено ќе им бидат понудени прилагодени обуки за етика без притоа да биде неопходно да поседуваат теоретско знаење и искуство. Оттаму, катализаторите ќе бидат одговорни за постепено надградување и обучување на другите припадници, за контекстуализација на обуката и за известување на етичкиот раководител доколку е потребно да се реагира во однос на нечии постапки, без притоа да се однесуваат како дојавувачи – тема која ќе се разгледува во делот посветен на надзорниот комитет.

3.3.3. Изработка на повелба на вредности

Заедно со обучувањето на катализаторите, етичкиот раководител е задолжен да ја координира изработката на повелбата на вредности која ги поставува и дефинира основните организациски вредности и ги вклучува во мисијата на институцијата. Оваа повелба на вредности треба да биде краен производ од процесот на поширока консултација во рамките на службата со цел да се идентификуваат низа вредности, за потоа секоја од нив да се сведе на „дефиниција“ во рамките на специфичниот организациски контекст на институцијата. Види Глава 2 и 3.

Важно е да се има предвид дека улогата на повелбата на вредности е мошне специфична. Под никакви услови не треба да биде изедначена со задолжителните принципи и стандарди до кои треба да се придржуваат полициските службеници во нивната секојдневна работа во институцијата или за време на теренските операции (разгледајте го кодексот на однесување). Повелбата на вредности претставува низа од вредности кои можат да се применат во одредени случаи или ситуации со кои се судираат полициските службеници. Таа може да се смета за референтен водич кој јасно ги поставува основните вредности според кои треба да се води полициската служба. Овие вредности нема да се применуваат секогаш на ист начин и

немаат исто значење за сите ситуации. Оттаму, важно е полициските службеници да поминат низ обука за расудување и управување со вредности. Ваквата обука е уште поважна поради тоа што полициските службеници, покрај дејствувањето согласно повелбата за вредности, мораат да го земат предвид и кодексот на однесување и да ги вршат нивните должности во согласност со овој неопходен кодекс. За повеќе информации за вредностите и полициските служби погледнете го Поле 4 подолу.

Поле 4: Улогата на вредностите во полицијата

Организациите ги сметаат договорените вредности за идеал кон кој треба да се стремат сите припадници на организацијата во секој аспект од нивниот професионален живот. Меѓутоа, овие вредности не треба да се сфаќаат како строги принципи кои се наменети да ги водат сите полициски акции. Првенствено, треба да се сметаат за референтни точки или насоки на кои полициските службеници треба да се повикаат врз основа на моменталните околности. Во зависност од контекстот на одредени интервенции на полицијата, некои вредности ќе се сметаат за посоодветни од другите. Затоа, наместо да се сметаат за доблесни одлики на полициската работа, вредностите наведени во повелбата треба да се одраз на специфичноста на полициската работа во секој регион и држава. Иако, несомнено, постојат одредени основни вредности кои не варираат значајно од една полициска служба до друга, постојат и споредни вредности кои варираат во зависност од културата и географската поставеност на полициската служба, како и од нејзината мисија (национална полиција, општинска полиција итн.). Затоа, важно е повелбата на вредности да биде изработена во согласност со институционалниот процес кој е различен за секоја полициска служба.

Во овој поглед, повелбата на вредности може да служи и како „советник“ на јавноста, кој на луѓето ќе им ги појаснува принципите според кои се раководат полициските службеници за време на нивните акции, вредностите кои тие ги бранат и начинот на кој тие дејствуваат. Слично, оваа повелба може да служи и како референца за јавна евалуација на полициската работа.

3.3.4. Создавање на кодекс на однесување и назначување етички службеник

Секако, постои огромна разлика помеѓу поимот етика и етички кодекс (види Глава 2 за дополнителни информации за кодексите на однесување, нивните улоги и начинот на кој треба да се воведат). Етиката е главно препознатлива по нејзината рефлексивна функција, т.е. можноста што ја нуди за разгледување на дејството кое треба да се изврши согласно стандардите, правилата и вредностите кои важат за одредена ситуација, додека етичкиот кодекс ја нагласува *усогласеноста* на стандардите и правилата. Овие две полиња повеќе се надополнуваат, отколку што се натпреваруваат едно со друго. Секое од нив, на свој начин, е клучно за сите професионалци кои работат во одредена институција. Етиката е потребна за обмислување на дејствата, додека, пак, етичкиот кодекс се однесува на казнувањето на несоодветното однесување или однесувањето кое е за осуда, и има дисциплинска функција која етиката не ја поседува (види Глава 2 и 3).

Етичкиот кодекс е опфатен во *кодексот на однесување*. Создавањето на кодекс на однесување кој ќе содржи сеопфатна низа на технички, законски и морални стандарди кои ќе треба да се разгледуваат, и во

кој ќе бидат наведени сите видови недозволено однесување, е клучно за институциите. Кодексот на однесување е првото нешто што треба да го научат сите професионалци со цел да работат ефективно, да се изврши проценка дали има какви било девијации во врска со истиот и да се идентификува негативното однесување кое професионалците не смеат да го практикуваат. Создавањето на овој кодекс треба да им биде доверено на група правни експерти, но треба да се земе предвид и вклучувањето на професионалци и раководители кои се добро запознаени со кадрите на сите нивоа.

Како дополнително на создавањето на кодексот, институцијата треба да назначи и етички службеник кој ќе го надгледува создавањето на кодексот. Неговата задача нема да претставува „полициско управување со полицијата“, што често се смета за задача на полициските службеници кои се задолжени за внатрешна полициска истрага во агенциите за спроведување на законот, туку етичкиот службеник треба да биде обучен за етика со цел да им помогне на неговите/нејзините колеги да ги контекстуализираат и толкуваат стандардите и правилата на кои се темели кодексот. Секако, иако усогласеноста со кодексот е важна, за ефикасно вршење на работите во институцијата подеднакво е важно и изучувањето во контекст. Поради ова, не е толку важно да се создаде култура која слепо ќе се потпира на кодексот колку што е важно да се создаде етичка култура која ќе им дозволи па дури и ќе ги поттикне припадниците на институцијата да го толкуваат и изучуваат во контекст кодексот кој се темели на природата на одредени околности со кои се судираат полициските службеници.

Етичкиот службеник треба да биде одговорен за кодексот на однесување, за усогласеноста со кодексот, како и обучувањето на припадниците на организацијата. Тој мора да биде мошне флексибилен во ова поле, бидејќи негова задача е да им пружи поддршка на полициските службеници, како и да им помогне да се запознаат со правилата кои треба да ги следат за време на секојдневните интервенции во јавноста. Експертот треба ефективно да ги води етичките прашања и да биде одлично обучен за етика. Во практика, овој експерт ќе треба тесно да соработува со етичкиот раководител со цел да се идентификуваат потенцијалните етички проблеми во полициската служба, како и видовите на интервенции кои се попроблематични за примена, што подразбира дека етичкиот раководител ќе треба да им пружи дополнителна поддршка на полициските службеници.

Поле 5: Дебрифирање и обуки

Потребно е полициските службеници да се запознаат со принципите и вредностите на кои се темели работењето на полицијата со цел да се подготват за современо полициско работење, кое не подразбира само пружање заштита на народот туку и контролирање на однесувањето. Веднаш по техничката обука треба да следат етички дебрифирања со цел да се направи контекстуализација на работата на полицискиот службеник, врз основа на новите вредности (превенција, слушање, заемно помагање итн.).

3.3.5. Имплементација на дисциплинскиот кодекс

Како дополнително на создавањето повелба за вредности и имплементацијата на етички кодекс во рамките на кодексот на однесување, полициските служби мора да имаат и дисциплински кодекс кој ќе ги содржи правилата кои треба да се почитуваат интерно во организацијата и видовите на однесување кои се

сметаат за неприфатливи. Дисциплинскиот кодекс претставува дел од поширокиот концепт на кодексот на однесување во овој прирачник. Тој треба да му помогне на раководството при справување со несоодветното однесување на постојан и праведен начин. Дисциплинската постапка дава упатства „чекор по чекор“ во однос на справувањето со несоодветното постапување на работното место, а дисциплинските санкции ги содржат казните за оние кои се прогласени виновни за прекршување на дисциплинските правила.

Со овие три контролни механизми – мисијата и кодексот на однесување кои ги опфаќаат вредностите, етичките стандарди и дисциплинските правила, полициските службеници ги имаат на располагање сите алатки кои им се неопходни за професионално дејствување (етички кодекс) во организација која поставува правила за дејствување (дисциплински кодекс) кој се темели на низа вредности (повелба за вредности) кои се избрани да соодветствуваат со интервенирањето и раководењето со кои се одликува организацијата. Овие алатки се важни и можат да бидат ефективни само доколку се пренесени и поддржани од страна на соодветен систем на етичко раководење. Овие механизми мора да се спроведат на ниво на полициското раководство по пат на усвојување начини на управување кои ќе бидат во согласност со вредностите и стандардите на институцијата.

3.3.6. Комитети за пошироко и потесно управување

Штом се спроведе обуката за етика и се воведе поинаква етичка структура, следниот поголем чекор е зачувување на вистинската етичка култура во организацијата, гарантирање на долгорочна одржливост на етиката во рамките на службата, како и придржување кон истата од поединците и самата институција. Со други зборови, пред воведувањето на механизмите и теоретските рамки, сите институции мораат да покажат ефикасност во нивната работа како и применливост во засегнатите области, со цел да се избегне создавање на уште еден план за управување кој е сведен на прирачник за обука, без притоа да биде практичен во реалноста. Ова води кон најважниот аспект на имплементацијата на етичките механизми во рамките на институциите: усвоен е пристапот кон раководење, посебно кога се работи за концептите на работа и овластување кои се воведени со цел полициските службеници кои се обучени за етика да не бидат препуштени самите на себе, туку да примаат соодветна поддршка од нивната организација. Без поддршка од институцијата, за која е потребно повеќе од обука и инфраструктура, не може да се гарантира долгорочна одржливост на етиката во рамките на организацијата.

При хиерархиска поставена организациска структура како што е полицијата, општо прифатен пристап е „заповедај и контролирај“, кој се однесува на организациската структура за чија политика одлучува раководството и чии процедури се наложени од страна на специјалисти пред истите да бидат одобрени од раководството и пренесени на подредените командни нивоа па на обичните полициски службеници кои работат во таа област.

Колку е поголема организацијата во поглед на бројот на нејзините вработени и колку покомплексна е во поглед на операциите, толку е поверојатно дека „челниците“ на истата ќе ја игнорираат, погрешно сфаќаат и толкуваат реалната состојба во организацијата. Тоа, пак, го зголемува ризикот од носење лоши одлуки или, во најмала рака, одлуки кои се косат со реалноста со која се судираат полициските службеници за време на нивното секојдневно работење во институцијата.

Интересна е идејата за партиципативно управување со кое олуците се носат во соработка со припадниците на организацијата, и кое е во фокусот на вниманието на раководните кругови. Меѓутоа, од етичко гледиште важно е идејата за партиципативно управување да се истурка уште подалеку. Види Поле 6 подолу во кое се разгледува партиципативното управување.

Следен чекор е да се утврди како пристапот на „етичко управување“ може да биде воведен во дејствувањето на полициската служба.

Поле 6: Партиципативно управување

Тоа, исто така, може да се нарече и „колегијално управување“, или управување врз основа на вредностите до кои се придржуваат припадниците на една организација. Овој пристап вклучува всадување на грижа за етиката кај раководството на институцијата со тоа што одлучувачкиот фактор и раководителите не само што ќе учествуваат во процесот на одлучување туку, што е уште поважно, ќе носат одлуки кои ќе ги вклучуваат вредностите на институцијата и нејзиниот кадар, и ќе се повикуваат на управување кое се темели на вредностите и согледувањата за тие вредности. Ова во никој случај не значи претворање на полициската служба во нов вид кооперативна организација (причина за загриженост која повремено можеме да ја чуеме). Замислата е да се доведат раководителите во позиција на авторитет така што ќе ја делат одговорноста со нивните претпоставени како и со обичните полициски службеници со цел да се овозможи полициската хиерархија да ги земе предвид нивните вредности, без притоа да ја порекнува важноста на ефикасноста во организацијата.

Во практика, воведувањето на етиката во управувањето со кадрите се реализира на две нивоа: 1) оперативно и 2) стратешко. Тоа се постигнува на два начина: 1) по пат на воспоставување структури и 2) по пат на менување на постоечката култура. Промените во културата можат да се постигнат со употреба на дијалог, кој го опфаќа не само секојдневниот дијалог (жаргонски и технички), туку и посебен вид дијалог кој се темели на пракса и поинаков начин на справување со ситуациите. Овој вид дијалог во целост се темели на ситуации и ги вклучува клучните актери кои ги разгледуваат ситуациите. Како таков, дијалогот повеќе не претставува разговор помеѓу две туку помеѓу повеќе лица, а самата ситуација не служи само како изговор за размената на информации туку лежи и во основата на дијалогот. Начинот на кој треба да му пристапиме на овој дијалог изискува сосема поинакво размислување. Наместо да се употребуваат вредностите како почетна точка со цел да се „склопи“ начин на реагирање на ситуациите и да се започне дијалог со останатите, потребно е постојано навраќање на самите ситуации и користење на истите како столбови за дијалогот кој секогаш првенствено се темели на ситуацијата отколку на вредностите на другите.

Како што е наведено погоре, етиката треба да биде воведена на оперативно и стратешко ниво. И во двата случаја, неопходно е да се создадат комитети за управување.

- Од една страна, треба да се создаде комитет за пошироко управување со цел да се справува со стратешките проблеми (иднината на полициската служба, план за развој, форуми за дискусии и дијалог со политичарите и јавноста итн.).

- Од друга страна, треба да се создаде комитет за потесно управување со цел истиот да се справува со оперативните проблеми.

Во првиот случај, важно е да се овозможи поголема застапеност на вработените (застапеност на разни професионални тела, хиерархиски нивоа, мажи, жени, возрастни групи, етнички групи итн.) со цел да се споделат различните гледишта за ситуациите во полициската служба. Кога станува збор за комитетот за потесно управување, целта е члените на разните оперативни единици да се вклучат во процесот на одлучување.

Улогата на овие два комитета, во никој случај, не е за да се предизвика овластувањето на раководството на полициската служба, чија надлежност е клучна за функционирањето на службата. Целта на спроведувањето на овие процеси во институцијата е раководството да почне да ги споделува своите ставови и здружено да носи одлуки со припадниците на организацијата. Многу луѓе го сфаќаат ова како чист случај на партиципативно управување, но тоа претставува многу повеќе. Овој пристап не само што го вклучува учеството на припадниците на организацијата во процесот на одлучување откако ќе се консултираат со раководството, туку вклучува и здружен развој или процес на здружено градење кој гарантира дека одлуките ќе се носат врз основа на вредностите кои се заеднички за сите, и со тоа помага тие подоцна да бидат усвоени од страна на обичните службеници. Ова е јадрото на вистинскиот етички процес, каде етиката не ја спроведуваат само малкумина и истата станува составен дел од искуството на сите припадници на организацијата и на *самата* институција. Во овој случај, институцијата не само што ја обезбедува инфраструктурата, туку е вклучена и во одлуката на групата, која не претставува само група поединци туку се темели на заедничките одлуки. Ова може да се смета за совршена етичка фаза во организацијата. Исто така, претставува и најдобар начин за справување со девијацијата и корупцијата, бидејќи вредностите ги делат сите, вклучително и институцијата, која како организација ќе биде пообирна за чувствата на нејзините припадници како и за ситуациите со кои тие се среќаваат.

Создавањето на вакви видови комитети во рамките на полициските организации кои се навикнати на поцентрализирани и хиерархиски начини на работа не е имуно на предизвици. Пружената помош од страна на неутрална трета страна која ќе има улога на посредник често е корисна за време на фазата на имплементација. Овој посредник мора да се погрижи сите задачи да бидат уредно сročени и овластените лица да добиваат соодветни насоки. Без да се загрози нивниот авторитет, овластените лица, во најмала рака, мораат да се изјаснат од кои свои ставови се откажуваат во име на колективното одлучување. Ова подразбира дека процесот на одлучување, размислување и водење дијалог нема да претставува носење одлука од страна на X која ќе му биде наметната на Y, туку вистински процес на здружен развој и споделување на овластувањата.

3.3.7. Создавање на надзорен комитет

Во повеќето полициски служби фокусот паѓа на откривањето на девијантното однесување и воспоставувањето специјализирани институциски механизми со цел да се подигне свеста кај полициските службеници за да го надминат таквото однесување. Доколку се јави потреба од дојавувачи, тоа може да се коси со претходно споменатиот етички пристап, како и да покрене одредени прашања (Поставувањето дојавувачи, воспоставувањето системи за поплаки и тестирањето на интегритетот

резултираат со појава на етички прашања кои подетално се разгледуваат во Глава 5 и 7). Како прво, како да се спречи девијантното однесување без притоа да се наруши довербата која е потребна за здравата работна и оперативна средина? Како второ, како да се постигне разоткривање без притоа да се создаде атмосфера на нарушена доверба на работното место која ќе го поткопа етичкиот пристап?

За справување со ваквите ситуации, се препорачува да се користат надзорните комитети. Чуварот на етиката т.е. надзорниот комитет служи за откривање на проблемите поврзани со однесувањето без притоа да се служи со лични обвинувања и „лов на вештерки“. Надзорниот комитет, всушност, претставува етичка институција која ја сочинуваат едно или повеќе лица кои прибираат докази и активно се среќаваат со полициските службеници и јавноста со цел да добијат подобар увид во работните задачи на полициските службеници, како и да се запознаат со очекувањата на јавноста. Тој создава „етичка граница“ со која се евидентираат поплаките. Целта на ваквото собирање информации е да се открие од каде произлегува девијантното однесување кое е пријавено во комитетот, а не да се санкционира истото. Овој комитет нема посредничка улога, туку надзорна, да служи како чувар на етиката, па оттаму и неговата задача да собира чувствителни информации. За разлика од комитетот за надгледување, кој им ги пренесува собраните информации на етичките комитети или судовите, работата на надзорниот комитет првенствено се однесува на идентификување на ризичните полиња и ситуациите кои носат предизвици врз основа на собраните информации. Надзорниот комитет, во соработка со припадниците на полицијата, раководството и етичките тела, врз основа на информации кои не се од личен карактер, предлага измени на постоечките процедури со цел да се постигне постепено поправање и спречување на девијантното однесување. Јавноста може да поднесува жалби врз етичка основа.

Ова тело постојано им излегува во пресрет на етичките потреби при полициското работење без да се повикува на директно поткажување. Тоа може да придонесе кон прилагодување на ситуациите и ризичните видови однесување со цел да се подобрат постоечките практики. Може да негува атмосфера во која ќе се одвива соработка помеѓу пониските и повисоките скалила од хиерархијата, со цел да се зголеми довербата кај пониските скалила од хиерархијата во нивните надредени и да бидат поподготвени за професионално вршење на нивните задачи.

3.3.8. Управување со поддршката во полициската служба

Во смисла на тоа дека етиката не е специфична за управувањето и во него не се изразува поинаку отколку во кој било друг сегмент на општеството, секогаш е некако проблематично да се дискутира за „етичкото управување“ (види Поле 7 подолу). Меѓутоа, неопходно е да се употребува овој поим за да се опише пристапот на управување кој не се однесува само на управувањето со луѓе врз основа на целите на институцијата во контекст што се карактеризира со оптимизација на продуктивноста и учинокот.

Поле 7: Етичко управување

„Етичкото управување“ е пристап кој се темели на управувањето со ситуации и вредности кои се загрозени во ситуациите со кои се судираме. Етичкото управување се однесува на контекст во кој вредностите се јадро на институцијата и, што е клучно, на одговорноста за управување со

овие вредности која ја имаат поединците, професионалците и институцијата. Една од импликациите од овој вид управување е и тоа што полициските служби повеќе не претставуваат само агенции за спроведување на законот, туку и организации кои се посветени на интервенирање и превенција, што ги става на исто рамниште со јавноста и локалните заедници со кои тие се справуваат. Како такво, етичкото полициско управување изискува борбата против корупцијата да не се однесува само на институцијата, туку и на професионалниот и социјалниот контекст. Токму тоа е транзицијата која се бара од полициските служби - тие мораат да го сменат нивниот „центар на гравитација“ со цел да се „укотват“ во заедницата и со тоа полицијата да учествува во заедницата наместо да претставува само орган на државата чија задача е да ги дисциплинира луѓето. Етичкото управување води кон тоа полициските служби да се сметаат себеси за членови на заедницата. Ова се однесува на многу поголема општествена улога, улога која полицијата ја игра при нејзиното работење во заедницата (види Глава 3 за развивањето на концептот на полициско работење во заедницата).

Целта не е да се поврзат полициската етика и полициското работење во заедницата на апсолутен начин, туку да се нагласи до кој степен интеграцијата на етиката од страна на полициските служби ги принудува да ѝ се приближат на заедницата со цел да се земат предвид вредностите со кои се соочуваат, како и да се пренесат вредностите според кои треба да се водат операциите и акциите.

Една од главните предности на етичкото управување е тоа што ја зголемува довербата помеѓу јавноста и полицијата, како и довербата во рамките на самата полиција. При инсистирањето да се поттикнат различните вредности на заедницата, важно е да се испрати следнава јасна порака до јавноста: полициската работа ќе се врши со и за јавноста, а не против истата. Ова остава простор полициската работа да се фокусира на воведување мерки и спречување на криминалот наместо контролирање на криминалот. На овој начин, мерките за контролирање на криминалот, ако и кога ќе биде потребно, ќе ги бидат сфатени и поддржани од јавноста. Етичкото управување ќе го направи потранспарентно управувањето на полициските служби, во и надвор од рамките на полицијата, во очите на јавноста. Транспарентноста на полициската работа придонесува кон поттикнувањето на довербата помеѓу јавноста и полицијата, и претставува основа за каков било успех на полициските служби во нивната работа.

3.3.9. Назначување посредник за поддршка на етиката во институцијата

Спроведувањето на етичкиот пристап како што беше претходно наведено не секогаш претставува лесна задача. Во многу случаи истиот треба да ја надмине силната култура на хиерархиска поставеност која постои со децении, како и концептот на полициска работа кој во голема мера се разликува од концептот кој произлегува од етичкиот принцип. Поради овие предизвици, зедовме предвид вклучување неутрална трета страна во својство на посредник при спроведувањето на поголемите организациски промени кои имаа за цел да поддржат пристап на поколективно управување во професионален и организациски контекст кој се одликува со силно изразена индивидуалност.

Поле 8: Улогата на посредникот

Посредникот има одговорност да го поддржи раководството при спроведувањето етичка инфраструктура, со цел да се загарантира дека стратешките избори се разликуваат од етичките избори и дека етичката инфраструктура нема да се претвори во алатка за управување со човечки ресурси или, воопшто, во алатка за управување. Тој не е потребно да биде експерт за промени во организацијата, раководење, психологија или човечки ресурси, туку да му помогне на раководството да ги идентификува јасните цели како и етичките прашања во институцијата.

Улогата која ја игра неутралната трета страна може да заземе неколку облици. Таа може да претставува надворешен извор или етички комитет назначен со цел да го сподели со институцијата своето размислување во однос на избраните теми. Во вториов случај, комитетот треба да вклучува полициски службеници, припадници на јавноста и полициската служба. Тој мора да дејствува автономно и да биде консултиран по потреба, но неговата улога треба секогаш да биде строго советодавна и истиот да нема овластување да дава препораки или да спроведува дисциплина.

За време на спроведувањето на етичката инфраструктура во полициската служба во Лозана (проследете го делот „Практичен пример“), првите повратни одговори од страна на раководниот тим истакнаа колку е важна улогата на посредникот во овој процес. Овој клучен актер кој, секако, беше далеку од тоа да го заземе местото на раководството при носењето на стратешки одлуки, играше улога на посредник, „испитувач“ и заштитник на процедурите и дијалогот.

4

Управување со поддршката во специфични состојби

Воведувањето на етиката во полициските служби не може да биде еднообразен и универзален процес. Тоа мора да соодветствува со реалноста на одредени состојби. Во овој дел се разгледуваат три различни видови на состојби: полициските служби во 1) развиени земји, 2) земји во развој и 3) постконфликтни земји. Види Поле 9 подолу.

За да може етиката да има двојна улога, вршење контрола и размислување, кои се клучни за полициските служби, обуките и инфраструктурата кои ја поддржуваат институционализацијата на етиката во организациите мора бидат прилагодени на специфичните потреби на сите припадници на организациите. Во однос на полициската етика не постои универзален пристап за сите состојби.

Секоја организација мора да усвои *ад хок* структури кои ќе ѝ овозможат да им излезе во пресрет на специфичните потреби кои се јавуваат во истата (*ад хок* комитети за консултации со јавноста, комитет за внатрешно размислување итн.).

Поле 9: Состојбата во развиена земја – полицијата и етичката инфраструктура

Во првиот пример, односно полициска служба во развиена земја, важно е да се земе предвид видот на организацијата во која се применува етичката инфраструктура т.е. дали станува збор за општинска, државна или национална полициска служба. Секоја од овие полициски служби се одликува со различна мисија, оттаму етичката инфраструктура треба да биде прилагодена. Доаѓа и до компликации кога се преклопуваат неколку мисии, како што беше случајот со *Sûreté du Québec*, при кој квебекската полиција игра улога на општинска полиција (во малите градови кои немаат сопствена полиција), како и улога на покраинска полиција. Во вакви случаи, предизвик е да се развие инфраструктура и обука која ќе воведо рамнотежа помеѓу овие различни улоги и која, на пример во случај на покраинска полиција, помал акцент ќе стави на полициското работење во заедницата, а поголем на етичкото управување за да се ускладат различните мисии.

Во земјите во развој, етичките проблеми често се поврзани со ниските плати на полициските службеници, недостигот на обуки и недоволните ресурси. Во овие земји обуките играат клучна улога бидејќи тесната поврзаност на полицијата со локалното население често ги спречува полициските службеници да ги разберат целосните импликации од нивните дејства. Оттаму, најважен приоритет треба да претставуваат полициските обуки, за кои се потребни обуки за обучувачите. Следен приоритет е да се постигне силна посветеност на раководството на развојот на етиката во организацијата. Со оглед на недостигот на технички средства на полициските служби, треба да се стави акцент на „професионализацијата“ на

полицијата и употребата на етичка инфраструктура во прилог на обуката. Само на тој начин може да се спроведат реформи во институцијата.

Поле 10: Состојбата во земја во развој – специфичен проблем како на пример, употребата на огнено оружје

Еден од проблемите со кои се соочуваат земјите во развој е употребата и носењето огнено оружје. Огненото оружје често се смета за симбол на моќ и авторитет, па пиштолот е присутен и во домовите, во приватниот живот, иако истиот треба да служи за целите на полициската функција. Оружјето често се носи дома со цел да се покаже полициската функција во приватниот живот. До вакво однесување доаѓа кога полициските службеници не ја уважуваат разликата помеѓу „полициската функција“ и „приватноста“, разликата помеѓу професионалниот и приватниот живот, кога не успеваат да ја разберат важноста на професионалната димензија на полициската работа. Поради тоа, особено е важно да се спроведуваат обуки, и тоа не само технички обуки, туку и обуки за постигнување професионализација на полицијата и разгледување на улогата на полициските служби, нивните мисии, вредности итн.

Во постконфликтните земји треба да се промени процесот со тоа што фокусот ќе се стави на спроведувањето на етичката инфраструктура со цел да се постигнат реформи во полициската служба и да се исфрлат лошите навики кои се стекнале за време на конфликтот, како што се своеволното дејствување, авторитарните тенденции итн. Во овој случај, првенствено треба се врати примарната улога на полициската служба, со тоа што ќе ѝ се помогне да ја врати својата легитимност, која често е нарушена за време на конфликтните ситуации поради нејзиното учество во насилството наметнато од претходниот режим и авторитарниот начин на зачувување на редот. Обуката наменета за полициските службеници може да биде корисна само доколку организацијата претходно го поврати кредибилитетот во очите на јавноста и нејзините кадри. Создавањето повелба за вредности и етички кодекс ќе ѝ помогне на полицијата да ја поврати и оправданоста на нејзините постапки во очите на јавноста, со што ќе се овозможи поефективно спроведување на мисиите. Исто така, треба да се постават и низа стандарди до кои ќе се придржува полицијата, по што полициските службеници ќе поминат низ обука за етика која ќе им помогне да ги спроведуваат мисиите на посоодветен начин.

5

Практичен пример

Во овој дел ќе се разгледува практичната имплементација на етичкиот процес кој беше опишан во претходните делови. Овој проект беше воден од Универзитетот во Шербрук, Канада заедно со полицијата на Лозана, Швајцарија.

Истражувачките тимови и членовите на Катедрата за применета етика имаа можност директно да соработуваат со полицијата со цел да се тестираат и развијат моделите на обуки за етика како и новите методи на организирање на полициската работа кои се потребни за воведување на етиката во раководството на сите нивоа на полициската служба. Како основа за тестирање послужи проектот воден од страна на полициската служба на Лозана од почетокот на 2000 година, па сè до 2010 година. Од овој проект можат да се извлечат вредни поуки, бидејќи иако за време на истиот се појавија предизвици, тој беше спроведен без какви било прекини и проследен со тесна соработка помеѓу раководството и одлучувачкиот фактор во институциите, општините и политиката, со што се овозможи да се процени важноста на политичката поддршка и поддршката на институциите. Ни беа достапни на располагање сите потребни услови за целосно спроведување на проектот и одмерување на неговите силни страни и недостатоци врз основа на показателите на учинок.

Уште од самиот почеток беше утврдено дека е важно да се пронајдат поединци од полициската служба кои ќе служат како главни лица за контакт со научниците. Избраните поединци мораа да бидат одлично запознаени со вредноста на обуката за етика. Во организацијата беа избрани четири лидери кои се согласија да завршат магистерски студии по применета етика – универзитетски степен на образование кој се фокусира на практичната примена на етиката. Паралелно со оваа обука, низ која поминаа припадник на кадарот, капетан, поручник и психолог, еден од истражувачите изврши етичка ревизија на организацијата со цел подобро да се запознае со нејзините операции и да ги идентификува можните ризични области во институцијата.

Врз основа на наодите од етичката ревизија, организациите можат да создадат план за спроведување на етика кој ќе биде фокусиран на обуките и имплементацијата на етичка инфраструктура, служејќи се со средствата на организацијата (човечки и финансиски ресурси итн.). Кај полициската служба на Лозана, оваа ревизија овозможи да се идентификува потребата од обука за етички „катализатори“ т.е. поединци кои играат транзициска улога за време на имплементацијата на етичката инфраструктура во својство на ментори на другите припадници на организацијата. Се избра и разви онаква обука каква што беше потребна за полициските службеници. Во овој случај, од разни економски причини и причини кои произлегоа од институцијата, полициската служба на Лозана избра да му ја довери обуката на конзорциумот составен од Универзитетите во Лувен-ла-Нев и Шербрук и една приватна институција. Овој пристап е далеку од совршен и резултираше со одлагање и расцепкување на обуката.

За време на оваа фаза на обука (за која беа потребни речиси три години да се обучат триесет катализатори за полициска служба која ја сочинуваа приближно петстотини вработени, полициски службеници и цивили), еден од четирите поединци кои ги завршија магистерските студии беше назначен за етички раководител, со што му беше доделена одговорноста да биде задолжен за оваа обука на ниво на кадарот. Ова лице помогна при изработката на повелба на вредности заедно со помал тим соработници, како и при составувањето на етичкиот кодекс заедно со етичкиот службеник назначен од страна на раководството на полициската служба. За спроведувањето на оваа обука и на етичката инфраструктура беа потребни пет години.

Штом заврши обуката и составувањето на кодексите, следниот чекор беше истите работи да се применат во полициската служба. Ова ја наведе полицијата на Лозана длабоко да размисли за организацијата на работата, што кулминираше со создавање на нова организациска табела. Меѓу другите елементи, за оваа фаза беше потребно и големо преобмислување во однос на работната организација и бројот на хиерархиски нивоа (рангови) во рамките на полицијата. Целта беше да се овозможи поголема соработка помеѓу сите вработени, така што бројот на хиерархиски нивоа се намали од петнаесет на помалку од пет. Со други зборови, хиерархиските нивоа мораа да се намалат со цел да се овозможи полнозначност на професионалната автономија и новиот полициски професионализам кои се клучни за процесот на одлучување. За да стане ова возможно, мораше да му се понуди поддршка на раководството на полициската служба. Целта на оваа поддршка беше да се олесни преминувањето кон нов вид управување, поточно преминување од пристапот „заповедај и контролирај“ кон колегијалниот пристап. Ова подразбираше најпрво делумно откажување од овластувањата од страна на раководството со цел да се постигне еднаквост со кадарот во секојдневните операции и стратешкото управување. Овој пристап на ограничено колегијално управување вклучи десетина припадници во проектот на полицијата на Лозана. Потоа следувахе и второто делумно откажување од овластувањето од страна на раководството со цел да се постигне еднаквост со сите членови на раководството (од полицијата и јавноста) во однос на прашања кои ги вклучуваа главните насоки на полициската служба. Овој проширен пристап на колегијално управување вклучи околу триесет луѓе во проектот на полицијата на Лозана.

Само за исполнувањето на првите две фази од проектот (обуката и имплементацијата на инфраструктурата, како и пристапот на колегијално управување) беа потребни седум години и истите чинеа стотици илјади франци за организација од приближно петстотини вработени. Процесот на спроведување обука за етика и етичка инфраструктура не е нешто што може да се исполни преку ноќ. Напротив, и за двата чекори потребно е многу време и посериозно преобмислување на полициската работа, што претставува извор на тензија. Дополнително, овие фази служеа само како темел за да може да се продолжи со третата и четвртата фаза. Третата фаза се состои од спроведување на тековната обука која ги опфаќа новите припадници на полициската служба, но и старите на кои им е потребна обука за освежување на знаењето по етика. Четвртата фаза има за цел новиот пристап на управување да стигне до сите нивоа на полициската служба. За ова, потребно е раководството да ги поддржи сите припадници на полициската служба во однос на етиката со цел сите да можат да ги искористат предностите на новиот пристап и неговото влијание врз етичкото размислување и одлучување.

Последен чекор што преостанува да се направи е да се создаде мерна единица или некаков етички показател кој ќе помогне да се изврши евалуација на полициските служби. Целта на ваквиот показател

нема да биде вршење проценка на доблестите на полицијата, туку проценка на влијанието на етичките пристапи во однос на жалбите, колку јавноста е задоволна и интерната работна клима на полициската служба (зголемување или намалување на синдромот на прегорување (*burn-out*), на бројот на поплаки за однесувањето на полицијата итн.). Алатките за вршење проценка се развиваат во моментов и со истите ќе се овозможи проценка на вредноста на таквите практики во полициската заедница во однос на квалитетот и квантитетот.

6

Научени лекции и фактори за успех

Долунаведените лекции се темелат на искуствата од примената на концептот кој се разгледува во оваа глава.

- Првата лекција научена од обуката беше дека првиот чекор треба да биде обучување на полициските службеници со цел истите да станат носители на промените во институцијата. Ова е пристапот со кој се послужи Квебек, Канада, каде низ истата задолжителна обука поминаа сите нови регрути, без оглед на тоа дали беа припадници на општинската, регионалната или националната полиција. Наскоро се дојде до заклучок дека не може да се обучуваат луѓето без претходно да се земат предвид целите на институцијата. Колку и да се важни луѓето и нивната улога во институцијата, не се само тие доволни за да се воведе етичката култура без поддршка од механизмите и раководството на институцијата.
- Втората лекција се однесува на видот на обука која се нуди. Искуството покажа дека целите на обуката не смеат да бидат преамбициозни - најважно е да се подигне свеста за етиката кај припадниците на полицијата со тоа што ќе им бидат претставени поинакви начини за социјална контрола кои ја водат нивната работа (курс за демократијата и вредностите), како и да им се пружат неопходните алатки за решавање на етичките дилеми кои произлегуваат од нивното секојдневно работење (процесот на одлучување). Третиот вид обука која се фокусира на моќта и авторитетот е исто така важна за вишите полициски службеници од кои постојано ќе се бара да го докажуваат нивниот авторитет над обичните службеници во услови кога тој ќе биде постојано доведуван во прашање. Наместо да бидат предизвикувани на бунтовен начин, оваа моќ ќе биде предизвикувана на етички начин, односно штом полицијата научи да презема одговорност за нејзините професионални постапки и да ги преиспитува нејзините дејства во однос на секоја ситуација, тие ќе почнат да го пренесуваат ова преиспитување на институцијата и на луѓето кои најмногу ја симболизираат - највисоките полициски службеници. На тој начин, тие ќе бидат принудени да стекнуваат моќ на етички начин. На ова се фокусира третиот вид на обука.
- Третата лекција, која е научена од десетгодишното работење на полициските служби во полето на етиката, е важна за обезбедување силна посветеност на раководството. Оваа посветеност не може да биде пасивна и не смее да се однесува само на ниво на издавање наредби. Таа треба да се одрази во практиката со тоа што ќе се препознае потребата од промени, ќе се уважат проблемите и формалната посветеност на новите пристапи на управување во кои клучни актери се обичните полициски службеници, вишите полициски службеници и останатиот кадар.

- Најпосле, четвртата лекција се однесува на присуството и улогата на неутрална трета страна или посредник. На почетокот се сметаше дека институциите можат самите да ги воведат потребните промени. Надгледувањата на терен и сведоштвата на раководството на полициските служби доведе до делумно преиспитување на овој став. Иако сè уште се верува дека во однос на етиката клучно е да се постигне автономија на институциите, исто така се верува и дека е важно, во некои случаи дури и клучно, да се побара помош од специјалист по етика за да може да се спроведат овие промени. Присуството на експерт по етика е клучно од две причини:
 1. На претставниците на институцијата често може да им недостига легитимност за наметнување промени.
 2. Надворешната перспектива е важна со цел да се надмине нормативната заслепеност која обично ги снаоѓа припадниците на институцијата.

Присуството и работата на експертот по етика ќе играат две важни улоги: како прво, да се воспостави легитимност кај поединците кои го воведуваат етичкиот пристап во институцијата; и како второ, на челниците на институцијата да им се даде просторот кој им е потребен за да размислуваат и да ја сфатат својата работа со текот на времето.

6.1. Клучни фактори за успешна полициска обука

Овој дел ги претставува клучните елементи кои треба да се земат предвид за успешно пружање поддршка на полициските службеници.

Успешното воведување на етика во полициската средина зависи од три важни фактори.

1. Воспоставувањето на етичка инфраструктура која овозможува обуки за етика за новите регрути, како и тековни обуки за старите вработени. Целта на оваа инфраструктура е да се отвори простор за пренесување информации и за надгледување кое, од една страна, ќе помогне да се почитуваат етичките стандарди на институцијата, а од друга страна, ќе бидат назначени луѓе кои ќе ја надгледуваат и чуваат етиката, и ќе помагаат при решавањето на проблематичните ситуации.
2. Создавањето инфраструктура за поддршка која вклучува повелба на вредности кои се поддржани од полициската служба, кодекс на однесување (во кој е вклучен етички кодекс), назначени механизми за етичко дебрифање и тим за имплементација составен од повеќе клучни актери. Главната цел на иницијативите за спроведување обуки за етика не е полициските службеници да се претворат во вечни студенти, туку да им се помогне да ги применат новите начини на дејствување, како и да ги подобрат и надградат своите вештини за расудување. Најпосле, клучно е да го поддржат и прифатат управувањето.
3. Основањето на раководен тим кој е подготвен да ги вклучи кадрите и раководителите во секојдневното и стратешкото управување на полициската служба. Без безрезервната поддршка од раководството, посветеноста на размислувањето и спроведувањето на промените, иницијативите за етика се осудени на неуспех. Поединците не можат сами да бидат носители на промените во институцијата.

Воведувањето на етиката во полициската средина за справување со корупцијата и наметнувањето на етичко однесување претставуваат огромен предизвик за полицијата. За да се справат со овој предизвик, полициските служби мораат да ја поддржат етиката во нивните внатрешни структури, но што е уште поважно, тие мораат да воведат етика во организирањето на самата полициска работа. Исто така, тие мораат да ја нагласат потребата на организацијата да ја промени авторитарната и контролна улога во улога која покрај спроведувањето на законот вклучува и пружање услуги и заштита на јавноста. Сето тоа е со цел самите организации да станат „организации кои се темелат на етика“, чиј концепт на работа ќе ги земе предвид нивните вработени и заедниците со кои соработуваат во име на добросостојбата на општеството.

Понатаму, поддршката која им се пружа на полициските служби во однос на спроведувањето на поголемите внатрешни промени е неопходна не само за водење на процесот туку и за да се избегне претворањето на етиката во едноставна алатка која ќе биде контролирана само од страна на одделот за човечки ресурси и раководството. Етиката се однесува на сите професионални дејства и сите аспекти на институцијата, оттаму, важно е целата институција да стане одговорна за неа. Истовремено, имплементацијата на етиката инфраструктура и поддршката на етиката подразбираат неопходно учество на неутрална трета страна во својство на посредник.

На раководството на полициската служба и вишите полициски службеници треба да им се пружат три вида поддршка.

1. Пружање соодветна обука на сите припадници на полицијата, посебно специјална обука за етичките „катализатори“, кои треба да бидат активни професионалци кои ги претставуваат сите командни нивоа и да им помагаат, да ги поддржуваат и да ги предизвикуваат вишите полициски службеници во однос на секојдневните одлуки.
2. Примена на етичка инфраструктура која подразбира многу повеќе од кодекс на однесување и чија главна функција е наметнување на етиката како постојана одговорност на целата институција, со цел вишите полициски службеници и обичните полициски службеници да не мораат да го носат товарот на секојдневното самостојно правење етички избори што се бара од нив.
3. Имплементација на процесот на интегрирано управување со цел да се загарантира дека раководството ги зема предвид вредностите и проблемите кои произлегуваат во оваа сфера, со примена на пристапот на колегијално управување кој се разликува од пристапот на партиципативно управување.

Како дополнение на овие услови, поддршката која им се пружа на полициските службеници во однос на етиката ќе им помогне при воведувањето на етиката во нивната секојдневна работа, додека истовремено се негува понатамошното развивање на етиката во организацијата. Оваа поддршка особено ќе им помогне на полициските служби да ја прошират борбата против корупцијата насочувајќи ја кон „поглобален“ пристап во однос на овој проблем.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 4 ■ Пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички прашања

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО ДА СТОРИМЕ ЗА ДА ГИ НАДМИНЕМЕ СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали сме свесни за промените кои се случуваат во нашето општество и за последиците кои тие ги имаат врз начините на извршување на нашите активности?	Доколку не, можеме: • Да ги идентификуваме овие промени • Да го евалуираме нивното влијание врз нашите активности • Да процениме каде треба да планираме реформи • Да ги идентификуваме факторите за успех и ризиците во случај на неуспех	Можеме: • Да организираме нафрлање идеи/ работилници (види го моделот на семинар за проценка) • Да ангажираме експерт и/или работна група • Да се поврземе со граѓанското општество за да ги дознаеме неговите очекувања • Да се поврземе со други полициски служби за споделување на научените лекции, најдобрите практики и примери) • Да се повикаме на делот Раководење со поддршката во полициската служба
Дали последиците од овие промени ги привлекоа новите вештини кои треба да ги поседува нашиот кадар?	Доколку не, можеме: • Да создадеме профил за тоа како треба да изгледа новиот полициски службеник • Да дефинираме кои вештини треба тој да ги поседува • Соодветно да ги процениме нашите програми за обука • Да дефинираме каде треба да планираме реформи	

Дали нашата полициска служба разви соодветна етичка инфраструктура која им помага на полициските службеници да бидат отпорни на корупција?	Доколку не, можеме: • Да ја процениме ситуацијата наспроти она што би било потребно • Да дефинираме каде треба да се преземат дејства • Да подготвиме акционен план	• Да се повикаме на Глава 2 и 8 Забелешка: алатките опишани во Глава 9 може да бидат корисни
Дали нашата полициска служба разви етичко раководење кое е кохерентно со утврдените вредности?	Доколку не, можеме: • Да ја процениме ситуацијата наспроти она што би било потребно • Да дефинираме каде треба да се преземат дејства • Да подготвиме акционен план	

ГЛАВА 5

5

Внатрешна контрола

■ Лена Андерсон

Во оваа глава се разгледува поврзаноста на корупцијата со внатрешната контрола на полициските служби. Таа испитува како добро структурираниот систем на внатрешна контрола може да помогне при откривањето и спречувањето на корупцијата и неетичкото однесување. Се зборува за потребата од систем за внатрешна контрола, се идентификуваат проблемите кои можат да произлезат од погрешниот дизајн на системот и се опишуваат улогите и одговорностите во однос на внатрешната контрола на полициската служба. Оваа глава нуди рамка за размислување во однос на внатрешната контрола и насоки како истото да се спроведе во пракса. Заклучокот се состои од предлог-прашања за дискусија, како и листа за проверка за изведување „самоевалуација“. Овој материјал може да послужи како основа за семинари и обуки.

Оваа глава се фокусира на дизајнот и употребата на контрола со цел да се идентификуваат однесувањето и дејствата на припадниците на полициската служба кои ги прекршуваат вредностите, правилата, нормите и однесувањето што полициската служба и нејзините припадници мораат да ги почитуваат.

1.1. Што е контрола?

За потребите на оваа глава, под поимот контрола се подразбира гарантирање дека полициската служба дејствува според планот. Системите за контрола пружаат внатрешна и/или надворешна сигурност дека „системот за раководење“ на полициската служба работи добро. *Внатрешната* контрола ги опфаќа сите аспекти и активности започнати и извршени во рамките на полицијата. Спроведените контролни мерки *надвор* од полициската служба се однесуваат на *надворешната* контрола (види Глава 6).

Не е секогаш возможно да се повлече јасна црта помеѓу механизмите за внатрешна и надворешна контрола кои честопати се поврзани. На пример, кривичното гонење на полициски службеник е процес кој мора да мине низ неколку институции, започнувајќи од полициската служба па низ комисии, одбори за жалби, независни инспекции, канцеларијата на државниот правобранител или извршители пред да биде изведен пред суд.

За антикорупциските мерки да бидат ефективни важно е да се покренат иницијативи за антикорупција, како и одговорност за истите, во рамките на полициската служба. Затоа внатрешната контрола е толку важна за борбата против корупцијата. Надворешните тела кои вршат истраги и даваат препораки се исто така важни, но не до таа мера. Конечно, од самата полиција зависи дали таа ќе преземе соодветни мерки за спречување и откривање на полициската корупција.

Општо земено, внатрешната контрола:

- ја нагласува неусогласеноста помеѓу целта и резултатот, или помеѓу индивидуалното однесување и вредностите и нормите на организацијата (види Глава 2 & 3);
- го мери учинокот;
- врши проценка на организацијата или дел од организацијата;
- помага при спроведувањето корективни мерки;
- дава податоци за поставување одредници и спроведување обуки.

Во однос на раководењето и операциите, внатрешната контрола проценува:

- дали целите на организацијата, одредена единица или операција се архивирани, и
- дали ресурсите се користат ефикасно и ефективно во однос на архивирани резултати.

Во однос на безбедноста, внатрешната контрола проверува дали:

- се преземаат неопходните мерки на претпазливост од страна на организацијата со цел да се избегне вработувањето или задржувањето на сомнителни кадри;
- се заштитуваат чувствителните податоци и информации; и
- се води грижа за безбедноста на важните области и локации.

Во однос на легитимноста, внатрешната контрола испитува:

- дали преземените мерки се законски и пропорционални;
- дали се почитуваат договорените процедури; и
- колкава одговорност службата и нејзините припадници сносат за нивните постапки.

Во однос на етиката, внатрешната контрола ги зајакнува:

- еднаквиот третман за сите припадници на службата, како и оние кои се предмет на дејствувањето на полицијата; и
- почитувањето на вредностите, нормите и етичките правила кои се поставени од страна на службата.

Контролата се применува на разни нивоа на и во организацијата.⁷²

1.1.1. Контролата мора да опфаќа три нивоа

1. Индивидуално ниво

За да функционира внатрешната контрола клучно е полициските службеници не само да ги познаваат контролните механизми на нивната организација, туку и да бидат запознаени со вредностите и нормите кои треба да се почитуваат и се предмет на контролирањето. Тие мораат да сфатат дека механизмите за внатрешна контрола можат да ги заштитат при неосновани обвинувања и да им помогнат да избегнат ненамерни грешки. Во Глава 4 може да се проследи целосна дискусија за пружање поддршка на полициските службеници кои се соочуваат со етички проблем. Во Табела 1 подолу прикажана е споредба на сите три нивоа.

2. Процесно ниво

Еден од важните начини за намалување на можноста од корупција во секојдневното работење на полицијата е документирањето на рутинските задачи и нивното вршење согласно поставените правила и процедури. Доколку се јави потреба, овие правила во однос на процедурите треба да се испитаат со цел да се отстранат можностите за корупција. На пример, процедурите не треба да дозволат кое било лице само да управува со одредена финансиска трансакција од почеток до крај, ниту пак работењето на еден оддел или полициски службеник да биде предмет на контролирање на друг оддел или полициски службеник. Во Табела 1 подолу прикажана е споредба на сите три нивоа.

3. Институциско/организациско ниво

Корупцијата може да биде поттикната од слабостите на раководството и организацијата, а внатрешната контрола помага при идентификувањето и отстранувањето на истите. Во Табела 1 подолу прикажана е споредба на сите три нивоа.

Табела 1: Примери за потенцијални слабости во рамките на полициската служба

Индивидуално ниво	
Полициски службеници	Полициските службеници веројатно се најподложни на корупција во целата служба. Нивниот контакт со јавноста, овластувањето за задржување и пријавување, нивната запознаеност со операциите и пристапот до податоци кој го имаат создаваат можности за корумпирано однесување. Постои голема веројатност од чести средби на полициските службеници со лица кои ќе се обидат да ги поткупат.
Високоризични одделенија	Полициските службеници кои работат во одделенијата за борба против недозволена трговија со дрога и проституција се соочуваат со поголем ризик од корупција. Мерките за внатрешна контрола можат да претставуваат огромна поддршка во ваквите случаи.
Процесно ниво	
Полициски операции, практики и процедури	Оперативните процеси како што се апсењата, испрашувањата и притворањето отвораат можности и искушенија за корумпирано однесување. Со цел да се намали ризикот од тоа, се применуваат соодветни процедури и одредени мерки за внатрешна контрола на најразлични начини.
Човечки ресурси	Процесите на регрутирање и унапредување се посебно подложни на поткуп и неправедно или неетичко однесување. Вработувањето и унапредувањето треба да се темелат на системска проверка и проценки на квалитетите кои ги поседува кандидатот. Ваквите системи за вршење проценка претставуваат дел од системот на внатрешна контрола.

Заштита на податоци	Документите и базите на податоци можат да содржат информации кои им одат во прилог на криминалците или криминалните организации, па оттаму истите можат да се претворат во извори на корупција. Со внатрешната контрола се заштитуваат ваквите информации и се спречува кражба или злоупотреба на истите.
Организациско ниво	
Полициски објекти	Одредени полициски објекти, како што се складиштата за скапа опрема, пари и чувствителни податоци, честопати ги зголемуваат можностите за корупција. Со помош на внатрешната контрола се идентификуваат и соодветно се заштитуваат овие високоризични места.
Раководство	Централната позиција и влијанието на полициските раководители создаваат можности за висок степен на корупција. Постои можност познатите организирани криминални групи да се обидат да го поткупат раководството. Внатрешната контрола има за задача да ги ограничи ваквите можности.
Мерки за еднакви можности	Историски гледано, одредени општествени групи имаат многу страдано поради дискриминација од страна на полицијата и истите и ден денес се подложни на неетичко однесување, дискриминација и уцена поради нивната полова, сексуална и расна припадност. Процедурите на внатрешната контрола кои се фокусираат на овие слабости можат да го сведат на минимум овој проблем.
Слаби страни	Организациските слаби страни можат да поттикнат индивидуални или групни коруптивни дејства. Тие мора да се откријат со помош на воспоставувањето контрола со цел да се преземат корективни мерки за истите. (Види Глава 3.)

Поврзаност со другите глави

За одредени теми кои се разгледуваат во оваа глава подетални информации можат да се прочитаат во следните глави:

Глава 2 (која се фокусира на вредностите, правилата и однесувањето кои можат да се употребат во борбата против корупцијата);
 Глава 3 (организација);
 Глава 6 (надворешна контрола);
 Глава 7 (истрага); и
 Глава 9 (инструменти).

2

Зошто е важна внатрешната контрола за борбата против корупцијата?

2.1. Внатрешната контрола го зајакнува управувањето

- Воспоставувањето на системи за навремено известување придонесува полициското раководство полесно да го идентификува и коригира непочитувањето на вредностите и правилата од страна на полициските службеници, со што се спречува проширувањето на корупцијата во организацијата.
- Се спречува вработувањето или унапредувањето на сомнителниот кадар.

2.2. Внатрешната контрола ја подобрува сликата за полицијата

- Таа го зајакнува ефикасното извршување на задачите, и со тоа ја менува претставата на јавноста дека полицијата е корумпирана, дури и кога истата е „само“ неефикасна. Бавното извршување на задачите поради неефикасност може да го има истиот ефект врз перцепцијата на јавноста, како и кога корумпираните полициски службеници ги одлагаат процедурите со надеж дека ќе им биде понуден поткуп.
- Покажува дека корупцијата се сфаќа сериозно и дека прекршоците не се толерираат.
- Создава политика на транспарентност која ја известува јавноста за инцидентите поврзани со корупција (и какви било други видови прекршоци) од страна на полициските службеници и за постапувањето на службата со овие службеници, како и за пошироките мерки кои се преземаат за да не дојде повторно до вакви дејства.

2.3. Внатрешната контрола создава одговорност кај полициските служби

- Воспоставување командна одговорност со цел раководството да одговара за своите постапки при непочитување на етичките правила утврдени со законот и внатрешниот кодекс на однесување.

2.4. Внатрешната контрола придонесува кон почитувањето на етиката

- Спроведување на етички стандарди и гарантирање дека полициските службеници ќе ги почитуваат вредностите и нормите на организацијата. Со мерките за внатрешна контрола може да се гарантира дека сите припадници на една полициска служба, како и сите лица со кои се справуваат полициските службеници, ќе бидат подеднакво третирани, без оглед на нивниот пол или раса. Внатрешната контрола е средство за справување со цинизмот кај полициските службеници кој може да се појави доколку раководството само зборува за вредностите и нормите, а ништо не спроведува на дело.

3

Како да се користи ефективно внатрешната контрола во борбата против корупцијата?

Овој дел ги наведува разните елементи на системот на контрола. Се однесува на барањата за создавање на системот, општиот модел на контрола, разните видови контрола и контролни инструменти, одговорноста за контролата, областите подложни на контрола и зачестеноста на контролата, како и потешкотиите кои произлегуваат при контролирањето во рамките на една полициска служба.

3.1. Систем на контрола

За да се постигнат целите наведени во воведот системот на контрола мора:

- да соодветствува со стратегијата и организацијата (види Поле 1);
- да се фокусира на релевантни информации и да избегнува прибирање купишта непотребни податоци;
- да пружа соодветни и навремени информации на оние кои треба да бидат информирани и можат да преземат дејства;
- да поттикне внатрешна и надворешна транспарентност; и
- да се служи со наодите од контролните мерки со цел да се исправат грешките.

Овде можат да се земат предвид три вида контролни мерки: 1) корективни мерки за тековните операции кои не одат според планот; 2) менување на целите доколку се покаже дека е невозможно истите да се постигнат; и 3) темелни промени во стратегијата, организацијата и процесите доколку од нив произлегуваат проблемите. Ефикасноста на системот на контрола зависи од вештините на оние кои се задолжени да го користат, како и од соодветноста на методите кои се применуваат.

Поле 1: Критериуми за евалуација и полициски модели⁷³

Критериумите се разликуваат во зависност од полицискиот модел кој се применува. Традиционалното работење на полицијата се фокусира на статистиката за извршените апсења и исполнувањето квоти. Работењето на полицијата во заедницата се фокусира на бројот на апсења, но и на одмерување на ефективноста на полициската служба и колку јавноста е задоволна од полицијата.

Вториот критериум за евалуација на работењето на полицијата во заедницата е ефикасноста на полициската служба. Бидејќи работењето на полицијата во заедницата подразбира децентрализација на структурите на организацијата и поефикасно користење на полициските ресурси, постигнувањето на ефикасноста треба да претставува клучен метод за оценување на успешноста или неуспешноста на пристапот.

3.1.1. Општ модел на контрола: моделот на КОСО

Најчесто употребуваниот модел кој се усвојува за појаснување на процедурите за внатрешна контрола е моделот на КОСО (Комитетот за спонзорирање организации). Со овој модел се идентификуваат пет различни, меѓусебно поврзани составни делови на внатрешна контрола; и сите пет мораат да бидат присутни и да функционираат за да се постигне постојаност на внатрешната контрола на полициската служба. Петте составни делови се 1) контролната средина; 2) проценката на ризикот, 3) контролните активности; 4) информациите и комуникацијата; и 5) надгледувањето и евалуацијата. Поврзаноста на овие пет составни делови е прикажана во Приказ 1 подолу.

Приказ 1: Составни делови на внатрешната контрола



1. Контролна средина

Контролната средина служи како основа за ефективен систем на внатрешна контрола и давање насоки. Таа влијае врз начинот на кој се сфаќа контролата во организацијата, па оттаму и на нејзината ефективност. Контролната средина ја сочинуваат поединци т.е. вработените во полициската служба и

начинот на кој тие соработуваат. Постојат важни прашања што треба да се постават при анализирањето на контролната средина. Какви надлежности постојат во полициската служба? Дали атмосферата поттикнува отворен дијалог? На кој начин се решаваат нерегуларностите – дали се ставаат „под тепих“ или кадрите се информирани за истите? Дали се пријавуваат нефункционалните рутини/процеси?

2. Проценка на ризикот

Во сите полициски служби, без оглед на нивната големина, постои ризик од појава на неочекувани ситуации. Оттаму, внатрешната контрола првенствено се справува со обележување и анализирање на постоечките ризици за да може раководството да преземе соодветни мерки за намалување на истите. Ефективната внатрешна контрола ќе му овозможи на раководството да ги процени, надгледува и да се справи со значајните ризици.

3. Контролни активности

Контролните активности претставуваат конкретни активности и рутини кои се спроведуваат за спречување, намалување и во некои случаи отстранување на ризиците, а и за да не дојде до грешки. Понатаму, контролните активности може да се спроведат и за откривање и коригирање на веќе настанатите грешки. Активностите вклучуваат поделба на одговорности и должности, добро развиени рутини, надгледување на учиниот, инспекции и правила за надлежност. Контролните активности треба да бидат соодветни на проценката на ризикот и постоечката контролна средина. Одреден број контролни активности се детално опишани подолу.

4. Информирање и комуникација

Функционалните процеси на комуникација и информирање се клучни за воспоставување ефективна внатрешна контрола. Ова се однесува на комуникацијата помеѓу разните нивоа на полициската служба, како и комуникацијата помеѓу полицијата и јавноста. Активностите за информирање и комуникација им овозможуваат на кадрите пристап до актуелните и релевантните информации во врска со нивните должности и одговорности. Важно е да се овозможи проток на информации низ сите хиерархиски нивоа на службата - од раководството до остатокот на организацијата, како и од различните делови и нивоа до раководството. Комуникацијата се одвива низ формални и неформални канали кои треба да се сметаат за подеднакво важни. На една организација ѝ се потребни системи и рутини кои испраќаат, пренесуваат и враќаат релевантни информации за тоа што се случува надвор и внатре во полициската служба.

5. Надгледување и евалуација

Редовното, постојано надгледување и повремениот одделни евалуации се критични елементи за проценувањето на квалитетот и соодветноста на внатрешната контрола на организацијата и гарантираат дека наодите од внатрешните ревизии, инспекции или секторот за внатрешни работи неодојно се разгледуваат и решаваат. Со надгледувањето се врши постојана евалуација на системот на внатрешна контрола и се гарантира дека истиот е добро обмислен и функционира соодветно. Надгледувањето се врши за време на вообичаените операции и ги опфаќа активностите на раководството, како и кои било други активности кои ги преземаат полициските службеници за време на вршењето на нивните

должности. Тоа подразбира вклучување надзорни функции во полициската служба и нејзините рутини, или разни видови селективни мерки, како што се внатрешната ревизија, класичното надгледување од страна на инспекторатот и следење на операциите.

3.2. Различни видови внатрешна контрола

Во полициските служби вообичаена е разликата помеѓу административната контра оперативна контрола и превентивната контра детективна контрола; разликата помеѓу административната и оперативната контрола е поврзана со ефектот на контролата. Полициските служби можат да спроведуваат контролни активности на проактивен или реактивен начин, при што ќе одлучат дали да спроведат промени или да реагираат на случувањата. Не постои строга линија помеѓу разните видови внатрешна контрола, оттаму Табела 2 треба да се сфати како едноставна категоризација која ќе го олесни прегледот. Овие различни видови контрола мораат да соодветствуваат со целите кои се претставени во воведот и наведени во делот за важноста на внатрешната контрола.

Табела 2: Видови внатрешна контрола

Каква е целта?	Превентивна – да се пречи појавата на корупција.	Детективна – да се откријат и запрат тековните коруптивни активности.
Каде во организација?	Административна – кај функциите кои пружаат поддршка, администрацијата и раководството.	Оперативна – кај полициските операции и интервенции.
На каков начин?	Проактивен – предвремено дејствување со цел да се започне со одредена промена.	Реактивен – дејствување како реакција на одредена жалба или сомнителен случај.

3.2.1. Административна контрола

Административната контрола овозможува проверка на политиките, процедурите, стандардите и насоките на полициската служба. Таа опфаќа процедури за контролирање на парите и опремата, раководење со кадрите, логистика на единиците, индивидуална и колективна обука, како и други административни работи.

Примери за административна контрола:

- постоење и почитување на безбедносните политики;
- постоење и почитување на политиката за лозинки;
- постоење и почитување на политиката за вработување;
- инспекции на станиците и единиците;
- системи за транспарентно чување и управување со досиејата.

Пример 1: Месечно полициско списание, пример за спречување на корупцијата со транспарентност

Шведската полиција има ефективен начин за промовирање усогласеност со правилата и прописите кои се применуваат во истата. Во месечното полициско списание кое го објавува полицискиот синдикат наведени се примери за непочитување на правилата и прописите, како и исходот од истите. Исто така, наведени се и казните за сите случаи на непочитување на правилата и прописите. Секој случај е обоен зелено доколку не следува казна за истиот, жолто за предупредување и црвено за тешки казни. Познато е дека дисциплината е ефективен механизам кога станува збор за давање пример, така што системската достапност на овие информации на сите припадници на полициската служба ќе резултира со ефект на одвраќање и отворена дебата за тоа каде раководството и надворешните институции ги поставуваат границите.

3.2.2. Контрола на пристап и физичка контрола

Овие видови контрола имаат две цели:

1. да се ограничи пристапот до чувствителните информации и области, со тоа што само овластениот кадар ќе има пристап до истите преку, на пример, лозинки, списоци за контрола на пристап, криптографска заштита на податоци, огнени ѕидови на мрежата, врати, огради, барикади, чувари, итн.
2. да се постават системи за предупредување и алармни системи кои ќе се активираат во случај на неовластен пристап или технички проблеми по пат на аларми за чад и пожар, камери, сензори итн.

Поле 2: Систем за навремено известување, начин за откривање на корупцијата

Системите за навремено известување се сè повеќе признаени од страна на полицијата која ги спроведува законите како начин за намалување на проблематичното однесување и зголемување на одговорноста. Тие претставуваат административни процедури кои служат за откривање на разни показатели при обидот да се идентификуваат шемите или постапувањето на полицискиот службеник кои отстапуваат од нормата, и нудат интервенција за поправање на тие шеми или видови на постапување. Интервенцијата опфаќа од советување и обука до истрага и казни. Индикатор за корумпирано однесување може да претставува кога за одредени полициски службеници стигнуваат голем број жалби од јавноста. Системите за навремено известување содржат огромен потенцијал за создавање и одржување на интегритетот во полициската служба, што подразбира намалување на корупцијата и зголемување на ефективност на полицијата.

3.2.3. Оперативна контрола

Со оперативната контрола се проверува дали специфичните полициски задачи се извршуваат ефективно и ефикасно. Таа се фокусира на основните задачи на полицијата, како што се патролирањето, регулирањето на сообраќајот и водењето истраги. Покрај контролирањето на ефективност и

ефикасноста, особено треба да се земат предвид и легитимноста и етичките димензии. Ваквата контрола може да има превентивна, разубедувачка, организациска и постапациона димензија.

Поле 3: Избегнување на примањето поткуп за побрза услуга

Чест проблем поврзан со корупцијата е барањето поткуп од страна на полициските службеници за да се забрза вршењето на услугата, на пример, за издавање возачки дозволи или патни исправи (кога станува збор за полициските служби кои се занимаваат со оваа активност). Едноставен начин за отстранување на оваа практика е да се намали времето на чекање за ваквите услуги.

- Направете го процесот поефикасен. Доколку чекањето чини многу, службата можеби ќе треба да го промени начинот на разгледување на апликациите (пријавите) создавајќи поедноставен и побрз процес.
- Намалете ја разликата помеѓу понудата и побарувачката. Прилагодете ја „понудата“ со ангажирање повеќе кадри за овој процес. Доколку постојат сезонски варијации кај побарувачката, треба да се прилагоди со зголемувањето на кадарот во единиците кои се оптоварени за време на периодите во кои има преголема гужва. Дали е возможно, на пример, да се намалат давачките за време на часовите кога нема гужва во денот или деновите од неделата кога во полициската служба има слободен капацитет?

Поле 4: Области за спроведување на законите кои се поклопуваат

Еден од начините да се намали можноста за корупција во ризичните одделенија, како што е одделението за борба против недозволена трговија со дрога и проституција, е на неколку полициски единици да им се доделат области за спроведување на законите кои се поклопуваат. На тој начин, ниту еден полициски службеник или полициска единица нема да може да им гарантира заштита од полициски акции на криминалците, и поткупувањето или примањето дел од профитот од страна на криминалците ќе стане неефективно.

3.2.4. Превентивна и детективна контрола

Превентивната контрола се однесува на политиките и механизмите со кои се коригираат грешките, коруптивните практики и неетичкото однесување. Превентивната контрола е создадена со цел да се избегнат намерните или ненамерните случувања или резултати. Детективната контрола се фокусира на откривањето и казнувањето на намерните или ненамерните прекршоци.

3.2.4.1. Превентивна контрола

Превентивната контрола опфаќа три важни области: 1) надзор, 2) внатрешна одговорност и 3) забрана на високоризични процедури кои можат да ги поттикнат корупцијата или несоодветното постапување. Некои од детективните мерки кои се наведени подолу, исто така, ќе дејствуваат превентивно во однос на коруптивното однесување, на пример тестирање на интегритетот по случаен избор.

1. *Надзор*: Клучниот услов кој гарантира дека полициските службеници ги почитуваат правилата на организацијата е постоењето на синџир на команда со јасно дефинирана надзорна улога. Улогата на линиските раководители е особено важна и тие мораат да бидат обучени за нивните контролни активности. Клучно е линиските раководители да бидат свесни за тоа колку е важно да ги познаваат своите кадри. Познавањето на кадрите подразбира повеќе од способност за оценување на работата на вработените; тоа подразбира способност за идентификување на можните слаби страни во однос на корупцијата поради нивната приватна средина. Во голем број случаи полициските службеници се вклучени во коруптивни активности преку нивните сопругници или пријатели.
2. *Одговорност*: Одговорностите и пренесувањето на овластувањето мораат да бидат кохерентни. Раководителите мораат да снесат одговорност на секое ниво за сопственото несоодветно постапување, несоодветното постапување на нивните подредени и за каков било неуспех кој ќе произлезе од надгледувањето на подредените. На овој начин полициската служба добива знаци дека раководството и администрацијата се придржуваат до правилата за чие почитување се одговорни раководителите.
3. *Забрана за високоризични процедури*: Некои области од полициската работа се повеќе изложени на ризик од останатите; овие области треба да бидат јасно идентификувани како високоризични. Драстична опција за спречување на прекршоците е едноставно да се забранат активностите кои се идентификувани како високоризични. На пример, високоризичната активност која подразбира собирање готовина за паричните казни од страна на полициските службеници е забранета во повеќе организации. Како замена за тоа, се создаваат нови процедури со кои полициските службеници издаваат налози за плаќање казни, или ги регистрираат паричните казни онлајн, на самото место. Доколку не е возможно да се забранат високоризичните активности, треба да се создадат рутини и процедури за намалување на можностите за несоодветно постапување. Пример за ова претставува рутинското снимање на разговорите со осомничените. (Види Поле 4 и Пример 2.)

Пример 2: Сопруга на полициски службеник вмешана во проституција

Релативно честа појава е сопругата на некој полициски службеник да биде вмешана во проституција, работејќи самата како проститутка или во улога на подведувачка на проститутки во нејзиниот дом или јавна куќа. Во земји каде проституцијата или поттикнувањето проституција се незаконски, ваквата ситуација го компромитира полицискиот службеник. Во земји каде проституцијата е законска, ситуацијата, сепак, може да не го изложи полицискиот службеник на висок ризик од корупција или неетичко однесување. Свеста на раководството за приватната средина на неговите кадри е клучна за да може да ја заштити полициската служба од овој ризик.⁷⁴

Постојат граници до кој степен може да се намалат можностите за корумпирано и неетичко однесување без прекумерно ограничување на надлежностите и одговорностите на полицијата. Во однос на ова, постои зголемен интерес за проактивните превентивни мерки и контролни механизми, како што се

ригорозните процедури за испитување на кандидатите кои сакаат да пристапат во полициската служба, проверката на финансиската состојба и имотот на полициските службеници, разните тестови за проверка на интегритетот и опсежни обуки за етика пред вработувањето, како и на самото работно место.

3.2.4.2. Детективна контрола

Детективната контрола вклучува механизми кои треба да ги обесхрабрат обидите за злоупотреба и корупција преку откривање и казнување на намерните и ненамерните прекршоци. Оваа контрола опфаќа два пристапи: 1) откривање и 2) истрага.

Откривање: жалби и дојавувачи – прилично вообичаени се информациите кои пристигнуваат од јавноста за можна полициска корупција, иако нејзиното присуство варира во зависност од ситуацијата во која полициската служба дејствува. На пример, онаму каде безбедносните сили се препознатливи по нивното насилство, кај припадниците на јавноста може да се јави страв да поднесат жалба. Во такви случаи, важно е да се овозможат алтернативни начини за поднесување жалби, така што жалбите да не се поднесуваат директно во полицијата, туку, на пример, кај јавниот правобранител. Дури и кога луѓето сакаат да поднесат жалба, полициските службеници може истата да ја сокријат. Оттаму, клучно е полициските служби да бидат одлично подготвени и организирани да ги примат и да реагираат на жалбите и советите од јавноста.

Предупредувањата кои доаѓаат од кадарот, или таканаречените дојавувачи, веројатно се најдобриот извор на информации за наводните коруптивни активности. Предупредувањата од полициските службеници се клучно оружје за справување со корупцијата во полицијата. Честопати, полициските службеници можат да го надгледуваат корумпираното однесување на нивните колеги во својство на припадници на неформални групи во кои организацијата има доверба. Како и да е, не е лесно да се добие поддршката на чесните полициски службеници во борбата против корупцијата и истите да се поттикнат да пријават коруптивни активности. Негативниот притисок од колегите и длабоко вкоренетата идеја дека не треба да се даваат информации за колегите создава код на тишината, често познат и како „син сид на тишината“.

Поле 5: Клучни елементи на системот на жалби

- Во полицијата може да се воведат телефонски броеви или специјални телефонски линии за жалби за полициска корупција. Доколку телефоните не се широко распространети, може да се изнајдат и други методи за анонимно пријавување.
- Полициските станици или власти треба да ги примаат жалбите. Полицискиот систем за примање жалби треба да е лесно достапен.
- Мора да се создадат алтернативни надворешни механизми за претставување на жалбите против полицијата (како на пример, народниот правобранител).
- Процесите за поднесување жалби треба да бидат јасни и прецизни, а од полициските службеници кои ги примаат жалбите треба да се бара да ги прифаќаат сите жалби, вклучително и анонимните, кое било време од денот и кој било ден од неделата.

- Процесите за поднесување жалби треба да гарантираат за безбедноста на подносителите на жалбите во однос на какви било закани или одмазда.
- Процесите за примање жалби треба да вклучуваат задолжително водење евиденција и системи за следење со цел жалбите да бидат заштитени од заложбите на полицијата да ги отфрли или прикрие.

Откривање: тестирање на интегритетот – Тестовите за интегритетот претставуваат симулирани можности за корупција со цел да се откријат неетичкото и коруптивното однесување или полициските службеници кои се подложни на корупција. За време на ваквото тестирање полицискиот службеник, кој не е свесен дека го тестираат, е ставен во ситуација која нуди можност за неетичко однесување.

Тестирањето на интегритетот отвора сериозни проблеми во однос на приватноста, измамата, наведувањето на кривично дело, провоцирањето и законските права на полициските службеници поединци и во зависност од земјата, спроведувањето на истите може да е незаконско. Тоа претставува релативно ризичен метод кој е отворен за злоупотреба. Како и да е, тестирањето на интегритетот постигнува голем број цели, како на пример, ефектот на одвраќање на полициските службеници кои се плашат дека ќе бидат откриени. Ефектот на одвраќање е посилен доколку планираната низа на тестирања по случаен избор претходно се најави во полициската служба. На пример, во Австралија беше реализирана обемна образовна програма пред да се спроведе тестирање и за истата да биде прифатена беше употребен слоганот „чесните полициски службеници немаат причини да се плашат од тестовите за интегритет“. Дали ќе се спроведат тестовите за интегритет зависи од согледувањата специфични за контекстот кои се разликуваат од една до друга полициска служба. (За дополнителни информации за тестовите за интегритет види Глава 7.)

Примери за тестови за интегритет по случаен избор

Актер (или некој друг од внатрешната контрола) носи во полициската станица паричник со одредена сума пари и притоа изјавува дека го пронашол паричникот во паркот. Единицата за внатрешна контрола ја надгледува реакцијата во однос на ситуацијата и што понатаму ќе биде сторено со паричникот.

Актер (или некој друг од внатрешната контрола) нуди поткуп на полициски службеник кој го запира поради брзо возење. Единицата за внатрешна контрола надгледува дали полицискиот службеник ќе го прифати или одбие поткупот, како и дали ќе го пријави обидот за поткуп.

Пример за насочени тестови за интегритет

Жалба која доаѓа од внатрешните редови покренува сомнеж против одреден полициски службеник дека тој краде вредни предмети од местото на настанот. За да се идентификува неговото несоодветно постапување се исценира лажна провала и полицискиот службеник добива наредба да се упати на местото каде што се случила провалата. На местото на настанот се оставени вредни предмети со цел да се создаде можност полицискиот службеник да ги украде.

3.2.4.3. Истрага

Глава 7 ја дефинира истрагата како процес за истражување факти кои се поврзани со кривични прекршоци од страна на полициски службеници. Истрагата е ограничена на процесот кој се одвива по откривањето на прекршокот. Внатрешната контрола е еден од елементите со кои започнува процесот на истрагата.

3.2.5. Контролни инструменти

За да се постигнат целите на контролата опишана во воведот на оваа глава, мора да се соберат и анализираат информации со цел да се преземат корективни мерки доколку постои потреба од истите. Во Табела 3 подолу се наведени дел од инструментите кои можат да се употребат во различните фази од процесот.

Табела 3: Пример за инструменти кои можат да се употребат во различните фази од процесот

Фаза од процесот	Цели	Инструменти
Собирање информации	Собирање неопходни информации.	• Директни контакти и испитувања на разни нивоа на организацијата • Синцир на команда, инспекции, „управување со движење наоколу и надгледување“ • Разни видови извештаи (финансиски, за учиниот, за активностите итн.) • Статистики • Ревизии • Оценување на вработените • Анализи на медиумите • Истражувања на мислењето • Жалби против полициските службеници • Дојавувачи
Анализа на информации	• Проверка на однесувањето, извршувањето наредби и задачи • Проверка дека акциите соодветствуваат на вредностите, процедурите, буџетот и целите • Идентификување на ризиците, заканите, потребите, очекувањата (средината, организацијата, јавноста)	• Споредување на резултатите со целите • Извештаи

	• Идентификување на слабите страни • Проценка и евалуација на раководството, кадарот и учинокот	
Корективни мерки	Корективните мерки имаат три цели: • коригирање на тековните операции • прилагодување на целите кога е јасно дека претходно поставените цели не можат да се постигнат • преземање важни стратешки, управни и оперативни мерки кога резултатите од контролирањето прикажуваат основни слабости	Дејства врз • луѓето (награди и казни) • ресурсите • приоритетите • методите • процедурите • стратегијата • организацијата • раководството • операциите

3.2.6. Улоги и одговорности на внатрешна контрола

Овој дел се занимава со разните одговорности поврзани со внатрешната контрола кои ги имаат раководителите, линиските раководители и полициските службеници поединци, како и со улогата на внатрешните ревизори и инспекциските служби. Контролата се спроведува директно и индиректно. Во рамките на службата, раководството е одговорно за дефинирање на стратегијата и спроведување на системот на контрола. Според организираноста на полициската служба, контролните активности ќе бидат реализирани на различни нивоа на синцирот на команда. Може да се постават специјализирани единици, внатрешни и надворешни, за вршење проценка и специфични анализи во однос на учинокот. Индиректната контрола ќе произлезе од надгледувањето на полициските активности од страна на медиумите и јавното мислење; тие ќе придонесат кон идентификувањето на внатрешните слаби страни и несоодветното однесување на полициските службеници.

3.2.6.1. Раководство

Раководителите извршуваат пет основни задачи. Тие 1) ги анализираат и поставуваат целите; 2) организираат; 3) мотивираат и комуницираат; 4) контролираат; и 5) вршат евалуација и даваат повратни информации.

Во однос на контролата, раководителите мораат:

- да ги дефинираат целите на контролата во согласност со стратегијата;
- да ги дефинираат методите, видовите и зачестеноста на контролата;
- да ги распределат одговорностите и да се погрижат да биде спроведена соодветна обука;
- да го пренесат и објаснат системот;
- да ги употребат резултатите од анализата и да преземат следни мерки.

Вишите полициски раководители мора да испраќаат јасни сигнали со цел да се загарантира успехот на системот на контрола во борбата против внатрешната корупција. Тие мораат категорично да ѝ дадат до знаење на полициската служба дека може да смета на нивната поддршка, да покажат дека нема да се толерираат прекршоците и несоодветното однесување, како и да послужат како пример. Тие мораат да го направат системот транспарентен и да бидат подготвени да преземат мерки на сите нивоа на полициската служба.

3.2.6.2. Линиски раководители

Како и во многу други организации, раководителите од среден ранг или линиските раководители се одговорни за ефикасноста и одговорноста на полициската служба. Клучно е линиските раководители да ја сфатат намената на контролниот систем и критериумите за контрола, како и да ги прилагодат соодветно нивниот стил на лидерство. Директниот претпоставен на полицискиот службеник е одговорен за административниот и професионалниот надзор над истиот, и тој служи како позитивен или негативен пример. Ефикасното надгледување е важно за одговорноста и доброто управување. Полициските раководители кои се запознаени со политиките и процедурите на одделот, ги познаваат, спроведуваат и подржуваат законите, прописите и политиките, се од огромна важност за кој било полициски оддел. Кога тие ги игнорираат или не успеваат да ги спроведат истите, тоа се одразува на учиниот. Линиските раководители мораат да посетат соодветна обука која ќе им помогне да ги постигнат овие цели.

3.2.6.3. Индивидуални полициски службеници

Иако е факт дека промената доаѓа од раководството, успехот започнува со обичните полициски службеници и промената во однесувањето конечно е лична одлука. Основната одговорност за корумпирано однесување или злоупотреба на служба ја сноси самиот полициски службеник, и слично, до одреден степен, внатрешната контрола е одговорност на секој припадник на полициската служба. Многу полициски служби можат да сторат многу повеќе за да ги заштитат полициските службеници од искушенијата кои водат до незаконски дела (види Глава 4 за повеќе информации на оваа тема). Полицискиот службеник сам одлучува дали ќе стане корумпиран или ќе изврши злоупотреба на службата. Малкумина полициски службеници, без оглед на нивното минато, ја започнуваат нивната кариера во полицијата со намера да станат корумпирани. Повеќето се одликуваат со идеали и се млади луѓе посветени на полициската служба. Оттаму, едукацијата и обуките за полициските службеници се клучни и основни за зачувувањето и потхранувањето на нивниот почетен став. Таквите обуки треба да се фокусираат на поттикнување на интегритетот и етиката, како и да приложат алатки за градење и одржување систем на контрола кој ќе се основа на организациската култура на интегритет, транспарентност и одговорност. Овој вид на обука не е еднократен настан, туку постојано барање за време на професионалната кариера на полицискиот службеник.

3.2.6.4. Колеги и притисок од колегите

Можеби се чини чудно земањето предвид на колегите за дискутирање околу одговорностите поврзани со контролата, но колегите играат важна улога во однос на тоа прашање. Работењето на полициските службеници го забележуваат нивните колеги и тие можат да помогнат да се идентификуваат колегите кои вршат престапи или, барем, да ги информираат нивните претпоставени. Во таа смисла тие вршат контрола. Исто така, колегите можат да влијаат негативно и да поттикнуваат корупција во групата или полициската служба.

Пример 3: Надгледување на склоноста кон корупција на полицијата во Мајами

Во раните 1980-ти години, полицијата во Мајами се соочи со намалување на укорите и казните за полициските службеници, иако тогашната стапка на несоодветно постапување бележеше пораст во тоа време. Со спроведување студија на ситуацијата се откри дека одредени практики за надгледување, воведени во раните 1980-ти години, ја заслабнаа внатрешната контрола и веројатно овозможиле ширење на корупцијата.⁷⁵ Пример за заслабната внатрешна контрола беше унапредувањето на полициски службеници со недоволно работно искуство, од кои само триесет и пет проценти го задоволуваа минимумот од десет години работно искуство.

3.2.6.5. Внатрешни ревизори

Многу полициски служби имаат единици за внатрешна ревизија (понекогаш наречени единици за внатрешна контрола) како начин за надгледување на усогласеноста со процедурите за внатрешна контрола. Таквите единици ги проценуваат процедурите, организацијата и општата дисциплина со цел да се пронајдат слабите точки и да се дадат препораки како истите да се отстранат. Внатрешната ревизија треба да биде независна, а внатрешните ревизори треба да ја извршуваат својата работа објективно. Единиците за внатрешна ревизија треба да бидат под директна контрола на шефот на полицијата или лице на слична функција. Внатрешните ревизори треба да дејствуваат самостојно, независно од процесот на управување, да бидат независни кога известуваат и независни како поединци.

Пример 4: Ненајавена ревизија на потрошено гориво во Босна и Херцеговина⁷⁶

Беше извршена ненајавена ревизија во однос на потрошеното гориво на службените возила. Не постоеше претходно сомневање за манипулација. Пред да се изврши ревизијата, инспекцискиот тим побара список на возила кои беа распределени во три полициски станици и го побара протоколот кој треба да го следи локалната гранична полиција кога точи гориво во возилата. За ова беше информиран главниот советник на граничната полиција.

На денот на ревизијата, инспекторите се појавија во три станици, чекајќи го командирот на полицијата и службените лица на Полициската мисија на ЕУ. Инспекторите ги проверија сите

паркирани возила на станиците, забележувајќи ја нивната километража, регистарски таблички и документи. Понатаму, инспекторите побараа да им се испратат по факс копии од истите податоци од локалната единица за моторен сообраќај и локалните бензински пумпи. Сите регистрирани возила на станиците кои беа распоредени на служба беа повикани да се вратат назад во станицата за да бидат извршени вакви проверки.

Следните денови, инспекторите употребувајќи примероци од целата добиена документација, повторно ги проверија сите релевантни податоци за да се осигураат дека тие се конзистентни и ја пресметаа просечната потрошувачка за секое возило, како корисна референца за инспекциите во иднина.

Пример 5: Ненајавена ревизија на сообраќајната полиција во Босна и Херцеговина

Беше спроведена ненајавена инспекција на ниво на целата земја чија цел беа уредите кои ги користи сообраќајната полиција. Инспекциските тимови ги тестираа електронските брзинометри и алкомерите, проверувајќи ја електронската меморија на уредите и споредувајќи ги резултатите со регистарот на казни. Исто така беа проверувани судските архиви за да се види колку казни, всушност, биле испратени на суд.

Инспекцијата ги доби следниве наоди:

- Некои полициски службеници не ги пратиле на суд казните кои им биле изречени на нивни роднини. Наместо тоа, овие казни останале во нивните канцеларии.
- Бројот на казни кои беа регистрирани во полициската документација не се совпаѓаше со бројот регистриран во електронските мемории на брзинометрите и алкомерите.
- Повеќето полициски службеници користеа уреди без електронска меморија.
- На Министерството за внатрешни работи му недостигаа соодветен софтвер за да ги провери уредите кои беа опремени со електронска меморија.

Откако беше испратен извештај до шефот на Полициската мисија на ЕУ и министерот за внатрешни работи, полицијата одлучи:

- да ги забрани уредите кои немаат меморија и да го купи потребниот софтвер за проверка на меморијата на направите.
- да спроведе понатамошна истрага за сомнителните сообраќајни полициски службеници и нивните раководители, што резултираше во три прераспределби, пет суспензии и две кривични тужби.
- да спроведе тестирање врз сообраќајната полиција (повеќе од 500 полициски службеници) за сообраќајните правила и прописи; сите полициски службеници кои на тестот не го постигнаа потребниот минимален резултат беа прераспределени како редовни униформирани полициски службеници и поминаа низ дополнителна обука.

Значаен фактор во однос на оваа инспекција, односно она што полицијата го оспори, е тоа што инспекциските извештаи требаше да бидат испраќани директно до министерот за внатрешни

работи или друго лице на еквивалентна функција. Не беше вообичаена практика за босанските полициски службеници на терен и регионалните полициски службеници да комуницираат директно со врвот на раководството. Меѓутоа, како што истакнавме претходно, ова е значајно не само за кредибилитетот и независноста на таквите единици, туку и за да се загарантира дека не се манипулира или доцни со нивните резултати и извештаи за активностите, и дека постои директна поврзаност помеѓу апсолутниот врв на раководството и внатрешните единици за надзор како што се единиците за ревизија и истрага.

Единиците за внатрешна ревизија, генералните инспекторати и сличните оддели претставуваат значајна алатка за управувањето доколку нивната работа се извршува професионално и независно. Од суштинско значење е раководителите да не се мешаат во вршењето на ревизиите и истрагите и да обезбедат доволно ресурси за овие функции. Процесот на назначување генерални инспектори и раководители на одделите за дисциплина и ревизија е исклучително важен. Назначувањата мора да бидат веродостојни и да создаваат доверба во системот за контрола, оттаму процесите за назначување треба да бидат транспарентни и да вклучуваат одредено ниво на надворешен надзор.

Дополнителни информации за внатрешните ревизори се дадени во Глава 7.

Поле 6: Најдобри практики за основање делотворна единица за внатрешна контрола

Ова се неколку совети за тоа како да основате успешна единица за внатрешна контрола.⁷⁷

Кога вршите регрутација на кадар за единицата за внатрешна контрола, фокусирајте се на вишите полициски службеници кои имаат добра репутација, високо формално образование и долго и разновидно искуство. Ваквите службеници не само што ќе послужат како пример за останатите полициски службеници, туку тие исто така ќе имаат кредибилитет во дискусиите во рамките на задачата, па оттаму ќе бидат и поуспешни при откривање проблеми и предлагање реални решенија.

- Дозволете првите задачи на единицата да бидат едноставни, со висока веројатност за постигнување успех при пронаоѓањето на нерегуларности. На самиот почеток избегнувајте ги чувствителните прашања од областа на политиката.
- Бидете подготвени на предизвици во однос на мандатот на единицата и полициските службеници кои се вклучени во неа. Погрижете се врвот на управата да разбере дека треба непосредно и директно да им одговори на оние кои го оспоруваат мандатот на единицата или на индивидуалните полициски службеници.
- Не назначувајте инспектори за инспекции кои ги вклучуваат нивните поранешни единици или реони: тоа би создало непотребни предизвици за објективноста и независноста на инспекторите.
- Здружете се со полициска организација од друг регион или провинција со цел заедно со колегите да се осврнете на слични теми или области и да ги размените научените лекции.

- Презентирајте ги и објавете ги извештаите и активностите на контролната единица и внатре и надвор од полициските редови. Целта на ова е двократна: 1) прво за да се прошири информацијата за единицата, за кого работи и методите кои ги користи; и 2) второ, да се рекламираат вишите полициски службеници на единицата, особено внатре, со цел да се промовираат како примери на кои треба секој да се угледа.
- По завршување на должноста во единицата за внатрешна контрола, унапредете ги вишите полициски службеници на повисока позиција од онаа која ја имале пред да бидат регрутирани во единицата.
- Дефинирајте ја внатрешната контрола како врв на кариерата на полицискиот службеник, така што службеникот кој сака да оди уште погоре да посака таа да се најде во неговата/нејзината работна биографија.

3.3. Предизвици за внатрешната контрола во полицијата

Постојат четири важни видови предизвици. Првиот се однесува на средината во која се спроведува контролата, вториот на дизајнот на системот, третиот на вештините кои се потребни и четвртиот на експлоатацијата на резултатите од спроведените контроли.

1. Полициска средина

Полицијата е хиерархиска организација со јасен синџир на команди; нејзините активности треба да се извршуваат со почитување на правото и процедурите. Овие две карактеристики природно ја поттикнуваат послушноста на полициските службеници кон нивните претпоставени и кон сите пишани правила кои се однесуваат на нивните дневни активности. Полицијата е исто така затворено друштво кое го дели светот на два сегмента: 1) силата, од една страна, и 2) надворешниот свет кој се смета за претежно туѓ и непријателски. Ова може да ги наведе некои полициски службеници да мислат дека целите ја оправдуваат употребата на незаконски методи, или да толерираат одредени начини на однесување, бидејќи нивното пријавување би можело да се одрази врз групата. Спроведувањето на систем на контрола не само што е тешко во таква средина, туку исто така може и да биде оневозможено од страна на полициски службеници кои овој систем го сметаат за опасност.

2. Дизајн на системот

Системот за контрола е многу повеќе од идентификување неусогласености. Тој емитува знаци. Пренесува за што се залага организацијата, на кој начин таа сака да се постигнуваат резултатите и како да се однесуваат полициските службеници. Полициските службеници многу брзо ќе забележат какви било неусогласености помеѓу она што се прокламира и она што навистина се прави и нивната поддршка за системот ќе се дефинира соодветно на тоа. Мора да постои кохерентност помеѓу стратегијата и критериумот за контрола. Примерот за работа на полицијата во заедницата покажа колку е важно да се приспособи критериумот за контрола со цел да се поддржи новата политика на работа. Стратешка кохерентност може да се постигне само доколку системот на контрола се совпаѓа со крајните цели.

Барањата за да се постигне истата се природно поголеми, па така мора да се прилагодат стилските на лидерство, обуката, делегирањето на авторитет итн. Постојат и психолошки аспекти на контрола. Полициските службеници набргу ќе ги препознаат небитните прашања, со што ќе се намали нивната иницијативност, а ќе се зголеми отворената непослушност.

Уште едно барање во овој контекст е она што треба да се контролира да биде јасно дефинирано и да постои неопходна основа за тоа. На пример, полициските службеници мора да знаат која е границата помеѓу она што се смета за прифатливо, а што за коруптивно однесување. Не е секогаш едноставно да се дефинира оваа граница: дали полициски службеник смее да прифати бесплатно кафе, бесплатен ручек или подарок? Сите овие елементи може да претставуваат извори на поткуп и висока корупција, па затоа дел од одговорноста на раководството е да ги разјасни ситуациите.

Прекумерната контрола претставува вистински ризик во развојот на системот на контрола. Тенденцијата да се бараат сè повеќе и повеќе информации може да доведе до развој на административни мерки кои ќе ги натераат полициските службеници да се жалат за казните кои ги спречуваат да го посветат времето на нивните основни мисии.

Во овој контекст, контролата мора да се фокусира на елементи и области кои претставуваат ризик за организацијата во однос на корупцијата.

- Полициските службеници може да употребуваат дискрециско право кон припадниците на јавноста. Најдобар пример за ова е сообраќајната полиција, која најлесно прима поткуп.
- Лесно може да се случи злоупотреба за време на интервјуирање на осомничените. Родовите и етничките малцинства се особено изложени на вакво однесување.
- Одредени подгрупи, како специјалните единици, може да развијат специфична култура која може да ги наведе да веруваат дека законите не се однесуваат на нив сè додека тие, како единица, постигнуваат видливи резултати.

Полициските службеници се честопати во друштво на престапници. На пример, ваков е случајот со припадниците на одделите за борба против недозволена трговија со дрога и проституција.

3. Потребни вештини

Евалуацијата на резултати подразбира и специфични вештини. Затоа мора да се посвети многу внимание на објаснување на системот и одржување обуки за оние кои ќе бидат одговорни за неговиот успех, особено линиските раководители. Комуникациските вештини на раководното ниво се клучни за да се појасни зошто системот за контрола е важен и за да можат членовите на организацијата да го поддржат. Тие мора да разберат дека системот има за цел да ја подобри службата и да им ја олесни работата на нејзините припадници.

4. Употреба на резултатите од контролата

Веќе споменавме дека контролите мора да помогнат да се преземат корективни мерки на различни нивоа: тековни операции, можно прилагодување на целите и/или реформи кои имаат за цел да ја променат стратегијата, организацијата, процесите или клучните механизми. Ова може единствено да се постигне доколку се воспостават соодветни процедури за анализа и испитување.

3.3.1. Опасностите од прекумерна контрола

Важно е да се размисли за негативните страни и опасностите од прекумерна контрола. Сè си има своја цена, како прекумерната контрола така и недоволната контрола. Очигледна опасност кога се подобрува внатрешната контрола е тенденцијата на „прекумерно централизирање“, односно држење на контролата и надзорот на високо ниво во рамките на организацијата и подалеку од полицискиот службеник наместо потпирање на пишани политики и активности за надгледување за да се провери усогласеноста. Исто така е важно да бидеме свесни дека со спроведувањето на мерки за контрола може да ѝ испратиме погрешни сигнали на полицијата. Мерките за контрола може да бидат сфатени како знаци на недоверба, и преземање лична одговорност од страна на полициските службеници. Еден начин да се избегне ваквото толкување е да се направат заложби да им се пренесе на полициските службеници зошто се спроведуваат разни контролни активности и да се промовира контролна средина која ќе поттикне позитивен став кон контролите како „најдобар пријател на полицискиот службеник“. Најпосле постои опасност да се стави преголем фокус на процедурите по цена на учинокот. Сите овие предизвици можат да имаат негативно влијание врз мотивацијата и иницијативата на полициските службеници. Од самата полициска служба ќе зависи дали таа ќе биде свесна за ваквите негативни последици и внимателна и дали ќе биде подготвена да го прилагоди и подобри системот на контрола, бидејќи најдобрата движечка сила во секоја реформа на полицијата се мотивираните полициски службеници.

4

Контрола во специфични состојби

Системот на контрола во полицијата во голема мера зависи од состојбата во која се наоѓа земјата. Степенот на политизација, независноста и чесноста на судството, како и ставот на јавноста кон корупцијата играат голема улога. Од друга страна, пак, ефикасноста на контролата зависи најмногу од ресурсите кои се на располагање за нејзино спроведување, вештините на контролорот и подготвеноста на властите и раководството да ги применат резултатите.

Дадените задачи на контролната функција исто така ќе се прилагодат на ситуациите во кои тие се одвиваат. На почетокот контролата ќе се фокусира на почитувањето на човековите права од страна на полицијата; потоа ќе се префрли на различните форми на корупција кај полициските службеници и во рамките на полициската организација; и постепено ќе ја прошири нејзината функција со вршење проценка на раководството на полицијата. Табела 4 е приказ на ситуацијата во различни состојби. Таа не е целосна; нејзината единствена цел е да даде краток преглед на модел кој треба да се развива понатаму.

Табела 4: Пример за специфичности на состојбата во која се врши внатрешна контрола

Состојба	Главни проблеми	Фокус на контрола
Постконфликтни земји	• Политичките власти, судството и полицијата можеби ќе треба да бидат во целост реконструирани. • Демобилизацијата на поранешните војници е тежок предизвик. • Високо ниво на корупција кај сите актери во безбедносниот систем. • Недостиг на стратешка меѓународна помош. • Недостиг на човечки и финансиски ресурси за да се спроведе системот на контрола.	• Користење на фондовите од меѓународни донатори. • Прекршување на човековите права од страна на полицијата. • Дискриминација на разните малцинства. • Системска корупција • Контролата претежно ја спроведуваат меѓународните организации

Земји во транзиција Земјите во транзиција од централно планирана во пазарна економија и од авторитарни во демократски системи	• Реформите на актерите во безбедносниот систем мора да постигнат три главни цели: демократизација, демилитаризација на полицијата и граничарите, професионализација. • Високо нивото на корупција. • Недостиг на човечки и финансиски ресурси; несоодветни вештини.	• Повреда на човековите права • Корупција кај различните актери на безбедносниот систем: индивидуална, колективна, системска.
Земји во развој Земји со низок бруто национален приход (може исто така да вклучи и земји во транзиција)	• Ресурсите за развој на систем на контрола воглавно недостигаат. • Високо ниво на корупција.	• Повреда на човековите права • Почитување на правичноста помеѓу различните компоненти на општеството. • Различни форми на корупција на различни нивоа во полициската служба.
Развиени земји	• Земји со висок бруто национален приход. Контролните функции се проширени и се повеќе и повеќе опфаќаат прашања поврзани со управувањето.	• Повреда на човековите права. • Разноликост, антидискриминација. • Организациона ефикасност.

4.1. Внатрешна контрола во македонската полиција: постконфликтна ситуација (2005 година)

Внатрешната служба за контрола беше централизирана во седиштата на полицијата, но имаше децентрализирани кореспонденти во земјата. Службата се справуваше со:

- проверување на минатото на полициските службеници, вклучувајќи проверка на криминално минато.
- истраги по однос на жалби покренати од истражувачи или од јавноста.
- анализи кои се однесуваат на жалби и дисциплински прекршоци.

Во подготовка беа оддел чија задача е контролата на квалитетот и оддел посветен на внатрешната ревизија.

Оттаму, фокусот на контролата беше ставен на случаи во кои полициските службеници ги прекршиле стандардните норми. Раководните аспекти на контрола, во ова време, не беа развиени. Таков чекор би создал понатамошен развој на функциите на контрола.

4.2. Внатрешна контрола во романската полиција: земја во транзиција (2005 година)

На ниво на Министерството за внатрешни работи, на контролното тело му беше дадена задача да изврши инспекција и контрола на седум оддели на министерството. Контролното тело испита дали се постигнати целите, ефикасноста на работата и климата во единиците каде што ја изврши инспекцијата и исто така ја процени сликата која ја има јавноста за полицијата. Контролите беа извршени според прирачник кој беше создаден за таа цел, а на министерот му беше испратен извештај, откако истиот беше доставен до шефот на единицата која беше предмет на тој извештај.

Друга служба изврши ревизија на употребата на јавните средства доделени на Министерството за внатрешни работи.

За потребите на полицијата беше ангажиран инспекторатот, кому му беа доделени различни задачи за контрола и ревизија – специфични или општи – во рамките на полицијата. За секое подрачје каде што делува полицијата, исто така, беше назначен тим од тројца инспектори кои спроведуваа ревизии и истраги за прекршоците направени од страна на полициските службеници.

Романската полиција, во истиот временски период со македонската полиција, беа понапредни при спроведувањето на системот на контрола, иако системот остана во голема мера теоретски поради тоа што беше новитет и поради недостигот на професионални ресурси.

4.3. Внатрешна контрола во француската полиција: развиена земја

Франција применува систем за контрола развиен во целост. Нејзината служба за контрола, Генералната инспекција на националната полиција (L'inspection générale de la Police nationale), се разви од нејзиниот почетен фокус ставен на дисциплината, а денес опфаќа широк спектар активности:

- Сите дисциплинарни прашања во однос на полициските службеници чиешто дејствување го прекршило законот или полициската етика.
- Евалуација на полициските служби преку анализа, ревизија и проценки.
- Развој на идни студии кои ќе му помогнат на врвното раководство во донесувањето одлуки.
- Советниците и консултантите работат за различни полициски служби.

5

Практични алатки

Овој дел нуди неколку предлози за практичните алатки.

Листата за проверка дава пример за тоа каков вид прашања треба да се поставуваат кога се врши евалуација на постоечката внатрешна контрола на полициската служба. Листата за проверка треба да се осврне на најпроблематичните области во врска со градењето интегритет и антикорупцијата. Ефикасната употреба на ваквата листа ќе ги зајакне контролите, ќе ја подобри усогласеноста и ќе го намали ризикот од корупција во полицијата.

Поле 7: Листа за проверка на прашања поврзани со средината во која се спроведува контролата

Прашања поврзани со контролната средина

- Дали раководството има изработено документ кој ја содржи мисијата на организацијата, дали поставува цели и развива планови за да ги постигне тие цели?
- Дали целите на работењето се реални и достижни?
- Дали постојат политики или принципи кои се утврдени во полициската служба во однос на внатрешните контроли?
- Дали полициските службеници и помошниот персонал се запознаени со овие политики и принципи?
- Дали раководството служи како пример за висок интегритет и етичко однесување?
- Дали постои специфичен кодекс на однесување за полицијата или општ кодекс на однесување на владини службеници?
- Дали кодексот на однесување е зајакнат со обука, комуникации кои почнуваат од врвот па надолу и барања за периодични пишани извештаи за усогласеност од страна на вработените кои се на клучна позиција?
- Дали раководството ја покажува важноста на интегритетот и етичките вредности на персоналот и дали тие се запознаени со етичкиот кодекс, доколку тој постои?
- Дали плановите и работењето се оценуваат периодично?
- Дали етиката е проткаена во критериумите кои се користат за да се евалуира работата на поединците како и на полициската единица?
- Дали раководството соодветно реагира кога добива лоши вести од подредените и полициските единици?
- Дали описот на работното место, оперативните процедури и процедурите за поддршка се ажурирани?

- Дали моралот на вработениот е на соодветно ниво?
- Дали има време, алатки и ресурси за ефективно да се постигнат мисијата и целите?

Прашања поврзани со надгледувањето

- Дали раководството рутински ја надгледува контролата при процесот на водење на полициските операции?
- Дали раководството јасно назначува кадар за обучување и надгледување на внатрешните контроли?

Прашања поврзани со операциите

- Дали постојат политики и рутини кои се воспоставени во областа на полициските операции?
- Дали овие политики и рутини им се доставени на поединците кои работат во оваа област?
- Дали поединците кои работат во оваа област се информирани за политиките и се обучени за рутините?

Прашања поврзани со внатрешната ревизија

- Дали внатрешната ревизија има целосна поддршка од врвот на раководството?
- Дали организациската врска помеѓу внатрешната ревизија и вишите раководители во полициската организација е соодветна?
- Дали извештаите за внатрешна ревизија ги покриваат вистинските теми, дали им се доставени на вистинските луѓе и дали се дејствува навремено согласно истите?
- Дали клучните вршители на ревизијата поседуваат соодветно ниво на експертиза?

Прашања поврзани со управувањето со човечки ресурси

- Дали постојат политики и рутини кои се воспоставени за управување со човечки ресурси (УЧР)?
- Дали овие политики и рутини им се доставени на поединците кои работат со прашањата поврзани со УЧР?
- Дали поединците кои работат со прашањата поврзани со УЧР се информирани за политиките и обучени за рутините?
- Дали се спроведуваат соодветни проверки на криминалното минато доколку тоа се побара за одредено работно место?
- Дали должностите поврзани со процесирање и одобрување на дејствијата на кадарот се одвоени должности?
- Дали се вршат редовни евалуации на работењето од страна на непосредните раководители кои му се доставуваат на кадарот или одделот за УЧР?
- Дали постојат процедури кои се воведени со цел да се обезбеди известување за активностите кои се извршуваат надвор и за какви било потенцијални судири на интерес?

Прашања поврзани со испраќањето на полициските службеници

- Дали постојат политики и воспоставени рутини во испраќањето на полициските службеници?
- Дали овие политики и рутини им се доставени на поединците кои работат со прашања поврзани со испраќањето на полициските службеници?

- Дали поединците кои работат со прашањата поврзани со исплаќањето на полициските службеници се информирани за политиките и обучени за рутините?
- Дали должностите поврзани со одобрување на работните дејствија и време се одвоени од должностите за исплата на платежните чекови и платата на банковите сметки?
- Дали податоците за времето и сработеното се одобруваат директно од претпоставените за да се осигури дека работните часови се согласуваат со исплатените часови?
- Дали раководството го прегледува и потпишува конечниот платен список за да се осигури дека персоналот е платен според договорот за плата и дека вработените чиј работен договор завршил не добиле плата?

5.1. Пример за холистичка анализа на системот за внатрешна контрола – случајот со заштита на ресурсите

Голем број тајни и чувствителни информации се складираат во компјутерите на полициските агенции. Во овој фиктивен случај ИТ контролите се запоставени и постојано има отворена непослушност.

Полициските службеници продаваат чувствителни информации на медиумите и исто така се осомничени за манипулирање со досиејата во замена за поткуп. Подолу се наведени предлози за тоа како да му се пристапи на овој проблем, разгледувајќи ги сите пет компоненти на системот за внатрешна контрола.

5.1.1. Контролната средина

Раководството мора да се посвети на компетентноста и соодветното однесување во однос на ИТ, да овозможи обука во оваа област и да воспостави позитивна контролна средина за ИТ прашања кои ги има кадарот, а сето тоа треба да се одрази во политиките за човекови ресурси.

5.1.2. Проценка на ризикот

Проценката на ризикот покажа дека на ниво на општа контрола полициската служба:

- не го ограничи пристапот само на корисниците кои требаше да ги исполнуваат своите должности;
- не направи соодветни системски промени во софтверот;
- не ги документираше промените на софтверот;
- не ги одвои некомпатибилните задачи; и
- не ја заштити својата мрежа од неовластен сообраќај.

5.1.3. Контролни активности

Полициската служба може:

- да спроведе логички (на пример, лозинки) и физички (на пример, брави, значки за идентификација, аларми) контроли за пристап;
- да ја одбие можноста за логирање во оперативниот систем за корисниците на апликации;
- да го ограничи пристапот до продуктивната средина за кадарот кој развива апликации;
- да користи контролни шифри за да се регистрира целиот пристап и команди со цел да се откријат прекршувањата на безбедноста;
- да го надгледува кадарот пред да му дозволи пристап до системите кои содржат чувствителни информации.

5.1.4. Информации и комуникација

Во однос на информациите и комуникацијата, може да се земе превид следново:

- Процедурите за ИТ контрола треба да бидат достапни и промените во софтверот треба да се документаат пред софтверот да биде пуштен во употреба.
- Треба да се развијат политики и описи на работното место кои го поддржуваат принципот на поделба на должностите.
- Треба повремено да се пријавуваат и ревидираат контролните шифри за обиди за пристап и неовластените команди.

5.1.5. Надгледување и евалуација

Некои предложени активности за надгледување и евалуација на системот за внатрешна контрола во оваа област се:

- спроведување ИТ ревизија;
- спроведување вежба за симулирана катастрофа;
- надгледување на активноста на веб серверот.

6

Имплементација

Овој дел од глава 5 ги преставува предлозите за тоа како да се пренесува содржината на оваа глава преку семинари и работилници. Предложените вежби се само примери кои се создадени да дадат идеја и инспирација; тие треба да бидат прилагодени на специфичните потреби и состојбата на поединечните полициски организации. За предложените теми, види Поле 8 подолу.

Поле 8: Предложени теми за семинар за внатрешна контрола

Работилница 1: Градење цврста контролна средина

Цел:

Да се наведе врвното раководство да ја разбере важноста на контролната средина и нивната улога како виши лидери при создавањето плодна контролна средина.

Содржина:

Што претставува поимот контролна средина?

Зошто е важна контролната средина?

Какви мерки треба да се преземат за да се подобри контролната средина?

Како го мерите и оценувате квалитетот на контролната средина?

Целна група: Вишото раководство

Работилница 2: Како да се направи проценка на ризикот

Цел:

Да му се овозможи на средното раководство да спроведе анализа на ризикот на своите операции

Содржина:

Какви модели и алатки постојат за идентификација, проценка и справување со ризиците во различни сценарија и состојби?

Како да ги применим овие модели и алатки во мојата организација?

Како анализата на ризикот може да се користи како основа за развојот и подобрувањето на организацијата?

Целна група: Средното раководство

Цврстата внатрешна контрола зависи од мал број важни вредности кои мораат да бидат присутни на сите нивоа на организацијата. Овие клучни вредности се јасност, чесност, транспарентност и едноставност. Од овие вредности произлегува кохерентна стратегија, кохерентна структура и кохерентно раковоство.

За да биде внатрешната контрола ефективна, вишите раководители треба да покажат дека веруваат во внатрешната контрола и да бидат примери за нејзиното извршување. Раководителите ги поставуваат тонот и културата на полициската организација. Раководството сноси најголема одговорност и надлежност за системот за внатрешна контрола.

Добрата внатрешна контрола подразбира дека мерките за контрола се вградени во дневните организациски рутина, како и во извршувањето на исклучителните задачи. Редовните информации и обуката за мерките за внатрешна контрола за целиот кадар се важни за да се постигне одржливост.

Добриот систем за внатрешна контрола мора да се осврне на поединците кои работат во него, и да го поддржува и негува интегритетот и позитивниот однос кон мерките за контрола. Внатрешната контрола е одговорност на сите припадници на полицијата и истата треба да биде составен, или прецизно и јасно изразен дел од описот на сечие работно место. Полициските служби кои не обезбедуваат заштитни политики и процедури и други клучни контролни активности на системска основа, не само што ги изневеруваат своите службеници туку ја изневеруваат и јавната доверба.

Добро е да се инвестира во превентивни мерки, особено во однос на регрутацијата, пред-вработувањето и обуката на работно место, со силен фокус ставен на интегритетот, етиката и внатрешната контрола и на тоа дали парите се соодветно потрошени, бидејќи многу малку полициски регрути ја започнуваат својата кариера со намера да станат корумпирани. Повеќето од нив се идеалистички настроени млади луѓе посветени на јавната служба, така што со соодветно образование, обука и надзор тие ќе продолжат со истиот тој став.

Факторите за успех во спроведувањето на системот за контрола може да се резимираат како:

- кохерентност помеѓу стратегијата, структурите, процесите и контролата;
- јасност, чесност, едноставност и транспарентност;
- економија на системот преку концентрирање на клучните области и исклучоци;
- примена на резултатите со цел да се подобри организацијата; и
- поддршка од вишото раковоство.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 5 ■ Внатрешна контрола

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО МОЖЕМЕ ДА СТОРИМЕ ЗА ДА НАДОМЕСТИМЕ ЗА СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали ги проценивме внатрешните нивоа на контрола за да ја спречиме и откриеме внатрешната корупција? Види Табела 1	Доколку не, можеме: • Да процениме каде треба да се осврнеме на контролата • Да ја дефинираме рамката на внатрешната контрола • Да одлучиме кои дејствија да ги преземеме	Можеме: • Да назначиме внатрешен експерт • Да назначиме работна група составена од раководители • Да известуваме во рамките на организацијата за да обезбедиме транспарентни процеси • Да направиме споредба помеѓу ситуацијата и Табела 4 • Да одлучиме кои нови инструменти треба да се додадат
Дали користиме соодветни инструменти за внатрешна контрола според Табела 4?	Доколку не, можеме: • Да ги процениме инструментите кои ги користиме • Да процениме дали треба да додадеме други инструменти • Да подготвиме план за спроведување	Можеме: • Да ја промениме структурата со интегрирање внатрешна
Дали одговорностите на раководството и кадарот се јасно дефинирани на тој начин што внатрешната	Доколку не, можеме: • Да го дефинираме Описот на работни задачи на раководството и кадарот	Можеме: • Да ја промениме структурата со интегрирање внатрешна

контрола е прифатена во рамките на вашата организација?	• Да ја подобриме стручноста при одлучување • Да ја преуредиме и изградиме структурата на внатрешната контрола	ревизија • Да го контролираме одлучувањето на раководството • Да ги пренесеме внатре во организацијата донесените одлуки и одговорности
Дали сме свесни за предизвиците кои со себе ги носи внатрешната контрола, како на пример, прекумерната контрола и последиците од неа?	Доколку не, можеме: • Да ги процениме потенцијалните ризици • Да дефинираме јасни правила за раководителите за да се избегне прекумерна контрола	Можеме: • Да ангажираме посебен експерт кои ќе се справи со прекумерната контрола • Да разговараме во рамките на работната група за внатрешна контрола
Дали внатрешната контрола во организацијата е прифатена од страна на раководството и кадарот?	Доколку не, можеме: • Да донесеме транспарентна одлука и соодветно да реагираме • Да ги процениме слабите страни и критиките за внатрешната контрола кои доаѓаат од внатрешните редови • Да создадеме јасни правила	Можеме: • Да ангажираме експерт/ревизор • Да ги обврземе раководителот и кадарот да ги почитуваат правилата Забелешка: алатките опишани во Глава 9 може да бидат корисни

6

ГЛАВА 6

Надворешен надзор и контрола

■ Ханс Борн, Ејдан Вилс, Габриел Гајслер и Матијас Ерн

ГЛАВА 6

Полицијата е овластена да открива и спречува прекршувања на законот. Меѓутоа, може да преставува потешкотија за полицијата да открива и спречува такви прекршувања кои се случуваат во нејзините служби. Поради ова, во демократските општества постои надворешен надзор и контролни тела кои ја надгледуваат полицијата за да осигураат дека таа работи во согласност со законот. Оваа глава 6 објаснува како тој процес на надгледување функционира во однос на борбата против корупцијата во полицијата. Тоа го прави на тој начин што објаснува кои надворешни институции се ангажираат за надзор на полицијата и ја споредува работата на тие институции. Оваа глава дава практични примери од секојдневието за тоа како се спроведува надзор врз полицијата со цел да се спречи корупцијата и како тој процес на надгледување може да се подобри.

Оваа глава ја користи дефиницијата за корупција наведена во Глава 1, која корупцијата ја дефинира како „злоупотреба на јавната функција за лична придобивка“. Овде исто така се користи и концептот на „системска корупција“. Системската корупција претставува вклученост на сите, или мнозинството, од полициската организација во коруптивна активност и може да вклучува целосно пренасочување на улогата на полицијата. Системската корупција може да ја намали способноста на полициската служба за спречување на криминалот. Ваквата ситуација е особено значајна за дискусијата за надворешен надзор и контролни тела, бидејќи доколку полицискиот оддел е системски корумпиран, само надворешно тело може ефективно да се справи со корупцијата.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми за кои се зборува во оваа глава се подетално разработени во другите глави:

Глава 5 дава дополнителни информации за внатрешните контроли, а

Глава 7 дополнителни информации за истражувањата.

Исто така, види ја и Глава 1.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Што претставуваат надворешниот надзор и контрола?

Оваа глава 6 се осврнува на надворешната *контрола* и надворешниот *надзор* на полицијата. Надворешната *контрола* ги вклучува наредбите и раководењето со полициските операции. Таа е надвор од полицискиот синџир на команда, но сепак е способна да ја насочува полициската активност, исто како кога извршната власт политички ѝ наредува на полицијата одредено прашање да стави како приоритет (на пример, наркотиците) или кога некој судија му издава налог на полициски службеник да спроведе истрага. Овие контролни функции се карактеристики на дизајнот на полициските процедури и им дозволуваат на надворешните тела да го регулираат дејствувањето на полицијата и да ја принудат полицијата да се однесува соодветно.

Надворешниот *надзор* се занимава со ревидирање и надгледување на полициското однесување од страна на институции кои се надвор од полицијата. Има за цел да ја спречува и идентификува злоупотребата како и да ја подобри услугата што полицијата ја ѝ ја дава на јавноста. Надзорот воглавно се состои од *екс пост* проценка, но исто така вклучува и тековно надгледување. Пример за институции кои имаат исклучиво надзорна функција се парламентарните комитети, медиумите и актерите на цивилните општества (НВОи и ИНВОи) како што се Транспаренси интернешнл и Американската унија за цивилни слободи. Овие организации не се интегрирани во полицискиот синџир на команда и само однадвор ја надгледуваат коруптивната активност на полицијата и другите злоупотреби. Надворешниот надзор се разликува од надворешната контрола по тоа што контролата подразбира интеграција во полицискиот синџир на команди, со придружен директен капацитет да го измени полициското однесување.

Според оваа глава, надворешни тела претставуваат сите институции кои се и организациски и функционално независни од полицијата. Во оваа глава се зборува за извршниот, парламентарниот, судскиот, специјалниот надзор на полицијата и телата за антикорупција, *ад хок* анкетните комисии, организациите на цивилното општество и медиумите. Зборува за улогата и функцијата на секоја од овие институции и дава примери за најдобри практики.

Институциите за надворешен надзор и контрола не само што ја надгледуваат полицијата, туку се надгледуваат и меѓусебно. Ова ги прави институциите за надворешна контрола поимни на корупција отколку механизмите за внатрешна контрола. На пример, доколку шефот на полицијата прима поткуп тој или таа може намерно да ги сруши внатрешните антикорупциски механизми. Доколку дојде до ова, шефот на полицијата мора да биде запрен од страна на некој кој е надвор од полицијата, како на пример извршната власт. Но и таа може да биде корумпирана, користејќи го корумпираниот шеф на полицијата да ја замолкне опозицијата. Меѓутоа, доколку се случи ова, против корупцијата можат да се борат обвинителите, парламентот може да ја повика на одговорност слабата извршна власт, а

граѓанското општество или медиумите да се погрижат за тоа корупцијата да биде откриена. Оттука, доколку едно тело за надворешен надзор не успее да се справи со коруптивната практика, постојат многу други тела кои можат да интервенираат со цел да ја спречат корупцијата и да го вратат владеењето на правото.

Затоа успехот на телата за надворешен надзор се темели на фактот дека, како целина, тие ги надгледуваат полициските служби за да се погрижат околу тоа истите да не бидат корумпирани и се надгледуваат меѓусебно за да се уверат дека секоја институција правилно ја извршува својата работа. Ова, пак, гарантира дека не се злоупотребува надлежноста на овие институции врз полицијата.

3

Зошто телата за надворешен надзор и контрола се важни во борбата против корупцијата?

Следниве делови даваат аргументи за критичката улога на телата за надворешен надзор и контрола во борбата против корупцијата.

3.1. Зајакнување на демократското владеење

Насекаде прифатена норма е дека јавноста треба да има контрола врз владините и јавните служби, како на пример, врз полицијата. Ова е од суштинско значење за да се загарантира дека јавните служби одговараат на потребите на јавноста и дека полицијата не се вклучува во активности кои се штетни за неа, како што е корупцијата. Во демократските општества, јавноста воглавно ја контролира полицијата (и другите владини агенции) индиректно, преку избраните претставници. Фактот дека полицијата ја надгледуваат институции кои се или директно избрани (на пример, парламентот) или назначени од страна на директно избрано тело (на пример, специјализирани тела за надзор на полицијата) го прави надзорот демократски. Со утврдување, назначување и ревидирање на работата на телата за надзор на полицијата, парламентите создаваат поврзаност помеѓу јавноста и полицијата. Телата за надзор на полицијата кои се надгледуваат демократски играат важна улога со тоа што ја прават полицијата поподготвена да одговори на потребите на јавноста на која ѝ служи.

3.2. Промовирање на јавната доверба во полицијата

Искуството од низа држави покажува дека честопати јавноста не верува дека полициските служби спроведуваат правилни внатрешни истраги по обвиненијата и жалбите за несоодветно однесување, како што се корупцијата и употребата на прекумерна сила. Во многу случаи ваквата загриженост се потврди како точна од страна на надворешните јавни истраги за активностите на полицијата.⁷⁸ Истрагите доследно покажаа дека внатрешните истражители честопати не дејствуваат на ефективен и непристрасен начин, бидејќи се под влијание на колегите и идејата за полициска лојалност и солидарност.⁷⁹ Овие проблеми се особено важни за истрагите за системска корупција, каде што самите шефови, раководители и истражители може да бидат вклучени во коруптивни практики.

Дополнително, дури и доколку некои полициски служби се способни за спроведување правични и темелни внатрешни истраги, јавноста може да не биде свесна за тоа и оправдано може да се прашува дали внатрешните истраги се пристрасни. Бидејќи ефективното работење на полицијата зависи од довербата на јавноста многу е важно полициските служби да направат заеднички заложби за покажување транспарентност. Еден од начините да се покаже транспарентност на полициските служби е тие да бидат

надгледувани од страна на тела за надворешен надзор, со тоа кредибилно демонстрирајќи ѝ на јавноста дека полицијата нема што да сокрие. Доколку јавноста знае дека полицијата ја надгледува надворешно тело и дека жалбите можат да бидат доставени и независно истражени од страна на ова тело, ова ќе помогне да се унапреди довербата на јавноста во работата на полицијата.

3.3. Обезбедување усогласеност со меѓународните стандарди за полициско работење и корупција

Надворешниот надзор на полициските служби е важен за да ѝ се овозможи на државата да ги исполни своите меѓународни законски обврски. Меѓународниот закон за човекови права бара од државите да воспостават институции кои ги разгледуваат жалбите на поединците за нарушување на нивните човекови права од страна на полицијата и, доколку е неопходно, да обезбедат правен лек за истите.⁸⁰ Оваа улога обично ја има судот, но исто така и други институции се вклучени во истрагата за наводно кршење на човековите права од страна на полицијата, како на пример народниот правобранител, комисиите за човекови права, специјалните тела за жалби против полицијата.

Корупцијата на полициските службеници често вклучува прекршување на човековите права. На пример, полициските службеници може произволно да задржат некого или да употребат прекумерна сила против некое лице со цел да изнудат пари од него. Ова е пример за корупција и кршење на правото на слобода и (потенцијално) правото да не се биде предмет на тортура и нехуман и деградирачки третман. Меѓудругото, некои полициски службеници може да примат поткуп за да ги игнорираат обвиненијата за злоупотреба на лицето со кое незаконски постапил друг полициски службеник или припадник на јавноста. Оттука, постои јасна поврзаност помеѓу кршењето на човековите права и корупцијата.

Државите исто така имаат меѓународни обврски во однос на антикорупцијата. Тие вклучуваат обврска да се основаат независни, надворешни институции за да се спроведе истрага во однос на обвиненијата за корупција на државните службеници, вклучувајќи ги и полициските службеници.⁸¹

3.4. Подобрување на услугите на полицијата

Надворешниот надзор е клучен за подобрување на услугата која полицијата ѝ ја дава на јавноста. Ова ги вклучува законитоста, ефективната и ефикасноста на нивната услуга. Надворешниот надзор може да ѝ помогне на полицијата да ги идентификува и да се осврне на слабите страни и проблемите во нејзината работа. На пример, институциите за надворешен надзор може да откријат проблеми со примена на системот на полицијата за детектирање корупција помеѓу нејзините службеници или со надгледување на идните вработени. Како одговор, институцијата која врши надзор може да ѝ препорача на полицијата да усвои нови политики или процедури. Често, надворешната институција е на подобра позиција од внатрешното тело за идентификување проблеми во начинот на работење и процедурите на полицијата. Ова е така бидејќи надворешното тело може да ја евалуира работата на полицијата без врз него да влијае полициската хиерархија, лојалноста кон колегите или институционалната култура.

4

Каква е улогата на телата за надворешен надзор и контрола во борбата против корупцијата?

Постојат шест различни актери кои се вклучени во надворешниот надзор и контрола на полициските служби:

- извршната власт;
- парламентот;
- судството;
- специјалните тела за надзор и борба против корупцијата во полицијата;
- *ад хок* анкетните комисии; и
- организациите на граѓанското општество и медиумите.

Во овој дел се опишува улогата на секој од овие актери во борбата против корупцијата и ги истакнува нивните силни страни, како и слабостите кои ги имаат како антикорупциски механизам.

4.1. Видови надворешен надзор и контрола

Шесте институции набројани погоре вршат два вида надзор и контрола: проактивна и реактивна.⁸²

Проактивните функции на надзор постојат за да се спречи појавата на корупција во полицијата и обично се фокусираат на идентификување и справување со системските фактори кои доведуваат до корупција, и за таа цел се служат со легислативата, политиката и управувањето.⁸³ Табела 1 ги покажува разните функции поврзани со проактивниот надзор на полицијата. Системите на реактивен надзор на полицијата служат за справување со случаите на корупција по појавата на истите. Пристапот на реактивниот надзор кон полициската корупција може да се карактеризира како одговор на жалбите или обвиненијата и, доколку се реши дека се случила коруптивна практика, санкционирање и истрага на поединците вклучени во неа и/или давање препорака за реформи (види Табела 1, подолу). Системите за реактивен надзор исто така може да ја спречат полициската корупција, бидејќи разоткривањето и казнувањето на полициските службеници кои примиле поткуп ги одвраќа другите припадници да бараат или примаат поткуп.

Табела 1: Преглед на различните функции на проактивниот и реактивниот надзор на полицијата

Функции на проактивниот надворешен надзор и контрола	Надворешни актери кои се вклучени
Донесување на законска рамка за справување со корупцијата	Парламент и извршна власт
Воспоставување системи за одговорност и надзор	Парламент, извршна власт, специјализирани тела за надзор и антикорупциски тела во полицијата
Воведување официјални антикорупциски политики	Извршна власт, парламент, антикорупциски тела
Обезбедување ресурси за справување со корупцијата	Извршна власт, парламент
Информирање за политиката на организацијата во однос на корупцијата	Извршна власт, граѓанско општество и медиуми, специјализирани тела за надзор, <i>ад хок</i> анкетни комисии
Испитување на системските фактори кои доведуваат до корупција	Специјализирани тела за надзор и борба против корупцијата во полицијата, <i>ад хок</i> анкетни комисии
Функции на реактивниот надворешен надзор и контрола	Надворешни актери кои се вклучени
Дисциплинирање и казнување на корумпираната полиција	Судство, извршна власт, обвинителски служби
Споделување на фактите за појавата на корупција во полицијата	Специјализирани тела за надзор и борба против корупцијата во полицијата, граѓанско општество и медиуми, парламент, <i>ад хок</i> анкетни комисии
Одговарање на жалбите за корупција	Специјализирани тела за надзор и борба против корупцијата во полицијата, обвинителски служби, <i>ад хок</i> анкетни комисии
Откривање и истражување на корупцијата	Специјализирани тела за надзор и борба против корупцијата во полицијата, <i>ад хок</i> анкетни комисии, обвинителски служби

4.2. Врската помеѓу надворешната и внатрешната контрола

Институциите за надворешен надзор и контрола функционираат паралелно со системите за внатрешна контрола (Види глава 5). Надворешните механизми зависат од ефикасните внатрешни контролни механизми со цел да се одржат стандардите за професионалност и транспарентност. Внатрешните контроли вклучуваат проверка за време на процесот на регрутација, надзор од линиските раководители, истрага по обвиненија за корупција од страна на внатрешните тела за борба против корупцијата, преземање дисциплински мерки против корумпираните полициски службеници, следење на подложноста на корупција кај полициските службеници и промовирање полициска култура која е нетолерантна кон корупцијата.⁸⁴ Овие внатрешни контроли ги спроведуваат и применуваат надворешните контроли, закони и политики.

Надворешниот надзор и контрола имаат четири главни улоги во однос на внатрешните контроли:

1. да гарантираат дека се основани внатрешни контроли;
2. да проверуваат дали внатрешните контроли во полицијата функционираат ефективно;
3. да ја снабдат јавноста со независен механизам до кои тие ќе можат да ги поднесуваат жалбите за полициската корупција; и
4. да се справуваат со случаите на полициска корупција со кои не можат да се справат самите полициските служби, или поради тоа што случајот е тежок, или бидејќи постојат конфликти на интереси.

Следните делови се однесуваат на шесте најголеми институции за надворешен надзор и контрола. Даден е краток преглед на улогата на секоја институција и прашањата кои се вообичаени за одредената институција за надворешен надзор, како и некои клучни препораки за подобрување на ефективностa на секоја од институциите.

4.3. Извршна власт

4.3.1. Улогата на извршната власт

Извршната власт утврдува сеопфатни политики и дава стратешка насока за полицијата.⁸⁵ Во зависност од структурата на државата и делегирањето на надлежности, надзорот на извршната власт врз полициските служби може да се одвива на различни нивоа: министерот за внатрешни работи врши надзор на национално ниво, покраинскиот гувернер на регионално ниво и градоначалникот на градско ниво. Во некои земји полициските служби се дел од министерството за внатрешни работи (како што е случајот во Русија); во други надзорот на извршната власт е децентрализиран на градови, региони или покраини (на пример, во Швајцарија). Во други земји, полициските служби директно поднесуваат извештаи до шефот на државата или владата, бидејќи не постои министерство за внатрешни работи (на пример, во Индонезија). Меѓутоа, ваквото уредување честопати може да доведе до прекумерно политичко мешање во работата на полицијата.

Извршната власт е одговорна за утврдување на процесот за надзор на полицијата, вклучувајќи ја и борбата против корупцијата. Иако утврдените практики може да се разликуваат од земја до земја, извршната власт обично употребува три стратегии за справување со корупцијата во полицијата.

Табела 2: Три стратегии кои може да ги употреби извршната власт за да ја спречи полициската корупција

Стратегија	Опис
Покажување политичка волја за сопирање на корупцијата во полицијата	За која било политика да се покаже како успешна во борбата против корупцијата, треба да е поддржана од владата, а особено од одговорните министри. Извршната власт мора да ѝ покаже на пошироката јавност, а особено на полицијата дека сериозно се справува со корупцијата. Извршната власт може да ја прикаже својата посветеност во борба против корупцијата преку политики и акции. На пример, владините бели книги за корупција особено се однесуваат на причините за корупција и мерките за превенција, откривањето и кривичното гонење во рамките на јавниот сектор.⁸⁶ Извршната власт може да ги спроведе своите препораки за дејствување со наметнување антикорупциски стандарди и на тој начин кредибилно да ја покаже својата посветеност на борбата против корупција.
Создавање институции за надзор	Извршната власт може да основа институции чија задача е независен надзор на полициската служба. Овие институции може да вклучуваат специјализирани тела за надзор на полицијата. Владините министри⁸⁷ или полициските власти/управните одбори/комисиите се предводени од граѓани (односно, не од полициски службеници) чија задача е да ја надгледуваат полицијата, како и политиката за борба против корупцијата. Во многу земји се врши надзор на полицијата во име на избраните претставници. Полициските инспекторати имаат задача да ја испитаат усогласеноста на полицијата со законот, официјалната политика и кодексите на однесување. Примери за тоа се Полицискиот инспекторат на Нејзиното Височество во Обединетото Кралство (<i>Her Majesty's Inspectorate of the Constabulary in the United Kingdom</i>),⁸⁸ Инспекторатот на националната жандарменија (<i>Inspection de la Gendarmerie Nationale</i>), Генералниот инспекторат на службите (<i>Inspection Générale des Services</i>) и Генералниот инспекторат на националната полиција во Франција (<i>Inspection Générale des Services de la Police Nationale in France</i>),⁸⁹ Генералниот инспекторат на администрацијата за внатрешни работи во Португалија (<i>Inspecção Geral Da Administração Interna in Portugal</i>)⁹⁰ и Националната полиција (<i>Rijksrecherche</i>) во Холандија.⁹¹

	Овие институции за надзор воспоставуваат рамнотежа помеѓу избраните политички претставници и полицијата, притоа сведувајќи го на минимум прекумерното политичко вмешување од страна на извршната власт во полициските работи.
Надгледување на процедурите за управување со ресурсите	Како дел од нејзината улога за утврдување на стратегијата, извршната власт може да ги обмисли или измени критериумите кои се користат при регрутацијата, изборот и унапредувањето на полициските службеници. Извршната власт може, на пример, да забрани регрутација на поединци кои биле осудени за корупција или други видови криминал. На пример, во Кенија, врз основа на истрага спроведена од страна на Антикорупциската комисија, кениската влада ја откажа регрутацијата на 3,000 нови полициски службеници и суспендираше 60 поради тоа што примиле поткуп од страна на новите регрути за да им помогнат да се вработат во полицијата.⁹² Извршната власт може исто така да ги надгледува политиките за плата и да се погрижи средствата од фондовите да бидат правилно распределени. Истражувањето покажува дека во некои земји платите на полициските службеници често не се исплаќаат, доцнат или се користат од страна на раководството, не им се дава основната опрема на полициските службеници и тие треба од свој џеб да плаќаат за униформата, опремата, бензинот и мобилните телефони.⁹³ Недостигот од доволна плата и опрема е една од главните причини за полициската корупција. Оттука, надлежноста на извршната власт да дава средства и плати и истите да ги надгледува е важна алатка за спречување на корупцијата.

4.3.2. Предизвици

Од сите тела за надворешен надзор, извршната власт поседува најголема слобода на одлучување и најголем капацитет да влијае на полицијата. Важно е да се направи јасна разлика помеѓу областите и одговорностите на извршната власт и полицијата. Ова е значајно, бидејќи политичкото мешање може да го дозволи, па дури и да го поттикне коруптивното дејствување на полицијата, на пример, да се бара од неа да блокира легитимни мирни демонстрации против владата, да не апси политичари или други елити кои се осомничени за вршење криминал, или да унапредува полициски службеници поради нивната партиска припадност.⁹⁴ За да се разберат различните мандати на извршната власт и полицијата треба да се знае дека извршната власт има „одговорност за политиката“, а полицијата „оперативна одговорност“.⁹⁵ Демократските општества строго ја почитуваат оваа разлика, бидејќи истата придонесува кон тоа полицијата да ги следи политиките кои ги посакува јавноста и извршната власт да не се меша во операциите и да не ја загрозува независноста или ефикасноста на полицијата.

4.3.3. Препораки

Правилото со кое се регулираат односите помеѓу извршната власт и полицијата треба да гласи дека за сите прашања поврзани со специфични оперативни одлуки и одлуки за спроведување на законите, полицијата треба да донесува одлуки врз основа на нејзината професионална проценка. Сите прашања кои се однесуваат на политиката се контролирани од страна на демократски избрана извршна власт.⁹⁶ Оваа разлика може да биде и тешко воочлива и веројатно ќе постојат сиви области. Следниве препораки претставуваат начини на кои врската помеѓу извршната власт и полицијата може да се формулира, со што би се намалила двосмисленоста и полициската одговорност би се довела до максимум, истовремено сведувајќи го на минимум мешањето на извршната власт во операциите.

Создадете јасна законска рамка. Честопати и полицијата и политичарите се свесни за неопходноста од разделување на нивните области на одговорност, но не им се јасни спецификите за тоа кои прашања се во надлежност на кое тело.⁹⁷ Колку е појасна и поспецифична законската рамка, толку повеќе извршната власт ќе биде запознаена каде завршува нејзината контрола и каде започнува полициската експертиза.

Транспарентност на односот извршна власт – полиција. Секоја политика или други директиви кои доаѓаат од извршната власт треба да се достават до полицијата преку формални канали со досие за процедурата за одлука која довела до создавање на таа политика. Ова помага во *пост факто* анализата на специфичните политики и спречува судир на интереси кој може да се случи кога шефовите на извршната власт и полицијата меѓусебно договараат политики, приватно или во неформални средини, како на пример за време на друштвени средби.

Строго одржување на синџирот на команда. Извршната власт никогаш не треба да го занемари официјалниот синџир на команда, ниту пак комуникацијата со полициските службеници од понизок ранг или да намени политика за нив заобиколувајќи го раководството на полицијата. Со строгото придржување до синџирот на команда се избегнуваат ситуации каде што извршната власт има можност да влијае на политиките на полициското работење и покрај тоа што наидува на неодобрување од страна на полициските командири. Доколку постои суштинско несогласување помеѓу полициските командири и извршната власт, треба да се следат соодветните канали за замена на полициското раководство.

4.4. Парламент

Парламентот има две важни улоги во борбата против корупцијата: 1) законодавна и 2) надзорна.⁹⁸

4.4.1. Законодавна улога

Веројатно најочигледниот придонес на парламентите кон полициското раководење – а особено кон борбата против корупција – е усвојувањето на легислатива која поставува законска рамка за спречување на полициската корупција. Оваа законска рамка се состои од четири вида закони: 1) закони кои ја криминализираат корупцијата, 2) закони за унапредување на транспарентноста и одговорноста на владата, 3) закони со кои се регулираат мандатот и надлежностите на полицијата и 4) закони со кои се основаат институции за надзор.

1. *Закони кои ја криминализираат корупцијата.* Првата категорија се однесува на казнување на корупцијата. Овие закони може да бидат дел од општиот кривичен законик и да содржат одредби кои ја криминализираат корупцијата или да бидат специфични антикорупциски закони.
2. *Закони за унапредување на транспарентноста и одговорноста на владата.* Функцијата на втората категорија е да се спречи појавата на корупција. Со овие закони се унапредува одговорноста и транспарентноста на владата и на тој начин се намалуваат можностите за корумпирано однесување. Овие закони вообичаено ги регулираат прашањата како што се пристапот до информации, слободата на изразување и заштитата на дојавувачите.
3. *Закони со кои се регулираат мандатот и надлежностите на полицијата.* Третата категорија се однесува на мандатот и надлежностите на полицијата.⁹⁹ Овие закони може да вклучат активности подложни на корупција, како што се јавната набавка на опрема, бензин, храна и згради (договори), како и регрутирањето и унапредувањето на полициски службеници (кариери).
4. *Закони со кои се основаат институции за надзор.* Парламентот е одговорен за донесување законска рамка која утврдува како ќе биде вршен надзорот врз полицијата и треба да гарантира дека телото кое го врши надзорот врз полицијата ефективно си ја извршува својата работа. Парламентот ја извршува оваа надлежност со усвојување на законска рамка која го утврдува мандатот и надлежноста на телата за надзор на полицијата.

4.4.2. Надзорна улога

Втората важна улога на парламентот е капацитетот да ја надгледува владата, вклучувајќи ја и полицијата. Во повеќето земји парламентите имаат на располагање различни алатки за надзор кои овозможуваат владите да преземат одговорност за своите дејствија. Тие исто така може да имаат комитети посветени на прашања како што се полициската корупција, како што е случајот со Комитетот за внатрешни работи на Долниот дом на Обединетото Кралство. Поле 1 дава краток преглед на овластувањата кои може да ги користи парламентот за надгледување на безбедносниот сектор, вклучувајќи ја и полицијата.

Поле 1: Парламентот и полицијата: овластувања за надзор¹⁰⁰

Општи овластувања

- Да иницира, измени и одобри легислатива која се однесува на корупција во полицијата.
- Да испитува припадници на извршната власт одговорни за полицијата, како и виши полициски службеници (под заклетва).
- Да го зема предвид мислењето на независните експерти за полициска корупција.
- Да спроведува независни истраги за скандали поврзани со полициска корупција.

Овластувања за финансиски надзор

- Да го одобрува годишниот буџет на полицијата.

Да ги ревидира и изменува предлозите за буџетот, вклучувајќи ги и барањата за дополнителен буџет.

Да ги проверува и потврдува минатите трошоци (врз основа на извештаите од институциите за ревизија).

Да има пристап до сите документи поврзани со буџетот.

Овластувања да назначува

Да го потврди назначувањето на полициските комесари на раководна функција.

Во контекст на корупцијата, парламентарниот надзор треба да се фокусира на две работи: 1) финансиски надзор на полицијата и 2) регулирање на механизмите за полициски надзор и жалби.

Финансиски надзор. Финансискиот интегритет е клучен во борбата против полициската корупција, оттаму важно е парламентот да игра силна улога во донесувањето на буџетот¹⁰¹. Оваа улога треба да вклучува усвојување и ревизија на полицискиот буџет. Со цел јасно да се анализираат различните улоги на парламентот, овде анализата е поделена на усвојување на буџетот и ревизија на буџетот.

Овластувањето на парламентот да го одобрува буџетот може да придонесе кон тоа да се поставуваат приоритети во работењето на полицијата. Тој може да побара од владата борбата против корупцијата да се стави како приоритет, да ги финансира механизмите за надзор на полицијата и да иницира антикорупциска обука и кампањи за подигнување на свеста наменети за полициските службеници. Дополнително, парламентот може да ги користи ревизорските служби за да провери дали парите се ефикасно и законски потрошени. Овие ревизии се од суштинско значење за запирањето на корупцијата, бидејќи честопати финансиите наменети за полицијата не се користат за целта за која се наменети. Наложувајќи им на ревизорските служби да вршат истраги и принудувајќи ја владата да дејствува по наодите, парламентот може да игра важна улога во спречувањето на корупцијата.¹⁰²

Последната важна улога на парламентот при извршување финансиска контрола е утврдувањето легислатива за транспарентен систем за планирање, програмирање, составување буџет и евалуација на трошењето на полицијата. Таквиот буџетски систем би требало да биде способен да ја следи распределбата на финансиите и како тие се трошат во рамките на полициската служба. Без јасна и транспарентна законска рамка, буџетскиот систем подлежи на кражби, злоупотреба и проневера.¹⁰³

Ревидирање на работењето на надзорните институции. Парламентот ја користи својата контрола врз буџетот за да ги ревидира ресурсите на телата за надзор на полицијата. Во многу држави, парламентот ги назначува членовите на специјалните институции за надзор на полицијата. Парламентот исто така ги ревидира активностите на надзорните институции со цел да загарантира дека тие го исполнуваат својот мандат. На пример, Парламентарниот здружен комитет на Австралиската комисија за интегритет при спроведувањето на законите ги испита раководните структури и оперативните процеси на разните агенции за интегритет (види Пример 1, подолу).

Пример 1: Парламентарен надзор врз механизмите за полициски надзор и жалби: Австралија¹⁰⁴

Во 2008–2009 година, парламентарниот здружен комитет ги испита различните државни агенции за интегритет при спроведувањето на законите со цел да информира за можните промени на раководните структури и оперативни процеси на Австралиската комисија за интегритет при спроведувањето на законите (АКИСЗ).

Мандат. Парламентарниот комитет поднесе извештај за одговорностите, надлежностите и раководните структури на разните државни агенции за интегритет при спроведувањето на законите. Исто така ги испита нивните врски со надворешните тела, вклучувајќи го државниот правобранител, парламентарните надзорни комитети и другите релевантни агенции. Со описот на задачите од комитетот беше побарано да ги разгледа постоечките програми за спречување на државната корупција и внатрешните антикорупциски механизми на полицијата.

Методологија. Парламентарниот комитет интензивно го рекламираше своето истражување и ги охрабри поединците и организациите да поднесуваат жалби. Дополнително, комитетот организираше јавни сослушувања во различни австралиски градови и ги објави поднесените документи, извештаите од сослушувањата и листите на сведоци.

Наоди. Врз основа на истражувањето, парламентарниот комитет итно побара од австралиската влада да ги зголеми финансиите за АКИСЗ, да основа единица за превенција и едукација во рамките на АКИСЗ, да создаде национален форум за агенциите за интегритет при спроведувањето на законите, да назначи „инспектор за интегритет“ кој ќе ѝ помага на АКИСЗ, да финансира основање на инфраструктура, да ги зајакне внатрешните механизми за дојавувачите и да ги ревидира постоечките решенија за суспензија или отпуштање на вработените задолжени за спроведување на законот.

4.4.3. Предизвици

Со законодавната и надзорната улога, парламентот е од исклучителна важност во борбата против корупцијата. Меѓутоа, парламентот како надзорна институција исто така има и свои слабости. Најпрво, како што е и случајот со извршната власт, парламентарниот надзор не смее да биде вмешан во политиката. Второ, парламентарците можеби се неискусни во полициските работи, што би можело да доведе до неефективен надзор. Трето, надзорот врз полицијата е само еден од многуте приоритети на парламентарците и може да дојде до запоставување на истиот. Најпосле, поради паузи помеѓу парламентарните сесии, надгледувањето на полицијата може да биде непрекинато.¹⁰⁵

4.4.4. Препораки за парламентите

Овие препораки ги претставуваат начините преку кои парламентарците можат да придонесат кон борбата против корупцијата со нивната законска надлежност.¹⁰⁶ Корупцијата е криминал и треба да се справуваме со неа преку законски процедури. Овие посебни законски мерки за заштита го олеснуваат откривањето и судското гонење на корупцијата.

- *Слобода на информации (СНИ).* Некои земји имаат закони за СНИ кои на јавноста или на организациите им овозможуваат да побараат објавување на документите. Овие закони исто така го олеснуваат пристапот на медиумските организации до информациите од извештаите. Строгите закони за СНИ придонесуваат кон транспарентност на владините институции и на тој начин отежнуваат корупцијата да помине неоткриено.
- *Заштита на дојавувачи.* Овие закони ги штитат од одмазда оние кои ја откриваат корупцијата и на тој начин ги поттикнуваат полициските службеници да ги пријават коруптивните практики.
- *Закон за судир на интереси.* Овие закони ги појаснуваат условите под кои може да дојде до судир на интереси и кога истиот мора да се контролира. Примената на законот за судир на интереси може да ги смали можностите за корупција и да ја намали нејзината распространетост.

4.5. Судската власт и обвинителството

Иако да се зборува за разликите помеѓу законските системи во светот (на пример, обичајното право наспроти системот на граѓанско право) излегува од делокругот на глава 6, важно е да се земе предвид дека улогата на судската власт и судското гонење се разликува од држава до држава. Во контекст на оваа глава, се дава преглед на три можни улоги на судската власт и судското гонење:

1. судско гонење за корупција како кривичен престап;
2. улогата на судската власт во сослушувањето на граѓанските жалби кои се однесуваат на полициската корупција; и
3. судско ревидирање.

4.5.1. Судско гонење за корупција

Во повеќето држави, корупцијата претставува кривичен престап кој мора да се гони по судски пат без оглед на тоа кој е вклучен во неа. Соодветно на тоа, службите за судско гонење и судската власт играат централна улога во борбата против корупцијата.¹⁰⁷ Со некои коруптивни практики може да се справиме преку внатрешни дисциплински процедури во полициската служба. Меѓутоа, кога полициските службеници се осомничени дека се вклучени во активности кои се граничат со кривичен престап, службите за судско гонење и судската власт се одговорни за истрагата, гонењето, судењето и доколку е потребно и казнувањето на поединците кои се вклучени во таквите активности.

Судското гонење и пресудата за полициските службеници кои се вклучени во корупција имаат повеќе важни функции. Најпрво, спроведувањето на кривичното право независно од вклучените поединци е

основно барање во секое општество кое се темели на владеењето на правото. Судската власт може да утврди законска одговорност за дејствијата на полициските службеници.

Второ, со гарантирањето дека кривичното право е спроведено против полициски службеници, обвинителите и судиите може да помогнат да се начне „културата на неказнување“ која ги опкружува некои полициски служби. Културата на неказнување се однесува на широко распространетото мислење помеѓу полициските службеници дека тие можат да го прекршат кој било закон без да бидат казнети. Успешното судско гонење и казнување на корумпираните полициски службеници служи за одвраќање од идните коруптивни дејствија.

Трето, со судското гонење и прогласување на полициските службеници за виновни за корупција, службите за гонење и судската власт можат да ѝ испратат јасна порака на јавноста дека полицијата не е над законот и ќе сноси одговорност. Ова е особено значајно на местата каде што јавната доверба во полицијата е ограничена; на долг рок, успешното судско гонење на полициските службеници за корупција и други кривични престапи може да помогне при градењето на јавната доверба во полицијата.

Четврто, истрагата и судското гонење на полициските службеници кои се вклучени во корупција можат да помогнат да се откријат повеќе системски проблеми во рамките на полицијата, кои потоа можат да се разгледаат од страна на некоја од другите институции кои се одговорни за надзор и контрола на полицијата. На пример, специјализирано тело за полициски надзор може да ја употреби пресудата на еден или повеќе полициски службеници за корупција како основа за иницирање на поширока истрага во одредена полициска служба или единица; во овој контекст, телото за надзор може исто така да ги ревидира внатрешните механизми за антикорупција на полициската служба.

4.5.2. Граѓански жалби

Надвор од својата улога за кривични судски постапки поврзани со полициската корупција, судската власт врши и две дополнителни функции во однос на справувањето со истата. Судовите можат да функционираат како механизам за решавање спорови за поединци кои бараат компензација во случаите кои вклучуваат полициска корупција. Луѓето можат да ја тужат националната или локалната влада или полициска служба за штети настанати како резултат на корупција. На пример, тие може да ги тужат полициските службеници за штети настанати поради тоа што не успеале да им пружат заштита – ова, на пример, може да биде како резултат на тоа што полицијата примила поткуп за да ги игнорира активностите на некоја криминална група. Во САД, Врховниот суд донесе одлука дека локалните влади се одговорни доколку полицијата – поради недостиг на обука покаже „намерна индиферентност“ кон уставните стандарди на однесување.¹⁰⁸ Доколку судот одлучи поединците да бидат обесштетени за жалби поврзани со полициска корупција, ова може да има значаен ефект на одвраќање. Понатаму, локалните/националните влади и полициски служби поверојатно е дека ќе преземат мерки да ја спречат повторната појава на коруптивно однесување доколку сносат одговорност да платат значајна компензација која произлегла од граѓанските жалби. Ова однесување е забележано во САД, каде што некои полициски оддели почнуваат да ги земаат предвид граѓанските жалби при ревидирање на учинокот на полициските службеници.¹⁰⁹ Најпосле, граѓанските жалби кои ја вклучуваат корупцијата може да доведат до тоа внатрешно или надворешно тело за надзор да ги истражува политиките и активностите на полициската служба.

4.5.3. Судска контрола

Судската власт може да изврши важна независна проверка на дејствијата на парламентот и извршната власт во однос на полицијата. Во многу држави, јавноста и организациите може да побараат од судот да изврши контрола на законите и одлуките на извршната власт за да се провери нивната усогласеност со другите закони, особено со уставот и меѓународните законски обврски на државата. Судството може да ги поништи законите или одлуките на извршната власт за кои се верува дека не се во согласност со уставот или другите релевантни закони. Ова е значајно, бидејќи претставува проверка за тоа дали парламентот и/или извршната власт презеле дејство кое би можело да ја поттикне корупцијата или другите нелегални активности кај полициските служби.

Судското ревидирање претставува важна врска помеѓу улогата на судските организации и организациите на граѓанските друштва во поширокото надгледување на полицијата и владата. Често се случува организациите на граѓанското општество да бараат судска контрола на законите и одлуките донесени од страна на извршната власт.

4.5.4. Предизвици

Способноста на службите за гонење и судската власт да се борат со полициската корупција речиси секогаш зависи од квалитетот на овие институции.¹¹⁰ Тие не можат да одиграат ефективна улога во справувањето со корупцијата доколку не ги имаат на располагање соодветните ресурси, доколку не се независни од политичките групи или доколку самите се корумпирани. Ефикасноста на овие институции исто така зависи од постоењето и квалитетот на постоечките закони, т.е. од одредбите во кривичното право за корупција како и специфичните закони за борба против корупцијата.

Улогата на службата за гонење е од суштинско значење во контрола на полициската корупција. Меѓутоа, честопати претставува потешкотија за обвинителите да вршат истрага за престапи сторени од полициски службеници, бидејќи тие обично тесно соработуваат со полицијата.¹¹¹ Ова е неизбежно, бидејќи во многу држави обвинителите зависат од полицијата кога ги истражуваат кривичните престапи сторени од припадници на јавноста. Оваа врска може да им отежни на обвинителите да вршат истраги за полициска корупција на непристрасен и независен начин. Понатаму, во многу системи обвинителите треба да се потпрат на службеници од истата полициска служба за да ги истражат криминалните активности на нивните колеги, бидејќи немаат ресурси за алтернативни истражители. Ова може да ја доведе во прашање независноста на таквите истраги и – во полициските служби каде што корупцијата е системски проблем – може да биде исклучително тешко обвинителите да се потпрат на полициските службеници кои вршат целосна истрага за престапите. За да се избегне овој проблем некои држави, на пример, Австрија (види Пример 2) имаат основано независна обвинителска служба за справување со корупцијата како и специјална агенција одговорна за спречување и истрага на корупцијата, која е организациски независна од полицијата. Постоењето или основањето на независни истражни тела беше од суштинско значење за успешното спроведување на неколку истраги за полициска корупција. Кога полицијата во Торонто водеше истрага за корупција помеѓу нејзините службеници, беа донесени припадници на Канадската кралска коњичка полиција за да се формира поголемиот дел од истражувачкиот тим.¹¹²

При водењето истрага за полициска корупција, обвинителите обично се потпираат на сведоштвото на припадниците на јавноста, вклучувајќи познати криминалци кои биле сведоци на и/или стекнале корист од полициската корупција. Непотребно е дури и да се спомене дека е многу тешко обвинителите да добијат доверливи сведоштва од ваквите лица. Обвинителите се соочуваат и со дополнителни предизвици кога се справуваат со случаи кои произлегуваат од полициските оддели што имаат проблеми со системската корупција. Во овие случаи полициските службеници може да не соработуваат ефикасно во истрагите и обвинителите може да добијат само малку корисни информации од внатрешните механизми за надзор. Ова може да биде резултат од силните братски врски помеѓу припадниците на полицијата, институционалниот „кодекс на тишината“ и/или загриженост од одмазда на колегите.¹¹³ Понатаму, во корумпираните полициски оддели досиејата не се чуваат добро: тие активно не собираат и не складираат информации за нивните практики. Како последица на тоа, може да има малку достапни информации кои обвинителите би можеле да ги соберат и искористат како доказ.

Капацитетот на судската власт (индиректно) да се бори со полициската корупција преку судење за граѓански дејствија во голема мера зависи од способноста на припадниците на јавноста да ги изведат таквите случаи пред суд. Постојат бројни пречки да се изведат пред суд граѓански случаи кои ја вклучуваат полицијата. Најзабележливо е дека на многу луѓе им недостигаат ресурси и/или знаење за да преземат законско дејство, а многумина се плашат од одмазда на полицијата.

Пример 2: Јавна обвинителска служба за антикорупција: Австрија

Во 2009 година Австрија создаде Јавната обвинителска служба за антикорупција во рамките на Австриското јавно обвинителство.¹¹⁴ Нејзиниот придонес кон борбата против корупцијата вклучува преземање превентивни мерки и спроведување истраги. Таа има мандат да спроведува истрага за корупцијата во јавниот и приватниот сектор, вклучувајќи злоупотреба на јавна служба. Оваа обвинителска служба организациски е независна од полицијата. Надлежностите на јавниот обвинител за антикорупција се дефинирани во кривичниот законик и вклучуваат овластувања за спроведување истраги и доставување судски покани. Антикорупцискиот обвинител поднесува извештај до јавниот обвинител; меѓутоа, нему му/нејзе ѝ е потребен извештајот единствено откако случајот ќе биде затворен. Оваа одредба му дава на обвинителот извесна слобода да постапува со случаи на корупција без притоа да му се мешаат во работата.

4.5.5. Препораки

Постојат неколку мерки кои обвинителните тела можат да ги преземат за поефективно да ја препознаат и кривично да ја гонат корупцијата во полицијата. Најосновната мерка е создавањето независни истражни тела за поддржување на судските истраги. Оваа препорака беше составена во Обединетото Кралство уште во далечната 1929 година, во извештај од Кралската комисија за полициски сили.¹¹⁵ Истрагата Нејли за корупција во полицијата на Торонто ја покажа корисноста од привлекување на полициските оддели – во овој случај Канадската кралска коњичка полиција – да ги поддржат обвинителските истраги за корупција. Суштинската поента е дека обвиненијата се основаат на добра истрага, а секогаш не може да се смета дека полициските истражители можат да вршат праведна и темелна истрага против нивните колеги.

Како последица на ова, основањето независни тела за истрага на прекршоците направени од страна на полицијата, вклучувајќи ја и корупцијата, во голема мера го олеснува успешното судско гонење на коруптивното однесување.

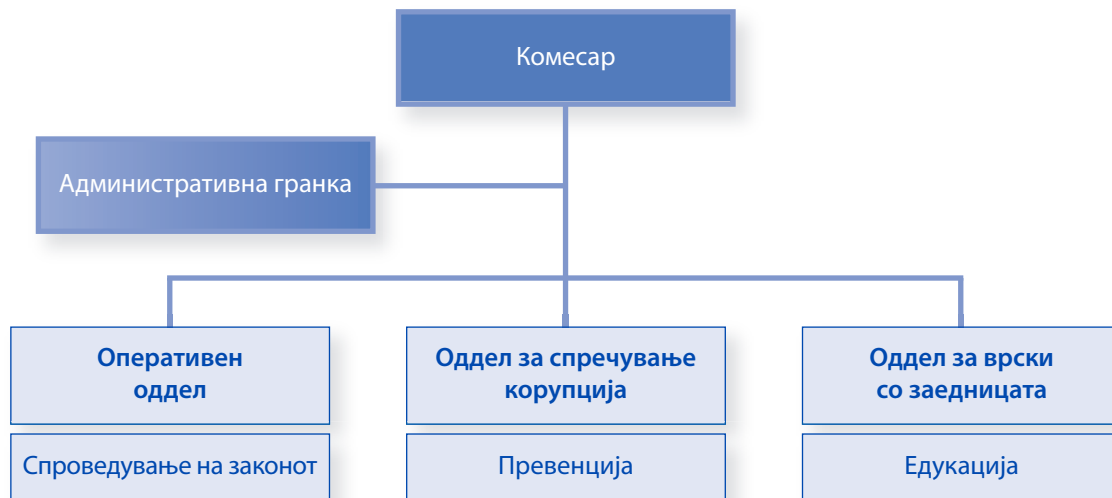
4.6. Специјализирани тела за надзор и антикорупција

Специјализираните тела за надзор и антикорупција можат да извршуваат тековен строг надзор врз активностите на полицијата. Ова може да придонесе кон тоа да бидат поефективни од другите институции за надворешен надзор, бидејќи посветуваат време и ресурси и развиваат експертиза која е неопходна за успешен надзор врз полицијата и за борба против корупцијата. Специјализираните тела можат да бидат тематски организирани, со тоа што се фокусираат на корупцијата, или според институција, на пример, се фокусираат на полицијата или на безбедносните служби. Некои специјализирани тела за надзор имаат мандат да вршат општ надзор врз полицијата, додека други се фокусираат општо на борбата против корупцијата. Во многу земји постојат и двата вида специјализирани тела. На пример, Канцеларијата за спречување на корупцијата (*Office Central pour la Répression de la Corruption*) во Белгија главно е задолжена за истраги за обвиненија за корупција, а Комитетот П (*Comité P*) главно е задолжен за надзор врз полицијата. Овој дел ги испитува трите различни модели на институции кои се занимаваат со полициска корупција: 1) општите антикорупциски тела, 2) специјализираните тела за полициска корупција и 3) специјализираните тела за полициски надзор.

Општи антикорупциски тела. Предностите на општото антикорупциско тело се широко признаени – на пример, на меѓународно ниво во Конвенцијата на Обединетите нации за борба против корупцијата (УНЦАЦ) од 2003 година. Член 6 од УНЦАЦ бара од потписниците да имаат независно тело или тела со добро обучен кадар за спречување на корупцијата.¹¹⁶ Овие тела можат да бидат вклучени во надгледување или ревизија на коруптивни дејствија, за формулирање антикорупциска политика или за истрага, апсење и судско гонење поради корупција.

Не постои универзален модел за антикорупциските тела. Поединечното искуство со корупцијата на секоја земја ќе ги одреди видовите антикорупциски тела и начинот на кој истите ќе се одразат врз пристапот на земјата при решавање на проблемите со надзорот.¹¹⁷ Меѓутоа, антикорупциските тела можат да се поделат на два главни модели: 1) општи антикорупциски тела, кои се фокусираат на јавниот сектор како целина (а во некои случаи и приватниот сектор) и 2) тела кои се специјализирани за борба против полициската корупција.

Првото специјализирано антикорупциско тело беше Бирото за истрага на коруптивните практики основано во Сингапур во октомври 1952 година.¹¹⁸ Успехот на сингапурскиот модел доведе до создавање слични тела во другите држави, па до 2006 година само во Азија беа основани 13 специјализирани антикорупциски тела.¹¹⁹ Независната антикорупциска комисија на Хонгконг (НАК) е пример за општо антикорупциско тело кое извршува повеќе од овие функции поврзани со институциите од јавниот сектор и агенциите.¹²⁰ Мандатот на НАК опфаќа три компоненти: спроведување на законот, превенција и проширување на доменот на дејствување и поддршка, и едукација. (види Приказ 1).¹²¹

Приказ 1: Трите столба на мандатот на НАК

Во рамките на НАК, оперативниот оддел врши истрага за специфичните обвиненија за корупција, додека одделот за спречување на корупцијата ја испитува јавната политика со цел да предложи промени на политиката кои се создадени да ја ограничат корупцијата. Одделот исто така им нуди бесплатни технички совети на приватните организации кои сакаат да создадат антикорупциски политики. Најпосле, одделот за врски со заедницата ги распространува информациите за корупција во јавноста и нуди форум за припадниците на јавноста кои сакаат да ја пријават корупцијата. Судското гонење *не* е вклучено во мандатот на НАК со цел да се „зачуваат контролите и рамнотежата на системот“.¹²²

Специјализирани антикорупциски тела. Голем број држави имаат основано тела кои се фокусираат исклучиво на истражувањето и спречувањето на полициската корупција. Овој вид тело ја има предноста да има мандат кој е најповеќе целно насочен. Антикорупциските тела ја поседуваат потребната експертиза и посветуваат соодветно време и ресурси за справување со полициската корупција. Примери за ваков вид организација се Комисијата за борба против корупцијата во Њујорк и АКИСЗ. Види Поле 3, подолу.

Пример 3: Австралиска комисија за интегритет при спроведувањето на законите

Историја. За разлика од повеќето антикорупциски тела, АКИСЗ не беше основана како одговор на сериозна или системска корупција во агенциите за спроведување на федералните закони; туку, комисијата беше основана со цел да се зголеми јавната доверба во агенциите за спроведување на законите на австралиската влада и да се преземат мерки против полициската корупција.

Мандат. Улогата на комесарот за интегритет и АКИСЗ е да ја откријат, истражат и спречат корупцијата во Австралиската комисија за криминал (АКК) и Австралиската федерална полиција (АФП).¹²³

Истражни надлежности. Информациите за корупција доаѓаат од припадниците на јавноста, припадниците на агенциите за спроведување на законите и личните иницијативи на АКИСЗ за собирање информации. АКК и АФП се исто така обврзани да пријавуваат корупција. Комесарот може да изврши принудни сослушувања за собирање информации, има право да ги прекинува телекомуникациите и да пристапува до податоците, а исто така може да нареди електронско и физичко надгледување, да употреби налози за претрес и внимателно да ги испитува досиејата за извршени финансиски трансакции.

Поднесување извештаи. Секоја истрага за корупција треба да биде зачувана во форма на извештај. Должност на комесарот е да го информира министерот, агенциите за спроведување на законите и тужителите за тоа како биле решени обвиненијата за корупција. Комесарот за интегритет може да даде препорака во извештајот за тоа дали службеникот за спроведување на законот треба да биде опоменат, да му се изрече дисциплинска мерка или да биде отпуштен. Доколку доказите кои се на увид укажуваат на прекршоци на државната заедница (федерално), државното и територијалното кривично право, случајот треба да се предаде на надлежниот обвинител. Парламентарниот здружен комитет ги испитува извештаите и ја надгледува и ревидира работата на АКЗСИ.

Организација. Генералниот гувернер (претставник на Кралицата во Австралија) го назначува комесарот за фиксен временски период од пет години. Персоналот на АКЗСИ се назначува или вработува согласно Законот за јавни службеници од 1999 година.¹²⁴ Просечниот број вработени во АКЗСИ е помеѓу 17 и 19 луѓе. Агенцијата има годишен буџет од околу 6–7 милиони УСД.¹²⁵

Специјализирани агенции за полициски надзор. Специјализираните тела за полициски надзор се справуваат со сите форми на полициско лошо раководење: вршењето истрага за корупција е само една од многуте активности. Секако, случаите на корупција обично се само мал процент од сите случаи кои ги испитуваат телата за надзор на полицијата. Нивните главни цели може грубо да се резимираат како цели кои осигуруваат дека полицијата го почитува владеењето на правото и човековите права; кои ја негуваат јавната доверба во полициските служби и се грижат околу тоа да се спроведуваат соодветни истраги за жалбите и да се реагира по доставувањето на истите; и кои ја зголемуваат ефикасноста и ефективноста на полициското работење. Примери за такви тела се Независниот директорат за жалби (Јужна Африка), Независната комисија за жалби против полицијата (Обединетото Кралство), Полицискиот јавен правобранител за Северна Ирска (Обединетото Кралство) и Комитетот П (Белгија). Специјализираните тела за полициски надзор постојат од повеќе причини; најчесто се создаваат по препорака на *ад хок* анкетната комисија. На пример, Комисијата Молен во Њујорк во 1990 година препорача создавање на Комисија за борба против корупцијата, а истрагата Макферсон во Обединетото Кралство доведе до создавање Независната комисија за жалби против полицијата.¹²⁶ Агенциите за полициски надзор може исто така да се создадат како услов поставен од страна на организациите за меѓународна помош или донаторските земји за да се добие помош за развој.

Пример 4: Тела за надзор на полицијата: Комитет П Белгија

Историја. Значајните граѓански немири во 1980-те поттикнаа фундаментални измени во организацијата и надзорот на полицијата. Специјален истражен комитет заклучи дека внатрешната полициска контрола беше несоодветна за контролирање на полициската злоупотреба и препорача создавање на надворешно тело задолжено да ги надгледува сите службеници чија надлежност е спроведување на законот.

Мандат. Комитетот П ги истражува активностите на полициските служби, административните тела и државните службеници чија должност е спроведување на законот. Неговата цел е да ги заштити уставните и фундаменталните права на Белгијците и да ја зголеми ефикасноста и ефективната на полициските служби.

Истражни надлежности. Сите луѓе кои се директно вклучени во полициска интервенција може да поднесат жалба; полициските службеници исто така може да поднесат жалба. Комитетот П може да започне истраги на сопствена иницијатива, или по барање на парламентот, полициски орган, министер или кој било друг јавен орган. Комитетот П има овластување за издавање на судски покани на лица и издавање документи, да бара експерти и преведувачи, да конфискува предмети и прибира информации и да врши истрага на терен.

Поднесување извештаи. Извештаите вклучуваат информации за тоа како се вршеле истрагите и заклучоци донесени од страна на комитетот. Сите извештаи се поднесуваат до Парламентарниот дом, а доколку е потребно и до Сенатот. Комитетот може да дава препораки, но нема право да издава обврзувачки наредби.¹²⁷

Организација. Комитетот П се состои од пет члена, записничар и истражна служба. Членовите на Комитетот П се назначени од страна на Парламентарниот дом, кој исто така има надлежност да го распушти комитетот. Комитетот П има годишен буџет од околу 11 милиони УСД.¹²⁸

Силните страни на специјализираните тела за полициски надзор се нивниот строг фокус на полициското однесување и нивниот капацитет да ја третираат полициската корупција како дел од текот на полициските активности, на тој начин препознавајќи каде се случуваат корупција и други форми на злоупотреба, како на пример повреда на човековите права. Меѓутоа, честопати овие специјализирани тела немаат ресурси да се фокусираат на полициската корупција, бидејќи се презафатени со други работи, како на пример со истраги за употреба на прекумерна или непотребна сила. Ова е особено веројатно доколку мандатот на телото за надзор вклучува постапување по жалби доставени од припадниците на јавноста. За разгледувањето и истрагата за жалби потребни се огромни ресурси и истите можат да ја намалат способноста за вршење истраги, меѓу другото, и за коруптивни практики.

4.6.1. Препораки за специјализирани тела за надворешен надзор

Не постои јасен одговор за тоа кој модел е најефективен во борба против корупцијата; во идеален случај земјата треба да ги има и двата. Карактеристиките на успешните тела за надворешен надзор се дека тие се институционално независни, имаат добри ресурси и доволно експертиза во областа која ја надгледуваат, како и потребните надлежности за да вршат истрага за полициските активности.¹²⁹

- **Независност**

Во оваа глава честопати се потенцира огромната важност да се зачува независноста на телата за надзор и да не се дозволи вмешување на полицијата и политиката. Следниве предлози се институционални уредувања кои ја зајакнуваат независноста на телото за надзор.

Членство. Независноста на институцијата за надзор може да се зајакне доколку не вклучува ниту еден припадник на полицијата и доколку нејзините членови се назначуваат демократски. Кога полицијата е ставена во втор план или поранешни полициски службеници се назначени за членови на антикорупциските тела или телата за надзор, треба дополнително да се внимава да не дојде до загрозување на независноста на институцијата. На пример, институцијата за надзор можеби ќе побара таквите лица да не работат на случаи од областа во која тие претходно работеле како полициски службеници. Исто така може да се советува да се избегнува вработување во телото за надзор на лица повлечени од владина функција¹³⁰ и на членови на институции за надзор кои имаат цврсто утврдени услови за членство; ова треба да биде придружено со јасни регулативи во однос на причините поради кои некој член може да биде отпуштен, како и процедури во однос на истото. Овие мерки се од суштинско значење за заштитата на независноста на надзорниците, бидејќи со нив се спречува извршната власт да ја искористи заканата за отпуштање на надзорниците со цел да ги прекине или да влијае врз истрагите.

Ресурси. Финансиите треба да се распределат преку демократски канали и со нив независно да раководи телото за надзор. Доделувањето доволно финансии на телото треба да е законска обврска. Во идеален случај, буџетот треба да биде одобрен од страна на парламентот и потоа управуван од агенцијата за надзор без понатамошно мешање на извршната власт.¹³¹ Ова е од суштинско значење за да се загарантира дека истрагите не се загрозени од интервенции од страна на извршната власт или полицијата во однос на буџетот, на пример, со повлекување на финансиите од страна на извршната власт ќе се отежни работата на институцијата за надзор односно ќе биде тешко да продолжи со истрагите.

- **Овластувања**

Телата за надзор мора да имаат доволно и специфични овластувања за вршење истрага со цел истите да бидат ефективни.¹³² Ефективните овластувања се состојат од следново:

Истражни овластувања. Доделувањето на овие овластувања на телата за полициски надзор го зајакнува нивниот капацитет да ја спроведат антикорупциската политика, што ги прави поефективни.

Пристап до информации. Телата за надзор треба да имаат пристап до сите информации кои се потребни за да го исполнат својот мандат. Ова е од суштинско значење за институциите за надзор да можат ефективно да ги ревидираат полициските активности и да создадат обврзувачки препораки.¹³³

- **Поднесување извештаи и транспарентност**

Ефективните тела за надзор треба да се видливи и пристапни за јавноста. Тие редовно треба да ги архивираат и објавуваат своите активности и статусот на нивните истраги. Со ова се гарантира дека телото за надзор функционира согласно својот мандат и помага јавно да се објави корупцијата која е откриена. Следниве препораки се создадени да ја зголемат транспарентноста на телата за надзор и да го зајакнат нивното поднесување извештаи.

Редовно поднесување извештаи. Поднесувањето извештаи треба да е често и опсежно. Агенцијата треба да објави најмалку еднаш или два пати во годината детален извештај за нејзините активности и финансии. Таа, исто така, треба да се вклучи и во тековните комуникациски стратегии како што се одржување на веб страницата и организирање сесии за подигнување на свеста и обуки.¹³⁴

Ревизорски информации. Телото за надзор треба да ја покаже својата транспарентност со тоа што јавно ќе ги објави информациите од ревизијата, како годишниот буџет и трошоците.¹³⁵

4.7. Организациите на граѓанското општество и медиумите

Граѓанското општество ги опфаќа сите организации, институции и поединци кои не работат за владино или приватно претпријатие. Оваа дефиниција ги вклучува и невладините организации (НВОи), регистрираните добротворни организации, академии, академската заедница, експертските групи, групите на заедницата, верските организации, професионалните здруженија и општествените движења. Медиумите може да бидат и специјална категорија на граѓанското општество и приватно претпријатие, во зависност од нивниот институционален мандат. Некои медиумски известувања се насочени кон остварување профит, а некои кон доброто на јавноста, иако обично сите медиумски известувања ја потенцираат својата важна улога како средства за известување за случувањата поврзани со владата. Граѓанското општество и медиумите претставуваат основни средства за објавување каде се случила корупцијата и нудат експертиза за тоа како да се спречи истата.

Природата на корупцијата е таква што истата не се открива лесно.¹³⁶ На пример, поткупвачите можеби нема да сакаат да обелоденат дека учествувале во корупција, бидејќи се плашат од последиците односно да не бидат обвинети за поткуп, бидејќи се плашат од одмазда на законот или го платиле поткупот за да избегнат многу потешка казна, како на пример затвор, и се задоволни со резултатот. Понатаму, поради таинствената природа на корупцијата, ретко како сведоци се јавуваат трети лица. Меѓутоа, доколку случајот на корупција помине непријавен не може да му се пристапи ефективно. Токму поради тоа силните организации на граѓанско општество и известувањата од независните медиуми, кои можат да ја објават и истражуваат корупцијата, се од огромно значење. И едните и другите се сметаат за суштински фактори во уништувањето на системската корупција во јавните институции.¹³⁷

4.7.1. Улогата на граѓанското општество

Организациите на граѓанско општество ги мобилизираат ресурсите на јавноста надвор од формалните државни институции. Овие групи луѓе можат да ги користат своите здружени ресурси за да се залагаат за прашања во кои тие силно веруваат, како на пример борбата против корупцијата. Силните организации на граѓанското општество можат да ги координираат приоритетите на многу луѓе и да ја користат својата позиција да вршат притисок врз политичарите. Тие можат да се повикаат на комбинираното искуство на нивните членови за критички да ги анализираат антикорупциските политики и да предложат подобрувања или измени. Друга предност на граѓанското општество е тоа што може да ги организира ресурсите на јавноста на меѓународно ниво надвор од државните граници. Меѓународниот карактер на граѓанското општество значи дека во општествата каде што домашните општествени институции се слаби, надворешни актери од граѓанското општество можат да ги поддржат домашните групи во спроведувањето на потребните реформи.¹³⁸

Пример 5: Антикорупциски организации на граѓанското општество - Транспаренси интернешнл

Транспаренси интернешнл (ТИ) беше основана во 1993 година и сега е глобална организација на граѓанското општество која е посветена на борбата против корупцијата. Таа создаде глобална мрежа на национални подружници кои работат на унапредување на транспарентноста во јавните и приватните организации со цел да се намали зачестената појава на корупцијата.

ТИ е заслужен за своите заложби за ставање на борбата против корупцијата на глобалната агенда, ставајќи ја на централно место во однос на политиката на Светската Банка, ОН и Меѓународниот Монетарен Фонд.

ТИ помогна во создавањето на Конвенцијата на Обединетите Нации за борба против корупцијата и Конвенцијата на Африканската унија за спречување и борба против корупцијата. Исто така, таа беше директно вклучена во основањето на Конвенцијата за борба против поткупот на ОЕЦД.

Бидејќи терминот „граѓанско општество“ опфаќа широк спектар од актери, тешко е да се издвојат нивните основни функции. Граѓанското општество прави многу работи, и неговите улоги се разликуваат од една до друга земја. Меѓутоа, во оваа глава се истакнуваат четирите клучни области на активност што придонесуваат кон борбата против корупцијата во полицијата.

- *Градење капацитети и споделување знаење.* Организациите на граѓанското општество често имаат специјални вештини или специјалистичка експертиза која може да користи при спречувањето или откривањето на корупцијата. Поради ова, другите тела за надворешен надзор често сметаат дека е корисно да соработуваат со организациите на граѓанското општество за да се стекнат со вештини, да споделат знаење и да ги разменат добрите практики. На пример, Алтус (www.altus.com) е алијанса на академски центри и добро етаблирана НВО од 5 континенти. Таа дава платформа за распространување на знаењето за безбедност и правда, методи на меѓукултурни истражувања и алатки за борба против корупцијата. Главната цел на Алтус е да ги снабдува невладините

организации од цел свет со значајни информации за да можат да работат поефективно со владите и да играат поголема улога при носењето решенија кои се темелат на правата во случаи на неправда.¹³⁹ Дополнително, различни организации за застапување и академски институции создадоа прирачници и водичи – како што е овој прирачник – кои ја истакнуваат експертизата за полициската одговорност и антикорупцијата.¹⁴⁰

- *Подигање на свеста.* Меѓународните невладини организации како што се Амнести интернешнл и Хјуман рајтс воч, кои работат со локални групи од земјата, веќе повеќе години се фокусираат на полициската злоупотреба. Една од стратегиите е да се пишуваат таканаречените „извештаи во сенка“ кои се испраќаат до органите на ОН за запишување на фактите и да се предизвикаат владините верзии за некој настан презентирани до комитетите кои го надгледуваат спроведувањето на договорите.¹⁴¹ Дополнително, невладините организации имаат можност да формираат меѓународни и национални коалиции охрабрувајќи ги владите да создадат и спроведат ефективни антикорупциски закони, политики и програми.¹⁴² Организациите на граѓанското општество исто така можат да „именуваат и посрамотат“ корумпирани службеници, истакнувајќи ја нивната злоупотреба и залагајќи се за правен лек. Ова може да доведе до посрамотување пред меѓународната јавност, а на домашна сцена може да ја мотивира јавноста да ги натера нејзините законски претставници да преземат мерки против истото.
- *Активирање на извршно, парламентарно и судско дејствување.* Понекогаш откривањето на корумпираната практика е доволно за да го натера владиниот орган да дејствува. Кога организациите на граѓанско општество ги именуваат и посрамотуваат корумпираните службеници или спроведуваат кампањи за подигање на свеста за проблемот со полициската корупција, тие можат да ја забрзаат јавната истрага. Најспектакуларни се случаите кога корумпираните бирократи или раководители се симнати од функција, кривично гонети или натерани да ја напуштат нивната работа откако нивните престапи се објавени во јавноста. Во земји со особено силни институции на граѓанските општества и отворен пристап до информации, политичарите може да се обидат да ги реформираат институциите пред обвиненијата да стигнат до јавноста, по претпоставка дека злоупотребата не може да биде ефикасно притаена.¹⁴³
- *Иницирање јавна дебата.* Некои прашања кои се однесуваат на полициската корупција немаат единствен точен одговор и секое општество треба само да одреди како сака да му пристапи на ова прашање. На пример, прецизната рамнотежа помеѓу полициската оперативна независност и демократската контрола може да се разликува од земја до земја во зависност од историското искуство во полициското работење. Граѓанското општество може да презентира платформи каде што може да се расправа за овие деликатни прашања, како што се академски конференции, научни и други видови на списанија, како и публикации на НВОи и други заинтересирани страни.

4.7.2. Улогата на медиумите

Медиумите се посебен вид организации на граѓанското општество – посветени се на откривањето информации и нивното објавување. Медиумите во историјата имаат одиграно многу важна улога во откривањето на корупцијата во рамките на полициските служби и агитирањето за реформа. Откритијата

на медиумските организации беа од голема помош при основањето на Комисијата Молен во Њујорк, а медиумите се честопати во првите борбени редови во објавувањето на коруптивната практика. На овој начин тие имаат симбиотична врска со другите институции за надворешен надзор. Медиумите се исто така важни за засилувањето на пораката на надзорните тела и истрагите, како на пример кога *Њујорк тајмс* напиша за истрагата на Комисијата Молен и на тој начин ги пренесе нејзините наоди на јавноста.¹⁴⁴

Медиумите можат да бидат приватни и да служат за остварување профит, како што е случајот со повеќето весници и ТВ станици, или може да бидат јавни како што се Би-Би-Си во Обединетото Кралство и Националното јавно радио во Соединетите Американски Држави. Не постои единствен одговор за тоа дали се подобри приватните или јавните медиуми, бидејќи и двата вида имаат свои предности и недостатоци. За приватните медиуми е полесно да бидат независни и понастрана од манипулациите на владата, но тие можат да бидат предмет на приватни бизнис интереси и инвеститори, како и да бидат дестимулирани да трошат пари за истражното новинарство со висок квалитет доколку продажбата на забавно-рекреативните содржини носи поголем профит.¹⁴⁵ Меѓутоа, приватните медиуми имаат поголеми ресурси на располагање за да можат да практикуваат истражно новинарство со висок квалитет. Непрофитните медиумски организации ја имаат предноста што нивниот организационен мандат претставува одржување на информираноста кај јавноста, па оттаму тие ќе се фокусираат на прашања од јавен интерес; меѓутоа, доколку медиумите се јавно финансирани, постои ризик од мешање на владата во содржината на вестите. Општо земено, најважните карактеристики на медиумите на секоја земја е дека треба да бидат што повеќе на број и што поразлични, а сопственоста треба да биде мешовита. Концентрацијата на сопственоста во медиумите може да создаде можности за злоупотреба или изневерување на јавната доверба.

4.7.3 Предизвици

Претставниците на граѓанското општество и новинарите може да се соочат со тешки и опасни пречки кога работат на откривање на полициската корупција. Невладините организации кои ја критикуваат полицијата може да се соочат со вознемирување, па дури и затвор за нивните активности. На пример, во Јамајка, бранителите на човекови права беа обвинети за нелегално мешање, етикетирано како непријатели на полицијата и опишани како криминалци од страна на јавните службеници.¹⁴⁶ Во Камерун, на невладините организации им се одзеде правото да работат и повремено беа забранувани со декрет.¹⁴⁷ Поради оваа причина работата на актерите од граѓанското општество може да биде опасна во општества каде што владеењето на правото не е цврсто утврдено или каде што се рутински се кршат основните граѓански права.

Втората пречка за претставниците на граѓанското општество може да биде порекнувањето информации. Бидејќи на членовите на граѓанското општество секогаш им недостига официјална уваженост, полицијата може го искористи повикот за доверливост или државна тајна за да го блокира острото вршење надзор врз нивните активности.¹⁴⁸

Новинарите се сочуваат со слични пречки кога се обидуваат да ја истражат полициската корупција. Прво постои ризикот дека новинарите би можеле да бидат одвратени од истрага преку физичко заплашување од страна на полицијата која се плаши од откривање. На пример, невладината организација Репортери

без граници вели дека во Мексико „е многу опасно за медиумите, особено за локалните, да се обидат да ги откријат обвиненијата за владина корупција, договорите со шверцерите на дрога или кршењето на човековите права од страна на полициските или воените сили и ... од 2000 година наваму, убиен е 61 новинар во Мексико, а 9-мина се водат како 'исчезнати'“¹⁴⁹

Втор проблем е што репортерите кои често комуницираат со полицијата зависат од полициските службеници за информации од случаите и цитати од случките, што може да ги натера да се идентификуваат со полицијата, па истото ги спречува од пишување написи со критика за однесувањето на полицијата.¹⁵⁰ Понатаму, доколку овие новинари напишат статии во кои ја критикуваат полицијата, тие можат да настрадаат професионално доколку полициските службеници одбијат да соработуваат со нив во иднина. Согласно оваа стратегија, позната како „регулирање на пристапот“, полицијата им дава особено добра „ексклузивност“ на новинарите кои ја претставуваат полициската работа во позитивно светло и ги казнува критички настроените новинари со тоа што одбива интервјуа и не им дава информации.

Третиот проблем со кои се соочуваат новинарите е заштитата на доверливите извори. Земјите без силна законска заштита што им дозволуваат на новинарите да ги чуваат во тајност доверливите извори, со тоа може да му постават пречки на силното новинарство поради две причини. Прво, репортерите ризикуваат да бидат присилени да сведочат, или да бидат затворени доколку не го откријат идентитетот на нивните извори; и второ, новинарите ќе се соочат со потешкотии да ги убедат идните извори за соработка доколку не можат да им загарантираат анонимност.

Пример 6: Медиумите и широкораспространетата корупција - случајот со Владимирото Монтесинос Торес во Перу

Во 1990-те, по налог на претседателот Алберто Фуџимори, Перу беше воден од страна на шефот на тајната полиција Владимирото Монтесинос Торес. Монтесинос создаде еден од најсложените системи на поткуп што некогаш бил забележан. Неговиот ефект беше целосно поткопување на функционирањето на перуанската демократија.

Монтесинос систематски ја поткупуваше полицијата, судството, медиумите и секој кој ќе му се спротивставеше. Тој користеше тајни фондови, дистрибуирани преку воените буџети, со цел да ја одржува целата таа сложена машинерија. Необично е тоа што секој пат кога Монтесинос поткупувал некогаш тој ја снимал трансакцијата. Со толку многу поткупи, му требало сметководствен систем за да можел да следи каде отишле парите, а ова се покажало ефективно. Економистите од Станфорд Џон Мекмилан и Пабло Зоидо ги ревидирале тие видеокасети и ги анализираше трошоците од поткупот со различни чекови со овластување од полицискиот шеф. Конечно, Монтесинос не бил доволно темелен, па кога снимките со поткупувањата стигнаа до медиумската кука која беше последната што остана независна се забрза падот на владата. Мекмилан и Зоидо напишаа:¹⁵¹

Само три и пол месеци после изборите, владата на Фуџимори падна откако една од касетите на Монтесинос беше прикажана на телевизија. Монтесинос беше виден како му дава поткуп од 15, 000 УСД на месечно ниво на опозицискиот политичар Алберто Коури за да ја смени

страната и да го поддржи претседателот. Другите видео снимки беа последователно прикажувани, станувајќи исклучителна форма на реално телевизиско шоу во Перу. Касетите кои се нарекуваа и „владини видеа“ го открија ширењето на корупцијата од страна на Владимиро Монтесинос. На пример, на нив се виде како тој му нуди на Алипио Монтес де Ока, судија на Вишиот суд, да биде претседател на Националниот управен одбор за избори дополнителни 10, 000 УСД за месечна плата, медицинска нега и лично обезбедување; како го поткупува Ернесто Гамара, член на конгресниот комитет кој го истражувал изворот на пари на Монтесинос, за да ја прекине истрагата покрената против него; и како му ветува на сопственикот на Лучети, чилеанска компанија за производство на тестенини, дека ќе биде донесена пресуда во нивен прилог во врска законски спор за изградба на фабрика.

Дека систем толку сложен како овој може да пропадне само од една медиумска кука која го објави доказот на корупција сведочи за моќта на слободните медиуми.

4.7.4. Препораки за граѓанското општество

Поаѓајќи од тоа дека граѓанското општество вклучува различни актери, тешко е да се издвојат неколку суштински препораки. Поголемиот дел од законската заштита која ја создава основата за силно граѓанско општество е одбраната на основните граѓански слободи како што се правото на слобода на изразување, слободата на вероисповед, слободата на здружување и заштитата од неосновано апсење и притвор. Законските одредби кои го зголемуваат граѓанското право на слободен пристап до информации, како слободата на законите за слободен пристап до информации, исто така им помагаат на организациите на граѓанското општество во извршување на нивната надзорна улога. Постојат неколку активности во кои можат да се вклучат невладините организации за да го зајакнат надгледувањето на полициската корупција.

- Организациите на граѓанско општество често се посилни доколку ги има повеќе на број, па создавањето на HBO мрежи или широки собири на професионални здруженија можат да ја засилат пораката на една HBO преку мрежата. Ова може да го зголеми притисокот кои актерите на граѓанското општество можат да го направат за да ги притискаат избраните претставници и полицијата.
- Организациите на граѓанско општество можат да ја мобилизираат својата експертиза за да ѝ ги толкуваат и пренесат сложените полициски активности или техничките документи на пошироката јавност, на тој начин зголемувајќи ја вклученоста на јавноста во однос на полициските активности.
- Секаде каде што е возможно организациите на граѓанското општество треба да се стремат да вршат консултација за работи кои се поврзани со интеракцијата на полицијата и заедницата во која тие дејствуваат. Понатаму, полицијата треба да се консултира со граѓанското општество на ниво на заедницата, бидејќи тоа го заголемува демократскиот надзор и ги подобрува резултатите од полициското работење.¹⁵²
- Надзорниците и законодавците треба да се консултираат со релевантни актери на граѓанското општество кои поседуваат корисна експертиза.

Основен принцип за да се избегне кооптација на новинарите од страна на полицијата е одржувањето на строго професионален кодекс од страна на новинарите во однос на изворите. Новинарите треба да одржуваат политика каде што на изворите за статиите им се гарантира анонимност само доколку ги исполнуваат критериумите, односно доколку откривањето на нивниот идентитет би претставувало личен или професионален ризик. Новинарите не треба да дозволат барања за анонимност од страна на службеници кои сакаат да рашират непоткрепени информации, ниту пак да прифаќаат 'неофицијални' известувања создадени да ја обликуваат приказната на свој начин. Со строгите правила за гарантирање анонимност, важните извори и дојавувачите можат да се бидат сигурни дека се заштитени, но на полициските службеници ќе им биде многу потешко да ги свртат новинарските написи во своја корист.

Постојат неколку клучни закони и институционални уредувања кои придонесуваат кон функционирањето на слободните и ефективни медиуми што можат да придонесат кон борбата против корупцијата.¹⁵³

- Силни закони против цензура и закони за слобода на изразување.
- Силни закони против монопол, спречување медиумско сопствеништво да биде концентрирано во рацете на неколку луѓе.
- Недоделување лиценца или други рестрикции за влез во областа на новинарството или основање на медиумска куќа. Барање од новинарите да стекнат лиценци со цел ефективно да ги извршуваат функциите како механизам за контрола на медиумската содржина, бидејќи на критички настроените новинари може и да не им биде доделена лиценца.
- Новинарите треба да почитуваат строгите кодекси на однесување во однос на анонимноста на изворите.
- Треба да постојат јасни законски стандарди во однос на доверливоста на изворите на новинарите.
- Полицијата треба да одржува конференции за печат и да ги информира медиумите за нејзините активности во степен што е во согласност со оперативната безбедност.

4.8. Ад хок анкетни комисии

Кога демократските држави основаат привремени органи за ревидирање или истрага на одредени настани, практики или политики, истите се познати како анкетни комисии или истражни комисии.¹⁵⁴

Анкетните комисии освен тоа што испитуваат што се случило во минатото, честопати од нив се бара да дадат препораки за измена на политиките, практиките или институциите со цел да се спречи (повторно) да се случат проблемите кои тие ги откриваат. Во последните 40 години беа поведени бројни истраги за полициската корупција. Тие обично беа создавани како одговор на обвиненијата покренати од припадниците на јавноста, медиумите или самата полиција.

Анкетните комисии обично се основаат за одреден временски период и им се дава многу специфичен мандат. Честопати им се даваат широки овластувања за да собираат информации релевантни на нивниот мандат, вклучувајќи го овластувањето да издаваат судски покани и сослушуваат сведоци под заклетва. Анкетните комисии обично бараат помош од властите за спроведување на законот за да им помогнат да обезбедат соработка со релевантните лица. Анкетните комисии за полициската корупција често собираат информации од широк спектар актери, вклучувајќи ги припадниците на полициските служби (често

вклучувајќи ги и дојавувачите и припадниците на полицијата кои учествувале во корупција), припадниците на јавноста (во многу случаи ова ги вклучува и криминалците кои имале придобивка од полициската корупција), организациите на граѓанското општество и медиумите.

Истрагите најчесто ги спроведуваат комисии назначени од национални или регионални извршни органи на власта; меѓутоа, исто така има и судски истраги и парламентарни истраги за различни аспекти на полициската корупција. Без оглед на видот на истрагата, тие се водат од лица кои не се припадници на полицијата (види Глава 7).

4.8.1. Улогата на ад хок анкетните комисии

Функциите на *ад хок* анкетната комисија зависат од тоа кој орган ја основал, каков е нејзиниот мандат и кои овластувања ги поседува. Сепак, анкетните комисии за полициска корупција извршуваат три општи функции кои придонесуваат кон надворешниот надзор врз полицијата.

Главната улога на анкетните комисии за полициска корупција е да ги идентификуваат шемите на корупцијата, како и факторите кои придонеле за корупција во рамките на полициската служба. Анкетните комисии обично се фокусираат на системската корупција: тие обично не се фокусираат на поединечни случаи освен ако не станува збор за илустрирање пошироки трендови на коруптивни практики.

Иако анкетните комисии обично не истражуваат поединечни случаи и немаат овластување да ги гонат припадниците на полицијата кои се осомничени дека биле вмешани во корупција, некои од нив можат да препорачаат јавните обвинители да ги истражат активностите на одредени полициски службеници.¹⁵⁵

Анкетните комисии ја поттикнуваат свеста за корупцијата во рамките на полициските служби со објавување на наодите од нивните истраги. Истото оди во прилог на тоа организациите на граѓанското општество, медиумите и јавноста да го задржат интересот за борбата против корупцијата и да ја притискаат извршната власт и нејзините избрани претставници да преземат дејствија за спречување на корупцијата.

4.8.2. Предизвици

Полициските служби често прават внатрешни промени по завршувањето на истрагите на анкетните комисии врз основа на препораките од истите. Меѓутоа, предизвик е да се овозможи наодите и препораките на анкетната комисија да имаат трајно влијание во борбата против полициската корупција.¹⁵⁶ Комисијата Молен (која ја испитува корупцијата во Њујоршката полиција) и други анкетни комисии во Обединетото Кралство, САД и Австралија се обидоа да загарантираат трајно влијание врз борбата против полициската корупција со препорака за создавање на надворешно тело за надзор за превенција и истражување на полициската корупција.

4.8.3. Препораки за ад хок анкетните комисии

Дејствувањето на *ад хок* анкетните комисии го диктираат дадените околности. Меѓутоа, можат да се дадат неколку општи препораки.

- Ад хок анкетните комисии треба да поседуваат опсежни овластувања за вршење истраги, вклучувајќи и независни истражители и овластувања за издавање судски покани.
- Ад хок анкетните комисии треба да се стремат да изберат истражители кои немаат силна лојалност кон одделите во кои вршат истрага, кои немаат судир на интереси и не се под политичко влијание.
- Во идеален случај, *ад хок* анкетните комисии треба да бидат во можност да дадат обврзувачки препораки или да учествуваат во реформните процедури потребни за истрагата.¹⁵⁷
- Ад хок анкетните комисии треба да имаат широк мандат за да ја гонат корупцијата. Успехот на Комисијата Молен се должеше делумно на нејзината способност да врши истрага за корупција во секоја област во Њујорк и на секое ниво. Таа заклучи дека неуспехот на една од претходните антикорупциски истраги се должел на нивниот тесен делокруг, ограничен на одредени полициски службеници и единици.¹⁵⁸
- Во идеален случај, треба да постои законска основа за јавните анкетни комисии, во која ќе бидат утврдени нивните надлежности и процедури.

Оваа глава дава преглед на главните институции кои се вклучени во надворешната контрола и надзор на полицијата. Целта е да се истакне исклучителната важност на сите институции за надворешен надзор во борбата против полициската корупција, и да се прикаже комплементарноста на нивните улоги во надгледувањето на полицијата. Главата има за цел да понуди практичен совет за тоа како се врши и како може да биде извршен надворешниот надзор на полицијата. Надворешниот надзор и контрола не само што пропагираат почитување кон владеењето на правото и човековите права, туку и ја зголемуваат ефикасноста и ефективноста на полициските служби, бидејќи тие можат да работат имајќи ја довербата и почитта на јавноста на која ѝ служат.



ГЛАВА 7

Истрага

■ Жерар Снел

Оваа глава 7 се осврнува на врските помеѓу корупцијата и истрагата во рамките на полицијата. Таа испитува како добро структурираната истражна функција може да помогне при истрагата и судското гонење на корупцијата и неетичкото однесување. Во неа се зборува за барањата на телата за надворешна и внатрешна истрага и се откриваат предизвиците кои произлегуваат од пријателството помеѓу припадниците на полицијата, како и важноста од развивање истражни стратегии. Оваа глава нуди теоретска рамка, но исто така и, користејќи примери од секојдневни ситуации, служи како практичен водич.

Дополнително, оваа глава дава рамка за категоризација на различните видови полициска корупција и ги објаснува различните истражни стратегии кои можат да се користат. Дава информации за дотогашниот тек на истрагата – вклучувајќи ги и седумте златни прашања – како и некои принципи кои треба да се набљудуваат при управување со истрагите. Исто така, дадени се на увид неколку примери за успешни антикорупциски агенции. Корупцијата може да се случи на сите нивоа во општеството, но во зависност од состојбата во која се случува, бизнис заедницата и граѓанските општества ќе бидат различно погодени. Состојбата е важна за ефективната распределба на средства за истрага на полициската корупција. Оваа глава нуди практични модели и препораки и нивна примена во специфични состојби.

1.1. Што се подразбира под поимот истрага?

Поимот *истрага* се користи за да се дефинира процесот на испитување факти кои имаат поврзаност со кривични дела и прекршоци, како и друг вид несоодветно постапување на полициските службеници. Ги вклучува активностите кои ги врши агенцијата по добивањето жалба за наводно полициско несоодветно постапување. Нејзината цел е да одреди дали жалбата е основана. Истрагите од страна на полициските служби или (независните) антикорупциски тела може да бидат иницирани врз основа на жалби поднесени од припадници на јавноста или полициските службеници, кои можеби учествувале или биле сведоци на коруптивни трансакции. Механизмите за внатрешна контрола (види Глава 5) и проактивната истрага можат исто така да го иницираат овој процес на истрага.

Оваа глава 7 ги истакнува карактеристиките на истражната стратегија. *Истражна стратегија* е начин да се соберат докази кои ќе потврдат обвинување или ќе го отфрлат за неосновано. Стратегиите можат да изнајдат начини за собирање информации. Стратегија е добро развиен пристап до одреден проблем и ги дефинира правците на истрагата. Таа е повеќе од распределба на единствен истражен метод: таа е комбинација од размислување за можностите како и за ограничувањата, обврските и ризиците; како резултат на овие размислувања, се дефинира начинот на решавање на одреден случај.¹⁵⁹ Ова исто така значи дека стратегијата е начин да се загарантира транспарентност и постојано почитување на принципите за праведно и чесно постапување.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми за кои се заборува во оваа глава се подетално разработени во другите глави:

Глава 1 дава комплементарни информации за различните видови корупција;

Глава 4 се занимава со однесувањето на полицискиот службеник кое не може да се смета за корумпирано, но мора да се разгледа, бидејќи ги прекршува правилата на етиката; а темите во Глава 5 и 6, внатрешна и надворешна контрола, се поврзани со оваа глава, бидејќи контролите можат да пружат елементи кои го водат процесот на истрага.

Дополнителни информации, исто така, можат да се најдат и во Глава 3.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто истрагата е важна за борбата против корупцијата?

Овој дел ги истакнува причините од кои истрагата за престапи извршени од страна на членовите на полициските служби е важна за превенцијата и намалувањето на корупцијата.

2.1. На полицијата мора да ѝ се верува

Јавноста мора да има доверба во полицијата; ова е предуслов таа да биде ефикасна. По природа, полициската корупција е штетна за довербата. Оттаму, истрагите за престапи, злоупотреби и сите форми на прекршоци извршени од страна на полициските службеници се услов за јавноста да стекне доверба во полицијата.

Справувањето со полициската корупција е од суштинско значење, бидејќи полициските задачи нудат широк делокруг за коруптивните активности. Полициските службеници можат да ги извртат информациите и наместо за првичната цел да ги искористат за уценување на луѓето или добивање информации; информациите за кривични дела можат да се притаат со цел да се сокријат виновниците. Физичката контрола врз осомничените, исто така, може да претставува извор на злоупотреба.

Во пошироки размери, полициската корупција може директно да влијае на економскиот раст во одредени делови од светот преку незаконско оданочување на малите претпријатија или превозот на многу сличен начин како и организираната мафија.¹⁶⁰ Оваа ситуација негативно влијае врз странските инвестиции.

2.2. Криминалците имаат интерес да ги корумпираат полициските службеници

Истражувањето покажува дека полициската корупција е услов за развој на организиран криминал во широки размери.¹⁶¹ Криминалните организации имаат сериозен интерес да ги корумпираат полициските службеници поради уникатната позиција која ја имаат полициските службеници, нивниот пристап до доверливи информации и нивната способност да ги заштитат нелегалните бизниси како што се проституцијата, трговијата со наркотици, порнографијата итн.

Паричната сума која произлегува од односот помеѓу полициската корупција и организираниот криминал е многу значајна за криминалот, додека корумпираните полициски службеници често добиваат само мали суми за нивното соучество. За овие релативно мали парични суми, полициските службеници, на пример, ги отвораат портите онаму каде што треба да останат затворени, ги штитат борделите кои всушност треба

да ги затворат и го штитат транспортот на дрога; овој вид дејствување или понекогаш недејствување ги потпомага криминалните потфати. Меѓутоа, не се само криминалците оние кои имаат интерес да ги корумпираат полициските службеници; на терористите, политичарите, водачите на воени структури и акционите групи, исто така им е од интерес да ги корумпираат полициските службеници за одредена цел.

Пример 1: „Полицајци поврзани со мафијата“

Во 2006 година, двајца пензионирани детективи од Њујорк, Луис Еполито и Стефан Каракапа беа обвинети за кривични прекршоци извршени од 1979 до 2005 година. Тие живееле двојни животи како информатори и платени убијци на мафијашката фамилија Лучезе и криминалниот „бос“ Ентони „Гаспајл“ Касо. Беа обвинети за осум убиства. Тие биле исплаќани 4,000 УСД месечно за доставување информации, и до 75,000 УСД за убиствата. Другите обвиненија вклучуваа перење пари, киднапирање и попречување на правдата. Во еден наврат беше откриено дека доставиле погрешни информации за целта што довело до смрт на невин човек. Ја поткажувале мафијата на полициските информатори и во една прилика уапсиле член на мафијата, а потоа ѝ го предале назад на бандата; таа, пак, го измачувала и убила. Двајцата исто така беа обвинети за продажба на метамфетамини во Невада во периодот кога веќе биле пензионирани.

2.3. Самозаштитничката природа на полициските служби

Затворените организации како што се полициските служби развиваат култура која ги заштитува самите организации. Оваа култура може да се опише со таканаречениот *син кодекс* или *син сид на молкот*, кое е непишано правило помеѓу полициските службеници да не ги пријавуваат грешките на колегите, нивното несоодветно постапување или криминалот. Доколку се испрашувани за инцидент поврзан со несоодветно постапување од страна на друг полициски службеник вообичаено какво било сознание се премолчува. Овој механизам го олеснува постоењето на корупцијата и претставува пречка за истрагата. Полициските службеници, во голема мера, зависат еден од друг за нивната безбедност и добросостојба. Тие често работат под екстремни околности, соочувајќи се со насилната, сиромашната и темната страна на општеството. Ова ги става под огромен притисок и го охрабрува другарството. Ова другарство го поттикнува притајувањето од страна на полициските службеници, кои лажат или бараат друг начин за да ги заштитат своите колеги.

Поле 1: Како да се справите со синиот сид

Мерки за справување со синиот сид при истрагите за корупција

- Прифатете дека овој феномен постои: немојте да го порекнувате неговото постоење.
- Нагласете ги личните одговорности.
- Наградете ги полициските службеници кои не го почитуваат синиот сид.
- Заштитете ги полициските службеници кои истапуваат со информации за корупција.

Овој феномен не треба да се потценува: тој има разорен ефект на ефикасноста на истрагата за корупција. Синиот сид на молкот се практикува поради два начина на размислување на полициските службеници.

1. Прво, полициските службеници веруваат дека пријавувањето на другите корумпирани полициски службеници нема автоматски да доведе до обвиненија или строги мерки против овие службеници. Постојат добри причини да се верува во тоа, бидејќи е тешко да се пронајдат случаи кога истрагите за корупција довеле до успешно законско дејствие. Ова ги одвраќа полициските службеници да пријават несоодветно постапување или да достават докази.
2. Второ, постои силно верување помеѓу полициските службеници дека пријавувањето на корумпираните службеници ќе им ја уништи кариерата. Постојат добри причини да се верува и во ова; има многу примери кога полициски службеници ја загубиле можноста за напредување во кариерата бидејќи пријавиле корупција или несоодветно постапување.¹⁶²

3

Како истрагата може да биде вклучена во борбата против корупцијата и неетичкото однесување?

Овој дел дава рамка за дејствување која може да им помогне на полициските организации ангажирани во борбата против корупцијата да развијат алатки и механизми за истрага на прекршоците извршени од членови на полицијата. Ќе се преземе следново:

- препознавање на видот на корупција;
- развој на истражна стратегија;
- истражни техники;
- управување со истражниот процес;
- носење одлуки врз основа на истражување;
- улога на служба за судско гонење; и
- справување со полициското несоодветно постапување.

3.1. Препознавање на видот на корупција

Разбирањето на појавата на корупцијата е прелиминарен чекор за создавањето стратегии, механизми и процеси за да се интегрира истрагата во борбата против корупцијата и неетичкото однесување. Историјата и нивото на развој на полициската организација во голема мера ја одредуваат појавата на корупција.

Најтешките видови корупцијата кои треба да се истражат се кога економските и политичките принципи го поддржуваат постоењето на корупцијата. Економските сценаријата за побарувачка и снабдување се однесуваат на противзаконското однесување онаму каде што корумпираните полициски службеници дејствуваат користејќи ја можноста за остварување лична придобивка од овие активности; на долги патеки ова помага да се создадат економски мрежи кои ги заштитуваат и поддржуваат незаконските активности. Овие незаконски индустрии извлекуваат корист од полициските службеници кои, во средината во која мораат да ги вршат нивните задачи, се вклучуваат во можности за остварување лична придобивка.

Формите на корупција кои влијаат врз целиот судски систем бараат поинаков пристап на истрагата отколку во случаите кога, на пример, полициски службеник прима поткуп за време на редовна сообраќајна контрола. Системските форми на корупција (види Глава 2 и Глава 6) траат со децении и не исчезнуваат откако веќе започнала реформата. Всушност, системската корупција и се зголемува за време на транзиција, кога криминалците, лоби групите и другите ја користат нестабилната ситуација да ги прошират своите бизниси или да го зголемат своето влијание.

Системската, организирана корупција повеќе е поприсутна во земјите во транзиција и земјите во развој отколку во постконфликтните или развиените земји, каде што е широко распространето несоодветното однесување на поединецот или намерната корупција.

Поле 2: Форми на полициска корупција

Полициската корупција се појавува во многу форми. За целите на оваа глава треба да се прави разлика помеѓу:

- класичните форми на корупција (поткуп) кои ги вршат поединци или групи, како што е поткупувањето или која било друга форма за стекнување лична придобивка.
- процесна корупција, наменета да влијае на резултатот на истражниот или судскиот процес.
- несоодветно однесување: девијантно однесување на полициските службеници кое директно не им носи материјална придобивка, но е штетно за имиџот на полициското работење, вклучувајќи го и внатрешното несоодветно однесување.

Дополнителни информации за различните форми на корупција може да се прочитаат во Глава 1.

3.2. Развој на истражна стратегија

Неколку фактори помагаат при развојот на стратегија за истрага на престапи кои се извршени од припадниците на полицијата. По утврдувањето кој вид корупција е присутен во полициската организација, за да се развие истражна стратегија потребно е да се анализира природата на формите на корупција кои се идентификувани.

За да се класифицира корупцијата на таков начин кој ќе може да помогне при развојот на ефективни истражни стратегии, може да се идентификуваат две релевантни карактеристики:¹⁶³ во која мера корупцијата е *организирана* и *распространета*.

На најниското ниво на организациска колузија, *неорганизираната* корупција наликува на скапаните јаболка во гајба. Сите јаболки во гајбата не се скапани. Корупцијата од овој вид се карактеризира со несоодветно постапување на поединецот кое не е поврзано со другите. Најдобар начин за справување со неорганизираната корупција е да се идентификуваат виновниците и потоа да се преземат методи кои ќе ги откријат доказите на индивидуална основа. На пример, полициски службеник кој доставува информации од базата на податоци на една криминална организација може зад себе (иако воглавно внимава) да остави дигитални траги на компјутерот, како информации за логирањето, податоци кои се биле пребарувани и така натаму. Концизната и брза тајна операција фокусирана на поединецот може во овој случај да биде ефективна.

На повисоко ниво, *неорганизираната распространета* корупција подразбира поширок ранг на коруптивни активности вградени во културата на дејствување (сите или повеќето јаболка се скапани), но сепак на индивидуално ниво. Стратегиите за идентификување на поединците во средина со широко

распространета корупција се многу потешки. Треба да се развијат стратегии за да се идентификуваат скапаните јаболка и да се извадат здравите, или да се искористат здравите јаболки за да се идентификуваат скапаните.

Организираната распространета корупција се издвојува од случајните коруптивни активности и се однесува на планирана и структурирана природа на корупцијата, која честопати го вклучува врвот на раководството. Во такви случаи корупцијата е толку распространета што самата гајба може да се смета за скапана. За ова се потребни анализи на врските, бидејќи некои од корумпираните службеници може да дејствуваат како групи и да прават престапи за истата криминална организација. Стратегиите за да се истражи ова ефективно би содржеле програми за заштита на сведоците и би вклучувале долгорочни тајни операции.

При одредување стратегија во истрагата за корупција се корисни три дополнителни фактори¹⁶⁴:

1. Бројот полициски службеници кои се вмешани.
 - Колку е поголем бројот, толку е потешко да се спроведат одредени активности како на пример тајни операции.
 - Колку е поголем бројот, толку повеќе има „уши и очи“ во организацијата (тешко е да се држи истрагата во тајност).
 - Колку е поголем бројот, толку е поголема шансата еден од осомничените да соработува со истражниот тим.
2. Политичко вмешување.
 - За истото потребни се дополнителни мерки за да се испита и заштити истрагата.
 - За истото потребни се дополнителни мерки за да се обезбеди правично судење.
 - Постои можност политичарите да имаат достапни извори во полицијата кои им откриваат важни информации.
 - За истото потребно е да се воведат програми за заштита на сведоците.
3. Внимание од медиумите.
 - Сведоците и доказите можат да станат помалку корисни откако новинарите ќе поведат сопствена истрага.
 - Сведоците можат да почнат да се плашат од медиумското внимание.
 - Случајот може да стане политичко прашање кое добива големо медиумско внимание.
 - Медиумското внимание може да го зголеми притисокот врз истрагата.

3.3. Истражни стратегии

Откако ќе се испита природата на корупцијата за која станува збор, можат да се следат соодветни истражни стратегии. Следново претставува неисцрпна листа на истражни стратегии.

3.3.1. Истрага на службите за разузнавање

Поголемиот број истражни стратегии се основаат на претежно индивидуалистички модел на корупција. Тие имаат цел да ги разоткријат и уапсат полициските службеници кои извршуваат престапи. Овој пристап не ги зема предвид шемите и трендовите во корупцијата, а со ставање на фокусот врз поединецот, а не врз групите и мрежите, овозможува „поткажување“ на другите кои можеби се вмешани во корумпирани активности.

Поширок пристап е таканаречениот „риболов“. Секогаш ги бара шемите во корупцијата – се фокусира повеќе на „договарањата“ отколку на „настаните“ – а неговата цел е да разоткрие колку што е можно поголем број корумпирани службеници. Како стратегија им дозволува на истражителите да го одложат апсењето сè додека не се собере оптимален број докази. Негативната страна на оваа стратегија може да биде тоа што осомничените полициски службеници вршат престапи додека трае истрагата, со што се покренуваат етички прашања.

3.3.2. Фокусот на истрагата

Стратегиите за истрага на криминалот често се фокусираат повеќе на криминалот отколку на средината во која се случуваат кривичните прекршоци; ова се однесува и на истрагите за корупција. Појдовната точка за истрагата честопати е жалба или резултат на разузнавачки податоци добиени од страна на информаторите. Истражните стратегии обично се фокусираат на виновникот, а заложбите за истрагата се насочени кон собирање докази против осомничениот. Како последица на таинствената природа на корупцијата честопати е тешко да се соберат докази од оваа гледна точка: полициските службеници се исклучително внимателни, оставаат малку траги зад себе и нивните активности се често премногу таинствени за да бидат забележани.

Постојат две алтернативи за овој пристап.

1. *Криминалната организација како централна точка.* Наместо да се фокусираат на полицискиот службеник, заложбите за истрагата се насочени кон криминалната организација за која се верува дека е поддржана од корумпираните полицајци. За време на истрагата детективите од антикорупциската единица учествуваат во истражниот тим. Нивна задача е да ги разоткријат корумпираните полициски службеници и да се погрижат да бидат собрани доволно докази без притоа да се ризикува целата истрага. Шансата да се најде на корумпирани полициски службеници е исклучително важна; ова е ефективен пристап за да се истражи корупцијата.
2. *Одреден бизнис како централна точка.* Некои бизниси имаат поголем интерес да ги корумпираат полициските службеници од други бизниси. На пример, бизнисите кои вклучуваат транспорт на нелегална стока можат да стекнат придобивка од корумпирање на полициските службеници. Истрагата се фокусира на незаконските активности на одредено претпријатие или гранка, а детективите од антикорупциската единица учествуваат во истрагата. Фокусот на истрагата е да се анализира (деловниот) процес; на тој начин што активностите со кои се поддржуваат корумпираните полициски службеници стануваат видливи.

3.3.3. Други важни стратегии

3.3.3.1. Стратегии за комуникација

Истрагите за корупција по дефиниција привлекуваат големо медиумско внимание. Овој проблем претставува закана за истрагата доколку не се посвети внимание на истиот; сепак, тој исто така претставува можност да се покаже транспарентност и повторно да се придобие јавноста. Комуникациските или медиумските стратегии не треба да се занемаруваат, бидејќи тие се неопходен фактор за ефективна истрага.

Поле 3: Прашања за медиумите во истражната стратегија

Кога се дефинира истражната стратегија треба да се вклучат некои прашања во однос на медиумите.¹⁶⁵

- Дали е назначен службеник за контакт со печатот?
- До кој степен на овластување е дозволено да се откриваат информации на медиумите?
- Која е општата медиумска стратегија?
 - Надворешни медиуми.
 - Внатрешни медиуми (за информирање на полициските служби).
- Какви информации можат да им бидат дадени на медиумите, а какви да се скријат од нив?
- Дали медиумското покривање се надгледува или споредува?
- Какви медиумски обраќања се организираат?
 - Кои специфични прашања треба да ѝ се упатат на јавноста?
- Каков вид позитивна порака треба да се упати?
- Дали е потребно обраќање до одредени групи од заедницата?
- Кои се ризиците од откривање информации?
- Доколку не се објават одредени информации, ќе бидат ли истите откриени од медиумите?
- Дали соопштението на печат ќе претставува опомена за соучесниците?
 - Што треба да се предвиди?

3.3.3.2. Финансиски стратегии

Некои од најкомпромитирачките и најубедливите докази во случај за јавна корупција е доказот дека јавен службеник извлекол финансиска придобивка од наводна коруптивна активност: на пример, докази дека јавниот службеник или вработен уплатил големи суми готовина на својата банкарска сметка, купил скапи предмети плаќајќи во готово или трошел значајно повеќе пари отколку што може да добие од законскиот извор на приход.

Оттаму, фокусирањето на финансиската придобивка на осомничените е успешна стратегија во следење на „трагите од пари“. Примањето и трошењето пари остава трага зад себе која може да се испита и постојат

можности за идентификување на местата на движење на лицето, како и на неговите навики за трошење и штедење. Со следење на плаќањата со кредитни картички, интернет резервациите итн. можат да се соберат значајни информации.

Конфискација на нелегално стекнат имот. „Криминалот не треба да исплати“. Една од ефективните стратегии за борба со криминалот е конфискацијата на нелегално стекнатиот имот. Секоја корист која е стекната од криминално или коруптивно дејствие подлежи на конфискација. Оваа стратегија има три важни елементи: 1) гарантира дека корумпираните полициски службеници нема да извлечат корист од нивните активности; 2) ги враќа парите кои припаѓаат на државата или на кое било друго лице или институција; и 3) ја зголемува довербата на јавноста, бидејќи постои правда во оваа мерка.

Важен предуслов за оваа мерка е законска рамка која обезбедува истрага на сопствен имот и конфискација на секоја вредна стока за да се осигури дека сè што треба да биде вратено назад ќе биде достапно и безбедно поради оваа причина. Така наречената *привремена припадност* е моќно средство кое овозможува нелегално стекнатиот имот да не исчезне пред судијата да му нареди на престапникот да го врати сето она што е незаконски стекнато.

3.3.4. Истражни техники

3.3.4.1. Прикриени операции

Тајните операции се однесуваат на истраги кои вклучуваат серија тајни активности за одреден временски период, и истите ги вршат агенциите за спроведување на законот за да ја спречат и откријат корупцијата и да соберат информации за идните апсења и прогонувања. Одредени аспекти на тајните операции можат да покренат етички прашања и затоа мора да се почитуваат овие услови: пропорционалност и одобрување од страна на надлежната судска власт.

3.3.4.1.1. Тајни операции

Истрагата за корупција во голема мера вклучува „тајни“ техники. Дефиницијата на ФБИ за *тајните активности* е која било истражна активност која вклучува употреба на измислено име и прикриен идентитет од страна на вработен во полицијата или друга организација за спроведување на законот.

Тајните техники вклучуваат долгорочна инфилтрација, микрофони прикачени на телото, надгледување, аудио и видео надгледување, прислушување телефонски разговори, сите видови прислушување на телекомуникациите (на пример, интернет и имејл) и прикриени ситуации. Треба да се потенцира дека овие премногу наметливи средства може да се применуваат само доколку постои соодветна законска основа – генерално опфатена во Законот за кривична постапка. Доколку недостига законска основа, резултатите на тајните техники кои честопати ги прекршуваат човековите права и регулативите за приватност нема да можат да се земат предвид од страна на судот и неизбежно ќе доведат до ослободителна пресуда или ослободување од понатамошно гонење.

Техниките како прикриеното набљудување (од човек), прислушувањето, аудио и видео надгледувањето и упадите во електронската комуникација се ефективни средства во истрагите за корупција. Тие можат да донесат цврсти докази за вмешаноста на некое лице во корупциски престапи, но исто така помагаат за разоткривање на други виновници, мрежи и луѓе кои се запознаени со корупцијата или вмешани во неа. Тие овозможуваат огромен извор на информации за аналитичарите. Неколку корупциски комисии по нивните истраги заклучија дека употребата на електронско надгледување е единствениот најважен фактор за постигнување на значајни откритија во истрагата. Надгледувањето стана важна стратегија, бидејќи корумпираните полициски службеници знаат како да ги надмудрат стандардните истражни техники. Традиционално, многу поочигледните форми на истрага како интервјуирање на осомничените и сведоштвата на очевидците ќе имаат помало влијание на осомничениот отколку соочувањето со докази, како на пример видео снимка.

Пример 2: Операцијата Грејлорд

Во 1978 година, ФБИ агент истражуваше случај на корупција во Полицијата во Чикаго (Илиноис, САД). За време на истрагата наиде на докази за корупција во судскиот систем. По 18 месеци, Бирото во Вашингтон одобри стинг операција за да се открие она што се сомничесе за широк систем на поткупување и корупција во судскиот систем на Округот Кук. Операцијата траеше околу три години, а нејзините последици беа почувствувани години подоцна. Операцијата е опишана на следниов начин:

Владата фабрикувала случаи, вклучила фиктивни обвинети, снимала разговори, прислушувала телефони, за прв пат воопшто, поставила направа за прислушување во канцеларија на судија. Тајните агенти или „кртови“, се инфилтрирале во системот и се извршиле најразлични зделки со обвинетите во замена за нивна соработка.

3.3.4.1.2. Тестови за интегритет и стинг¹⁶⁶

Тестовите за интегритет не се специфично наменети за собирање докази, иако многу од овие тестови автоматски даваат докази во случаи каде поединците паѓаат на нив. Целта на тестовите за интегритет е да разоткријат корумпираните поединци и групи, но произволните тестови за интегритет може да биде тешко да се оправдаат, особено доколку не постои посебно сомнение. (Види Глава 5 за повеќе информации во однос на тестовите за интегритет.)

Целта на стинг операциите е да се навлезе во осомничените корумпирани групи или да се пристапи до корумпираните поединци, да се соберат докази и да се разоткријат и уапсат престапниците. Тие најдобро може да се опишат како конструкции направени од полицијата каде што на луѓето им се нудат можности да извршат кривично дело (коруптивна активност); односно, нивната цел е да го фатат престапникот „на дело“.

Стинг операциите се состојат од четири основни елементи.

1. Можност или наамување да се изврши кривично дело, која или е создадена или е искористена од страна на полицијата.
2. Насочен можен престапник или група престапници за одреден вид криминал.

3. Полициски службеник на тајна или прикриена мисија или сурогат или друг начин на наамување.
4. Кулминација со „те фатив“ кога операцијата завршува со апсења.

Поле 4: Важноста на пружањето заштита на сведоците при истражувањето на корупцијата

Сведоци на коруптивните полициски активности можат да бидат и граѓаните и полициските службеници. Граѓаните кои учествувале во коруптивни трансакции или активности се еден од најдобрите извори на информации; меѓутоа, најчесто имаат слаба волја да го пријават престапот во полиција. Пријавувањето на коруптивна активност во која лицето се ангажирало за да стекне лична придобивка би значело дека ова лице треба исто така да признае дека е вмешано во незаконската активност. Ризикот да го уапсат како резултат на жалба е огромен. Оваа ситуација, секако, е поинаква од онаа кога жалбата се однесува на инциденти како што се физичка злоупотреба или изнудување од страна на полицијата.

Граѓаните кои се сведоци на коруптивни трансакции се во подобра позиција да го препознаат и етикетираат однесувањето кое го просведочиле. Меѓутоа, нивната мотивација да пријават несоодветно постапување зависи од тоа во колкава мера корупцијата е прифатена од страна на заедницата. Прилично е неудобно да влезете во полициска станица и да поднесете жалба за полициска корупција; луѓето претпочитаат да се обратат на независна институција и таму да поднесат жалба. Не е поинаку ни за полицискиот службеник кој сака да пријави несоодветно постапување. Имајте на ум дека кршењето на синиот кодекс на молк бара голема храброст, полицискиот службеник кој сака да пријави несоодветно постапување се става себеси во многу чувствителна положба.¹⁶⁷

Ова води до потребата да се создадат програми за заштита на сведоците и заштита на дојавувачите. Најдобрите сведоци во истрагите за полициска корупција се претежно самите полициски службеници.

Член 8 од Кодексот на ОН за лојалност и заштита на дојавувачите тврди дека:

Службениците за спроведување на законот кои имаат причини да веруваат дека се случило прекршување на постоечкиот Кодекс или дека ќе се случи истото, треба да го пријават проблемот (односно коруптивниот престап) на нивните надредени, или, онаму каде што е потребно, на соодветните власти или органи кои се овластени за испитување и изнаоѓање на правен лек за истиот.

Овој член го препознава притисокот на солидарност во полициската работа. Полициските службеници кои се сведоци на несоодветно постапување се растргнати помеѓу нивната должност да ја откријат вистината и да помогнат да се сопре корупцијата и притисокот од групата да молчат. Надоместоците за полициските службеници кои ја пријавуваат корупцијата, но исто така и самите се вклучени во извршувањето на престапите може да бидат ефективни; меѓутоа, ова мора да се смета за противзаконско во секоја земја.

Без разлика која е позицијата на сведокот – граѓанин, информатор, полициски службеник, дојавувач или осомничен – не може никогаш да се игнорира фактот дека сведоците можат да станат жртви поради нивната суштинска улога во истрагата за корупција. Затоа мора да се создадат програми за цврста заштита кои ги опфаќаат можностите за прикриени операции како што се безбедни куќи, алтернативни идентитети, заштита од телохранители, безбеден транспорт и други средства. Овие операции се премногу скапи и затоа мора да бидат достапни финансиски средства за поддршка на загрозените сведоци. Програмите за заштита на сведоци на високо ниво бараат интензивни ресурси и треба соодветно да се обмислат пред да се започне со нив. Меѓутоа, суштинскиот критериум е безбедноста и добросостојбата на сведокот.

3.3.4.2. Планирање на сценариото

Истражителите имаат улога да откријат криминал и да ги истражат околностите кои довеле до тој криминал. Тие ги истражуваат информациите кои ја потврдуваат вмешаноста на осомничениот како и информациите кои укажуваат на невиноста на осомничениот. За сето ова да се направи на соодветен начин неопходно е да се создадат алатки за да се идентификуваат правците на истрагата кои ги поддржуваат овие заложби.

Истражните тимови се обидуваат да создадат претстава за она што се случило или ќе се случи во истрагата. За ова е потребно малку имагинација, но мора да се основа на факти и разумни претпоставки. Толкувањето на фактите од страна на детективите и аналитичарите не мора да значи дека е апсолутно вистинито; затоа паметно е да се потроши некое време и на развој на сценарија за тоа што можеби се случило или е веројатно дека ќе се случи во иднина. Овој процес се нарекува *смислување сценарио* и се користи да се развијат идеи за она што е најмногу веројатно дека ќе се случи. *Реактивното смислување на сценарио* се користи за да се реконструира она што се случило.

Во теоријата овие сценарија им овозможуваат на детективите да размислуваат пошироко отколку што дозволуваат актуелните факти, и им даваат можност да го откријат новиот редослед на прашањата за добивање правци на истрагата, како и нови докази или поинакви пристапи. Сценариото во оваа смисла е како илустриран приказ за филм кој се користи за планирање на снимањето. Се создаваат низа цртежи и нацрти за да се добие најдобра претстава за тоа што се случило или што ќе се случи.¹⁶⁸

Овој повеќе или помалку креативен процес за развој на сценарија е ограничен од неколку правила.

- Сценаријата се создаваат врз основа на факти, докази и ограничени претпоставки, а како резултат на оваа комбинација се појавува илустриран приказ за филм кои помага да се идентификува можниот редослед на прашањата за добивање правец на истрагата.
- Сценаријата можат да бидат алатки кои ќе помагаат при управувањето со истрагата и поставувањето приоритети, но раководителите никогаш не смеат да заборават дека сценариото е фактички измислено.
- Сценаријата можат најдобро да бидат внесени во полициските досиеја, со што раководителите би се сметале одговорни за нивните заложби.¹⁶⁹

3.3.5. Општи истражни принципи

Со истражувањето на кривичните прекршоци и создавањето сценарија за таа цел ќе се одговори на седумте основни прашања со цел да се структурира процесот. (Види ја Табела 1 подолу)

Табела 1: Седумте златни прашања при истрага на кривични прекршоци

Што	Што се случило? Првото прашање кое треба да се одговорни е од суштинско значење. <i>Формалното „што“</i> Дали случајот или инцидентот претставува кривичен прекршок, или дали полициското несоодветно постапување претставува прекршување на етичките правила но не е казниво? <i>Материјалното „што“</i> Ова прашање е појдовна точка на секоја истрага: што всушност се случува овде? Фактите за инцидентот или тековната корупција треба да се истражат. Прашањата за тоа што се истражува ќе откриваат траги во истрагата, бидејќи истражниот тим се обидува да разбере што се случило. Ова ќе изнуди и други прашања.
Кој	Кој го изврши кривичниот прекршок(ци)? Второто прашање е суштинско: доколку остане неодговорено нема да има судење. Случаите се сметаат за решени доколку се одговори на прашањето „кој“. <i>Формалното „кој“</i> Истражителите бараат докази кои го поврзуваат лицето со одреден настан. Пред поединец да се прогласи за „осомничен“ мора да постои разумно сомнение дека ова лице всушност е престапникот. Ова претставува потрага по основана причина која спречува поединците да станат жртви на арбитражно судење од страна на полициските службеници. <i>Материјалното „кој“</i> Поединците кои извршуваат кривично дело обично не сакаат да признаат дека го сториле истото. Тие речиси никогаш не истапуваат да се пријават во полиција. Одбивањето и обидите да се уништат или сокријат доказите се прилично чести. На прашањето „кој“ се должат значаен број собрани докази. <i>Форензични докази</i> Не постои посилен доказ од форензичниот физички доказ, но тој е значаен само доколку се стави во контекст. Задача на детективот е да ги поврзе местото, времето, осомничениот и прекршокот. Ова може да се направи со интервјуирање, но исто така и со сведочења на очевидци, експерти итн.
Каде	Во смисла на истрагите за корупција прашањето „каде“ најчесто е потешко да се одговори од кое било друго прашање. Тешко е да се откријат кривични прекршоци кои се повеќе прикриени од самата корупција. Размислувањето за тоа каде се случил престапот е ограничено. „Каде“ се однесува на местата на настанот кои претставуваат богат извор на форензични докази. Местата на настанот можат исто така да дадат многу одговори на прашањето „што“, со реконструкција на кривичното дело која се основа на траги од докази

	најдени на местото. Денес кривичните дела оставаат траги зад себе на повеќе места отколку на местото на настанот, ако воопшто постојат. На пример, модерната технологија и современото банкарство им овозможуваат на детективите да бараат траги од докази на интернет во електронската пошта и информации за трансферот на пари.
Кога	Во законска смисла прашањето „кога“ е многу важно. Обвиненијата секогаш упатуваат на одреден момент во времето кога се случиле настаните. Иако тековните случаи на корупција зафаќаат долг период, судовите ќе сакаат да видат неколку специфични настани поткрепени со факти како што се датум и време. Ова е особено тешко доколку истрагата се спроведува после долг период откако прекршоците биле извршени. Барањето траги во документацијата и парите може да бидат исклучиво вредно за идентификување на датумите и времето. Службените имејл сметки, влезните и излезните пораки од сандачето на приватната имејл сметка и историските податоци на користењето на интернетот ги снабдуваат истражителите со прецизни информации.
Зошто	Висинскиот мотив за повеќето криминални дела најчесто им задава проблеми на детективите, бидејќи е еден од најтешките делови кои ја сочинуваат истрагата. Воглавно постојат пет доминантни мотиви кои се идентификувани за корупцијата. • Финансиски мотиви. • Политички мотиви. • Семејни врски (особено дејствија против членови на семејството или непријатели на семејството, како и недејствување со цел да им се дозволи на роднините да извршат одредени кривични дела). • Пријателство (тешко е да се одбијат барања од пријателите). • Одмазда.
Како/со што	<i>Модусот операнди</i> (МО) во случаите на корупција секако ќе се разликува од карактеристиките на МО во истрагите за крајби или убиства; меѓутоа основното сознание кое може да произлезе од МО се смета за вредно. Истражувањето на МО може исто така да открие други случаи на корупција каде што прекршокот е познат, но не и сторителот. МО често може да се смета за личен избор на престапникот. Луѓето имаат тенденција да ги повторуваат своите успеси, па доколку корумпираните полицајци се успешни во извршувањето на одредени прекршоци на определен начин, најверојатно тоа повторно ќе го сторат на истиот начин доколку се одлучат да продолжат со таквото постапување. Прашањето „со што?“ се однесува на средствата кои се користат да се изврши кривичното дело и често може да открие нови форензични можности. Кај истрагите за корупција треба повеќе да се земат предвид компјутерите, имејл сообраќајот и телефонското прислушкување отколку испитувањето на можните сценарија, како на пример при истрагите за убиства. Меѓутоа, постојат добри причини сериозно да се истражува прашањето „со што“, бидејќи одговорот не само што може да ги идентификува новите правци на истрагата или форензичарските можности, туку и да открие информации за минатото на престапникот.

3.4. Управување со истражниот процес

Истражниот процес може да се подели на различни фази: почеток, подготовка и планирање, спроведување и завршна фаза. Секоја фаза се однесува на одредени прашања при структурирањето на дејствијата и користењето на адекватни техники. Истражниот процес не смее да се гледа како линеарен процес, туку како интерактивен. Овие фази на истражниот процес се обработуваат понатаму, во Табелата 2:

Табела 2: Фази на истражниот процес

Почеток: собирање и проценка на информациите/жалбата¹⁷⁰	Оваа проценка се прави користејќи различни разузнавачки алатки и техники за анализа на информации и жалби. • Собирање информации. • Класификација (доверливост на изворот на информации). • Потврда на информациите од други извори, доколку е можно. • Корисноста на информациите (информациите не се корисни доколку го идентификуваат <i>доверливиот</i> извор). • Проценка на ризикот. • Предлози за истражна стратегија и цел. • Сериозноста на корупцијата и видот на корупција која преовладува. • Законската природа на наводната коруптивна активност. • Поврзани случаи во минатото, за да се постави приоритет. • Веројатност за задоволителен исход.
Планирање и подготовка: јасна стратегија и дејствување	• Препознајте ги нејасностите. • Одредување на правците на истрагата. • Уверете се дека сите заложби се насочени кон собирање докази кои можат да се изнесат пред суд. • Овозможете сите средства за спроведување на активностите да се достапни. • Изберете соодветни методи за истрагата, имајќи ги на ум трите фактори. – <i>Случајот е сложувалка.</i> Без разлика дали е реконструкција на инцидент или досие за тековен случај на корупција честопати е невозможно да се добие целата слика на сложувалката. Истражителите составуваат колку што можат повеќе парчиња од сложувалката – доволно за да му дадат на судијата претстава за извршените кривични дела. Судијата одлучува дали сложувалката е доволно јасна за да се осуди осомничениот. – <i>Размислувајте како обвинител.</i> Улогата на обвинителот е да му го претстави случајот на судијата. Во најдобрата можна ситуација обвинителот е воглавно вклучен во процесот на одлучување и може да му издава наредби на истражниот тим.¹⁷¹ Важно е истражителите да бидат постојано свесни за улогата на обвинителот. – <i>Размислувајте како адвокатот на одбраната.</i> Целта на истрагата е да се соберат докази. Доказите можат да се опишат како збир на факти поврзани со прекршокот. Овие факти често се собираат да ја поткрепат

	хипотезата дека осомничениот го извршил кривичното дело за кое се товари. Адвокатите на одбраната ќе ја промовираат идејата дека исто така мора да постојат докази во прилог на обвинетиот во прикажаното досие. ¹⁷²
Спроведување: извршување задачи	• Придржувајте се до планот. • Внимателно подготвувајте ги активностите (направете план за интервју, проверете ги адресите и минатите случувања итн.) • Информирајте ги и испитајте ги детективите; бидете сигурни дека се добро подготвени и информирани пред да почнат да ги извршуваат нивните задачи. Откако ќе ја завршат нивната работа, испитувањето овозможува собраните информации и докази да бидат на сигурно. • Анализирајте ги резултатите на различните активности на тој начин што новите правци на истрагата можат да бидат идентификувани.
Крајна фаза: последниот чекор	Во оваа фаза сите истражни активности се завршени и доказите се собрани. Иако сите докази треба да бидат изнесени пред судот, постојат околности кои забрануваат изнесување на истите. Доказите кои се собираат преку тајни операции, иако се легално добиени, може да се сметаат за несоодветни. Ова може да се случи доколку се открие идентитетот на доверлив извор или методот на собирање докази и се пресуди дека тоа мора да се чува во тајност. Може да постојат соодветни причини одредени методи да се држат во тајност; меѓутоа, ова треба да се процени во раната фаза на истрагата. Доказите кои се собрани со правење прекршоци или се резултат на полициско несоодветно постапување или неправедни постапки не треба да се изнесат пред судот. Всушност, случаите кои содржат такви докази претставуваат мерка на сомнеж и вишите службеници треба да одлучат да не ги изнесат пред суд.

3.5. Носење одлуки врз основа на истражување

Процесот на носење одлуки врз основа на истражување е важен за структурирањето на истрагата за корупција во рамките на полициската организација, особено за начинот на кој се прибележуваат одлуките. За да се обезбеди квалитет и да се спречи ограничената перцепција, се предлагаат неколку техники и методи и методологијата ПЛПН (пропорционалност, легалност, прифатливост, неопходност). Овој дел нуди предлози за тоа како да се донесуваат одлуки врз основа на истражување.

Прибележување на одлуките. За да се обезбеди транспарентност и да се поддржи контролирањето и надгледувањето на соработниците неопходно е да се прибележуваат важните одлуки за време на истрагата. Овие записи треба да ја резимираат хипотезата и сценаријата кои се веќе истражени, правците

на истрага, вклучувањето или исклучувањето на осомничени или примената на разузнавачките техники, наложите за претрес итн. Вишиот истражител е одговорен за прилежување на одлуките. Вишите истражители ќе снесат одговорност за нивните одлуки, па оттаму прилежувањето на донесените одлуки ќе помогне да се разбере оправданоста на овие одлуки. Логичката основа за одлуката треба исто така да биде прилежена.

Поле 5: Собирање, чување и прилежување на доказите

Мора да се обрати внимание на начинот на кој доказите се собираат, чуваат и прилежуваат. Доказите мора постојано да земаат предвид, од времето на нивното откривање сè до нивното изнесување пред судот.¹⁷³

Колку е поголем бројот на луѓе кои раководат со доказот, толку се поголеми шансите дека синџирот за заштита ќе биде прекинат. Кое било прекинување на синџирот може да доведе до тоа доказот да не биде прифатен. За да се подобри синџирот за заштита треба да се препознаат следниве точки на интерес.

- Правилото е да се има најмал број луѓе кои ќе располагаат со доказите.
- Сите докази треба да бидат обележани; секое посебно парче доказ треба најмалку да биде обележано со датумот и локацијата на која е пронајдено.
- Секое парче доказ ќе има единствен број или код кој нема да се смени за време на истрагата; овој единствен број или код се користи во секој (форензичен) извештај во однос на ова парче доказ.
- Користете етикети за означување на доказите, пликови или пластични кеси со голема површина за етикетирање.
- Создадете сигурно место за чување и назначете чувар кој ќе води записник за внесувањето и изнесувањето на доказите.

Методологијата ПЛДН може да придонесе кон оправданоста на донесените одлуки. Сите одлуки треба да се во согласност со овие четири барања.

- Пропорционалност (дали е пропорционално, дали истражителот може и со помалку?).
- Легалност (дали постои закон кој дозволува истражителот да постапува на тој начин?).
- Прифатливост (дали е разумно прифатливо да се постапува така/ дали е исплатливо).
- Неопходност (дали е неопходно да се постапува така, дали истите работи можат да се постигнат и на друг начин?).

Проценка од колегите. Запишаните одлуки се многу корисни алатки кои одат во прилог на проценката од колегите. Техниката за вршење проценка на колегите може да се примени во многу земји за да се обезбеди квалитет на истрагата. Иако природата на истрагата за корупција е прилично различна од онаа за убиство, оценките од колегите може сè уште да се применуваат. Проценките од колегите можат да помогнат да се спречи ограничениот перцепција, да се идентификуваат правците на истрагата кои биле пропуштени од страна на истражниот тим и да се обезбеди транспарентност и легалност на истрагата.

Спречување на ограничената перцепција. Кога се работи за истрага за голем криминал, без разлика дали е тоа убиство, организиран криминал или случај на корупција, секогаш постои ризик за ограничена перцепција. Ограничена перцепција или пристрасност постои во сите околности и тешко е да се спречи. Постојат компликувани психолошки механизми кои доведуваат до зголемување на ограничената перцепција. *Пристрасност* се однесува на тенденцијата на истражителот да ги фаворизира информациите кои ја потврдуваат неговата/нејзината хипотеза повеќе од очигледните факти.

Како резултат на повеќе фактори, полициските службеници може да се склони површно да ги формулираат нивните мислења или да носат заклучоци врз основа на достапните информации. Во екстремни случаи, нивната пристрасност може да доведе дури и до лажирање на доказите за да ги поткрепат нивните ставови.

Елемент за кој треба да се свесни детективите или водачите на истрагите е таканареченото „групно размислување“. Иако просечниот став на групата не мора да е фактички, групните процеси можат да создадат погрешни идеи и да ги стават поединците под притисок да го прифатат општото мислење.

Спречувањето на ограничената перцепција е заедничка одговорност и на детективите и на водачите на истрагата и обвинителите. На сите нивоа, треба да се поттикне свеста за овој феномен. Недостатоците кои произлегуваат од правосудството како резултат на ограничената перцепција имаат разорен ефект врз легитимноста на полицијата и довербата во неа. Во поле 6, подолу, е дадено резиме на некои добри практики за спречување ограничена перцепција.

Поле 6: Добри практики за спречување ограничена перцепција¹⁷⁴

- Подигнете ја свеста за тоа колкава закана претставува ограничената перцепција.
- Создадете култура каде што истражителите се чувствуваат безбедно да ги споделат идеите.
- Држете се до намерите и целите на истрагата.
- Идентификувајте правци на истрагата кои се основаат на хипотеза и применете техники за верификација и фалсификација.
- Држете ги отворени сите опции за истрага.
- Анализирајте ги резултатите од сите истраги и потоа извлекете заклучоци.
- Создајте транспарентна клима за носење одлуки.
- Прибележувајте ги вашите одлуки.
- Применете ги техниките за вршење проценки од колегите.

3.6. Улогата на обвинителната служба

Меѓународното компаративно истражување покажа дека врската помеѓу спроведувањето на законот и обвинителите е суштинска за успешно спречување на корупцијата.

Од особена важност е врската помеѓу институцијата(-ите) која е задолжена за борба против корупцијата и обвинителството и судството. Тие се клучни за случаите на корупција да бидат изведени пред суд и

разрешени. Оттука, доколку не се посвети внимание на зајакнување на капацитетите на обвинителите и судовите, заложбите за борба против корупцијата можат да пропаднат.

Улогата на јавниот обвинител се разликува од земја до земја: обвинителот може да има надлежност за истрага и да биде вклучен во процесите на одлучување; во други системи јавниот обвинител има целосно независна улога и не е вклучен во процесот на истрага.

Главното, се препорачува тесна соработка со јавниот обвинител, бидејќи тоа придонесува кон успешноста на истрагата. Здружените идеи за тоа што треба да се прикаже на суд и заедничките информации за случајот ја зголемуваат ефикасноста и моќта на истрагата за корупција. И покрај тоа, полициските службеници треба да имаат предвид дека јавните обвинители исто така можат да бидат вмешани во корупција. Ова особено е случај кај долготрајните, системски форми на корупција.

3.7. Справување со полициското несоодветно постапување

Полициското несоодветно постапување и полициската корупција се две различни нешта и не треба да се третираат на ист начин; ниту пак полициското несоодветно постапување треба секогаш да се смета за криминал. Освен ако несоодветното постапување има криминална природа, неетичкото однесување треба да се смета за прашање на управувањето/решавањето. Единиците за внатрешна истрага и единиците за антикорупција ја зголемуваат својата оправданост доколку се концентрираат на различни прашања поврзани со корупцијата отколку на таканареченото административно несоодветно постапување.

Треба да се прави разлика помеѓу административната истрага и криминалната истрага за да се зголеми довербата која полициските службеници ја имаат во своите внатрешни процедури. Мора да им биде јасно дека несоодветното постапување е неприфатливо, но сè додека не се изврши криминално дело, може да се третира во рамките на организацијата. Криминалната истрага за корупција се регулира со одредбите за кривична постапка и докази. Внатрешната административна истрага се регулира со договори за работен однос и закон за права на полициските службеници.

Полициските служби имаат две средства на располагање за да се справат со малите инциденти и обвиненија:

1. *Посредување.* Ова е соодветен начин за справување со малите обвиненија и обично задоволително постапување по жалбите кои се однесуваат на грубост или недејствување. Може да се примени и за посериозни обвинувања како што се малтретирање или погрешно апсење, особено доколку недостасуваат поткрепувачки докази. Посредувањето е процес каде што на обвинетите полициски службеници им се дава можност повторно да размислат за своето дејствување. Неутрален посредник помага да се помират страните на начин кој е заеднички прифатлив. Обвинетите полициски службеници може да прифатат дека подносителите на жалбата имаат вистински причини да се чувствуваат оштетени. Како резултат на процесот на посредување полициските службеници може да станат посвесни за самите себе и да го подобрат своето однесување; тоа исто така овозможува нивните надредени да испратат навремени известувања.

2. *Донесување решенија од страна на раководството.* Полициските раководители треба да имаат овластување и дискреција да се справат со малите обвиненија на менаџерски начин, кој дозволува решавање мали проблеми без товарот на судското гонење. Тогаш малите инциденти можат да се решаваат со поправни решенија како советување, водење, повторна обука или блиско надгледување. Административната казна како официјална опомена или скратувањето на деновите од одмор се ефективен начин за справување со малите проблеми. Меѓутоа, мора да постои законска основа за тоа, бидејќи казните дејствија од страна на раководителите честопати ја надминуваат нивната слобода на одлучување.

Постапувањето на раководството со малите инциденти може да ги опфаќа и системските прашања на работното место и до извесна мера да постави стандарди за идните инциденти. Ова има позитивна и негативна страна, и треба да се земат предвид последиците.

Во Глава 4 детално е разработен пристапот за тоа како да се справиме со овој вид проблеми на ниво на полициската организација кога однесувањето на полициските службеници ја повредува етиката, но не може да се смета за корупција.

4

Истражување на корупцијата во специфични состојби

Овој дел зборува за специфичностите кои треба да се земат предвид при справувањето со корупцијата во различни состојби. Глава 1 дава рамка во која се прикажани главните форми на корупција поврзани со одредена состојба. Оваа глава 7 ги истакнува специфичните проблеми и потешкотии при истрага на корупцијата во овие состојби и дава препораки.

4.1. Постконфликтни земји

4.1.1. Проблеми и потешкотии

- Вкоренети коруптивни практики.
- Полицискиот, правниот, законскиот и политичкиот систем се неорганизирани и нивното ниво на корупција е високо.
- Изминатите конфликти поттикнале тензии помеѓу групите – етнички, племенски, клански – и особени интереси кои преовладуваат над националните интереси. Дилемите за лојалност помеѓу членовите на официјалните власти го засилуваат развојот на корупцијата.
- Меѓународната заедница врши притисок за истрага на криминалот извршен за време на конфликтот.
- Многу полициски службеници биле вклучени во конфликтот и јавноста е сомничава во однос на истите.

4.1.2. Барања и препораки

Сите се подетално разработени во другите глави.

- Создадете законска рамка.
- Основајте независно обвинителство и антикорупциски агенции.
- Спроведете процес на интервјуирање за да вработите нов кадар.

4.2. Земји во транзиција

4.2.1. Проблеми и потешкотии

- Транзицијата кон пазарна економија поттикнува можности за организираниот криминал да го зголеми профитот и моќта.

- Поврзаноста на политиката, економијата и организираниот криминал го олеснува создавањето на системска корупција и го отежнува вршењето на истрагите.
- Се зголемуваат потешкотиите со отсуство на соодветни легислатива и ресурси.
- Ситната полициска корупција е ендемична.

4.2.2. Барања и препораки

- Создадете соодветна легислатива.
- Основајте антикорупциски агенции кои имаат овластување за обвинителство и кои можат да развијат специфични истражни надлежности како на пример конфискација на имот. Интересен пример за тоа претставува хрватскиот модел во Пример 3, подолу.

Пример 3: УСКОК, Хрватска

Институт за спроведување на законите (специјализирана обвинителска служба)

Хрватската служба за борба против корупцијата и организираниот криминал (УСКОК) извршува задачи на јавниот обвинител поврзани со перење пари и прекршоци поврзани со корупција, како и неколку други типологии на прекршоци поврзани со активности на организиран криминал. Процедурите и регулативите на УСКОК се слични на оние на обвинителските служби. Министерството за правда ги издава внатрешните правила и ги одобрува шемите за кадарот на службата. Главниот јавен обвинител го назначува шефот на УСКОК откако ќе добие мислење од министерот за правда и советот на национални јавни обвинители. УСКОК се смета за специјализирана антикорупциска агенција со тоа што во нејзината структура постои оддел за антикорупција и односи со јавноста, кој е одговорен за информирање на јавноста за штетите предизвикани од корупцијата и методите и средствата за нејзина превенција. Исто така управува со активностите утврдени во акциониот план на Националната антикорупциска програма, подготвува извештаи и анализи за формата и причините за корупција и предлага измени на постоечката легислатива. Меѓутоа, УСКОК се развива во агенција за спроведување на законот, а нејзината функција за превенција на корупцијата изгледа како да ја губи важноста во хрватската институционална рамка.

4.3. Земји во развој

4.3.1. Проблеми и потешкотии

- Малите форми на корупција се често застапени.
- Коруптивните практики се чести во бизнисот, политиката и администрацијата.
- Не постои чувство за итност кога се работи за борбата против корупцијата.
- Отсуство на соодветно управување и легислатива, како и на антикорупциски полициски единици.

4.3.2. Препораки

- Создадете функционален и опсежен систем за борба против корупцијата.
- Фокусирајте се на случаите кои овозможуваат нижење успеси и зголемувањето на довербата на јавноста со соопштувањето на овие успеси.

4.4. Развиени земји

4.4.1. Проблеми и потешкотии

- Корупцијата во полицијата и правото е на ниско ниво.
- Полицијата е една од институциите на кои најмногу им се верува.
- Организираните криминал, недозволената трговија со наркотици и луѓе, како и перењето пари ги зголемуваат ризиците за корупција.
- Некои форми на корупција тешко се откриваат, бидејќи користат софистицирани механизми.
- Автономијата на различните државни агенции (финансиски, даночни, социјални, полиција) и еминентноста на приватната сфера спречуваат поврзани дејствија.

4.4.2. Препораки

- Изменете ја легислативата за да се овозможи интеграција на сите неопходни информации за спроведување истрага за случаите на корупција во поширок контекст.
- Ангажирајте високо стручни специјалисти во областите каде што можат да се случат софистицирани форми на корупција (на пример, финансии).
- Создадете високо обучени антикорупциски единици во рамките на полицијата.

5

Практични примери за програми, модели и пристапи поврзани со темата

Овој дел дава примери за програми, модели и пристапи кои се применети во различни состојби. Информациите се наменети да го насочат усвојувањето на антикорупциски методи преку набљудување како различните полициски институции ги користеле истражните модели, методологии и програми во борбата против корупцијата.

5.1. Независен истражен пристап

Во светот постојат многубројни антикорупциски институции ширум светот; во овој дел ќе се разгледуваат две главни категории: 1) *повеќенаменски агенции надлежни за спроведување на законот* и 2) *институции за спроведување на законот*.

1. Повеќенаменски агенции надлежни за спроведување на законот

Овој модел е пример за пристап на единствена агенција кој се основа на совладување и превенција на корупцијата преку политика, анализа и техничка помош за превенција, контакт со јавноста и информации, надгледување и истрага. На повеќенаменските агенции им е дадена широка надлежност, но сепак судското гонење останува одделна функција со цел да се одржат проверките и рамнотежите во системот.¹⁷⁵

Пример 4: Пример за повеќенаменска агенција надлежна за спроведување на законот¹⁷⁶

Летонија – Биро за превенција и борба против корупцијата

Бирото за превенција и борба против корупцијата (*Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs – KNAV*) е повеќенаменско антикорупциско тело основано во 2002 година. Неговата надлежност ја опфаќа превенцијата, обучувањето и истрагата за корупција. Опсегот на активностите на КНАБ се движи од истрага за коруптивни престапи, контролирање на активностите на јавните службеници и финансирањето на политичките партии до обучување за ризиците од корупција. Исто така служи како средишна точка за националната антикорупциска политика. КНАБ е независна институција во рамките на јавниот административен систем, која има овластувања за истрага. Од неговото основање, КНАБ постепено се зајакнуваше со поголеми финансиски и човечки ресурси. Во февруари 2006 година имаше 127 членови на персоналот, од кои повеќето работеа на криминални истраги. Во 2005 година буџетот на КНАБ изнесуваше 4.7 милиони евра. Во 2005 година КНАБ беше прогласена за една од институциите во Летонија во кои јавноста има најголема доверба.

2. Институции за спроведување на законот

Овој модел вклучува разни форми на специјализација и може да се спроведе во телата за детекција и истрага, како и во обвинителните тела. Институциите за спроведување на законот исто така овозможуваат комбинација на специјализирана антикорупциска детекција, истрага и гонење во рамките на едно тело.

Пример 5: Институција за спроведување на законот

Норвешката национална дирекција за истрага и обвинителство за криминалот во економијата и животната средина

Норвешката национална дирекција за истрага и обвинителство за криминалот во економијата и животната средина (*Den sentrale enhet for etterforskning og påtale av økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet – Økokrim*) беше основана во 1989 година. Таа ги открива, истражува и гони сите големи, сложени и сериозни случаи поврзани со криминалот во економијата и животната средина, вклучувајќи ја и корупцијата. Службата како институција е дел од Националниот полициски директорат, но во поединечни случаи може да биде предмет на надлежност на службата за јавно обвинителство. Важно е да се забележи дека таа се разви од две независни институции и денес преставува нивен интегриран дел – таа е специјална полициска агенција и специјализирана обвинителска служба.

Заедничко за овие модели е тоа што тие ги истражуваат сите случаи на корупција во јавноста и не се ограничени само на полициската корупција или несоодветно постапување. Моделите на антикорупциски агенции кои се погоре опишани опфаќаат три видови функции:

1. Истрага и прогон на високо ниво за посериозни и други случаи.
2. Превенција преку создавање регистри од интерес за политичките класи.
3. Промовирање на јавни образовни програми за антикорупција.

Постојат позитивни и негативни страни на независната антикорупциска агенција: Табела 3 дава нецелосна листа на истите.

Табела 3: Позитивните и негативните страни на независната антикорупциска агенција

Позитивни страни	Негативни страни
• Испраќа сигнал дека владата сериозно ги сфаќа антикорупциските заложби • Овозможува да се постигнат високо ниво на специјализација и стручност. • Поддржува високо ниво на автономност која може да се создаде за да ја заштити институцијата од корупција и други несоодветни влијанија.	• Изискува поголеми административни трошоци. • Може да резултира со изолација, препреки и ривалство помеѓу институцијата и оние со кои таа треба да соработува, како

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Нуди мерка на оддалеченост во која институцијата е одделена од агенциите и одделите и е одговорна за истражувањето. • Дава можност за целосно нова институција која ужива „свеж почеток“, ослободена од корупција и други проблеми кои можат да бидат присутни во постоечките институции. • Има поголем јавен кредибилитет. • Може да си дозволи подобра безбедносна заштита. • Поттикнува поголема политичка, законска и јавна одговорност. • Нуди поголема јасност при оценувањето на напредокот, успехите и неуспехите. • Ги охрабрува брзите дејствија против корупцијата. Се користат јасно наменети ресурси и службениците не се предмет на конкурентните приоритети на агенциите за спроведување на правото, ревизијата и сличните агенции. • Вклучува дополнителна заштита против корупцијата со тоа што е во можност да ја надгледува заедницата за спроведување на конвенционалното право и обратно, доколку самата агенција е корумпирана. | <p>службениците за спроведување на законот, обвинителите, ревизорите и инспекторите.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Може да предизвика намалување на статусот на постоечките структури кои се исклучени од новата институција. • Може да создаде конкурентни политички притисоци од групите кои бараат сличен приоритет за други иницијативи поврзани со криминалот. • Може да стане чувствителна на обидите за нејзина маргинализација или да се намали нејзината ефективност со намалување на буџетот или несоодветни структури на известување. |
|--|--|

5.2. Пристап на внатрешна истрага

Борбата со полициската корупција внатре во самата полицијата со создавањето на локална антикорупциска единица е возможно, но постојат некои ограничувања за ефикасноста на овие единици. Ретко се наоѓа ваква единица во полицијата која функционира одделно од единицата за внатрешни работи. Истрагите за внатрешни работи и антикорупција се толку слични и тесно поврзани што тешко можат да се разликуваат.

Треба да се препознаат разните проблеми кои можат да се случат со пристапот на внатрешна истрага. Овие проблеми често се поврзани со распределбата на средства и ресурсите, но исто така и со професионалните стандарди и регрутацијата.

Од оперативна гледна точка, најверојатна пречка е искушението истражителите да сомничат полициски службеник без основа. За време на интервјуата, тие може да предлагаат алибија, да даваат оправдувања или да откриваат информации. Во истата област лежи и проблемот на перцепцијата на јавноста за пристрасни истраги. Само малку луѓе кои поднеле жалба против полициски службеник во внатрешна единица за истрага чувствуваат дека праведно се постапило по нивните жалби.

Доколку истрагите се водат во рамките на полицијата веројатноста да се појави конфликт на интереси е голема: постои огромна шанса полициските службеници кои ја водат истрагата да сретнат познати колеги и стари пријатели.

Истрагите за внатрешни работи се спроведуваат во рамките на нормалниот синџир на команди, па оттаму постои висок ризик за вмешување во истрагата. Исто така постои ризик да се одлеат информации и притоа да ја оштетат истрагата уште во рана фаза. Осомничените полициски службеници често имаат пристап во истите бази на податоци како и детективите и лесно можат да проверат дали врз нив се врши истрага. Ненамерниот одлив на информации може да предизвика гласини во рамките на полицијата кои на крајот ќе стигнат до осомничениот полициски службеник.

Распределбата на средства и ресурси игра важна улога во истрагите за внатрешни работи. Често единицата за внатрешни работи не е најдобро опремената единица во полицијата. Полициските службеници треба да ги постават како приоритет единиците за внатрешни работи и да го спречат намалувањето на кадарот и недостигот на опрема во овие единици. Како што е погоре споменато, неопходни се значајни финансиски ресурси за да се создадат единици за внатрешни работи кои добро функционираат.

Поради чувствителната природа на истрагите, истражителите треба да бидат најдобрите детективи на полицијата. За жал, единицата за внатрешни работи носи стигма и затоа не е привлечна опција за многу талентирани детективи. За да се смени ова и да се регрутираат најдобрите луѓе за оваа работа, треба да се преземат разни мерки.¹⁷⁷

- Детективите треба да имаат огромно искуство и да бидат успешни во истрагите во другите области пред да бидат префрлени во единицата за внатрешни работи.
- Детективите за внатрешни работи треба да добијат специјалистичка обука.
- Детективите треба да поминат низ психолошки тестирања за поднесувањето стрес и отпорноста на притисокот од колегите.
- Треба да се користат стимулации во однос на платите и статусот.
- Оние истражители кои сакаат да бидат унапредени треба да бидат обврзани да работат во единицата за внатрешни работи најмалку две години.

Пример 6: Пример за единица за внатрешни работи која слабо функционира

Во доцните 1980-те австралиски судија водеше двегодишна истрага за полициска корупција во Квинсленд. Далекусежната истрага доведе со казнена пресуда за полицискиот комесар и вмешаност на високи политичари и полициски службеници. Во однос на единицата за внатрешна истрага, наодите на истрагата беа:

Одделот за внатрешни истраги бил ужасно неефективен, попречен од недостиг на кадар и ресурси и одредени техники. Му недостасувале посветеност и волја и не прикажувал никаква иницијатива за откривање на сериозен криминал. Одделот овозможил комфор за корумпираната полиција. Тој бил пријателски, сочувствителен, заштитнички настроен и неспособен надзорник.

За да се зголеми кредибилитетот на единиците за внатрешни работи тие треба да истражуваат само сериозни криминални престапи и сериозно несоодветно постапување поради кои се презема мерката отпуштање од работа. Другото етичко несоодветно постапување треба да се смета за прашање на управувањето/решавањето и да не се истражува од страна на единицата за внатрешни работи. Втора препорака е дека со промена на нивните истражни стратегии и регрутирање на „најдобриот“ за работата, единиците за внатрешни работи можат да го зголемат бројот на успешни пресуди/отпуштања.

Повеќе информации за оваа тема можат да се најдат во Глава 5 во која се разгледува внатрешната контрола.

Овој дел дава предлози за тоа како да се подобрат капацитетите за борба против корупцијата во рамките на полицијата со спроведување на мерки за обука.

6.1. Семинари

За да се развијат ефективни истражни стратегии, земјите кои ги спроведуваат програмите за антикорупција ќе извлечат корист од семинари¹⁷⁸ каде што знаењето може да се сподели и развие. Елементите на овие семинари се наведени подолу.

- *Надзор.* Клучно за развојот на ефективни стратегии е знаењето за силината и појавата на корупцијата. Треба да се одреди нивото на присутност и организираноста.
- *Проценка на ризикот.* Спроведувањето на истражни стратегии носи многу ризици, кои треба да се идентификуваат и да се постигне заеднички договор за истите. Стратегиите за справување со овој ризик треба да произлезат од овие семинари.
- *Теорија.* Теориски вовед за тоа како да се создаде рамка на знаење треба да биде дел од семинарот. Прашањата кои треба да се разработат се следниве:
 - прифаќање на постоењето на сивиот ѕид на молкот;
 - стратегии и тактики;
 - транспарентност во истрагата (ограничена перцепција) и одлучувањето; и
 - основна теорија на истрага (методологијата со седум прашања).
- *Добри практики.* Во многу делови од светот антикорупциските стратегии се успешни; семинарите се одличен начин да се споделат добрите практики.

Согласно локалните стандарди и рестрикции, дводневните семинари би биле ефективни. Неопходна е и локална обука за да се спроведе примената на (новоразвиените) истражни методи.

6.2. Обука

За да се зголеми способноста за одлучување и професионалноста, треба да се создадат програми за обука на полициски службеници чија надлежност е издавањето наредби во процесот на одлучување. Ефективен начин да се обучат луѓето за процесите на одлучување (вклучувајќи медиумски стратегии, проценка од колегите, превенција од ограничената перцепција и евидентирање на одлуките) би била практичната вежба. Оваа вежба би требало да биде врвот на програмата за обука, вклучувајќи теорија и практични вежби. Ваквата обука треба да вклучи студија на случај за истрага за корупција каде што процесот на одлучување бил транспарентен и успешен.

6.3. Организација

Со цел да се основа антикорупциска организација и ефективна програма за антикорупција, улогата на истрагата треба да се реализира преку семинари за нафрлање идеи (бреинсторминг) и средби за покревање иницијатива. Се препорачуваат партнерски проекти со земји кои имаат успешни програми за антикорупција, познавање и искуство.

Заклучоци и препораки – Глава 7

Законска рамка	Борбата против корупцијата без дополнителни овластувања за истрага и судско гонење е невозможна. Затоа казнениот законик и казнените постапки треба да бидат развиени понатаму со екстра фокус на одредување кои дејствија треба да се истражуваат и на кој начин. Колку е понаметлив методот на истрагата, толку построга треба да биде регулативата до која полицијата и антикорупциската агенција треба да се придржуваат.¹⁷⁹ Редовните казнени постапки треба да овозможуваат конфискација на имот, претрес на простории, пренасочување на повици и развивање на разузнавачки техники. Доколку овие процедури не се доволни за истрага на полициската корупција, треба да се развијат дополнителни процедури.
Независност	Во постконфликтните земји, земјите во развој и земјите во транзиција најдобар начин да се организира истрага за полициска корупција е да се основаат независни антикорупциски комисии, каков што е моделот на Хрватска. Неопходни се и надзорни комитети со цел да се обезбеди независност (види Глава 6). Институциите кои работат на повеќе задачи ќе бидат успешни, бидејќи тие можат да ја интегрираат истрагата, превенцијата и едукацијата.
Стратегии	Доминантните фактори кои ги одредуваат истражните стратегии се како корупцијата е организирана и дали е широко распространета. Додека се развиваат истражните стратегии треба да се земат предвид локалните карактеристики. Напредните техники е поверојатно да бидат успешни; меѓутоа, бараат екстензивна обука и легислатива како и структура во која може да се обезбеди безбедноста на учесниците. Краткотрајните, концизни стратегии за кои се потребни малку ресурси е поверојатно да бидат успешни отколку долготрајните наметливи методи.
Култура	Затворената култура на полициските организации е важен фактор за време на истрагата за полициска корупција. Синиот сид на молкот кои ги држи полициските службеници настрана од „кодошење“ на другите службеници

	претставува сериозен проблем. Позитивните мерки за да се прекине оваа култура вклучуваат подобрување на позицијата и имиџот на истражителите за внатрешна или антикорупциска истрага, како и истрага само на сериозните престапи. Постојат решенија кои се достапни за справување со помалку сериозните несоодветни постапувања.
Одлучување	За истрагата за полициска корупција потребни се транспарентни процеси на одлучување. Резултатите на истрагата мораат да се ревидираат редовно, а истражителите да се сметаат за одговорни за нивните одлуки. Ова е неопходно за да се зголеми оправданоста на истрагите и јавната доверба во полициското работење. Евидентирањето на одлуките ги поддржува процесот на одлучување и неговата одговорност.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 7 ■ Истрага

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО МОЖЕМЕ ДА СТОРИМЕ ЗА ДА НАДОМЕСТИМЕ ЗА СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали постои стратегија или само професионални правила и специјализирани техники кои треба да се истражат?	Доколку не, можеме: • Да развиеме истражна стратегија • Да ги процениме резултатите од правилата и техниките • Да развиеме посебен модел на истрага за внатрешните случаи на корупција	Можеме: • Да составиме работна група со експерти за истрага • Да ангажираме ревизор кој ќе ги процени резултатите • Да развиеме правила за заштита на внатрешните истражители
Дали постои тесна поврзаност помеѓу полицијата и обвинителите и кои се нивните улоги во случаите на корупција?	Доколку не, можеме: • Да ја процениме поврзаноста со обвинителството • Да ги дефинираме заедничките задачи на истрагата • Да развиеме јасни правила за кога треба да се обратиме до обвинителството	Можеме: • Да комуницираме со обвинителството за да ја продлабочиме врската • Да одредиме внатрешни правила со обвинителството • Да ги промениме внатрешните правила

Дали имаме јасни правила за да можеме да направиме разлика што е несоодветно однесување на кадарот, а што корупција?	Доколку не, можеме: • Да ги процениме внатрешните правила • Да развиеме различни правила за однесување и антикорупција • Да развиеме јасна реакција како одговор на несоодветното однесување и корупцијата	Можеме: • Да составиме работни групи за да ги одредиме заедничките и различните факти • Да донесеме одлука за новите правила и да ги пренесеме • Да ги пренесеме реакциите за разумно донесените одлуки
Од кого зависи нашата истражна улога, од внатрешни или надворешни истраги? Која е нашата улога во случаите на корупција?	Доколку не, можеме: • Да ги процениме законските правила и владините политики • Да развиеме јасна одговорност за истрагата • Да се промениме за да ја уредиме истрагата и одговорноста, доколку е потребно	Можеме: • Да составиме работна група • Да разговараме за ова прашање со владата и обвинителството • Да дефинираме јасни улоги на организација и лидерство во случаите на корупција Забелешка: алатките опишани во Глава 9 може да бидат корисни

8

ГЛАВА 8

Градење капацитети

■ Ален Бекли

Оваа глава е посветена на градењето капацитети за справување со полициската корупција. Во неа се разгледува како градењето капацитети може да ѝ помогне на полициската служба да ја подигне свеста помеѓу полициските службеници за проблемите поврзани со корупцијата и да понуди методи за справување со предизвиците. Целта на оваа глава е да се зајакне антикорупциската култура во полициската служба преку разновидни мерки за градење капацитети.

Оваа глава исто така дава насоки за основање програма за градење капацитети, притоа ставајќи го главниот фокус на етичката природа на полициската работа. Таа нуди начини за градење отпорност и цврста мрежа. Ова може да се реализира преку разновидни пристапи со употреба на алатки и техники во сеопфатната рамка од закони, кодекси, политики, практики и процедури.

1.1. Што претставува градењето капацитети?

Градењето капацитети се однесува на идентификување и зајакнување на карактеристиките на организацијата за таа да може да се справи со одреден проблем (на пример, со полициската корупција). Градењето капацитети може да се искористи за да се постигнат различни цели на организацијата, како што се развој на лидерството или поддршка на разноликоста.

Официјалната дефиниција за градење капацитети од Програмата за развој на Обединетите нации (УНДП) е: „Способноста на поединците, организациите и општествата да извршуваат функции, решаваат проблеми и поставуваат и достигнуваат цели на одржлив начин.“

Читателите треба да имаат на ум дека најчестото значење на фразата „градење капацитети“ е поврзано со „земјите во развој“¹⁸⁰ кај кои постои потреба за развој на одредени вештини и способности во специфична или општа област како што е наведено¹⁸¹ од Икт4д (*Ict4d*) [Информатиска и комуникациска технологија за развој]:

Градењето капацитети најчесто се однесува на помош која им се пружа на субјектите, најчесто на земјите во развој, кои имаат потреба да развијат одредени вештини или способности, или општо да го зголемат учинотот. Поголемиот дел од капацитетите ги градат самите општества, понекогаш во јавниот, а понекогаш во невладиниот или во приватниот сектор. Меѓународните невладини организации, честопати во системот на ОН, пружаат помош за градење капацитети како дел од нивните програми за техничка соработка во нивните земји-членки. Меѓутоа, градењето капацитети не е ограничено на

меѓународна помош. Неодамна, владата почна да го користи градењето капацитети за да ги промени пристапите на заедницата и индустријата кон општествените и еколошките проблеми.

Понатаму, како што дополнува дефиницијата погоре, градењето капацитети денес се подразбира повеќе како тематски процес, на пример постојат програми за градење капацитети во здравството, социјалната благосостојба и образованието¹⁸². Пример од здравствениот сектор е:

Градењето капацитети е процес на градење способности кај поединци, групи, институции, организации и општества на локално, национално и меѓународно ниво за поефективно да се подготват и на одржлив начин да одговорат на заканите за јавното здравство во случај на криза. Овој процес е направен да зајакнува или да создава силни страни со кои заедницата ќе може да се справи со слабостите кои произлегуваат од итните случаи и катастрофите.

Во оваа глава 8 ќе се разгледува градењето капацитети во полицијата, меѓутоа, поголемиот дел од објавениот материјал е во други дисциплини, со неколку забележителни исклучоци.¹⁸³ Добар пример и ресурс кој ќе ни послужи да го прикажеме процесот на градење капацитети е од областа на здравството¹⁸⁴. Објавените материјали укажуваат на тоа дека треба да се внимава на непромисленото користење на фразата „градење капацитети“, бидејќи нејзината честа употреба доведува до недоразбирање и термилошка непрецизност; се вели дека (Потер и Бро, 2004 г.) „фразата стана толку сеопфатна како поим што е ‘бескорисна’ од аналитичка и практична гледна точка“. Други автори велат дека терминот е безвреден за да се однесува претежно на обука и развој. До крајот на овој дел читателот би требало да добие појасна претстава за значењето на оваа фраза.

Потер и Бро (2004) се сложуваат дека градењето капацитети е многу поширок термин кој го опфаќа холистичкиот и стратгискиот развој на една организација, нејзините одделенија и сектори и поединечниот кадар во рамките на организацијата. Тие укажуваат на деветте составни делови на градењето капацитети; види Поле 1 подолу.

Поле 1: Деветте составни делови на системското градење капацитети

1. **Капацитети на учиниот:** Алатки, пари, опрема, потрошни материјали достапни за вршење на работата. На пример, возила, ХТЗ и ППЗ опрема и сл.
2. **Капацитети на кадарот:** Кадарот да поседува значително знаење, да биде добро обучен, вешт и да има самодоверба за извршување на работата. На пример, кадарот да ги знае најновите закони.
3. **Капацитети на работниот товар:** Да се осигураме дека има доволно кадар кој може да се справи со работниот товар. На пр. специјализираниот кадар е достапен „24/7“ за да се справи со сите видови итни случаи.
4. **Капацитети на надзорот:** Да се осигураме дека постојат ефективни системи за надгледување и известување. На пр. кадарот знае кому да му се обрати кога постои некој проблем.
5. **Капацитети на инфраструктурата:** Да се осигураме дека постои инфраструктура која ефективно ќе ја извршува полициската работа. На пример, дека постојат доволно полициски

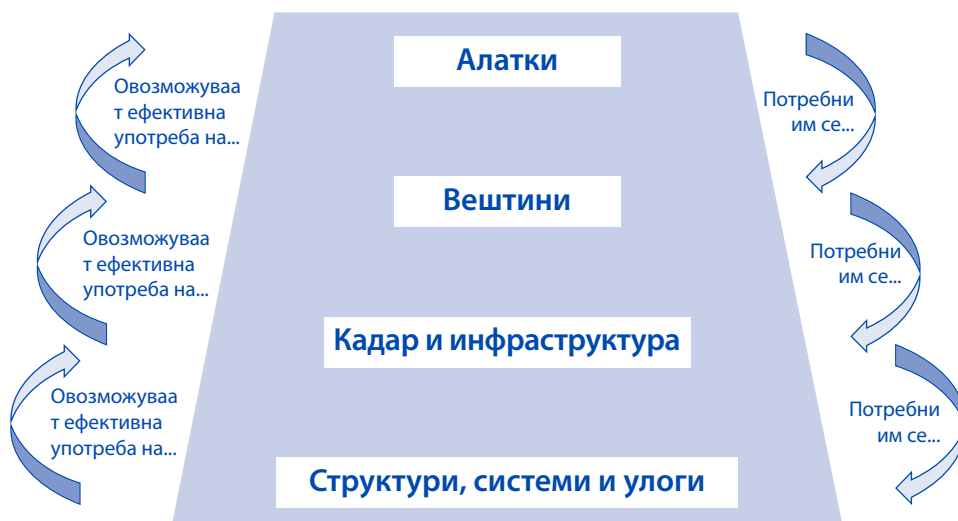
станции или алтернативни објекти на разумна далечина за ефективна врска помеѓу полицијата и заедницата.

6. **Капацитети на службите за поддршка:** Да се осигураме дека постои ефективна поддршка за службите во прва линија. На пример, кадар, обука, служби за форензика.
7. **Капацитети на системите:** Да се осигураме дека постои ефективно управување со информациите, ИКТ и навремен проток на информациите, соодветно управување со финансите.
8. **Капацитети на структурата:** Да се осигураме дека организациската хиерархија е оптимален модел: колку што е можно помалку нивоа на раководство и децентрализирано одлучување. Работата на главните штабови треба да се состои од пружање поддршка и олеснување за оперативниот огранок – а не обратно.
9. **Капацитети на улогите:** Да се осигураме дека поединците, тимовите и одделите се „охрабрани“ да работат ефективно во рамките на целата организациска структура со децентрализирани буџети и децентрализирано носење одлуки со цел да се постигне оптимален учинок.

Поле 1: Девет составни делови на системското градење капацитети кои авторот ги приспособи во контекст на полициското работење од Потер и Бро (2004), стр. 340

Краткиот преглед на градењето капацитети се поврзува со пет области: 1) Алатки 2) Вештини 3) Кадар и инфраструктура 4) Структури 5) Системи и улоги, како што е прикажано на следниов дијаграм во Приказ 1 подолу.

Приказ 1: Пирамида на капацитети. Извор: Потер и Бро (2004)

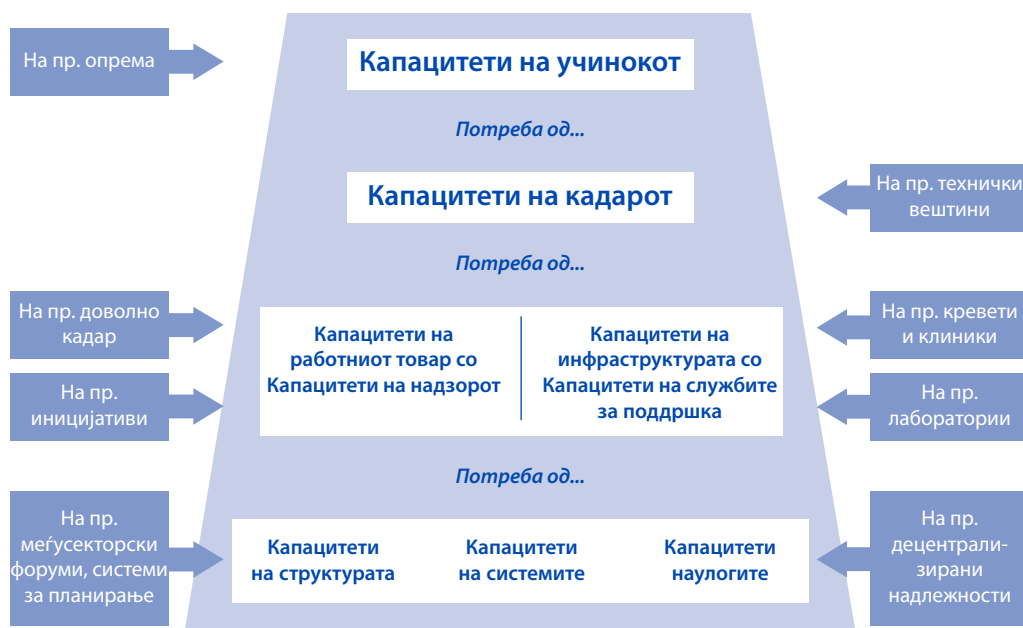


Како што може да види читателот, овој приказ дава краток преглед на процесот и укажува дека петте прикажани области се зависни една од друга, но истовремено и независни; токму затоа сите проекти за градење капацитети се сложени и бараат софистицирано управување и контрола користејќи ги алатките и техниките на деловното советување. Областите може да се сместат во листата на, кажано на деловен јазик, „цврсти“ и „меки“ дисциплини. На пример цврсти области би биле опремата, ИКТ и инфраструктурата, а меки прашањата поврзани со кадарот, обуката итн. Обично е полесно да се справиме со цврстите области, отколку со меките како што ќе биде објаснето понатаму, во друг дел од текстот. Следниов дијаграм ги прикажува поврзаностите со развојот на градењето капацитети и како тој се поврзува со деветте составни делови наведени во претходното поле. Дијаграмот се однесува на здравствениот сектор, а пренесен во контекст на полицискиот сектор во Приказ 2 подолу.

Приказ 2: Пирамида на ефективно градење капацитети. Извор Потер и Бро (2004)

Придонес кон градењето капацитети

Придонес кон градењето капацитети



Накратко, градењето капацитети вклучува „парадигматска“ промена за извршното раководство, менаџментот и кадарот на организацијата. Некои елементи на градењето капацитети кои ќе се разгледуваат во оваа глава се:

- Личен и организациски развој
- Организациска стабилност
- Кадар кој поседува повеќе вештини
- Зајакната тимска работа
- Организациска подвижност
- Модернизација
- Подobar кадар:
 - Мотивација
 - Вклученост
 - Ангажираност
- Организациска:
 - Координација
 - Кохезија
 - Комуникација
- Организацијата и кадарот работат заедно на заедничките цели и понатамошното подобрување

Полициските службеници може да планираат градење капацитети во нивните организации откако ќе се извршат промени како „преструктурирање“; најнов тренд е намалување на бројот на одделенија и пододделенија во полициската служба за да се обезбеди оптимална ефикасност, ефективност и економичност. Доколку се извршат промени земајќи ги предвид сите фактори кои се наведени во овој прирачник, програмата за промени би требало да биде успешна; за жал постојат и многу примери за неуспех. Причините за ова ќе бидат наведени малку подоцна во оваа глава.

Една од целите на глава 8 е да ги претстави специфичните мерки за градење капацитети за да се намалат или ублажат ефектите од полициската корупција. Ова може да се случи со градење капацитети во полициската служба за да се поттикне идеална етичка полициска служба што ќе послужи како вистински пример кој другите организации во јавниот и приватниот сектор ќе го следат.

За градењето на капацитетите неопходна е посветеност од самиот врв на организацијата и промени во организациската култура. Антикорупцијата треба да биде вклучена во „тука се работи вака“; со други зборови, треба да биде нешто што се вградува во секојдневните активности како нормално однесување и прифатена работна практика, и треба да биде вметната во самата култура на организацијата преку идентификација и спроведување на нова организациска визија и вредности.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми за кои се зборува во оваа глава се подетално разработени во другите глави:

Во Глава 1 се зборува за облиците на корупција, во
 Глава 2 за вредностите, правилата и однесувањето, во
 Глава 3 за организацијата, во
 Глава 4 за поддршката на полициските службеници, во
 Глава 5 за внатрешната контрола и во
 Глава 9 за инструментите.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто градењето капацитети е важно во борбата против корупцијата?

Во вториот дел од Глава 8 се зборува за градењето капацитети и зошто тоа е важно во борбата против корупцијата преку анализирање на неколку аспекти од природата на полициското работење на индивидуално и организациско ниво, за создавањето на антикорупциска култура и за способноста на полициските служби да ги исполнат очекувањата на јавноста.

2.1. Градењето капацитети е важно за справувањето со полициската корупција

Потребата полициските служби да се справат со корупцијата со мерки за градење капацитети потекнува од самата природа на полициското работење. Ова најмногу се должи на чувствителниот морал на полициската работа и на многуте причини и искушенија во рамките на полициската служба.

2.2. Градењето капацитети може да ги одврати поединците од корупција

Борбата против корупцијата треба значително да се фокусира на поединецот, односно на полицискиот службеник. Градењето капацитети претставува процес во кој антикорупциските мерки може да се осврнат на полицискиот службеник на неколку начини:

- Им помага на полициските службеници кои постојано се соочуваат со ситуации кои вклучуваат притисоци и искушенија во областа на корупцијата и конфликтите помеѓу вредностите и нормите.
- Ја подига свеста на полициските службеници за корупцијата и им овозможува да ги увидат границите помеѓу прифатливите и неприфатливите постапки.
- Ја зголемува способноста да ѝ се спротивстават на корупцијата како поединци и како група.

2.3. Градењето капацитети придонесува да се намалат слабите страни на организацијата во однос на корупцијата

Средината во која работат полициските службеници може да влијае врз корупцијата. Активностите, културата, слабостите на организацијата, контролата и стиловите на лидерство се некои од факторите кои можат да ја поттикнат или да ја спречат корупцијата. Затоа, неопходно е да се занимаваме со прашањата

за тоа како полицијата е организирана и како се управува со неа. Дополнителни информации за оваа тема можат да се најдат во Глава 2, која се занимава со културата на организациите, во Глава 3, која се занимава со прашањата поврзани со функционирањето и управувањето на организацијата и Глава 5 во која се разгледува системот на контрола. Како целина, тие даваат сеопфатен пристап за справување со корупцијата на ниво на организацијата.

Градењето капацитети мора да се сфати како глобална рамка која ги поттикнува подобрувањата во сите области на организацијата со цел да ги намали потенцијалните слабости кои можат да бидат извор за неетичко или корумпирано однесување.

2.4. Градењето капацитети придонесува кон зајакнување на антикорупциската култура во полицијата

Градењето капацитети како процес на промена на полициската култура може да придонесе кон одбивање на корупцијата од страна на полициските службеници. На овој проблем може да му се пристапи единствено со сеопфатен, кохезивен, стратешки пристап кој ќе ја опфаќа целата организација и кој го вклучува целиот кадар (и оние службеници кои се „под заклетва“ и оние кои не се). Ова изискува знаење и разбирање за тоа што е корупција и како да се препознаат многуте нејзини форми, како судирите на интерес можат да влијаат врз расудувањето и како истите да се избегнуваат, како да се постапува и каде да се пријавуваат случаите на корупција или потенцијална корупција, како и обезбедување пристап до инструкции за постапување, поддршка и професионална благосостојба.

2.5. Градењето капацитети ѝ помага на полицијата да ги оствари очекувањата на јавноста

Очекувањата на јавноста од полицијата влијаат на способноста на полицијата да ја стекне и зачува довербата на јавноста задоволувајќи ги нејзините очекувања за безбедност и правда. Полициските служби имаат потреба од поддршка, почит и помош од заедницата за добро да ја вршат својата работа. Перцепцијата на заедницата за положбата, кредибилитетот и чесноста на нивната полиција, како и довербата која постои помеѓу двете страни ќе влијае на тоа колку ефективно и ефикасно полицијата може да ја игра својата улога и да ги извршува своите обврски. За повеќе детали околу ова прашање види Глава 7 Дел 2.1.

3

Како градењето капацитети може да се вклучи во борбата на полицијата против корупцијата?

Овој дел нуди алатки за развој на систематскиот пристап за интегрирање на градењето капацитети во однос на мерките за антикорупција во рамките на полициската служба. Не се фокусира на ниту еден посебен стил на полициско работење, туку се обидува да ги утврди принципите на добро управување и методите за да се изгради капацитетот во полициските служби и, воопшто, да се поттикнат антикорупциските мерки.

3.1. Елементи на кои треба да се сконцентрираме при градењето капацитети

3.1.1. Подготовка на организацијата за програмата

Првите мерки на програмата за градење капацитети треба да се фокусираат на тоа организацијата да изгради позитивен став за антикорупцијата. За да се загарантира успехот на која било промена – поврзана со мерките кои имаат за цел зајакнување на организацијата во борбата против внатрешната и надворешната корупција – мора да се создаде критичка маса во полза на овие мерки. Поради тоа мора да се земе предвид отпорот кон промената.

Критичката маса треба да почне од врвното раководство и да стигне до полициските службеници и кадарот со цел да се прошири влијанието на програмата за градење капацитети. Искуството покажува дека на почетокот на секоја важна промена во рамките на организацијата околу 10 проценти ја поддржуваат, 10 проценти ѝ се спротивставуваат и 80 проценти се воздржани. Успехот зависи од убедувањето на воздржаното мнозинство.

Следниве делови истакнуваат како кадарот на полицијата ќе го следи примерот на раководството доколку програмата за градење капацитети биде успешно спроведена, што ќе доведе до преземање одговорност на сите нивоа на организацијата.

3.1.2. Вклучување елементи во програмата за градење капацитети

Процесот започнува со точна проценка на моменталната состојба на организацијата во областа на антикорупцијата. Кои се вредностите на полициската служба? Како тие се толкуваат преку кодекси и други документи? Каков вид обука се изведува? На кој начин и на кого? Какви врски постојат во рамките на организацијата? Кои се стиловите на лидерство, процесот на одлучување и комуникација? Кои се

слабите страни на организацијата во однос на корупцијата? Во Глава 2 се разгледува прашањето за вредностите, правилата и однесувањето и нивното толкување во етичкиот кодекс; Глава 3 ги разгледува многуте елементи во однос на организациските аспекти за борба против корупцијата. Читателите треба да се навратат на овие глави за да добијат целосни информации за тоа што се разработува во оваа глава.

Најпрво мора да се создаде цврста основа за градење капацитети низ пет фази.

1. Подготовка: проценка на организацијата и потребите на кои треба да им се излезе во пресрет.
2. Документација: кодекс на однесување (вредности и правила).
3. Структура: ефективна обука и развој.
4. Планирање на раководењето со промени: култура на воведување промени и лидерство.
5. Раководење со проекти/програми: техники и методологија.

3.1.3. Преглед на програмата за градење капацитети

Ова претставува оперативен процес на вклучување на градењето капацитети во борбата против корупцијата кој е широко развиен низ пет фази. Овие фази се резимирани подолу и прикажани поопсежно на следните страници.

Фаза 1: Подготовка

- Проценка на организацијата
- Проценка на антикорупциските ризици
- Кои се целите на организацијата?
- Развој на акционен план

Фаза 2: Документација

- Легислатива поврзана со корупцијата
 - Дали постои независен надзор/темелен надзор со доволно овластувања?
 - Внатрешна документација
- Положување заклетва, кодекс на однесување, етички кодекс, вредности

Фаза 3: Импликации врз структурата и човечките ресурси

- Структура на организацијата – централизирана наспроти децентрализирана
- Регрутација и селекција, унапредување
- Обука и развој
- Организациско учење

Фаза 4: Планирање на раководењето со промени

- Доследност на пристапот
- Давање признание на поединците кои најсилно се залагаат за внатрешните промени
- Распределба на соодветни ресурси
- Разумен временски рок
- Карактеристики на неуспешен и успешен процес на раководење со промените.

Фаза 5: Раководење со проекти/програми

- Техники на раководењето со проекти/програми
- Програма за обука

Фаза 1: Подготовка**Чекор 1: Проценка на организацијата**

Првото нешто што мора да се направи е длабинска проценка и евалуација на организацијата, со цел да се добијат информации за неа во однос на неколку димензии, вклучувајќи ја културата и „начините на кои се работи тука“. Со ова полициските службеници ќе станат поотворени за спроведување на антикорупциските мерки.

Многу различни инструменти се користеа низ годините за да се постигне детална анализа преку овој почетен процес на проценка, но еден кој е универзално признаен е системот „7-те С“ на Меккинси за проценка на организациската култура. Оваа техника ги користи „7-те С“ перспективи, кои можат да бидат „цврсти“ (стратегија, структура, системи) и „меки“ (заеднички вредности, стил, кадар, вештини).

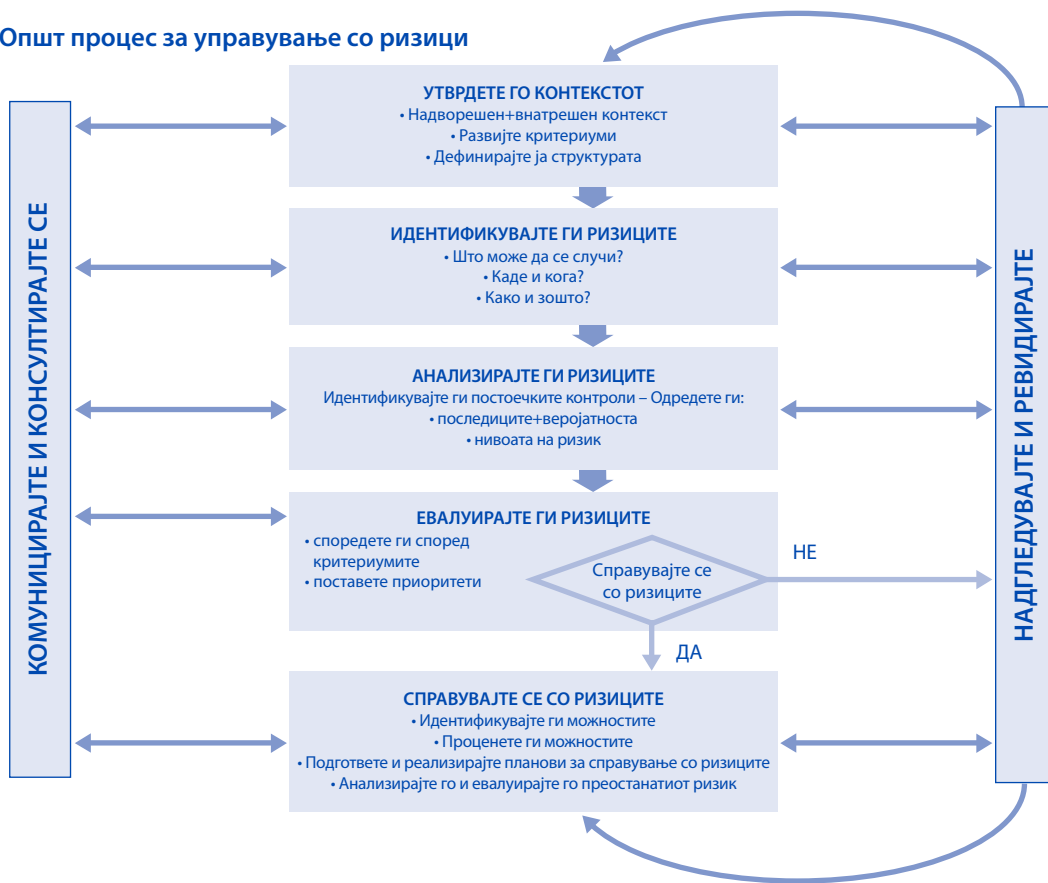
Во Глава 2 се зборува за важноста на вредностите за полициската служба и како истите да се преточат во правилата и видовите однесување. Промената исто така е под влијание на културата, а организацијата треба да се процени во однос на подготвеноста за промена и дали постои позитивен или негативен став кон промената.

Чекор 2: Проценка на ризиците за корупција

Второ, организацијата мора да ја процени и евалуира својата актуелна ситуација во однос на

корупцијата. Ова е многу тешка и веројатно болна операција, а многу полициски служби едноставно одбиваат да веруваат дека корупцијата постои кај нивниот кадар, па стануваат опструктивни и почнуваат да се бранат. Меѓутоа, овој процес може да се смета како нормална задача на раководството слична со проценката на ризикот и мора да се изведе со тоа што ќе се фокусира на организациските и индивидуалните слаби страни на полицијата. Сите полициски службеници се запознаени со најризичните операции на полициско работење поврзани со корупцијата. Секој аспект на полициската работа треба систематски да се проценува и евалуира користејќи алатка за проценка на ризикот (Приказ 2, подолу, прикажува две алатки за проценка на ризикот).

Откако ќе се идентификуваат ризиците, треба да се проценат според две димензии: „последица“ и „веројатност“. Кога ќе се добијат повеќе резултати од анализата на овие димензии, вкупниот збир може да се стави на матрица за да се нагласи сериозноста на ризикот за организацијата.

Приказ 3: Општ процес за управување со ризици и матрица на управувањето со ризици¹⁸⁵**Општ процес за управување со ризици****Матрица на проценка на ризикот****ПОСЛЕДИЦА**

1. Незначителна
2. Мала
3. Средна
4. Голема
5. Екстремно голема

ВЕРОЈАТНОСТ

1. Ретко
2. Малку веројатно
3. Можно
4. Веројатно
5. Речиси сигурно

ПОСЛЕДИЦА	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		ВЕРОЈАТНОСТ				

Опции за тоа како да се постапи во однос на одредени ризици

- Трансфер на ризикот
- Ограничување на ризикот
- Намалување на ризикот
- Прифаќање на ризикот
- Избегнување на ризикот

Организацијата може да воведи планови за непредвидени ситуации или контрамерки во однос на одредени ризици каде што нивната јачина диктира какво дејство треба да се преземе; понатаму, таа може да ги евидентира ризиците во регистар за ризици според приоритет, како и да распредели одговорни раководители за одредени поединци. Штом се разјаснат карактеристиките на организацијата, може да се одлучи каков план е неопходен за да се опфатат културните и корупциските аспекти на полициската служба.

Чекор 3: Кои се целите на организацијата?

Откако ќе биде завршен вториот дел од процесот, полициската служба мора да одлучи каков вид организација би сакала да биде и да ги идентификува развојните активности кои ќе ја постигнат таа цел. Глава 3 дава повеќе детали за различните модели на полициско работење и причините за нивниот развој. Табела 1, подолу, ги опишува трите вида полициски служби и како организацијата за која станува збор можеби ќе сака да се постави себеси некаде помеѓу „милитарниот“ стил и стилот на „полициско работење во заедницата“.

Табела 1: Три видови полициски организации

1. Овозможувачка сила	2. Борци против криминалот	3. Социјални инженери
– Високовреднувана професионална служба – Нискобуџетна цивилна служба или охрабрување на волонтерството, особено патрола и јавно обезбедување – Намалувања на буџетот/конкуренија/приватен сектор – Високи образовни стандарди? – Повеќе специјализирани улоги?	– Високовреднувано „врвно“ управување во борбата против криминалот – Стратегија на телефонски повик – Решавање на проблемот преку телефон - без употреба на сила – Системи за видео надгледување + разузнавање – Пониски очекувања на јавноста преку медиумите? – Нарушување на довербата?	– „Омникомпетентни“ патролни полициски службеници и мали тимови специјалци – Висококвалитетна ИТ за справување со криминал/инциденти – Полициско работење насочено кон проблемите – медијација/преговори/со анализа на проблемите – Неспособни да се справат со барањата на јавноста?

„Борци против криминалот“ не е најсоодветна за полициска служба која се фокусира на корупцијата. Исто така се покажа дека мешањето и поврзувањето на организации кои имаат силен пристап кон борбата против криминалот ја намали ефикасноста на антикорупциските мерки; постојат докази дека овој пристап ги поништува добрите намери на реформата.

Чекор 4: Развој на акционен план

Во четвртиот дел од процесот мора да се создаде акционен план за постигнување на целите за кои се донела одлука. Откако ќе се утврди целта, мора да се подготват стратегија и акционен план. Акциониот план треба да кажува кој што прави, кога, како и со што.¹⁸⁶

Фаза 2: Документација

Легислатива

Анализата на организацијата мора да ја земе предвид антикорупциската легислатива на државата. Дали таа помага во борбата против полициската корупција? Дали постојат механизми за надзор кои гарантираат дека полицијата ја почитува легислативата? Што може полицијата да стори за да ги надомести недостатоците во постоечката легислатива?

Поле 2: Независен надзор

Важен елемент во борбата против полициската корупција е независниот надзор на полициските активности. Во повеќето земји кои дејствуваат според законски систем кој се темели на права постои потреба од независен надзор на полициските активности. Во некои земји е дури и построго со тоа што се бара независното тело за надзор да врши истрага користејќи сопствени инспектори во многу сериозни случаи, како на пример случаи кога настапила смрт во полициски притвор. Во Глава 5, 6 и 7 се дадени повеќе детали околу овие прашања.

Внатрешна документација

Друга проценка која мора да се направи е проценката на внатрешните документи. Централниот аспект на која било антикорупциска стратегија треба биде „етичкото полициско работење“ и документот во кои се набројани неговите етички вредности и принципи. За оваа цел, секоја организација треба да има своја документација¹⁸⁷ за етиката: вредности, етички кодекс и кодекс на однесување и други слични документи. Види Глава 2 за подетална дискусија во однос на организациската документација. Приказите 4 и 5, подолу, даваат примери за документи кои можат да бидат вклучени во кодексот на однесување.

Приказ 4: Улогата на полицијата – клучни принципи**Приказ 5:** Пример за вредности¹⁸⁸**Вредности**

И склучителност	Поседување највисоки професионални стандарди и интегритет
Д оверба	Зголемување на довербата на јавноста во полицијата
Ч есност	Дејствување со гордост и восхит од полициската професија
Н епристрасност	Праведно и објективно одлучување без предрасуди
П осветеност	Посветеност и преданост на извршувањето на твоите задлуженија
О дговорност	Преземање одговорност за вашите дела
Л идерство	Служење за пример на заедницата и вашите колеги

Овие различни документи треба да се соберат во еден кодекс на однесување и полицискиот кадар мора да биде во можност да се повикува на него. Кодексот ќе им ја даде неопходната етичка рамка со која ќе можат да ги проценат нивните дејства и одлуки според следниве фактори:

- Што изискува законот?
- Што изискува организациската политика?
- Што изискува етиката на кадарот?

Фаза 3: Импликации врз структурата и човечките ресурси**Структура на организацијата**

Структурата на полициската служба може да биде проблем при спроведувањето на антикорупциската политика (за повеќе детали види Глава 3). Традиционалниот хиерархиски модел на „наредувај и контролирај“, односно милитарниот стил кој полициските служби го фаворизираа низ историјата можеби не е најсоодветниот стил за организацијата да ја охрабри отвореноста, чесноста и двонасочната комуникација, кои се потребни за справување со корупцијата. Она што се предлага е децентрализирана организациска структура со која се раководи локално каде што центарот (главните штабови и специјалистичките функции) го поддржува оперативниот огранок на полициската служба; локалните административни единици, одделенија или сектори. Структурата треба да биде што е можно порамна хиерархија за да се отстранат непотребните нивоа на раководство, бирократија и администрација. Се предлага потенка и порамна организација чија структура бара поголемо развивање на одлучувањето, а во идеален случај, развој и на финансиските функции и на дел или на целиот кадар (човечки ресурси). На овој начин полициските службеници се поблиску до заедницата на која ѝ служат и постои поголема можност да се надгледуваат полициските службеници од прва линија при извршување на нивните секојдневни активности. Највообичаениот пример за овој пристап е придвижувањето во изминатите години кон облици на „полициско работење во заедницата“ кое беше популаризирано¹⁸⁹ во 1970-те во Англија од страна на поранешниот началник на полицијата на Девон и Корнвол г-дин Џон Алдерсон¹⁹⁰. Секоја полициска служба во Обединетото Кралство сега работи по принципот на „полициско работење во соседството“ (како што се нарекува денес).

Меѓутоа, точната филозофија или пристап зад идеологијата на полициското работење овде не е толку важна колку што е прифаќањето на фактот дека примарната цел на полицијата е да ја заштити јавноста и нејзините заедници, а не државата, како што беше случајот во тоталитаристичките или поранешните комунистички режими¹⁹¹. Пристапот треба да се стреми кон добри стандарди на пружање услуга на јавноста со одлични кориснички услуги за припадниците на јавноста и лицата кои се во полициски притвор.

Регрутација, селекција, унапредување

Полицијата мора да биде сигурна дека новите регрути и службеници кои се избрани за да добијат унапредување не се вклучени во какво било коруптивно дело или поврзани со истото. Повеќето полициски служби имаат стандарди и барања за регрутите кои стапуваат на служба. Тие исто така полагаат „психометриски“ тестови, се врши проверка на нивното име и криминално минато. Пример за ова е процесот преку кој полицијата на Вест Мидлендс¹⁹² во Обединетото Кралство ги проценува кандидатите, земајќи ги предвид следните седум принципи.

1. Почитување на расите и разликите
2. Ефективна комуникација
3. Лична одговорност
4. Решавање проблеми

5. Тимска работа
6. Фокус на заедницата и клиентите
7. Флексибилност

Во однос на унапредувањето, полициската служба во овој процес може да вгради аспекти на антикорупција со што ќе даде на знаење дека само полициските службеници кои не се корумпирани можат да се пријават за унапредување.

Поле 3: Систем за навремено известување и тестови за интегритет

Други мерки за да се спречи корупцијата и да се препознае потенцијалната корупција се „системите за навремено известување“ кои се применуваат во многу полициски служби во светот и тестовите за интегритет кои се воведени во изминатите неколку децении. Постои обемна литература на овие теми која дава информации за точниот начин на кои тие функционираат и како да се применат; овде се објаснети само нивните основни принципи.

Системите за навремено известување и рана интервенција се применуваат од страна на организацијата со користење мерки во однос на полициските службеници, како што се бројот на жалби против нив во споредба со другите фактори. Некои системи се сложени, се служат со голем број статистики кои се наменети да ги урамнотежат негативните фактори за вредните полициски службеници и на процесот да му се пристапи со поголема обѕирност и строгост. Доколку се увиди дека полициски службеник има сериозни потешкотии да се снајде во системот, тогаш треба да му се пристапи и да се посветува за да се открие дали има некаков проблем со професионализмот или стандардите на полициското работење. Во оваа фаза можат да се спроведат различни системи за интервенција.

Постојат разни видови толкувања за значењето на тестовите за интегритет. Тие можат да значат само едноставни тестови на крвта и урината на полицискиот кадар за да се утврди дали имаат проблеми со наркотици, алкохол или какви било здравствени проблеми. Или може да значи намерно „намамување“ со пари или други посакувани предмети за да се открие дали осомничениот кадар е всушност подмитлив. Овие видови тестови за интегритет можат да станат прилично сложени и, секако, премногу откриваат за коруптивните практики кои се случуваат. Вообичаено, овие тестови се снимаат со камера и претставуваат непобитни докази за корупција.

Воведувањето сигурен, безбеден систем за пријавување и заштита на сведоци со цел сведоците да се чувствуваат способни да истапат и да ги пријават коруптивните и неетичките практики на полициско работење кои ги забележале може исто така да помогне при откривање на корумпирани полициски службеници. Некои полициски организации воведоа „линии за помош“ и анонимни телефонски линии за да го потпомогнат овој процес.

Поле 4: Управување со жалбите против полицијата

Од суштинско значење е полицијата да распредели соодветни ресурси за истрага на жалбите против полицијата и внатрешните дисциплински работи. Бројот на жалби може да се разликува од година во година во зависност од бројот и видовите на оперативните инциденти на полициско работење со кои се справила полицијата, но раководството треба да донесе одлуки за назначување висококвалитетен кадар во доволен број кој ефективно и навремено ќе постапува по жалбите. Ова подразбира дека понекогаш ќе се бара од локалните линиски раководители да се справат со помалите локални прашања, додека одделот за професионални стандарди или внатрешни работи врши истрага за посериозните работи.

Обука и развој

Градењето капацитети се постигнува само со обука и развој; тоа претставува многу поширок пристап кон проблемот за решавање на корупцијата. Меѓутоа, обуката е многу важен фактор во успехот на антикорупцискиот пристап. Оваа тема ќе биде понатаму разработена во делот кој зборува за практичните модели и примери.

Организациско учење

Кога се воведуваат антикорупциски мерки во организацијата, неопходно е да се вградат два фактора: 1) способноста да се учи од грешките или искуствата на полициските службеници кои или биле вмешани во корупција или ѝ се спротивставиле; и 2) заштита на полицискиот кадар кој пријавил неетичко или коруптивно однесување на неговите колеги.

Во првиот случај, организацијата треба да изгради механизам за учење преку кој полициските службеници кои ќе увидат коруптивно однесување можат да ја споделат таа информација со другите, а благодарение на тоа организацијата ќе учи и ќе се развива.

Поле 5: Примена на дебрифирањето

Резултатите од системот за дебрифирање можат да доведат до три вида мерки (дејствија):

1. корекции на индивидуално ниво;
2. корекции на ниво на процесите; и
3. корекции во организацијата.

Организациите каде што оваа карактеристика се манифестира се нарекуваат „организации кои учат“.¹⁹³ Да се стане организација која учи е големо достигнување во трговијата и индустријата како добра практика за компаниите кои минуваат низ значајни промени во средина која има постојани

потреби; односно, да се биде организација која го олеснува учењето на сите нејзини членови и постојано се менува себеси. Постојат неколку потенцијални придобивки од моделот „организација што учи“.

- Обезбедува долгорочен успех на организацијата со континуитет/последователност.
- Постојаното подобрување станува дел од реалноста.
- Придонесува успехот и најдобрите практики да бидат пренесени и употребени.
- Ја зголемува креативноста, иновацијата и приспособливоста.
- Привлекува подобри луѓе и ги задржува најдобрите луѓе во организацијата.
- Гарантира дека кадарот е способен и има волја да ги задоволи сегашните и идните потреби на организацијата.

Онаму каде што организациите се отворени да учат и да го поттикнат својот кадар да пријавува злоупотреба, неетичко однесување и корупција, неопходно е организацијата да ги заштити пријавувачите (обично нарекувани дојавувачи) и да се погрижи за нивната лична безбедност за истите да не бидат бојкотирани од страна на колегите. Пријавувањето на колегата за несоодветно или криминално постапување е исклучително храбро дело, со оглед на присуството на факторот „син сид на молкот“ кој го споменавме неколку пати досега во овој прирачник. Вообичаена полициска култура за сите полициски службеници е да се штитат еден со друг и да не го пријавуваат лошото етичко однесување или лошите професионални стандарди; затоа мора да се преземат мерки за да се загарантира дека на луѓето кои пријавуваат такво однесување им е обезбедена соодветна заштита и, онаму каде што е можно, анонимност. Треба да се воведат ефективни политики и/или легислатива за да се заштитат дојавувачите, на пример како што е Законот за откривање податоци од јавен интерес од 1998 година.¹⁹⁴

Фаза 4: Планирање на раководењето со промени

Доследност на пристапот

За успешно да се спроведат реформи и промени, лидерите треба да бидат доследни во својот пристап. Тие исто така мораат постојано да служат како пример во организацијата на кој кадарот ќе се угледува; добриот пример ги шири доброто антикорупциско однесување и пораките во јавниот и во приватниот живот. Види Глава 9 за повеќе информации за раководењето со промени, како и Глава 3, Поле 12.

Развојот на програма за зголемување на способностите на полициската организација да се справи со корупцијата наложува раководење со промени. Како што прикажува „пирамидата на промени“ во Приказ б, најтешко и најнезгодно во програмата за раководењето со промени е да се постигне промена на однесувањето на кадарот и културата во организацијата.

Поле 6: Подгответе ги лидерите

Идеален начин да се спроведе антикорупциска програмата за градење капацитети е да се поврзе со процесот на развој на лидерството во организацијата каде што лидерите можат да ги покажат нивната посветеност и верба во промената, како и нивното спротивставување на корупцијата. Дobar начин на развивање лидерство би била употребата на програма за градење капацитети која ќе ги содржи карактеристиките на „емоционалната интелигенција“, вклучувајќи ја самосвесноста и емпатијата кои ќе бидат неопходни за успешно да се заврши таквата програма.

Емоционална интелигенција – домени и здружени способности¹⁹⁵**Лична способност**

Самосвесност

Самораководење

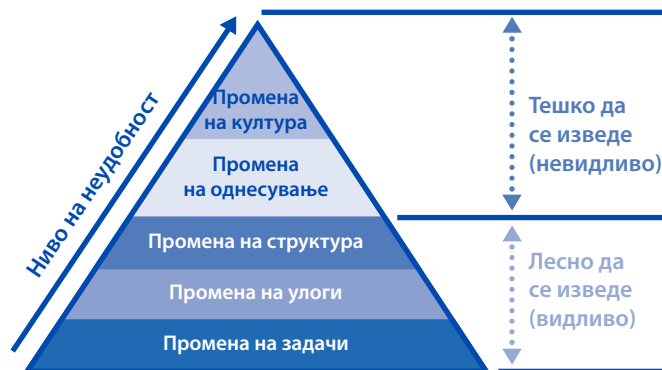
Социјална способност

Социјална свест

Управување со врските

Приказ 6: Пирамида на промени¹⁹⁶**Пирамида на промени**

Бартоншоу-Ган, С.А. (2008 година) Клучни алатки за раководење Џон Вили&Санс



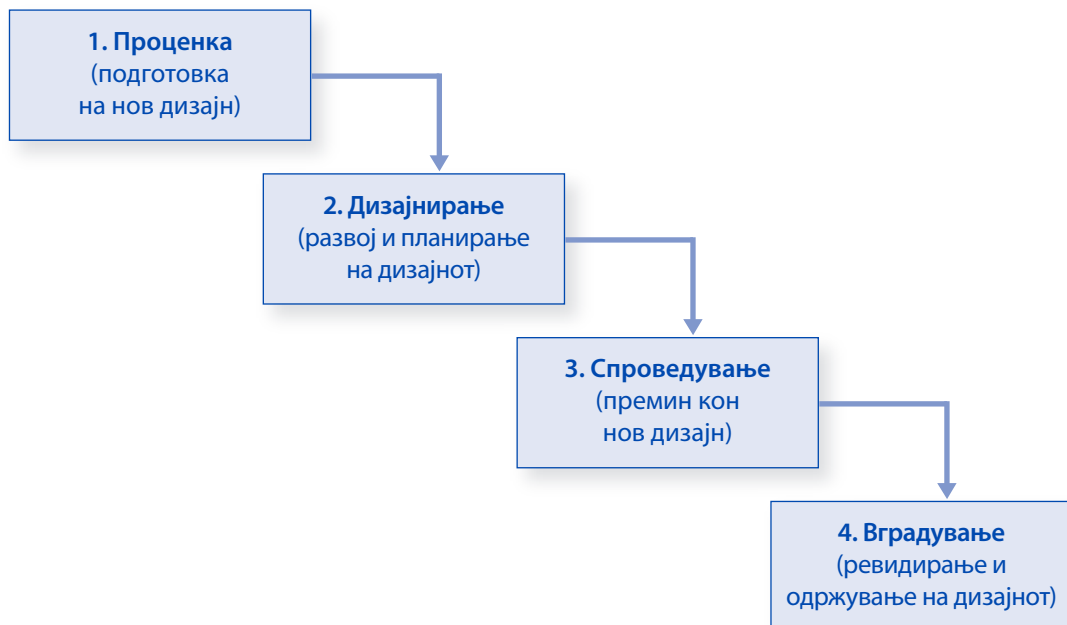
Во однос на раководењето со промени, научените лекции покажаа дека различни фактори придонесуваат до успех или неуспех. Сепак, со добро планирање и извршување, програмата за раководење со промените може да биде успешна. Во Поле 7 подолу се наведени шесте правила за успешна промена кои треба да се разгледуват во однос на различните фази на успешна промена прикажани во Глава 3 Поле 12.

Поле 7: Шесте правила на успешно раководење со промените

1. Јасна визија
2. Добри вештини за воведување промени на раководителите
3. Планирање промени
4. Промената е повеќедимензионална
5. Одмерување на промената/исходите
6. Комуникација

Важно е да се мерат и евалуираат промените во организацијата за да може успехот на програмата да се надгледува, ревидира и, доколку е потребно, да се пренасочи.

Приказ 7: Процес на промени¹⁹⁷ во четири чекори

Процес на промени

Како актерите кои се вклучени уверуваат дека раководењето со промени е соодветно?

- Свест за влијанието врз кадарот/организацијата
- Консултација онаму каде што е соодветно
- Технолошки вишок – импликации врз финансиите и човечките ресурси
- Прегрупирање, обука, трошоци, способности

- Пензонирање – краткорочни/долгорочни трошоци
- Зачувување на достоинството на кадарот

„Најголемата тешкотија во светот не е луѓето да прифатат нови идеи, туку да ги натераш да ги заборават старите.“

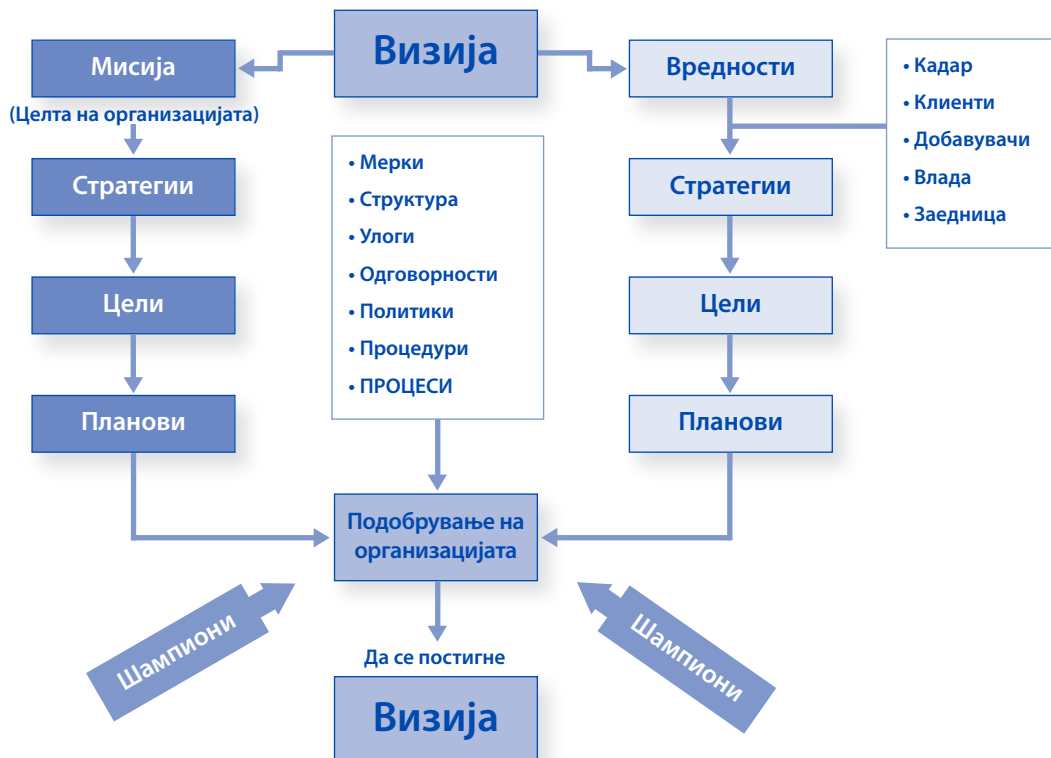
Џон Мејнард Кинис, економист (1883 – 1946)

Прифаќање на шампиони на внатрешни промени¹⁹⁸

Вообичаено е да се користи техника на назначување „шампиони на промени“ за да се изврши проценка на процесот на раководење со промените во тешки услови. Шампионите треба да бидат членовите на кадарот кои се просветлени од ефикасноста на промените и ефективно ја „продаваат“ идејата на нивните колеги на сите нивоа на организацијата. Шампионите треба, на некој начин, да бидат наградени за нивните заложби, па макар и со дополнителна пофалба или благодарност од вишите раководители или дополнителна обука или ветување за унапредување во кариерата. Конечната сеопфатна програма за раководење која ќе ги промени културата и вредностите во организацијата може да изгледа како онаа прикажана во Приказ 8.

Приказ 8: Раководење со промени

Раководење со промени



Распределба на соодветни ресурси

Промената може да успее само доколку се снабдат неопходните ресурси за нејзино спроведување. Ова значи дека организацијата можеби ќе треба одново да ги процени своите приоритети за да биде во можност да раководи со финансиските, материјалните и човечките средства кои се потребни за проектот на промени.

Разумен временски рок

Во планирањето на промена во организацијата би било грешка да се испроба решението „плукни-залепи“, бидејќи истото нема да се покаже како ефективно. Организацијата треба да избере реална временска рамка, а во процесот на промени треба да биде вклучено и дополнително време.

Кои се карактеристиките на успешните и неуспешните процеси на раководењето со промени?

Програмите за раководење со промени треба да бидат предмет на стога и детална евалуација која е отворена, транспарентна и која им е пренесена ефективно на сите кои се вклучени во процесот.

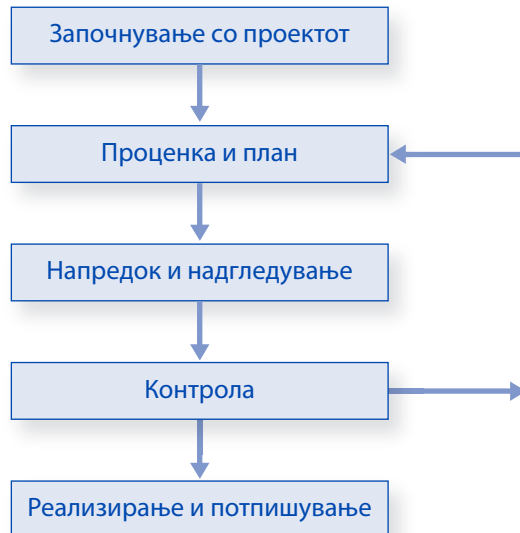
- Мерливи димензии – пред, за време и по мерките.
- Постојана проценка – на претходно одредени интервали.
- Комуникација – треба да се создаде план за комуникација уште на самиот почеток.
- Обука и образование – надградување на луѓето:
 - позитивно искуство;
 - добар морал; и
 - признание и награда.

Табела 2: Карактеристики на неуспешните и успешните програми за раководење со промените

Карактеристики на неуспешните програми за раководење со промени	Карактеристики на успешните програми за раководење со промени
Се спроведе корисно истражување за тоа зошто програмите за раководење со промените не успеваат.¹⁹⁹ Карактеристиките на неуспешните програми за раководење со промени изведени од истражувањето на 150 раководители беа: • Недостиг на посветеност од страна на врвот на раководството. • Нереализирано спроведување. • Ограничени ресурси. • Промена на лидерство. • Целиот кадар не добива јасни насоки, ниту пак му се пренесуваат целите. • Постојано менување на показателите за учинок. • Менување на приоритетите.	Од друга страна, пак, испитаните раководители во истражувањето дојдоа до шест правила за успешно раководење со промените. • Јасна визија. • Добри вештини за промени со кои располагаат раководителите. • Планирањето на промените беше ефективно. • Промената е повеќедимензионална – постои потреба да се координираат меѓузависностите. • Одмерување – евалуација на исходите. • Комуникација – и во двете насоки, од горе надолу и обратно.

Фаза 5: Раководење со проекти/програми**Техники на раководењето со проекти/програми**

Раководењето со проекти минува низ пет различни фази, како што е прикажано во Приказ 9.

Приказ 9: Фази на проектот**Фази на проектот****Поле 8: Пример за документација за ефективно раководење со проектот**

- Документ за почеток на проектот: вовед; случај за создавање нов пристап; цели на проектот; исходи на проектот; делокруг на проектот; краток преглед на проектот; ресурси на проектот – човечки; ресурси на проектот – физички; ресурси на проектот – финансиски; структура на известување на проектот; временска рамка на проектот; план за комуникации; претпоставки; ограничувања и ризици; заклучок.
- План на високо ниво кој ги покажува елементите на проектот, пресвртните точки и периодот на реализирање.
- Работен план на проектот кој ги покажува елементите на планот сведен на задачи; критична патека на планот (Гантов дијаграм) на кој се прикажани меѓузависностите, специфичните одговорности и точните ресурси.
- Регистар на ризици, за запишување и приоритизирање на ризиците кој покажува кој е одговорен за управување или ублажување на ризикот, противмерките и непредвидените ситуации (доколку ги има).
- План за квалитет (доколку е соодветно) во кој е наведено кои стандарди за квалитет постојат или како проектот ќе биде предмет на темелен надзор, и како крајните производи ќе бидат отфрлени или одобрени во зависност од тоа дали се во согласност со утврдениот стандард.

- План за комуникации, препознавање и анализирање на важните актери во проектот, како тие влијаат на проектот и како проектниот тим ќе се советува со актерите за напредокот и клучните прашања.

За кого е наменето градењето капацитети?

Програмата за градење капацитети треба да биде дизајнирана на начин што ќе го вклучува целиот кадар на полициската служба; во активностите треба да постои улога за секој кој волонтира или кој може да помогне во успешното спроведување на истата. На сите кои учествуваат треба да им се овозможи надградување и да се чувствуваат задоволни; треба да се поттикнат сите да се ангажираат и вклучат за да се прифати и достигне критичната „точка на пресврт“ на успешната промена во насока на антикорупциските мерки.

Каде треба да се одвива градењето капацитети?

Градењето капацитети треба воглавно да се одвива во рамките на организацијата, иако е корисно дел од подготовките и планирањето да се направат настрана од вообичаеното работно место со цел да се обезбеди иновативно и креативно мислење кое нема да биде прекинувано од секојдневната работа. За да стане ефективно раководењето со промени, неопходно е тоа да се случува во седиштата на полицијата, во училиштето за полициска обука, во секој регион, секој округ, секоја работна средина и секој оддел.

Кога треба да се одвива градењето капацитети?

Градењето капацитети треба одвива низ различни фази од кариерата на полицискиот службеник; меѓутоа, полицискиот кадар (без разлика дали дал заклетва или не) на различни нивоа има различни и специфични улоги и одговорности, затоа обуката и развојот (градењето капацитети) за секоја од овие категории ќе бидат различни. Секако, етиката треба да биде вклучена во сите операции на полициското работење, од најмало влијание како издавање казни за паркинг до усмртување осомничен со прекумерна употреба на сила.

Програма за обука

Во овој дел се разгледуваат обуката и развојот на градењето капацитети во организацијата со цел да се поттикне антикорупцијата; за ова ќе се дискутира на сите нивоа во полициската служба.

Извршно ниво: Службениците на извршно ниво имаат потреба од обука и развој во многу области, како што се соодветни форми на развој на лидерството, емпатија и активно слушање. Тие треба да ја постават стратегијата (следејќи ја деталната проценка и анализа), да воведат политики кои пружаат поддршка, практики и процедури кои не ги занемаруваат заложбите и гарантираат нивно точно толкување и дејствување.

Извршниот раководител треба исто така да помине обука за тоа како да спроведува дисциплински и судски сослушувања, како ефективно да ги сослушува случаите, имајќи ги на ум правилата на природното право и доказите, и како да примени доследно, но човечко казнување.

Извршниот раководител треба да разговара за потребата за отвореност и транспарентност и да направи добро поврзување со телата за надзор, како и да биде отворен за критика. Тој или таа треба да се погрижат за тоа да бидат извршени строги проценки на ризикот со противмерки и непредвидени ситуации и треба да имаат сеопфатна политика за управување со медиумите.

Виши раководители: Вишите раководители треба да го поддржат извршниот раководител и да ја водат својата област од организацијата на сличен начин. Тие треба отворено да им пристапуваат на случаите на корупција и брзо да реагираат на нив, да ги истражат и отстранат; затоа треба да бидат обучени за ова, како и да бидат обучени да можат ефективно да се справат со кадарот. Вишиот раководител може да биде лицето кое мора да врши истрага, и треба да биде темелен и да не ги отфрла премногу брзо жалбите/информациите од јавноста или внатрешните информатори. Вишите раководители треба да се обучат како да вршат истрага за чувствителните прашања и да препознаат дали специфичните услови гарантираат неформално решение или треба да се предмет на целосна формална истрага.

Раководители од среден ранг: Раководителите од среден ранг мораат да бидат отворени за информации кои ќе им бидат пренесени за неетички или коруптивни практики во рамките на нивниот тим. Овие раководители треба да бидат обучени за тоа како да постапуваат по жалбите и какви видови инциденти можат да поминат со неформално решение, а кога работата треба да се достави на повисок раководител или на одделот за професионални стандарди. Тие треба да бидат фокусирани на клиентите кога се справуваат со жалби од припадници на јавноста и да постапуваат со нив професионално и ефикасно.

Раководители од прво ниво: Ваквиот раководител е највлијателното и најважното лице во организацијата за ефективно справување со полициската корупција. Тој може да ја набљудува корупцијата која се случува под негова или нејзина команда. Пристапот кој го прифаќа тој во однос на антикорупцијата е суштински во процесот кој се однесува на програмата за градење капацитети. Треба да се спроведе обука за тоа како да се забележи корупцијата преку употреба на сценарија во практична работна средина – на пример „зделките“ направени во ќелиите за да се добијат разузнавачки информации од затворениците во замена за поблаг третман или процесна корупција.

Регрути: Сите регрути тргнуваат со добри намери и високи идеали, но доколку наидат на корупција ќе потпаднаат под истата освен ако не се отпорни. На регрутите им е потребна поддршка да се справат со полициското работење на кое „не му се гледа крајот“ и природниот цинизам. Постои потреба од темелна подготовка на регрутите пред тие да излезат на терен и стручно водство на почетокот. Најдобро е да се користат полициски обучувачи или поранешни

полициски службеници за обука на полициските регрути, бидејќи ќе имаат искуство и знаење да понудат разумни совети и подготовка за тешката задача да се биде полициски службеник.

Обуките на регрутите треба да се поврзат со сите политики, практики и процедури во професионалната полициска етика додека се објаснува рационалното во полициското работење; количеството на академска етичка теорија и филозофија треба да се ограничи на неопходниот минимум. Полициските организации и раководители треба да имаат на ум дека често е потребна поддршка од катализатор за забележување и пријавување неетичко или коруптивно однесување; затоа нивните информации и жалби треба да се третираат сериозно. На регрутите треба да им се дадат едноставни, но ефективни насоки за одлучување согласно нивниот капацитет.

- Дали е законски?
 - Дали ќе прекршам кривичен или граѓански закон, или политика која е на сила?
- Дали е урамнотежено?
 - Дали е праведно за сите засегнати на краток и долг рок?
- Дали промовира ситуации од кои двете стани излегуваат како победник?
- Како ќе се чувствувам?
 - Дали ќе направи да се чувствувам горд?
 - Дали би се чувствувал добро доколку одлуката е објавена во весник?
 - Дали би се чувствувал добро доколку моето семејство знае за ова?

Обука за освежување на знаењето: Од време на време, кога организацијата смета дека е соодветно, полицискиот кадар треба да добие можност да помине обука за освежување на знаењето на оваа тема со цел да се ажурира нивното познавање за тековните настани или промени во политиката, практиките и процедурите.

3.1.4. Личен и професионален развој

Градењето на индивидуални капацитети е исто така дел од процесот на градење капацитети. Историски гледано, полициските службеници и кадарот за поддршка немаат преземено одговорност за личниот само-развој²⁰⁰ и одвај ја прифаќале обуката спроведена од организацијата која имала за цел да им помогне во личниот развој. Оваа ситуација мора да се промени во добра практика каде што полицискиот кадар презема одговорност за сопствениот само-развој. Ова претставува неопходност за секое професионално работно место, особено онаму каде политиките, практиките и процедурите се менуваат со постојано забрзување; секој во полициското работење знае дека случајот во нивната средина е токму ваков. Во литературата се потенцирани други работи, како што се растечката сложеност и технолошките промени во полициското работење.²⁰¹

Исто така неопходност во сите професии (кон кои се стреми полициската служба), како што се медицинските и правните професии, е потребата да се заврши „Трајниот професионален развој“ (ТПР) со

цел да се одржат соодветни нивоа на тековно знаење и разбирање во рамките на контекстот. Неуспехот да се заврши ТПР резултира со отстранување на името на практикантот од професионалната улога и со неспособност да постапува; полициското работење во Обединетото Кралство денес бара полициските службеници да завршат ТПР за да останат на одредени работни места (на пример, „Виш истражител“). Најдобра практика во трговијата и индустријата која е препорачана од професионалните тела е дека поединците треба да одржуваат план за професионален (или личен) развој кој содржи одредници или цели на личниот развој.

Цели на личниот развој

Прилично е невообичаено за полициски службеник да одржи точен, тековен и ефективен план за личен развој (ПЛР), меѓутоа ова е неопходно за да се продолжи учењето за време на работната кариера и за доживотното учење²⁰². Важно е да се напомене дека планот за личен развој не содржи само информации за курсевите кои ги посетил службеникот. Сите облици на учење треба да бидат испланирани и запишани, на пример, учество на проектот (како на пример, проект за „градење капацитети“), прилози за специјализираните улоги, стручни или професионални книги, пружање помош при „воведување“ во работата на друг член на кадарот итн. Многу е напишано²⁰³ за личниот развој во полициските служби низ годините, меѓутоа оваа глава ќе се ограничи на краток преглед на ситуацијата и добрата практика која се препорачува. На пример, Големан, Бојацис и Мекки (2002)²⁰⁴ често советуваат целите за личен развој да се поставуваат како што е прикажано во поле 9 подолу:

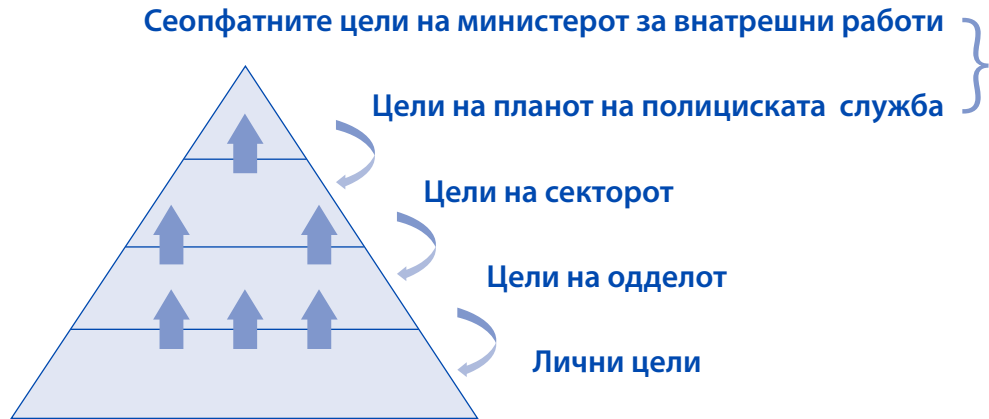
Поле 9: Цели на личниот развој

Наодите го вклучуваат следново:

- Целите треба да се поставуваат врз основа на силните страни, не на слабостите.
- Целите мора да бидат лични – не цели кои некој друг ги наметнува.
- Плановите треба да бидат флексибилни и да им дозволуваат на луѓето да се подготват за иднината на различни начини – дури и еден метод за „планирање“ наметнат од страна на организацијата честопати ќе се покаже како контрапродуктивен.
- Плановите мора да бидат изводливи, со чекори кои можат да се раководат: Плановите кои не се вклопуваат без проблем во животот и работата на лицето најверојатно ќе бидат отфрлени за неколку недели или месеци.
- Плановите кои не се соодветни на стилот на учење на лицето ќе се покажат како демотивирачки и набрзо ќе се изгуби интересот за нив.

Плановите за личен развој треба непрекинато и методски да се ревидираат со цел да се осигураме дека ученикот постигнува соодветен напредок. Системите треба да се ревидираат заедно со линискиот раководител во интервал од шест месеци.

Секако, ПЛР на секој член на кадарот треба да биде во согласност со целите на одделот и организацијата. Доколку организациските цели се поврзани со антикорупцијата, тогаш сиот кадар на организацијата ќе се залага за постигнување на оваа цел. Види го Приказ 10 подолу.

Приказ 10: Цели

Приказ 10: Пример за тоа како ТПР е дел од системот за управување со учинокот во рамките на полициската служба во Обединетото Кралство.

Дијаграмот погоре покажува како планот за личен развој и неговите цели треба да се согласуваат со плановите на одделот, целите на секторите и стратешките цели на ниво на полицијата, кои наизменично се поставуваат од владиниот министер кој е одговорен за полициското работење.

4

Интегрирање на градењето капацитети во специфични состојби

Можноста за развој или спроведување програми, модели, методологии и дејства за да се зголемат способностите на полициските служби за борба против корупцијата во голема мера зависат од локалната и националната состојба; мора да се земат предвид разликите поврзани со состојбата во однос на тоа што може да се направи и на кој начин. Формите на корупција и слабите страни на полициската организација може да се поттикнати од економската состојба, општествените и политичките услови, специфичните вредности во одредени состојби и средствата и начините за борба против корупцијата. Глава 1 ги дефинира овие специфични состојби и зборува за нивната врска со корупцијата. Овој дел дава неколку примери во различни состојби. Ќе мора да се донесе одлука за спроведување на мерките кои се претставени во минатите делови, или општо земено, за сите мерки кои треба да се преземат во рамките на програмата за зголемување на способностите, и истите ќе мора да се проценат земајќи ги предвид специфичните состојби.

4.1. Постконфликтни земји и земји во транзиција

Пример 1: Пример за воведување ред во хаосот

Недоволните плати се силен фактор за развој на коруптивните практики кај полициските службеници. Постконфликтните земји и земјите во транзиција често се соочуваат со овој проблем. Еден полициски службеник од милицијата на Санкт Петербург во Русија зборуваше многу искрено со полициските шефови од Западот на состанокот кој се одржа во Стокхолм во 1996 година за тоа како неговата полиција се обидела да ги ограничи негативните ефекти од таквата ситуација.

Платите на полициските службеници не биле доволни за да можат да ги издржуваат своите семејства по 20-от ден во месецот. Доколку нивната сопруга работела или имале други поволности како евтина наемнина или градина која ќе ги снабдува со зеленчук и овошје тие можеле да ги покријат трошоците, но многумина имале големи потешкотии. Оние кои навистина биле во голема неволја можеле да му се обратат на својот претпоставен. Претпоставениот го решавал проблемот со тоа што им дозволувал да задржат дел од казните кои ги собрале.

Овој обид да се направи корупцијата „морална“ е интересен, бидејќи покажува дека полициската служба не ја прифаќа корупцијата како факт, но била свесна дека службениците биле принудени да пронајдат други извори на приход поради ниските плати; врвното раководство на полицијата не замижало пред ова, но се обидело да го задржи овој феномен во рамките на одредени граници.

Пример 2: Пример за курс по етика кој не се фокусира на вистинските прашања

Овој пример ја карактеризира ситуацијата на новите независни Советски републики од пред неколку години. Таму се предаваше етика во полициските академии и на курсевите за освежување на знаењето. Студентите веќе имаа слушано етика во текот на претходните студии, но тие предавања не беа доволни за полициските службеници да ја добијат етичката рамка која им беше потребна за секојдневниот живот.

Општата промена од авторитарен модел на полициско работење до пристап близок до заедницата значи дека полициските службеници се овластени да решаваат проблеми и да одлучуваат. Тие не можат секогаш да се обраќаат кај нивните претпоставени и често се соочуваат со донесување тешки одлуки. Правилата и регулативите може нема да им помогнат во одредени ситуации. Оттука, тие мора да се потпрат на јасно поставени вредности кои ќе им помогнат да го дефинираат нивното дејствување.

Затоа предавањето етика треба да биде практично доколку целта на истото е да им се помогне на полициските службеници при донесувањето одлуки. Ова значи дека предавањето мора да се потпира на вистински случаи и примери кои ги покажуваат проблемите со кои се соочиле полициските службеници во нивните секојдневни активности. Друга работа е тоа што вредностите кои се предаваат на овие курсеви мора да се вклучени во документи како што се, на пример, кодексите на однесување кои можат да се користат за потребите на предавањето.

Предавањето етика во овие академии не одговараше на овие барања.

- Предавањето етика беше заменето со предавање филозофија.
- ТUTORите беа виши полициски службеници кои го напуштиле теренот пред многу години и беа исклучени од реалноста на светот на полицијата.
- Не постоеја неопходните инструменти, кодекси и сл.

Како последица на ова, курсевите по етика беа во суштина теоретски и не беа поврзани со видовите проблеми со кои би соочиле полициските службеници кои дипломираат на академијата. Мерките кои треба да се преземат во вакви ситуации не треба да се однесуваат само на предавањето, туку и на предавачите и неопходните инструменти.

4.2. Развиени земји

Добар пример за програма за градење капацитети во полициска организација, посебно насочен кон намалувањето и отстранувањето на корупцијата, е оној на Полицијата на Нов Јужен Велс (ПНЈВ) во Австралија. За спроведување на реформата во ПНЈВ беше назначен нов полициски комесар; тој беше виш полициски службеник од Обединетото Кралство кој беше специјално донесен, бидејќи беше човек однадвор и можеше да даде придонес со неопходната објективност и непристрасност во однос на процесот. Тој го објаснува процесот во Пример 3, подолу.

Пример 3: Реформи во полицијата на Нов Јужен Велс

Новиот комесар на полицијата ги опиша своите планови како што е наведено подолу:

„Од суштинско значење за ПНЈВ е со чесност и отвореност повторно да ја стекне довербата на јавноста, со што таа ќе верува во нејзината способност ефективно да ги врши полициските работи. За ова е потребна фундаментална промена во она што го работи и во начинот на водење и управување. Кралскиот комесар наведе многу работи кои треба да се променат. Моето назначување претставува една од значајните промени, како и неодамна објавената промена во надлежностите на мојата служба. Ќе следуваат повеќе промени и ќе треба да се направат многу нешта. Планирам да воведам промени на одмерен и методски начин со цел да се зајакнат моменталните реформи. За тоа ќе биде потребно време. Потребата за реформи се однесува на јадрото на оваа служба: нејзиното управување и функционирање. Полициските службеници треба да разберат на што е фокусирана полициската служба и каква улога можат тие да одиграат во процесот. Клучно за овој исход е да се одржи дискусија во рамките на сите структури на полицијата.

Мојот пристап се основа на поставување граници и продолжување со работата. Запознаен сум со минатото, но тоа нема да има какво било негативно влијание. Ќе изградам здружен тим кој дејствува усогласено за да го движи процесот на реформи. Исто така сакам да создадам атмосфера во која секој припадник на службата, на некој начин, ќе биде вклучен во реформата. Владата и Кралската Комисија се конструктивни и пружаат поддршка. Заедницата очекува реформи. Сите членови на полициската служба ги очекува огромен предизвик.“²⁰⁵

Во однос на реформите во ПНЈВ, многу се научи во текот на процесот, но за жал многу од целите не беа постигнати поради класични проблеми со раководењето со промени.

Меѓутоа, извештајот на комесарот со датум од декември 2000 година вели: „Јавната доверба во полицијата, нашата чесност и професионалност значително се зголемија од времето кога пристигнав во 1996 година.“²⁰⁶ Како доказ за ова во прилог следува анкетата спроведена во јавноста во 2000 година (Табела 3).

Табела 3: Анкета за јавната доверба во полицијата²⁰⁷

Анкетна единица	1996 година	1999 година	% промена
Имаат доверба во полицијата	69%	80%	+11
Повеќето полиции се чесни	65%	70%	+5
Полицијата ја извршува својата работа професионално	69%	78%	+9

5

Примери за програми, модели и пристапи поврзани со полициската корупција

Онаму каде што градењето капацитети ја поддржува антикорупцијата, неговиот краен успех лежи во вклучувањето на програми за обука и развој на целиот кадар. Ова ќе помогне за промена на културата на организацијата во однос на отфрлање на корупцијата и пријавување на сомнителните активности и инциденти во безбедна работна средина. Не постои едноставен одговор за тоа која алатка или техника од обуката ќе биде делотворна во одредена ситуација; тоа е прашање на проценка на организацијата и организациската култура која преовладува во истата. Оттука, мора да се донесе одлука за тоа што би било најефективно во таа организација; одговорот на прашањето може да се промени со текот на времето, па затоа раководителите со програмата и проектот мора да бидат разумни во однос на промените во барањата и соодветно да ги приспособат нивните дејствија.

5.1. Обука за професионалната полициска етика

Идеално би било да ѝ се даде приоритет на обуката за полициска етика во смисла на нејзиниот придонес кон професионалната практика и стандардите во полициската служба, особено онаму каде што целта на организацијата е намалување на корупцијата или поттикнување на антикорупциски мерки. Она што е неопходно е полициската етика да се предава на сите нивоа во полицијата за јасно да се сфатат очекуваните стандарди на однесување во организацијата и дејствијата за справување кои ќе уследат доколку не следува придржување кон тие стандарди. Обуката не е целосно решение²⁰⁸ за корумпираното однесување и за да се постигне оптимален ефект мора да биде вклучена во програмата за градење капацитети.

Оваа глава ги истакнува различните улоги и одговорности на секој ранг во полицискиот кадар за да ги поттикне мерките за антикорупција во програмата за градење капацитети. Предавањата по етика треба да ги држат полициски службеници кои се специјално обучени за таа цел, а курсевите треба да истакнат кои се нивните намери, цели, резултатите од учењето, плановите за час и методологиите на предавање. Клучен предуслов за успех на курсевите ќе биде нивната врска со секојдневните активности на полициските службеници. Затоа случаите за кои ќе се дискутира на обуката треба да се основаат на искуствата извлечени од интервјуата со кадарот, телата за надзор, судовите, судските претреси, јавните истраги и случаите за кои биле преземени дисциплински мерки. Таквите случаи мора да им овозможат на полициските службеници да се истакне што било погрешно и да се дискутира за тоа каков став требало да се заземе и како можеле да се избегнат проблемите.

Поле 10: Пример за програма за обука за професионална полициска етика (ПНЈВ)**Професионална полициска етика – теми и структура²⁰⁹**

- Вовед и улога на полицијата: улога, функции, службена заклетва, вредности, кодекс на однесување и етички кодекс
- Слобода на одлучување
- Етичко одлучување
- Закон, моралност и човекови права
- Овластување, надлежност и принудна сила
- Корупција и слабости во однос на моралот
- Спротивставување на корупцијата
- Пријавување на несоодветно постапување и лојалност
- Судир на интереси
- Професионална практика

Начелото на програмата треба да им се разјасни на регрутите со едноставна порака, како што следува подолу.

Зошто се учи професионалната етика?

- Не за да се направат полициските регрути „етички“ луѓе.
- Затоа што организацијата го бара тоа од полициските регрути, а тоа понекогаш може да се судри со вредностите на полициските регрути.
- Постои видлив судир или тензија помеѓу владеењето на правото и слободата на одлучување.
- Полициски регрути ќе имаат големи овластувања: апсолутната надлежност претставува жариште за корупцијата.
- Треба да развиете „емоционална интелигенција“ за да се справите со често компликуваните и сложени ситуации со кои се соочува полициското работење.

5.2. Програма и прирачник на МЗШП

Друг пример на меѓународно реномирана програма за полициска етика е „Прирачникот за етика“ на Меѓународното здружение на шефови на полиција (МЗШП) која во целост е достапна онлајн (види „Корисни веб страници“). Овој корисен водич дава голем број информации за полициската етика, вклучувајќи совети за индивидуална одговорност како што е наведено во Поле 11, подолу.

Поле 11: Индивидуална одговорност и одржување на интегритет

Развивањето и одржувањето на висок стандард на интегритетот во полицискиот оддел најмногу зависи од посветеноста и волјата на индивидуалниот полициски службеник. Личниот интегритет и свесната одлука да се стори правилната работа, дури и кога понекогаш се соочуваме со огромен притисок да постапиме поинаку, е мигот кога етичкото одлучување преминува од теорија во пракса. Важни се афирмацијата на интегритетот и формалното прифаќање на кодексот на однесување, етичкиот кодекс, вредностите, или други декларации. Но тие се безначајни доколку овие правила не се усвоени и практикувани од сите членови на агенцијата. Моралната и етичка работна средина бара од секого, од шефот до најновиот приправник, да ги прифати и примени правилата за морално и етичко однесување во неговиот/нејзиниот секојдневен живот и да преземе лична одговорност при прифаќањето на овие задолженија. Секој член на одделот мора да донесе свесна одлука, (а) да одреди што е или не е соодветно постапување и (б) да прифати одговорност во која било ситуација дека тој/таа и неговите/нејзините колеги ќе постапуваат правилно.

Од истата веб страница на МЗШП можете да симнете урнеци за политики, како на пример модел на политика за стандарди на однесување и друг многу корисен материјал за да се постигне целта, односно да се поттикне антикорупцијата во полициската служба.

5.3. Методи на обучување

Бидејќи темата е чувствителна и веројатно ќе предизвика силни емоции кај некои луѓе, па можеби и порекнување и одбивање, важно е да се користат соодветни и релевантни методи на обучување и педагогија со цел сите учесници да се стекнат со оптимални резултати учејќи од програмата додека им се нуди безбедна и продуктивна средина за учење каде што сите тие се чувствуваат способни да придонесат и не се чувствуваат загрозени од оние припадници на кадарот кои се тврдоглави и полни со предрасуди. (Глава 9 ја разработува темата за методите на учење.)

Во спроведувањето на обуката и развојот на активностите поврзани со тешките предметни области како што се професионалната етика или антикорупцијата,²¹⁰ важно е да се користат пристапите за активно учење.²¹¹

- Презентации и дискусии
- Стручни посети/ говорници
- Користење медиумски активности за стимулирање одговор
- Истраги во група/парови и повратен одговор
- Игра со улоги
- Анализа на добиените податоци
- Активности за решавање проблеми
- Работна практика под менторство/работно искуство
- Активности кои го опфаќаат наставниот план, како „детални објаснувања“ и практични вежби

Колку што е важно да се употребуваат широк спектар на стратегии за предавање и учење, толку е неопходно да се препознае потребата сеопфатно да се покрие содржината на часот; во некои тематски области ова може да значи неурамнотеженост на стиловите.^{212 213} Добро е, доколку е изводливо, да се стимулираат сите сетила додека се создава атмосфера без претеран притисок и стрес, со степен на интерес и претставување серија нови предизвици кои не се ниту претешки ниту прелесни. Се препорачува да се поттикне социјалната интеракција за определено време во текот на активностите, унапредувајќи го развојот на широк спектар вештини и интереси кои се ментални, физички, естетски, социјални и емоционални, а посетителот на обуката да се поттикне да биде активен учесник наместо пасивен набљудувач.

5.4. Теории на учење и предавање

Предавачите (обучувачите) се обучени да ги земат предвид разликите во размислувањето поттикнуто од десната хемисфера наспроти размислувањето поттикнуто од левата хемисфера и стиловите на учење за оние кои претпочитаат аудио, визуелно или кинестетичко учење.

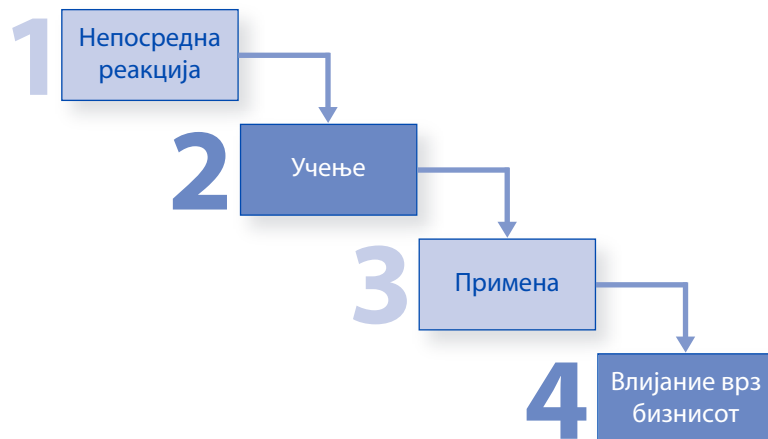
Иако овие предлози се релевантни, важно е да се создаде влијателен и незаборавен процес на учење кој ќе го поттикне полицискиот службеник да го зголеми неговото/нејзиното познавање од оваа област преку рефлексивна практика.

5.5. Евалуација и ревидирање на резултатите од учењето

Мора да се изврши ефективна евалуација на обуката и развојот со цел да се постигне ефективност. Беше кажано дека е невозможно да се изразат во бројка ефектите од обуката за антикорупција.²¹⁴ И покрај тоа, строгата и сеопфатна евалуација, како што се четирите нивоа на евалуација на Киркпатрик, е бесценета. (Види Приказ 11, подолу)

Приказ 11: Нивоа на евалуација според Киркпатрик²¹⁵

Нивоа на евалуација според Киркпатрик



Целта на процесот на евалуација на четири нивоа е да го следи учењето на полицискиот службеник до неговиот логички заклучок: како се применува во практиката т.е. во работната средина. Повеќето програми за обука не се евалуираат до ова ниво; тие го евалуираат брзото учење на ниво 1 и 2 во приказ 10 со „листот за евалуација“ кој се дава на крајот на обуката. Ова ниво на евалуација е донекаде корисно, така што се употребува да се развие содржината на обуката за следниот курс, но не може да провери дали знаењето кое го стекнале посетителите на обуката всушност се применува во практика и долгорочно. Методот на Киркпатрик навлегува подлабоко и е подолгорочен од вообичаената површна евалуација на резултатите од учењето.

- Ниво 1 – Реакција: кој е непосредниот одговор на учесниците во програмата?
- Ниво 2 – Учење (стекнување знаење и вештини): што научија поединците?
- Ниво 3 – Примена (учинок): какви промени во однесувањето следуваа како резултат на програмата?
- Ниво 4 – Влијание врз дејствувањето: кое е влијанието врз организацијата како резултат на програмата?

Нивоата 1 и 2 се релативно лесни да се воведат и користат како резиме за резултатите на програмата, а нивоата 3 и 4 се потешки. Прашањата поврзани со нивоата 1 и 2 можат да се постават за време на интерактивната сесија и постојано да се надгледуваат во текот на обуката.

Ниво 3 од евалуацијата може единствено да се процени откако полициските службеници ќе се вратат на своите работни места каде што ќе можат практично да ги применат своите новостекнати вештини и знаење.

Последното ниво на учење (ниво 4, влијание врз дејствувањето) го евалуира она што обуката го постигнала во смисла на придобивките во однос на „профитот“. Во смисла на полициската етика и антикорупцијата, евалуацијата мора да испита како обуката помогнала во искоренувањето или ублажувањето на штетните ефекти врз организацијата и работната сила со намалување на корупцијата и зголемување на довербата и добрите работни односи во рамките на тимовите. Ова е тешко да се измери, па затоа за ефективно да се евалуира оваа комплексна мерка неопходно е да се испитаат бројни фактори, вклучувајќи го повратниот одговор од клиентите (припадниците на јавноста). Исто така, може ќе биде неопходно да се навратите неколку пати на различни интервали за да измерите како се користи наученото и колку ефикасно помнат посетителите на обуката.

Покрај оваа евалуација, искусните обучувачи знаат дека е важно да се водат досиеја на секој припадник на кадарот кој бил обучен и да се бележат какви било специфични коментари и прашања од оваа област кои ги загрижуваат поединците. Фактот дека одреден припадник на кадарот бил или не бил обучен за професионална етика може да е важен во секоја следна истрага или жалба против полицијата; таа информација може и да биде важна за подоцна да се утврди дали за тоа е виновна организацијата или поединецот, како и да се провери дали организацијата успеала во нејзината „задача да се грижи“ за кадарот или не.

5.6. Имплементација

Постојат многу примери за програми кои се покажале како неуспешни, односно не ги оствариле своите главни цели. Мора да се пристапи со исклучителна грижа и внимателност кога се планираат и воведуваат програмите за градење капацитети, особено кога тие се наменети за поттикнување на антикорупција.

Оваа глава 8 се препорачува за да се обезбедат најефективните антикорупциски мерки, користејќи ја методологијата на програмата за промени која ја споменавме претходно. Предложената методологија²¹⁶ предлага четири начини на кои може да се совлада корупцијата.

1. Регрутирање на вистинските луѓе.
2. Намалување на можностите за корупција.
3. Добра детекција и одвраќање од коруптивните практики.
4. Мотивирање да се постапува правилно.

Многу практични точки²¹⁷ за научените лекции²¹⁸ се набројани во оваа глава, но корисно е да се забележат некои од точките на програмата за градење капацитети на ПНЈВ истакнати во претходните делови. Комисијата Вуд²¹⁹ даде 174 препораки, од кои дел не беа активирани во реформната програма која ја воведо полицискиот комесар.²²⁰ Напредокот на реформата беше критикуван преку надворешниот процес за евалуација²²¹ и на крајот процесот на реформи не беше завршен од неколку причини. Програмата, иако со цврст концепт, беше неефикасно спроведена, како што беше истакнато по извршената ревизија на реформите. Ревизијата ги вклучуваше клучните реформни области:

- Ефективно лидерство и раководење;
- Промена на културата и вредностите;
- Чесна услуга која ја одбива корупцијата;
- Ефективно планирање;
- Раководење со учинокот и квалитетот;
- Фокус на кадарот и тимската работа;
- Градење нов систем за човечки ресурси;
- Рушење на застарените системи;
- Командата на локалната област како столб на услугата;
- Спроведување ефективна структурна промена;
- Детална анализа – стратешко лидерство и култура; и
- Детална анализа – селекција и назначување.

Овие области на ревизија многу наликуваат на составните делови на програмата за реформа препорачана во оваа глава. Меѓутоа, тајната на успехот на таквата програма е внимателно и обѕирно спроведување. Следниве точки може да бидат корисни во текот на фазата на спроведување.

- Не бранете ги или не одбивајте да верувате во обвиненијата или во степенот на корупција во вашата организација кога ќе ви се укаже на тоа.
- Погрижете се сите главни елементи од процесот на реформа за градење капацитети да бидат ефективно завршени.

- Придржувајте се до стратегијата, културата и начините на работа за кои е одлучено во програмата за градење капацитети, до крајот на програмата, и ставете му на знаење на кадарот дека повеќе нема да се дозволи несоодветно постапување.
- Погрижете се внатрешните реформи да бидат во дослук со сеопштата култура и целите на програмата.
- Посветете внимание и постапувајте по наодите од програмата за надворешна проценка, доколку постојат.
- Погрижете се да се обезбедат доволно финансии за програмата за градење капацитети, како и финансии за непредвидени случаи.
- Погрижете се извршното раководство да ја зачува довербата на целиот кадар и успешно да ја води организацијата низ процесот на градење капацитети.
- Онаму каде што полициските службеници се испитувани поради корупција, погрижете се да се почитуваат правилата на природното право во дисциплинските и судските сослушувања.

Неопходно е да се зголемат способностите на полициската служба за борба против внатрешната корупција. Сите полициски служби се соочуваат со овој проблем, дури и доколку облиците на корупција варираат и различно влијаат врз организациите.

Ситуацијата во земјата во која полициската служба ја развива програмата за градење капацитети силно ќе влијае врз истата. Нејзините одредници и цели, наставниот план и методите на обуката ќе треба да ги имаат предвид специфичните услови.

Доколку целите се разликуваат (на пример, не би било ефективно да поставиме премногу амбициозни цели за полициска служба во која платите на полициските службеници не се соодветни за пристоен животен стандард), постојат одреден број клучни елементи кои секогаш директно ќе дејствуваат врз влијанието на програмата. Тие можат да се резимираат на следниот начин:

- Мора да постои вистинска волја да се направи нешто на политичкото ниво како и на оперативното ниво на полициската служба со цел да се даде неопходна поддршка на проектот.
- Мора да постои јасен план во кој ќе бидат наведени реалните цели и со кој ќе се овозможат потребните ресурси за нивно постигнување.
- Неопходен е акционен план кој ги утврдува дејствијата кои треба да се преземат, одговорностите, ресурсите и крајните рокови.
- Обуката е клучниот елемент во програмата. Таа може да успее единствено доколку соодветствува со реалноста на полицискиот живот и дава практични одговори на прашањата со кои се соочуваат полициските службеници во нивните активности. Токму затоа обуката мора да се темели на практични случаи и да се изведува од страна на обучени полициски службеници.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 8 ■ Градење капацитети

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО МОЖЕМЕ ДА СТОРИМЕ ЗА ДА НАДОМЕСТИМЕ ЗА СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали проценивме дека постои цврста и одржлива структура која се спротивставува на корупцијата за да го иницираме и засилиме градењето капацитети?	Доколку не, можеме: • Да ја процениме структурата за да се обезбедат процеси за градење капацитет • Да ја приспособиме програмата за капацитети на структурата	Можеме: • Да ангажираме ревизор за да ја процени структурата • Да составиме работна група за заеднички да ја зајакнеме структурата и програмата
Дали нашето раководство во целост ја поддржува програмата за градење капацитети?	Доколку не, можеме: • Да ги обучиме раководителите за да станат стручни во областа на раководењето со проекти • Да ги интегрираме шампионите во обуката • Да ги обучиме раководителите во областа на етичките вредности	Можеме: • Да развиеме стратегија и акционен план • Да изработиме програма за обука на раководители • Да ја зајакнеме мисијата за градењето капацитети
Дали целосно или делумно ги спроведовме опишаните пет фази за да ја развиеме програмата: подготовка, документација, структура,	Доколку не, можеме: • Да ја процениме моменталната ситуација за да развиеме програма • Да ја зголемиме стручноста на раководителите	Можеме: • Да ѝ дадеме јасна задача на работната група да развије сеопфатна програма

човечки ресурси (ЧР), раководење со промени и раководење со проекти?	• Да го подобриме планирањето за регрутација и човечки ресурси • Да ги промениме правилата и структурата во однос на програмата	• Да составиме Упатство за вработување раководители и кадар • Да ги обучиме раководителите и да ги острuchиме членовите на работната група
Дали имаме постоечки модел на проценка на ризик за да ја развиеме програмата?	Доколку не, можеме: • Да создадеме модел за организација на проценка на ризикот • Да ги процениме способностите на проценката на ризик за антикорупциските процеси	Можеме: • Да назначиме експерт • Да ги обучиме раководителите за проценка на ризикот • Да назначиме работна група
Дали раководството е сосема свесно за соодветните методи и капацитети за раководење со проектот? Види Приказ 6 и 8	Доколку не, можеме: • Да ги процениме соодветните методи за организација • Да ја подигнеме свеста за етичките вредности во процесите • Да изградиме капацитети користејќи соодветни методи	Можеме: • Да ги острuchиме раководителите преку обука • Да ги дефинираме етичките вредности и да ги пренесеме • Да ги дефинираме целите и методите и да обучуваме Забелешка: алатките опишани во Глава 9 може да бидат корисни

9

ГЛАВА 9

Инструменти

■ Ендру Голдсмит

1

Вовед во Глава 9

Оваа глава ги претставува инструментите и методите кои може да се користат во практичната примена на мерките наведени во другите глави од овој прирачник. Таа се фокусира на стратешките техники за проценка, насочени кон идентификување на проблемите со кои се соочуваат полициските служби и потенцијалните решенија за овие проблеми, како и интервенциите за учење кои се наменети да придонесат кон организациска промена. Во рамките на овој дел се испитува широк спектар на методи на инструкции и обука. Претставените информации служат како практичен водич, но се преземени од литературата за организациска промена и непосредното искуството од терен.

Поврзаност со другите глави

Одредени теми за кои се зборува во оваа глава се исто така детално разработени во другите глави:

Глава 1 зборува за антикорупциската клима.

Глава 2 зборува за организациската култура и проценката.

Глава 5 зборува за внатрешната контрола, ревизијата и стратегиите.

Глава 6 зборува за надворешната контрола.

Глава 7 зборува за надзорот.

Глава 9 зборува за промената на однесувањето.

Специфичните поврзаности ќе бидат наведени во текстот.

2

Зошто е важен предметот на оваа глава?

Оваа глава е важна, бидејќи дава инструменти за спроведување на содржината на другите глави од овој прирачник.

Стратегиите за справување со корупцијата и неетичкото постапување во полициските служби неизбежно ќе се занимаваат со едно или повеќе од трите нивоа на анализа и спроведување на политика.

1. *Индивидуално ниво* (лични карактеристики, способности итн.).
2. *Организациско ниво* (групи на работното место, организациска култура, административни структури и уредувања итн.).
3. *Ниво на средината* (пошироки политички, економски, социјални и технолошки фактори).

Холистичката проценка на полициската корупција и развојот на стратегија за справување со неа во идеален случај треба да ги земаат предвид сите три нивоа. Полициската корупција може да се објасни во смисла на теоријата за „скапано јаболко“ (индивидуата). „Скапаните јаболка“ можат да се најдат во „гајбите“ или овоштарниците кои придонесуваат тие да скапат или да останат скапани; за да им се пристапи на проблемите на индивидуално ниво, потребен е некаков организациски одговор (без разлика дали ќе биде мал или позначаен).

„Скапаните јаболка“ и „гајбите со скапани јаболка“ често постојат во рамките на пошироката организациска и социо-политичка средина. Во многу случаи на корумпирана полициска служба или полициска служба која е несовесна и соучествува во кривични прекршоци (и во развиените земји и во земјите во развој), токму факторите во овие пошироки средини овозможуваат да се случат корупцијата и несоодветното постапување. Во некои случаи тоа вклучува активна политичка корупција која ја поддржува полициската корупција (она што Морис Панч би го нарекол „овоштарник со скапани плодови“). ²²²

2.1. Различни инструменти на имплементација

Постои палета инструменти за справување со проблемот со полициската корупција. Трите аналитички нивоа споменати погоре укажуваат на можноста за развој на интервенции на секое ниво, иако е важно да се земат предвид нивоата како целина, а не да се третираат изолирано за целите на проценката или имплементацијата.

На секое аналитичко ниво, постојат повеќе потенцијални области за антикорупциска реформа.

1. *Индивидуално ниво*: селекција, регрутација, почетна обука, обука во текот на средина на службата.
2. *Организациско ниво*: структури на надзор, степени на одговорност, надзор, култура на работното место, нивоа на награда, особени области на функционирање (на пример, сообраќај, полициски досиеја, постапување со информатори).
3. *Ниво на средина*: политички и законски структури, економски и социјални услови и сили.

Секој од споменатите инструменти придонесува кон холистичкиот пристап. Обуката вообичаено претставува клучна компонента. Раководењето со промени и ефективната комуникација можат исто така да играат улога при градењето поддршка за поефективни антикорупциски мерки. Речиси секогаш ќе постојат прашања од нивото на средината кои се однесуваат на политичката волја и капацитетот, меѓутоа ним треба да им се пристапи доколку некои од инструментите на индивидуалното или организациското ниво за кои овде зборуваме се во целост ефективни.

3

Како да се користат овие инструменти во практичната имплементација на овој прирачник

3.1. Проценка

Во овој дел, „проценката“ ќе се фокусира на:

- Стратешките проценки
- Проценките на интервенциите во учењето, особено на проценките за потребите на обуката.

Стратешките проценки се наменети за воведување општа проценка на проблемите со кои се соочува организацијата, гледајќи на карактеристиките на таа организација и средината во која таа работи. Често е потребна надворешна експертиза во раните фази на реформата за да помогне при проценката.²²³

Полициските служби кои се соочуваат со широкораспространети корупциски прашања обично се судираат со низа организациски предизвици за кои е потребно да се изврши проценка и да се постават нови стратешки насоки. Постои огромна веројатност проценката на корупцијата да биде вклучена во општата стратешка проценка на полицијата. Потребна е поширока проценка од проценката која се однесува само на корупција. На пример, висината на платата која се поврзува со регрутацијата и други прашања за планирање на работното место, сепак често се поврзува со прашањата за корупција.

Стратешката проценка која се занимава со полициската корупција настојува да ги земе предвид актуелните нивоа и форми на корупција, каде таа се случува, како и факторите кои ја предизвикуваат корупцијата и лицата кои ја практикуваат. Исто така ја испитува ефективноста на тековните антикорупциски стратегии, ги разгледува начините на кои му се приоѓа на проблемот во однос на информации добиени од проценката, како и најдобрите совети и идеи за превенција или намалување на проблемот.

Стратешките проценки обично имаат три главни цели.

1. Да добијат реална претстава за:
 - а. средината (политичка, економска, културна итн.) во која работи полицијата;
 - б. полициската организација и нејзината моментална структура за справување со прашања поврзани со криминалот, одржувањето на редот и мирот, како и прашања поврзани со полицискиот интегритет.
2. Да ги идентификуваат:
 - а. клучните области на потенцијален ризик за интегритетот (слабостите на организацијата), и моменталните закани по интегритетот во рамките на внатрешната средина и полициската организација;

- б. ресурсите кои се моментално достапни за справување со полициската корупција;
 - в. дополнителните ресурси кои се потребни за да се справиме со корупцијата сеопфатно и поефективно.
3. Да идентификуваат особени стратешки интервенции, вклучувајќи ги, но не ограничувајќи се на интервенциите во учењето, кои одат во прилог на подобрување на дејствувањето со интегритет.

Проценките на ризик се еден од примерите за стратешки проценки, каде што фокусот е ставен на идентификување на слабостите на организацијата во однос на одредени ризици, како и заканите за организацијата во рамките на нејзината средина.

Проценките на интервенциите за учење се однесуваат на проценки на потребите за учење на полициските службеници, кои обично се однесуваат на препознавањето на потребата да се обучи кадарот за особени вештини, начини на однесување и вредности како дел од целта за стратешки развој како што е намалувањето на полициската корупција. Сите помошни или превентивни дејствија кои се сметаат за неопходни за антикорупциската стратегија нема веднаш да вродат со резултати од обуката. Меѓутоа, за другите преземени дејствија (на пример, воведување нови мерки за управување, функционална реорганизација за областите со висок ризик во рамките на полициската служба) често ќе биде потребна некаков вид обука со цел да се подготви кадарот за воведување на организациските промени. Обуката е важно средство за внатрешна комуникација, како и метод за градење на вештините (Види ја дискусијата за комуникација подолу).

3.1.1. Вршење стратешка проценка

За да се изврши ваква проценка потребно е да се соберат релевантни податоци и да се изврши анализа, како и проценка на добиените податоци.

3.1.1.1. Собирање податоци

Делокругот и агендата за стратешката проценка ќе одредат какви податоци ќе бидат потребни. Тие можат да бидат поврзани со широка проценка на организацијата во целост, или ограничени на особена област од активностите на организацијата (на пример, вмешаноста на полицијата во коруптивни практики).

Од суштинско значење е да се добијат колку што е можно повеќе податоци поврзани со моменталното дејствување во областа која се проценува. Ова е важно за да се одреди какви проблеми постојат и да се постават одредниците за идни подобрувања.

Проценката треба да се служи со внатрешни и надворешни извори, како и неофицијални и официјални податоци. На овие извори може да им се пристапи преку употребата на методи за собирање податоци како што се анкети (вклучувајќи онлајн анкети), фокус-групи и интервјуа со цел да се соберат податоци поврзани со проблемите кои се однесуваат на дејствувањето на полицијата.

Може да биде тешко да се соберат „чувствителни“ податоци. На тема како што е полициска корупција, некои поединци /организации кои може да бидат потенционални извори на податоци можеби ќе се плашат да истапат. Ова е уште повеќе важно за оние кои ја вршат проценката за да ги добијат таквите податоци. Ќе биде важно да се најдат начини да се уверат овие извори дека нивниот придонес ќе биде вклучен во вршењето проценка. Често ќе биде неопходно да се соберат анонимни податоци. Може да се користат анонимни слободни телефонски линии со цел лицата кои ќе доставуваат информации да не стравуваат дека нивниот идентитет ќе биде откриен. Сè повеќе, особено во развиените земји, социјалните мрежи на интернет се користат за бележење информации за полициските практики, и поради тоа тие претставуваат богати извори на податоци. Овој потенцијален извор треба да се земе предвид дури и во оние земји каде што постои само ограничен пристап до интернет.

Најважните извори на информации ќе бидат оние кои се најблиски до проблемот или прашањето кое се испитува. Полициските службеници често најдобро знаат да ги воочат и објаснат проблемите на нивното работно место. Тие честопати се сведоци на коруптивни практики во полициските служби каде што корупцијата е широко распространета.

Вклучувањето на вработените во идентификување на проблемите како и во нивното решавање е значајно. Да се натераат полициските службеници да зборуваат искрено без страв честопати ќе биде предизвик во земјите каде што полицијата и политичкото раководство се и самите вмешани во корупција, и е многу веројатно дека тие ќе ѝ се спротивстават на промената и ќе ги казнат дојавувачите. Можеби ќе биде неопходно да се користат надворешни (т.е. странски) експерти, или тимови со испитувачи од меѓународни невладини организации (НВОи) или мултилатерални тела (на пример, Организацијата за безбедност и соработка во Европа, ОН, ЕУ), за да се осигури дека полициските службеници кои соработуваат при собирањето податоци не се изложени на претерани ризици (види ја дискусијата за агентите на промени подолу).

Агенциите за надзор како што е народниот правобранител и антикорупциските комисии (во оние земји каде што постојат) како и НВОи кои работат во областите како што се човекови права и превенција на конфликти (на пример, Амнести интернешнл, Хјуман рајтс воч, Меѓународната кризна група) често ќе складираат податоци и ќе создаваат извештаи кои се достапни за јавноста и кои информираат за проблематичното вршење на полициската работа.

3.1.1.2. Анализа на податоци

Откако ќе се изведе опсежен и сеопфатен процес на собирање податоци, проценителот/-ите треба да бидат добро информирани за да ги идентификуваат моменталните организациски способности како и недостатоците во однос на дејствувањето. При преземање холистички пристап кон проценката, тие исто така ќе се фокусираат на голем број надворешни сили, официјални и неофицијални, кои имаат влијание врз дејствувањето.

При анализирањето на област како корупцијата, фокусот треба да биде ставен на неколку прашања опишани подолу.

Природа и сериозност на проблемот

Иако проблемот со корупцијата може да се открие со испитување на одредени случаи, од перспектива на раководењето со ризик, тој подобро се анализира ако се земат предвид *опасностите* или проблематичните области.²²⁴ Како што беше спомнато претходно, организациските стратегии против корупцијата треба да целат на чувствителните области на работа, наместо да одговараат *ад хок* за одредени случаи на корупција. Последниот пристап е повеќе реактивен отколку предводен од разузнавачки техники, што на крајот би довел до залудно трошење на ресурси. Подобар пристап е да се откријат таквите опасности преку откривање шеми или случаи во кои е присутна корупцијата.

Можно е да се разгледуваат шеми на евидентирани неусогласености преку официјалните криминални досиеја и досиејата за дисциплински постапки и жалби онаму каде што постојат. Шемите може да се однесуваат на тоа каде е можно да се случува корупцијата (географска област, ранг, област на функционирање), како и на трендовите низ времето.

Друга аналитичка задача на стратегиската проценка е да ги идентификува поттикнувачите на неусогласеност и во целост да ги процени размерот и карактерот на овие поттикнувачи и фактори кои придонесуваат кон проблемот со корупцијата. Тие може да бидат присутни на кое било од трите нивоа кои ги опишавме претходно. За оваа цел може да се употребат различни алатки, вклучувајќи и СВОТ (предности, слабости, можности, закани; види Поимник и Глава 2) анализи, мапирање на влијанието и анализа на полето на сила (за кои се зборува подолу). Податоците добиени од различни извори можат да помогнат во идентификувањето на клучните предизвикувачи и фактори кои придонесуваат кон актуелните нивоа на корупција и проценката на нивниот релативен придонес. Во сите полициски служби постојат области кои се понаклонети кон развојот на корупција отколку другите. Некои примери се дадени во Поле 1 подолу.

Поле 1: Високоризични области на полициско работење

- Криминалната истрага и процесната корупција.
- Криминалната истрага и постапувањето со информаторите.
- Сообраќајните патроли и опортунистичките поткупи.
- Келиите за притвор, нападите и смртните случаи во притвор.
- Патролирањето со моторни возила и запирањето поради возење со недозволена брзина.
- Единиците за брза интервенција и употребата на прекумерна сила.
- Специјалните единици за борба против недозволена трговија со наркотици, и испитувањето на дилерите.
- Полициските бази со податоци и злоупотреба на официјалните информации.²²⁵

При анализите треба да се земат предвид и последиците од одредени шеми или проблематични области. Предизвиканите штети како и тековните ризици прикажани од проблемите кои се идентификувани за време на процесот на проценка треба да бидат обележани со цел да се овозможат соодветни интервенции.

Зборот „последници“ се однесува на последиците од дејствувањето, но и на оправданоста (легитимноста) на организацијата во очите на јавноста. Легитимноста претставува клучна димензија на добро полициско работење. Се однесува на нивото на јавна поддршка за тоа што го работи полицијата. Кај полициските служби кои се активно вклучени во корупција и други форми на злоупотреба постои многу голема веројатност да искусат високо ниво на јавна недоверба и недостиг на соработка. Стратешката проценка на ризиците од полициска корупција и опасности мора да ги земе предвид последиците од тековната јавна недоверба.

Покрај јавната легитимност, фокусот кој е ставен на опасните последици од полициската корупција врз другите е корисен во градењето поддршка за заложбите за реформи. Документирањето на негативните исходи дава основа за создавање притисок врз значајни политички сили кои би ги попречиле или поддржале позитивните промени.

Делокругот и ефективноста на постоечката антикорупциска превенција и стратегиите за контрола

Анализа на ефективноста на механизми за превенција во организацијата може да се постигне со соодветно собирање податоци. Првиот чекор е да се идентификуваат тие механизми. Ова може да се направи со користење организациски табели, релевантни закони и регулативи, годишни извештаи и други документи кои се создадени внатре во организацијата. Онаму каде што документацијата е недостапна или нејасна во составување на целосната слика ќе помогнат други методи, како на пример, интервјуа.

При испитувањето на ефективноста, самите годишни извештаи на полициската служба можат да дадат ваков вид информации. Исто така многу важни потенцијални извори во оваа фаза се другите официјални извори како извештаите на народните правобранители и на телата за антикорупција и надзор. Важно е да се вклучат податоци од полициските службеници кои се интервјуирани или анкетирани, од извештаите на медиумите и други неофицијални извори на податоци.

Анализите на ефективноста на тековните механизми за превенција и внатрешна контрола е од суштинско значење за развојот на стратегии за антикорупција, бидејќи претставува основа за идентификување онаму каде што процедурите добро функционираат (или не функционираат), и за она што можеби треба да се промени или додаде за да се зајакнат тие процедури (за повеќе информации види Глава 5).

Достапни стратегии и методи за реформи

Откако ќе се анализираат податоците во смисла на ризиците, опасностите и последиците, стратегиските проценки потоа настојуваат да дадат насока за промени и начини на движење во таа насока. Во антикорупциската проценка, широката насока за промена ќе биде прилично очигледна. Но како да се стигне до таму честопати нема да биде сосема јасно.

Во смисла на пронаоѓање антикорупциски механизми кои би биле ефективни, треба да се земат предвид неколку работи.

- Можеби постојат антикорупциски методи кои веќе се користат во организацијата и кои би функционирале и во другите области на полицијата. Можно е да се прошират и соодветно да се приспособат. Пример за ова е проширувањето на ревизорските практики од финансиите кон други области од полициското работење.
- При обидот за спроведување реформи во многу земји во развој или постконфликтни земји, едноставното прифаќање на „најдобрите практики“ од развиените земји често ќе резултира со неодржливи методи кои не можат финансиски да си ги дозволат и кои се во фаза на тестирање и неуспешни. Се претпочита да се земат предвид опции кои имаат реални изгледи за успех во однос на особените услови на таа земја или средина. На пример, може да биде попрактично да се фокусираат на практиките за надгледување (и оттаму да се создаде релевантна обука) отколку да воведете нов компјутеризиран систем за навремено известување кој зависи од споредување на податоците од различни извори. Во многу такви случаи последното нема да биде изводливо на краток рок, а веројатно ниту на долг рок.
- И покрај прилично различните средини и предизвици, полициските служби можат да учат едни од други. Ова е особено точно онаму каде методите кои се земаат предвид не се премногу скапи или премногу тешки за да се спроведат. Пример за ова се подобрените практики за надгледување и создавањето на внатрешна шема на информатори, бидејќи нивното спроведување не зависи од располагањето со огромни финансии или од технологијата.

Каков вид аутпут може да се очекува од процесот на проценка?

- Процесот вообичаено резултира со формален извештај кој ги содржи конечната пресметка на применетите методи за собирање на податоците, наодите од анализата на податоците и серија препораки за тоа што би можело да се направи за да се поправат грешките или да се подобри полициското работење во областа која се испитува.
- Во однос на полициската корупција, од анализата ќе се очекува да ги идентификува особените слабости на организацијата, како и специфичните елементи на средината во која се врши полициската работа и која создава жаришта на коруптивно однесување.
- Извештајот исто така може да даде предлози за аспектите на реорганизација на полициските операции за да се намали ризикот во тековните области со висок ризик.

Поле 2: Сообраќајната полиција и корупцијата

Во земја каде што сообраќајната полиција е идентификувана како особен извор на корупција, може да се предложи, на пример, оваа работа да ѝ се даде на друга агенција. Или, доколку ова не е политички или практично изводливо, во извештајот може да се предложи повнимателно надгледување на тие полициски службеници, или укинување на сообраќајната полиција како одделна единица и нејзино присоединување кон општото полициско работење.

Извештаите треба да бидат реални за она што може и што треба да се прави. Тие мора точно да ги прикажат различните фактори кои влијаат врз полето за можна реформа во која било средина во која се врши проценка, а оттаму и границите за она што би можело да се постигне. Онаму каде што е можно, препораките треба да се темелат на достапните докази, наместо на лажна надеж дека можеби ќе се случи чудо и работите ќе се подобрат.

Стратешките проценки треба да постават насоки и цели за промени во организацијата, но треба да бидат придружени со практични, достижни чекори за време на процесот. Како што потврдуваат студиите за градење капацитети, суштинска промена не се постигнува преку ноќ. Вистинската, трајна промена често бара долгогодишна посветеност. Меѓутоа, за да се одржи движењето кон промени, добрата стратешка проценка треба да опфаќа препораки за краткотрајни цели, со цел придобивката од спроведените реформи да не изгледа премногу далечна.

Пример 1: Поставување нови насоки – Стратегиски документ на Србија

Сеопфатниот стратегиски нацрт за тоа кон каде се движи полицијата, како аутпут на стратегиската проценка, може да доведе до значајна промена. За време на процесот на реформи во полицијата во Србија постоеше обид за таков „нацрт“ и се создаде стратегиски документ.

Стратегискиот документ е опишан како „искрена внатрешна перспектива за проблемите со кои се соочува полицијата во Србија“.²²⁶ Тој беше производ на четиринаесет работни групи од различни работни области кои ги состави Министерството за внатрешни работи, од кои секоја изработи по едно поглавје за документот.

Пристапот на министерството беше критикуван дека по природа е пристап „од врвот па надолу“. Малку „актери“ беа консултирани за време на подготовката на документот, вклучувајќи ги и обичните полициските службеници. Беше кажано дека критериумите за мерење на успехот биле нејасни. На многумина им беше јасно дека самиот стратегиски документ пред да биде применет треба да се надгради во однос на процесот за стратешко планирање.

Значаен чекор напред во процесот на полициска реформа би бил да се создаде поширока верзија на стратегискиот документ со поголемо учество на актерите и консултација со нив, како и помош од меѓународната заедница при развојот на стратегискиот план. Истото важи за секоја земја во која недостасува традиција на вршење стратешка проценка во безбедносниот сектор.

3.1.1.3. Кој треба да врши стратешки проценки?

Проценителите може да бидат избрани од неколку категории.

- Припадници на полициска служба обучени да вршат проценка.
- Кадарот на Министерството за внатрешни работи.
- Посебно работно тело на владата.

- Надворешни тела (на пример, комисии за истрага) или индивидуални експерти (како советници) со посебно знаење и способност за надгледување и евалуирање на полициските служби.
- Групи на заедницата и членови на јавноста.

Како општо правило, предвидувајќи ги основната објективност и капацитетот да се спроведе задачата, при изборот треба да се земе предвид политичката чувствителност на прашањето. Полициската корупција е чувствително прашање насекаде, па така честопати ќе биде неизбежно да се избере надворешно тело или лице доколку постои општо прифаќање дека проценката на процесот ќе биде објективна (т.е. нема да биде пристрасна или оптоварена со предрасуди).

Во многу земји во транзиција, постконфликтни и развиени земји можеби ќе постои потреба да дејствуваат странски експерти и агенции, независно дали самостојно или врз основа на здружена проценка (каква што применуваат агенциите како Програмата за развој на ОН) во кои националните претставници работат рамо до рамо со меѓународните претставници со релевантна експертиза за вршење такви проценки.

3.1.2. Проценка на ризикот

Проценката на ризикот, во поглед на чекорите, многу наликува на пристапот на стратешката проценка и вообичаено ги испитува:

- штетните последици поврзани со ризиците кои се појавуваат во организациската средина или во рамките на самата организација;
- веројатноста да се случат тие штетни последици;
- мерките кои се достапни и можат да се искористат за намалување или отстранување на ризиците проценети како неприфатливи за организацијата;
- ефективност на тековните мерки за намалување и отстранување на идентификуваните ризици.

Полициските служби се соочуваат со бројни актуелни и потенцијални ризици од корупција. Ризиците можат да се мерат во финансиски загуби, повреди на кадарот и други луѓе, штета на имотот и угледот. Неизбежно е областите кои наметнуваат најголем ризик да се истакнат први и да се станат приоритет. Одредувањето на големината и јачината на различните ризици е клучно за да можат да се приоритизираат нештата на кои им е потребно најголемо внимание.

Полициската корупција ги става на ризик и останатите. Темелната проценка за полициската корупција треба да ги испита ризиците за полициската служба и ризиците кои организацијата им ги наметнува на другите. Некои од овие ризици, и луѓето или одделенијата на организациите кои се најкревки во однос на истите, се идентификувани во Табела 1.

Практичниот и холистички пристап кон проценката за полициската корупција има поголема тенденција да се фокусира на ризичните области отколку на дејствијата на поединците. Додека некои ризици можат да се однесуваат на целата организација и потенцијално да влијаат врз сите области и полициски службеници, повеќето високи ризици за корупција ќе се однесуваат на одредени географски области, видови должности и нивоа на професионално искуство. За целите на проценката и намалувањето на ризикот, овие се ризичните области на кои треба да се обрати најголемо внимание.

На пример, во некои земји единиците на сообраќајна и погранична полиција редовно ловат обични граѓани со блокади на улиците, а овие интеракции неизбежно ги обликуваат перцепциите на јавноста за полицискиот интегритет. Оттука, ова би претставувало корисна област во која треба да се изврши проценка.

Може да биде корисна некаков вид *матрица за проценка на ризикот*. Таа може да заземе различни облици.²²⁷ Во однос на идентификувањето на *ризиците области* и нивото на придружен ризик, со алатката за проценка можеби ќе се настојува да се испитаат следниве аспекти.

Во контекст на полициската корупција, *обемот на релевантни трансакции* често се однесува на зачестеноста на извештаите или формалните жалби во однос на одредена полициска станица или специјална полициска единица. *Вклучувањето на технологијата* често го означува капацитетот да се нанесе сериозна штета (на пример, вооружена полициска специјална единица) или ризиците поврзани со можноста да се пристапи во полициските бази на податоци. Видот на придобивката честопати ќе варира значително, па оттаму треба да се земе предвид колку се силни мотивацијата за истата и искушенијата поврзани со неа. Релативната профитабилност од учеството во недозволена трговија со наркотици, во споредба со примањето поткуп за време на извршување должности во сообраќајот, е пример за тоа колку внимателно треба да се разгледува овој фактор.

Трите фактори набројани погоре се опишливи во смисла на учење од минатото искуство на организацијата и други релевантни организации. Состојбата на културата на интегритет на полициската служба може да се процени со низа средства, вклучувајќи како се постапува по жалбите откако ќе бидат поднесени, работата на внатрешната контрола и уредувањата за надгледување, и анкетите на јавноста во однос на положбата на полицијата и довербата во неа.

Табела 1: Можна матрица за проценка на ризикот од полициска корупција

Ризик за	Извор на ризик	Влијание од ризикот	Веројатност на ризикот	Јачина на ризикот
Полициската организација	Политичка корупција	Штета на угледот; влијание врз полицискиот морал; одговарање пред граѓанското право	Висок	Висок
Полицискиот кадар	Ситна корупција	Губење на јавната доверба; неефективни полициски служби; сносиње одговорност за кривичните или дисциплинските дејствија	Висок	Среден

Припадници на јавноста вклучени во полициска работа (како информатори, сведоци, осомничени)	Заплашување	Прекин на соработката	Висок	Сериозен
Жртвите на полициската корупција	Ситна корупција	Прекин на соработката и губење доверба во полицијата	Висок	Среден
Заедницата	Полициска бруталност	Неуспех да се спроведе разузнавање	Среден	Среден
Владата	Политичка корупција	Финансиска загуба; валкање на угледот	Среден	Висок
Приватниот бизнис	Поткуп	Финансиски трошоци за бизнисот	Среден	Мал

Ова е основна матрица. Предложените категории можат да се прошират или изменат согласно потребите и условите. На пример, ќе може да се прошират категориите „ризик за“ за да се наведат повеќе категории во полициската организација.

Постојат различни пристапи за проценка на ризикот во полициското работење. Во Поле 3 е прикажан пример од Австралија, насочен кон проценка на ризици поврзани со спроведувањето закон за борба против дрогата.

Поле 3: Проценка на ризици поврзани со спроведувањето закон за борба против дрогата.²²⁸

Желба x самодоверба = намера

Ресурси x знаење = способност

Намера x способност = веројатност за закана

Веројатност за закана x последици/штета = РИЗИК

3.1.3. Интервенции во учењето: проценка за потребите на обуката

Проценката за потребите (ПП) е чекор кој обично (сепак, не секогаш) се случува пред кој било обид за спроведување обука. Тој овозможува развивање на соодветни програми за обука кои целат на потребните области во кои треба да се обучи кадарот и да се направи организациска промена. На обуката која е извршена без ПП ѝ се заканува ризик од залудно потрошено време и ресурси. Она што е вклучено во ПП и начините на нивно спроведување се опишани подолу.

Поле 4: Целта на обуката за етика

„Секоја програма за обука за етика мора да се стреми да постигне два резултати: програмите мораат да им овозможат на учесниците да стекнат лични способности за да почне процесот на неопходна промена и мораат да го зајакнат разбирањето кај учесниците за тоа зошто таквите реформи се неопходни и веројатни.²²⁹“

Спроведувањето на ПП може да биде корисно за идентификување на:²³⁰

- организациските цели и организациската ефективност за постигнување на овие цели;
- празнини или неусогласеност помеѓу вештините на вработените и вештините кои се потребни за ефективна работа;
- проблеми кои можеби нема да бидат решени со обуката; и
- услови во кои ќе се одвиваат обуката и активностите за развој.

Спроведувањето на ПП исто така дава основа врз која подоцна ќе може да се евалуира ефективност на програмата за обука.

Можат да се користат разни методи за да се соберат податоци од различни извори со цел да се определат потребите. Тие вклучуваат анкетни прашалници, интервјуа, оценка на учиниот, набљудувања, тестови, фокус-групи, ревидирање документи и советодавни комитети. Логично е да се соберат информации за областите за кои им е потребна обука на припадниците на јавноста како и оние на полицијата и другите владини претставници и експерти. Оттука, доколку се верува дека, на пример, сообраќајната полиција е корумпирана, треба да се добијат информации од учесниците во сообраќајот.

ПП може да се фокусира на организацијата како целина, на задачите или на поединците. Со оглед на проблемот со системската полициска корупција во многу земји и нашироко прифатената релевантност на организациската култура при објаснување на упорноста и сериозноста на таквата корупција, треба да се направи соодветна проценка на организациско ниво, како и на задачите и поединците.

Исто така, корисно е да се направи анализа на задачите²³¹. Добрата анализа на задачите ги идентификува:

- задачите кои треба да се извршат;
- условите во кои се извршуваат задачите;

- колку често и кога се извршуваат задачите;
- квалитетот и квантитетот на потребниот учинок;
- потребните вештини и знаење кои се потребни за извршување на задачите; и
- каде и како овие вештини најдобро се стекнуваат.

Откако ќе се заврши со ПП, следниот чекор е да се развие предлог за обука. Овој предлог треба да ја образложи обуката и да ги истакне резултатите кои се очекува таа да ги постигне, луѓето кои треба да се обучат и можните последици доколку обуката не се спроведе.

3.1.3.1. Специфични инструменти и методи кои можат да бидат корисни

Методите за кои се зборува овде може да бидат корисни за целите на стратешката проценка и за интервенциите во учењето, особено во вршењето обука и водењето семинари. Некои методи, како што е подолу кажано, се важни и за двете цели.

Инструментите ќе бидат опишани согласно следниве елементи.

- Зошто (цел).
- Што (презентација на инструментот).
- Како (да се користи).
- Кој (слушатели).
- Кога (да се повикаме на овој инструмент).
- Каде (во кој контекст инструментот се користи најдобро).²³²

3.1.3.2. Стратешки проценки

Во овој дел се земени превид низа инструменти. Секој инструмент нуди начини за испитување на полициската корупција во определена ситуација. Во повеќето случаи тие нудат начин проблемот да се разгледа на различни нивоа и непосредниот проблем да се поврзе со пошироки фактори во однос на организацијата и средината. Ефективна антикорупциска стратегија може единствено да произлезе доколку се идентификуваат *сите* релевантни фактори кои придонесуваат кон актуелниот проблем и доколку соодветно се евалуира нивната важност.

СВОТ анализа

Таа претставува стратегиска алатка за планирање. Како што кажува нејзиното име таа е наменета да се користи за идентификација на предностите, слабостите, можностите и заканите во одредени организации или средини. Предностите и слабостите се карактеристики на самата организација, додека можностите и заканите на средината во која таа се наоѓа. Оваа активност вообичаено се извршува со користење на табла или големи листови хартија врз кои водачите на семинарот ги запишуваат своите мисли и размислувањата на учесниците под секој од четирите наслови. За повеќе информации за СВОТ, види Поимник и Глава 2.

Анализа на празнините

Оваа вежба претставува друг вид стратешка проценка и инструмент за развој, кој на некој начин наликува на алатката за CBOT. Учесниците се повикуваат да ги дадат своите размислувања за нивната организација и земја, да ги идентификуваат актуелните празнини и областите во кои постојат проблеми во однос на одредено прашање, како и да предложат одредени решенија за да се пополнат тие празнини и да им се пристапи на тие проблеми. Во однос на антикорупцијата, лица од различни делови на организацијата можат да ги кажат своите размислувања и да дискутираат за слабите страни на нивната организација во однос на корупцијата и да ги споделат начините на кои тие празнини можат да се пополнат (преку темелна ревизија, поголемо надгледување итн.).

Еден од методите кој може да се користи во овој пристап е да се создаде и пополни табела со три колони односно со трите наслови прикажани во Табела 2.²³³

Табела 2: Пример за пристап кон анализата на празнини

Закани	Примери за тоа како да се одговори на закани	Празнини
Корумпирани политички лидери	Поддржете ги судските постапки против главните престапници	Обвинителите не се вешти, не се поддржани при судското гонење за корупција
Полициска култура која не го поддржува пријавувањето на коруптивните активности на полицијата	Воведете нов прекршок за непријавување на коруптивните активности	Малку е веројатно дека владата ќе поддржи законската реформа од ваков вид
Групите на организиран криминал имаат влијание врз шефовите на полицијата	Создадете посебна единица во рамките на Министерството за правда за да го таргетираат организираниот криминал	Во Министерството за правда недостига соодветен кадар за истражување на организираниот криминал

Анализа на полето на сила

Оваа техника ги испитува силите кои го објаснуваат однесувањето на групата и е метод кој се поврзува со *раководењето со промени* (види подолу). Таа е особено погодна за чекорите на *одмрзнување* и *движење* во моделот со три чекори на Левин.²³⁴ Таа претставува алатка за стратешка проценка при потенцијална примена за развивањето на антикорупциски стратегии во полициското работење. Со овој метод, може да се разбере моменталното однесување во смисла на групи на сили: едната е група која ѝ се спротивставува или ја одбива промената, а другата ја поттикнува, забрзува или поддржува промената. Овие сили можат да бидат поединци, групи или организации. Целта е да се идентификува, испланира и одреди јачината на овие сили за да се процени зошто поединците, групите и организациите дејствуваат

на тој начин, но исто така и да се реши кои сили ќе треба да се отстранат, неутрализираат или зајакнат за да се изврши промена во однесувањето. Јачината на силите може да се лоцира во нивните бројки, политичкото влијание, поддршката на која наидуваат, капацитетот да заплашуваат или да купат влијание, или нивоата на нивните ресурси. Како што се зборува во примерот подолу (*одредување на влијанието*), оваа вежба треба да цели кон создавање мапа (*дијаграм на полето на сила*) на разните сили кои се идентификувани во анализираната средина. Откако ќе се одредат силите, групата која ја изведува вежбата може да размисли за тоа кои дејствија се потребни за да се надминат силите кои се спротивставуваат на посакуваната промена и каква поддршка и ресурси се потребни за да се постигне промена. Ова, на пример, може да доведе до јавни кампањи насочени кон подигање на свеста и градење граѓански коалиции, или да се насочи кон лобирањето на членовите на владата.

Анализата на полето на сила во рамките на полицијата е корисна и се препорачува кога постои добро етаблирана емпириска евиденција за активно спротивставување и прикриено поткопување на заложбите за антикорупциска реформа. Ова спротивставување може да дојде од различни делови на заедницата, од владата и од самата полиција. Пресудно за промената во организацијата е да се дознае кој може или најверојатно ќе ја потпомогне или ќе ја опструира посакуваната промена.

Одредување на влијанието

Оваа вежба ја испитува мрежата од луѓе или тела кои имаат влијание врз активностите и постигнувањата. Мапата на влијанието е визуелен модел за кој е потребно препознавање на оние кои вршат влијание, на врските кои постојат помеѓу идентификуваните различни актери и количината и насоката на влијанието кое се врши врз активностите и одлуките. За неа е потребна идентификација на сите влијанија, не само на оние кои се формално препознаени.

Само откако ќе се препознаат сите релевантни играчи во одреденото прашање може да се започне со развивање можни стратегии за намалување на корупцијата. Друга вредност на овој метод е дека тој ја препознава јачината на влијанието во кое било одредено време. Бидејќи влијанието може да се промени низ времето, мапите на влијание може да се повторат подоцна како средства кои табеларно ги бележат тие промени и го проценуваат влијанието на реформите во организацијата кои се создадени и спроведени откако била подготвена првата мапа на влијание за идентификување на особените проблеми.

3.1.3.3. Интервенции во учењето

Учењето не е исто што и обучувањето. Организациите и поединците можат да учат и без да поминат формален курс или обука, на пример, од искуството или преку самостојно учење и испитување. Меѓутоа, обуката е вообичаен одговор за борба против корупцијата во полициското работење. Дискусијата подолу ги испитува различните методи кои се достапни за обука.

Предавања

Предавањето е највообичаената традиционална алатка за обука. Нејзината предност лежи во економично пренесување на информацијата на многубројните посетители на обуката. Предавањата имаат тенденција

да бидат еднонасочен пренос на информации (од говорителот на групата) од страна на квалификувано и искусно лице. Во зависност од тоа како се структурирани, често можат да бидат само ограничена можност за дискусија и интеракција во класот. Сепак, тие сè уште се прикладни начини за давање основни или напредни информации на групите полициски службеници кои се образуваат или обучуваат. Предавањето е добар начин да се започне образование или обука на одредена тема. Тоа може да отвори можност за последователни корисни дискусии, со ставање на моменталните проблеми во контекст. Најдобро е еден или повеќе од методите наведени подолу да ги придружуваат предавањата или да следат веднаш по нив.

Дискусии во фокус-групи

Станува збор за групни дискусии посветени на одредено прашање или група прашања. Тие можат да се користат за целите на обуката, како и за планирањето на стратегиите. Фокус-групите имаат фасилитатор кој го претставува прашањето и ја води интерактивната дискусија која следува потоа. Во оваа смисла, тие се структурирани вежби кои следат дефинирана агенда. Тие се интерактивни по природа, овозможувајќи им на сите членови на групата да придонесат кон дискусијата. Активното учење од ваков вид е многу поверојатно да им помогне на учениците да го запомнат тоа што им се предава. Дискусиите во фокус-групи може да бидат корисни за изнесување нови гледишта во рамките на групата.

Пленарни седници

Пленарните седници ги сочинуваат бројни експерти по одредено прашање или лица кои ги произнесуваат своите гледишта во однос на проблематиката. Тие се особено корисни за преставување на различни гледишта, на тој начин отворајќи можност за други теми за понатамошна дискусија на семинарите и за време на работилниците. Тие се погодни за средини со многу слушатели, па можат да се понудат на големи групи од педесет, сто, па и повеќе лица. Работилницата или групата часови можат да се завршат со пленарна дискусија, бидејќи тоа овозможува да се покренат општи согледувања. Би било идеално учесниците да добијат шанса да им ги постават прашањата на учесниците во панел-дискусијата пред да заврши работилницата.

Презентација на постери

Ова се однесува на графички приказ (постер) или презентација во Пауер поинт (*PowerPoint*) на избран материјал кој е визуелно организиран од учесниците на работилницата. Затоа главната улога која ја имаат презентациите на постери е поврзана со темата на обуката.

Студија на случај

Презентацијата на студија на случај е метод кој обично се користи во учењето и образованието на возрасни. Клучната силна страна е тоа што студиите на случај се темелат на примери од вистинскиот живот во однос на прашања за дејствијата кои треба да се преземат. Студентите понекогаш имаат слушнато и знаат за деталите на случаите, така што тоа им овозможува да го изнесат своето знаење при групните дискусии и да разменат мислења и информации. Учениците ги гледаат студиите на случај како релевантни на ситуациите со кои се соочуваат за време на нивното работење, бидејќи тие се темелат на реални случаи и на тој начин претставуваат алатка за учење која ги ангажира учениците.

Поле 5: Границите на традиционалните програми за обука

Програмите за обука се корисни за соопштување на правилата и процедурите кои се потребни за вештините и знаењето, но не мора да значи дека ги учат посетителите на курсевите подобро да расудуваат или одлучуваат.²³⁵

Игра со улоги

Играта со улоги ги вклучува учениците во глумење сценарија од вистинскиот живот во кои тие играат улога како учесник (полициски службеник, обвинет, жртва) или набљудувач (сведок, очевидец). На учениците им се задаваат улоги кои се очекува да ги изведат без претходна подготовка. Другите посетители на обуката се публика. Игрите со улоги се користат многу за создавање на општа групна дискусија по одигрувањето на улогите.

Пример 2: Интеркултурна полициска обука на Филипините

Неодамнешната студија за интеркултурна полициска обука на Филипините укажува на значајноста да се натераат полициските службеници да си ја претстават улогата на актерите надвор од полицијата за да добијат нови гледишта за ситуациите и да ги предизвикаат одамна утврдените полициски концепции за нивната улога и начините на кои се извршува полициската работа.²³⁶

Симулации

Симулациите многу наликуваат на играта со улоги и нудат многу од истите придобивки во смисла на развивањето вештини и промената на ставовите. Се разликуваат по тоа што во симулацијата се вложува поголем напор за да се симулираат реалните услови во примерите за проблемот од вистинскиот живот кој се разработува. Со други зборови, таа е „пореална“ од играта со улоги. На пример, ученикот може да биде соочен со вистински виш службеник или со припадник на јавноста во симулација во која поткупот кој му се нуди на полицискиот службеник претставува дилема која треба да се испита. Експертите може да имаат советодавна улога при развивањето на симулациите и да даваат повратна информација за придонесот на учесниците. Колку е „пореален“ карактерот толку создава поголем потенцијал за поинтензивно и подолготрајно искуството од учењето. За да се организираат и водат симулациите потребни се повеќе заложби во споредба со другите инструменти.

Игри за тактичко одлучување/обука која се темели на сценарио²³⁷

Ова е форма на многу реална симулација која има особен фокус на психолошката средина во која работат службениците. Ваквиот пристап се создал во голема мера како одговор на потребата да се обучи кадарот како да реагира во случај на критични инциденти. Се фокусира на нетехнички вештини на расудување и одлучување, и се обидува да создаде стресни ситуации во кои полициските службеници ќе треба да одлучат како да постапат. Исто така овозможува развој на работни вештини на членовите на кадарот преку можностите кои ги опфаќа вежбата, како и повратниот одговор од вежбата.

Во пристапот на игрите за тактичко одлучување/обука која се темели на сценарио се идентификувани шест фази.

1. *Дефинирање на целта.* Кој е главниот фокус на вежбата и кои се клучните улоги кои треба да бидат вклучени?
2. *Избор на дилема.* Изберете критична ситуација, вклучувајќи ги локацијата, тежината на истата, фазата на инцидентот и достапните ресурси. Погрижете се да има неколку можни решенија на дилемата и дека во оваа средина може да се практикуваат нетехничките вештини.
3. *Инпут од експерти во областа.* Вклучете информации за ситуационите фактори, релевантните технички и информации и можниот развој на патеките по кои се движи сценариото на избраната дилема.
4. *Развој на подлога за сценариото.* Ова треба да ги користи инпутите кои се спомнати погоре, но и да вклучи двосмислени информации и информации кои наведуваат на погрешно размислување. Исто така треба да изостави некои важни информации.
5. *Подготовка на скрипти, вклучувајќи материјали и визуелизација.* Сценариото треба да се подготви во форма на приказна. Треба јасно да се каже што се очекува од учесниците во вежбата: на пример, да ги информираат другите или да известат за процесот на одлучување и преземените дејствија.
6. *Идентификување на критериумите за учинок.* Треба да се смисли шема на соодветни дејствија, така што начините на однесување кои се покажани ќе може да се класифицираат како соодветни и несоодветни. Шемата треба повеќе да се фокусира на прикажувањето на особени вештини, наместо на концепцијата за „точный одговор“.

Нафрлање идеи (Бреинсторминг)²³⁸

Целта е да се изнесат голем број различни, па дури и предизвикувачки идеи на темата за многу кратко време. Оваа техника е корисна за да се поттикне „групното размислување“ и да се испровоцираат учесниците да земат превид нови идеи со кои претходно не се сретнале во обуките кои ги посетувале или во нивните работни средини.

Како што ги поттикнува групите да произнесат нови идеи за особени проблеми и прашања, нафрлањето идеи исто така им дозволува да ги организираат изнесените идеи во теми и да дискутираат за прашањата кои произлегуваат од нив.

Учесниците треба да се третираат подеднакво, а разликите во рангот не треба да влијаат врз процесот или произнесувањето на идеите. Треба да се избегнуваат критики за придонесот на другите, за да не бидат задушени новите и често провокативни или предизвикувачки гледишта. Создавањето нови начини на размислување околу прашањата и изнаоѓањето нови начини на пристапување и справување со проблемите се клучни за постигнување успешен исход од оваа вежба.

За оваа активност обично е потребен фасилитатор кој ќе се погрижи секој да добие праведна шанса да придонесе и некој кој ќе ги евидентира придонесите во писмена форма или на каков било друг начин. Ова значи дека групата има трајна евиденција за нејзините размислувања. За оваа вежба треба да се одреди ограничено време, да речеме 10 до 15 минути. Покрај фасилитаторот, во групите често е корисно да се вклучи лице со поинакво искуство од учесниците, бидејќи може да внесе свежо и надворешно гледиште во дискусијата.

Групите во кои се нафрлаат идеи не треба да бидат преголеми за да не се ограничат можностите на учениците да дадат свој придонес (максимум 10–15 учесници). На крајот од фазата на изнесување идеи, групата треба да ги ревидира идеите и да ги организира според теми, користејќи бела табла или големи постери за да ги презентираат идеите со тематски наслови. Кога се заокружува фазата на изнесување на појдовната идеја, по еден претставник од секоја група ги презентира резултатите од нафрлањето идеи пред останатите учесници.

3.1.4. Семинари

Овој дел се занимава со различните елементи кои треба да се земат предвид кога се подготвува, води и евалуира еден семинар.

3.1.4.1. Цели на семинарот

Семинарите нудат платформа за учење и обука која може да игра значајна улога во различните фази на развивањето антикорупциски стратегии и интервенции. Тие може да се користат за целите на планирањето на стратегијата, како и за интервенциите преку обуката. Фазите за кои се зборува овде се преземени од *раководењето со промени* (за кое се зборува подолу), особено за анализата во три чекори на Левин: *одмрзнување, движење, и повторно замрзнување*.

На почетокот (*одмрзнување*), семинарите може да имаат улога да ги поттикнат гледиштата на членовите на организацијата и клучните актери надвор од неа за тоа кои се потребните и посакуваните организациски промени, помагајќи да се постигне консензус за да се усвојат клучните стратегиски насоки и оперативните вредности на организацијата во иднина. Ова може да се изведе преку активности како што нафрлање идеи и фокус-групи.

Предавањата претставуваат важен составен дел од агендата на семинарот. Тие можат да се користат за давање информации на членовите на организацијата и клучните актери во однос на моменталната состојба во која се наоѓа организацијата и различните можности кои можат да се следат за да доведат до промена. Предавањето дава основни информации пред групните CBOТ вежби кои следуваат после него и кои се насочени кон стратегиското планирање.

Во вториот чекор (*движење*), семинарите можат да се користат за развој на пристапи и инструменти за спроведување на промената, како што се создавање структури и процеси за поддршка на целите на реформата утврдени во првата фаза. Семинарите може да играат значајна улога во придвижувањето на членовите на организацијата и групите, како и нивните клучни актери, во насока на позитивна реформа. Стратегиските форуми, работните групи, фокус-групите и панел-дискусиите можат да го прифатат форматот на семинарот при преземањето на овие задачи.

Семинарите исто така може да се користат по развојот на стратегијата или по завршувањето на интервенцијата за да се разјаснат или зајакнат развиените или пренесените пораки во претходните фази (*повторно смрзнување*) и со цел да се добие повратен одговор за претходните сесии.

3.1.4.2. Кој треба да посетува семинари за полициска корупција?

Ова е важно прелиминарно прашање за планирање на целите. Без да се има јасна идеја за слушателите, ќе биде тешко да се одлучи за соодветната содржина и методите на пренесување. Од досегашното искуство примагањето за развој и градењето капацитети премногу често се избираат оние кои секогаш посетуваат семинари и обуки, бидејќи тие сакаат да ги посетуваат (можеби не секогаш од вистинската причина), или бидејќи спонзорот на семинарот и обуката обезбедил одреден број места за курсот и настојува да го пополни тој број. Важно е да се идентификуваат потребите за обуката на одредените единици или одделенија во полицијата и притоа да се таргетираат слушателите на обука.

Учесниците треба да се избираат согласно следново:

- што може да им даде семинарот во нивната област на работа или експертиза; и
- што може организацијата да добие од нив кога ќе се вратат; тоа значи дека поединците кои биле испратени на семинари треба да бидат во состојба она што го научиле да го пренесат во организацијата.

3.1.4.3. Планирање семинар

Особените цели на семинарот треба да бидат јасни и да ја насочуваат фазата на планирање на семинарот. Овие цели обично ќе произлезат од одредувањето на особените потреби на стратегијата или обуката, следејќи го процесот на проценка кој беше објаснет погоре.

Елементите на обуката вообичаено имаат за цел да доведат до промени во една или повеќе од три сфери.²³⁹

1. „Глава“ – когнитивна (знаење).
2. „Рака“ – психомоторна (вештини).
3. „Срце“ – афективна (ставови).

Треба да постојат делови на семинарот кои даваат информации и овозможуваат можност за концептуализирање на искуството во смисла на материјал (*знаење*), можност за учество и практикување на новите вештини (*вештини*), како и размислување за тоа што е научено (*знаење, ставови*). Со воспоставувањето на оваа рамнотежа, треба да се употребат низа методи за давање инструкции со кои ќе се постигнат целите. На возрастните ученици им се потребни повеќе од класични предавања за да бидат вклучени и да се здобијат со придобивки од образованието и обуката.

Планирањето треба да ги земе предвид следниве елементи:

- *Анализа на контекстот.* Која е потребата што обуката се обидува да ја задоволи; кој ќе одлучи дали обуката е спроведена; низ каква друга обука поминала групата?
- *Анализа на корисникот.* Кои се потенцијалните учесници; кои вештини ги поседуваат моментално; кои се ограничувањата на време и ресурси кои се однесуваат на обучувањето на оваа група?

- *Анализа на содржината.* Кој материјал одговара на обуката; кои тековни информации ги имаат учесниците; кои дополнителни информации или вештини се потребни; кои стилови на учење одговараат на групата?
- *Анализа на соодветноста на обуката.* Како предложената обука е поврзана со празнините кои се идентификувани во учинот на организацијата; дали таа ќе ги надмине трошоците кои се планирани за истата; дали постојат доволно ресурси на располагање за да се спроведе обуката?
- *Поставување цели.* Кои ќе бидат резултатите од обуката; што ќе прави обучувачот за време на семинарот?
- *Надгледување и евалуација.* Како ќе се изведе ова; дали ќе се изврши за време на обуката или отпосле?²⁴⁰

3.1.4.4. Водење семинари

Неколку точки за тоа како да се водат семинарите се општо применливи во различните можности за обука кои се дискутираат погоре.

Најпрво, семинарите треба да се одржуваат во средини кои се удобни и погодни за целите на обуката. Тие треба да бидат соодветно снабдени со материјали за предавање и обука и да имаат простор за работа во мали групи како и за големи предавања. Онаму каде што се вклучени особени технички вештини, соодветно треба да се обезбедат посебни простории за таквата обука (обично на истото место) како дополние на утврдените простории на семинарот.

Како возрасни ученици, посетителите на обуката треба да се третираат колегијално и да се цени нивното практично искуство и професионалната обука од минатото. Вреднувањето на стручноста и искуството на учесниците е важно за да се подобрат резултатите од обуката. Додека обучувачите и предавачите ја изнесуваат сопствената стручност, треба да имаат почит за она што учесниците го носат со себе на семинарот.

На почетокот на кој било семинар за обука, особените цели на обуката треба да им станат јасни на учесниците. Ова често се постигнува доколку агендата се пушти претходно да кружи и доколку се овозможи прелиминарно читање што учесниците треба да го завршат пред почетокот на семинарот.

Честа грешка е да се дадат премногу информации при спроведувањето на обуката и образованието. Често, важните точки се релативно малкубројни и се гарантира повторување и разјаснување на истите. Се препорачува да се сконцентрирате на ограничен број клучни точки во која било презентација или вежба отколку да се обидува да изнесете повеќе информации од она што учесниците можат разумно да примат.

Треба да постојат соодветни паузи за освежување во рамките на распоредот на семинарот. Времето дадено за неформални разговори покрај формалниот распоред на сесиите овозможува врсничка едукација и ја поттикнува групата да постави дополнителни прашања во следната сесија од обуката. Во практика, неформалните разговори му овозможуваат на посетителот на семинарот механизам за повратни одговори, а на предавачите и обучувачите можност да ги разјаснат и да одговорат на прашањата кои произлегуваат од претходните сесии.

Употребата на визуелни помошни средства, вклучувајќи табели, постери, дијаграми, фотографии и видео материјали, нуди разновидност во семинарската средина и можат да се користат да поттикнат дискусија и да резимираат идеи. Вообичаена грешка со постерите и алатките како што се слајдовите на Пауер поинт е тоа што во нив се става премногу материјал (цитатите се предолги, дијаграмите премногу детални). Подобро е да се користат слајдови на Пауер поинт за концизно да се прикажат главните точки.

При спроведувањето на семинарите секогаш треба да се размислува за специфичноста на учесниците. Треба да се изберат примери, проблеми итн. кои идеално се вклопуваат во средините во кои учесниците работат и во задачите кои произлегуваат од работата во тие средини. Учесниците на семинарот обично си го поставуваат прашањето „што има овде за мене?“ и доколку успеете да одговорите на ова прашање избирајќи соодветна содржина и методи најверојатно ќе го задржите нивниот интерес и ќе ги постигнете резултатите од образованието и обуката кои сте ги поставиле во фазата на планирање.

Доколку укажете на поврзаноста помеѓу спроведената обука и организациските цели и стратегии, тоа ќе придонесе учесниците да имаат серозен однос кон обуката.

Треба да се направат заложби да се изостри чувството на учесниците за вредностите што стојат зад начините на однесување кои се претставуваат и на тој начин да се наведат повеќе да им се посветат на соодветноста и релевантноста на овие однесувања. Оттука, на пример, може да се побара полициските службеници да одиграат улога на лице од ранлива категорија од кое корумпираниот службеник бара поткуп или сексуална услуга, или мајка на млад човек кој неодамна починал во притвор.

Треба да се создаде простор на крајот од обуката за „заклучна сесија“ во која обучувачите ќе може да ги истакнат поврзаностите помеѓу презентираниите материјали и однапред поставените цели на семинарот. Овие сесии може исто така да дадат последна можност за учесниците да постават прашања или да побараат мислење за прашањата кои произлегуваат од обуката.

Поле 6: Девет чекори при давање инструкции

1. Придобијте го нивното внимание.
2. Информирајте ги посетителите за намерите/целите.
3. Поттикнете ги да се потсетат на претходно стекнатото знаење.
4. Презентирајте го материјалот.
5. Водете ги низ процесот на учење.
6. Поттикнете извршување на работата (практиката).
7. Снабдете ги со повратни информации.
8. Проценете го сработеното.
9. Овозможете лесно помнење и пренесување на знаењето.²⁴¹

3.1.4.5. Евалуација на семинарите и понатамошно следење на напредокот (follow-up)

Во обуката, не е невообичаено да се спроведат вежби за евалуација пред обуката како и после неа. Евалуациите пред обуката му овозможуваат на обучувачот добро да ги процени моменталните нивоа на вештини и образовните потреби на учесниците, па оттука соодветно да ги скрои содржината и материјалот. Евалуациите после обуката се создадени да извлечат повратни одговори од обуката, а ова може да води кон ревидирање на курсот во иднина за да се избегнат или надминат тешкотиите кои се идентификувани со помош на повратните одговори.

Прашалниците се користат вообичаено за проценка на обуките, па треба да се означи време во рамките на агендата на семинарот за да им се овозможи на учесниците да ги пополнат. Може да се очекува мала стапка на вратени прашалници доколку на учесниците им се дозволи да ги однесат дома откако ќе заврши обуката. Друг метод е да се спроведат дискусии за евалуација со еден дел од учениците. Ова може да даде квалитативен и порефлективен повратен одговор кој не се добива преку методот со прашалници. Темите кои се покриени со вежбите за евалуација после обуката ги вклучуваат количеството на покриена содржина, нивото на содржината, соодветноста на методите на обучување (време, брзина, шанса за учество), повратниот одговор кој го добија учесниците (дали се случи; дали добија доволно повратни одговори; дали тоа им помогна?) и коментарите за местото на одржување (сместување, храна итн.).

Пополнувањето на прашалниците за да се добие повратен одговор нема да претставува крај на правилно дизајнираната програма за обука. Може да се планираат следни сесии дизајнирани како надградување на спроведената обука во оваа прва фаза. За пренесувањето и одржувањето на новите вештини и ставови често ќе бидат потребни проценки за тоа како и дали учесниците ги применуваат овие вештини и ставови во практиката. Ова често ќе се комбинира со спроведување дополнителна обука за зајакнување на достигнувањата во претходните сесии.

3.1.4.6. Пример – семинар за проценка на ризикот

Следново е едноставен приказ за тоа како може да изгледа семинарот за проценка на ризикот. Глава 3 исто така содржи модел за семинар за проценка на слабите страни на полициската организација во полето на корупцијата.

Во многу земји, полициската корупција се поврзува со недоличните врски помеѓу полициските службеници и членовите на криминалните организации и групи. Полициското раководство во земјата наречена Клептонија е загрижено за ризиците. Одлучува да организира семинар на темата за да се идентификуваат големината и природата на ризиците вклучени во непристојните асоцијации од ваков вид; за да се покрене свеста кај полициските службеници за штетите кои се поврзуваат со овие коруптивни практики; и да се развијат организациски стратегии за намалување на корупцијата. Крајната цел е да се придонесе кон стратешката намера за поголем полициски интегритет во оваа област.

Планирањето почнува. Направен е нацрт за семинарот во три фази. Со цел да се покажат ризиците од оваа практика се извлекуваат голем број студии на случај од претходното искуство. Вишите полициски обучувачи се подготвуваат да ги претстават овие студии на случај на слушателите. Се повикува експерт во

областа на полициската корупција од универзитет или антикорупциска агенција од друга земја за да даде краток преглед за штетите кои можат да настанат од полициската корупција. Овие не само што вклучуваат законски и дисциплински мерки кои можат да бидат преземени против полициските службеници, туку и поопсежни штети, вклучувајќи ги и оние против лица надвор од полицијата. Се избира говорник кој доаѓа надвор од полициските редови за покаже какви се влијанијата врз другите; таа работи за HBO кое се фокусира на проблемот со неказнување на државните претставници за исчезнувања и други сериозни злоупотреби. Се назначува друг говорник да ја претстави идејата за проценка на ризикот и да ги запознае учесниците на семинарот со пристапот. За групата се создава матрица за проценка на ризикот која ќе биде достапна за коментари и ревидирање за време на семинарот и ќе стане алатка за подоцнежните фази од истиот.

Во втората фаза, планот на семинарот укажува на промена од презентации во големи групи во работа со мали групи. Во оваа фаза се планираат низа методи, вклучувајќи работа во мали групи, сесија со постери и игра со улоги кои се темелат (повторно) на вистински случаи или сценарија од минатото, реални по природа, создадени од искусните полициски обучувачи. Оваа фаза настојува да придонесе кон подигањето на свеста за големината и природата на проблемот; идентификувањето на начините за намалување на појавата и штетите од овој вид корупција; и користењето на одредени форми на вежби за обука (на пример, игри со улоги) во кои учесниците можат да ги практикуваат техниките за одбивање и одговор на овие недолични врски.

Слушателите кои се избрани за оваа работилница се полициски службеници од големите урбани полициски станици во градовите каде што биле идентификувани блиски врски помеѓу полицијата и членовите на криминални групи. Семинарот се одржува во просториите на богословијата далеку од полициските станици и другите владини објекти. Идејата е да се создаде неутрален терен каде што луѓето ќе се чувствуваат слободни да зборуваат и каде што ќе може безбедно да се споделуваат различните гледишта. На малите групи им помагаат лица кои доаѓаат надвор од полицијата, така што рангот не влијае врз дијалогот. Групите се вклучуваат во сесијата со презентација на постери за да се откријат личните искуства за темата на семинарот. Ним исто така им се даваат матрици на ризик за да се постават рамките на групната дискусија околу ризичните области и нивната релативна веројатност и штетност. Се користи игра со улоги за да се научат учесниците да препознаат како овие ризици можат да се појават во секојдневната полициска работа и како тие правилно можат да одговорат на ваквите предизвици. Вишите полициски обучувачи ги надгледуваат и на крајот даваат коментари за овие игри со улога, за да помогнат во нацртот за лекциите и поставувањето на целите на семинарот.

Во крајната фаза, учесниците на семинарот како целина ја ревидираат матрицата за проценка на ризикот и фасилитаторот извлекува неколку заклучоци за релативните ризици, како и за клучните поуки од претходната дискусија и групната работа за мерките за намалување на ризикот и промовирање на поголем интегритет. Посетителите се анкетираат за корисноста на семинарот, во смисла колку тој придонел за нивното знаење и подигање на свеста, како и за развојот на корисни техники за справување со ризик. На учесниците им се кажува дека како група ќе продолжат со работа по три месеци за да се испита како семинарот го променил нивниот пристап кон работата, доколку воопшто го сторил тоа, и што друго би можело да биде неопходно за да се реализираат целите на семинарот.

3.1.5. Комуникација

Ефективната комуникација е основен дел на доброто полициско работење. Таа е од суштинско значење за разумната полициска практика како и за положбата на полицијата во пошироката заедница. Испраќање и добивање јасни пораки се двете страни на ефективната комуникација. Комуникацијата се одвива во рамките на полициската организација (*внатрешна комуникација*), и помеѓу полицијата, јавноста и другите агенции (*надворешна комуникација*). За секоја од нив е потребна способност за внимателно слушање и јасно зборување. И двата вида ефективна комуникација се значајни за ефективната антикорупциска стратегија.

3.1.5.1. Внатрешна комуникација

Од организациска и оперативна гледна точка, полицијата мора да биде способна да комуницира ефективно во своите редови, помеѓу ранговите, по нагорна и надолна хиерархиска линија. Комуникацијата делумно се однесува на ефективното оперативно полициско работење, погрижувајќи се вистинските политики да се спроведат на вистински начин. Затоа комуникацијата е важна за да се контролира работата на полицијата, како и за да се увериме дека различни елементи на полицијата меѓусебно соработуваат на начини кои ќе резултираат со ефективни, ефикасни и одговорни операции.

Во рамките на организациите, комуникацијата може да се одвива на повеќе начини:

- неформални состаноци лице в лице, средби;
- формални говори и изјави (церемонии, брифинг сесии);
- официјални документи, како што се стратешки планови, извештаи за мисиите, годишни финансиски извештаи;
- административни циркуларни писма (печатени или електронски);
- програми за официјално стапување на должност;
- програми за обука;
- соопштенија за печат и медиумски изјави; и
- веб страници на организациите, веб страници на социјалните мрежи.

Некои од овие мерки исто така имаат улога во комуницирањето со јавноста за корупцијата и други прашања поврзани со полициското работење.

Полициските служби мора да добиваат повратни информации од своите припадници без разлика дали тие се однесуваат на пофалба или на критика. Организациите, општо гледано, не го прифаќаат толку добро критицизмот кој доаѓа од внатрешните редови, па така досиејата за малтретирање на полициските „дојавувачи“ во многу западни земји се многубројни и срамни за историјата на полициското работење. Да се изнајдат начини за заштита и награда на искрените дојавувачи останува важен предизвик за сите полициски служби кои се вистински посветени на двонасочната комуникација и учењето во организацијата.

Поле 7: Механизми за внатрешна контрола

Покажувањето на ефективност на механизмите за внатрешна контрола на полицијата (дисциплински, административни) ќе помогне во пренесување на пораката дека организацијата е против корупцијата и дека има кредибилитет во очите на јавноста. Неуспехот на полицијата да преземе ефективно дејство против полициските службеници кои се предмет на веродостојни жалби за несоодветно постапување ќе ја наруши довербата на јавноста во пораката дека организацијата силно се противи на таквото однесување. Во однос на корупцијата и интегритетот, полициските служби не може да се потпрат само на „празни зборови“; тие исто така треба да ѝ покажат на својата публика и „дела“.

3.1.5.2. Надворешна комуникација

Во смисла на тоа да ѝ се помогне на целта на полицискиот интегритет, комуникацијата со јавноста треба да биде отворена за критицизам и негативен повратен одговор. Идентификувањето на области во кои постои организациски ризик во полициското работење често се случува како резултат на комуникацијата на јавноста со полицијата или со друга агенција поврзана со инцидент во одредена област на полициските операции.

Воведувањето организациски системи за добивање негативни пораки и конструктивно справување со нив е важно за да може да се канализираат релевантните информации за работата на полицијата, како и за повторно да се врати довербата на јавноста. *Дежурните телефонски линии* за жалби и антикорупција се метод со кој полицијата може да добива информации, дури и анонимно, од луѓето кои не се подготвени да поднесат формална жалба. Тие се често корисни во земји каде што, историски гледано, полицијата не била отворена или не постапувала по жалбите од јавноста, па затоа луѓето се плашеле јавно да поднесат жалби за коруптивно или насилно полициско работење. Во ваквите средини може да имаат исто така значајна улога и новите *агенции за надворешен надзор* кои би го зајакнале капацитетот на слухот на полицијата за жалбите поднесени од припадниците на јавноста (види Глава 6).

Од друга страна пак, полицијата исто така треба јавно да се спротивстави на корупцијата и несоодветното постапување од страна на полициските службеници, со тоа што ќе испрати јасна порака дека таквото однесување е неприфатливо и во спротивност со организациските вредности.

3.1.5.3. Пренесување на антикорупциска стратегија

Во однос на полициската корупција, полицијата може ефективно да ја пренесе својата позиција во однос на прашањето преку следниве елементи на антикорупциска стратегија.

- Поседување организациски план и стратегија за ова прашање, и истите да бидат достапни за сите припадници, медиумите и јавноста.
- Спроведување редовни внатрешни обуки за официјално стапување на должност за сите полициски службеници да се запознаат со стратегијата на организацијата и начинот на кој таа е спроведена во

рамките на полицијата. Тие треба да се запознаат не само со применливите стандарди и процедури кои се воведени со цел да се применат, туку и за позитивната поддршка во рамките на организацијата за оние кои ќе пријават несоодветно постапување и корупција.

- Објавување на резултатите на внатрешните процеси во однос на наводите за полициска корупција во рамките на организацијата и во јавноста.
- Воведување и објавување процедури за внатрешните информатори (дојавувачи) со кои ќе се гарантира дека оние кои пријавуваат со добра намера нема да станат жртви на предрасуди поради тоа што го пријавиле погрешното постапување на полициските службеници. За да се поддржи ваквото однесување треба да се преземат други чекори, вклучувајќи наградување на полициските службеници кои пријавуваат случаи или шеми на сериозна корупција и други форми на несоодветно постапување.
- Воведување и/или поддржување, како и публикување процедури за припадниците на јавноста да пријавуваат полициска корупција и други форми на несоодветно постапување, имајќи предвид дека оние кои пријавуваат со добра намера треба да бидат заштитени во однос на нивните дејствија. Тие исто така треба да бидат информирани за исходите на истрагите и дисциплинските дејства.
- Редовна ревизија или надзор со кои ќе се гарантира дека елементите на полициската комуникациска стратегија за корупција функционираат ефективно.

Ефективната комуникација исто така е пресудна за ефективна обука и образование во оваа област. За оваа тема се зборува поопширно во делот за семинарите наведен погоре.

3.1.5.4. Испраќање на вистинските сигнали

Комуникацијата е многу повеќе од обична употреба на зборови; таа може исто така да се изведува преку слики, гестови и дејства. На пример, видео снимка на полициски службеник како прима поткуп, доколку биде јавно прикажана испраќа порака за полицискиот службеник, како и за полициската организација за која тој или таа работи. Друга важна мерка на посветеност на полицијата во борбата против корупција е волјата на нејзините лидери јавно да донесат тешки одлуки за прашањата поврзани со етиката или корупцијата. Јавноста и обичните полициски службеници често ќе ја проценуваат полицијата според тоа што полициските командири го кажуваат и прават како одговор на наводите и докажаните случаи за лошо или неугледно полициско постапување. Постои потреба од „упадливо етичко лидерство“.²⁴² Полициски лидер кој јавно ги поддржува искрените полициски дојавувачи, притоа водејќи сметка неговата или нејзината кариера да не страда како последица на пријавувањето на несоодветно постапување, им испраќа важна антикорупциска порака на јавноста и на другите полициски службеници, и би претставувал пример за упадливо етичко лидерство.

3.1.6. Раководење со промени

Раководењето со промени е метод или техника за спроведување значајна реформа во организацијата, особено со јасно планирање на спроведувањето и надгледувањето на напредокот што се постигнува. Овој дел го испитува ваквиот метод детално и предлага начини со кои полициската служба би можела

самата да спроведе антикорупциска реформа, користејќи алатки за раководење со промени. (Дополнителни информации на оваа тема може да се најдат во Глава 8 во однос на зајакнувањето на антикорупциските способности на полицијата.)

3.1.6.1. Што претставува раководењето со промени?

Раководењето со промени се занимава со планирање и спроведување на промените во рамките на организацискиот контекст. Моделот со три чекори на Левин²⁴³ е одамнешен, но сепак влијателен пристап во оваа област. Според Левин, успешната организациска промена вклучува три чекори.

Чекор 1 – Одмрзнување

Старите однесувања треба да се „заборават“ пред да биде возможна промената. Левин препознал дека да се наведат луѓето да ги отфрлат старите начини на размислување и сработување на задачите е полесно да се каже отколку да се направи. Отпорот против промените може да биде предизвикан од губење на безбедноста и намалување на самостојноста и самоконтролата на вработениот.²⁴⁴

Поле 8: Одмрзнување на стариот начин на однесување

Со цел да се натераат луѓето да се „одмрзнат“, треба да постои признание дека моменталната состојба на работите повеќе не важи или не е прифатлива; чувство на вина или вознемиреност кај оние кои минуваат низ промената на моменталната состојба на работите; и за тие членови на организацијата создавање чувство на психолошка сигурност за да го остават зад себе минатото и да ја прифатат промената.²⁴⁵ Како што е наведено подолу, во многу случаи „одмрзнувањето“, кое е потребно за да започнат промените, ќе биде предизвикано од криза или скандал. Во спротивно, потребна е убедлива приказна која ги комбинира трите елементи. Фокусот ставен на опасноста од минатите или сегашните практики и подобрувањето на работните услови, доколку работите се променат на подобро, се наоѓа во јадрото на секоја приказна која ќе ја унапреди промената. (Види Поле 9 каде што се дефинира моралниот поредок за промени.)

Чекор 2 – Движење

Еден од начините да се натераат луѓето да ја променат положбата лежи во истражувањето можности и усвојувањето на пристапот „обид и грешка“. Истражувањето на средината во која се прават обиди за промени вклучува препознавање на различните сили на работа и овозможува избор на можности за промена кои имаат големи изгледи да бидат ефективни. На овој начин се појавуваат можности кои ја имаат поддршката за промени од вклучениот кадар. Движењето е поверојатно доколку предложените насоки имаат поддршка од обичните полициски службеници. Постигнувањето „брзи победи“ во смисла на претходно преземените чекори (на пример, навремено исплаќање на полициските плати) можат да помогнат да порасне довербата во процесот на реформи и целосно да се обезбеди движење.

Чекор 3 – Повторно замрзнување

Сега целта е да се стабилизира групата или организацијата, така што новите начини на однесување кои се постигнати преку движењето засега се сигурно воведени, а шансите за враќање на старите начини се сведени на минимум. Обезбедувањето промени зависи во извесна мера од тоа колку бараните промени се совпаѓаат со однесувањето, карактерот и средината на поединецот (полициски службеник или вработен). Со други зборови, доколку гајбата и понатаму е скапана, не може да се очекува јаболката да останат здрави.

Без да се променат нормите и рутините на групата, малку е веројатно дека ќе се одржат промените на ниво на индивидуалното однесување.²⁴⁶ Ова согледување добро се совпаѓа со неодамнешната анализа на организациските промени во полицијата кои привлекуваат внимание за потребата да се промени полициската култура како дел од секоја антикорупциска стратегија (види Глава 2 во која се зборува на оваа тема).²⁴⁷ Да се убедат членовите на групите да го променат својот став и да ја поддржат новата посветеност за поетичко полициско работење е многу веројатно дека ќе доведе до одржливи промени. Подолу се предлага модел кој би овозможил таков вид групна работа која според Левин е од суштинско значење.

3.1.6.2. Агенти на промени

Агентите на промени се „луѓето кои се одговорни за раководење, организирање и фасилитирање на промените во организациите“.²⁴⁸ Според моделот на Левин, агентот на промени претставува фасилитатор. Може да постојат повеќе од еден агент на промени; тие може да имаат низа различни улоги и да бидат вклучени во кој било од трите чекори на Левин. Тие може да бидат луѓе од организацијата или однадвор, но треба да имаат кредибилитет во очите на оние со кои ќе треба да работат. Со оглед на тоа дека отпорот често се поврзува со огромните организациски промени, често ќе биде предност да се користи надворешен шампион за промени кој ќе ги води клучните елементи на програмата за реформи. Ова ќе го одврати непријателскиот став кај припадниците на полицијата кои исто така се вклучени во организациските промени.

Како што е наведено погоре, храброто водење на полицијата исто така има клучна улога во постигнувањето успешни и трајни промени. Успешните организациски промени зависат од тоа да има еден или повеќе *шампиони за промени* или *лидери за промени*. Тие се клучните поединци кои служат како агенти за промени со тоа што јавно се поврзуваат со промените, дејствуваат како убедливи и влијателни поборници помеѓу другите членови на организацијата кои се соочуваат со плановите за промени.

3.1.6.3. Промените и политиката

Полициските реформи се секогаш политички. Активната и видната поддршка на релевантните политички лидери, како и на клучните полициски раководители е од суштинско значење за процесот на промени.²⁴⁹ Доколку постои недостиг од политичка волја, можеби ќе треба да се поттикне со тоа што ќе се мотивира јавноста да побара промени во полицијата. Политичките лидери треба да увидат дека постои одобрение од народот за подобро полициско работење.

3.1.6.4. Зајакнување и институционализирање на промените

Логиката на организациските промени изискува заложби за да можат да „легнат“ неодамна спроведените промени. Без начини за вкоренување на новите практики, старите навики и шеми може повторно да се појават. Треба да се преземат бројни чекори да се осигури дека промените не се само привремени. Еден од чекорите е да постои тековно известување за успешните промени кои се постигнати за време на процесот на реформи. Ова придонесува припадниците на полицијата да бидат постојано информирани за придобивките од процесот на промени.

Зајакнувањето подразбира награди за новите начини на однесување како и активно вклучување на овие начини на однесување во секојдневното работење на организацијата.²⁵⁰ Оценката за сработеното и системите за унапредување треба да ги вклучат овие принципи. Изноаѓањето соодветни структури за наградување можеби нема да биде непосредно, бидејќи перцепциите на кадарот може да се менуваат со текот на времето во однос на одредени вредности кои ќе се разликуваат во смисла на тоа колку ќе бидат привлечни за припадниците на полицијата.

Друг начин за да се вкоренат промените е да се создаде приказна за полицијата која го поврзува намалувањето на корупцијата со историјата, традициите и новите стратешки цели кои се поставени за неа.

Поле 9: Дефинирање на моралниот поредок за промени

Понекогаш отпорот кон промените во полициските организации може да не се одрази на индивидуалната вознемиреност поради циничниот егоизам, туку на заедничка посветеност на вработените на стариот „морален поредок“ на организацијата: прифатениот и заеднички начин на работење помеѓу припадниците на полицијата, подеднакво, и кај раководството и кај вработените. Доколку се случува ова, се предлага следново: „Важен аспект на раководењето со промени е да се обезбеди нова средина и пожелна состојба која овозможува создавање на нов морален поредок кој луѓето во организацијата ќе го уважат“.²⁵¹

Моралниот поредок е важен за организациската стабилност, оперативната доследност и усогласеност со особените вредности, принципи и правила. Тие се важни елементи во секоја антикорупциска стратегија. Оттука, како дел од ефективното раководење со промените во антикорупцијата важно е да се промовира нов морален поредок во согласност со отпорот против корупцијата.

За оваа цел, пронаоѓањето на вистинските агенти за промени и обезбедувањето на впечатливо етичко лидерство од нивото на полициската команда се од суштинско значење за успехот на оваа стратегија. Вклучувањето на обичните полициски службеници во фазата на стратешка проценка и во планирањето на спроведувањето е исто така важно во однос на обликувањето и воведувањето на новиот морален поредок.

3.1.6.5. Листа на ефективното раководење со промените

- Пронајдете силна причина да ја оправдате значителната промена.
 - Потребна е приказна за промена на стариот морален поредок во рамките на полициската организација. Може да се земе предвид и стратешкиот документ. Не треба да се навлегува во многу детали како што е случајот со документот за планирање на стратегијата (види го следниот чекор).
 - Припадниците на организацијата мора да бидат уверени дека работите треба да се променат за нивно добро, како и за доброто на припадниците на јавноста.
- Идентификувајте ги конкретните чекори кои се потребни за спроведување на новата приказна.
 - За ова најпрво ќе биде потребно детално да се разгледаат областите во кои е потребна промена и начините на кои може да се извршат промените. Во однос на ова ќе биде корисна вежба за планирање на стратегијата, вклучувајќи и анализа на ризикот.
 - Откако ќе се направи ова, ќе биде полесно да се одлучи за тоа кои чекори треба да се преземат за да се спроведат промените кои се идентификувани како неопходни за намалување на корупцијата и подобрување на интегритетот.
 - Во оваа фаза, дел од задачата е да се идентификуваат ресурсите (финансиски, физички) и поддршката (политичка, од заедницата) кои се неопходни за спроведување на фазата на промени. Треба да се состави јасна листа со целите на организациската промена и да се идентификуваат средствата за нивно постигнување. Во овој период треба да се пронајдат и изберат агентите за промени за процесот на промени.
- Започнете одредени проекти на институционално и оперативно ниво преку кои ќе се – спроведуваат клучните цели на процесот на промени.
 - Треба да се создадат проектни тимови и да им се зададат проекти чија цел се одредени високоризични области, кои се идентификувани со анализа на ризикот. Некои „брзи постигнувања“ во однос на раните позитивни промени нашироко се сметаат за суштински за да го задржат процесот на реформи во колосек.

Поле 10: Регрутација и избор на кадар

Вообичаено, треба да им се посвети неодољно внимание на регрутацијата и изборот на кадар уште во раниот процес на реформи во полицијата. Во полициските служби каде што постои доказ за корупција и несоодветно постапување, треба да се спроведе процедура за испитување на поранешните вработени во полицијата кои сакаат да се вратат на своите работни места. Давањето бонус или зголемувањето на платата на полициските службеници кои соработуваат и ќе го поминат анкетирањето ја зајакнува важноста на промените и обезбедува соработка со обичните полициски службеници. Промените во наставниот план за обука на полициските академии и обезбедувањето системи за редовна исплата на полициските службеници се важни проекти во многу полициски служби на кои им е потребна реформа која исто така може да даде рано охрабрување и да помогне да се убедат скептиците дека процесот на реформи се исплати.

- Преземете активни чекори за да може да се „зацврстат“ новите реформи.
 - Институционалните процедури треба да ги зајакнат воведените промени со наградување на новите практики и казнување на старите. *Системите за внатрешна ревизија и другите контролни системи* (види Глава 5) треба да се фокусираат на новата агенда на реформи, како и на надгледување на усогласеноста и преземање дејствија онаму каде што нема усогласеност, со цел да ја одиграат својата улога држејќи ги реформите во колосек. Програмите за обука на работното место и професионален развој треба да ја зајакнат новата агенда.
 - Доброто менторство и надгледување се суштински за да се увериме дека промените во однесувањето на кадарот пуштиле корени и станале одржливи.
 - Надворешното набљудување и надзор може да играат значајна улога во следењето на напредокот во однос на промените и подобрувањето. *Уредувањата за надворешна контрола* (види Глава 7) ќе треба да ја земат предвид новата агенда на реформите. Слободните и критички настроени медиуми, како и информираната и активна публика треба исто така да бидат охрабрени за да може полицијата да добие повратен одговор за своите практики. Онаму каде што полициските практики се враќаат на „старите начини“ треба да се воведат механизми со помош на кои овие враќања кон поранешната состојба можат да се пријавуваат и полицијата може да преземе дејствија за повторно да ги врати работите во колосек.
- Создадете независни средства на следење на напредокот во реформите и пријавување на недостатоците и проблемите во процесот на реформи.
- Владите мора да бидат одговорни за пошироката средина во која се воведуваат реформи.
 - Полициските реформи треба да бидат дел од пошироките владини и административни реформи. Иако не е единствениот дел од владата кој е значаен за успехот на полициските реформи, Министерството за внатрешни работи мора да биде дел од процесот на реформи со оглед на клучната одговорност која ја сноси во многу земји за политиката на полициското работење и административната поддршка. Полициските реформи можат да успеат и да бидат одржливи само доколку постои позитивна промена во пошироката средина. На пример, доколку политичките лидери продолжат со коруптивното дејствување, во тој случај не ќе постои никаква причина или поттик полициските службеници да дејствуваат со интегритет.

4

Практична имплементација во специфични состојби

Поле 11: Различни состојби, различни форми на корупција

„Корупцијата во земјите во развој се разликува значително. Токму поради ваквата разноликост тешко е да се сведе на минимум или да се контролира. Оттука, важно е да се испитаат особеностите на корупцијата и заложбите за антикорупција, вклучувајќи ги прашањата за култура, организација и ефективност на кампањите, кога се земаат предвид поуниверзалните стратегии кои се неодамна развиени.“²⁵²

Реформите не се одвиваат во вакуум простор. Секое спроведување реформи се одвива во одредени состојби во кои се наоѓаат земјата и организацијата. Тие се и треба да бидат земени предвид кога станува збор за изборот на одредена антикорупциска стратегија (види Жиродо, подолу).²⁵³ Искуството од минатото во транзициските и постконфликтните општества потврдува дека „често не постои сериозен обид да се изменат материјалите и методологијата на курсот за да се загарантира дека се почитува и применува локалната култура“ и често „не постои координиран план за да се обезбеди [соодветна и релевантна] соработка во развојот и спроведувањето на обуката“.²⁵⁴ Ова е честа грешка која ја прават странските агенции за помош, кои пречесто промовираат „универзален“ пристап кон полициската обука. Затоа материјалите за обука и методите треба да ги одразуваат локалните услови и приоритети, како и да бидат усогласени со стратегиските цели кои се поставени за организацијата.

Ова значи дека обуката треба да опфати одредени социјални предизвици (вклучувајќи ја неписменоста) со цел да се постигне напредок во антикорупцијата. Оттука, на пример, доколку во историјата на полициското работење една етничка или социјална група доминирала во полициската служба, а припадниците на другите групи се чувствувале како жртви и како да се експлоатирани од страна на полицијата, тогаш стратегиите на обуката (и другите стратегии) ќе треба да се справат со овие тензии и да ги опфатат импликациите на тема полициска корупција. При смислувањето методи за намалување на корупцијата неопходно е да се земат предвид овие тензии од минатото и да се изнајдат стратегии за нивното влијание врз правилното извршување на полициските задачи да се сведе на минимум.²⁵⁵ Важен чекор во ова насока е да се увериме дека ниту една етничка група не доминира на клучните позиции во полициската организација и дека позициите се доделуваат според заслуга, а не преку роднински врски или непотизам.

Силните поттикнувачки фактори за понатамошна полициска корупција ќе останат онаму каде што остануваат поттикнувачки фактори во пошироката структура (на пример, одгледување опиум во Авганистан; можности за криумчарење преку граничните премини во земјите во транзиција). Овие поттикнувачки фактори треба да се оневозможат како предуслов за ефективна обука и раководење со

промени. Можноста за социјален и економски развој исто така играат значајна улога во отстранување на можностите и искушенијата за понатамошна полициска корупција.

Со оглед на фактот дека силата на движењето на промените во локалната полиција и самата влада често ќе биде бавна, слаба, па дури и нема да постои, особено е значајно да се изгради поддршка за промени во рамките на *граѓанското општество* земајќи ја предвид кривката на граѓанското општество, особено во земјите во транзиција и постконфликтните земји, доколку постои поволна политичка клима за антикорупциски реформи (види Глава 1 во која се зборува на оваа тема). Треба да им се помогне на оние кои ја имаат искушено негативната страна на полициската корупција да создадат политички притисок за промени. Иако можеби нема да биде тешко да се убедат дека тоа е безопасно, многу поголем предизвик ќе биде да се мотивираат да водат јавна кампања и да ги поддржат антикорупциските мерки. Тие често ќе се чувствуваат исплашено, па дури и несигурно за тоа што треба да сторат за да ги поддржат промените од овој вид.²⁵⁶

Оттаму, за да се подобрат услугите на полицијата ќе треба да се образува и поддржува јавноста, како и да се спроведат обуки за припадниците на полицијата. Ова вклучува подигање на свеста за природата на проблемот, давање поддршка за создавање групи на заедницата сочинети од обични луѓе и работа со истите, поддршка на институционалните реформи и реформите на процесот кои се однесуваат на антикорупцијата, како и поттикнување на припадниците на јавноста да пријавуваат случаи на корупција.

Многу политички елити во земјите во кои се одвиваат полициски реформи нема да бидат искрено посветени на процесот, земајќи предвид дека често ќе имаат интерес за старите начини. За меѓународните донатори ќе биде неопходно да изградат поддршка за промени онаму каде што има малку или не постои никаков локален политички интерес или капацитет за тоа. Меѓународните донаторски организации често даваат поддршка за овие активности. На пример, во Индонезија донаторите ја поддржаа граѓанската организација Полис воч, која ги образува и организира луѓето за прашања поврзани со корупцијата и кампањи за промени со цел да се зголеми полициската одговорност.²⁵⁷ Да се пронајдат и поттикнат домашните политички и полициски лидери да се заземат за антикорупциските реформи треба да биде цел на донаторите на среден или подолг рок, онаму каде што не е можно тоа да биде непосредно или на краток рок.

4.1. Неписменоста како предизвик

Еден од предизвиците со кои се соочуваат полициските реформи, особено во земјите во развој и некои од постконфликтните земји е полициската неписменост. Писменоста на полициските службеници не треба да се зема здраво за готово од страна на оние кои се вклучени во нивната обука. На пример, се проценува дека околу 70 проценти од службениците на Авганистанската национална полиција не се функционално писмени.²⁵⁸ Постојат наоди дека кадарот на некои национални контингенти на Мировните сили на ОН има ниско ниво на писменост. Сè додека не се подобрат нивоата на писменост сите заложби за обука ќе бидат значително попречени. Затоа обуката за антикорупција во средина каде владее значителна полициска неписменост треба да се планира врз основа на тоа да се обезбеди праг на писменост за целната група пред да се спроведат програмите на тема антикорупција.

Што може да се стори? Во другите области на обука, како што се обуката за безбедни работни практики намената за неписмените работници, како вредни се покажаа практичните прикажувања кои

овозможуваат усно објаснување и прашања од страна на учесниците. Методите за обука кои се темелат на искуство, вклучувајќи симулации и игра со улоги, може исто така да понудат можности во антикорупциската обука. На пример, сообраќајната полиција може да изведе игра со улоги или симулација во чиј фокус ќе биде барањето поткуп од корисниците на патиштата. Таквата вежба може да вклучи усна дискусија за правилните и погрешните работи во ситуацијата и експлицитен осврт на различните водичи (кои речиси секогаш се во писмена форма) кои ги дефинираат таквите ситуации како погрешни.

Меѓутоа, останува основната ограниченост дека доколку полицијата не може да се служи со пишаните материјали и истите да ги сфати како релевантни правила, регулативи или кодекси на однесување, нема да има пристап до основните насоки во однос на нормите за добра етичка полициска практика. Оттука, планот за антикорупција во земјите со ниско ниво на полициска писменост мора да се осврне на првото прашање – функционалната писменост.

4.2. Поврзаноста на корупцијата со другите прашања

Организациските промени за намалување на корупцијата мора да се земат предвид заедно со другите социјални предизвици. На пример, ако полициските службеници не се релативно добро и редовно платени, ќе бидат поподложни на корупција дури и да имаат поминато обука за антикорупција. Повеќето полициски службеници кои дејствуваат корумпирано се свесни за тоа, бидејќи самите одучиле да дејствуваат така. Ова може да е така поради тоа што многу пари се во игра, или поради заплашување од моќни групи во заедницата или во рамките на самата организација. Оттука справувањето со проблемите кои произлегуваат од политичкото управување и организациското лидерство, како и со законите од организираните криминални групи и воени водачи, често ќе биде од суштинско значење при поставување на условите во кои ќе стане возможно да се намали полициската корупција. Политичките лидери мора да покажат колку е важно да се дејствува чесно, како и да одоворот уверувајќи дека воведените системи на управување ја поддржуваат полицијата да постапува правилно. Ова често ќе значи да се отргнат од познатите форми на корупција во приватниот сектор и организираниот криминал и да се посветат на пошироки економски и социјални промени кои ги намалуваат можностите за полициска корупција.

Во Глава 1 е прикажана табела која идентификува некои од клучните карактеристики на полициската корупција во секоја од четирите ситуации во земјите; заинтересираните читатели може да се навратат на неа доколку им се потребни дополнителни информации.

Поле 12: Култура или контрола?

„Додека во некои земји лесно се разговара за моралот, етиката и вредносните принципи, работниците во полето на развој имаат наоди дека, на пример, во многу постколонијални француско-африкански култури и посткомунистички земји од Источна Европа, луѓето имаат тешкотии да ги вклучат етичките принципи во водењето на нивната работа. Навикнати повеќе на владеење според законот, барање дозвола и строга хиерархиска поставена бирократија – овие познати практики едноставно го поткопуваат дискрециското одлучување... Овде најверојатно ќе се постигне повеќе доколку се зајакнат механизмите на усогласување, управување и надворешни контроли.“²⁵⁹

Заклучоци, научени лекции и фактори за успех – Глава 9

Напредокот во антикорупцијата зависи од изнаоѓањето методи и техники кои ја отежнуваат корупцијата и придонесуваат да биде полесно да се остане некорумпиран. Во областа на антикорупцијата постои простор да се изврши многу поголема евалуација во однос на тоа што може да ни помогне во намалувањето на корупцијата. Меѓутоа, можно е да се извлечат студии за евалуација од другите сектори кои би предложиле одредени инструменти и пристапи за кои постои голема веројатност дека ќе бидат корисни.

5.1. Лекции за стратешка проценка

- Полициските служби кои се соочуваат со големи организациски проблеми, како на пример системска корупција, вообичаено се слабо подготвени да извршат стратешки проценки и ќе им биде потребна надворешна помош од меѓународни експерти и странски агенции со соодветно искуство и вештини.
- Потребна е широка база со докази за правилна стратешка проценка, вклучувајќи неформални и формални извори на податоци.
- Достапни се бројни инструменти за да се добие што е можно поголема низа на инпути. Треба да се користи повеќе од еден инструмент за да се обезбеди опсежно собирање податоци. Важно е да се користат инструменти кои даваат податоци на различни нивоа од анализата, внатре во организацијата како и надвор од неа.
- За целите на анализата, фокусот воглавно треба да биде ставен на шемите и степенот на присутност на одредено однесување кое е од стратегиско значење. За анализа на ризикот фокусот треба да биде ставен на опасните активности, локации и профили на кадар, а не да биде диктиран од познати инциденти кои се случиле само еднаш (иако и овие треба да бидат испитани, во однос на тоа што претрпел угледот на организацијата како последица на лошиот публицитет на тој единствен инцидент).
- Анализите треба да бидат холистички по природа, да ги разгледуваат сите нивоа и различни врски и мрежи во кои е вклучена полицијата. Инструментите како што се одредувањето на влијанието и анализата на полето на сила можат да помогнат при идентификувањето и одредувањето на значајните сили и влијанија кои влијаат на интегритетот во и околу полициските организации.
- Ризиците за полицијата во областа на корупцијата не се само материјални, туку се однесуваат и на угледот; па затоа ефективните комуникациски стратегии се важни за високоризичните области како што е корупцијата.
- Треба да се одлучи за тоа како да се реагира на одредените ризици и другите стратегиски предизвици во однос на она што е изводливо, а не само за она што можеби е „најдобра практика“ во глобална смисла. Изводливоста овде се однесува на тоа што е прифатливо, финансиски достапно, возможно, а оттука и одржливо.

Поле 13: Поставување стратешко планирање и единица за проценка

За кој било реформен процес е потребно јадро т.е. група која ќе дејствува како движечка сила на спроведувањето на реформите. Оваа група би била одговорна за координирање на стратегиите и иницијативите.

Полициските реформи се процес, а не конечен производ, иако целите кои се поставени за реформите треба да продолжат да го водат процесот кој следува. Единицата од ваков вид може да игра улога при надгледување на напредокот, добивање повратни податоци од различните стратегии кои се усвоени, а оттука и информирање за кои било одлуки за усвојување или замена на тие стратегии според тоа колку добро таквите стратегии функционираат.

5.2. Лекции од интервенциите во учењето²⁶⁰

- За организациска промена често е потребно многу повеќе од обука. Обуката треба да се користи онаму каде што може да придонесе кон промена во ставовите и однесувањето.
- Вклучете ги клучните актери во создавањето на обуката. Клучните актери може да бидат отпорни на промените, па така со нивното вклучување во фазата на создавање на обуката е поверојатно да се надмине или намали отпорот отколку ако не се вклучени.
- Целите на учењето треба експлицитно да им се соопштат на посетителите на обуките. Постои поголема веројатност дека поставувањето цели во кои е наведено пожелното однесување ќе ги мотивира посетителите на обуките и ќе придонесе кон позитивен пренос на информациите.
- Поставувањето на краткорочни како и долгорочни цели за учење придонесува кон поголем позитивен пренос отколку потпирањето само на долгорочни цели.
- Релевантноста на содржината е од суштинско значење. Постои поголема веројатност посетителите на обуките да научат и развијат вештини доколку ја согледаат тесната врска помеѓу целите на обуката, нивните работни задачи и работната средина.
- Инструкциите треба да пружат *практика* и можности за добивање *повратни одговори*. Когнитивната или менталната проба и практикувањето на посакуваните начини на однесување помага во процесот на учење и постигнување на целите на обуката. Играта со улоги и симулациите се техники кои можат да послужат за оваа цел.
- Давањето премногу информации претставува ризик за ефективното учење. Посетителите на обуките можат да научат само одреден обем на материјал во одредено време. Исклучете ги надворешните информации и вклучете ги оние кои директно се однесуваат на целите на учењето.
- Активните методи на обука, воглавно, се претпочитаат повеќе отколку класичните стилови на предавање. Покажувањето „соодветни“ и „погрешни“ начини на извршување на задачите е корисно, имајќи предвид дека посетителите на обуките учат преку набљудување. За оваа цел може да се користат студиите на случај и симулациите.

ТАБЕЛА ЗА САМОПРОЦЕНКА

Глава 9 ■ Инструменти

Откако ја прочитавте оваа глава, каква е вашата реакција? Дали во неа имаше нови информации кои можете да ги искористите за да ја подобрите вашата полициска служба? Дали може да се извршат промени во вашата полициска служба?

Ве молиме погледнете ја табелата за самопроценка дадена подолу која ќе ви помогне да одговорите на овие, но и на други прашања. Оваа основна проценка е наменета да ви помогне да ја евалуирате ситуацијата во вашата служба, да определите кои промени треба да се направат, секако, доколку има потреба од тоа, и да дадете идеи за средства со чија помош ќе се спроведат овие промени. Со цел да се создаде посеопфатен пристап за примена на концептите кои ги научивте од оваа глава може да се организираат обуки и семинари кои ќе ја надополнат и надградат оваа проценка. Понатаму, можеби би ви помогнало да побарате помош од национални или меѓународни експерти за антикорупција.

ПРАШАЊА	ШТО ДА СТОРИМЕ ЗА ДА ГИ НАДМИНЕМО СЛАБОСТИТЕ?	КАКО ДА ГО СТОРИМЕ ТОА?
Дали алатките кои се претставени во Глава 9 ги развиеме и ги работевме на предавањата во нашата полициска служба?	Можеме: • Да дефинираме кои алатки ги користиме и ни се познати • Да дефинираме кои алатки не ги користиме или не ни се познати • Да се одлучиме за повеќе развои и обуки • Да одлучиме кој треба биде обучен	Можеме: • За проценка да ја погледнеме листата со алатки кои се претставени • Да изработиме прашалник • Да организираме сесија за нафрлање идеи (бреинсторминг) /работилница • Да ангажираме експерт или/и работна група
Дали нашите раководители се свесни за прашањата вклучени во борбата против корупцијата во нашата полициска служба?	Можеме: • Да ја процениме целокупната ситуација • Да ги идентификуваме празнините • Да подготвиме дејствија за да ги пополниме празнините	
Дали развиеме соодветни програми за обука на нашите раководители во овие области?	Можеме: • Да го евалуираме знаењето на нашите раководители • Да ги евалуираме нашите програми • Да создадеме посебни курсеви за раководители	

Дали имаме соодветна политика за пренесување информации со која можеме да ја подигнеме свеста во нашата полициска служба во областа на корупцијата, да ги пренесеме нашите цели во таа област и да ги поддржиме нашите реформи?	Можеме: • Да ја евалуираме политиката за комуникација • Да правиме разлика помеѓу евалуацијата која се спроведува на ниво на службеници, раководители од прва линија, средни и високи раководители • Да подготвиме планови за дејствување за да се справиме со идентификуваните слабости на овие нивоа	
Дали ги интегриравме алатките претставени во оваа глава за проценка и за спроведување на мерките претставени во претходните глави 1-8?	Можеме: • Да ја процениме моменталната состојба • Да ги идентификуваме празнините и слабостите • Да подготвиме план со кој ќе се справиме со нив	

Поимник

Антикорупциска агенција – Општ опис за (независните) тела кои спроведуваат проактивни, превентивни и/или репресивни активности при борбата против полициската корупција. Полициските оддели кои имаат своја единица за истрага за полициска корупција често ја нарекуваат единица за „внатрешни работи“.

Административна контрола – Административните контроли се состојат од одобрени политики, процедури, стандарди и насоки. Тие создаваат рамка за водење на полициската агенција и управување со нејзините вработени. Ги информираат луѓето за тоа како треба да се води организацијата и како треба да се спроведуваат секојдневните операции. Примерите за административни контроли вклучуваат политики за вработување, безбедносна политика, политика за лозинки и дисциплински политики.

Административните контроли ја создаваат основата за избор и спроведување на логичките и физичките контроли.

Внатрешна контрола – Ова е општото име кое им е дадено на внатрешните процедури за безбедност на организацијата и го минимизираат ризичното, незаконското, коруптивното и неетичкото однесување на нејзините вработени. Внатрешната контрола покрива сè почнувајќи од процедури за ракување со пари па сè до обезбедување на врата и згради, истраги во врска со жалби против полициски службеници и спроведување редовни ревизии.

Вредности на организацијата – Декларација за вредности која ги насочува намерите на организацијата за таа да може да ги извршува нејзините различни функции.

Граѓанска жалба – Покрај својата улога во кривичните постапки поврзани со полициска корупција, судството извршува две дополнителни улоги во справувањето со полициската корупција. Судовите функционираат како механизам за решавање спорови за поединците кои бараат компензација во случаи кои вклучуваат полициска корупција; а граѓанските жалби кои вклучуваат корупција можат да доведат до тоа внатрешно или надворешно тело да спроведе истрага за политиките и активностите на полициската служба.

Градење капацитети – Способноста на поединците, организациите и општествата да извршуваат функции, решаваат проблеми и поставуваат и постигнуваат цели на одржлив начин (дефиниција на УНДП).

Деонтолошки кодекс – Деонтолошкиот кодекс се однесува на вршењето на професија (деонтологија) или активност со цел да биде испочитувана етиката. Тој претставува низа права и одговорности на кои се темели една професија, однесувањето на припадниците на таа професија, како и нивниот однос кон клиентите или јавноста.

Детектив – Детективот е најчесто полициски службеник кој е специјално обучен за активности како што се спроведување интервјуа и сослушувања, апсење, конфискација и собирање докази. Детективите најчесто се распоредени во одделот за криминални истраги и вршат истраги кои се однесуваат на тероризам, кражба на коли, организиран криминал, вооружен грабеж и локален криминал или корупција. Постојат многу

специјалисти како што се детективи за борба против недозволена трговија со наркотици и проституција и детективи-форензичари.

Детективна контрола – Детективната контрола вклучува политики и механизми кои се обидуваат да ги оневозможат злоупотребата и корупцијата со ставање силен акцент на откривањето и казните за направените престапи. Водењето истрага за сомнително однесување е една од формите на детективната контрола, а мерките како што е насочениот тест за интегритет можат да се користат при истрагите покренати поради сомнение за извршен прекршок. За истрагите се зборува во Глава 7.

Дојавувач – Дојавувачот е лице кое открива прекршоци и злоупотреби кои се случуваат во рамките на полициската институција. Тие откритија може да се претстават на јавноста или на оние кои се надлежни за истите. Дојавувачот може да разоткрие корупција, лошо раководење, нелегални активности или други прекршоци.

Доказ – Доказ претставува сè што е дозволено да биде изнесено пред суд за да се докаже вистината или невиноста за предметот за кој станува збор. Тој подразбира сведочење (буквално пренесено усно сведоштво од страна на сведокот), материјален доказ (кој било материјален предмет или експонат понуден како доказ) или доказ во вид на приказ (табела, цртеж, илустрација), или комбинација од сите. Доказот ги вклучува резултатите од форензичното испитување.

Етичка инфраструктура – Се состои од назначување етички раководител и етички катализатори, создавање повелба за вредности и дисциплински кодекс, како и имплементација на комитети за етичко управување.

Етички кодекс – Етичкиот кодекс ги содржи принципите на кои се темели мисијата на организацијата, вредностите на кои се темелат нејзините операции и нејзините општи принципи на управување. Тој претставува водич за тоа како полициските службеници треба да дејствуваат и да се однесуваат (за време на и по нивната должност) едни кон други и кон нивната средина. Тој дава одговор на прашањето: „Како да се однесуваме најдобро што можеме?“. Во однос на корупцијата, етичкиот кодекс нагласува колку е важно една полициска служба да дејствува со интегритет. Тој е дел од кодексот на однесување (за дополнителни информации, види Глава 2).

Етички раководител – Службеник кој е обучен за етика и служи како посредник на надворешните експерти кои ѝ помагаат на организацијата да воспостави етичка инфраструктура. Етичкиот раководител, исто така, ја координира работата на катализаторите.

Етичко одлучување – Проценка на одлуките согласно етичките критериуми. Дали е законски? Дали е урамнотежено? Како ќе се чувствува оној кој ја донел одлуката после одлучувањето?

Етичко управување – Пристап кој се темели на управувањето со ситуации и вредности во однос на ситуациите кои настануваат.

Извршна власт – Извршната власт е одговорна за утврдување на процесот за надгледување на полицијата, вклучувајќи ја и борбата против корупцијата. Иако точните практики можат да варираат од држава до држава, извршната власт обично користи три стратегии за да се справи со корупцијата во полицијата: покажува

политичка волја за спречување на корупцијата во полицијата; создава институции за надзор; и ги снабдува со ресурси управувачките процедури.

Интервенции во учењето – Планирани чекори кои се преземаат за да се обезбеди поголема свесност и развој на способностите во рамките на организацијата како и да се учествува ефективно во организациските промени. Во многу случаи, ова ќе се состои од обука (види подолу) насочена кон знаење, вештини и однесување со кои треба да се стекнат вработените. Други начини на организациско учење може да се случат, на пример со воведување на системи за ревизија и надгледување како „системи за навремено известување“ за да се идентификуваат полициските службеници кои се изложени на ризик.

Информациски систем – Собирањето податоци со цел да се проценат ситуациите, да се донесат одлуки и да се распространат информациите покрива два главни сектора. Прво, преку разузнавање мора да се евалуираат можностите и заканите во средината, како и потребите и очекувањата на луѓето; второ, мора да се види на кој начин се раководи со организацијата во смисла на ефикасност и ефективност.

Катализатори – Полициски службеници кои се специјално обучени за етика и се повикуваат во својство на советници и ментори на останатите припадници на организацијата.

Комитет за потесно управување – Негова должност е да загарантира дека челниците на оперативните единици ќе земат учество во одлучувачкиот процес во однос на оперативните прашања.

Комитет за поширокото управување – Негова должност е да загарантира партиципативно прифаќање на стратешките одлуки.

Логичка контрола – Логичките контроли (наречени и технички контроли) користат софтвер и податоци за надгледување и контрола на пристапот до информациите и компјутерските системи. Примери за логички контроли се лозинки, огнени ѕидови на мрежата, листи за контрола на пристапот и енкрипција на податоци.

Метод – Истражните методи и дејства се поединечни законски активности кои истражителите ги применуваат за да соберат факти или информации. На пример, интервјуто со осомничениот претставува истражен метод, како и прикриеното надгледување.

Надворешен надзор – Се состои од ревидирање и надгледување на полициското однесување од страна на институциите кои се надвор од полицијата. Негова цел е да го открие и спречи несоодветното постапување, како и да ја подобри услугата што полицијата ѝ ја пружа на јавноста. Надзорот, општо, се состои од *екс пост* проценка, но исто така вклучува и тековно надгледување.

Надворешна контрола – Надворешната контрола се однесува на различните мерки, надворешни во однос на полицискиот синџир на команди, кои влијаат на операциите на полициската служба, и кои не се спроведуваат од страна на самата полиција туку од страна на парламентот, ревизорските институции, медиумите, цивилното општество итн. (Види Глава 6 за надворешна контрола).

Надзор на полицијата – Механизам на раководење во кој се воведува внатрешен или надворешен апарат за надгледување и евалуација на учинотот и операциите на полицијата, како и давање предлози.

Обука – Образовен процес кој вклучува пренесување и стекнување знаење, вештини и ставови.

Обука за етика – Обуката поврзана со воспоставувањето на етички механизми во рамките на полициската служба. Таа се фокусира на развивање професионално расудување кај полициските службеници, кои мора да поседуваат способност да ги препознаат и прочитаат ситуациите во однос на нивните етички димензии.

Оперативна контрола – Оперативната контрола се состои од одобрени политики, рутина и стандарди во прилог на тоа специфичните полициски операции и интервенции да се спроведуваат ефективно и ефикасно во рамките на законската и етичката рамка.

Организациско учење – Систем за дебрифирање кој е воведен за да се земат предвид вистинските искуства на полициските службеници во програмите за градење капацитети.

Парламент – Парламентот име две главни улоги во борбата против корупцијата: законодавна улога и вршење надзор. Најочигледниот придонес на парламентите кон полициското управување – а особено кон борбата против полициската корупција – е усвојувањето на легислатива која утврдува законска рамка за спречување на полициската корупција. Втората важна улога на парламентот е неговиот капацитет да ја надгледува владата, вклучувајќи ја и полицијата.

ПЕСТЛ – Анализа на состојба во која политичко-правните (стабилноста на владата, трошењето, оданочувањето итн.), економските (инфлацијата, каматните стапки, невработеноста итн.), социо-културните (демографијата, образованието, дистрибуција на приходите итн.) и технолошките фактори (производството на знаење, претворањето на откритијата во пронајдоци, стапката на застареност итн.) се испитуваат преку изготвување на табели со долгорочните планови на организацијата итн.

Повелба за вредности – Ги поставува и дефинира основните вредности на организацијата и ги воведува во мисијата на институцијата (види ја и Глава 2).

Полициско несоодветно постапување – Девијантното однесување на полициските службеници кое директно не ги задоволува нивните материјални потреби, но е штетно за имиџот на полициското работење, вклучувајќи го и внатрешното несоодветно однесување.

Правобранител – Функционер назначен да ги истражува поединечните жалби или бирократските проблеми особено оние поврзани со јавните службеници.

Правци на истрага – Правци на истражувањето или нишки кои можат да доведат до разоткривање на престапниците или изнаоѓање докази. Правецот на истрага е насока во истрагата која треба да се истражи, бидејќи постојат некои индикации дека лицето или стоката за која се врши истрага се вмешани во престапот. Прилично веројатно е дека правците на истрага произлегуваат од сценариото кое се истражува.

Превентивна контрола – Превентивната контрола се однесува на оние политики и механизми чија намена е да ја променат полициската агенција на начин кој ќе послужи за превенција на грешки, коруптивни практики и неетичко однесување.

Прекршок – Делата на полициска корупција и несоодветно постапување можат да бидат прекршоци кои се сметаат за непочитување на кривичниот законик, но исто така наметнуваат прекршување на внатрешните правила.

Проценка – Целта на проценката е нешто да измери или да ја пресмета неговата вредност. Иако процесот на вршење проценка може да вклучи ревизија од страна на независен професионалец, неговата цел е повеќе да измери, отколку да даде мислење за праведноста на изјавите или квалитетот на работењето.

Проценка на ризикот – Процес на идентификување ризици во одредена средина кои го загрозуваат нејзиниот интегритет или безбедност, кој определува што треба да се стори за да се намалат или отстранат тие ризици и ја надгледува и евалуира ефективността на спроведените мерки за намалување на ризикот.

Процес на проценка – Системот 7-те С на Меккинси (*The McKinsey 7S system*) за проценка на организацијата е универзално признаен систем. Тој ја гледа организацијата од перспективите на 7-те С „цврсти“ – стратегија, структури и системи – и „меки“ – заеднички вредности, стилови, кадар и вештини.

Разузнавање – Разузнавањето претставува анализирани информации и знаење кои ги овозможуваат процесите на одлучување во рамките на полицијата. Со други зборови, разузнавањето претставува информации ставени во контекст. (Разузнавањето обично не се изнесува пред суд и се користи исклучиво за потребите на полицијата.)

Раководење со проект – Дисциплина која се занимава со планирање, организирање и раководење со ресурсите за да доведе до успешно завршување на одреден проект.

Раководење со промени – Структуриран пристап кон преминот на поединците, тимовите и организациите од моменталната состојба до посакуваната идна состојба како резултат на стратешки фактори кои се одредени одвнатре или се наметнати однадвор. Накратко, тоа е процес кој го презема организацијата, а следува по стратешката проценка и планирањето со цел да се направат промените кои се идентификувани како неопходни во фазите на проценка и планирање.

Ревизија – Методско испитување и ревидирање на финансиите, раководството и работењето на една организација.

СВОТ – Анализа на состојба во која внимателно се испитуваат внатрешните предности и слабости на организацијата, како и надворешните можности и закани со кои таа се соочува со цел да се изгради стратегија.

Син сид на молкот – Неписано правило помеѓу полициските службеници да не ги пријавуваат грешките на колегите, несоодветното постапување и кривичните дела. Доколку се испитуваат за инцидент на несоодветно постапување кој вклучува друг полициски службеник, стандардна процедура би била да се премолчи какво било сознание.

Системски пристап – Размислување на раководството кое ја нагласува заемната зависност и интерактивност на елементите во рамките на организацијата и надвор од неа.

Стинг операции (Операции „убод“) – Целта на стинг операциите е да се навлезе во осомничените корумпирани групи или да се пристапи до корумпираните поединци, да се соберат докази и да се разоткријат и уапсат престапниците. Тие најдобро може да се опишат како конструкции направени од полицијата каде што на луѓето им се нудат можности да извршат кривично дело (коруптивна активност); односно, нивната цел е да го фатат престапникот „на дело“.

Стратегија – Истражната стратегија е начин да се соберат докази кои ќе го потврдат обвинението или ќе го прогласат за неосновано. Стратегиите исто така можат да идентификуваат начини за собирање информации. Стратегијата е добро обмислен пристап до одреден проблем и ги дефинира правците на истрагата. Истражните дејства се дел од стратегијата.

Стратешка проценка – Процесот на одредување каде се наоѓа организацијата во однос на ефективното постигнување на нејзините клучни работни или функционални цели; дали тие цели се остварливи и соодветни; дали треба да се променат; и идентификување на неопходните чекори кои се потребни за да се постигнат овие резултати.

Судска контрола – Во многу држави, граѓаните и организациите можат да побараат судска контрола на законите и одлуките на извршната власт со цел да се провери нивната усогласеност со другите закони, а особено со Уставот и меѓународните законски обврски на државата. Судската контрола претставува важна врска помеѓу улогата на судството и организациите на граѓанското општество во поширокото надгледување на полицијата и владата. Честопати организациите на граѓанското општество се тие кои бараат судска контрола на легислативата или директивите на извршната власт.

Теории на учење и предавање – Овие теории ги земаат предвид разликите на размислувањето поттикнато од десната хемисфера наспроти левата хемисфера и стилите на учење кои ги претпочитаат учениците, што може да се искористи при создавањето поефикасни програми за градење капацитети.

Тестови за интегритет – Тестовите за интегритет најдобро може да се опишат како операции наменети за идентификување на можните коруптивни активности. Тестовите за интегритет се симулирани настани кои го ставаат полицискиот службеник, без тој да е свесен за тоа, во наместена ситуација која нуди можност тој да донесе неетичка одлука. Тестовите за интегритет се корисни средства при спречувањето и откривањето на полициската корупција. Тие можат да се спроведат по случаен избор или да бидат целно насочени, и можат да станат дел од внатрешниот систем за контрола на полициската организација. Целно насочените тестови за интегритет можат исто така да бидат ефективен метод за истражување на полициската корупција.

Физичка контрола – Физичките контроли ја надгледуваат и контролираат средината на работното место и средината во која полициските службеници работат. Примери за ова се врати, брави, системи за греење и ладење, аларми за чад и пожар, системи за гасење пожар, камери, безбедносни огради и сл. Поделбата на работните места и мрежи во функционални средини спаѓа исто така во физичка контрола.

Дополнителни извори

Постојат корисни ресурси како веб страници, литература, политики и легислативи. Овие вклучуваат прирачници, упатства, теоретски дела и организации (владини, невладини и меѓународни здруженија) кои, општо, се релевантни за внатрешната контрола, како и за внатрешната контрола во полициската служба.

Корисни веб страници

Постојат голем број веб страници за антикорупциските тела и агенциите за полициска корупција кои даваат корисни информации во однос на намалувањето на корупцијата и превенцијата. Повеќето од овие веб страници дозволуваат симнување на бесплатни копии од нивните публикации.

Алатки и техники за раководење со промени: www.mindtools.com

Глобална фасилитаторска мрежа за реформи во безбедносниот сектор: www.ssrnetwork.net/

Глобален интегритет: www.globalintegrity.org/

Ресурсен центар за управување и социјален развој: www.gsdc.org/go/gateway-guides/anti-corruption

Институт за внатрешни ревизори: www.theiia.org

Интерпол: www.interpol.int/Public/Corruption/default.asp

Меѓународна организација на врховните ревизорски институции: www.intosai.org

ОЕЦД Борба против корупцијата: www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_34565_1_1_1_1_37447,00.html

Веб страница на ОЕЦД за антикорупција: www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/OECD%20Convention

Комисија за полициски интегритет (Нов Јужен Велс, Австралија): www.pic.nsw.gov.au/default.aspx

Биро за истрага на коруптивни практики на Сингапур: http://app.cpib.gov.sg/cpib_new/user/default.aspx?pgID=21&action=clear

ТраККК (Центар за тероризам, транснационален криминал и корупција – САД): <http://policy-traccc.gmu.edu/abouttraccc/personnelbios.shtml>

У4 Ресурсен центар за антикорупција: www.u4.no

Градење капацитети, Обединети нации: www.capacity.undp.org

Канцеларија на Обединетите нации за борба против дрога и криминал: www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuaside

УСАИД агенција за меѓународна помош: www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

Институт на Светска банка: www.worldbank.org/wbi/governance; www.worldbank.org/wbi/governance/diagnostics; www.worldbank.org/wbi/capacity

Онлајн написи и извештаи

J. Бода и К. Какачиа (нема датум), „Моменталниот статус на полициските реформи во Грузија“, достапно на: http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/ichaptersection_singledocument/34759338-200E-40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf. [(J. Boda and K. Kakachia (nd), 'The Current Status of Police Reform in Georgia', available at http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/ichaptersection_singledocument/34759338-200E-40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf.)]

Е. Болонгаита, „Контролирање на корупцијата во постконфликтните земји“, Повремен извештај на Институтот Крок #26: ОП:2 (2005 година), достапно на www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf. [E. Bolongaita, 'Controlling Corruption in Post Conflict Countries', Kroc Institute Occasional Paper #26: OP:2 (2005), available at www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf.]

С. Гулноза, „Туркменистан: Новиот претседател продолжува да соработува со кланови, Непотизам“, 10 октомври 2007 година, достапно на: www.rferl.org/content/article/1078909.html. [S. Gulnoza, 'Turkmenistan: New President Still Bound to Clans, Nepotism', 10 October 2007, available at www.rferl.org/content/article/1078909.html.]

З. Круник и Џ. Сираџе, „Министерство за внатрешни работи на Грузија – Извештај за моменталната состојба со препораки за реформи – Резиме“, 2005 година, достапно на: www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20-%20PA%20-%20MOI%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc. [Z. Krunić and G. Siradze, 'The Ministry of Internal Affairs of Georgia – Report on the Current Situation with Recommendations for Its Reform – Summary', 2005, available at www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20-%20PA%20-%20MOI%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc.]

Р. Нилд, „Брифинг на програмата на УСАИД: Антикорупцијата и полицискиот интегритет – Програма за спроведување реформи во безбедносниот сектор“, УСАИД, 2007 година, достапно на: www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf. [R. Nield, 'USAID Program Brief: Anticorruption and Police Integrity – Security Sector Reform Program', USAID, 2007, available at www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf.]

Извештај за трговија со луѓе – годишен извештај (од 2001 година наваму) составен од Американскиот Стејт департамент; оваа анализа на трговијата со луѓе во повеќето земји од светот вклучува детали за вмешаноста на полицијата преку нејзините коруптивни дејства. Достапно на: www.state.gov/g/tip/rls/tiprpt/

Книги и водичи / прирачници

П. Апли, Оливер Рибо и Еверет Самерфилд, Одлучување во полициското работење: Операции и раководење (Лозана: ЕПФЛ прес, 2011). [P. Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, Decision Making in Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011).]

Џ. Елдерсон, Работење на полицијата според принципи (Винчестер: Вотерсајд прес, 1998 година) [J. Alderson, Principled Policing (Winchester: Waterside Press, 1998).]

А. Бекли, „Раководење во јавниот сектор: Создавање или отфрлање лидерство?“ (Ворчестер: Висока школа на Универзитетот Ворчестер, 2003 година). [A. Beckley, Managerialism in the Public Sector: The Making or Marring of Leadership? (Worcester: Worcester University Graduate School, 2003).]

А. Бекли, Полициска обука во Нов Јужен Велс Австралија – Единствено искуство (2010 година). [A. Beckley, Police Training in New South Wales Australia – A Unique Experience (2010).]

Л. Бежен (уред.) *L'éthique au travail* (Монтреал, Либер, 2009 година). [L. Bégin (ed.), *L'éthique au travail* (Montreal: Liber, 2009).]

И. Буасверт и други, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique* (Монтреал, Либер, 2003 година). [Y. Boisvert et al., *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique* (Montreal: Liber, 2003).]

Р. Крејвен, Започни со твојот бизнис (Лондон: Вирџин букс, 2001 година). [R. Craven, Kick-Start Your Business (London: Virgin Books, 2001).]

Џ. Е. Фицџералд, „Извештај на комисијата за истрага во согласност со наредбите во Советот“, (Бризбејн: Гавермент принтер, 1980 година). [G. E. Fitzgerald, 'Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council' (Brisbane: Government Printer, 1980).]

Џ. Е. Фицџералд, „Извештај на комисијата за истрага за можни незаконски активности и здружено полициско несоодветно постапување“, (Сиднеј: Гавермент принтер, 1980 година). [G. E. Fitzgerald, 'Report of the Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct' (Sydney: Government Printer, 1989).]

Н. Флин, Раководење со јавниот сектор, 5-то издание (Лондон: Сејџ пабликејшнс, 2007 година). [N. Flynn, Public Sector Management, 5th edn (London: Sage Publications, 2007).]

В. Бенис, За станувањето лидер (Филаделфија, Пенсилванија: Персиус паблишинг, 2003 година) [W. Bennis, On Becoming a Leader (Philadelphia, PA: Perseus Publishing, 2003).]

В. Бенис и Џ. Голдсмит, Учење како се управува (Њујорк, Персиус паблишинг, 2003 година) [W. Bennis and J. Goldsmith, *Learning to Lead* (New York, NY: Perseus Publishing, 2003).]

П. М. Блау и В. Р. Скот, Формални организации (Сан Франциско, Калифорнија: Чендлер, 1962 година) [P. M. Blau and W. R. Scott, *Formal Organizations* (San Francisco, CA: Chandler, 1962).]

С. Бок, „Дојавувањето и личната одговорност“, во Том Л. Бичамп и Норман Е. Боуви (уред.) Теорија на етиката и бизнисот (Инглвуд Клифс: Њу Џерси; Прентис Хол, 1994 година). [S. Bok, 'Whistleblowing and Professional Responsibility', in Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).]

Ж. Бордо, А. Вандорен и М. Рајтер, Граѓаните и работата на полициските сили во рамките на Европската унија (Брисел: Политеја, 2004 година). [G. Bourdoux, A. Vandoren and M. Reiter, *Citizens and the Workings of Police Forces within the European Union* (Brussels: Politeia, 2004).]

Џ. Бродерик, Полицијата во време на промени (Проспект Хајтс, Илиноис: Вејвланд прес, 1987 година). [J. Broderick, *Police in Time of Change* (Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1987).]

М. Капарини и О. Маренин, „Трансформацијата на полицијата во Централна и Источна Европа: Предизвикот од промените“, во М. Капарини и О. Маренин (уред.) Трансформацијата на полицијата во Централна и Источна Европа: Процес и напредок (Мунстер, Лит ферлаг, 2004 година) [M. Caparini and O. Marenin, 'Police Transformation in Central and Eastern Europe: The Challenge of Change', in M. Caparini and O. Marenin (eds), *Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress* (Munster: Lit Verlag, 2004).]

Д. Л. Картер, „Идентификување и превенција на полициската корупција“, извештај претставен на Програмата за јавна обука на Министерството за правда на Јапонија, Токио, 1997 година. [D. L. Carter, 'The Identification and Prevention of Police Corruption', paper presented to Japanese Ministry of Justice Public Lecture Programme, Tokyo, 1997.]

Центар за меѓународни студии, „Операции за поддржување на мирот“, април 2001 година, достапно на: www.globalpolicy.org/component/content/article/168/40939.html.

Р. Чу, „Борба против полициската корупција: Искуството на НАК, во Полициското работење, етиката и корупцијата, записник од колоквиумот во Брисел, септември/октомври 2002 година (Брисел, Едишнс Политеја, 2004 година). [R. Chu, 'Fighting Police Corruption: The ICAC Experience', in *Policing, Ethics and Corruption*, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).]

Џ. Колинс, Од добри до одлични: Зошто некои компании отскокнуваат од другите (Њујорк: Харпер бизнис, 2001 година) [J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001).]

ДЦАФ и НАТО, Градење интегритет и намалување на корупција во одбраната (Женева: ДЦАФ, 2010 година) [DCAF and NATO, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence* (Geneva: DCAF, 2010).]

- Т. Дил и А. Кенеди, Корпоративна култура. Обичаите и ритуалите на корпоративниот живот. (Градиво: Адисон-Весли, 1982 година). [T. Deal and A. Kennedy, Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading: Addison-Wesley, 1982).]
- Е. Делатре, Карактерот и полицајците: Етиката во работењето на полицијата, 3-то издание (Вашингтон, ДЦ: Издавачка куќа АЕИ, 2002 година). [E. J. Delattre, Character and Cops – Ethics in Policing, 3rd edn (Washington, DC: AEI Press, 1996).]
- Т. Денам, Полициските реформи и родот (Женева, ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, ОН-ИНСТРАВ, 2008 година). [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).]
- Ж.-П. Дидие, La déontologie de l'administration (Париз: Presses Universitaires de France, 1999 година). [J.-P. Didier, La déontologie de l'administration (Paris: Presses Universitaires de France, 1999).]
- Џ. Елисон и Џ. Смит, Крунисаната харфа: Работењето на полицијата во Северна Ирска (Лондон, Плут, 2000 година). [G. Ellison and J. Smyth, The Crowned Harp: Policing Northern Ireland (London: Pluto, 2000).]
- М. Џ. Есман, Етничка политика (Итака, ЊЈ, Издавачката куќа на Универзитетот Корнел, 1994 година). [M. J. Esman, Ethnic Politics (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1994).]
- Федерација на европското управување со ризикот, „Стандарди за управување со ризикот“ (2003 година), достапно на: www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx.
- К. Џ. Фридрих, „Концептот на корупцијата од историска перспектива“, во Арнолд. Џ. Хејденхајмер, Мајкл Џонстон и Виктор Т. Левин (уред.) Политичка корупција: Прирачник (Њу Брунсвик, Њу Џерси: Трансекшн, 1990 година). [C. J. Friedrich, 'Corruption Concepts in Historical Perspective', in Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. LeVine (eds), Political Corruption: A Handbook (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).]
- Џ. А. Гардинер, Политиката на корупцијата (Њујорк: Фондацијата Расел Сејџ, 1970 година). [J. A. Gardiner, The Politics of Corruption (New York: Russell Sage Foundation, 1970).]
- Р. В. Џулиани и В. Џ. Бретон, Полициска стратегија бр. 7: Искоренување на корупцијата; Градење организациски интегритет во њујоршката полиција (Њујорк: Њујоршката полиција, 1995 година). [R. W. Giuliani and W. J. Bratton, Police Strategy No. 7: Rooting Out Corruption; Building Organizational Integrity in the New York Police Department (New York: New York Police Department, 1995).]
- А. Џ. Голдсмит, Новиот впечаток кој го остава полициското работење (Оксфорд: Издавачка куќа на Универзитетот Оксфорд, 2010 година). [A. J. Goldsmith, Policing's New Visibility (Oxford: Oxford University Press, 2010).]
- Х. Голдштајн, Полициската корупција: Перспектива за нејзината природа и контролирање (Вашингтон, ДЦ, Н. Полициска фондација, 1975 година). [Goldstein, Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control (Washington, DC: Police Foundation, 1975).]

Д. Џ. Гулд, Корупцијата во администрацијата: Неразвиеноста на земјите од Третиот свет: Случајот на Заир (Њујорк: Пергамон прес, 1980 година). [D. J. Gould, Bureaucratic Corruption, Underdevelopment in the Third World: The Case of Zaïre (New York: Pergamon Press, 1980).]

Ф. Херцберг, Работата и природата на човекот (Кливленд, Охајо, Ворлд паблишинг, 1966 година). [F. Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland, OH: World Publishing, 1966).]

Г. Хофштеде, Културите и Организациите: Софтвер на умот (Њујорк: Мекгро-Хил, 1991 година). [G. Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind (New York: McGraw-Hill, 1991).]

Г. Хофштеде, Последиците по културата: Споредба на вредностите, однесувањата, институциите и организациите во државите (Њујорк: Сејџ, 2003 година). [G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (New York: Sage, 2003).]

Г. Хофштеде, Последиците по културата. Меѓународните разлики во вредностите поврзани со работата (Лондон: Сејџ, 1980 година). [G. Hofstede, Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values (London: Sage, 1980).]

Етички прирачник на Меѓународното здружение на шефовите на полициите МЗШП:
www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/tabid/140/Default.aspx

Модел на политика за стандардите на однесување на Меѓународното здружение на шефовите на полициите: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ModelPolicyonStandardsofConduct/tabid/196/Default.aspx

ИНТОСАИ (Комитет за стандарди за внатрешна контрола), „Внатрешна контрола: Создавање основа за одговорност во владата“ (2001 година), достапно на <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleitfe.pdf>. [INTOSAI (Internal Control Standards Committee), 'Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government' (2001), available at <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleitfe.pdf>.]

Џ. Р. Џонс, Пожелно постапување (Апер Седл Ривер, Њу Џерси: Прентис Хол, 1998 година). [J. R. Jones, Reputable Conduct (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).]

В. Е. Кеплер и Л. К. Гејнс, Полициско работење во заедницата: Современа перспектива (Неварк, Њу Џерси: Лексис нексис, 2009 година). [V. E. Kappeler and L. K. Gaines, Community Policing: A Contemporary Perspective (Newark, NJ: Lexis Nexis, 2009).]

Џ. Л. Келинг и М. Х. Мур, „Од политички реформи до реформи во заедницата: Развивањето на стратегијата на полицијата“ (Кембриџ, Масачусетс: Универзитетот Харвард, Владината школа Кенеди, 1987 година). [G. L. Kelling and M. H. Moore, 'From Political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police' (Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government, 1987).]

Б. Ф. Кингсхот, „Повикување на кодекс“, Списание на полицијата, 9 јуни 2000 година: 526–528; „Зошто за модерното полициско работење е потребен етички кодекс“, Вестерн морнинг њуз, 6 јули 2000 година: 10.; „Навраќање на полициската етика“, Истражување и управување на полицијата 4, бр. 1 (2000 година): 27–40.; „Етиката на полициското работење: Студија за кодексот на полицијата на Англија“, докторска теза, Универзитетот во Екстер (необјавена, 2001 година). [B. F. Kingshott, 'Code Call', Police Review, 9 June 2000: 526–528; 'Why Modern Policing Needs a Code of Ethics', Western Morning News, 6 July 2000: 10; 'Police Ethics Revisited', Police Research & Management 4, no. 1 (2000): 27–40; and 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', doctoral thesis, University of Exeter (unpublished, 2001).]

Џ. ван Клаверен, „Концептот на корупцијата“, Арнолд. Џ. Хејденхајмер, Мајкл Џонстон и Виктор Т. Левин (уред.) Политичка корупција: Прирачник (Њу Брунсвик, Њу Џерси: Трансекшн, 1990 година). [J. van Klaveren, 'The Concept of Corruption', in Arnold J Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. Levine (eds), Political Corruption: A Handbook (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).]

Џ. Клајниг, Етиката на полициското работење (Кембриџ, Издавачка куќа на Универзитетот Кембриџ, 1996 година). [J. Kleinig, The Ethics of Policing (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).]

Т. Ностер, Р. Вила и Џ. Таузенд, „Рамка за размислување за системски промени“, во Р. Вила и Џ. Таузенд (уред.), Реструктурирање за внимателна и ефективна едукација: Спојување на делчињата од сложувалката (Балтимор, Мериленд: Пол Х. Брукс паблишинг, 2000 година). [T. Knoster, R. Villa and J. Thousand, 'A Framework for Thinking about Systems Change', in R. Villa and J. Thousand (eds), Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together (Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing, 2000).]

Д. Коен, „Дојавувањето и довербата: Извлечени поуки од скандалот со АДМ“ (Чикаго, Илиноис: Универзитетот Депоул, 1998 година), достапно на: www.depaul.edu/ethcs. [D. Koehn, 'Whistleblowing and Trust: Some Lessons from the ADM Scandal' (Chicago, IL: DePaul University, 1998), available at www.depaul.edu/ethcs.]

К. П. Котак, Културна антропологија, 11-то издание (Бостон, Масачусетс: Мекгро-Хил, 2006 година). [C. P. Kottak, Cultural Anthropology, 11th edn (Boston, MA: McGraw-Hill, 2006).]

Џ. П. Котер, Водечка промена (Кембриџ, Масачусетс: Бизнис школата на Харвард, 1996 година). [J. P. Kotter, Leading Change (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1996).]

Џ. М. Кузе и Б. З. Познер, Предизвиците на лидерството (Сан Франциско, Калифорнија: Џоси бас, 2002 година). [J. M. Kouzes and B. Z. Posner, The Leadership Challenge (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002).]

Џ. А. Капчен, „Вовед: Национализмот во подем“, во Џ. А. Капчен (уред.), Национализмот и народностите во денешна Европа (Итака, Њујорк, Издавачката куќа на Универзитетот Корнел, 1995 година). [C. A. Kupchan, 'Introduction: Nationalism Resurgent', in C. A. Kupchan (ed.), Nationalism and Nationalities in the New Europe (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1995).]

С. Кутњак Ивковиќ, Паднатите сини витези: Контролирање на полициската корупција (Њујорк: Издавачка куќа на Универзитетот Оксфорд, 2005 година). [S. Kutnjak Ivkovic, Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (New York: Oxford University Press, 2005).]

А. Лакроа (уред.), *Éthique appliquée, éthique engagée* (Монтреал, Либер, 2006 година). [A. Lacroix (ed.), *Éthique appliquée, éthique engagée* (Montreal: Liber, 2006).]

Ж. А. Лерол, *Professionnalisme et délibération éthique* (Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1999 година). [G. A. Legault, *Professionnalisme et délibération éthique* (Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1999).]

К. Лајт и Џ. Вајдман, „Дали мајката природа корумпира Природните ресурси, корупцијата и економскиот развој“, Работен извештај на ММФ, WP/99/85 (Вашингтон, ДЦ: ММФ, 1990 година). [C. Leite and J. Weidmann, 'Does Mother Nature Corrupt? Natural Resources, Corruption and Economic Growth', IMF Working Paper WP/99/85 (Washington, DC: IMF, 1990).]

Е. Луис и Р. Блум, „Стандарди за селекција: Критички пристап“, во Р. Блум (уред.), *Селекцијата во полицијата* (Спрингфилд, Илиноис: Чарлс К. Томас, 1964 година). [E. Lewis and R. Blum, 'Selection Standards: A Critical Approach', in R. Blum (ed.), *Police Selection* (Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1964).]

П. Мас, *Серпико* (Њујорк: Харпер пејпербекс, 1997 година). [P. Maas, *Serpico* (New York: Harper Paperbacks, 1997).]

Х. Мејн, *Античко право* (Лондон, Дент, 1917 година). [H. Maine, *Ancient Law* (London: Dent, 1917).]

Џ. Џ. Марч и Х. А. Сајмон, *Организации*, 2-ро издание (Њујорк: Вајли, 1993 година). [J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 2nd edn (New York: Wiley, 1993).]

А. Маслов, *Мотивација и личност* (Њујорк: Харпер и Роу, 1954 година). [A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).]

М. Мекалари, *Добар полицаец, лош полицаец* (Њујорк: Покет букс, 1996 година). [M. McAlary, *Good Cop, Bad Cop* (New York: Pocket Books, 1996).]

Џ. Мекгери и Б. О'Лири, *Работењето на полицијата во Северна Ирска: Предлози за нов почеток* (Белфаст: Блекстаф прес, 1990 година). [J. McGarry and B. O'Leary, *Policing Northern Ireland: Proposals for a New Start* (Belfast: Blackstaff Press, 1990).]

Д. Мекгрегор, *Записници од собирот по повод петтата годишнина на Школата за индустриски менаџмент: Човечкиот фактор во претпријатијата* (Кембриџ, Масачусетс: Институтот за технологија во Масачусетс, 1957 година). [D. McGregor, *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management: The Human Side of Enterprise* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1957).]

К. Мекнамара, „Организациска култура“, Аутентисити консалтинг (2000 година), достапно на: www.authenticityconsulting.com. [C. McNamara, 'Organizational Culture', Authenticity Consulting, 2000, available at www.authenticityconsulting.com.]

Р. К. Мертон, *Општествена теорија и општествена структура* (Њујорк: Фри прес, 1958 година). [R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press, 1958).]

Министерство за одбрана „Придонесот на војската кон операциите за зачувување на мирот“, Здружена публикација за војните 3-50, 2-ро издание (Свиндон: МО, 2004 година). [Ministry of Defence, 'The Military Contribution to Peace Support Operations', Joint Warfare Publication 3-50, 2nd edn (Swindon: MOD, 2004).]

П. Монтана и Б. Чарнов, Менаџмент: Насочен курс за студенти и деловни луѓе (Хапог, Њујорк: Баронс, 1993 година). [P. Montana and B. Charnov, Management: A Streamlined Course for Students and Business People (Hauppauge, NY: Barron's, 1993).]

А. Малкахи, Полициското работење во Северна Ирска: Конфликт, легитимност и реформи (Коламптон: Вилан, 2006 година). [A. Mulcahy, Policing Northern Ireland: Conflict, Legitimacy and Reform (Cullompton: Willan, 2006).]

Т. Њубрн, Разбирање и контролирање на полициската корупција: Лекции од литературата (Лондон: Министерство за внатрешни работи, 1999 година). [T. Newburn, Understanding and Controlling Police Corruption: Lessons from the Literature (London: Home Office, 1999).]

Т. Њубрн, „Разбирање и превенција на полициската корупција“, 1999 година, достапно на <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>. [T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption', 1999, available at <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf>.]

Т. Њубрн, Т. Вилијамсон и А. Рајт (уред.), Прирачник за криминална истрага (Каломптон: Вилан паблишинг, 2007 година). [T. Newburn, T. Williamson and A. Wright (eds), Handbook of Criminal Investigation (Cullompton: Willan Publishing, 2007).]

Т. Њубрн (уред.), Полициско работење: Клучно градиво (Каломптон: Вилан паблишинг, 2005 година) [T. Newburn (ed.), Policing: Key Readings (Cullompton: Willan, 2005).]

П. Нејрод и А. Бекли, Етика во полициското работење и човекови права (Кламpton: Вилан паблишинг, 2001 година). [P. Neyroud and A. Beckley, Policing Ethics and Human Rights (Cullompton: Willan Publishing, 2001).]

М. Палмер, „Контролирање на корупцијата“, во П. Моар и Х. Еикман (уред.), Полициското работење во Австралија (Јужен Мелбурн: Мекмилан, 1992 година). [M. Palmer, 'Controlling Corruption', in P. Moir and H. Eijkman (eds), Policing Australia (South Melbourne: Macmillan, 1992).]

П. Парианте, „Les valeurs professionnelles: une ressource pour l'encadrement de l'activité policière?“ (IHESI: Les Cahiers de la Sécurité Intérieure, 1994 година). [P. Parienté, 'Les valeurs professionnelles: une ressource pour l'encadrement de l'activité policière?' (IHESI: Les Cahiers de la Sécurité Intérieure, 1994).]

Х. Пепински, „Вовед“, во М. Бразвел, Б. Р. Меккарти и Б. Џ. Меккарти (уред.), Правдата, криминалот и етиката (Синсинати, Охајо: Андерсон паблишинг, 1991 година). [H. Pepinsky, 'Introduction', in M. Braswell, B. R. McCarthy and B. J. McCarthy (eds), Justice Crime & Ethics (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 1991).]

Т. Питерс и Р. Вотерман, Во потрага по предностите (Њујорк: Харпер и Роу, 1982 година). [T. Peters and R. Waterman, In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982).]

П. Понсар, К. Танж и Л. ван Утрив, *Regards sur la police/Insights on Police* (Brussels: Bruylant – École des sciences criminologiques Léon Courvil, 2009 година). [P. Ponsaers, C. Tange and L. Van Outrive (eds), *Regards sur la police/Insights on Police* (Brussels: Bruylant – École des sciences criminologiques Léon Courvil, 2009).]

Т. Пренцлер, *Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот* (Бока Ратон, ФЛ: ЦРЦ прес, 2009 година) [T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).]

Т. Пренцлер и К. Ронкен, *Тестирање на полицискиот интегритет во Австралија* (Лондон: Сејм публикации, 2001 година). [T. Prenzler and C. Bonken, *Police Integrity Testing in Australia* (London: Sage Publications, 2001).]

М. Панч, *Полициска корупција: Девијантност, одговорност и реформи во полициското работење* (Каломптон: Вилан, 2009 година). [M. Punch, *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing* (Cullompton: Willan, 2009).]

М. Панч, *Недолично постапување: Социјалната конструкција на полициската девијантност и контрола* (Лондон: Тависток, 1985 година). [M. Punch, *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control* (London: Tavistock, 1985).]

М. Панч, „Скапани гајби: Системско потекло на корупцијата“, во Е. В. Калтоф (уред.), *Strategieen voor corruptie-beheersing bij de politie* (Арнхем: Гауда квинт, 1994 година). [M. Punch, 'Rotten Barrels: Systemic Origins of Corruption', in E. W. Kalthoff (ed.), *Strategieen voor corruptie-beheersing bij de politie* (Arnhem: Gouda Quint, 1994).]

П. Квинтон и Џ. Милер, *Промовирање на етичкото работење на полицијата: Резиме на наодите од истражувањето на новите процедури за несоодветно постапување и полициската корупција* (Лондон: Директорат за истражување и статистика на Министерството за внатрешни работи, 2003 година). [P. Quinton and J. Miller, 'Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Police Corruption' (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 2003).]

Р. В. Реванс, *Потеклото и развојот на активното учење* (Бромли: Чартвел-Брет, 1982 година). [R. W. Revans, *The Origin and Growth of Action Learning* (Bromley: Chartwell-Bratt, 1982).]

А. Робертсон, „Полициските реформи во Русија“, во М. Капарини и О. Маренин (уред.) *Трансформацијата на полицијата во Централна и Источна Европа: Процес и напредок* (Мунстер, Лит ферлаг, 2004 година) [A. Robertson, 'Police Reform in Russia', in M. Caparini and O. Marenin (eds), *Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress* (Munster: Lit Verlag, 2004).]

С. П. Робинс, *Основи на организациското однесување* (Апер Седл Ривер, Њу Џерси: Прентис Хол, 1998 година). [S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).]

Џ. Ројбак и Т. Баркер, „Типологија на полициската корупција“, *Општествени проблеми* 21 (1974 година): 423–437. [J. B. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', *Social Problems* 21 (1974): 423–437.]

- Р. Рајнер, Политиката на полицијата (Лондон: Харвестер витшиф, 1992 година). [R. Reiner, *The Politics of the Police* (London: Harvester Wheatsheaf, 1992).]
- Б. Расел, L'autorité et l'individu (Квебек: Издавачката куќа на Универзитетот во Лавал, 2005 година). [B. Russell, *L'autorité et l'individu* (Quebec City: Presses de l'Université Laval, 2005).]
- И. Семпфорд и Џ. Џ. Чарлс, „Одмерување на корупцијата“ – Право, етика и управување (Елдершот: Ешгејт, 2006 година). [I. Sampford and J. G. Charles, 'Measuring Corruption' – Law, Ethics and Governance (Aldershot: Ashgate, 2006).]
- Е. Х. Шејн, Организациската култура и лидерството: Динамичен осврт, 2-ро издание (Сан Франциско, Калифорнија: Џоси бас, 2002 година). E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd edn (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).]
- Е. Шур, „Криминални дела без жртви: Девијантното однесување и јавната политика (Инглвуд Клифс: Њу Џерси; Прентис Хол, 1965 година). [E. Schur, *Crimes Without Victims: Deviant Behavior and Public Policy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965).]
- П. Сенц, Петтата дисциплина: Знаењето и практиката на организацијата која учи (Њујорк: Даблдеј сенчри бизнис, 1990 година) [P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Century Business, 1990).]
- Л. Шели, „Постсоцијалистичкото полициско работење: Ограничувања на институционалните промени“, во Р. И. Моби (уред.) *Полициското работење ширум светот: Проблеми за дваесет и првиот век* (Лондон: Издавачката куќа на Универзитетскиот колеџ во Лондон, 1999 година). [L. Shelley, 'Post-Socialist Policing: Limitations on Institutional Change', in R. I. Mawby (ed.), *Policing Across the World: Issues for the Twenty-first Century* (London: University College of London Press, 1999).]
- Л. В. Шерман, Студија за етика во криминологијата и наставен план за кривична правда (Чикаго, Илиноис: Здружена комисија за образование и стандарди за криминологија и кривична правда, 1981 година). [L. W. Sherman, *The Study of Ethics in Criminology and the Criminal Justice Curricula* (Chicago, IL: Joint Commission of Criminology and Criminal Justice Education and Standards, 1981).]
- Л. В. Шерман, „Контролирање на полициската корупција: Ефектите од политиките за спроведување реформи. Резимиран извештај“ (Вашингтон, ДЦ: Одделот за правда на САД, 1978 година). [L. W. Sherman, 'Controlling Police Corruption: The Effects of Reform Policies. Summary Report' (Washington, DC: US Department of Justice, 1978).]
- Џ. Сколник, Правда без судење: Спроведување на законот во демократско општество (Њујорк: Вајли, 1966 година). [J. Skolnick, *Justice Without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society* (New York: Wiley, 1966).]
- Б. И. Спектор, Преговарање за мир со интегритет: Антикорупциски стратегии во постконфликтните општества (Потомак, Мериленд: Центар за анализа на преговори, 2008 година). [B. I. Spector, *Negotiating Peace with Integrity: Anticorruption Strategies in Post Conflict Societies* (Potomac, MD: Center for Negotiation Analysis, 2008).]

В. Танзи, „Корупцијата ширум светот: причини, последици, делокруг и решенија“, Работен извештај на ММФ, WP/98/63 (Вашингтон, ДЦ: ММФ, 1998 година). [V. Tanzi, 'Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures', IMF Working Paper WP/98/63 (Washington, DC: IMF, 1998).]

П. В. Тапан, Криминал, правда и решенија (Њујорк: Мекгро-Хил, 1960 година). [P. W. Tappan, Crime, Justice and Correction (New York: McGraw-Hill, 1960).]

М. Томас, „Читајќи ја полицијата. Испитување на фиктивни претстави за полицијата“, необјавена дисертација, Институтот за студии по кривична правда при Универзитетот во Портсмаут (2008 година). [M. Thomas, 'Reading the Police. Examining Fictional Representations of the Police', unpublished dissertation, University of Portsmouth Institute of Criminal Justice Studies (2008).]

Транспаренси интернешнл, „Водич за антикорупција на едноставен јазик“, 2009 година, достапен на www.transparency.am/misc_docs/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf.

Транспаренси интернешнл, Препорачана литература од ТИ, Џ. Поуп (уред.) (Берлин: ТИ, 1996 година). [Transparency International, The TI Sourcebook, ed. J. Pope (Berlin: TI, 1996).]

Транспаренси интернешнл, „Искуства на луѓето со корупцијата: Глобален барометар на корупцијата 2009 година“ (Берлин: Транспаренси интернешнл, 2009 година). [Transparency International, 'People's Experience of Corruption: Global Corruption Barometer 2009' (Berlin: Transparency International, 2009).]

Транспаренси интернешнл, Градење на интегритетот и борба против корупцијата (Лондон: Транспаренси интернешнл, 2011 година). [Transparency International, Building Integrity and Countering Corruption (London: Transparency International, 2011).]

Обединетите нации, „Конвенција на Обединетите нации за борба против корупцијата“ (Њујорк: Обединети нации, 2003 година). [United Nations, 'UN Convention Against Corruption' (New York: United Nations, 2003).]

Е. Б. Тејлор, Примитивна култура (Њујорк: Харпер торчбукс, 1958 година [1871]). [E. B. Tylor, Primitive Culture (New York: Harper Torchbooks, 1958 [1871]).]

Т. Уи, „Политизирање на дојавувачите: Студија на случај“, Бизнис етика: Европско списание 9, бр. 4 (2000 година): 259–267. [T. Uys, 'The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study', Business Ethics: A European Review 9, no. 4 (2000): 259–267.]

УНДП, „Корупцијата и доброто управување: Документ за дискусија 3“ (Њујорк, УНДП, 1997 година). [UNDP, 'Corruption and Good Governance: Discussion Paper 3' (New York, UNDP, 1997).]

Оддел за правда на САД, „Принципи за промовирање на полицискиот интегритет“ (2001 година), достапно на www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf. [US Department of Justice, 'Principles for Promoting Police Integrity' (2001), available at www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf.]

Генерална канцеларија за сметководство на САД, „Раководење со внатрешната контрола и алатките за евалуација“ (Вашингтон, ДЦ: САД ГАО, 2001 година). [US General Accounting Office, 'Internal Control Management and Evaluation Tool' (Washington, DC: US GAO, 2001).]

Џ. М. Вон и М. А. Хог, „Вовед во социјалната психологија“ (Френч форест, НЈБ: Пирсон едукејшн, 2002 година). [G. M. Vaughan and M. A. Hogg, Introduction to Social Psychology (French Forest, NSW: Pearson Education, 2002).]

Х. В. Волберда, Градење флексибилна компанија: Како останете конкурентни (Оксфорд: Издавачката куќа на Универзитетот Оксфорд, 1998 година). [H. W. Volberda, Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive (Oxford: Oxford University Press, 1998).]

В. Врум, Работа и мотивираност (Њујорк: Вајли, 1964 година). [V. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964).]

Д. М. Вокер, Оксфордов прирачник за право (Оксфорд, Кларендон прес, 1980 година). [D. M. Walker, The Oxford Companion to Law (Oxford: Clarendon Press, 1980).]

Џ. Волис, Џ. Хант и К. Ричардс, „Врската помеѓу организациската култура, организациската клима и вредностите за управување“, Меѓународно списание за управување со јавниот сектор 12, бр. 7 (1999 година): 54-56. [J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', International Journal of Public Sector Management 12, no. 7 (1999): 54-56.]

Р. Ворд и Р. Мекормак (уред.), Справување со полициската корупција: Меѓународни перспективи (Чикаго, ИЛ: Канцеларија за меѓународна кривична правда, 1987 година) [R. Ward and R. McCormac (eds), Managing Police Corruption: International Perspectives (Chicago, IL: Office of International Criminal Justice, 1987).]

Р. Васерман и М. Мур, „Вредностите во полициското работење, гледишта за полициското работење“, 8 (Вашингтон, ДЦ: Национален институт за правда, 1988 година). [R. Wasserman and M. Moor, 'Values in Policing, Perspectives on Policing', 8 (Washington, DC: National Institute of Justice, 1988).]

М. Вебер, Теорија на општествената и економската организација, прев. А. М. Хендерсон и Т. Парсонс (Њујорк: Фри прес, 1947 година). [M. Weber, The Theory of Social and Economic Organization, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).]

Р. Вајцер, „Полициско работење изложено на критика: Етничкиот конфликт и односот на полицијата и заедницата во Северна Ирска (Албени, Њујорк: Државниот универзитет на Њујорк, 1995 година). [R. Weitzer, Policing under Fire: Ethnic Conflict and Police Community Relations in Northern Ireland (Albany, NY: State University of New York, 1995).]

Д. С. Вајс и В. Молинаро, Празнини во лидерството (Торонто, Онтарио: Џон Вајли & санс, 2005 година). [D. S. Weiss and V. Molinaro, The Leadership Gap (Toronto, ON: John Wiley & Sons, 2005).]

J. Q. Wilson, Varieties of Police Behavior (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1969).

Енциклопедија за американското право на Вест, 2-ро издание (Њујорк: Гејл груп, 2008 година). [West's Encyclopedia of American Law, 2nd edn (New York: Gale Group, 2008).]

Џ. Вилсон, Разни видови полициско однесување: Управување со законот и редот во осум заедници (Кембриџ, Масачусетс: Издавачката куќа на Универзитетот Харвард, 1968 година). [J. Wilson, *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968).]

Џ. А. Винтерс, „Криминален долг“, во Џ. Р. Пинкус и Џ. А. Винтерс (уред.), Повторно осмислување на Светската банка (Итака, Њујорк: Издавачката куќа на Универзитетот Корнел, 2002 година). [J. A. Winters, 'Criminal Debt', in J. R. Pincus and J. A. Winters (eds), *Reinventing the World Bank* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2002).]

Светска банка, „Потеклото на корупцијата во земјите во транзиција“, достапно на <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf>. [World Bank, 'The Origins of Corruption in Transition Countries', available at <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf>.]

Статии во списанија

М. С. Алам, „Анатомија на корупцијата: Пристап кон политичката економија на неразвиеноста“, Американското списание за економија и социологија 48, бр. 4 (1989 година): 441–456. [M. S. Alam, 'Anatomy of Corruption: An Approach to the Political Economy of Underdevelopment', *American Journal of Economics and Sociology* 48, no. 4 (1989): 441–456.]

К. Елдерфер, „Емпириски тест за новата теорија на човековите потреби“, Однесувањето во организацијата и учиниот 4 (1969 година): 142–175. [C. Alderfer, 'An Empirical Test of a New Theory of Human Needs', *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969): 142–175.]

Б. Е. Ешфорт и В. Ананд, „Доведување во нормала на корупцијата во организациите“, Истражување за однесувањето во организацијата 25 (2003 година): 1–52. [B. E. Ashforth and V. Anand, 'The Normalization of Corruption in Organizations', *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 1–52.]

М. С. Баукус и Џ. П. Ниар, „Дали може да се предвиди незаконското корпоративно однесување? Историска анализа на настаните“, Списание на Академијата за менаџмент 34 (1991 година): 9–36. [M. S. Baucus and J. P. Near, 'Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis', *Academy of Management Journal* 34 (1991): 9–36.]

Д. Х. Бејли, Демократизација на полицијата во странство: Што треба да се стори и како (Вашингтон, ДЦ: Национален институт за правда, 2001 година). [D. H. Bayley, *Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do It* (Washington, DC: National Institute of Justice, 2001).]

А. Бек и Ј. Кристјакова, „Криминалот и полициското работење во постсоветските општества: Премостувајќи ја полицијата/Јавна поделба“, Работењето на полицијата и општеството 12, бр. 2 (2002 година): 123–137. [A.

Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', *Policing and Society* 12, no. 2 (2002): 123–137.]

Л. Бежен и А. Лакроа (уред.), „Le travail en crise”, *Éthique publique* 11, бр. 2 (2009 година): 5–6. [L. Bégin and A. Lacroix (eds), 'Le travail en crise', *Éthique publique* 11, no. 2 (2009): 5–6.]

Д. Џ. Брас, К. Д. Батерфилд и Б. Џ. Скегс, „Односите и неетичкото однесување: Перспективата на социјалната мрежа”, *Списание на Академијата за менаџмент* 23 (1998 година): 14–31. [D. J. Brass, K. D. Butterfield and B. C. Skaggs, 'Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective', *Academy of Management Review* 23 (1998): 14–31.]

Џ. Чен, „Менување на полициската култура”, *Британското списание за криминологија* 1 (1996 година): 109–134. [J. Chan, 'Changing Police Culture', *British Journal of Criminology* 1 (1996): 109–134.]

Џ. Б. Канингхем и Т. Еберли, „Водич за збогатување на работата и реобмислување”, *Кадар* 67 (1990 година): 56–61. [J. B. Cunningham and T. Eberle, 'A Guide to Job Enrichment and Redesign', *Personnel* 67 (1990): 56–61.]

Дејли телеграф, „Истрагата Халфорд” *Дејли телеграф*, 22 јули 1992 година: 1.

М. Дејвис, „Размислување како инженер: Местото на етичкиот кодекс во практиката на една професија”, *Филозофијата и јавните работи* 20, бр. 2 (1991 година): 140–161. [M. Davis, 'Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession', *Philosophy & Public Affairs* 20, no. 2 (1991): 140–161.]

Б. Думејн, „Создавање нова култура на компанијата”, *Форчн*, 15 јануари 1990 година: 127–131. [B. Dumaine, 'Creating a New Company Culture', *Fortune*, 15 January 1990: 127–131]

Џ. Елисон, „План за демократско полициско работење за која било земја во светот? Реформи во полицијата, политичка транзиција и решавање на конфликти во Северна Ирска”, *Списание на полицијата* 10, no. 3 (2007 година): 243–269. [G. Ellison, 'A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland', *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243–269.]

Р. Франсис и А. Армстронг, „Прашања и насоки во истражувачката етика”, *Научно списание за бизнис системи, управување и етика* 3, бр. 3 (2006 година): 33–39. [R. Francis and A. Armstrong, 'Issues and Guidance in Research Ethics', *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 3, no. 3 (2006): 33–39.]

Џ. Р. Хекман и Џ. Р. Олдхам, „Создавање на дијагностичко истражување за работното место”, *Списание за применета психологија* 60 (1975 година): 159–170. [J. R. Hackman and G. R. Oldham, 'Development of the Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology* 60 (1975): 159–170.]

Е. Харч, „Собирачи и демократи: Справување со корупцијата во Африка”, *Списание за модерни африкански студии* 31, бр. 1 (1993 година): 31–48. [E. Harch, 'Accumulators and Democrats: Challenging State Corruption in Africa', *Journal of Modern African Studies* 31, no. 1 (1993): 31–48.]

М. М. Хелмс, Л. П. Еткин и Д. Џ. Морис, „Гледиште: Ризикот од компромиси во однос на информациите и пристапи за превенција“, Списание за стратешки системи за информирање 9 (2000 година): 5–15. [M. M. Helms, L. P. Ettkin and D. J. Morris, 'Viewpoint: The Risk of Information Compromise and Approaches to Prevention', *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000): 5–15.]

Т. М. Џонс и Л. В. Рајан, „Поврзаноста на етичкото расудување и дејствувањето на организациите: Пристапот на морално одобрување“, Наука за организацијата 8 (1997 година): 6–63. [T. M. Jones and L. V. Ryan, 'The Link between Ethical Judgement and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach', *Organization Science* 8 (1997): 6–63.]

В. Кемпфер, „Извештај: Опаѓање на стапката на убиства од страна на полицијата во САД“, Дневникот на Њу хевн, 30 декември 2009 година: 1. [W. Kaempffer, 'Report: Police Deaths Fall Across US', *New Haven Register*, 30 December 2009: 1.]

С. Карштедт и Џ. Лафри, „Демократија, криминал и правда“, Хроники на Академијата за политички и општествени науки 605 (2006): 6–23. [Karstedt and G. LaFree, 'Democracy, Crime, and Justice', *Annals of American Academy of Political and Social Science* 605 (2006): 6–23.]

Џ. А. Кекичан и Т. В. Карасик, „Кризата во Азербејџан: Како клановите влијаат врз политиката на република во зародиш“, Политика на Средниот Исток 4, бр. 1/2 (1995 година): 57–71. [J. A. Kechichian and T. W. Karasik, 'The Crisis in Azerbaijan: How Clans Influence the Politics of an Emerging Republic', *Middle East Policy* 4, nos 1/2 (1995): 57–71.]

Б. Ф. Кингсхот и Џ. Принслу, „Етиката на полициското работење“, Фронимон (Списание на јужноафриканското општество за грчката филозофија и човештвото) 5, бр. 1 (2004 година): 49–70; и „Универзалноста на полициската култура“, Акта криминологика – Јужноафриканско списание за криминологија 17, бр. 1 (2004 година): 1–16. [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.]

Б. Ф. Кингсхот, „Културна етика и култура на полициска кантина“, Полициско истражување и менаџмент 3, бр. 3 (1999): 27–43. [B. F. Kingshott, 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27–43.]

Б. Ф. Кингсхот, „Потребата од интерагенциски пристап кон полициското работење“, Списание на полицијата LXVII, бр. 3 (1994 година): 198–208; „Етика: Морална дилема“, Списание на полицијата, април (1996 година): 163–166; „Културна етика и култура на полициска кантина“, Полициско истражување и менаџмент 3, бр. 3 (1999): 27–43; „Кон повисок стандард“, Повикување на етиката 6, бр. 1 (1999 година): 2–4. [B. F. Kingshott, 'The Need for the Inter-agency Approach to Policing', *Police Journal* LXVII, no. 3 (1994): 198–208; 'Ethics: A Moral Dilemma', *Police Journal* April (1996): 163–166; 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', *Police Research & Management* 3 no. 3 (1999): 27–43; 'To a Higher Standard', *Ethics Roll Call* 6, no. 1 (1999): 2–4.]

Џ. Мејсон, „Дојавувачите се жртви“, Списание на полицијата, 3 декември 1993 година. [G. Mason, 'Whistleblowers Are Victims', *Police Review*, 3 December 1993.]

Д. Монжарде, „La culture professionnelle des policiers“, *Revue Française de Sociologie* XXXV, бр. 3 (1994 година): 393–411. [D. Monjardet, 'La culture professionnelle des policiers', *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393–411.]

К. Коч, „Новата наука за промената“, *Списанието ЦИО*, 15 септември 2006 година: 54–56, достапно на: www.cio.com/archive/091506/change.html. [C. Koch, 'The New Science of Change', *CIO Magazine*, 15 September 2006: 54–56, available at www.cio.com/archive/091506/change.html.]

А. Лакроа, „La dimension éthique de l'organisation du travail“, *Éthique publique* 11, бр. 2 (2009 година): 139–146. [A. Lacroix, 'La dimension éthique de l'organisation du travail', *Éthique publique* 11, no. 2 (2009): 139–146.]

П. Р. Лејн и А. Торнел, „Моќта, развојот и последиците од ненаситноста“ *Списанието за економски развој* 1 (1996 година): 213–241. [P. R. Lane and A. Tornell, 'Power, Growth, and the Voracity Effect', *Journal of Economic Growth* 1 (1996): 213–241.]

Н. Х. Леф, „Економскиот развој проследен со корупција во администрацијата“, *Американ бихејвиорал саентист* 8, бр. 3 (1964 година): 8–14. [N. H. Leff, 'Economic Development through Bureaucratic Corruption', *American Behavioral Scientist* 8, no. 3 (1964): 8–14.]

О. Маренин, „Градење заедница на глобални полициски студии“, *Списание на полицијата* 8 (2005 година): 99–136. [O. Marenin, 'Building a Global Police Studies Community', *Police Quarterly* 8 (2005): 99–136.]

М. Маркс, „Трансформирање на полициските организации однатре: Дисидентските групи на полицијата во Јужна Африка“, *Британското списание за криминологија* 40 (2000 година): 557–573. [M. Marks, 'Transforming Police Organisations from Within: Police Dissident Groupings in South Africa', *British Journal of Criminology* 40 (2000): 557–573.]

Д. Мејси, „Зошто токму ние и зошто?“ *Размислувања за предавањето етика на полицијата*, *Полициски студии* 16, бр. 3 (1993 година): 77–83. [D. Massey, 'Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police', *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77–83.]

Џ. М. Мбаку, „Административна корупцијата како однесување кое се темели на економска рента“, *Конјunkturpolitik* 38, бр. 4 (1992 година): 247–265. [J. M. Mbaku, 'Bureaucratic Corruption as Rent-Seeking Behavior', *Konjunkturpolitik* 38, no. 4 (1992): 247–265.]

Џ. П. Ниар и други, „Објаснување на процесот на дојавување – предлози од теоријата на моќта и правото“, *Наука за организацијата* 4, бр. 3 (1993 година): 392–411. [J. P. Near et al., 'Explaining the Whistle-Blowing Process – Suggestions from Power Theory and Justice Theory', *Organisation Science* 4, no. 3 (1993): 392–411.]

Р. П. Нилсен, „Мрежи на корупцијата и импликации за етичките реформи за борба против корупцијата“, *Списание за бизнис етика* 42 (2003 година): 125–149. [R. P. Nielsen, 'Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform', *Journal of Business Ethics* 42 (2003): 125–149.]

Џ. Нај, „Корупцијата и политичкиот развој: Анализа на трошоците и придобивките“, Американско списание за политички науки 61, бр. 2 (1967 година): 417–427. [J. S. Nye, 'Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis', *American Political Science Review* 61, no. 2 (1967): 417–427.]

Џ. Пинто, К. Р. Лиана и Ф. К. Пил, „Корумпирани организации или организации со корумпирани поединци? Два вида корупција на ниво на организација“, Списание на Академијата за менаџмент 33, бр. 3 (2008 година): 685–709. [J. Pinto, C. R. Leana and F. K. Pil, 'Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-level Corruption', *Academy of Management Review* 33, no. 3 (2008): 685–709.]

Р. Рајнер, „Многу понизок пиедестал“, Полициско работење 7 (1991 година): 225–245. [R. Reiner, 'A Much Lower Pedestal', *Policing* 7 (1991): 225–245.]

Revue éthique publique, 'Éthique policière, militaire et pénitentiaire', *Revue éthique publique* 2, бр. 1 (2000 година).

Џ. Б. Ројбак и Т. Баркер, „Типологија на полициската корупција“, Социјални проблеми 21 (1974 година): 423–437. [J. B. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', *Social Problems* 21 (1974): 423–437.]

Џ. Ротшилд и Т. Д. Мит, „Разоткривање на дојавувачите и справување со одмазата“, Работа и занимања 26, бр. 1 (1999 година): 107–128. [J. Rothschild and T. D. Miethe, 'Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation', *Work and Occupations* 26, no. 1 (1999): 107–128.]

Б. Џ. Рајан, „Што треба да стори полицијата: Контраст на очекувањата од полициското работење во заедницата во Србија“, Полициското работење и општеството 17, бр. 1 (2007 година): 1–20. [B. J. Ryan, 'What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia', *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1–20.]

Т. Сејд и Д. Брус, „Во и надвор од границите на полициската корупција, Списанието Безбедност во Африка 7, бр. 2 (1998 година): 3–21. [T. Sayed and D. Bruce, 'Inside and Outside the Boundaries of Police Corruption', *African Security Review* 7, no. 2 (1998): 3–21.]

Е. Х. Шејн, „Социјализација во организацијата и управувањето“, Списанието Индустриски менаџмент 9 (1968 година): 1–15. [E. H. Schein, 'Organizational Socialization and the Profession of Management', *Industrial Management Review* 9 (1968): 1–15.]

Д. Сера, „Емпириски одредници за корупцијата: Анализа на чувствителноста“, Списание на јавен избор 126, бр. 1/2 (2006 година): 225–256. [D. Serra, 'Empirical Determinants of Corruption: A Sensitivity Analysis', *Journal of Public Choice* 126, nos 1/2 (2006): 225–256.]

К. Шеринг, „Трансформирање на културата на полициското работење: Искуството на Јужна Африка“, Списание за криминологија на Австралија и Нов Зеланд, Посебно издание (1995 година): 54–61. [C. Shearing, 'Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa', *Australian and New Zealand Journal of Criminology, Special Issue* (1995): 54–61.]

Џ. Скинер, „Носење закони за културна промена“, Меѓународно списание за управување со јавниот сектор 13, бр. 6 (2000 година): 540–548. [J. Skinner, 'Legislating for Cultural Change', International Journal of Public Sector Management 13, no. 6 (2000): 540–548.]

Е. Р. Стодард, „Неформален кодекс“ на полициското девијантно однесување: Групен пристап за 'криминалот на сината униформа' [E. R. Stoddard, 'The "Informal Code" of Police Deviancy: A Group Approach to "Blue Coat Crime"', Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science 59 (1968): 201–213.]

Џ. Тиrol, „Теорија на колективната репутација (со прилог за истрајноста на корупцијата и квалитетот на фирмите), Списание на Економски студии 63 (1996 година): 1–22. [J. Tirole, 'A Theory of Collective Reputations (with Applications to Persistence of Corruption and to Firm Quality)', Review of Economic Studies 63 (1996): 1–22.]

С. А. Тоук, „Корупцијата, институциите и економскиот развој“, Списанието за економска политика на Оксфорд 25, бр. 2 (2009 година): 271–329. [S. A. Toke, 'Corruption, Institutions, and Economic Development', Oxford Review of Economic Policy 25, no. 2 (2009): 271–329.]

Т. Уи, „Политизирање на дојавувачите: Студија на случај“, Бизнис етика: Европско списание 9, бр. 4 (2000 година): 259–267. [T. Uys, 'The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study', Business Ethics: A European Review 9, no. 4 (2000): 259–267.]

Џ. Волис, Џ. Хант и К. Ричардс, „Врската помеѓу организациската култура, организациската клима и вредностите за управување“, Меѓународно списание за управување со јавниот сектор 12, бр. 7 (1999 година): 54–56. [J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', International Journal of Public Sector Management 12, no. 7 (1999): 54–56.]

Д. Е. Ворен, „Конструктивно и деструктивно однесување во организациите“, Списанието на Академијата за менаџмент 28, бр. 4 (2003 година): 622–632. [D. E. Warren, 'Constructive and Destructive Deviance in Organizations', Academy of Management Review 28, no. 4 (2003): 622–632.]

Г. Р. Вивер, „Доблестите на организацијата: Моралниот идентитет како основа за морална агенција“, Организациски студии 27, бр. 3 (2006 година): 341–368. [G. R. Weaver, 'Virtues in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency', Organizational Studies 27, no. 3 (2006): 341–368.]

Х. Х. Верлин, „Последици од корупцијата: искуството на Гана“, Списанието за политички науки 88, бр. 1 (1973 година): 71–85. [H. H. Werlin, 'The Consequences of Corruption: The Ghanaian Experience', Political Science Quarterly 88, no. 1 (1973): 71–85.]

Џ. К. Вилсон и Џ. Келинг, „Полицијата и безбедноста на соседството: Скршени прозорци“, Месечното списание Атлантик, март 1982 година: 29–38. [J. Q. Wilson and G. Kelling, 'The Police and Neighborhood Safety: Broken Windows', Atlantic Monthly, March 1982: 29–38.]

Организации

Амнести интернешнл (по потекло британска организација, а сега и глобална): www.amnesty.org/

Ресурсен центар за антикорупција: www.u4.no

Азиска банка за развој: www.adb.org/Integrity/links.asp

Австралиска комисија за интегритет при спроведувањето на законите: www.aclei.gov.au/ и www.aph.gov.au/Senate/committee/aclei_ctte/index.htm

Канадската меѓународна агенција за развој: www.impactalliance.org/

Комисија за јавни жалби против Канадската кралска коњичка полиција, Канада: www.cpc-cpp.gc.ca/

Комисија за борба против полициската корупција, Њујорк, САД: www.nyc.gov/html/ccpc/html/home/home.shtml

Комитет за спонзорирање организации (КОСО) на Комисијата Тредвеј: www.coso.org

Совет на Европа: www.coe.org

Комисија за криминал и несоодветно постапување, Квинсленд, Австралија: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp

Независна антикорупциска комисија на Хонгконг: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Хјуман рајтс воч (ограници во неколку земји): www.hrw.org

Независен директорат за жалби, Јужна Африка: www.icd.gov.za/

Независна комисија за жалби против полицијата, Обединетото Кралство: www.ipcc.gov.uk/

Канцеларија за полициски интегритет (Викторија, Австралија): www.opi.vic.gov.au/

Организација за економска соработка и развој (ОЕЦД): www.oecd.org

Комисија за полициски интегритет на Нов Јужен Велс, Австралија: www.pic.nsw.gov.au/default.aspx

Полициски јавен правобранител за Северна Ирска, Обединетото Кралство: www.policeombudsman.org/

Постојан комитет за полициско надгледување (Комитет П), Белгија: www.comitep.be/

Транспаренси интернешнл (ТИ- меѓународна антикорупциска организација со главно седиште во Германија): www.transparency.org

Генерална канцеларија за сметководство на САД: www.gao.org

Агенција на САД за меѓународен развој (УСАИД – агенција на САД за меѓународна помош): www.usaid.gov

Светска банка: www.wb.org

Релевантни закони и официјални извештаи

Комисија за истражување на можните нелегални активности и здруженото полициско несоодветно постапување, 1987–89 година, Квинсленд, Австралија, достапно на: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp?pgid=10877.

Кодекси за однесување на јавните службеници (Препорака (2000) 10 и појаснувачки меморандум), Совет на Европа.

Кривично-правна конвенција за корупција на Советот на Европа
<http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm> и
<http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>

Комитет на министри на Советот на Европа, Европски кодекс за полициска етика (Препорака (2001) 10 и појаснувачки меморандум), 19 септември 2001 година.

Комесар за човекови права при Советот на Европа, „Мислење во однос на независното и ефективно одлучување по основ на поднесените жалби против полицијата“ (2009 година), достапно на <https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH>. [Council of Europe Commissioner for Human Rights, 'Opinion concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police' (2009), available at <https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH>.]

Кодекс за однесување на службениците кои го спроведуваат законот на ОН (Резолуција 34/169, 17 декември 1979 година, Парламентарно собрание)

Droits de l'homme et éthique professionnelle, Manuel de formation de l'Institut suisse de police (Neuchatel: Institut Suisse de Police, 2009 година).

Џ. Фицџералд, Извештај на Комисијата за истрага во согласност со наредбите на Советот: Комисија за истрага за можни незаконски активности и здружено полициско несоодветно постапување (Бизбејн: Комисија за истражување на Квинсленд, 1989 година) [G. Fitzgerald, Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council: Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct (Brisbane: Government of Queensland, 1989).]

Независна комисија за полициското работење во Северна Ирска, „Нов почеток: Полициското работење во Северна Ирска – Извештај на Независната комисија за полициското работење во Северна Ирска“ (Белфаст: Независна комисија за полициското работење во Северна Ирска, 1999 година).

Интерамериканската конвенција против корупцијата, Организација на американските држави, 29 март 1996 година.

Експертската група на Интерпол за борба против корупцијата, „Глобални стандарди за борба против корупцијата во полициските сили/служби“, 70-то Генерално собрание, Будимпешта, 2001 година.

Џ. Кенеди, Кралска комисија надлежна за одлучување дали дошло до корумпирано или криминално однесување од страна на кој било западноавстралиски полициски службеник – Завршен извештај, 2 тома (Перт: Владата на Западна Австралија, 2004 година. [G. Kennedy, Royal Commission into Whether There Has Been Corrupt or Criminal Conduct by Any Western Australian Police Officer – Final Report, 2 vols (Perth: Government of Western Australia, 2004).]

Џ. Милер, „Полициската корупција во Англија и Велс: Проценка на актуелните докази“, Онлајн извештај на Министерството за внатрешни работи бр. 11/02 (Лондон: Министерство за внатрешни работи, 2003 година) [J. Miller, 'Police Corruption in England and Wales: An Assessment of Current Evidence', Home Office Online Report No. 11/03 (London: Home Office, 2003).]

Милтон Молен, Комисиски извештај: Комисијата да ги испита обвинувањата за полициска корупција и антикорупциските процедури во полицијата (Њујорк: Комисија, 1994 година). [M. Mollen, 'Report of the Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department' (New York: The Commission, 1994).]

Комисија за полициски интегритет на Нов Јужен Велс, „Годишен извештај 1996-7“, (Сиднеј: Комисија за полициски интегритет, 1997 година).

Лорд Нолан, „Прв извештај на Комитетот за стандарди во јавниот живот“ (Лондон: Државен архив, 1998 година). [Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).]

ОЕЦД, Анекс кон препораката на Советот за насоките на ОЕЦД за справување со судир на интересите во јавните служби, јуни 2003 година; Препорака од Советот за подобрување на интегритетот при јавните набавки, Анекс: Принципи за подобрување на интегритетот при јавните набавки, Ц (2008) 105.

ОЕЦД, „Конвенција против поткуп на странските јавни службеници во меѓународни бизнис трансакции“ (Париз: ОЕЦД, 1999 година). [OECD, 'Convention Against Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions' (Paris: OECD, 1999).]

П. Квинтон и Џ. Милер, Промовирање на етичкото полициско работење: Резиме на наодите од истражувањето на новите процедури за несоодветно постапување и полициската корупција (Лондон: Директорат за истражување и статистика при Министерството за внатрешни работи, 2003 година). [P. Quinton and J. Miller, Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Policing Corruption (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 2003).]

П. Рајан, „Политика против сексуално вознемирување врз основа на полот на полицијата на Нов Јужен Велс“ (Сиднеј: Гавермент принтер, 1998 година). [P. Ryan, 'New South Wales Police Gender Based and Sexual Harassment Policy' (Sydney: Government Printer, 1998).]

Л. Шерман, Скандал и реформа: Контролирање на полициската корупција (Лос Анџелес и Беркли, Калифорнија: Издавачката куќа на Универзитетот во Калифорнија, 1978 година) [L. Sherman, Scandal and Reform: Controlling Police Corruption (Los Angeles and Berkeley, CA: University of California Press, 1978).]

Стандардс Австралија, „Стандарди за добро управување 8000–8004“ (Сиднеј: Стандардс Австралија, 2003 година). [Standards Australia, 'Good Governance Standards 8000–8004' (Sydney: Standards Australia, 2003).]

Конвенција на ОН за борба против корупцијата (2003 година): www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

Резолуцијата 58/4 на Генералното собрание на ОН: Конвенцијата на ОН против корупцијата, 31 октомври 2003 година; Меѓународен кодекс за однесување на јавните службеници (Анекс на Резолуцијата 51/59 на Генералното собрание: Дејствување против корупцијата, 28 јануари 1997 година).

Џ. Вуд, „Кралската комисија во полициската служба на Нов Јужен Велс: Привремен извештај (1)“ (Сиднеј: Гавермент принтер, 1997 година). [J. Wood, 'Royal Commission into the NSW Police Service: Interim Report (1)' (Sydney: Government Printer, 1997).]

Џ. А. Винтерс, „Криминален долг“, писмена изјава на Џ. А. Винтерс, Расправа пред Комитетот за односи со странство, Сенатот на САД, 108-от конгрес, втора сесија, 13 мај 2004 година. [J. A. Winters, 'Criminal Debt', written statement by Jeffrey A. Winters, Hearing before the Committee on Foreign Relations, US Senate, 108th Congress, Second Session, 13 May 2004.]

Џ. Р. Т. Вуд, „Завршен извештај на Кралската комисија во рамките на Полициската служба на Нов Јужен Велс, том 1: Корупција и том 2: Реформи“ (Сиднеј: Државна влада на Нов Јужен Велс, 1997 година). [J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).]

Истражувања, семинари и други медиуми

Австралиски институт за криминологија, неколку публикации за односот помеѓу полицијата и заедницата, достапно на: www.aic.gov.au/criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx. [Australian Institute of Criminology, several publication on police-community relations, available at www.aic.gov.au/criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx.]

А. Бек и Ј. Кристјакова, „Криминалот и полициското работење во постсоветските општества: „Премостувајќи ја полицијата/Јавна поделба“, Полициското работење и општеството 12, бр. 2 (2002 година): 123–137. [A. Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', Policing and Society 12, no. 2 (2002): 123–137.]

А. Бек и Р. Ли, „Ставот за корупцијата на руските полициски службеници и посетители на обуки“, Криминалот, законот и општествените промени 38, бр. 4 (2002 година): 357-372. [A. Beck and R. Lee, 'Attitudes to Corruption amongst Russian Police Officers and Trainees', *Crime, Law and Social Change* 38, no. 4 (2002): 357-372.]

Џ. Фишман, Одмерување на полициската корупција (Њујорк: Колеџот Џон Џеј за кривична правда, 1978 година). [J. Fishman, *Measuring Police Corruption* (New York: John Jay College of Criminal Justice, 1978).]

Џ. Хјуон и други, Перцепции за етичките дилеми (Пејнхем: Национален оддел за полициска истрага, 1995 година) [G. Huon et al., *Perceptions of Ethical Dilemmas* (Payneham: National Police Research Unit, 1995).]

„Истрага“, филм (Авалон Бич: Пони филмс, 2010 година) [‘Inquisition’, film (Avalon Beach: Pony Films, 2010).]

К. Клокерс и други, Одмерување на полицискиот интегритет (Вашингтон, ДЦ: Национален институт за правда, 2000 година) [C. Klockars et al., *The Measurement of Police Integrity* (Washington, DC: National Institute of Justice, 2000).]

Р. Мишкович и други, *Einschätzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll: Ein gemeinsames Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Führungsakademie* (Келн, Лухтерханд/Волтерс Клувер, 2003 година). [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).]

М. Морачев, „Rezul'taty sotsiologicheskikh issledovaniy korruptsii v sisteme Ministerstva vnutrennykh del Rossiiskoi Federatsii“, В. Герасимов и А. Шчергорцов (уред.), *Nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiologiya korruptsii'* (Москва: Russko-Nemetskoe Obshchestvo Prava i Ekonomiki, 2003 година) [M. Mogachev, 'Rezul'taty 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).]

Џ. Мортон, Нечесни цајкани: Истражување за полициската корупција (Лондон: Литл, Браун, 1993 година). [J. Morton, *Bent Coppers: A Survey of Police Corruption* (London: Little, Brown, 1993).]

Записник од семинарот 'La déontologie policière, instrument de consolidation des droits de l'homme' (Париз: Министерство за внатрешни работи, Генерален директорат на националната полиција, Полициска служба за меѓународна техничка соработка, 1999 година)

Записник од семинарот „Полициското работење, етиката и корупцијата“, октомври 2002 година (Брисел: Едишнс Политеја, 2004 година).

С. Роуз-Акерман и А. Стоун, Цената на корупцијата за приватниот бизнис: Докази од истражувањата на Светската банка (Вашингтон, ДЦ: Светска банка, 1996 година). [S. Rose-Ackerman and A. Stone, *The Cost of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys* (Washington, DC: World Bank, 1996).]

За авторите

Пјер Апли (Pierre Aepli) работел 16 години за приватна компанија како управител задолжен за неколку странски подружници. После ова, од 1982 до 2002 ја предводел полициската служба на кантонот Во која броела 1000 припадници, а неколку години бил претседател на Швајцарската конференција на полициски началници. По неговото пензионирање, во 2003 година беше претседател на Швајцарскиот комитет одговорен за организација на самитот Г8 и има изведено различни меѓународни мисии на Балканот, во поранешните советски републики, Индонезија и Палестина за Швајцарија, Советот на Европа и ДЦАФ. Има објавено неколку статии поврзани со прашања од безбедноста. Тој има дипломирано на Меѓународниот институт за развој на менаџментот (ИМД) и на Националната академија на ФБИ во Квантико, Вирџинија. Предаваше полициски менаџмент на Универзитетот во Лозана на *Ecole des Sciences Criminelles*.

Лена Андерсон (Lena Andersson) дипломирала финансиски менаџмент на Универзитетот во Стокхолм и има речиси триесет години искуство во таа област. Повеќе од дваесет години работи на задачи поврзани со развојот, евалуацијата и обучувањето од областите финансиско раководење, внатрешно раководење и контрола како дел од програмите на Шведската централна влада и програмите за градење капацитети во делокругот на меѓународната помош за развој. Нејзината работа претежно се однесува на земјите во транзиција, земјите во развој и постконфликтните земји, особено Балканот, Западна Африка и Средниот Исток. Таа има развиено и одржано голем број работилници и обуки за антикорупција и градење на интегритетот, како и развиено и имплементирано концепти „обучете ги обучувачите“ на теми поврзани со антикорупцијата. Нејзина задача е да врши надзор на финансиите во безбедносниот сектор во соработка со парламентарните тела и телата за надзор како што се институциите за врховна ревизија. Лена е гостин-предавач на Универзитетот во Малме, Шведска и на Шведскиот колеџ за одбрана.

Ален Бекли (Alan Beckley) беше полициски службеник во Обединетото Кралство, кој служеше 30 години во полицијата во областа Сури и полицијата во Вест Мерсија. Неговата сегашна позиција е виш предавач на Универзитетот Чарлс Стјуарт, Австралиска висока школа за полициско работење, Нов Јужен Велс, Австралија, каде што работи веќе една година држејќи курсеви за извршно лидерство, ефективно управување со луѓе, добри практики во полициското работење и во безбедносните индустрии, управување со критични инциденти и професионална полициска етика. Пред ова, Ален работеше девет години како советник на раководството во јавниот сектор во Обединетото Кралство и со националните полициски служби во Обединетото Кралство и Европа. Неговата работа во најголема мера се фокусираше на централно владино ниво, претежно на раководење со програми и проекти и организациски развој, а во најголем број на задачи во полето на образованието.

Д-р Ханс Борн (Dr. Hans Born) е водечки научник на Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили. Неговата тековна работа се фокусира на раководење со разузнавачките служби во земји во транзиција како и на улогата на парламентите и институциите *Народен правобранител* во раководењето со безбедносниот сектор. Има спроведено истражувачки студии во областа на човековите права, одговорноста и раководењето со безбедносниот сектор за Обединетите нации, Организацијата за безбедност и соработка во Европа, Советот на Европа и Европскиот парламент. Тој е

коиницијатор на Интерпарламентарниот форум за Раководење во безбедносниот сектор во Југоисточна Азија (IPF-SSG) и Меѓународната конференција за институцијата *Народен правобранител* за вооружени сили (ICOAF). Има издадено голем број дела во областа на реформите и раководењето во безбедносниот сектор. Неговите неодамна издадени дела се *Управување со бомбата: Цивилната контрола и демократската одговорност за нуклеарното оружје* (*Governing the Bomb: Civilian Control and Democratic Accountability of Nuclear Weapons*), *Одговорност за меѓународната соработка во областа на разузнавањето* (Раутлеџ 2010 година) [*Accountability of International Intelligence Cooperation* (Routledge 2010)] и *Парламентарен надзор во безбедносниот сектор: ЕКОВАС Водич на парламентот и ДЦАФ за парламентарците од Западна Африка* (ЕКОВАС, 2001 година) [*Parliamentary Oversight of the Security Sector: ECOWAS Parliament-DCAF Guide for West African Parliamentarians* (ECOWAS, 2011).] Тој има завршено магистерски студии по јавна администрација на Универзитетот Твенте во Еншеде, Холандија и докторат за социјални науки на Универзитетот Брабант во Тилбург.

Ерик Кобут (Eric Cobut) е началник и директор за внатрешна комуникација на белгиската федерална полиција. Тој е коавтор на професионалниот кодекс на белгиската полиција. Исто така, тој го надгледуваше процесот на воведување промени и е човекот кој ги спои полициските служби на Белгија во 2001 година. Неколку години работеше како експерт во Советот на Европа, помагајќи им на разните источноевропски политички служби при составувањето на нивните професионални кодекси. Тој е дел и од разни проекти на Европската Унија поврзани со превенцијата на корупција во Бугарија и професионализацијата на националната полиција на Бурунди. Кобут предава Комуникација и Етика во неколку полициски академии како и на универзитет.

Матијас Ерни (Matthias Erny) е истражувачки соработник на Циришкиот Универзитетот за применети науки (ЦХАВ). Неговата работа се фокусира на политиката и економијата со особен акцент на ризиците кои се појавуваат во бизнис секторот. Во моментот ја пишува својата докторска дисертација за демократизацијата во постконфликтните земји на Универзитетот Св. Гален. За време на неговите студии, Матијас стажираше во Одделението за истражување на ДЦАФ.

Габриел Гајслер (Gabriel Geisler) е проектен асистент во Одделението за истражување на ДАЦФ. Неговата работа се фокусира на надзорот врз безбедносниот сектор, вклучувајќи ја полицијата и разузнавачките служби. Тој е магистер по Меѓународна историја и политика на Институтот за меѓународни и развојни студии во Женева, Швајцарија, а моментално ги завршува и своите докторски студии.

Ендрју Голдсмит (Andrew Goldsmith) е професор по право и извршен директор на Центарот за транснационална превенција на криминалот на Универзитетот Волонгонг, Австралија, како и вонреден професор по право и криминална правда на Универзитетот Флиндерс, Аделаид, Австралија. Тој долги години ја истражува полициската корупција, одговорноста и прашањата поврзани со управување, транснационалното полициско работење и борбата против тероризмот. Дава консултантски услуги и совети за бројни прашања од овие области за агенциите како што се Иницијативата за правда на Отвореното општество, Програмата за развој на Обединетите нации, Иницијативата на Комонвелтот за човекови права, Австралиската федерална полиција, Јавниот правобранител на Викторија и Комисијата за криминал и несоодветно постапување, Квинсленд. Тој исто така има работено на проекти за реформи во полицијата за Турско министерство за внатрешни работи и Канцеларијата на советникот за национална безбедност, Колумбија. Професор Голдсмит има завршено право, криминологија и социологија, и е

дипломец на Универзитетот во Аделаид, Универзитетот Монаш, Универзитетот во Торонто и Лондонската школа за економија на Лондонскиот Универзитет.

Лесли Холмс (Leslie Holmes) е професор по политички науки на Универзитетот во Мелбурн, повремен визитинг-професор на Вишата школа за социјално истражување во Варшава и Универзитетот во Болоња, како и член на Академијата за социјални науки во Австралија. Тој е автор на две поголеми истражувачки монографии за корупција (најновото дело *Скапани Држави?*, Издавачка куќа на Универзитетот Дјук, 2006 година) и уредник на три други книги во чии фокус се наоѓа корупцијата. Дополнително, на оваа тема тој има објавено повеќе од 30 статии во научни списанија и поглавја на книги.

Брајан Кингсхот (Brian Kingshott) е од Велика Британија и има дипломирано на Школата за детективска обука на полицијата Метрополитен (Лондон) стекнувајќи се со звање детектив и преговарач за заложници. За време на неговата триесет и двегодишна кариера тој работел во одделите за криминални истраги, сообраќај, воздухопловна поддршка, притвор, комуникации, специјални единици, како и во тимот за справување со кризи при големи катастрофи, бирото за истрага при несреќи, во одделението за обуки и во својство на партнер при полициското работење во заедницата. Служеше во британската полициска служба како ревизор за човекови права. Тој е обучен МОДАЦЕ (полициски службеник за справување со кризи при големи катастрофи и цивилна заштита во итни случаи и спасување), како и полициски советник за медиумите и обучувач. Тој е поранешен член на Кадарот на Обединетото Кралство на меѓународни преговарачи за заложници. Во моментот е вонреден професор на Државниот универзитет Гренд Вали во Мичиген, САД. Кингсхот е автор чии дела многу се објавуваат. Во нив тој пишува на теми како што се полициското работење, личната и организациската култура, етиката и тероризмот.

Андре Лакроа (André Lacroix) е професор на Катедрата за филозофија и применета етика и Катедрата за применета етика на Универзитетот во Шербрук. Неговите интереси и работа се насочени кон разбирањето на интеракцијата помеѓу поединецот и групата од етичка гледна точка, идентификувањето и анализирањето на разните модели на етичка интервенција и предлагањето на начини на реагирање и одлучување во институциите и општеството. Предмет на негов интерес се прашањата поврзани со спроведувањето обуки на работното место. Оттаму, тој тесно соработува со многу полициски оддели со цел да се воведат етички обуки во полициската работа. Лакроа има дипломирано на Катедрата за филозофија на Универзитетот Мекгил, има завршено магистерски студии на Универзитетот Сорбона во Париз и докторски студии на Универзитетот во Квебек, Монреал. Андре е предавач во неколку организации и автор на бројни статии и монографии.

Жерар Снел (Gerard Snel), експерт на ОН за обука за управување со кризи, е холандски полициски управник кој ја започнал својата кариера во 1981 година како полициски службеник за патрола, а подоцна станал детектив-инспектор во Амстердамската полиција. После активна полициска служба од 16 години, тој го пренасочи своето внимание на полициското образование во 1998 година. Тој предаваше Управување со криминална истрага и лидерство на факултетот за лидери на Полициската академија во Холандија. Тој создаде неколку програми за наставни планови на додипломски и постдипломски студии и беше одговорен за развој на наставниот план за постдипломски студии за Управување со криминална истрага. Во рамките на Полициската академија на Холандија тој во моментот е програмски менаџер на Катедрата за истражна наука. Жерар поседува титула магистер по полициско управување и е дипломец на

Националната академија на ФБИ. Неговата книга за ефективна криминална контрола (*Effectieve Crimnaliteitsbeheersing*) стана стандардна стручна литература во образованието на холандската полиција.

Ејдан Вилс (Aidan Wills) е проектен координатор во Одделението за истражување на ДАЦФ. Тој ги координира проектите на ДАЦФ за надзор на агенциите за безбедност и разузнавање. Коуредник е на неодамна објавената книга, *Соработката и одговорноста на меѓународните разузнавачки служби* (*International Intelligence Cooperation and Accountability*), и има работено на различни аспекти од управувањето со безбедносниот сектор вклучувајќи ги омбудсманите за вооружени сили, улогата на *ад хок* анкетните комисии, пристапот до информации, и пружањето заштита на дојавувачите. Тој има магистрирано на Институтот за меѓународни и развојни студии во Женева.

Крајни белешки

Глава 1:

- 1 М. Панч, „Овоштарници со скапани плодови: ‘Чума’, полициското несоодветно постапување и неуспешноста на системот“, *Работењето на полицијата и општеството* 12, бр. 2 (2003 година): 171-196.
- 2 А. Званиецки, „Фокусот на Соединетите Американски Држави на поврзаноста на корупцијата и тероризмот“, Американскиот Стејт департмент, 2008 година, достапно на: www.america.gov/st/peacesec-english/2008/October/20081022110653_saikceinawz0.3784449.html. [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/20081022110653_saikceinawz0.3784449.html.]
- 3 Види: www.interpol.int/public/corruption/igec/default.asp.
- 4 Составено од Комисијата Кнап која ја испитуваше корупцијата во њујоршката полиција во раните 1970-ти години.
- 5 Како што е наведено, меѓу другото, од ЕГИК.
- 6 А. Хајденхајмер (уред.), *Политичка корупција* (Њујорк: Холт, Рајнхарт и Винстон, 1970 година): 24, 26-27. [A. Heidenheimer (ed.), *Political Corruption* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970): 24, 26–27.]
- 7 Според дефиницијата на *Англискиот речник на Оксфорд*.
- 8 М. Истон и Д. ван Рикенгхем, „Концептуализирање на улогата на полициската култура во стратегиите за промени“, во М. Кулс и други (уред.), *Безбедноста, општествените проблеми и перцепциите на граѓаните* (Антверп: Маклу, 2010 година). [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* (Antwerp: Maklu, 2010).]
- 9 Види: www.interpol.int/Public/corruption/standard/Default.asp.
- 10 М. Нујитен и Г. Андерс, *Корупцијата и тајното право: Правна антрополошка перспектива* (Алдершот: Ешгејт, 2009 година): 53-54 [M. Nuijten and G. Anders, *Corruption and the Secret Law: A Legal Anthropological Perspective* (Aldershot: Ashgate, 2009): 53–54.]
- 11 Амнести интернешнл САД, *Каменувани: Полициска злоупотреба и несоодветно постапување кон лезбејките, хомосексуалците, бисексуалците и транссексуалците во САД* (Њујорк: Амнести интернешнл САД, 2005 година). [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).]
- 12 Во отсуство на каков било цврст доказ, аргументот дека пронајдените пари во клубот Њуфорџ каунти кои беа основа за појава на гласини дека полицијата е во таен договор со ИРА, можеби беа подметнати со цел сомнежот да падне врз полицијата, немаше никакво значење – Л. Донахју, „Финансирање на антитероризмот во Обединетото Кралство и Соединетите Американски Држави“, *Списанието за меѓународно право на Мичиген* 27, бр. 2 (2006 година): 314. [In the absence of any firm evidence either way, it is worth noting that the cash found at the Newforge Country Club, which was the basis of rumours that the police had colluded with the IRA, may have been planted to cast suspicion on the police – L. Donohue, ‘Anti-Terrorist Finance in the United Kingdom and United States’, *Michigan Journal of International Law* 27, no. 2 (2006): 314.]

- 13 Р. Пиерс, „Операција Капри“, извештај доставен до Конференцијата на Австралискиот јавен сектор за антикорупција, Бризбејн, 29 јули 2009 година, достапно на: www.apsacc.com.au/2009conference/papers09/Day1_29July09/StreamA3/OperationCapri_RussellPearce.pdf. [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.]
- 14 Ф. Галтунг, Ф. Смит и Р. Хомел, *Меѓународен глобален барометар на корупцијата на Транспаренси интернешнл: Пилот студија за меѓународните ставови, очекувања и приоритети во однос на корупцијата, 2002 година* (Берлин: Транспаренси интернешнл, 2003 година) [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).]
- 15 Х. Рианьо заедно со Р. Ходес и А. Еванс, *Глобален барометар на корупцијата* (Берлин: Транспаренси интернешнл, 2009 година) [J. Riaño with R. Hodess and A. Evans, *Global Corruption Barometer* (Berlin: Transparency International, 2009): 9.]
- 16 Евробарометар, *Ставовите на европјаните за корупцијата – целосен извештај* (Брисел: TNS Opinion and Social, 2009 година): 20. [Eurobarometer, *Attitudes of Europeans towards Corruption – Full Report* (Brussels: TNS Opinion and Social, 2009): 20.]
- 17 Евробарометар, од белешка 17 нагоре.
- 18 Евробарометар, од белешка 17 нагоре.
- 19 Карен Бек, Надиа Бони и Џенет Пекер, „Употребата на истражувањата на јавното мислење: Што можат да научат од нив раководителите на полицијата?“, *Работење на полицијата: Меѓународно списание за раководството и стратегиите на полицијата* 22, бр. 2 (1999 година): 191-216. [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.]
- 20 Дејвид Бејли, цитиран во Д. Харис, *Добри полицајци: Случајот на превентивно работење на полицијата* (Њујорк прес, 2005 година): 20-21. [David Bayley, cited in D. Harris, *Good Cops: The Case for Preventive Policing* (New York: New Press, 2005): 20–21.]
- 21 Ф. де Зварт, „Трансфер на кадарот во индиската јавна администрација: Корупција и антикорупција“, во Х. Бекер и Н. Шулте Нордхолт (уред.), *Корупцијата и оправданоста* (Амстердам, СИСВО, 1996 година) [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: SISWO, 1996).]
- 22 Т. Денам, *Полициските реформи и родот* (Женева, ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, ОН-ИНСТРАВ, 2008 година). [T. Denham, *Police Reform and Gender* (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).]
- 23 Р. Мухарџи и О. Гоксекус, „Родот и Корупцијата во јавните служби“, во Р. Ходес и други (уред.), *Извештај за глобалната корупција 2004* (Лондон: Плут, 2004 година): 337-339. [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.]
- 24 Фокус, „Polizei-Korruption: Der Sumpf wird größer“, *Фокус* бр. 1, 2 јануари 1995 година. [Focus, 'Polizei-Korruption: Der Sumpf wird größer', *Focus* no. 1, 2 January 1995.]
- 25 П. Грабоски, „Приватното спонзорирање на јавното работење на полицијата“, *Полициска практика и истражување* 8, бр. 1 (2007 година): 5-16. [P. Grabosky, 'Private Sponsorship of Public Policing', *Police Practice and Research* 8, no. 1 (2007): 5–16.]
- 26 М. Молен, *Комисиски извештај: Комисијата да ги испита обвинувањата за полициска корупција и антикорупциските процедури во полицијата* (Њујорк: Комисија, 1994 година) [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).]
- 27 Дефиницијата за добро раководење во контекст на овој прирачник се однесува на мерките кои се усвоени или се сметаат за неопходни со цел да се загарантираат оптимални услови во кои полициските службеници ќе го покажат интегритетот кој се очекува од нив, како и да се загарантира разоткривањето на и соодветното постапување со корумпираните полициски службеници.
 - 28 Амнести интернешнл, *Посилна од законот: Одговорноста на полицијата во Ангола* (Лондон: Амнести интернешнл, 2007 година). [Amnesty International, *Above the Law: Police Accountability in Angola* (London: Amnesty International, 2007).]
 - 29 П. Грабоски, „Полицијата како меѓународен мировник“, *Работењето на полицијата и општеството* 19, бр. 2 (2009 година): 101-105. [P. Grabosky, 'Police as International Peacekeepers', *Policing and Society* 19, no. 2 (2009): 101–105.]
 - 30 С. Менделсон, Бараки и бордели: *Припадниците на мировните сили и трговијата со луѓе на Балканот* (Вашингтон ДЦ, ЦСИС прес, 2005 година) [S. Mendelson, *Barracks and Brothels: Peacekeepers and Human Trafficking in the Balkans* (Washington DC: CSIS Press, 2005).]
 - 31 Т. Леџет, *Криминалот и развојот во Централна Америка* (Виена: Канцеларијата на ОН за борба против наркотици и криминал, 2007 година) [T. Leggett, *Crime and Development in Central America* (Vienna: UN Office on Drugs and Crime, 2007).]
 - 32 В. Кнап и други, *Извештајот на Комисијата Кнап за полициската корупција* (Њујорк: Бразилер, 1973 година). [W. Knapp et al., *The Knapp Commission Report on Police Corruption* (New York: Braziller, 1973).]
 - 33 Џ. Куа, „Спречување на полициската корупција во Сингапур: Улогата на регрутирањето, обуката и социјализацијата“ *Списание за јавна администрација на Азија и Пацификот* 28, бр. 1 (2006 година): 59-75. [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.]
 - 34 Р. Роберг и Џ. Квинендал, *Полицијата и општеството* (Белмонт, ЦА: Вадсворт, 1993 година) [R. Roberg and J. Kuykendall, *Police and Society* (Belmont, CA: Wadsworth, 1993).]
 - 35 Б. Де Спевил, Хонгконг: Иницијативата на полицијата против корупцијата (Париз: ОЕЦД, 1997 година) [B. de Speville, Hong Kong: Policy Initiatives against Corruption (Paris: OECD, 1997).]

Глава 2:

- 36 Е.Х. Шејн, *Организациската култура и лидерството* (Сан Франциско, Калифорнија: Џоси бас, 2004 година). [E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004).]
- 37 Е. Кобут и Џ. Бомал, *Motiver, être motivé et réussir ensemble* (Liège: Edipro-Editions des CCI de Wallonie, 2009 година). [E. Cobut and G. Bomal, *Motiver, être motivé et réussir ensemble* (Liège: Edipro-Editions des CCI de Wallonie, 2009).]
- 38 Ж. Бордо, „Déontologie, éthique... Police: quelques notions“, во *Работењето на полицијата, етика и корупцијата*, записник од колоквиумот во Брисел, септември/октомври 2002 година (Брисел, Едишнс Политеја, 2004 година). [G. Bourdoux, 'Déontologie, éthique... Police: quelques notions', in *Policing, Ethics and Corruption, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002* (Brussels: Editions Politeia, 2004).]
- 39 Институтот за мир во САД, „Борбата против корупцијата при спроведувањето реформи во безбедносниот сектор“, Брифинг бр. 32 (Вашингтон, ДЦ, УСИП, 2010 година). [US Institute of Peace, 'Fighting Corruption in Security Sector Reform', Peace Brief No. 32 (Washington, DC: USIP, 2010).]

- 40 Е. Рис-Иани и Ф. Иани, *Двете култури на работење на полицијата* (Њу Браунзвик, Њу Џерси: Трансекшн брукс, 1983 година). [E. Reuss-Ianni and F. Ianni, *Two Cultures of Policing* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1983).]
- 41 Х. Голдстајн, *Полициска корупција: Перспектива за нејзината природа и контролирањето на истата* (Вашингтон, ДЦ: Полициска фондација, 1975 година). [H. Goldstein, *Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control* (Washington, DC: Police Foundation, 1975).]
- 42 Џ. Х. Сколник, *Правда без судење: Спроведувањето на законот во демократското општество* (Њујорк: Вајли, 1966 година). [J. H. Skolnick, *Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society* (New York: Wiley, 1966).]
- 43 Џ. Кранк, *Сфаќање на полициската култура*, 2-ро издание (Синсинати, Охајо: Андерсон паблишинг, 2004 година). [J. Crank, *Understanding Police Culture*, 2nd edn (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 2004).]
- 44 Б. Ф. Кингшот, „Етиката на работењето на полицијата: Студија за кодексите на полицијата во Англија“, необјавена докторска теза, Универзитетот во Екстер (2001 година). [B. F. Kingshott, 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', unpublished doctoral thesis, University of Exeter (2001).]
- 45 Види: <http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html>.
- 46 Повеќето делови се преземени од стандардите за постапување на Експертската група на Интерпол за борба против корупцијата, Препораката (2001) 10 од Советот на Европа, Интерамериканската конвенција против корупцијата од Организацијата на американските држави, Анексот кон препораката на Советот за насоките на ОЕЦД за справување со судир на интересите во јавните служби (Анекс на Резолуцијата 51/59 на Генералното собрание: Дејствување против корупцијата).
- 47 М. Жиродо, „БРАСС: Стратегии за зајакнување на полицискиот интегритет“ во *Работењето на полицијата, етиката и корупцијата*, записник од колоквиумот во Брисел, септември/октомври 2002 година (Брисел, Едишнс Политеја, 2004 година). 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 Т. Денам, „Полициските реформи и родот“, во Меган Бастик и Кристин Валасек (уред.) *Прирачник за родот и реформите во безбедносниот сектор* (Женева: ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, ОН-ИНСТРАВ, 2008 година):16. [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.]
- 49 Денам, од белешка 13 нагоре: 19.
- 50 Денам, од белешка 13 нагоре: 19.
- 51 Денам, од белешка 13 нагоре: 19.

Глава 3:

- 52 Понатамошни информации може да се најдат во Пјер Апли, Оливер Рибо и Еверет Самерфилд, *Одлучување во полициското работење: Операции и раководење* (Лозана: ЕПФЛ Прес, 2011 година). [Complementary information can be found in Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).]
- 53 Повеќе за оваа тема кај Апли, Рибо и Самерфилд, од белешка 1 нагоре.
- 54 Ј. Хуџик и Џ. Корднер, *Планирање на организациите и системите на кривична правда* (Њујорк и Лондон: Мекмилан, 1983 година). [J. Hudzik and G. Cordner, *Planning in Criminal Justice Organizations and Systems* (New York and London: Macmillan, 1983).]

- 55 Прилагодено од М. Спероу, *Спроведување на полициското работење во заедницата. Гледишта за полициското работење* (Вашингтон, ДЦ: Националниот институт за правда и Универзитетот Харвард, 1988 година). [Adapted from M. Sparrow, *Implementing Community Policing. Perspectives on Policing* (Washington, DC: National Institute of Justice and Harvard University, 1988).]
- 56 Е. А. Лашер, „Извештај на Комисијата за истражување на полициската администрација на Нов Јужен Велс“ (Сиднеј: Гавермент принтер на НЈВ, 1981 година). [E. A. Lusher, 'Report of the Commission of Inquiry into the New South Wales Police Administration' (Sydney: NSW Government Printer, 1981).]
- 57 Е. Р. Мегваер, *Организациската структура во американските полициски агенции: Состојба, сложеност и контрола* (Албени, Њујорк: Сани прес, 2003 година): 11. [E. R. Maguire, *Organization Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control* (Albany, NY: SUNY Press, 2003): 11.]
- 58 Вилард М. Оливер, *Полициско работење насочено кон заедницата: Системски пристап кон полициското работење* (Апер Седл Ривер, Њу Џерси: Пирсон Прентис Хол, 2008 година). [Willard M. Oliver, *Community-oriented Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008).]
- 59 Питер Друкер, *Управување, задачи, одговорности и практики* (Женева: Изданија за менаџмент (Европа) Дирмас, 1974 година): 517–599. [Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (Geneva: Management Editions (Europe) Dirmas, 1974): 517–599.]
- 60 Инспирацијата за овој дел потекнува од Апли, Рибо и Самерфилд, од белешка 1 нагоре.
- 61 Френсис Хеселбејн, Маршал Голдсмит и Ричард Бекхард (уред.), *Лидерот на иднината*, Серија на фондацијата Друкер (Сан Франциско, Калифорнија, Џоси-Бас, 1996 година). [Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard (eds), *The Leader of the Future*, Drucker Foundation series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996).]
- 62 В. Бенис, *За станувањето лидер: Класика за лидерството* (Ридинг, Масачусетс, Персиус букс, 1989 година). [W. Bennis, *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (Reading, MA: Perseus Books, 1989).]
- 63 Џ. Максвел, *21 непобитен закон за лидерството* (Нешвил, Тенеси: Томас Нелсон, 1998 година). [J. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1998).]
- 64 Џ. Њухем, „Справување со полициската корупција во Јужна Африка“, извештај од истражување, Центар за проучување на насилството и помирувањето, јули 2002 година, достапно на: www.csvr.org.za/jwits/papers/papoli14.htm. [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.]
- 65 Њухем, од белешка 12 нагоре.
- 66 Целосни детали за случајот може да се прочитаат на веб страницата на ФБИ: 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 Џ. Чен и Д. Диксон, „Политиката на полициските реформи“, *Криминологија и кривично право* 7, бр. 4, (2007 година): 443–468. [J. Chan and D. Dixon, 'The Politics of Police Reform', *Criminology and Criminal Justice* 7, no. 4 (2007): 443–468.]
- 68 Т. Њубрн, „Разбирање и превенција на полициската корупција: Лекции научени од литературата“, Документи од полициска истрага бр.110 (Лондон: Истражување на Министерството за внатрешни работи, Директорат за развој и статистика, 1999 година) [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).]
- 69 Џ. Клајниг, *Етиката на полициското работење* (Кембриџ, Издавачка куќа на Универзитетот Кембриџ, 1996 година). [J. Kleinig, *The Ethics of Policing* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).]

- 70 Лорд Нолан, „Прв извештај на Комитетот за стандарди во јавниот живот“ (Лондон: Државен архив, 1998 година). [Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).]
- 71 Т. Џонс, Т. Њубрн и Д. Џ. Смит, Демократијата и полициското работење (Лондон: Институтот за политички студии, 1994 година). [T. Jones, T. Newburn and D. J. Smith, *Democracy and Policing* (London: Policy Studies Institute, 1994).]

Глава 5:

- 72 Понатамошни информации може да се најдат во Пјер Апли, Оливер Рибо и Еверет Самерфилд, *Одлучување во полициското работење: Операции и раководење* (Лозана: ЕПФЛ Прес, 2011 година). [Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).]
- 73 Вилард М. Оливер, *Полициско работење насочено кон заедницата: Системски пристап кон полициското работење* (Апер Седл Ривер, НЈ: Пирсон Прентис Хол, 2008 година): 304–305. [Willard M. Oliver, *Community-Oriented Policing: A Systemic Approach to Policing* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008): 304–305.]
- 74 Вести на Би-Би-Си, 18 октомври 2005 година; *Сандеј Мирор*, 17 август 2003 година; www.theindychannel.com, 2 јули 2008 година. [BBC News, 18 October 2005; *The Sunday Mirror*, 17 August 2003; www.theindychannel.com, 2 July 2008.]
- 75 П. Брнс и Д.К.Секрест, „Полициска корупција: Случајот во Мајами“, *Службен весник за кривична правда и однесување* 19, бр. 3 (1992 година): 294–313. [P. Burns and D. K. Sechrest, 'Police Corruption: The Miami Case', *Journal of Criminal Justice and Behavior* 19, no. 3 (1992): 294–313.]
- 76 Оваа операција беше спроведена со помош на Полициската мисија на Европската унија во БиХ.
- 77 Врз основа на искуствата за градење капацитет во Јужна Африка и Руанда на Шведскиот национален полициски одбор.

Глава 6:

- 78 Види Џејмс Харисон и Мери Канин, *Независна комисија за жалби против полицијата*, (Лондон: Либерти, 2000 година): 2–3; Џ. Е. Фицџералд, *Комисија за истражување на можните нелегални активности и здруженото полициско несоодветно однесување* (Бризбејн: Комисија за истражување на Квинсленд, 1987 година); Џ. Р. Т. Вуд, *Кралска комисија во рамките на Полициската служба на Нов Јужен Велс*, том 1 & 2 (Сиднеј: Државна влада на Нов Јужен Велс, 1997 година). [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).]
- 79 Кристофер Марфи и Пол Меккена, „Полиција која ја истражува полицијата: Критичка анализа на литературата“, Комисија за јавни жалби против Канадската кралска коњичка полиција, август 2010 година, достапно на www.cpc-cpp.gc.ca/prrr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx. [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/pr/inv/police/projet-pip-rep-eng.aspx.]
- 80 Види на пример: Генерално собрание на ОН, „Меѓународен пакт за граѓански и политички права“, 16 декември 1966 година, Договор на ОН сериски број на томот 999, достапен на www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html, Член 2(3); Генерално собрание на ОН, „Конвенција против тортура и друг груб, нечовечки или деградирачки третман или казна“, 10 декември 1984 година, Договор на ОН сериски број на томот 1465, достапно на www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html, Член 12. [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.]
- 81 Генерално собрание на ОН, „Конвенција на Обединетите нации против корупцијата“, 31 октомври 2003 година, A/58/422, достапно на www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; Комитет на министри на Советот на Европа, „Препорака Rec(2001)10 на Комитетот на министри до земјите-членки за Европскиот кодекс за полициска етика“, усвоен на 19 септември 2001 година. [UN General Assembly, 'United Nations Convention against Corruption', 31 October 2003, A/58/422, available at www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; Council of Europe 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.]
- 82 Како варијација на ова за „проспективен“ и „ретроспективен“ надзор види Роберт Шварц, „Регулаторната етика во теорија и практика“, документот е претставен на конференцијата за Етика и интегритет на владеење: Трансатлантски дијалог, Лувен, јуни 2005 година. [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.]
- 83 Џ. Милер, „Граѓански надзор врз полициското работење. Лекции од литературата“, достапно на www.vera.org/download?file=93/civilian%2Boversight.pdf: 5. [J. Miller, 'Civilian Oversight of Policing. Lessons from the Literature', available at www.vera.org/download?file=93/civilian%2Boversight.pdf: 5.]
- 84 Сања Кутњак Ивковиќ, *Паднатите сини витези: Контролирање на полициската корупција* (Њујорк: Издавачка куќа на Универзитетот Оксфорд, 2005 година): 100–101. [Sanja Kutnjak Ivkovic, *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption* (New York: Oxford University Press, 2005): 100–101.]
- 85 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, „Полициска одговорност: премногу важно за да се запостави, премногу итно за да се одложи“ (Њуделхи: ЦХРИ, 2005 година), достапно на www.humanrightsinitiative.org/publications/chogm/chogm_2005/chogm_2005_full_report.pdf: 40. [Commonwealth Human Rights Initiative, 'Police Accountability: Too Important to Neglect, Too Urgent to Delay' (New Delhi: CHRI, 2005), available at www.humanrightsinitiative.org/publications/chogm/chogm_2005/chogm_2005_full_report.pdf: 40.]
- 86 Второ генерално собрание на државните комори, „Превенција на корупцијата“, 2005–2006, бр. 30374, Хар, 2005 година (на холандски). [Second Chamber of the States-General, 'Corruption Prevention', 2005–2006, nr. 30374, The Hague, 2005 (in Dutch).]
- 87 Во некои земји специјалните полициски служби поднесуваат извештај до министрите, на пример, воената полиција до министерството за одбрана, а царинската полиција до министерството за финансии.
- 88 Види www.hmic.gov.uk/Pages/home.aspx.
- 89 Види www.interieur.gouv.fr/sections/a_l_interieur/la_police_nationale/organisation/igpn/igpn.

- 90 Види www.igai.pt.
- 91 Види www.om.nl/organisatie/rijksrecherche/.
- 92 „Давање поткуп за придружување на кениската полиција“, *Вести на Би-Би-Си*, 16 декември 2005 година, достапно на <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4534150.stm>.
- 93 Отвин Маренин, „Иднината на полициското работење во африканските држави“, *Полициска практика и истражување* 10, бр. 4 (2009 година): 349–363. [Otwin Marenin, 'The Futures of Policing African States', *Police Practice and Research* 10, no. 4 (2009): 349–363.]
- 94 Анике Осе, *Разбирање на полициското работење: Ресурс за активистите за човекови права* (Амстердам: Амнести, 2006 година). [Annikke Osse, *Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists* (Amsterdam: Amnesty, 2006).]
- 95 Истрага Ипервош, *Извршно резиме*, том. 2 (Форест, Онтарио: Влада на Онтарио, 2007 година): 92. [Ipperwash Inquiry, *Executive Summary*, Vol. 2 (Forest, ON: Government of Ontario, 2007): 92.]
- 96 Истрага Ипервош, *Извештај за Истрагата – том 2, Односи Полиција/Влада* (Форест, Онтарио: Влада на Онтарио, 2007 година): 304. [Ipperwash Inquiry, *Report of the Ipperwash Inquiry – Volume 2, Police/Government Relations* (Forest, ON: Government of Ontario, 2007): 304.]
- 97 Истрага Ипервош, од белешка 19 нагоре: 308. [Ipperwash Inquiry, note 19 above: 308.]
- 98 Рик Стапенхарст, Најал Џонстон и Рикардо Пелицио (уредници), *Улогата на парламентот во спречувањето на корупцијата* (Вашингтон, ДЦ: Институт на Светска банка, 2006 година): 1–10. [Rick Staphenhurst, Niall Johnston and Riccardo Pelizzio (eds), *Role of Parliament in Curbing Corruption* (Washington, DC: World Bank Institute, 2006): 1–10.]
- 99 Џереми Поуп, „Парламентарна и антикорупциска легислатива“, во Рик Стапенхарст, Најал Џонстон и Рикардо Пелицио (уредници), *Улогата на парламентот во спречувањето на корупцијата* (Вашингтон, ДЦ: Институт на Светска банка, 2006 година). [Jeremy Pope, 'Parliament and Anti-corruption Legislation', in Rick Staphenhurst, Niall Johnston and Riccardo Pelizzio (eds), *Role of Parliament in Curbing Corruption* (Washington, DC: World Bank Institute, 2006).]
- 100 Борн, Флури и Џонсон (уредници), *Парламентарен надзор на безбедносниот сектор: принципи, механизми и практики* (Женева: ИПУ/ДЦАФ, 2003 година): 76. [Born, Fluri and Johnson (eds), *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles, Mechanisms and Practices* (Geneva: IPU/DCAF, 2003): 76.]
- 101 Стапенхарст, Џонстон и Пелицио, од белешка 21 нагоре. [Staphenhurst, Johnston and Pelizzio, note 21 above.]
- 102 Хјуман рајтс воч, „Секој е во играта“. *Корупција и злоупотреба на човековите права кај Нигериската полиција* (Њујорк: Хјуман рајтс воч, 2010 година): 67–86. [Human Rights Watch, 'Everyone's in on the Game': *Corruption and Human Rights Abuses by the Nigeria Police Force* (New York: Human Rights Watch, 2010): 67–86.]
- 103 Хјуман рајтс воч, од белешка 25 нагоре: 82 за финансирањето на нигериската полиција.
- 104 Заеднички парламентарен комитет на Австралиската комисија за интегритет при спроведување на законите, „Истражување на моделите за интегритет при спроведување на законите“ (Канбера: Парламент на Комонвелтот на Австралија, 2009 година). [Parliamentary Joint Committee on the Australian Commission for Law Enforcement Integrity, 'Inquiry into Law Enforcement Integrity Models' (Canberra: Parliament of the Commonwealth of Australia, 2009).]
- 105 Адам Шинар, „Одговорност за Индиската полиција: Создавање надворешна агенција за жалби“, *Правна мрежа за човекови права*, август (2009 година): 21. [Adam Shinar, 'Accountability for the Indian Police: Creating an External Complaints Agency', *Human Rights Law Network*, August (2009): 21.]

- 106 Глобална организација на парламентарците против корупцијата, „Контролирање на корупцијата: Прирачник на парламентарците“ достапен на www.gopacnetwork.org/Docs/CCH%20FINAL%20Aug%2005%20ENG.pdf: 32. [Global Organization of Parliamentarians Against Corruption, 'Controlling Corruption: A Parliamentarian's Handbook', available at www.gopacnetwork.org/Docs/CCH%20FINAL%20Aug%2005%20ENG.pdf: 32.]
- 107 Рејчел Нилд, *Теми и дебати за реформите во јавната безбедност: Прирачник за граѓанското општество: Надворешни контроли* (Вашингтон, ДЦ: Канцеларија во Вашингтон за Латинска Америка, 2000 година). [Rachel Neild, *Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Civil Society: External Controls* (Washington, DC: Washington Office on Latin America, 2000).]
- 108 *Градот Кантон, Охајо против Харис*, 489 U.S. 378: том 489. [*City of Canton, Ohio v. Harris*, 489 U.S. 378: Volume 489.]
- 109 Нилд, од белешка 30 нагоре.
- 110 Џ. Шулц, „УНЦАЦ корупцијата во судството: Барања и начини за реформи“, Requirements and Avenues for Reform, U4 Извештај Бр. 18, септември 2009 година, достапно на www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf. [J. Schultz, 'The UNCAC and Judicial Corruption: Requirements and Avenues for Reform', U4 Brief No. 18, September 2009, available at www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf.]
- 111 Кутњак Ивковиќ, од белешка 7 нагоре: 56.
- 112 Џон Д. Нејли, Професионалните стандарди кај специјалните полициски задачи „Краток преглед на истраги“, 2001 година, достапно на www.cbc.ca/news/pdf/NeilyReport2.pdf. [John D. Neily, 'Professional Standards Special Task Force "Investigation Overview"', 2001, available at www.cbc.ca/news/pdf/NeilyReport2.pdf.]
- 113 Нејли, од белешка 35 нагоре.
- 114 Хајдемари Паулич, „Австрија“, во *Меѓународен компаративен правен водич за криминал во бизнисот 2011*, Глобална правна група (2011 година), достапно на www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/3943.pdf. [Heidemarie Paulitsch, 'Austria', in *The International Comparative Legal Guide to Business Crime 2011*, Global Legal Group (2011), available at www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/3943.pdf.]
- 115 *Кралска комисија за полициски овластувања, Обединетото Кралство* (Лондон: Архив на Нејзиното Височество, 1929 година). [*Royal Commission on Police Powers, UK* (London: H.M. Stationary Office, 1929).]
- 116 Генерално собрание на ОН, од белешка 4 нагоре: 10, член 6.
- 117 ОЕЦД, „Специјализирани антикорупциски институции. Оценка на моделите“, достапно на www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf: 21.
- 118 Џон С. Т. Куа, „Спротивставување на институционалниот неуспех: Учење од искуствата на антикорупциските агенции во четири азиски земји“, *Кривично право и социјални промени* 53 (2010 година): 25. [Jon S. T. Quah, 'Defying Institutional Failure: Learning from the Experiences of Anti-corruption Agencies in Four Asian Countries', *Crime Law and Social Change* 53 (2010): 25.]
- 119 Куа, од белешка 41 нагоре.
- 120 Куа, од белешка 41 нагоре: 30–33.
- 121 Види ја веб страницата на НАК, www.icac.org.hk/en/about_icac/os/index.html.
- 122 ОЕЦД, од белешка 40 нагоре: 22.
- 123 Влада на Австралија, „Кои сме ние. Интегритет при спроведување на законите“, достапно на [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). [Australian Government, 'Who We Are.

- Integrity in Law Enforcement', available at [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 Закон за интегритет при спроведување на законите акт 2006, дел 13. [Law Enforcement Integrity Act 2006, part 13.]
- 125 Влада на Австралија, „Информации за Австралиската комисија за интегритет при спроведување на законите“, достапно на www.isrc.org/Papers/2007/Bugg.pdf; АКИСЗ, „АКИСЗ Годишни финансиски извештаи 2010–11 година“, достапно на www.aclei.gov.au/www/aclei/aclei.nsf/Page/Accountability_and_Reporting.
- 126 Вилијам Макферсон, *Истражата Стефан Лоренс* (Лондон: Државен архив, 1999 година). [William Macpherson, *The Stephen Lawrence Inquiry* (London: The Stationary Office, 1999).]
- 127 Loi organique du contrôle, член 9, 12.
- 128 Comité permanent de contrôle des services de police, 'Observatoire de la fonction de police' (2007); Loi organique du contrôle.
- 129 Л. де Соуса, „Антикорупциски агенции: Помеѓу овластувањето и нерелевантноста“ *Anti-corruption Agencies: Кривичното право и социјалните промени* 53, бр. 1 (2010 година): 5. [L. De Sousa, 'Anti-corruption Agencies: Between Empowerment and Irrelevance', *Crime Law and Social Change* 53, no. 1 (2010): 5.]
- 130 Совет за човекови права на ОН, „Извештај на Специјалниот известувач за вонсудски постапки, Резиме за судските извршувања, Филип Алстон, Philip Alston. Прилог. Студија за механизмите за надзор во полицијата“, 28 мај 2010 година, достапно на www.2ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf. [UN Human Rights Council, 'Report of the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions, Philip Alston. Addendum. Study on Police Oversight Mechanisms', 28 May 2010, available at www.2ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf]
- 131 Совет за човекови права на ОН, од белешка 53 нагоре: 23–24.
- 132 Совет за човекови права на ОН, од белешка 53 погоре: 14.
- 133 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 64-65.
- 134 Совет за човекови права на ОН, од белешка 53 нагоре: 24-25.
- 135 Совет за човекови права на ОН, од белешка 53 нагоре: 24-25.
- 136 За истражување на методолошките прашања за проценка на големината на корупцијата и обидот да се измери види Сања Кутњак Ивковиќ, „Да служи и собира: Мерење на полициската корупција“, *Научно списание за кривично право и криминологија* 93, бр. 2/3 (2003 година). [For a survey of methodological issues in assessing the extent of corruption and an attempt at measuring it see Sanja Kutnjak Ivkovic, 'To Serve and Collect: Measuring Police Corruption', *Journal of Criminal Law and Criminology* 93, no. 2/3 (2003).]
- 137 Р. Стапенхарст, „Улогата на медиумите во запирањето на корупцијата“ Институт на Светска банка (2000 година), достапно на <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/media.pdf>: 2. [R. Staphenurst, 'The Media's Role in Curbing Corruption', World Bank Institute (2000), available at <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/media.pdf>: 2.]
- 138 В. Баргава и Е. Болонгаита, *Спротивставувањето на корупцијата во Азија: Студии на случај и рамка за дејствување* (Вашингтон, ДЦ: Светска банка, 2004 година): 42. [V. Bhargava and E. Bolongaita, *Challenging Corruption in Asia: Case Studies and a Framework for Action* (Washington, DC: World Bank, 2004): 42.]
- 139 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 71-72.
- 140 На пример, Анеке Осе, „Прирачник за полициска одговорност, интегритет и надзор“, УНОДЦ нацрт кој се очекува во 2011 година; Организација за безбедност и соработка во Европа, *Водич за демократско*

- полициско работење (Виена: ОБСЕ, 2008 година). [For example, Anneke Osse, 'Handbook on Police Accountability, Integrity and Oversight', UNODC draft forthcoming 2011; Organization for Security and Co-operation in Europe, *Guidebook on Democratic Policing* (Vienna: OSCE, 2008).]
- 141 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 72.
 - 142 ОЕЦД, „Антикорупциски иницијативи на НВО секторот“, достапно на www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_34857_2751268_1_1_1_1,00.html.
 - 143 Б. Петерс, „Улогата на медиумите: Прикажување и прикривање на корупцијата?“, Глобален извештај за корупција 2003 година, достапно на <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN008437.pdf>: 4.
 - 144 Селвин Раб, „Њујоршката полиција дозволува корупција, вели Комисијата Молен“, *Њујорк Тајмс*, 29 декември 1993 година, достапно на www.nytimes.com/1993/12/29/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-mollen-panel-says.html. [Selwyn Raab, 'New York's Police Allow Corruption, Mollen Panel Says', *New York Times*, 29 December 1993, available at www.nytimes.com/1993/12/29/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-mollen-panel-says.html.]
 - 145 Национален демократски институт, „Демократски надзор на полициските сили. Механизми за одговорност и полициско работење во заедницата“, достапно на www.accessdemocracy.org/files/1906_gov_policing_080105.pdf: 36. (август 2005 година) [National Democratic Institute, 'Democratic Oversight of Police Forces. Mechanisms for Accountability and Community Policing', available at www.accessdemocracy.org/files/1906_gov_policing_080105.pdf: 36. (August 2005)]
 - 146 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 71.
 - 147 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 71.
 - 148 Иницијатива за човекови права на Комонвелтот, од белешка 8 нагоре: 73.
 - 149 Репортери без граници, „Мексико“, достапно на <http://en.rsf.org/report-mexico,184.html>.
 - 150 Стапенхарст, од белешка 61 нагоре: 7.
 - 151 Џон Мекмилан и Пабло Зоидо, „Како да се сруши демократијата: Монтесинос во Перу“, *Научно списание за економски перспективи* 18, бр.4 (2004 година), стр. 69-92. [John McMillan and Pablo Zoido, 'How to Subvert Democracy: Montesinos in Peru', *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 4 (2004), p 69-92.]
 - 152 Весли Џ. Скоган, „Учество во заедницата и полициско работење во заедницата“, во Жан-Пол Бродо (уред.) *Како да се препознае доброто полициско работење: Проблеми и прашања* (Лондон: Сејџ публикации, 1998 година): 106. [Wesley G. Skogan, 'Community Participation and Community Policing', in Jean-Paul Brodeur (ed.) *How to Recognize Good Policing: Problems and Issues* (London: Sage Publications, 1998): 106.]
 - 153 Стапенхарст, од белешка 62 нагоре: точки 1-4.
 - 154 За краток преглед види на пример Дејвид А. Браун, *Обновување на довербата: Работна група за управување и културни промени во Канадската кралска коњичка полиција* (Канада: Нејзиното Височество Кралицата на Канада, 2007 година); Милтон Молен, *Комисиски извештај: Комисијата да ги испита обвинувањата за полициска корупција и антикорупциските процедури во полицијата* (Њујорк: Комисија, 1994 година; Фицџералд, од белешка 1 нагоре; Вуд, од белешка 1 нагоре. [For an overview see for example David A. Brown, *Rebuilding the Trust: Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP* (Canada: Her Majesty the Queen of Canada, 2007); Milton Mollen, *Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department* (New York: The Commission, 1994; Fitzgerald, note 1 above; Wood, note 1 above.)]
 - 155 Кутњак Ивковиќ, од белешка 7 нагоре: 116-117.

- 156 Лоренс В. Шерман, *Скандали и реформи: Контролирање на полициската корупција* (Беркли, Калифорнија: Издавачка кука на Универзитетот Калифорнија, 1978 година). [Lawrence W. Sherman, *Scandal and Reform: Controlling Police Corruption* (Berkeley, CA: University of California Press, 1978).]
- 157 Браун, од белешка 78 нагоре: 12.
- 158 Молен, од белешка 78 нагоре: 13.

Глава 7:

- 159 К. Сњијдерс, „Како да го припитомиме седумглавото чудовиште? Структура на стратегијата и одлучувањето во рамките на криминалните истраги“, истражување, Полициска академија на Холандија, 2005 година. [K. Snijders, 'Hoe Temmen We Het Zevenkoppig Monster? Besluitvorming En Strategieopbouw Binnen Rechercheonderzoeken', research paper, Police Academy of the Netherlands, 2005.]
- 160 О.-Д. Фјелдстад и Џ. К. Андвиг, „Криминалот, сиромаштијата и полициската корупција во земјите во развој“, Работен документ на Институтот Кристијан Микелсен 2008 година:7 (Берген: Институтот Кристијан Микелсен, 2008 година). [O.-D. Fjeldstad and J. C. Andvig, 'Crime, Poverty and Police Corruption in Developing Countries', CMI Working Paper 2008:7 (Bergen: Chr. Michelsen Institute, 2008).]
- 161 Фјелдстад и Андвиг, од белешка 2 нагоре: 24. [Fjeldstad and Andvig, note 2 above: 24.]
- 162 Фјелдстад и Андвиг, од белешка 2 нагоре; Т. Пренцлер *Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот* (Бока Ратон, Флорида: ЦРЦ прес, 2009 година). [Fjeldstad and Andvig, note 2 above; T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).]
- 163 Лоренс В. Шерман, *Полициска корупција: Социолошко гледиште* (Гарден Сити, Њујорк: Анхор прес, 1974 година). [Lawrence W. Sherman, *Police Corruption: A Sociological Perspective* (Garden City, NY: Anchor Press, 1974).]
- 164 Интервју со Хенк Хамел (Henk Hummel) и Хан ван Дурен (Han van Duren), Национална полиција, Холандија.
- 165 Врз основа на одлуката на полицијата Метрополитен во Лондон, со одредени дополнувања од страна на авторот.
- 166 Џ. Р. Њуман, *Стинг операции, водич за проблемите на полицијата(полицајците)* (Вашингтон, ДЦ: Оддел за правда на САД, 2007 година). [G. R. Newman, *Sting Operations, Problem-Oriented Guides for Police (Cops)* (Washington, DC: US Department of Justice, 2007).]
- 167 С. Кутњак Ивковиќ, *Паднатите сини витези: Контролирање на полициската корупција* (Њујорк: Издавачка кука на Универзитетот Оксфорд, 2005 година). [S. Kutnjak Ivkovic, *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption* (New York: Oxford University Press, 2005).]
- 168 УСАИД/НЕПАЛ, „Антикорупциска истрага и водич за судски процес“, 2005 година, достапно на http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf. [USAID/NEPAL, 'Anti-corruption Investigation and Trial Guide', 2005, available at http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf.]
- 169 Сњијдерс, од белешка 1 нагоре.
- 170 Види го поглавјето за улога на информациите во П. Апли, О. Рибо, и Е. Самерфилд, *Одлучување во полициското работење: Операции и раководење* (Лозана: ЕПФЛ Прес, 2011 година). [See the chapter on the role of information in P. Aepli, O. Ribaux and E. Summerfield, *Decision-Making in Policing* (Lausanne: PPUR, 2011).]

- 171 Во некои земји/судски системи обвинителот е независен и не соработува со полицијата. Во други судски системи обвинителот е одговорен за целиот процес на истрага.
- 172 П. Стелфокс и К. Пис, „Спознавање и откривање: Колебливи ортаци“, во М. Џ. Смит и Н. Тили (уред.), *Криминологија: Нови пристапи на превенција и откривање на криминалот* (Каломптон: Вилан паблишинг, 2005 година). [P. Stelfox and K. Pease, 'Cognition and Detection: Reluctant Bedfellows', in M. J. Smith and N. Tilley (eds), *Crime Science: New Approaches to Preventing and Detecting Crime* (Cullompton: Willan Publishing, 2005).]
- 173 Џ. Остербург и Р. Вард, *Криминална истрага: Метод за реконструкција на минатото*, 4-то издание (Лондон: ЛексисНексис, 2004 година): 123. [J. Osterburg and R. Ward, *Criminal Investigation: A Method for Reconstructing the Past*, 4th edn (London: LexisNexis, 2004): 123.]
- 174 Благодарност до инспектор Том де Вит (Tom de Wit), Полициска академија на Холандија.
- 175 Г. Клеменчиќ и Џ. Стушек, „Антикорупциски институции: Преглед на моделите, ОЕЦД, 2007 година, достапно на www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf. [G. Klemencic and J. Stusek, 'Anti-Corruption Institutions: Review of Models', OECD, 2007, available at www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.]
- 176 Оваа студија на случај беше приспособена од извештајот на ОЕЦД: Клеменчиќ и Стушек, од белешка 17 нагоре. [This case study was adapted from the OECD report: Klemencic and Stusek, note 17 above.]
- 177 Клеменчиќ и Стушек, од белешка 17 нагоре; В. Бругеман, „Легитимност, етика и системи за интегритет во полициските организации“, во *Бисери во полициското работење 2010: Управување со патот кој е пред нас*, достапно на <http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf>. [Klemencic and Stusek, note 17 above; W. Bruggeman, 'Legitimacy, Ethics and Integrity Systems in Police Organisations', in *Pearls in Policing 2010: Navigating the Way Ahead*, available at <http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf>.]
- 178 Хрватската антикорупциска програма УСКОК беше воведена со помош на Холандската полиција, која спроведе серија од 15 семинари кои ги опфаќаа релевантните прашања како што се полициското работење предводено од разузнавање, истражни стратегии, меѓународна соработка, дигитална и форензична истрага, надгледување, мултиагенциска соработка, итн. Повеќе информации за оваа програма може да се добијат од авторот на оваа глава.
- 179 А. Осе, *Разбирање на полициското работење: Ресурс за активистите за човекови права*, 2007 година, достапно на www.amnesty.nl/documenten/php/Understanding%20policing%20Part%201.pdf. [A. Osse, 'Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists', 2007, available at www.amnesty.nl/documenten/php/Understanding%20policing%20Part%201.pdf.]

Глава 8:

- 180 М.С. Гриндл, *Како до добра влада: градење капацитети во јавниот сектор на земјите во развој* (Бостон: Издавачка кука на Универзитетот Харвард, 2007 година) [M.S. Grindle, *Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries* (Boston: Harvard University Press, 2007).]
- 181 Види: <http://www.caricomict4d.org/ict-for-development-topics-mainmenu-132/capacity-building-mainmenu-174/75-definition-of-capacity-building.html>.
- 182 Види Р. Спот, М. Гринберг, К. Биреман, К. Редмонд, (2004) ПРОСПЕР Модел на партнерство помеѓу заедницата и универзитетот за јавни образовни системи: Градење капацитети за превенција која се темели на докази и градење компетенција. *Наука за превенција*, 5, Бр. 1, (2004 година): 31-39. [See: R. Spoth, M. Greenberg, K. Bireman, C. Redmond, (2004) "PROSPER Community-University Partnership Model

- for Public Education Systems: Capacity-Building for Evidenced-Based, Competence-Building Prevention," *Prevention Science*, 5, No. 1 (2004): 31-39.]
- 183 Иако оваа книга не тврди дека содржината е наменета за "градење на капацитетите," per se, кога ќе се разгледа целокупната содржина на книгата, се чини дека авторот го постигнува токму тоа. Види П. Аепли, О. Рибо, Е. Самерфилд. Донесување одлуки во Полициските Операции и Управување (Лозана: ЕПФЛ Прес, 2011) (Although this book does not claim the contents to be 'capacity building' per se, when the overall content of the book is considered, it appears to the author that it achieves that objective. See: P. Aepli, O. Ribeaux, E. Summerfield, *Decision Making in Policing Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011)).
- 184 Ц. Потер, Р. Броух, "Систематско градење; хиреархија на потреби," Планирање на Здравствените Политики, 19, бр. 5 (2004): 336-345, (C. Potter, R. Brough, "Systemic building: a hierarchy of needs," *Health Policy Planning*, 19, no. 5 (2004): 336-345.).
- 185 Џ. Р. Т. Вуд, "Завршен извештај на Кралската комисија во полициската служба на Нов Јужен Велс: том 1: Корупција и том 2: Реформи" (Сиднеј: Влада на Нов Јужен Велс, 1997 година). [J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).]
- 186 Понатамошни информации може да се најдат во Пјер Апли, Оливер Рибо и Еверет Самерфилд, *Одлучување во полициското работење: Операции и раководење* (Лозана: ЕПФЛ Прес, 2011 година). [Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, *Decision Making in Policing: Operations and Management* (Lausanne: EPFL Press, 2011).]
- 187 Канцеларија на Високиот комесар за човекови права на ОН, "Кодекс на однесување за службениците кои го спроведуваат законот" (Женева: Обединетите нации, 1979 година). [Office of the UN High Commissioner for Human Rights, 'Code of Conduct for Law Enforcement Officials' (Geneva: United Nations, 1979).]
- 188 Врз основа на вредностите на полицијата на Нов Јужен Велс.
- 189 Види: Ј. Алдерсон, *Слобода во полициското работење* (Пјалмаут: Мекдоналд и Еванс Лтд., 1979 година) [J. Alderson, *Policing Freedom* (Plymouth: MacDonald and Evans Ltd., 1979).]
- 190 Џон Котингам Алдерсон CBE, QPM: 28 мај 1922 година – 7 октомври 2011 година. [John Cottingham Alderson, CBE, QPM: 28 May 1922 – 7 October 2011]
- 191 За повеќе детали на темата види: Д. Х. Бејли, *Промена на чуварот: Развивање на демократска полиција во странство*. [D.H. Bayley, *Changing the Guard: Developing Democratic Police Abroad*. (New York: Oxford University Press, 2006).]
- 192 Полиција на Вест Мидлендс, "Процедура за селекција на регрути" (2011 година), достапно на www.west-midlands.police.uk [West Midlands Police, 'Recruit Selection Procedure' (2011), available at www.west-midlands.police.uk]
- 193 М. Педлер, Џ. Боргојн и Т. Бојдел, *Друштво кое учи: Стратегија за одржлив развој*, 2-ро издание (Њујорк: МекГро- Хил, 1996 година); П. Хани и А. Мамфорд, *Прирачник за стиловите на учење* (Мејденхед: Хани, 1992 година). [M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2nd edn (New York: McGraw-Hill, 1996); P. Honey and A. Mumford, *A Manual of Learning Styles* (Maidenhead: Honey, 1992).]
- 194 Закон за откривање податоци од јавен интерес 1998, воведен во Обединетото Кралство на 2 јули 1998 година.
- 195 Д. Голман, Р. Бојацис и А. Мекки, *Новите лидери* (Лондон: Литл, Браун, 2001 година). [D. Goleman, R. Boyatzis and A. McKee, *The New Leaders* (London: Little, Brown, 2001).]

- 196 С. Бартоншо-Ган, *Клучни алатки за консултантските услуги за раководење* (Чичестер: Џон Вајли & санс, 2010 година). [S. Burtonshaw-Gunn, *Essential Tools for Management Consultancy* (Chichester: John Wiley & Sons, 2010).]
- 197 Н. Стенфорд, *Организациски дизајн: Колаборативен пристап* (Оксфорд: Елсевиер паблишинг, 2004 година). [N. Stanford, *Organization Design: The Collaborative Approach* (Oxford: Elsevier Publishing, 2004).]
- 198 Ваков систем е развиен за назначување „катализатори“ или службеници кои се специјално обучени за етика, и кои потоа ќе бидат во можност да ги советуваат своите колеги кои се соочуваат со етички дилеми во рамките на организацијата.
- 199 Р. Спекуланд, *Основите на Бриџис: Оживјете ја вашата стратегија* (Сингапур: Консултантска куќа Бриџис, 2005 година). [R. Speculand, *Bricks to Bridges: Make Your Strategy Come Alive* (Singapore: Bridges Consultancy, 2005).]
- 200 Види: А. Бекли, *Дали постои врска помеѓу емоционалната интелигенција, рефлексивната практика и способноста за раководење од аспект на обуката и развојот?* Неопјавена дисертација (Универзитетски колеџ, Ворчестер, 2003 година) [See: A. Beckley, *Is there a training and development link between emotional intelligence, reflective practice and management competency?* Unpublished Dissertation (University College, Worcester, 2003).]
- 201 Види на пример: Австралиска федерална полиција, „Меѓународно полициско работење во пресрет на 2020. Исходи.“ (извештај на конференцијата која се одржа 19-21 ноември 2007 година во Канбера), 2007 година, достапно на http://conference.afp.gov.au/2020_Conference_Summary.pdf; Т. Њубн, „Иднината на полициското работење“, во *Прирачник за полициско работење* (2-ро издание.) (Девон: Вилан Паблишинг, 2008 година); Ј. Џакс, М. Јар, „Киберкриминал: Растечки трендови и идни предизвици“, во *Прирачник за полициско работење* (2-ро издание.) (Девон: Вилан Паблишинг, 2008 година); Т. Џ. Купер, М.Е. Бургер, „Подобрување на нашиот светоглед: Полицијата и технологијата за проширена реалност“, Работна група на иднината, САД, ФБИ/Оддел за правда; П. Дик, „Свиткување наназад? Користење плуралистичка рамка за да се испита раководењето со флексибилното работење во полициската служба на Обединетото кралство“, *Британско списание за менаџмент*, 20 (2009): стр. 182-193; Т. Фини, Т. Пети, Џ. Џарвис, (уред.), „Идните предизвици на киберкриминалот. Том 5: Работни извештаи на работната група на иднината“, Работна група на иднината, САД, ФБИ/Оддел за правда; Џ. Ханзен, Б.Х. Левин, „Накаде се движи сообраќајот“, Работна група на иднината: том.1 бр.3 (2010), Работна група на иднината, САД, ФБИ/Министерство за правда; М. Килти, (2008) „Тероризам: Новата парадигма на полициското работење“, Д сиднеј пејперс (лето 2008 година): стр. 95-105. [Australian Federal Police, „International Policing Toward 2020. The Outcomes“, (report of the conference that was held 19-21 November 2007 in Canberra), 2007, available at http://conference.afp.gov.au/2020_Conference_Summary.pdf; T. Newburn, „The future of policing“, In *Handbook of policing* (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008); Y. Jekes, M. Yar, „Policing Cybercrime: Emerging trends & future challenges“, In *Handbook of policing* (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008); T.J. Cowper, M.E. Buerger, (u/d.), „Improving Our View of the World: Police and Augmented Reality Technology“, Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; P. Dick, „Bending over Backwards? Using a Pluralistic Framework to Explore the Management of Flexible Working in the UK Police Service“, *British Journal of Management*, 20 (2009): 182-193; T. Finnie, T. Petee, J. Jarvis, (Eds) (n/d), „Future Challenges of Cybercrime. Volume 5: Proceedings of the Futures Working Group“, Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; G. Hansen, B.H. Levin, „Where Traffic is Going“, Futures Working Group White Paper Series: Vol.1 No.3 (2010), Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; M. Keelty, (2008) „Terrorism: Policing's New Paradigm“, The Sydney Papers (Summer 2008): 95-105.]

- 202 Види: А. Бекли, „Учење за животот: патот до сатисфакција во работата“ *Полициско истражување и раководење*, 3, бр.1 (1998). [A. Beckley, „Learning for Life: the path to job satisfaction?“ *Police Research and Management*, 3, no.1 (1998).]
- 203 Види, на пример: П. Нироуд, А. Бекли, (2001) *Полициско работење, етика и човекови права* (Каломптон: Вилан паблишинг, 2001), Глава 9: Решенија за човечки ресурси, стр. 169-188. [P. Neyroud, A. Beckley, (2001) *Policing, Ethics and Human Rights* (Cullompton: Willan Publishing, 2001), Chapter 9: Human resource solutions, 169-188.]
- 204 Д. Големан, Р. Бојатис, А. Мекки, *Новите лидери: Претворање на уметноста на лидерството во наука со резултати* (Лондон: Литл, Браун, 2002). [D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (London: Little, Brown, 2002).]
- 205 П. Рајан, „Реформи во полициската служба на Нов Јужен Велс – Фаза 1“, (Сиднеј: Гавермент принтер, 1996 година). [P. Ryan, 'Reform of the New South Wales Police Service – Phase 1' (Sydney: Government Printer, 1996).]
- 206 П. Рајан, „Идни насоки 2001-2005“ (Сиднеј: Полициска служба на Нов Јужен Велс, 2000 година). [P. Ryan, 'Future Directions 2001–2005' (Sydney: NSW Police Service, 2000).]
- 207 АБС Истражувачко следење на населението (2000 година). [ABS Population Survey Monitor (2000).]
- 208 П. Лармор, „Развој на постдипломските студии за корупција и антикорупција“, магистерска дисертација, (Национален центар за развојни студии, Национален Универзитет на Австралија, 1999 година, необјавена). [P. Larmour, 'Developing a Masters Unit in Corruption and Anti-Corruption', master's dissertation (National Centre for Development Studies, Australian National University, 1999, unpublished).]
- 209 Курс по полициска етика за перути PPP123 – Професионална етика, Универзитет Чарлс Старт, Австралија. [Police Ethics Course for Recruits PPP123 – Professional Ethics, Charles Sturt University, Australia.]
- 210 Џ. М. ван Слик, „Обука за полициска етика: Начини на предавање за спроведување на законите кои се претпочитаат во високото образование“, докторска дисертација, Универзитет Тексас во Остин, САД, 2007 година, необјавена). [J. M. Van Slyke, 'Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement', doctoral dissertation, University of Texas at Austin, USA, 2007, unpublished).]
- 211 Лармор, од белешка 19 нагоре.
- 212 Ф. Беом, „Обука и образование за антикорупција“, У4 Извештај бр. 13, октомври 2007 година, достапно на www.U4.no/themes/private-sector. [F. Beohm, 'Anti-Corruption Training and Education', U4 Brief No. 13, October 2007, available at www.U4.no/themes/private-sector.]
- 213 ОЕЦД Директорат за соработка и развој, Комитет за поддршка на развојот, „Нацрт-завршен извештај на работната група за партиципативен развој на доброто управување поднесен до Комитет за поддршка на развојот (ДАЦ)“, ДЦД/ДАЦ/ПДГГ (96) 4 (Париз: ОЕЦД, 1996 година) [OECD Development Cooperation Directorate, Development Assistance Committee, 'Draft Final Report of the Working Group on Participatory Development of Good Governance to the DAC', DCD/DAC/PDGG (96) 4 (Paris: OECD, 1996).]
- 214 Беом, од белешка 23 нагоре.
- 215 Д. Л. Киркпатрик, *Евалуација на програмите за обука*, 3-то издание (Сан Франциско, Калифорнија: Барет-Колер паблишерс, 1994 година) [D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs*, 3rd edn (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994).]
- 216 Предложената методологија, во принцип, е поддржана од различни извори, вклучувајќи ја С. Милер, Џ. Блеклер и А. Александра, *Полициска етика*, 2-ро издание (Сиднеј: Аллен & Унвин, 2006 година): 140–145. [S. Miller, J. Blackler and A. Alexandra, *Police Ethics*, 2nd edn (Sydney: Allen & Unwin, 2006): 140–145.]

- 217 Т. Пренцлер, „Реформи во политиката, кривичното право и полицијата во Квинсленд во периодот после Фицџералд“, Грифит ло ривју 18, бр. 3 (2009 година): 577–595. [T. Prenzler, 'Reform in Politics, Criminal Justice and the Police in Post-Fitzgerald Queensland', *Griffith Law Review* 18, no. 3 (2009): 577–595.]
- 218 М. Мичел и Џ. Кејси, *Полициско лидерство и раководење* (Анандејл: Федерејшн прес, 2007 година). [M. Mitchell and J. Casey, *Police Leadership and Management* (Annandale: Federation Press, 2007).]
- 219 Џ. Вуд, „Кралска комисија во полициската служба на Нов Јужен Велс: Завршен извештај“ том I–III (Сиднеј: Влада на Нов Јужен Велс, 1997 година) [J. Wood, 'Royal Commission into the NSW Police Service: Final Report', Vols I–III (Sydney: Government Printer, 1997).]
- 220 Рајан, од белешка 15 нагоре.
- 221 КСАРП, „Квалитативна стратегиска ревизија на извештајот за процесот на реформи, извештај за 1-вата година (март 1999 – март 2000 година)“ (Сиднеј: Хеј компани, 2000 година); КСАРП, „Квалитативна стратегиска ревизија на извештајот за процесот на реформи, извештај за 2-рата година (2000–2001)“ (Сиднеј: Хеј компани, 2001 година); КСАРП, „Квалитативна стратегиска ревизија на извештајот за процесот на реформи, извештај за 3-тата година (јули 2001–јуни 2002)“ (Сиднеј: Хеј компани, 2002 година). [QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 1 (March 1999–March 2000)' (Sydney: Hay Company, 2000); QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 2 (2000–2001)' (Sydney: Hay Company, 2001); QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 3 (July 2001–June 2002)' (Sydney: Hay Company, 2002).]

Глава 9:

- 222 М. Панч, *Полициска корупција: Девијантност, одговорност и реформи во полициското работење* (Каломптон: Вилан, 2009 година). [M. Punch, *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing* (Cullompton: Willan, 2009).]
- 223 Д. Х. Бејли, „Реформи во полицијата како надворешна политика“, *Научно списание за криминологија на Австралија и Нов Зеланд* 38, бр. 2 (2005 година): 206–215. [D. H. Bayley, 'Police Reform as Foreign Policy', *Australia and New Zealand Journal of Criminology* 38, no. 2 (2005): 206–215.]
- 224 Влада на Нов Јужен Велс, „Проект Манта: Извештај 1: Препознавање и пренесување на ризиците од лошото постапување по команди“ (Сиднеј: ПИЦ, 2009 година). [New South Wales Government, 'Project Manta: Report 1: Identification and Communication of Command Misconduct Risks' (Sydney: PIC, 2009).]
- 225 Т. Пренцлер *Полициска корупција: Превенција на несоодветното постапување и одржување на интегритетот* (Лондон: ЦРЦ прес, 2009): 126. [T. Prenzler, *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity* (London: CRC Press, 2009): 126.]
- 226 М. Даунс, *Полициските реформи во Србија: Кон создавањето современа и одговорна полициска сила* (Брисел: ОБСЕ, 2004 година): 39. [M. Downes, *Police Reform in Serbia: Towards the Creation of a Modern and Accountable Police Force* (Brussels: OSCE, 2004): 39.]
- 227 Влада на Нов Јужен Велс, од белешка 3 нагоре: 132.
- 228 Користено од Комисијата за криминал и несоодветно постапување на Квинсленд, цитирано во Владата на Нов Јужен Велс, од белешка 3 нагоре: 133. [Used by the Queensland Crime and Misconduct Commission, cited in New South Wales Government, note 3 above: 133.]
- 229 Х. Витон, „Предавање етика во висококорумпирани општества: проблеми и можности“, У4, Извештај 5, Норвешка, април 2009 година: 2. [H. Whitton, 'Teaching Ethics in Highly Corrupt Societies: Concerns and Opportunities', U4 Brief 5, Norway, April 2009: 2.]

- 230 Џ. Браун, „На обуката ѝ треба проценка: Таа е предуслов за развој на ефективна програма за обука“, *Управување со кадарот на јавните служби* 34, бр. 4 (2002 година): 569–578. [J. Brown, 'Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program', *Public Personnel Management* 34, no. 4 (2002): 569–578.]
- 231 Браун, од белешка 9 нагоре: 577.
- 232 Интерпол, *Водич на Интерпол за ефективна обука: Колективна одговорност* (Лионс: Директорат на Интерпол за полициска обука и развој, 2009 година): 89. [Interpol, *The Interpol Guide to Effective Training: A Collective Responsibility* (Lyons: Interpol Police Training & Development Directorate, 2009): 89.]
- 233 Преземено од К. Феир и С. Џонс, *Обезбедување на Авганистан: Враќање во колосек* (Вашингтон, ДЦ: Институт за мир во САД, 2009 година): 23. [Adapted from C. Fair and S. Jones, *Securing Afghanistan: Getting on Track* (Washington, DC: US Institute of Peace, 2009): 23.]
- 234 Б. Брнс *Раководење со промени: Стратегиски пристап кон организациската динамика* (Харлоу: Прентис-Хол, 2004 година). [B. Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (Harlow: Prentice-Hall, 2004).]
- 235 М. Крајтон, Р. Флин и В. Ретреј, „Обука за донесувачите на одлуки – тактички игри за одлучување“, *Научно списание за непредвидени ситуации и управување со кризи* 8, бр. 4 (2000 година): 208–217, на 209–210. [M. Crichton, R. Flin and W. Rattray, 'Training Decision Makers – Tactical Decision Games', *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8, no. 4 (2000): 208–217, at 209–210.]
- 236 Р. Милер, „Примени на теоријата за когнитивна флексибилност во интеркултурната обука“, докторска дисертација, Универзитет Ново Мексико, САД, 2010 година. [R. Miller, 'Applications of Cognitive Flexibility Theory in Cross-cultural Training', PhD dissertation, University of New Mexico, USA, 2010.]
- 237 К. Лох, М. Крајтон и П. Бајери, „Тактички игри за одлучување: Развивање обука за одлучување која се основа на сценарио, наменета за обучување на тимовите“, документ претставен на Деветтата меѓународна конференција за натуралистичко одлучување, Лондон, јуни 2009 година. [K. Lauche, M. Crichton and P. Bayeri, 'Tactical Decision Games: Developing Scenario-based Training for Decision-Making in Distributed Teams', paper presented at NDM9, Ninth International Conference on Naturalistic Decision Making, London, June 2009.]
- 238 Овој дел делумно се потпира на Владата на САД, „Буквар на техники за разузнавање: Структурирани аналитички техники за подобрување на разузнавачката анализа“, ЦИА, 2009 година, достапно на www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf. [A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis', CIA, 2009, available at www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf.]
- 239 УСАИД, Прирачник за обука за обучувачи: *Трансформација на конфликтот и градење мир во Руанда* (Вашингтон, ДЦ: УСАИД, 2008 година). [USAID, *Training of Trainers Manual: Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda* (Washington, DC: USAID, 2008).]
- 240 Прилагодено од УСАИД, од белешка 18 нагоре: 26.
- 241 Н. Бланчард и Џ. Такер, *Ефективна обука: Системи, стратегии и практики* (Апер Седл Ривер, Њујерси: Прентис-Хол, 2007 година). [N. Blanchard and J. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007).]
- 242 А. Голдсмит, „Потрага по полицискиот интегритет: Димензии на лидерство и управување“, *Тековни прашања во кривичната правда* 13, бр. 2 (2001 година): 185–202. [A. Goldsmith, 'The Pursuit of Police Integrity: Leadership and Governance Dimensions', *Current Issues in Criminal Justice* 13, no. 2 (2001): 185–202.]

- 243 Брнс, од белешка 13 нагоре.
- 244 Џ. Рендал, *Раководење со промените/Променување на раководителите* (Лондон: Раутлеџ, 2004 година): 60. [J. Randall, *Managing Change/Changing Managers* (London: Routledge, 2004): 60.]
- 245 Брнс, од белешка 13 нагоре: 274.
- 246 Брнс, од белешка 13 нагоре: 275.
- 247 Џ. Чен, *Менување на полициската култура* (Кембриџ: Издавачка куќа на Универзитетот Кембриџ, 1997 година). [J. Chan, *Changing Police Culture* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).]
- 248 Брнс, од белешка 13 нагоре: 597.
- 249 УСАИД, од белешка 218 нагоре.
- 250 Рендал, од белешка 23 нагоре: 144.
- 251 Р. Деџнегард, „Раководење со промени во јавните реформи: Лекции од данските полициски реформи“, истражување, Бизнис школа Копенхаген, 2006 година, достапно на www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf: 11–12. [R. Degnegaard, 'Change Management in Public Reforms: Lessons from the Danish Police Reform', Research Paper, Copenhagen Business School, 2006, available at www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf: 11–12.]
- 252 А. Доиг и С. Рајли, „Корупциски и антикорупциски стратегии: Проблематики и студии на случај од земјите во развој“, во Г. С. Чима и Џ. Бонвин (уред.), *Иницијативи за борба против корупција и подобрување на интегритетот во земјите во развој* (Париз: ОЕЦД, 1998 година): 50. [A. Doig and S. Riley, 'Corruption and Anti-corruption Strategies: Issues and Case Studies from Developing Countries', in G. S. Cheema and J. Bonvin (eds), *Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries* (Paris: OECD, 1998): 50.]
- 253 М. Жиродо, „Создавање поодржливи антикорупциски стратегии: Доблестите на пристапот 'добар збор и пиштол'“, во Мартин Кројтнер (уред.), *Практиката ја пресретнува науката: Современ дијалог за антикорупција* (Виена: Издавачка куќа Манцхе, 2010 година). [M. Girodo, 'Making Anti-Corruption Strategies More Sustainable: Merits of a "Kind Word and a Gun" Approach', in Martin Kreutner (ed.), *Practice Meets Science: Contemporary Anti-Corruption Dialogue* (Vienna: Manzche Verlags, 2010).]
- 254 Проект за предизвици, *Справување со предизвиците на мировните операции: Соработка и координација* (Стокхолм: Еландерс Готаб, 2005 година): 132. [Challenges Project, *Meeting the Challenges of Peace Operations: Cooperation and Coordination* (Stockholm: Elanders Gotab, 2005): 132.]
- 255 М. О'Роу, „Човекови права, транснационални општества и полициска обука: Легитимирање на стратегиите и делегитимирање на наследството“, *Научно списание Сент Џон за коментирање на законите* 22 (2007 година): 199–260. [M. O'Rawe, 'Human Rights, Transitional Societies and Police Training: Legitimizing Strategies and Delegitimizing Legacies', *St. John's Journal of Legal Commentary* 22 (2007): 199–260.]
- 256 Светска банка, „Антикорупција – Чекори кон антикорупциската стратегија“, Светска банка, 2010 година, достапно на [World Bank, 'Anti-corruption – Steps Towards an Anti-Corruption Strategy', World Bank, 2010, available at <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTANTICORRUPTION/0,,contentMDK:20222172~menuPK:1165494~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384455,00.html>.]
- 257 Директори Пердамаиан Индонезија, „Индонезиски директорат за градење мир“, Индонезија полис воч, Џакарта, 2003-2009 година, достапно на www.direktori-perdamaian.org/english/org_detail.php?id=397. [Direktori Perdamaian Indonesia, 'Indonesia Peacebuilding Directory', Indonesia Police Watch, Jakarta, 2003–2009, available at www.direktori-perdamaian.org/english/org_detail.php?id=397.]

- 258 Т. Мари, „Проценка на потребите за писменост, социјални придобивки и Здружение на поранешните студенти на Полициската академија“, ГТЗ/Авганистанско федерално министерство за економска соработка и развој, 2008 година, неиздадено, во сопственост на авторот. [T. Murray, 'A Needs Assessment for Literacy, Social Benefits and a Police Academy Alumni Association in the National Police', GTZ/Afghan Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2008, unpublished, in author's possession.]
- 259 Жиродо, од белешка 32 нагоре: 10.
- 260 Л. Бурк и Х. Хачинс, „Пренесување на обуката: Критика на литературата за интеграција“, *Критика за развојот на човечките ресурси* 6, бр. 3 (2007 година): 263–296, [L. Burke and H. Hutchins, 'Training Transfer: An Integrative Literature Review', *Human Resource Development Review* 6, no. 3 (2007): 263–296.]
- 261 Остербург и Вард, од белешка 15 нагоре.
- 262 Преземено од: www.businessdictionary.com
- 263 Види: www.businessdictionary.com.
- 264 Њуман, од белешка 8 нагоре.

**Geneva Centre for the Democratic
Control of Armed Forces (DCAF)**

P. O. Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland