

# Reforma policije i rodna pitanja

Tara Denham



Geneva Centre for the  
Democratic Control of  
Armed Forces (DCAF)

# Reforma policije i rodna pitanja

Tara Denham



Geneva Centre for the  
Democratic Control of  
Armed Forces (DCAF)

### Napomena o autoru

Gđa Tara Denham kombinuje praktično iskustvo i teorijsko znanje u svom radu o pitanjima reforme policije i roda. Magistrirala je međunarodne odnose na Norman Peterson fakultetu za međunarodne odnose i upravljala je projektima za izgradnju mirovnih kapaciteta policije i žandarmerije u Centru za održavanje mira u Personu, zapadna Afrika. U svojstvu menadžera projekta, gđa Denham je 2006. godine koordinirala radom Okruglog stola o učešću žena angažovanih u policiji i žandarmeriji u mirovnim operacijama, koji se usredsrijedio na izazove, mogućnosti i najbolju praksu za integraciju rodnih pitanja u nacionalne organizacije, sa posebnom pažnjom na učešće u mirovnim operacijama. Gđa Denham je trenutno zaposlena u Ministarstvu vanjskih poslova i međunarodne trgovine Kanade.

### Urednice

Megan Bastik i Kristin Valasek, DCAF

### Zahvalnica

Ovim putem se zahvaljujemo sljedećim osobama na njihovim komentarima na nacrt ovog seta priručnika, koji su bili od neprocjenjive važnosti za nas: Mariji Kristodulu, Kadi Fakondo, Šobi Gotam, Silviju Gravelu, Nadin Džub, Heleni Mekdermot, Ajrin Mobek, Henriju Mirtinenu, Fransoaz Nduvimana, Ajvi Okoronkvo, Toniju Šeridanu, Danielu de Toresu, En Kristin Trajbner, Valentini Trzinskoj i UN-INSTRAW-u. Zahvaljujemo se i Bendžaminu Baklendu, Antoniju Dramondu i Mugiho Takešita na pomoći pri uređivanju, kao i Anji Ebnoter na uputstvima kako da se uradi ovaj projekat.

### Set priručnika o rodnim pitanjima i reformi sektora bezbjednosti

Ovaj Priručnik o reformi policije i rodnim pitanjima je dio *Seta priručnika o rodnim pitanjima i RSB-u*. Osmišljen je tako da na praktičan način predstavi rodna pitanja za sve one koji rade na reformi sektora bezbjednosti i kreatore politika u tom sektoru, i sastoji se od sljedećih 13 priručnika i njima odgovarajućih praktikuma:

1. Reforma sektora bezbjednosti i rodna pitanja
  2. Reforma policije i rodna pitanja
  3. Reforma sistema odbrane i rodna pitanja
  4. Reforma pravosuđa i rodna pitanja
  5. Reforma kaznenog sistema i rodna pitanja
  6. Upravljanje granicama i rodna pitanja
  7. Parlamentarni nadzor nad sektorom bezbjednosti i rodna pitanja
  8. Donošenje politike nacionalne bezbjednosti i rodna pitanja
  9. Nadzor civilnog društva nad sektorom bezbjednosti i rodna pitanja
  10. Privatne vojne i zaštitarske kompanije i rodna pitanja
  11. Procjena, nadgledanje i vrednovanje RSB-a i rodna pitanja
  12. Obuka o rodnim pitanjima za zaposlene u sektoru bezbjednosti
  13. Primjena rezolucija o ženama, miru i bezbjednosti u reformi sektora bezbjednosti
- Aneks o međunarodnim i regionalnim zakonima i podzakonskim aktima

DCAF, OEBS/ODIHR i UN-INSTRAW duguju izričitu zahvalnost Ministarstvu vanjskih poslova Norveške koje je omogućilo da ovaj Set priručnika ugleda svjetlost dana.

### DCAF

Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) promoviše dobru upravu i reformu sektora bezbjednosti. Centar vrši istraživanja o dobrim praksama, podstiče razvoj odgovarajućih standarda na državnom i međunarodnom nivou, daje preporuke za razvoj odgovarajuće politike, vrši savjetodavnu ulogu i pruža državam programe podrške. Partneri DCAF-a čine vlade, parlamentari, institucije civilnog društva, međunarodne organizacije i niz aktera u sektoru bezbjednosti, kao što su policija, sudstvo, obavještajne agencije, granične službe i vojska.

### OEBS/ODIHR

Kancelarija za demokratske institucije i ljudska prava (ODIHR) je glavna institucija koja je u okviru OEBS-a zadužena za ljudsku dimenziju pitanja bezbjednosti, tj. široki koncept koji obuhvata zaštitu ljudskih prava, razvoj demokratskih društava sa naglaskom na izbore, izgradnju institucionalnih kapaciteta i upravu, jačanje vladavine prava i promovisanje istinskog poštovanja i međusobnog razumijevanja među pojedincima, kao i među narodima. ODIHR je dao svoj doprinos stvaranju ovog Seta priručnika.

### UN-INSTRAW

Međunarodni istraživački i obrazovni institut Ujedinjenih nacija za unapređenje položaja žena (UN-INSTRAW) je jedina organizacija UN-a ove vrste, sa zadatkom razvijanja programa istraživanja koji doprinose jačanju položaja žena i postizanja rodne ravnopravnosti širom svijeta. Putem stvaranja saveza sa zemljama članicama UN-a, međunarodnim organizacijama, akademskim krugovima, civilnim društvom i ostalim akterima, UN-INSTRAW:

- sprovodi istraživanja koja su usmjerena na konkretno preduzimanje aktivnosti po pitanjima roda i njegovog konkretnog uticaja na politiku, programe i projekte;
- stvara veze neophodne za upravljanje znanjem i razmjenu informacija;
- jača kapacitete ključnih učesnika u procesu, kako bi se pitanja roda integrisala u politiku, programe i projekte.

Slika na naslovnoj strani © Keystone, AP Photo, Hidajet Delic, 2003.

© DCAF, OEBS/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.

Sva prava su zaštićena.

ISBN 978-92-9222-148-5

Citirati kao: Tara Denham. „Reforma policije i rodna pitanja”. *Set priručnika o rodnim pitanjima i reformi sektora bezbjednosti*. Ur. Megan Bastick i Kristin Valasek. Ženeva: DCAF, OEBS/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.

Prevela Dragana Čurović. Lektura i korektura Biljana Ristović.

Štampa: UNAGRAF d.o.o.

# SADRŽAJ

<b>Akronimi</b>	<b>iii</b>
<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Šta se podrazumijeva pod reformom policije?</b>	<b>1</b>
2.1 Opšti izazovi pri vršenju policijske dužnosti . . . . .	2
2.2 Zbog čega je neophodna reforma policije? . . . . .	3
<b>3. Zbog čega su rodna pitanja bitna za reformu policije?</b>	<b>3</b>
3.1 Djelotvorno pružanje bezbjednosti za muškarce, žene, mladiće, djevojke, djevojčice i dječake . . . . .	3
3.2 Stvaranje reprezentativnije i djelotvornije policijske službe . . . . .	4
3.3 Policijske institucije i kultura koje promovišu ljudska prava i eliminišu diskriminaciju . . . . .	5
<b>4. Na koji se način rodna pitanja mogu integrisati u reformu policije?</b>	<b>6</b>
4.1 Akcioni planovi vezani za rodna pitanja . . . . .	6
<i>Djelotvorno pružanje bezbjednosti za muškarce, žene, djevojke djevojčice, mladiće i dječake</i>	
4.2 Revizija operativnih protokola i procedura . . . . .	6
4.3 Procedure i inicijative vezane za rodno nasilje . . . . .	8
4.4 Ženske policijske stanice/specijalizovane jedinice . . . . .	9
4.5 Policija u zajednici . . . . .	10
<i>Stvaranje reprezentativnije i djelotvornije policijske službe</i>	
4.6 Procjene i revizije . . . . .	11
4.7 Zapošljavanje . . . . .	11
4.8 Zadržavanje u službi . . . . .	12
4.9 Kadrovi . . . . .	12
4.10 Napredovanje u službi . . . . .	14
<i>Policijske institucije i kultura koje promovišu ljudska prava i eliminišu diskriminaciju</i>	
4.11 Pravila ponašanja i odredbe o diskriminaciji, uznemiravanju i nasilju . . . . .	15
4.12 Obuka o rodnim pitanjima . . . . .	15
4.13 Civilni nadzor . . . . .	16
<b>5. Integracija rodnih pitanja u reformu policije u specifičnim kontekstima</b>	<b>17</b>
5.1 Zemlje u postkonfliktnom periodu . . . . .	17
<i>Civilna policija u mirovnim operacijama . . . . .</i>	18
<i>Bezbjednosna provjera . . . . .</i>	18
<i>Zapošljavanje i regrutovanje žena . . . . .</i>	18
<i>Policijske jedinice zadužene za rješavanje rodnog nasilja . . . . .</i>	19
5.2 Zemlje u tranziciji . . . . .	20
5.3 Zemlje u razvoju . . . . .	20
5.4 Razvijene zemlje . . . . .	20
<b>6. Ključne preporuke</b>	<b>21</b>
<b>7. Dodatni izvori informacija</b>	<b>22</b>

## AKRONIMI

<b>APD</b>	Policija Albukerkija
<b>CEDAW</b>	Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije žena
<b>CIE</b>	Centralna i Istočna Evropa
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>IWITTS</b>	Institut za žene u trgovini, tehnologiji i nauci
<b>JPP</b>	Jedinica za podršku porodicama
<b>LGBT</b>	Lezbijski, homoseksualni, biseksualni i transseksualni
<b>LKJP</b>	Lokalna komandna jedinica policije
<b>NATO</b>	Sjevernoatlanski savez
<b>NPL</b>	Nacionalna policija Liberije
<b>NVO</b>	Nevladina organizacija
<b> OCD</b>	Organizacija civilnog društva
<b>OEBS</b>	Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju
<b>PuZ</b>	Policija u zajednici
<b>RN</b>	Rodno nasilje
<b>RSB</b>	Reforma sektora bezbjednosti
<b>UN</b>	Ujedinjene nacije
<b>UNICEF</b>	Dječiji fond UN-a
<b>UNOMSA</b>	Posmatračka misija UN-a u Južnoj Africi
<b>ŽPS</b>	Ženska policijska stanica

# Reforma policije i rodna pitanja

## 1 Uvod

Policijske organizacije imaju veoma važnu ulogu u društvu. Zadužene su za održavanje reda i mira, održavanje vladavine prava, i svoje dužnosti sprovode sa razumijevanjem i poštovanjem prema članovima zajednice. U svom nastojanju da poboljšaju odgovor na potrebe pojedinaca i zajednica i da ih zaštite, policijske organizacije širom svijeta se sve više uključuju u proces reformisanja politike djelovanja i prakse. Koliko su reforme potrebne, ispituje se putem određenog broja faktora kao što su: interne revizije, pritisak javnog mijenja, vladine odluke, praćenje sa međunarodnog nivoa i/ili oporavak u postkonfliktnom periodu. Procesom reforme policije se podržava uspostavljanje ili jačanje odgovorne, djelotvorne i nepristrasne policijske organizacije usmjerene na poštovanje prava svih. Centralni dio bilo koje reforme mora biti usredsrijeđenost na zadovoljenje bezbjednosnih potreba raznorodne populacije, na njihovo potpuno razumijevanje i uključivanje u strukturu i rad policije.

Ovaj Priručnik o reformi policije i rodnim pitanjima je usredsrijeđen na značaj jačanja sposobnosti policije da razumije i da riješi različite bezbjednosne potrebe sveukupnog stanovništva (uključujući tu muškarce, žene, mladiće, djevojke, djevojčice i dječake svih životnih dobi) i da stvori reprezentativne institucije policije u kojima nema mjesta diskriminaciji. Ovaj zbornik podataka se zasniva na međunarodnom istraživanju i praktičnom iskustvu iz rada na terenu i u njemu se diskutuje o unutrašnjim pitanjima (institucionalnoj kulturi) i vanjskim pitanjima (politici i procedurama rješavanja krivičnog djela) u okviru reforme policije.

Ovaj Priručnik je namijenjen za upotrebu različitih učesnika koji rade na procesu reforme policije, a to su: policijski službenici i osoblje koje ih zapošljava, državni službenici, međunarodne i regionalne organizacije i organizacije civilnog društva, kao i parlamentarci i istraživači. Osmišljen je kao referentno sredstvo, uz mješavinu prapatnih informacija i praktičnih primjera, kao i sugestija koji mogu pomoći u osmišljavanju i/ili sprovođenju reformi. Informacije date u daljem tekstu ne treba koristiti kao šablon, već kao polaznu tačku za integraciju rodnih pitanja u procese reforme policije, koji bi trebalo da budu široko definisani i da odražavaju potrebe zajednica kojima služe.

Ovaj Priručnik sadrži:

- uvod u reformu policije
- obrazloženje za integraciju rodnih pitanja i načine na koje ovo može ojačati inicijative za reformu policije
- polazne tačke za integraciju rodnih pitanja u različite oblasti reforme policije, uključujući praktične

savjete i primjere

- ispitivanje specifičnih problema vezanih za rodna pitanja i reformu policije u državama u postkonfliktnom periodu, državama u tranziciji, u razvoju i u razvijenim državama
- ključne preporuke
- dodatne izvore informacija

## 2 Šta se podrazumijeva pod reformom policije?

Reforma policije predstavlja središnji dio reforme sektora bezbjednosti (RSB-a). Ovaj širi reformski proces se često definiše kao transformacija sistema bezbjednosti koja uključuje sve učesnike, njihove uloge, aktivnosti i odgovornosti kako bi upravljanje sistemom bilo usklađeno sa demokratskim normama i čvrstim principima dobre uprave.<sup>1</sup> Policija je jedan od ključnih aktera u sistemu bezbjednosti na državnom nivou, te bilo koji proces reforme policije mora da bude koordinisan sa ostalim učesnicima u okviru sistema bezbjednosti, kako bi se obezbijedio jedinstven pristup cjelokupnom sistemu umjesto ad-hoc pristupa.

Za više informacija vidi Priručnik o RSB-u i rodnim pitanjima

**Definicija policije:** civilne snage države odgovorne za sprječavanje i otkrivanje krivičnih djela i održavanje javnog reda.<sup>2</sup> Ovim terminom se, dakle, obuhvataju sve agencije za sprovođenje zakona poput službi za održavanje reda koje su slične policiji i žandarmeriji, a koje imaju nadležnosti policije, posebno ovlaštenje da hapse i pritvaraju.<sup>3</sup>

**Definicija reforme policije:** transformacija ili promjena policijske organizacije u profesionalnu i odgovornu policijsku službu koja u izvršavanju policijskih dužnosti uzima u obzir potrebe lokalnih zajednica.<sup>4</sup>

Reforma policije se zasniva na promjenama i predstavlja proces kojim institucija policije postaje odgovornija za svoje postupke i više poštuje ljudska prava. Ovaj proces može da bude vremenski ograničen, posebno u postkonfliktnim društvima gdje je taj proces podržan kroz međunarodnu pomoć i definisan vanjskim rokovima; ili može da bude i stalan proces tamo gdje postoji podrška države (bilo politička i/ili finansijska). Djelotvorna reforma policije mora proći kroz sljedeće glavne faze:<sup>5</sup>

1. *Analiza i procjena prije započinjanja reforme:* prikupljanje informacija kako bi se razumio i analizirao lokalni kontekst
2. *Osmišljavanje i planiranje:* zasnovani na analizi, izrada jasnog plana reforme ili koncepta sa jasno definisanim ciljevima
3. *Rukovođenje sprovođenjem:* sprovesti reformu u saradnji sa različitim učesnicima u procesu
4. *Vrednovanje:* nadgledati napredak, prikupiti informacije i podatke o promjenama koje su u toku, procijeniti uspjeh i definisati izazove kojima se treba pozabaviti

Ovaj proces se razlikuje od države do države, u zavisnosti da li se ona nalazi u postkonfliktnom periodu, da li je u razvoju, u tranziciji ili je razvijena zemlja (za savjete ili preporuke vezane za specifičnosti određenih konteksta pogledajte Poglavlje 5). Premda se realna situacija u svim kontekstima razlikuje, poštovanje ljudskih prava i humanitarnog prava treba da budu osnovna polazna tačka u reformi unutrašnje i vanjske kulture policije.

Kao primjeri reforme policije u različitim regionima se mogu navesti:

- *Centralna Amerika*, koja odvaja policiju od vojnog sistema i uspostavlja civilnu kontrolu nad snagama bezbjednosti.<sup>6</sup>
- *Centralna Azija*, koja sa kolonijalnog policijskog sistema prelazi na demokratsku strukturu gdje policija radi u službi javnosti, a ne u interesu vladajuće partije ili neke uticajne društvene grupe.<sup>7</sup>
- *Sjeverna Amerika:* koja odgovara na navode o korupciji i prekomjernoj upotrebi sile i tužbe zbog istih, kako bi stvorila policiju koja se više usredsređuje na pružanje usluga široj zajednici, uključujući tu i zajednice koje su ranije bile marginalizovane, poput pripadnika lezbijske, homoseksualne, biseksualne i transeksualne populacije (LGBT).

- *Istočna Evropa/postkomunističke zemlje:* koja rješava problem korupcije i odgovara na potrebu za postojanjem policije koja pruža usluge i poštuje vladavinu prava.

Ovi primjeri su samo uzorci različitih vrsta reformi koje se odvijaju. Trebalo bi napomenuti da, premda se određene reforme mogu odnositi na samo određeni region ili kontekst, veliki broj reformi se može primijeniti na bilo koju policijsku instituciju. Primjeri reforme policije obuhvataju sljedeće: promjene na nivou policijskih službenika i nižih oficira putem razvijanja vještina, obuke i podizanja svijesti; rad sa zvaničnicima visokog čina kako bi se promijenila militantna priroda policije, te redefinisane nadležnosti i operativnih procedura u okviru samih policijskih institucija. Bez obzira na nivo, tip ili kontekst u kome se reforma sprovodi, moraju se pažljivo razmotriti lokalni kapaciteti za sprovođenje reforme, potrebe datog stanovništva i vremenski okvir, kako bi se obezbijedio realan i izvodljiv plan reformi koji bi mogao biti sproveden u datom roku.

## 2.1 Opšti izazovi pri vršenju policijske dužnosti

Policijske institucije se suočavaju sa različitim izazovima, što zahtijeva stalne napore na poboljšanju rada ovih institucija. Veoma mali broj organizacija, ukoliko ih uopšte i ima, imune su na kritike i zahtjeve za promjenom, uključujući tu i najiskusnije, tek obučene ili, tek osnovane policijske organizacije. Uprkos ogromnim geografskim, društvenim i ekonomskim razlikama među državama, kao i razlici u policijskim strukturama, veličini i kontekstu, postoje neki opšti problemi koji pogađaju mnoge policijske organizacije, a to se posebno odnosi na rodna pitanja. Slijedi neiscrpna lista tih pitanja:<sup>8</sup>

Odjeljak 1		Operativna djelotvornost policije	
Odgovorna	Djelotvorna	Nepristrasna	Poštuje prava
Postoje snažne veze sa društvenom zajednicom kako bi se prenijele informacije o pravima građana i nadležnostima policije	Razvoj vještina za sve policijske službenike/osoblje	Mogućnosti za uključivanje i profesionalno napredovanje u policiji za sve članove zajednice	Smanjuje se pojava prekomjerne upotrebe sile
Nezavisni mehanizmi za ispitivanje navoda protiv rada policije	Smanjen nivo korupcije	Plata zasnovana na kvalifikacijama i činu umjesto na polnim razlikama	Jednak tretman policijskih službenika i ostalog osoblja u okviru same organizacije
Jaki unutrašnji i vanjski nadzorni mehanizmi	Mogućnosti za obuku za zaposlene na svim nivoima u policiji	Jednak pristup mogućnostima za profesionalno napredovanje	Zdravstvene potrebe svih zaposlenih su uzete u obzir
Različite početne i povratne informacije u vezi sa djelovanjem policije	Razumijevanje i sposobnost da se riješe različite bezbjednosne prijetnje	Raspodjela sredstava je zasnovana na ustanovljenim bezbjednosnim potrebama i prijetnjama.	Svim članovima društvene zajednice su obezbijedene jednake usluge policije

- Niska stopa reagovanja na krivična djela počinjena nad određenim društvenim grupama
- Prekomjerna upotreba sile nad određenim društvenim grupama, posebno marginalizovanim grupama poput muškaraca pripadnika manjinskih grupa, starosjedilačkih naroda, pripadnika LGBT populacije
- Isključivanje određenih grupa unutar samih policijskih institucija
- Neadekvatno ponašanje i zloupotreba službenog položaja
- Odbijanje da se registruju žalbe
- Loše sposobnosti sprovođenja istraga – niska stopa osuđujućih presuda
- Nedostatak odgovornosti
- Nedostatak povjerenja građana

## 2.2 Zbog čega je neophodna reforma policije?

Kako bi se riješili opšti problemi u sprovođenju policijskih dužnosti, mogu se preduzeti reforme kako bi policija bila operativno djelotvornija, odgovornija, nepristrasna i usmjerena ka poštivanju prava. U Odjeljku 1, premda nije sveobuhvatan, dati su primjeri promjena do kojih može doći usljed reforme policije u nastojanju da se organizacija policije učini operativno djelotvornijom.

# 3 Zbog čega su rodna pitanja bitna za reformu policije?

**Rod** se odnosi na uloge i odnose, osobine ličnosti, stavove, ponašanje i vrijednosti koje društvo pripisuje muškarcima i ženama. „Rod“ se stoga odnosi na naučene razlike između muškaraca i žena dok „pol“ označava biološke razlike između muškaraca i žena. Rodne uloge se u velikoj mjeri razlikuju u okviru i među različitim kulturama i vremenom se mogu mijenjati. Rod se ne odnosi samo na žene i muškarce već i na njihove međusobne odnose.

**Integracija rodnih pitanja** je proces procjene posljedica na žene i muškarce bilo koje planirane aktivnosti, uključujući zakonodavne odredbe, politiku i programe u svim oblastima i na svim nivoima.<sup>9</sup>

Vidi Priručnik o RSB-u i rodnim pitanjima

Rješavanje rodni pitanja ne predstavlja proces oduzimanja moći muškarcima i davanja moći ženama i ostalim nedovoljno zastupljenim grupama, već predstavlja proces unaprijeđivanja efikasnosti i djelotvornosti reformisanih organizacija.

### Poštivanje obaveza predviđenih međunarodnim zakonima i podzakonskim aktima

Integracija rodni pitanja u reformu policije je neophodna kako bi se ispoštovale obaveze po međunarodnim i regionalnim zakonima, podzakonskim aktima i normama koje se tiču bezbjednosti i roda. Ključni dokumenti iz ove oblasti obuhvataju:

- *Konvenciju o eliminisanju svih oblika diskriminacije žena* (1979.god.)
- *Pekinšku deklaraciju i Platformu za akciju* (1995.god.)
- *Rezoluciju 1325 Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija o ženama, miru i bezbjednosti* (2000.god.)

Za više informacija pogledajte Aneks ovom Setu priručnika o međunarodnim i regionalnim zakonima i podzakonskim aktima.

## 3.1 Djelotvorno pružanje bezbjednosti za muškarce, žene, mladiće, djevojke, djevojčice i dječake

Kako je policija odgovorna za održavanje javnog reda i zaštitu ljudi, policija treba da razumije i riješi sve bezbjednosne prijetnje sa kojima se suočava zajednica kojoj služi, prepoznajući da su muškarci i žene na potpuno različite načine i u različitim stepenu pogođeni nasiljem i diskriminacijom. Na primjer, krivična djela nad muškarcima se uglavnom događaju na javnim mjestima, dok se krivična djela nad ženama, kao što je nasilje u porodici, najčešće dešavaju u privatnom prostoru, na onim mjestima za koje se mnoge državne institucije ne smatraju nadležnima.<sup>10</sup> Neki od primjera bezbjednosnih prijetnji (ne po učestalosti) muškarcima, ženama, mladićima, djevojkama, dječacima i djevojčicama su dati u Odjeljku 2.

Dužnost policijskih službenika je da spriječe, smanje i odgovore na ovu vrstu krivičnih djela, uključujući tu i rodno nasilje (RN) jer je ono jedna od najčešćih prijetnji bezbjednosti širom svijeta. Studija koju je sprovedla Svjetska zdravstvena organizacija pokazuje da je više od 69% žena koje su učestvovala u istraživanju u nekom periodu svog života pretrpjelo fizičko nasilje od strane svog partnera.<sup>13</sup> RN predstavlja nasilnički čin - fizički, seksualni i psihološki - koji veoma lako za posljedicu može imati povredu pojedinca, a sprovodi se isključivo na osnovu rodni razlika. Ovaj tip nasilja se dešava nad muškarcima i ženama, mladićima, djevojkama, dječacima i djevojčicama i jasno odražava neravnotežu moći koja postoji između muškaraca i žena ili između djeteta i njezinog ili njegovog hranitelja.

RN može biti povezano sa nesigurnošću izazvanom nekim drugim faktorima poput etničkog porijekla, seksualnog opredjeljenja i vjeroispovijesti:

- 67% teških religiozno motivisanih slučajeva rodnog nasilja u Engleskoj i Velsu tokom 2005/2006. god. bilo je upereno protiv Muslimana.<sup>14</sup>
- U Južnoj Africi, crnkinje lezbijke bivaju silovane i fizički i verbalno zlostavljane zbog svog seksualnog opredjeljenja.<sup>15</sup>



Odjeljak 2   Prijetnje bezbjednosti muškaraca, žena, mladića, djevojaka, dječaka i djevojčica			
Muškarci	Žene	Mladići/dječaci	Djevojke/djevojčice
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pljačke (Australija: 75% žrtava su muškarci)<sup>11</sup></li> <li>■ Fizički napadi</li> <li>■ Ubistva</li> <li>■ Lakše i teže fizičke povrede</li> <li>■ Nasilje počinjeno od strane uličnih bandi</li> <li>■ Silovanje članova sopstvene porodice (posebno tokom oružanih sukoba)</li> <li>■ Silovanje i seksualno zlostavljanje</li> <li>■ Trgovina ljudima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Porodično nasilje</li> <li>■ Seksualno uznemiravanje (SAD: 92% žrtava na radnom mjestu su žene)<sup>12</sup></li> <li>■ Smrt zbog miraza</li> <li>■ Seksualno zlostavljanje</li> <li>■ Silovanje</li> <li>■ Ubistva radi očuvanja časti</li> <li>■ Uhođenje</li> <li>■ Nasilna sterilizacija</li> <li>■ Trgovina ljudima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nasilje počinjeno od strane uličnih bandi</li> <li>■ Zloupotreba djece i silovanje</li> <li>■ Maltretiranje</li> <li>■ Kidnapovanje i otmica</li> <li>■ Ostavljanje i napuštanje</li> <li>■ Trgovina ljudima</li> <li>■ Prodaja/kupovina radi prostitucije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ubistvo novorođenčeta</li> <li>■ Zloupotreba djece i silovanje</li> <li>■ Trgovina ljudima</li> <li>■ Kidnapovanje i otmica</li> <li>■ Dječiji brakovi</li> <li>■ Kupovina/prodaja radi prostitucije</li> </ul>

Muškarci i žene često ne žele da ova krivična djela prijave policiji. Muškarci koji su pretrpjeli RN se često stide toga i nijesu voljni da o tom incidentu razgovaraju iz straha da bi mogli biti smatrani slabićima lišenim svoje muževnosti ili homoseksualcima. Žene obično ne žele da razgovaraju sa policijom zbog društvenih tabua i srama koji su povezani sa činjenicom da je neko žrtva RN-a. U zemljama u kojima ne postoje odgovarajući zakoni o iskorijenjivanju rodnog nasilja postoje i dodatni izazovi. U policiji postoji potreba da se obezbijedi adekvatna obuka svih zaposlenih, i muškarca i žena, o tome na koji način pomoći žrtvama RN-a i potreba da zaposleni u policiji posjeduju neophodne vještine kako bi procesuirali i uspješno istražili ova krivična djela.

### 3.2 Stvaranje reprezentativne i djelotvornije policijske službe

*„Unaprijeđivanje različitosti nije samo nešto što je ispravno ili moralno uraditi, to je neophodno za nas kako bismo obavili naš posao. Različitost prisutna u radnoj sredini omogućava nam pristup različitim vještinama, iskustvu, obrazovanju i kulturi, koji jačaju našu sposobnost da obezbijedimo različita rješenja za probleme na lokalnom nivou.“*

Ministarstvo unutrašnjih poslova Velike Britanije – Priručnik o različitostima u policijskoj službi<sup>16</sup>

Bezbjednosne prijetnje i krivična djela usmjerena su ka svim dijelovima društva. Međutim, u policijskim organizacijama širom svijeta i dalje su, u najvećoj mjeri, zastupljeni muškarci, uz slabu zastupljenost određenih društvenih grupa. Rad u policiji se i tradicionalno smatra „muškim poslom“ jer se povezuje sa kriminalom, opasnošću i prisilom.<sup>17</sup> Tokom procesa zapošljavanja, uključujući bezbjedonosnu provjeru i intervju, ponekad bivaju eliminisane kandidatkinje ili oni kandidati koji ne posjeduju „odgovarajuće“

kvalitete „pravog muškarca“, kao što su „nesalomivost“ i apsolutna heteroseksualnost.<sup>18</sup> Međutim, uvođenjem veće zastupljenosti u policijske službe, koja odražava etnički, vjerski, geografski, polni, plemenski i jezički sastav same zajednice, kredibilitet, povjerenje i samim tim legitimitet službe raste u očima javnosti. Povećanje broja žena u službi može imati i konkretna operativna poboljšanja.

U Odjeljku 3 dat je pregled prezastupljenosti muškaraca policijskih službenika širom svijeta.

Kako bi se krenulo ka uspostavljanju operativno djelotvornije policije i kako bi se efikasnije odgovorilo na bezbjednosne potrebe žena i nedovoljno zastupljenih grupa, potrebno je preduzeti korake kojima će se premostiti jaz koji postoji po pitanju zastupljenosti. Neki od mogućih pozitivnih primjera veće zastupljenosti koje je navelo Ministarstvo unutrašnjih poslova Velike Britanije, obuhvataju sljedeće:<sup>33</sup>

- Policajac homoseksualne orijentacije bi mogao da predloži nove načine prenošenja poruka širom homoseksualnih zajednica i u okviru policijske službe u vezi sa smanjenjem krivičnih djela.
- Mlađi službenik policije bi mogao bolje poznavati lokalne klubove i barove i stoga biti u stanju da predloži neka inovativna rješenja u vezi sa prekršajima vezanim za konzumiranje alkohola.
- Policijska službenica koja je muslimanka najbolje bi mogla da se pozabavi slučajevima porodičnog nasilja nad drugim muslimankama.

Povećanje zastupljenosti policijskih službenica može biti od dodatnog značaja. Po izvještaju Nacionalnog centra za žene i policiju, istraživanja sprovedena na nacionalnom i međunarodnom nivou pokazuju da su žene i muškarci podjednako sposobni da na efikasan način obavljaju policijski posao. U stvari, istraživanja pokazuju da žene obično unose u policijski posao određene vještine i sposobnosti, uključujući sposobnost da svedu na minimum upotrebu sile i

Odjeljak 3		Procenat službenika i službenica policije u datim državama	
Država	Godina	Broj žena u policiji	Broj policajaca
<b>Zemlje u post konfliktom periodu</b>			
Južna Afrika <sup>19</sup>	2006	29%	71%
Kipar <sup>20</sup>	2006	16%	84%
Sijera Leone <sup>21</sup>	2006	15%	85%
Kosovo <sup>22</sup>	2006	14%	86%
<b>Zemlje u tranziciji i zemlje u razvoju</b>			
Jamajka <sup>23</sup>	2001	18%	82%
Češka Republika <sup>24</sup>	2001	12%	88%
Venecuela <sup>25</sup>	2002	10%	90%
Rumunija <sup>25</sup>	2005	8%	92%
Indija <sup>27</sup>	2006	2%	98%
<b>Razvijene zemlje</b>			
Australija <sup>28</sup>	2002	29%	71%
Kanada <sup>29</sup>	2006	18%	82%
Švedska <sup>30</sup>	2001	18%	82%
Sjedinjene Američke Države <sup>31</sup>	2006	12-14%	88-86%
Finska <sup>32</sup>	2004	10%	90%

oslanjanje na nju u slučajevima kada imaju posla sa ratobornom osobom ili osobama.<sup>34</sup> Neki od dodatnih načina na koji žene doprinose djelotvornijoj organizaciji policije su sljedeći:<sup>35</sup>

- Policijske službenice mogu biti efikasnije od svojih muških kolega u smirivanju potencijalno nasilnih situacija.
- Rjeđe se u javnosti sreću ocjene rada policijskih službenica kao „neodgovarajućeg“ u odnosu na njihove muške kolege.
- Policijske službenice rjeđe upotrebljavaju silu koja može da uzrokuje nečiju smrt, npr. rjeđe potežu oružje.
- Policijskim službenicama se rjeđe suprotstavljaju pri ispitivanju ili opiru hapšenju muškarci prestupnici.
- Policijske službenice mogu da posluže kao uzor članovima zajednice po pitanju sposobnosti žena da učestvuju u radu institucija sektora bezbjednosti.
- Policijske službenice obično posjeduju bolje vještine komunikacije od svojih kolega i bolje uspostavljaju saradnju i zadobijaju povjerenje koji su neophodni kako bi se sproveo model rada policije u zajednici.<sup>36</sup>

Povećavanje zastupljenosti žena u policiji je takođe i operativni imperativ ukoliko policija želi da efikasno reaguje na RN nad ženama, djevojkama i djevojkicama. Ne samo što će žene prije policijskoj

službenici prijaviti RN, već je i stvar dobre prakse imati obučenu policijsku službenicu koja će biti prisutna tokom istrage.

### 3.3 Policijske institucije i kultura koje promovišu ljudska prava i eliminišu diskriminaciju

Eliminisanje diskriminacije i kršenja ljudskih prava, uključujući i RN, od strane zaposlenih u policiji će pomoći stvaranju djelotvorne i produktivne radne sredine i uvećati bezbjednost zaposlenih u policiji, kao i građana. U nekim državama, policija čini zlostavljanje, uključujući tu seksualno zlostavljanje i napastovanje, saučesnik je u prisili na seksualni rad i trgovini ljudima i vrši diskriminaciju po osnovu pola i seksualnog opredjeljenja. Muškarci i žene zaposleni u policiji, isto kao i muškarci, žene, djevojke, djevojčice, mladići i dječaci civili, mogu biti neposredne žrtve ovih kršenja ljudskih prava. Na primjer, u svom izvještaju za 2006. godinu Amnesty Internešenal navodi da: „Silovanje žena, djevojkama i djevojčica od strane policijskih snaga i bezbjednosnih službi, u njihovim sopstvenim domovima i zajednici, široko je rasprostranjeno u Nigeriji“.<sup>37</sup> Ovakve oblike kršenja ljudskih prava mogu da počine ili pojedinci zaposleni

u policiji ili grupe zaposlenih, a ponekad ih čine i diskriminatorske institucionalne kulture.

Diskriminatorski stav zaposlenih u policiji može, takođe, da onemogući jednak pristup uslugama koje pruža policija. Sudeći po Izvjestiocu UN-a o nasilju nad ženama, u sve više država žene prijavljuju kako je policija bezosjećajna i kako joj se lako može desiti da ne ispita, na adekvatan način, krivična djela na osnovu roda. „Neke od žena su prijavile da, kada su se obratile policiji kako bi prijavile silovanje, policajci su to objelodanjivali, pitajući ih čak da li su uživale u tom činu.“<sup>38</sup> Rodna diskriminacija može još da uključuje i diskriminaciju na osnovu rasne pripadnosti, društvenog staleža, starosti ili fizičkog nedostatka. Na primjer, sistematska diskriminacija i nasilje policije nad zajednicama Roma u Hrvatskoj i Češkoj Republici su učinili da Romkinje nevoljno traže pomoć od vlasti i nadležnih organa.<sup>39</sup>

Međutim, treba napomenuti da uključivanje žena i nedovoljno zastupljenih grupa u policijsku organizaciju ne znači da ona time automatski postoja oslobođena svakog oblika diskriminacije. Interna kultura kojom se zagovaraju nepoštovanje i uznemiravanje, nekad rezultira time što pojedinci u policiji dominantnu kulturu koriste da sami sebe zaštite na radnom mjestu. Poznato je da se policijske službenice grublje ponašaju prema ženama koje su žrtve krivičnog djela i da u većoj mjeri primjenjuju silu nad građanima kako bi sebi obezbijedile pristup dominantnoj grupi.<sup>40</sup> Procesom reformi se moraju obuhvatiti i riješiti izazovi vezani za organizacionu kulturu i mora se raditi na uspostavljanju policijske službe u kojoj vlada poštovanje prema kolegama i narodu kojem se služi.

## 4 Na koji se način rodna pitanja mogu integrisati u reformu policije?

Svaki reformski proces je osjetljiv i zahtjeva dobro isplaniran strateški pristup. Imajući u vidu dužnost policije da služi zajednici i da je štiti, lokalno vlasništvo nad reformom je važno kako bi se stvorio djelotvoran i održiv reformski proces. Bilo da je riječ o državama koje se nalaze u postkonfliktnom periodu ili o razvijenim državama, ni policijske organizacije ni građane kojima one služe ne treba posmatrati samo kao pasivne primaocce reformi. S obzirom na to, ovdje navedene sugestije i primjeri u vezi sa integracijom ili uključivanjem rodniha pitanja u reformu policije treba prilagoditi specifičnim potrebama i kapacitetima na lokalnom nivou.

Takođe treba imati na umu činjenicu da muškarci igraju ključnu ulogu u ostvarivanju rodno odgovorne reforme policije. Muškarci na vodećim pozicijama mogu iskoristiti svoj uticaj kako bi podržali i predvodili reforme. U svojstvu „šampiona“, pojedinci preuzimaju na sebe ulogu lidera, saveznika i edukatora u okviru

neke organizacije, naglašavajući posebno dijalog o potencijalno osjetljivim pitanjima u okviru hijerarhije sektora bezbjednosti.<sup>41</sup> Bez obzira na čin koji imaju, oni muškarci, koji prepoznaju priliku da za sve zaposlene u policiji stvore jednake uslove rada, su sposobni i da predvode svojim primjerom onda kada se usvajaju nove odredbe i procedure. Uključivanje policajaca u rasprave o potrebi za postojanjem rodne ravnopravnosti predstavlja priliku da se šire informacije i da se prepoznaju oblasti u kojima još uvijek postoji određeni otpor. Bez priključivanja i podrške većine u policijskoj organizaciji, nijedna inicijativa za promjenama neće uroditi plodom, niti će biti održiva.

### 4.1 Akcioni planovi vezani za rodna pitanja

Pojedinačne stavke nabrojane u daljem tekstu daju uvid u samo neke od mogućnosti kojima se rodna pitanja mogu integrisati u reformu policije. Uz toliko mnogo oblasti kojima se treba pozabaviti, može se činiti da je reformski proces preveliki zalogaj i može biti teško da se odredi odakle da se počne sa reformama. Početna procjena u vezi sa rodniha pitanjima može obezbijediti uvid u postojeće stanje i pokazati kojim je oblastima neophodno hitno ili dugoročno posvetiti pažnju. Na osnovu te procjene, moguće je napraviti akcioni plan kojim bi se odredile oblasti koje treba pokriti i zadaci koje treba izvršiti.

Vidi Priručnik o procjeni, nadgledanju i vrednovanju RSB-a i rodniha pitanjima

U Odjeljku 4 dat je model akcionog plana koji se, ukoliko se prilagodi datom kontekstu, može koristiti i kao vodič kroz ovaj proces.

### *Djelotvorno pružanje bezbjednosti za muškarce, žene, djevojke, djevojčice, mladiće i dječake*

### 4.2 Revizija operativnih protokola i procedura

Protokolima i procedurama se uspostavlja operativni okvir za rad policijskih organizacija i oblikuje se institucionalna kultura. Potrebno je uspostaviti jasne, rodno odgovorne protokole i procedure kako bi se mogućnost diskriminacije svela na minimum na osnovu pojedinačne procjene službenika policije. Tokom revizije protokola i procedura treba imati na umu sljedeće:

#### Pregledati i konsultovati

- Pregledati procedure i protokole kako bi se obezbijedilo da oni budu nediskriminatorski, da su pisani rodno senzitivnim jezikom i da su u njih uvrštene različite bezbjednosne potrebe muškaraca,

Odjeljak 4   Model akcionog plana za sprovođenje reformi <sup>42</sup>			
Preporuke	Zadaci	Nadležnost	Rok
1. Promovisati kodeks etike organizacije, naglašavajući da je policijska organizacija posvećena rješavanju rodniha pitanja i pitanja različitosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sročiti tekst kodeksa koji obuhvata etička načela koja zagovara data organizacija.</li> </ul>		
2. Kreirati politiku i procedure kojima će se postići etička načela organizacije. Primjer: Niko od osoblja ne smije biti diskriminisan iz bilo kog razloga – bilo po osnovu rasne pripadnosti, vjere, pola ili seksualnog opredjeljenja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dati jasne odredbe koje će poslužiti kao najjače oruđe u upravljanju reformom policije.</li> </ul>		
3. Osnovati stalnu jedinicu/tijelo čiji će zadatak biti da obezbijedi da rodna pitanja postanu sastavni dio svih politika i praksi iz oblasti rada policije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Odrediti mandat, način rada i predložiti potencijalne članove.</li> </ul>		
4. Uspostaviti sveobuhvatnu strategiju unutrašnje i vanjske komunikacije kojom bi se podržali ciljevi uspostavljanja rodne ravnopravnosti u policiji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Izraditi strategiju komunikacije koristeći metode koje su lako dostupne korisnicima.</li> </ul>		
5. Odrediti mjerljive ciljeve vezano za rodnu ravnopravnost i mehanizme kojima će se pratiti u kojoj mjeri je ona postignuta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definirati sistem nadgledanje i doznačiti neophodna sredstva.</li> <li>■ Razviti sistem praćenja i izraditi bazu za prikupljanje podataka.</li> </ul>		
6. Odrediti strateške ciljeve u vezi sa zapošljavanjem, kako bi se ojačali kapaciteti policije da pruža usluge različitim grupama u zajednici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Napraviti demografsku anketu kako bi se utvrdile potrebe različitih grupa.</li> </ul>		
7. Napraviti detaljnu reviziju procedura zapošljavanja kako bi se pronašle i uklonile prepreke kod zapošljavanja nedovoljno zastupljenih grupa i analizirati slučajeve onih kandidata koji nijesu prošli u uži izbor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Razviti proces revizije i doznačiti neophodna sredstva.</li> </ul>		
8. Uspostaviti mehanizme kojima će se obezbijediti da svi članovi komisije koja intervjuiše kandidate razumiju i pokazuju svoju posvećenost rodnoj ravnopravnosti i radu policije na pružanju usluga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Iskoristiti novouspostavljenu politiku kao osnovu za obuku.</li> </ul>		
9. Razviti plan za pregled svih odredaba i procedura kako bi se obezbijedilo da uvažavaju rodnu ravnopravnost i različitosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definirati plan sa jasno datim rokovima i nadležnostima za sprovođenje procesa revizije.</li> </ul>		
10. Uvrstiti nove odredbe i procedure u vezi sa rodnom ravnopravnošću i različitostima u program obuke za sve novozaposlene u policiji kao i one koji već rade u policiji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obučiti buduće instruktore o novim odredbama.</li> <li>■ Identifikovati nedostatke u obuci i preurediti program obuke kako bi se otklonili ovi nedostaci.</li> </ul>		
11. Razviti program mentorstva za zaposlene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikovati žene sa svih nivoa u policiji koje će učestvovati u programu mentorstva.</li> </ul>		
12. Razmotriti inicijative za usklađivanjem profesionalnog i porodičnog života, a koje odražavaju potrebe svih zaposlenih u policiji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analizirati potrebe i muškaraca i žena i pokrenuti inicijative ili odredbe koje bi se bavile ovim pitanjima.</li> </ul>		
13. Uspostaviti mehanizme kojima se podržava odgovornost supervizora da se pozabavi neodgovarajućim ponašanjem zaposlenog, a u vezi sa uznemiravanjem i diskriminacijom na radnom mjestu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Odrediti disciplinske mjere i sve supervizore obučiti u vezi sa njihovom primjenom.</li> </ul>		

14. Uspostaviti ili unaprijediti postojeći način obrade žalbi javnosti na rad policije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analizirati postojeći sistem rješavanja žalbi i posebno obezbijediti da sistem podnošenja žalbi bude dostupan ženama i manjinskim grupama.</li> </ul>		
15. Uspostaviti mehanizme koje svi članovi odbora za unaprijeđivanje u službi razumiju i demonstrirati punu posvećenost pitanjima rodne ravnopravnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Odrediti indikatore kojima će se mjeriti stepen posvećenosti pitanjima rodne ravnopravnosti članova odbora za unaprijeđivanje u službi.</li> </ul>		
16. Uspostaviti mehanizme za odgovarajuću raspodjelu prostorija, opreme itd., a sve u skladu sa potrebama polova.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikovati potrebe za prostorijama/opremom.</li> </ul>		

žena, djevojaka, djevojčica, mladića i dječaka, uključujući tu i posebne odredbe koje se tiču RN-a.

- Obezbijediti da postojeće procedure i protokoli jasno odražavaju razumijevanje činjenice da policija treba da bude u službi cjelokupne zajednice i da je zaštititi, uključujući tu i žene i nedovoljno zastupljene grupe.
- Konsultovati se sa udruženjima policijskih službenika i službenica kako bi se identifikovale promjene koje treba postići.
- Razgovarati o protokolima i procedurama sa grupama u okviru zajednice, uključujući organizacije žena, žrtve nasilja i ostale sektore poput zdravstva, prosvjete, pravosuđa i kaznenog sistema putem foruma policije u zajednici ili na neke druge načine.
- Uspostaviti stalni proces revizije u cilju prilagođavanja protokola i procedura kako bi odražavali promjenljive interese i potrebe zajednice.<sup>43</sup>

#### Posvećenost

- Obezbijediti da pregledane procedure i protokole odobravaju više upravljačke strukture i da su obezbijeđena finansijska sredstva za sprovođenje i uključivanje novih informacija u svaki program obuke.<sup>44</sup>

#### Sveobuhvatnost

- Prevesti sve protokole i procedure na odgovarajuće jezike i postaviti ih na vidnim mjestima u svim policijskim stanicama, uz odgovarajuće planove za komunikaciju i obuku.
- Procedure koje se tiču interakcije sa zajednicom bi trebalo postaviti na mjestima na kojima postoji visok nivo interakcije između policije i javnosti i pratiti ih kampanjom za informisanje javnosti.<sup>45</sup>

### 4.3 Procedure i inicijative vezane za rodno nasilje

Kako RN predstavlja jednu od najčešćih prijetnji javnoj bezbjednosti (identifikovanih u Odjeljku 3.1), na policiji je da obezbijedi rigorozne i ciljane aktivnosti kako bi riješila problem rodnog nasilja. Ovo obuhvata aktivnu istragu, hapšenja, pritvaranje i podsticanje krivičnog gonjenja počinitelaca RN-a, kao i obezbjeđivanje adekvatne podrške i sistema upućivanja svih žrtava RN-a.

#### U dobre prakse kojima se rješava problem RN-a spadaju sljedeće:

Proceduralne inicijative:

- Reformisanje policijskih pristupa kao dijela šireg koncepta vladavine prava – uključujući tu i reformu zakona kojima se određuje traženi odgovor policije u slučajevima RN-a, npr. uvođenje odredbe o obaveznom hapšenju tamo gdje postoje svi uslovi za hapšenje ili obavezan sistem za prijavljivanje porodičnog nasilja.
- Stvaranje sveobuhvatnih protokola i procedura za rješavanje slučajeva RN-a koji obuhvataju: odgovor na pozive kojima se prijavljuje nasilje u porodici, prijem žena i muškaraca žrtava seksualnog nasilja, obezbjeđivanje daljeg upućivanja na odgovorne službe za žrtve nasilja nad osobama homoseksualne orijentacije i rješavanje slučajeva trgovine ljudima.
- Saradnja sa društvenim činiocima iz oblasti zdravstva, prosvjete, pravosuđa i civilnog društva kako bi se obezbijedilo efikasnije odgovaranje na slučajeve RN-a - stvaranje zajedničkih planova, sistema upućivanja i protokola.
- Prikupljanje sveobuhvatnih i usaglašenih podataka o krivičnim djelima RN-a u svrhu nadgledanja situacije i traženja odgovarajućih sredstava.

Dodatne strukturalne i programske inicijative:

- U okviru policije, uspostaviti posebno obučene jedinice kako bi se efikasnije rješavali slučajevi RN-a. (vidi Odjeljak 5.3).
- Obezbijediti detaljnu obuku za sve službenike policije o tome na koji način da uspješno odgovaraju na različite oblike RN-a (vidi Odjeljak 4.12).
- Uspostaviti linije za pomoć putem kojih bi se prijavljivalo RN.
- Putem medija sprovesti kampanje o podizanju svijesti javnosti po pitanjima RN-a kako bi se postiglo da žrtve spoznaju svoja prava i koje usluge može da im pruži policija, te da se javnosti pošalje jasna poruka o tome da policija ne toleriše RN.<sup>47</sup>
- Uključiti i javnost u rješavanje problema RN-a putem kampanja protiv RN-a.

## Odjeljak 5

## Primjer protokolarnog sporazuma između grupe u okviru određene zajednice i policijske službe

Ovo je primjer protokola između policije i grupe nedovoljno zastupljenih pojedinaca u okviru određene zajednice, kojim se pokazuje posvećenost policije zajedničkom radu i zadovoljavanju potreba određenih grupa. Ovaj primjer je zasnovan na stvarnom Protokolarnom sporazumu sklopljenom između Vabano centra za zdravlje Aboridžina i Policijske službe Otave.<sup>46</sup>

## Definicije ključnih principa

## Najbolji interes, dobrobit i zaštita svakog pojedinca je od ključne važnosti

- Cijeniti, poštovati i potvrditi značaj određenih kulturnih i tradicionalnih uvjerenja.
- Uzajamno poštovanje svih onih koji pružaju usluge je od koristi cijeloj zajednici.
- Poštovati prava ljudi da budu uključeni u određivanje uzroka krivičnih djela, nemira i sukoba u zajednici u iznalaženje rješenja za njih.
- Svi ljudi moraju biti posvećeni unaprijeđivanju kvaliteta života svih i eliminisanju rasizma.

## Definicije uloga i odgovornosti

## Uloga grupe u okviru zajednice

1. Da se stalno podiže svijest pripadnika policijskih službi o historijskim i kulturnim vrijednostima putem organizacije različitih događaja poput obuka, sastanaka, putem dijaloga i unaprijeđenja međusobnih odnosa.
2. Da se obezbijede sredstva ili informacije o onim organima ili agencijama koje pružaju usluge u okviru zajednice.
3. Da se učestvuje u radu odgovarajućih komiteta kako bi se policiji skrenula pažnja na ova pitanja.

## Uloga policijske službe

1. Da pruži sigurnost i bezbjednost svim pojedincima u okviru zajednice - imajući u vidu da policija ponekad pretjerano kontroliše pojedine grupe, ali da ih ne štiti dovoljno.
2. Da saraduje sa grupama i agencijama u okviru zajednice kako bi se obezbijedilo da se zadovolje specifične bezbjednosne potrebe date grupe pri pružanju policijskih usluga.
3. Da se pruže mogućnosti za održavanje predavanja o značaju kulturnih normi i jačanja svijesti po tom pitanju za članove, kao i da se naglasi važnost prisustvovanja ovim predavanjima.
4. Da se u policiji stvori atmosfera kojom se omogućava i podstiče interakcija među članovima zajednice koji rade u policiji i datih zajednica.

## Definicija namjera potpisnica

## Namjera potpisnica je da:

1. Izrade i realizuju program za kratko predavanje, obrazovanje ili obuku kako bi se stvorile mogućnosti za učenje jednih od drugih.
2. Održavaju periodične sastanke kako bi razmijenile informacije o programima, uslugama i događajima i kako bi razmotrile napredak postignut u smislu ostvarivanja ciljeva određenih ovim protokolom.
3. Izvrše zvaničnu reviziju ovog protokola u roku od šest mjeseci od dana potpisivanja i potom jedanput godišnje ili ranije ukoliko to izričito zahtijeva jedna od potpisnica.
4. Promjene oko kojih su se sporazumjele obje strane će biti unešene onako kako obje potpisnice budu smatrale za shodno.

#### 4.4 Ženske policijske stanice/ specijalizovane jedinice

Žene često oklijevaju da podnesu krivične prijave policiji iz više razloga: ograničena interakcija između žena i muškaraca usljed kulturnih normi, društvenih normi koje ženama ne dozvoljavaju da otvoreno razgovaraju o nasilju u porodici ili usljed sveukupne nesposobnosti policije da procesuiraju žalbe.<sup>49</sup> Osim ovoga, često ih je strah, sramota, stid i ne žele da se miješaju u policijski i pravosudni sistem. Izvještaj kanadske kancelarije za statistiku „Statistiks Kanada“ za 2004. godinu pokazuje da svega 36% žena žrtava zlostavljanja od strane bračnog partnera prijavljuje ovo zlostavljanje policiji, a manje od 10% žrtava seksualnog zlostavljanja prijavljuje ova krivična djela policiji.<sup>50</sup>

Kao odgovor na ove slučajeve, u velikom broju

zemalja uključujući Argentinu, Brazil, Kolumbiju, Kostariku, Ekvador, Indiju, Liberiju, Nikaragvu, Peru, Urugvaj, Sjevernu Leone, Južnu Afriku i Veliku Britaniju osnovane su ženske policijske stanice (ŽPS). U ovim stanicama prvenstveno rade policijske službenice kako bi se obezbijedilo da se žene u ovakvoj sredini osjete prijatno kada dođu da prijave krivično djelo i da budu uvjerenе da će njihove prijave biti adekvatno procesuirane. Njih obično čini određeni broj posebno obučениh službenica policije koje saraduju sa zdravstvenim radnicima, socijalnim radnicima i pravnicima i drugim stručnjacima kako bi se formirao tim koji može adekvatno da riješi slučajeve RN-a, uključujući tu slučajeve nasilja u porodici i seksualnog zlostavljanja žena i djece. Osim toga, ovi timovi se usredsređuju i na jačanje svijesti javnosti o pravima žena ne samo u okviru zajednice, već i šire.

Neki od rezultata postignutih od kada su ustanovljene ove jedinice/stanice su sljedeći:

## Odjeljak 6 Policijske snage Gvajane i njihov način rješavanja problema RN-a

U Gvajani, policijske snage sarađuju sa državnim i nevladinim sektorom na uspostavljanju mreže putem koje bi se smanjilo rodno nasilje i nasilje u porodici. Kao rezultat ove inicijative organizovana je obuka o primjeni Zakona o nasilju u porodici, kao obavezni dio nastavnog plana i programa na Policijskom koledžu u Gvajani. U policijskim stanicama sada postoji poseban prostor u kome se odvijaju razgovori sa osobama koje dođu da prijave nasilje u porodici, a policijski komesar se obavezao da će u okviru policije u Gvajani organizovati jedinicu koja će se baviti slučajevima nasilja u porodici, kako bi se bolje primjenjivalo sprovođenje zakona u ovoj oblasti.<sup>48</sup>

- U Indiji, u periodu od 1992. do 1994. godine, osnovano je 188 ŽPS. U izvještajima se navodi da je ovo rezultiralo uvećanjem od 23% prijavljenih krivičnih djela izvršenih nad ženama i djecom, kao i većim stepenom presuda za ova djela.<sup>51</sup>
- U Velikoj Britaniji se pokazalo da je, od osnivanja jedinica za rješavanje problema nasilja u porodici, povećan broj prijava, povećan broj uhapšenih i krivično gonjenih, a smanjen broj ponovnih vršenja istog krivičnog djela nad istom žrtvom.<sup>52</sup>
- U Sijera Leoneu, jedinice za pomoć porodicama su osnovane 2001. godine (vidi Odjeljak 5.1). Od tada je povećan broj prijavljenih krivičnih djela i hapšenja.<sup>53</sup>

Ženske policijske stanice pružaju važne usluge često zanemarenom dijelu društva. Kako bi se obezbijedilo efikasnije pružanje usluga, moraju se uzeti u obzir izazovi i rizici. Slijedi lista nekih od identifikovanih **izazova/rizika**:

- ŽPS koje su odvojene od centralne policije mogu da dovedu do dalje marginalizacije seksualnog nasilja i

usluga kojima se pruža pomoć žrtvama.

- ŽPS koje nijesu u dovoljnoj mjeri povezane sa pravosudnim organima zbog čega se ne može osigurati da će žene, koje odluče da podnesu krivičnu prijavu protiv počinitelaca ovog krivičnog djela, dočekati i sudski epilog.
- Statistika se fokusira na praćenje podnešenih prijava, ali ne uvijek i na rezultate ili pak na ostale oblike nasilja nad ženama.
- ŽPS su odvojene od ostatka policije, često uz posjedovanje minimalnih stručnih procedura, što dovodi do različite obrade prijava ili različitog načina rješavanja raznih pitanja, čak i u okviru jedne stanice ili nacionalne policijske strukture.
- Bez jasno definisane politike djelovanja i procedura, obuka službenika u ovakvim jedinicama je ograničena.
- Obuka pripadnica ŽPS se vodila pretpostavkom da je to što su „dobri slušaoci“ i sposobnost da se bave pitanjima RN-a nešto što je prirodno svojstveno ženama, što je rezultiralo pružanjem neadekvatne obuke.

Premda ženske policijske stanice čine samo jedan od načina rješavanja slučajeva RN-a, obuka i unaprijeđivanje vještina za bavljenje problemom RN-a i dalje su neophodni u cijeloj policiji zbog velikog broja incidenata i različitih karakteristika slučajeva (vidi Odjeljak 4.12 o obuci o rodnim pitanjima).

### 4.5 Policija u zajednici

Policija u zajednici (PuZ) je ustaljena strategija koja se primjenjuje kod sprovođenja reforme policije jer se njome stavlja naglasak na bliskiju saradnju između policije i zajednice, pri čemu se nalaze novi načini za rješavanje krivičnih djela, održavanje reda i mira i poboljšanje bezbjednosti zajednice.<sup>56</sup> Kada se PuZ

## Odjeljak 7 Studija slučaja: Ženske policijske stanice u zemljama Južne Amerike

Istraživanje sprovedeno 2003. godine u nekim od zemalja Južne Amerike (Argentini, Brazilu, Kolumbiji, Kostariki, Ekvadoru, Nikaragvi, Peru i Urugvaju) je pokazalo da je svaka od ŽPS jedinstvena sama po sebi i da služi različitim segmentima stanovništva, u zavisnosti od date države i njenih krivičnih zakona.<sup>54</sup> Premda postoje određene razlike, glavne karakteristike ŽPS su sljedeće:<sup>55</sup>

- Većina se bavi slučajevima nasilja u porodici nad ženama, mladićima, dječacima, djevojkama i djevojčicama.
- Usluge se pružaju u saradnji sa akterima sa državnog i nedržavnog nivoa.
- Policijske usluge obuhvataju procesuiranje izjava, sprovođenje istraga i posredovanje pri sklapanju sporazuma o saradnji sa socijalnim radnicima.
- Policijski službenici u WPS su isključivo žene.
- Pristup multidisciplinarnim uslugama je potpuno besplatan za korisnike.

Ciljevi jedinica ŽPS su sljedeći:

- Da zaštite žene od prijetnji njihovoj bezbjednosti.
- Da korisnicima obezbijede pristup pravnim, medicinskim i službama za pružanje psihološke pomoći jer drugačije, naročito siromašni korisnici, ne bi imali pristup ovim službama.
- Da doprinesu postojanju usredsrijeđenosti na rodni aspekt u okviru bezbjednosti uopšte.
- Da doprinesu dobroj upravi putem stalne saradnje između pokreta i NVO, policije i u nekim slučajevima i državnih mehanizama za zaštitu žena u oblastima pružanja usluga, koordinacije i administracije.
- Da prikupe podatke o krivičnim djelima koje rješavaju specijalizovane jedinice ŽPS.

prepozna kao metoda rada policije koja će se koristiti, policija treba da uzme u obzir i da ima razumijevanja za različite bezbjednosne potrebe muškaraca, žena, djevojaka, djevojčica, mladića i dječaka.

### Lista postupaka za integraciju rodni pitanja u rad policije u zajednici

- ✓ Obezbijediti političku volju i podršku rješavanju rodni pitanja tokom reformske inicijative.
- ✓ Doznačiti finansijska sredstva, koliko god ona ograničena bila, kako bi se pokazala organizaciona posvećenost rodno odgovornim reformama.
- ✓ Identifikovati ključne učesnike ili tzv. „šampione rodni pitanja“ u okviru policije da se zalažu za rodna pitanja i pokazuju njihov značaj, prepoznajući i baveći se potrebama cijele zajednice, uz uključivanje predstavnika zajednice u rad policije (npr. žena policijskih službenica ili predstavnika nedovoljno zastupljenih društvenih grupa.)
- ✓ Stvoriti, putem zajedničke obuke, zajedničkog patroliranja i službi za dalje upućivanje, bliske veze sa zajednicom, uključujući tu organizacije žena i grupe iz zajednice koje predstavljaju nedovoljno zastupljene grupe.
- ✓ Održavati redovne sastanke policije i zajednice na politički neutralnim lokacijama, npr. u centrima lokalne zajednice, prije nego li u policijskim stanicama, kako bi se povećalo učešće onih članova zajednice koji inače nijesu voljni da budu uključeni ili koji su nepovjerljivi, posebno žena.
- ✓ Uspostaviti sistem, u okviru policije, kojim bi se službenici i ostalo osoblje podstakli da predlažu inovativne načine na koje bi policija mogla efikasnije da služi zajednici i kojima bi se obezbijedilo zadovoljavanje bezbjednosni potreba žena, muškaraca, djevojaka, djevojčica, mladića i dječaka. Prepoznati da su možda potrebne različite inicijative, kako bi se policijski službenici motivisali da sprovedu određene promjene, poput: ciljanih obrazovni kampanja, revnosne supervizije, disciplinski mjera koje bi bile praćene procesom interne revizije ili civilnim nadzorom.

## Stvaranje reprezentativnije i djelotvornije policijske službe

### 4.6 Procjene i revizije

Procjenama i revizijama uprave i procesa kreiranja politike mogu se odrediti izazovi i polazne tačke za povećanje zapošljavanja, zadržavanje u službi i profesionalno napredovanje žena. Procjene i revizije mogu da sprovedu policija, nezavisno tijelo poput ombudsmana, ministarstvo unutrašnjih poslova ili drugi akteri uključeni u reformu, poput organizacija civilnog društva. Kao početni korak, procjenama i revizijama bi trebalo da se prikupe konkretne informacije tj. da se postave referentne tačke za praćenje rezultata reformi. Slijedi model procjene uticaja radni uslova

na zapošljavanje žena i njihovo zadržavanje na poslu, koji se, djelimično, zasniva na procjeni urađenoj u Sjedinjenim Američkim Državama.

Vidi Priručnik o procjeni, nadgledanju i vrednovanju RSB-a i rodni pitanjima

### Procjena uticaja radni uslova<sup>57</sup>

Ova metodologija obuhvata:

- Prikupljanje informacija putem anonimnog anketiranja muškaraca i žena službenika različitih rangova i činova.
- Razgovore i konsultacije sa ključnim internim učesnicima (npr. direktorom odsjeka za izbor kadrova i zapošljavanje) i spoljašnjim učesnicima (npr. policijskim odborima u zajednici i organizacijama civilnog društva, uključujući organizacije žena, muškaraca i pripadnika LGBT populacije).
- Revizije odredbi i procedura, posebno onih koje se tiču seksualnog uznemiravanja.
- Provjeru statističkih informacija, npr. broja onih koji bi trebali da budu zaposleni u odnosu na broj izabranih kandidata.

Informacije treba prikupljati za one oblasti u kojima se žene tradicionalno suočavaju sa preprekama pri zapošljavanju, kao što su:

- Proces zapošljavanja i odabira kandidata.
- Institucije za obuku
- Seksualno uznemiravanje
- Prihvaćenost od strane kolega i supervizora
- Trudnoća i briga o djeci
- Oprema i uniforme
- Zadržavanje u službi
- Profesionalno napredovanje

Treba, takođe, prikupiti informacije o:

- veličini, tipu i uspješnosti obuke o rodni pitanjima koju su dobili zaposleni, pogotovu na temu seksualnog uznemiravanja.

Rezultati procjene obuhvataju:

- Dovoljno informacija kako bi se mogao napraviti izvještaj koji identifikuje probleme i izazove i predlaže plan aktivnosti.

### 4.7 Zapošljavanje

*„U Avganistanu, na primjer, loš status i vojni karakter policije predstavljaju faktore koji obeshrabruju žene da se priključe policiji, koje su, imajući u vidu podjele po polu u Avganistanu, jedine kvalifikovane da vode slućajevne nasilja u porodici i domaćinstvu i od suštinske su važnosti pri tretmanu osumnjićeniñ žena koje bi, u suprotnom, bile izložene većem riziku od zlostavljanja. U naporima da se privuće što više žena u policijsku službu, u Policijskoj akademiji u Kabulu postoji posebna spavaona za žene, kao i obuka za*



*podoficire na regionalnoj osnovi u Baghlanu za one žene koje nijesu u mogućnosti da na duži period žive odvojeno od svojih porodica.“*

Međunarodna krizna grupa <sup>58</sup>

Neophodno je ažurirati politiku i praksu zapošljavanja kako bi se privukli svi kvalifikovani pojedinci, uključujući tu i ljude iz nedovoljno zastupljenih grupa poput žena i etničkih manjina. Policija treba da identifikuje prepreke koje spriječavaju zapošljavanje pojedinaca iz određenih grupa i da nađe načina da poboljša proces zapošljavanja. Kampanje za zapošljavanje treba da budu svima dostupne, razumljive, da dopru do nedovoljno zastupljenih grupa i da se njima obrade sporna pitanja za ciljani dio stanovništva.

Postupak izbora kandidata treba da se odvija na osnovu opisa posla. Stoga, jedan od koraka ka postizanju otvorenijeg procesa odabira kandidata jeste ažuriranje opisa poslova kako bi oni jasno odražavali vještine koje su neophodne u savremenoj policijskoj službi. U daljem tekstu je predložena lista postupaka na osnovu koje se može odvijati ovaj proces:



#### Spisak postupaka za izradu opisa posla<sup>59</sup>

- ✓ Opis posla tačno odražava obaveze koje policijski službenici treba da izvrše.
- ✓ Zajednica je dala svoj doprinos u toku pisanja opisa posla.
- ✓ Opis posla je provjerio pravnik kako bi potvrdio da je on adekvatan poziciji za koju se izrađuje.
- ✓ Opis posla opisuje i naglašavaju policijske aktivnosti u okviru zajednice, uz sve ostale tradicionalne obaveze sprovođenja zakona.
- ✓ Opisom posla se naglašavaju sljedeća znanja, vještine i osobine:
  - Sposobnost komunikacije sa različitim članovima zajednice.
  - Poznavanje vrijednosti koju ima kulturna različitost.
  - Sposobnost da umiri potencijalno nasilne situacije
  - Sposobnost posredovanja u sporovima.
  - Sposobnost organizacije i saradnje sa grupama u okviru zajednice.
  - Sposobnost komunikacije sa različitim grupama ljudi.
  - Sposobnost da izradi i da prioritet rješavanju krivičnih djela i svakodnevnih problema u zajednici.
  - Sposobnost razumijevanja onih koji se vode drugačijim društvenim vrijednostima.
  - Sposobnost saradnje sa ostalim državnim organima i socijalnim službama.
  - Sposobnost određivanja proaktivnih mjera kojima bi se spriječili problemi i unaprijedili uslovi života u zajednici.
  - Sposobnost postavljanja i rješavanja prioriteta, onda kada su oni u direktnoj suprotnosti jedan sa drugim.

Osim ovoga, u Odjeljku 8 su dati primjeri nekih od pitanja koja se moraju uzeti u obzir prilikom procesa zapošljavanja, kako bi se privuklo što više žena i predstavnika nedovoljno zastupljenih grupa i kako bi se oni zadržali u službi.

## 4.8 Zadržavanje u službi

Ciljane kampanje zapošljavanja će biti uspješne samo onoliko koliko bude uspješna i policija u zadržavanju novih regruta u službi. Usljed visokih troškova za sprovođenje kampanja za zapošljavanje i za obuku službenika, policijski zvaničnici treba da poboljšaju stopu zadržavanja u službi, sa posebnim osvrtom na žene i nedovoljno zastupljene grupe.

### Mjere za povećanje stope zadržavanja u službi.

- Ciljevi ili kvote u broju kurseva ili pozicija.
- Obezbjediti da oprema i logistika zadovoljavaju potrebe svih policijskih službenika, a posebno sanitarne prostorije, životni prostor, specijalne uniforme i drugi materijal za policijske službenice.
- Uvesti programe mentorstva, koji su se pokazali kao korisni za svakog zaposlenog, bilo da je on civil ili lice pod zakletvom, muškarac ili žena.<sup>60</sup>
- Obezbjediti jednaku politiku i za muškarce i za žene policijske službenike, a u vezi sa platama, penzijama ili ostalim mjerama nadoknade za minuli rad.
- Sprovesti politiku i uspostaviti inicijative za sprečavanje i odgovor na diskriminaciju, seksualno uznemiravanje i RN, uključujući tu obaveznu obuku o seksualnom uznemiravanju i rodnim pitanjima.
- Osnovati udruženja zaposlenih, poput udruženja zaposlenih žena, koja treba da pruže pomoć policijskim službenicima pripadnicima nedovoljno zastupljenih grupa tako što će se boriti za njihova prava, predlagati policijskim zvaničnicima mjere kojima bi se unijele promjene, obezbjeđivati pojedinačnu obuku za policijske službenike, doprinijeti smanjivanju diskriminacije i smanjiti pritisak koji se vrši na pojedine policijske službenike u vezi sa nekim pitanjima.
- Obezbjediti da pripadnici ciljnih grupa ne preovladavaju na nisko-rangiranim pozicijama, početničkim pozicijama i na loše plaćenim poslovima.
- Ubrzati programe za ciljne grupe uz neophodnu obuku.
- Pratiti stepen zadržavanja u službi kako bi se identifikovale prepreke ili one oblasti u kojima nijesu dostignuti ciljevi.
- Javnosti predstaviti policijske službenike visokog čina/ranga iz određene ciljne grupe (unutrašnje i vanjske) kao uzore i time pokazati da postoje mogućnosti za napredovanje u karijeri.

## 4.9 Kadrovi

Kadrovska politika i praksa u policiji su tradicionalno takve da zadovoljavaju potrebe muškaraca. Politika koja se tiče radnog vremena, slobodnih dana i

Odjeljak 8 Strategije za zapošljavanje žena i njihovo zadržavanje na poslu		
Kampanje za zapošljavanje	Timovi za zapošljavanje	Akademije za obuku
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Treba redovno procjenjivati kriterijume za zapošljavanje i odabir kandidata kako bi se eliminisala pristrasnost.</li> <li>■ Odrediti ciljeve uz jasne strategije za zapošljavanje - Pekinška platforma: 30% zaposlenih žena.</li> <li>■ Izraditi materijale o rodno osjetljivim temama – brošure i postere koji prikazuju muškarce i žene koji obavljaju razne zadatke.</li> <li>■ Distribuirati informacije o raspoloživim radnim mjestima na mjestima na kojima se skupljaju žene kao što su npr. pijare, teretane, itd.</li> <li>■ Organizovati programe obuke za određene grupe kako bi se spremile za prijemni ispit (npr. fizička obuka za žene).</li> <li>■ Ispitati trenutno zaposlene policijske službenike koji potiču iz ciljne grupe stanovništva kako bi saznali na koji način su oni bili zaposleni, čime su kao policijski službenici najzadovoljniji i te informacije iskoristiti u kampanjama za zapošljavanje.</li> <li>■ Napraviti programe nagrade za već zaposlene policijske službenike koji privlače nove kvalifikovane regrute iz ciljnih zajednica.</li> <li>■ Napraviti lateralne šeme zapošljavanja na početnom nivou kako bi se kvalifikovani pojedinci iz nedovoljno zastupljenih grupa zapošljavali na višim pozicijama.</li> <li>■ Sprovesti kampanje informisanja javnosti sa ciljem da se dopre do nedovoljno zastupljenih grupa, poput sajмова zapošljavanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Odabrati pojedince koji razumiju i podržavaju novu politiku zapošljavanja.</li> <li>■ Obučiti službenike o rodnim pitanjima i različitostima.</li> <li>■ Obezbijediti da u timu budu zastupljeni i muškarci i žene policijski službenici.</li> <li>■ Članovi tima su prijateljski raspoloženi i sa njima je lako razgovarati.</li> <li>■ Obezbijediti da timovi budu kompetentni za odgovaranje na pitanja koja se tiču politike usklađivanja profesionalnog i privatnog života.</li> <li>■ U komisije koje intervjuišu kandidate treba uključiti kvalifikovane članove koji potiču iz zajednice, kao i policijske službenice.</li> <li>■ Ustanoviti set pitanja i sistem ocjenjivanja u komisiji za ispitivanje kandidata, koji će biti urađeni na osnovu opisa poslova, i motriti da li neki od članova tima konstantno niže ocjenjuje određene grupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Muškarci i žene kao instruktori.</li> <li>■ Zajednička obuka muškaraca i žena regruta.</li> <li>■ Obezbijediti usklađenost obuke sa porodičnim obavezama.</li> <li>■ Organizovati obuku posebno za žene tamo gdje to kultura date zemlje nalaže.</li> <li>■ Posebne prostorije za žene u centrima za obuku.</li> <li>■ Testovi fizičke sposobnosti koji tačno odgovaraju stvarnim policijskim dužnostima - testirati zaposlene policajce kako bi se odredili standardi za pravljenje testova.</li> <li>■ Obezbijediti da žene ne budu izolovane u akademijama jer to povećava stopu odustajanja od daljeg školovanja.</li> <li>■ Usredsrijediti se na izgradnju povjerenja među regrutima po pitanju reagovanja na fizičke sukobe, osim pukog korištenja fizičke snage.</li> <li>■ Pojačati povjerenje u vezi sa onim programima obuke sa kojima određene grupe nijesu, tradicionalno, naročito upoznate (npr. obuka o rukovanju vatrenim oružjem za žene).</li> <li>■ Distancirati se i prevazići pristup tipa „slomi ih da bi poslije od njih napravio nešto“, koji se zasniva na ponižavanju i izbjegavanju, jer to može dovesti do seksualnog uznemiravanja i straha od prijavljivanja ovakvih incidenata.</li> <li>■ Osnovati komisije za obuku koje bi pregledale sav materijal za obuku i napravile ga rodno odgovornim.</li> </ul>

ostalim pitanja je takva da se njome veličaju oni policijski službenici koji svoju posvećenost službi pokazuju prekovremenim radom i radom u smjenama. Pretpostavljalo se, takođe, da svi policijski službenici imaju kod kuće ženu koja se brine o domaćinstvu i djeci ili da su samci i nezavisni. Kada su u službu primljene žene, ove pretpostavke su izmijenjene i trebalo je preduzeti reforme kako kadrovska politika ne bi bila diskriminatorna. Od ovih revizija neće imati koristi samo žene, već se njima može unaprijediti i usklađenost između profesionalnog i porodičnog života muškaraca, što zajedno može dovesti do povećanog zadržavanja žena u redovima policije i veće efikasnosti.

**Mjere za povećanje zapošljavanje žena i kadrovska politika usklađena sa potrebama porodice:**

- Fleksibilno radno vrijeme za rad u smjenam i mogućnosti odsustvovanja sa posla
- Mogućnosti rada pola radnog vremena i dijeljenja

poslovnih zadataka, za muškarce i za žene

- Jasno definisana fleksibilna, pravedna i bezbjedna politika za rad trudnica koja uključuje lagane poslove ili modifikaciju postojećih dužnosti
- Odgovarajuće porodiljsko i roditeljsko odsustvo
- Prostorije za dnevni boravak djece u ili van same institucije u kojoj rade majka ili otac
- Jaslice
- Obuka o upravljanju stresom
- Dostupnost psihološke podrške
- Odgovarajuće uniforme – čak i za period trudnoće

Rješavanjem ovih pitanja, policijske organizacije će i unutar i van organizacije poslati jaku poruku da je sprovođenje zakona sasvim prihvatljiv izbor karijere i za majke i za očeve. Osim promjene politike, policijske organizacije moraju obezbijediti da oni policijski službenici koji odluče da iskoriste ove mogućnosti

## Odjeljak 9 Povećavanje zapošljavanja policijskih službenica i njihovog zadržavanja u službi u Nju Meksiku, SAD<sup>61</sup>

U policiji Albuquerkija (APD) u Nju Meksiku, SAD, projekat pod nazivom *Projekat stvaranja nove radne sredine za žene* finansiralo je Ministarstvo rada SAD-a, a njime je upravljala NVO Institut za žene u trgovini, tehnologiji i nauci (IWITTS). Za manje od dvije godine projekat je bio veoma uspješan u zapošljavanju službenica i stvaranju pogodne radne sredine za njih. Udio žena regruta na akademiji se povećao sa 10 na 25% i one su se zadržavale u službi u stepenu koji je istovjetan onome za muškarce. Projekat se sastojao od inicijativa:

- **Procjena radne sredine:** koju je sproveo IWITTS, a sastojala se od anonimnih anketiranja muškaraca i žena policijskih službenica, razgovora sa ključnim akterima, revizije politike i procedura i ispitivanja statističkih informacija.
- **Akcioni plan i tim za njegovu realizaciju:** IWITTS je napravio izvještaj i akcioni plan na osnovu procjene, a APD je oformio tim sastavljen od policijskih službenika na vodećim pozicijama, žena i muškaraca, koji je bio odgovoran za realizaciju.
- **Obezbjediavanje političke volje:** Svi ljudi na vodećim pozicijama u Ministarstvu dali su prioritet zapošljavanju policijskih službenica i njihovom zadržavanju u službi.
- **Aktivno zapošljavanje žena:** Sajam zapošljavanja: žene u policiji; medijsko izvještavanje o ulozi žena u policiji; flajeri, posteri i brošure na kojima su prikazani policijske službenice i pripadnici manjinski grupa; lista za zapošljavanje specijalno namijenjena određenim grupama.
- **Proces izbora kandidata:** Razgovor pred komisijom je zamijenjen interaktivnim videom u kome je dat težak slučaj, kojim se mjeri odgovor učesnika na osnovu eliminisanja rodne pristrasnosti. Prijavljeni kandidati su rangirani na osnovu pisanih kriterijuma za izbor kandidata, a policijske službenice su bile uključene u proces izbora kandidata.
- **Sprječavanje seksualnog uznemiravanja:** Sprovedena je anonimna anketa, koju je osmislio IWITTS, a sproveo APD; uvedena je politika nulte tolerancije prema seksualnom uznemiravanju; sprovedena je osmočasovna specijalna obuka za supervizore o sprječavanju seksualnog uznemiravanja.
- **Promjena standardne operativne procedure:** APD je od prodavaca zatražio da obezbijede uniforme i opremu u manjim, ženskim, veličinama; instruktori fizičkog obrazovanja su prilagodili režime obuke kako žene regruti ne bi zadobivale povrede nogu; započeta je studija o pitanjima brige o djeci.

koje im se nude ne budu stigmatizovani ili tretirani kao neozbiljne osobe i da to ni u kom slučaju ne smije imati uticaja na mogućnosti njihovog napredovanje u karijeri i unapređenje.

### 4.10 Napredovanje u službi

Analiza prisustva nedovoljno zastupljenih grupa, posebno žena, među različitim činovima u policiji, pokazuje u koliko ograničenom stepenu su sprovedene promjene. Žene su i dalje u većem broju zastupljene na pozicijama nižeg ranga. U Hondurasu žene čine otprilike 6% policijskih službenika, a samo 2% nalazi se na visoko rangiranim pozicijama.<sup>62</sup>

#### Mjere za povećanje napredovanja u službi:<sup>63</sup>

- Objektivni i nediskriminirajući kriterijumi unaprijeđivanja, koji uključuju nagrade za rješavanje problema, rad sa zajednicom i upućivanje na socijalne službe. Svesti na minimum kriterijume za vrednovanje koji su pristrasni u korist određene grupe - npr. korišćenje vojnog iskustva ili višeg čina kao poželjnog kriterijuma što može žene da stavi u nepovoljniji položaj.
- Jasni, transparentni i objektivni standardi procjene radnog mjesta i revizije procjene radnog učinka kao i imenovanja na osnovu revidiranih opisa poslova i potrebnih vještina umjesto zastarjelih shvatanja vještina koje policajac mora da posjeduje (vidi Odjeljak 4.7 za više informacija o opisu poslova i potrebnih vještina).
- Koristiti nezavisne odbore za reviziju i ispitivače van organizacije kako bi se na minimum svele pristrasnosti unutar organizacije ili unaprijeđivanje

putem porodičnih/prijateljskih veza.

- Omogućiti jednak pristup obuci na poslu u cilju napredovanja u karijeri.
- Obezbjediti da pojedinci iz nedovoljno zastupljenih grupa imaju jednak pristup pozicijama koje se smatraju dragocjenim za napredovanje u karijeri.
- Obezbjediti da odbori za unaprijeđivanje, kada razmatraju unapređenja, ne gledaju na pozicije na kojima obično rade žene kao manje značajne (RN, zlostavljanje djece, seksualno zlostavljanje, rad sa maloljetnim prestupnicima) ili kažnjavaju one koji rade pola radnog vremena, odnosno fleksibilno radno vrijeme.
- Pažljivo nadgledati procjenu radnog učinka policijskih službenica koje su se prethodno žalile na seksualno uznemiravanje.
- Podstaci visoko pozicionirane policijske službenice da razgovaraju sa članicama udruženja policijskih službenica o važnosti prijavljivanja za unapređenje.
- Uporediti na koji način supervizori ocjenjuju žene u odnosu na muškarce policijske službenike i sprovesti istragu ukoliko žene konstantno dobijaju niže ocjene.
- Sprovesti nezavisnu anketu među ženama koje su kvalifikovane za unapređenje kako bi se dobio uvid u to zbog čega se žene prijavljuju ili ne prijavljuju za unapređenje.

***Policijske institucije i kultura koje promovišu ljudska prava i eliminišu diskriminaciju***

## 4.11 Pravila ponašanja i odredbe o diskriminaciji, uznemiravanju i nasilju

*„Ukoliko policijski službenici ne poštuju jedan drugog, teško da se od njih može očekivati da poštuju multikulturalnost zajednice kojoj služe.“*

Nacionalni centar za žene i policiju<sup>64</sup>

Jasne odredbe i pravila ponašanja moraju biti razvijeni kroz proces svima otvorenih konsultacija kako bi se na uspješan način spriječile i sankcionisale diskriminacija unutar organizacije, uznemiravanje, nasilje i ostali oblici kršenja ljudskih prava. Treba primijeniti sveobuhvatne mjere kako bi se spriječili i sankcionisali svi oblici kršenja ljudskih prava koje počinu policijski kadar nad kolegama ili civilima, uključujući i donošenje odredbi o seksualnom uznemiravanju.

### ✓ Spisak odredbi o seksualnom uznemiravanju<sup>65</sup>

- ✓ Izjava da organizacija podržava pravo svakog zaposlenog u smislu zaštite od seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu. Uznemiravanje zasnovano na rodu, polu, rasnoj pripadnosti, seksualnom opredjeljenju, starosti, invalidnosti ili nekoj drugoj „razlici“ je neprihvatljivo.
- ✓ Izjava da će prestupnici biti smatrani odgovornima za djelo seksualnog uznemiravanja i da će protiv njih biti primjenjene odgovarajuće disciplinske mjere.
- ✓ Izjava da su supervizori i menadžeri odgovorni za održavanje radne sredine u kojoj nema seksualnog uznemiravanja i da se smatra da je njihova obaveza da zaustave i da, na odgovarajući način i na vrijeme, prijave uznemiravanje.
- ✓ Izjava da će se čin odmazde protiv onih članova koji prijave seksualno uznemiravanje smatrati dodatnim činom neadekvatnog ponašanja i da će biti istražen i adekvatno disciplinski sankcionisan.
- ✓ Objašnjenje da je seksualno uznemiravanje zabranjeno zakonom.
- ✓ Definicija i primjeri uznemiravanja koje je lako razumjeti.
- ✓ Formalne procedure kojima se rješavaju prijave za uznemiravanje.
- ✓ Proces podsticanja rane intervencije i rješavanja žalbi za postojanje netrpeljivosti u radnoj sredini, kao što su programi ombudsmana.
- ✓ Obćanje da će prijave biti povjerljive, onoliko koliko je to objektivno moguće.
- ✓ Opis disciplinskih mjera koje mogu biti preduzete za kršenje ovih odredaba.
- ✓ Proces podnošenja prijave, sa naglaskom na više osoba kojima se mogu podnijeti prijave, kao što su:
  - Bilo koji supervizor u odsjeku
  - Bilo koji komandujući oficir
  - Koordinator određen za pitanja različitosti
  - Odsjek za međuljudske odnose unutar agencije za sprovođenje zakona.
  - Komisija za nadzor rad agencije za sprovođenje

zakona.

- Odsjek za međuljudske odnose političke institucije koja je uključena u ovaj proces.
- Državno tijelo za pitanja rada koje je zaduženo za sprovođenje zakona o zabrani diskriminacije.
- ✓ Rokovi za sprovođenje istrage i rješavanje žalbi u vezi sa seksualnim uznemiravanjem.
- ✓ Izjava da će podnosioci žalbi biti obaviješteni o svojim pravima, ograničenjima koja postoje pri pokretanju parničnog postupka i upućeni na tijela koja se bave ovim administrativnim poslovima.
- ✓ Imena i brojevi telefona osoba koje treba kontaktirati ukoliko zaposleni ima bilo kakvih pitanja u vezi sa ovom politikom.

Kada se ustanove odredbe i pravila ponašanja, treba preduzeti korake na obavještanju svih zaposlenih u policiji i onih sa kojima dolaze u kontakt o novoj politici/pravilniku ponašanja.

- Direktor policije može dati izjavu o politici nulte tolerancije kako bi pokazao posvećenost datoj politici.
- Pokrenuti kampanje za širenje informacija i podizanje svijesti javnosti putem tijela civilnog društva koja vrše nadzor ili grupa u okviru zajednice.
- Uspostaviti mehanizme za nadgledanje i prijavljivanje kršenja ove politike (npr. linije za pomoć ili proces anonimnog prijavljivanja).
- Distribuirati i postaviti obavještenja o datoj politici djelovanja u svim policijskim stanicama.
- Obezbijediti obuku u vezi sa ovom politikom za sve članove u službi i sve volontere, i informaciju o politici djelovanja uvrstiti u programe obuke novih regruta.

## 4.12 Obuka o rodnim pitanjima

Kako bi se doprinijelo promjeni policijske prakse i institucionalne kulture, obuka o institucionalnim reformama (o odredbama i procedurama) ili unaprijeđivanju vještina kako bi se riješila određena krivična djela (nasilje u porodici, silovanje ili seksualno napastvovanje) mora da bude uključena na svim nivoima policijske obuke, od početničkih kurseva, pa do onih za obnavljanje znanja. Rodna pitanja treba integrisati u sve relevantne oblasti obuke, a sama obuka treba da se sastoji od detaljnih modula o rodnim pitanjima.

Vidi Priručnik o obuci o rodnim pitanjima za zaposlene u sektoru bezbjednosti

### Teme za obuku o rodnim pitanjima obuhvataju:

- Opšte podizanje svijesti o rodnim pitanjima i različitostima.
- Institucionalni pravilnici ponašanja i politike o diskriminaciji i seksualnom uznemiravanju.
- Poštovanje i zagovaranje ljudskih prava, uključujući

tu i prava žena.

- Protokoli i prakse u vezi sa:
  - Nasiljem u porodici
  - Silovanjem
  - Seksualnim napastvovanjem
  - Uhođenjem
  - Trgovinom ljudima
  - Nasiljem nad pripadnicima homoseksualne populacije
  - Zlostavljanjem djece
- Tehnike za saslušavanje žrtava RN-a.

Kako bi se podučavale nove vještine u rješavanju različitih vrsta krivičnih djela, obukom se mora jasno pokazati povezanost teorije i prakse. Konkretni primjeri omogućavaju pojedincima - policijskim službenicima da bolje razumiju šta treba da rade i koje je ponašanje policije prihvatljivo u datoj situaciji.

U Hondurasu, Fond UN-a za stanovništvo je pomogao u obuci policijski službenici o rodnim pitanjima i pružanju pomoći žrtvama nasilja u porodici. Obuka je usredsrijeđena na procesuiranje slučajeva nasilja u porodici, pri čemu treba obezbijediti da policijski službenici razumiju težinu ovog krivičnog djela, a u nekim slučajevima obuka je usredsrijeđena i na potrebu da se obezbijedi zaštita.<sup>66</sup> Oskar Rejs, koordinator programa za obuku o nasilju u porodici u Hondurasu, je istakao: „U početku je bilo izvjesnog otpora od strane direktora policijskih obrazovnih institucija, ali smo uspjeli da ih ubijedimo da je ovo važno pitanje. Sada su oni naši najveći saveznici.“



#### ! Sugestije za djelotvorniju obuku policije

##### Obuka policije o institucionalnim reformama:

- Tokom obuke svako predavanje početi uvodnim napomenama višeg policijskog zvaničnika koji može da obrazloži zbog čega su važne teme o kojima će se raspravljati, pokazujući time posvećenost institucionalnoj reformi.
- Rodna i pitanja ljudskih prava bi trebalo uključiti u sve djelove policijske obuke i ne treba ih smatrati posebnim predmetom.

##### Odgovor na krivična djela na nediskriminirajući način:

- Koristiti tehnike aktivnog sudjelovanja uključujući znanje i unaprijed stvorene predožbe policijskih službenika, kako bi se pokazali primjeri iz stvarnog svijeta i način na koji se njima treba pozabaviti.
- Dati praktične primjere vještina i načina ponašanja neophodnih u radu sa svim članovima zajednice kako bi omogućili policajcima da odredbe sprovedu u praksi - pozvati policijske službenike koji su učestvovali u određenom tipu istraga da pomognu adekvatnim primjerima.
- Uključiti organizacije iz zajednice, uključujući tu i organizacije žena, u predavanja i obuku kako bi dale primjere i drugačije perspektive.
- Obezbijediti da se tim za obuku sastoji i od muškaraca i žena policijskih službenika, koji su dobro upoznati

sa državnim i međunarodnim zakonima i novim odredbama i procedurama koje se sprovode.

- Izraditi module za obuku koji će se, u saradnji sa odgovarajućim udruženjima iz zajednice, baviti pitanjima određenih krivičnih djela.
- Uključiti predavanja o postojećim pravnim instrumentima i nadležnostima za određena krivična djela, kao i praktične vještine za jednako procesuiranje i istraživanje prijave.
- Obučiti muškarce i žene policijske službenike o tome kako da se bave svim vrstama krivičnih djela, sa posebnim naglaskom na RN.

## 4.13 Civilni nadzor

Opšte je poznato da, uz saradnju i partnerstvo sa civilnim društvom i lokalnim zajednicama, reformski proces može da pomogne da se preformulišu tradicionalni policijsko-građanski odnosi,<sup>67</sup> koje usljed određene prakse, često karakterišu nepovjerenje i strah. Stvaranjem mehanizama civilnog nadzora, može se povećati povjerenje javnosti i mogu se uspostaviti formalni mehanizmi podrške za pojedince i zajednice. U bilo kojem od stvorenih mehanizama nadzora, prioritetno je da postoji jednaka zastupljenost članova nedovoljno zastupljenih grupa, uključujući i žene.

##### Oblici civilnog nadzora obuhvataju:<sup>68</sup>

- **Odbor za vezu na državnom policijskom nivou:** koji obuhvata predstavnike civilnog društva, poput predstavnika NVO i organizacija žena, akademika, pravnika i boraca za ljudska prava koji policiju savjetuju o potrebama zajednice.
- **Odbori za vezu na lokalnom nivou:** lokalna vlast, predstavnici policije i grupe civilnog društva procjenjuju bezbjednosna pitanja na lokalnom nivou posebno ona kojima se potencira RN i diskriminacija i izvještava o ovim trendovima policiju, kako bi pomogli u razvoju akcionog plana za reformu.
- **Nezavisni policijski ombudsman:** imenovan kako bi istražio teške slučajeve policijskog zlostavljanja uključujući smrt u pritvoru i prekomjernu upotrebu sile.



#### ! Sugestije za jačanje civilnog nadzora

- Zajednička obuka policije i pojedinaca uključenih u projekat civilnog nadzora kako bi se povećao njihov nivo znanja i poštovanja prema ulozi koju ima svaki od partnera..
- U predavanja uključiti metode nadgledanja, čuvanja podataka, pisanje izvještaja, tehnika komunikacije i osnovnih organizacionih vještina, kako bi se obezbijedilo da se informacije prikupljaju na adekvatan način i da mogu da se uvrste u proces donošenja odluka.
- Obrazovati grupe iz zajednica i iz lokalne vlasti o njihovim ulogama, kako bi se povećala njihova svijest i sposobnost da adekvatno nadgledaju i dostavljaju informacije policiji.
- Povećati svijest zajednice o pravnim pitanjima i

pitanjima ljudskih prava, uključujući tu i način na koji se podnose žalbe na rad policije.

- Obezbjediti da postoji politička volja u okviru zajednice i u policiji (uspostaviti jake veze i tijesno saradivati sa liderima iz zajednice, ključnim organizacijama, izvršnim ljudima u policiji i ljudima iz upravljačkih struktura na razvoju i jačanju mehanizama civilnog nadzora) kako bi se povećala mogućnost da mehanizmi civilnog nadzora efikasno funkcionišu.
- Sprovesti istraživanje o radu policije i javno objaviti rezultate.
- Rezultate nadzora podijeliti sa širom zajednicom uz obavezno korištenje radija, pozorišta, itd. kako bi se doprlo do nepismenog dijela stanovništva.

## 5 Integracija rodni pitanja u reformu policije u specifičnim kontekstima

Ovaj odjeljak se bavi izazovima, mogućnostima i sugestijama iz zemalja u postkonfliktnom periodu, zemalja u razvoju, zemalja u tranziciji i razvijenih zemalja. Imajući u vidu da stvarno stanje stvari u bilo kojem od ovih konteksta ne može jednostavno da se klasifikuje, u ovom dijelu je dat opšti pregled koji je neophodno prilagoditi svakom specifičnom kontekstu.

### 5.1 Zemlje u postkonfliktnom periodu

*„Napor da se više žena uključi u Nacionalne policijske snage Haitija je veoma važan, ne samo zbog načina na koji će policija raditi i kako će je vidjeti stanovništvo, već i zbog toga što će feminizacija nacionalne policije staviti naglasak na dodjeljivanje ženama netradicionalne uloge aktera i zastupnika promjena na Haitiju.“*

Nadin Pučegirbal – MINUSTAH viši savjetnik za rodna pitanja<sup>69</sup>

U zemljama u postkonfliktnom periodu često postoji široko rasprostranjena nesigurnost, jer se povećava broj određenih oblika nasilja, a istovremeno dolazi do propadanja političkih institucija. Bezbjednosne snage su često bile uključene u konflikt, kršeći ljudska prava stanovništva, i zbog toga im se ne vjeruje. U postkonfliktnoj situaciji, usljed nesigurnosti, politički moćnici ili sama policija, mogu doći u iskušenje da se nastavi sa angažovanjem policije kao sredstva represije. Često postoji potreba za sistemskom reformom, uključujući reformu zakona koji određuju aktivnosti bezbjednosnih snaga - kako odgovoriti na krivično djelo - i aktivnosti građana – šta je to što predstavlja krivično djelo.

Tokom konflikta žene, muškarci, mladići, dječaci,

djevojke i djevojčice su podvrgnuti ponižavanju i nasilničkom činu agresije. U postkonfliktnim društvima značajno se povećava pojava RN-a, uključujući tu i nasilje u porodici. U Šri Lanki se desio veliki broj slučajeva gdje su se demobilisani borci vratili kući i zlostavljali svoje supruge na sličan način na koji su žene bile zlostavljane tokom rata.<sup>70</sup> Sve veće prisustvo oružja kod kuće doprinosi teškim oblicima nasilja u porodici: žene često oružje u kući vide kao prijetnju, a ne kao vid zaštite.

U postkonfliktnim sredinama, postoji mogućnost da se policijska reforma sagleda iz rodne perspektive. Uz veliki broj slučajeva RN-a, široko rasprostranjeno kršenje ljudskih prava muškaraca, žena, mladića, dječaka, djevojaka i djevojčica, policija je jedina ključna organizacija koju treba ponovo izgraditi i ojačati.

### Izazovi pred rodno odgovornom reformom policije

- Snage državne policije nijesu jedini organi uključeni u izvršavanje policijskih dužnosti - nestabilne države često imaju više bezbjednosnih agencija kojima se treba pozabaviti u okviru reforme sektora bezbjednosti.
- Bezbjednosne snage, uključujući tu i policiju, često su počinioci teških krivičnih djela protiv članova zajednice, uključujući silovanje i seksualno zlostavljanje.
- Nacionalna policija često radi u uslovima bez odgovarajuće opreme i loše je plaćena iako se od nje i dalje očekuje da sprovodi svoje nadležnosti koje se neprestano mijenjaju. Ovo često rezultira korupcijom, kao i nevoljnošću da se reformski procesi i rodna pitanja postave kao prioritet.<sup>71</sup>
- Posvećenost rodno odgovornoj policijskoj reformi se smanjuje onako kako se povećava broj krivičnih djela, a policija se vraća na opresivan način borbe protiv kriminala, stavljajući time u nezavidan položaj određene društvene grupe.<sup>72</sup>
- Policijske institucije veoma često nemaju povjerenja u organizacije civilnog društva i ne žele da sarađuju sa njima, stvarajući time prepreke organizacijama iz zajednice da daju svoj doprinos reformskom procesu.<sup>73</sup>

### ! Mogućnosti i sugestije za rodno odgovornu reformu policije

U daljem tekstu je data lista mogućnosti i sugestija, koja nije sveobuhvatna, a koja se može koristiti u procesu reforme policije u postkonfliktnim državama:

- Podrška međunarodne zajednice i finansijska podrška mogu da utiču na proces reformi, jačajući time osjetljivost prema potrebama i muškaraca i žena. Međunarodne civilne policijske snage mogu, na primjer, poslužiti kao uzori lokalnim snagama.
- Izmijenjene rodne uloge i društvene strukture daju prostor većem broju žena da razmisle o policiji kao mjestu za profesionalni napredak.
- Žene koje posjeduju nove vještine i razumiju mirovna pitanja i pitanja vezana za konflikt, uključujući demobilisane žene borce, mogu biti regrutovane u

novoosnovane policijske organizacije.

- Primijeniti proces bezbjednosne provjere kako bi se obezbijedilo da novi regruti i policijski službenici koji već rade u policiji nijesu ranije počinili nasilje ili teško krivično djelo, posebno kada je riječ o integraciji demobilisanih boraca u nove policijske strukture.
- Prepoznati nivo i težinu RN-a kao prijetnje bezbjednosti i primijeniti odgovarajuće mjere, uključujući tu obuku svih zaposlenih, kao i uspostavljanje specijalnih jedinica koje će se baviti RN-om.
- Tijesno saradivati sa akterima sa nacionalnog i međunarodnog nivoa koji su upoznati sa rodnim pitanjima u datom kontekstu kako bi se obezbijedilo da se procesima i programima zadovoljavaju bezbjednosne potrebe svih djelova društva.

## Civilna policija u mirovnim operacijama

Međunarodne mirovne misije UN-a, AU, NATO-a, OEBS-a i EU, uz komponente civilne policije pružaju mogućnosti policiji da postanu uzori, mentori i instruktori lokalnom stanovništvu tokom sprovođenja svojih policijskih dužnosti identifikovanih kroz mandat date misije.

- U Južnoj Africi, posmatračku misiju UN-a (UNOMSA) činili su muškarci i žene različitih rasa. Misiju je predvodila Anđela King, crkinja, a sama misija je obuhvatala 46% žena posmatrača što je poslalo jasnu poruku, pogotovo ženama u Južnoj Africi.<sup>74</sup>
- U Sijera Leoneu, prisustvo policijskih službenica u misiji UN-a pokazalo je da su žene sposobne da budu policijski službenici, da je na njima ključna uloga u razvoju novih policijskih snaga i da treba da imaju puno poštovanje svojih kolega policajaca.
- U Liberiji, prva policijska jedinica sastavljena isključivo od žena, prebačena iz Indije, privlači međunarodnu pažnju jer pokazuje različite uloge i sposobnosti koje žene oficiri mogu imati u okviru mirovnih operacija. Nacionalna policija Liberije je dobila tri puta više prijava za posao od strane žena samo mjesec dana nakon što je ova jedinica stacionirana.<sup>75</sup>

Međunarodna podrška u mirovnim operacijama predstavlja jedinstvenu mogućnost da se pokaže značaj regrutovanja žena i članova nedovoljno zastupljenih grupa u policiju i značaj izgradnje kapaciteta za razumijevanje rodnih pitanja, pogotovo onda kada donatori svoju finansijsku podršku usredsređuju na revidiranje politike zapošljavanja, obezbjeđivanje da ciljne grupe mogu da zadovolje kriterijume za pridruživanje policijskim snagama, te da su specijalizovane jedinice za RN potpuno opremljene.

U Liberiji UN i Vlada Liberije su uspostavile Program za podršku obrazovanju žena potencijalnih regruta u Nacionalnu policiju Liberije (NPL). Ubrzani program ima za cilj da nivo obrazovanja zainteresovanih žena podigne do nivoa završene srednje škole kako bi se mogle kvalifikovati za NPL. Na otvaranju ovog programa Specijalni predstavnik Generalnog sekretara UN-a, Alan Dos, obratio se mladim ženama Liberije riječima: „Ovo je prilika ne samo da unaprijedimo vaše

obrazovanje, već da se, ukoliko uspješno položite test, možete priključiti NPL-u i doprinijeti promjenama u vašoj državi, a posebno ženama u njoj.“<sup>76</sup>

## Bezbjednosna provjera

Bezbjednosna provjera je postupak prikupljanja podataka o eventualnom postojanju bezbjednosnih prepreka za obavljanje dužnosti pojedinaca koji žele da postanu policijski službenici. Ova provjera se sastoji od određivanja da li je pojedinac podoban za određenu poziciju i da li je ranije počinio nasilje ili teško krivično djelo.<sup>77</sup> U društvima koja prolaze kroz postkonfliktni period, bezbjednosna provjera je važno sredstvo kojim se provjeravaju oni oficiri koji su bili umiješani u zločine protiv društvene zajednice, uključujući tu i RN, ili u slučajevima kada demobilisane borce treba uključiti u novoformirane policijske strukture. Premda je ona dugotrajan i izazovan proces, jer rijetko postoje pouzdane informacije ili podaci na osnovu kojih se može uraditi provjera, bezbjednosna provjera je važan korak ka ponovnom zadobijanju i izgradnji povjerenja zajednice.<sup>78</sup>

### Sugestije za sprovođenje bezbjednosne provjere<sup>79</sup>

- Bezbjednosnu provjeru treba da sprovede nezavisni organ
- Uspostaviti jedinicu za sprovođenje bezbjednosne provjere koja je djelotvorna i u koju postoji povjerenje.
- Treba zahtijevati da svi policijski službenici prođu bezbjednosnu provjeru.
- Uspostaviti otvoren proces tako što će se informacije dati na uvid javnosti i uspostaviti metod za uključivanje javnosti.
- Pažljivo razmotriti standarde za dokaze – ako su standardi dokazivanja previsoki može se desiti da se prekršioci ljudskih prava nađu unutar policijskih snaga..
- Provjeriti podatke o pojedincima koji imaju krivični dosije zbog nasilja u porodici ili zlostavljanja djece, seksualnog nasilja, nasilničkog ponašanja ili bilo kog oblika RN-a.<sup>80</sup>
- Uvesti period probnog rada za policijske službenike.
- Otpustiti policijske službenike ukoliko otkrijete povjerljive informacije o njihovim prošlim ili sadašnjim prijevarama.
- Uključiti organizacije iz zajednice u proces bezbjednosne provjere jer one lično poznaju pojedince iz zajednice.

## Zapošljavanje i regrutovanje žena

Integracija žena u novoformirane policijske organizacije, uključujući tu i demobilisane žene borce, doprinosi legitimnosti rada i djelotvornosti policije. Kao bivši borci, žene su često stekle nove vještine i znanja u vezi sa bezbjednosnim pitanjima.<sup>81</sup> Demobilisane žene borci često bolje razumiju šta je to što bi žene moglo privući da rade u policiji, što može doprinijeti definisanju i sprovođenju strategija regrutovanja i zapošljavanja.

## Odjeljak 10 Jedinice za podršku porodicama (JPP) u Sijera Leoneu

Sijera Leone je prošao kroz period decenijskog konflikta gdje je RN korišteno kao ratna strategija. Žene, djevojke i djevojčice su otmrane, eksploatisane, silovane, sakaćene i mućene. Pored ratnih zloćina, studija Human rajts voća za period od 1998. do 2000. godine je pokazala da je 70% ispitanih žena prijavilo da ih partneri tuku, dok je 50% žena prisiljavano na polni odnos.

Budući da je počela da se ruši kultura čuvanja tajne, sve više raste svijest o tome da žrtvama nasilja treba omogućiti pristup policiji kako bi prijavile ova krivićna djela, te treba obezbijediti zaštitu u privremenim sklonišćima, medicinsku i psihološku njegu, kao i pravnu pomoć.<sup>85</sup> Međutim, stav policije prema žrtvama seksualnog nasilja nije bio usmjeren na pružanje pomoći žrtvama, što je rezultiralo time da mnoge od žena nijesu željele da ova krivićna djela prijave policiji. Kao odgovor na to, Vlada je 2001. godine oformila prvu Jedinicu za podrške porodicama (JPP) 2001. godine sa zadatkom da se bori protiv fizićkih napada, seksualnog zlostavljanja i okrutnog ponašanja prema djeci.<sup>86</sup> Osim ovoga, organizovana je obuka za policijske službenike o načinima na koje da rješavaju probleme nasilja u porodici i seksualnog nasilja.

### Saradnja

- Memorandum o razumijevanju između JPP i Ministarstva socijalnog staranja, pitanja roda i djece je omogućio ovim dvijema institucijama da sarađuju u nadgledanju i izvješćavanju o RN-u i zlostavljanju djece.<sup>87</sup>
- Prihvatanje i sporazum o saradnji sa međunarodnim organizacijama kako bi se obezbijedilo efikasno pružanje usluga. Obuka pod pokroviteljstvom UNICEF-a kako bi se istražili slučajevi nasilja u porodici; Međunarodni komitet spasa, Kooperacione internacionale i GOAL su sarađivali sa JPP na obezbjeđivanju psihološkog savjetovanja, obuke i privremenih sigurnih kuća.<sup>88</sup>

### Usluge koje pruža JPP

- Obuka za sticanje novih vještina za zlostavljane žene
- Finansijska pomoć za maltretirane žene koje nemaju svoga doma
- Kampanje i aktivnosti za podizanje svijesti i razumijevanja javnosti širom zemlje kako bi se žene podstakle da prijave RN
- Linija za pomoć ženama

### Rezultati

- Do 2005.godine je bilo 19 JPP u okviru Lokalnih komandnih jedinica policije (LKJP).
- Između 2004. i 2005.godine donešena je 21 presuda, gde se zatvorska kazna kretala od 6 do 12 mjeseci.<sup>89</sup>
- Do 2005. godine, 105 zaposlenih (uključujući tu policajce i socijalne radnike) je obučeno po pitanjima podizanja svijesti javnosti, ljudskih prava, medija i vještina komunikacije, čuvanja podataka, istraga u krivićnim djelima seksualnog nasilja i u zajedničkom radu policije i socijalnih radnika na istraživanju krivićnih djela seksualnog nasilja.<sup>90</sup>

### Izazovi

- I dalje postoje dokazi da žene koje su bile podstaknute da prijave slućajevе JPP ne nailaze na spremnost policijskih službenika da intervenišu u slućajevima nasilja u porodici ukoliko oni nijesu teški tj. ukoliko nijesu u pitanju sakaćenje, ranjavanje ili onesposobljavanje.<sup>91</sup>

## ? Pitanja koja treba postaviti kako bi se povećalo zapošljavanje žena<sup>82</sup>

- Da li su nadležni organi na politićkom nivou i nivou rukovodstva u policiji posvećeni zapošljavanju i regrutovanju žena i njihovom zadržavanju u svojim redovima?
- Da li postoje aktivni naponi da se demobilisane žene borci regrutuju i obuće za poslove u policiji?
- Da li su ženama koje postanu policijski službenici, a koje bi mogle doći u situaciju da budu ponovo traumatizovane tokom procesuiranja krivićnih prijava, dostupne psihosocijalne službe?
- Da li su pregledani osnovni uslovi za primanje u radni odnos, kao što je neophodno obrazovanje, kako bi se obezbijedilo da žene ne budu nepravedno isključene iz procesa zapošljavanja?
- Da li se primjenjuju dopunski programi koji bi omogućili ženama da zadovolje osnovne uslove?

## Policijske jedinice zadužene za rješavanje rodnog nasilja

*„Teško da će ijedna žena priznati muškarcu da ju je silovala banda od 15 muškaraca. Žene iz lokalnog stanovništva su se ponekad više povjeravale članicama UNOMSA-e o pojedinim stvarima.“*

Hana Jilma – članica misije UNOMSA<sup>83</sup>

Usljed visokog stepena prisutnosti RN-a u konfliktnim i postkonfliktnim drušćtima, neke od država su osnivale specijalizovane jedinice kako bi podstakle prijavljivanje i prijave u potpunosti procesuirale. Osoblje ovih jedinica obićno čine policijske službenice i socijalne radnice koje su posebno obučene da se bave porodićnim pitanjima i dječjom zašćitom.<sup>84</sup> Njihovo lićno poznavanje tematike pomaže žrtvama da prevaziđu traumu i da prime pomoć koja će im omogućiti da se u potpunosti oporave od ovog krivićnog djela. U Sijera Leoneu sve je veći broj prijavljenih slućajeva kao posljedica rada ovih jedinica



i sve većeg razumijevanja prava žena i poznavanja službi kojima se može prijaviti RN (vidi Odjeljak 10). Premda su zabilježeni uspješni slučajevi, problemi i dalje postoje i zahtijevaju stalnu pažnju (vidi Odjeljak 4.4).

## 5.2 Zemlje u tranziciji

Zemlje u tranziciji se karakterišu prelaskom iz jednog političkog sistema u drugi, ali u njima nije bilo dugotrajnog unutrašnjeg nasilja. U centralnoj i istočnoj Evropi (CIE) došlo je do prelaza iz komunizma u postkomunizam. U zatvorenim privredama zemalja CIE, policija je bila usko povezana sa političkim liderima i državnim institucijama, a uloga policije ili milicije je bila prvenstveno političke prirode. Ovakvi sistemi su bili strogo kontrolisani, nezavisnost policijskih službenika bila je svedena na minimum, te su isti bili zaduženi za promovisanje ideala političkih vlasti.<sup>92</sup>

### Izazovi rodno odgovorne reforme policije

Ukrajina je stekla nezavisnost 1991.godine i započela sa ekonomskim, društvenim i političkim reformama.<sup>93</sup> Policijske snage su podvrgnute reformi, uključujući tu i integraciju žena, u naporima da se prevaziđu loša reputacija koju su imale, visok nivo korupcije i niska stopa povjerenja između policije i zajednice. Iskustvo Ukrajine pokazuje neke od izazova sa kojima se suočavaju zemlje u tranziciji tokom procesa rodne reforme i reforme policije, a koji obuhvataju sljedeće:

- Donedavno vladajuća elita ostaje na vlasti što može dovesti do široko rasprostranjenog otpora prema promjenama.
- Proces unapređivanja je podložan pojavama nepotizma, u kojem slučaju žene rijetko dostižu čin veći od narednika ili pukovnika.
- Bile su određene nezvanične kvote kako bi se ograničio broj žena u policiji - pričalo se da su institucije za obuku u Ukrajini dobile instrukcije od Ministarstva unutrašnjih poslova da broj novoprijavljenih žena drže ispod 10% godišnje, a službenici na višim položajima ohrabrivani da drže kvotu na oko 8%.
- Usljed velikog stepena nepovjerenja, NVO-i i grupe iz zajednice nijesu bile voljne da se sastaju sa predstavnicima vlade i sa policijom kako bi razgovarali o reformskim procesima.<sup>94</sup>

### Mogućnosti i sugestije za rodno odgovornu reformu policije

- Kulturne promjene u rodnim ulogama i u društvu uopšte, koje pretpostavljaju promjene u institucionalnim mehanizmima.
- Izraditi akcioni plan, koji će biti usredsrijeđen na kratkoročne i dugoročne reforme, kako bi se obezbijedilo ostvarivanje neposrednih ciljeva u skladu sa širom institucionalnom reformom.
- Osnovati nezavisno tijelo koje će nadzirati proces odabira kandidata i smanjiti mogućnosti za pojavu favorizovanja određenih kandidata.

## 5.3 Zemlje u razvoju

U zemljama u razvoju, premda one ne moraju neophodno da prelaze iz jednog političkog sistema u drugi, policija je obično tiješnje povezana sa potrebama države nego sa potrebama naroda. Reforme su obično usredsrijeđene na prelazak sa policije kolonijalnog ili militarističkog tipa na institucije koje su više demokratske i uspostavljene kako bi služile zajednici i štatile je. Osim toga, u zemljama u razvoju postoji visok stepen siromaštva, ograničene ekonomske mogućnosti, loša infrastruktura i slabe državne institucije, što sve skupa utiče na policijske organizacije.

### Izazovi rodno odgovorne reforme policije

- Opšte protiviljenje rješavanju pitanja rodne ravnopravnosti, poput jednakih prava i zapošljavanja.
- Premda formalno postoji zakonodavstvo o ljudskim pravima i jednakosti žena, sprovođenje u praksi ovih prava je često komplikovano usljed postojanja paralelnih državnih zakona, vjerskih i tradicionalnih zakona koji ograničavaju sprovođenje zakonodavnih reformi.<sup>95</sup>
- Pripadnici bezbjednosnih snaga često prije počine rodne prestupe nego što ih spriječe.<sup>96</sup>
- Prisutni su negativni stavovi na različitim nivoima u vezi sa usredsrijeđenošću na rodne reforme u situacijama kada nedostaju osnovna sredstva za rad, poput papira i olovki, jer se smatra da se treba pozabaviti bitnijim i hitnijim pitanjima.<sup>97</sup>
- Ograničeni kapaciteti i posvećenost od strane upravljačkih struktura da podrže i primijene stvarne promjene u vezi sa rodnom reformom.

### Mogućnosti i sugestije za rodno odgovornu reformu policije

- Građanski pokreti, pogotovo za nedovoljno zastupljene društvene grupe i žene, postaju sve jači u društvu, svjesniji svojih ljudskih prava i zagovaraju promjene u državnim strukturama. Oni mogu da zagovaraju i podrže rodno odgovorne reforme.
- Povećan pristup obrazovanju određenih djelova stanovništva, uključujući tu i žene, često se navodi kao preduslov da bi se neko kvalifikovao kao policijski službenik.
- Postarati se da proces prijavljivanja ne bude previše skup kako bi se podstakle osobe ograničenih materijalnih mogućnosti da se prijave.

## 5.4 Razvijene zemlje

U kontekstu razvijenih zemalja, reforma policije se često usredsrijeđuje na optimizaciju djelotvornosti rada policije i njeno efikasno odgovaranje na potrebe zajednice. Razvijene zemlje, poput Kanade, SAD-a i mnogih zemalja Evrope, pogođene su nedostatkom povjerenja javnosti usljed sve većeg broja skandala vezanih za korupciju u policiji, pretjeranu upotrebu sile, brutalnost, tužbi za seksualno zlostavljanje i uznemiravanje u okviru same policije.<sup>98</sup> Apeluje se

na policiju da postane reprezentativniji predstavnik stanovništva kome služi i da se usredsrijedi na prevenciju i vršenje policijskih dužnosti u zajednici jer je tu policija odgovornija za svoje postupke.

### Izazovi rodno odgovorne reforme

- Iako se provode kampanje u cilju postizanja zastupljenosti svih grupa, broj pripadnika iz nedovoljno zastupljenih grupa često ostaje nizak, a dešava se da se ti pojedinci u policiji po inerciji prilagođavaju dominantnoj kulturi, što ne dovodi do poboljšanja sveukupne kulture ili odnosa u zajednici.
- Nemogućnost da se kandidatkinje obrate visoko kvalifikovanim ženama za dobijanje posla u policijskim organizacijama.
- Određeni otpor kvotama ili pozitivnoj akciji u određenim zemljama gdje se (pogrešno) smatra da već postoji „određeni nivo na kome sve funkcioniše“.

### Mogućnosti i sugestije za rodno odgovornu reformu policije

- Skupi parnični postupci idu u prilog zapošljavanju i zadržavanju na poslu sve više žena. U SAD-u, u prosjeku, muškarac policijski službenik u velikom gradu košta poreske obveznike 2 ½ do 5 puta više nego li žena kod prosječne nadoknade štete u parnici usljed pretjerane upotrebe sile.<sup>99</sup>
- Validnost fizičkog testiranja, koje se već dugo koristi kao sredstvo provjere sposobnosti određenih grupa, se dovodi u pitanje usljed činjenice da veterani u policiji ne mogu da prođu ove testove, premda se smatraju sposobnima za izvršavanje onih dužnosti koje se od njih očekuju.<sup>100</sup>

## 6 Ključne preporuke

### Planiranje

1. **Posvećenost i podrška sa višeg nivoa:** Za svaku inicijativu je neophodno da postoji podrška sa višeg nivoa ukoliko se od nje očekuje da ima dugotrajan uticaj na mijenjanje institucionalne kulture policije, uključujući tu i određivanje „šampiona rodni pitanja“ među nadležnima na višem upravljačkom nivou.
2. **Rodna procjena:** programi reforme policije treba da obuhvataju rodna i bezbjednosna pitanja na osnovnom nivou, uključujući tu i kapacitet policije i zajednice da promjene sprovedu u praksi.
3. **Akcioni planovi:** Na osnovu procjene, neophodno je izraditi i sprovesti jasan akcioni plan i okvir kako bi se obezbijedilo da se reforme odvijaju u skladu sa širim institucionalnim i sistemskim ciljevima.

### Sprovođenje

4. **Rodno odgovorna politika i procedure:** Pregledati, revidirati i izraditi novu politiku i procedure koje će uzimati u obzir potrebe muškaraca, žena, djevojaka, djevojčica, mladića i dječaka, uključujući tu i politiku borbe protiv seksualnog uznemiravanja i pravilnik ponašanja.
5. **Procedure i inicijative u vezi sa rodnom nasiljem:** Uvesti proceduralne, strukturne i programske inicijative, poput osnivanja policijskih stanica u kojima rade samo žene ili linija za pomoć, kojima se unaprijeđuju prevencija i odgovor na RN.
6. **Obuka:** Uvesti programe obuke na svim nivoima kako bi se integrisala rodna pitanja i obezbijedila posebna obuka za unaprijeđivanje vještina za djelovanje protiv RN-a, te stvorila policijska organizacija koja poštuje ljudska prava i eliminiše diskriminaciju.
7. **Zapošljavanje, zadržavanje u službi i unapređivanje žena:** Razmotriti zapošljavanje, zadržavanje u službi i unaprijeđivanje žena i ostalih nedovoljno zastupljenih grupa i pokrenuti reforme i nove inicijative koje su neophodne kako bi se gore navedeno ostvarilo.
8. **Udruženja žena u policiji:** Podržati udruženja nedovoljno zastupljenih grupa, kao udruženja koja zagovaraju i podržavaju razmjenu iskustava, učenje lekcija o načinu „preživljavanja“ i napredovanja u policiji.
9. **Proces bezbjednosne provjere:** provjeriti novozaposlene u policiji da li su počinili RN, uključujući tu i nasilje u porodici.
10. **Saradnja na nivou više sektora:** Saradivati sa sektorom zdravstva, pravosuđa i prosvjete, kao i sa organizacijama civilnog društva - uključujući tu organizacije žena, lezbijske, homoseksualne, biseksualne i transsesksualne grupe i organizacije koje se bore za prava djece - kako bi se obezbijedilo da reforme obuhvataju sve njih i da zadovoljavaju potrebe svih zajednica.

### Nadgledanje i vrednovanje

11. **Kampanje informisanja:** Napraviti planove unutrašnje i vanjske komunikacije kojima bi se obezbijedilo da pripadnici policije i zajednice budu upoznati sa procesom sprovođenja rodno odgovorne reforme policije i načinom na koji mogu podnosti prijave i pritužbe na rad policije.
12. **Odgovornost:** Uspostaviti unutrašnje i vanjske mehanizme za nadgledanje rada i pozivanje na odgovornost pojedinaca ili grupa koji se ne ponašaju u skladu sa širom institucionalnom reformom. Posebu pažnju treba usredsrijediti na odgovornost za kršenje ljudskih prava, uključujući tu RN.
13. **Civilni nadzor:** Uspostaviti strukture tipa odbora

za vezu ili kancelarija ombudsmana koje bi omogućile civilni nadzor. Grupama iz zajednice i NVO-ima može biti potrebna pomoć i obuka kako bi mogle da efikasno nadgledaju rad policijskih organizacija.

## 7 Dodatni izvori informacija

### Korisne internet adrese

Commonwealth Human Rights Initiative – <http://www.humanrightsinitiative.org>

European Network of Police Women – <http://www.enp.nl>

Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces – <http://www.dcaf.ch>

International Association of Women Police – <http://www.iawp.org>

International Peace Academy – <http://www.ipacademy.org>

National Center for Women and Policing – <http://www.womenandpolicing.org>

Open Society Justice Initiative – <http://www.justiceinitiative.org>

OSCE Strategic Police Matters Unit (Jedinica OEBS-a za strateška pitanja policije) – <http://www.osce.org/spmu/>

UN-INSTRAW – <http://www.un-instraw.org/en/index.html>

### Praktični vodiči i priručnici

Council of Europe, *The VIP Guide: Vision, Innovation and Professionalism in Policing Violence Against Women and Children* (Savjet Evrope, *VIP vodič: vizija, inovacija i profesionalizam u radu policije protiv nasilja nad ženama i djecom*), Council of Europe: Strasbourg, 2001.

Council of Europe, *Human Rights and the Police: A Workbook for Practice-Oriented Teaching* (Savjet Evrope, *Ljudska prava i policija: radna sveska za praktičnu nastavu*), Council of Europe: Strasbourg, 1998. [http://www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Police/2.\\_Publications/2.1\\_Trainers'\\_Supply\\_Kit/CI\(98\)1\\_Workbook\\_for\\_practice\\_oriented\\_teaching.asp](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Police/2._Publications/2.1_Trainers'_Supply_Kit/CI(98)1_Workbook_for_practice_oriented_teaching.asp)

Bayley, D.H., *Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do it, (Demokratizacija policijskih snaga u inostranstvu: šta i kako uraditi)* U.S. Department of Justice: Washington DC, 2001. [http://usmex.ucsd.edu/research/justice\\_pdfs/bailey\\_2001.pdf](http://usmex.ucsd.edu/research/justice_pdfs/bailey_2001.pdf)

International Centre for Criminal Law Reform and Criminal Justice Police, *Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence Against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice: Compendium and Resource Manual* (Međunarodni centar za reformu krivičnog zakona i krivične policije, *Primjeri strategija i praktičnih mjera za eliminisanje nasilja nad ženama na polju sprečavanja krivičnih djela i na polju krivične pravde: kratak pregled i uputstva*), 1999. <http://www.icclr.law.ubc.ca/Publications/Reports/Compendium.pdf>  
<http://www.icclr.law.ubc.ca/Publications/Reports/VAWMANUA.pdf>

National Center for Women and Policing, *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* (Nacionalni centar za žene i policiju, *Zapošljavanje i zadržavanje žena u službi: vodič za samoprocjenu pri sprovođenju zakona*), National Centre for Women and Policing: Los Angeles, 2001. <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>

OSCE, *Guidebook on Democratic Policing* (OEBS, *Vodič za demokratsko vršenje policijskih dužnosti*), 2007. <http://www.osce.org/item/23086.html>

Hope, T., *Responding to Domestic Violence: A Handbook for Police (Kako odgovoriti na porodično nasilje: priručnik za policiju)*, Centre for Domestic Violence Prevention and Uganda Police Force, 2007. <http://www.preventgbvafrica.org/Downloads/PoliceHandbook.CEDOVIP.pdf>

### Članci i izvještaji dostupni na internetu

Marks, R.T. i Denham, T., *A Roundtable on Police and Gendarmerie Women in Peace Operations: West African Solutions to Gender Mainstreaming Challenges (Okrugli sto o ženama iz policije i žandarmerije u mirovnim operacijama: rješenja iz Zapadne Afrike u vezi sa izazovima integraciji rodnih pitanja)*, 2007. [http://www.peaceoperations.org/web/la/en/fi/708D779C21BD42C98A760EB295B6BD15/get\\_file.asp](http://www.peaceoperations.org/web/la/en/fi/708D779C21BD42C98A760EB295B6BD15/get_file.asp)

UN Development Fund for Women (UNIFEM), Policy Briefing Paper: *Gender Sensitive Police Reform in Post Conflict Societies* (Razvojni fond UN-a za žene, Strateški dokument: *Rodno osjetljiva reforma policije u zemljama koje se nalaze u post konfliktnom periodu*), 2007. [http://www.undp.org/cpr/documents/gender/Gender\\_Sensitive\\_Police\\_Reform\\_Policy\\_Brief\\_2007.pdf](http://www.undp.org/cpr/documents/gender/Gender_Sensitive_Police_Reform_Policy_Brief_2007.pdf)

O'Neill, W.G., *Police Reform and Human Rights (Reforma policije i ljudska prava)*, New York, 2004. [http://www.undp.org/governance/docs/HR\\_Pub\\_PoliceReform&HR.pdf](http://www.undp.org/governance/docs/HR_Pub_PoliceReform&HR.pdf)

## FUSNOTE

- <sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, *Security System Reform and Governance*, DAC Guidelines and Reference Series, (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, *Reforma sektora bezbjednosti i uprava*, DAC smjernice i reference), (OECD: Pariz), 2005, str.20. <http://www.oecd.org/dataoecd/8/39/31785288.pdf>
- <sup>2</sup> Oxford English Dictionary 2<sup>nd</sup> Edition, 'Police', (Oksfordski rječnik engleskog jezika, 2. izdanje, „Policija“), (Oxford University Press: Oksford), 2003.
- <sup>3</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, *OECD DAC Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, Draft Edition, (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, *Priručnik OECD DAC-a o reformi sektora bezbjednosti: podrška bezbjednosti i pravdi*, nacrt) (OECD: Pariz), 2007, str.163.
- <sup>4</sup> Groenewald, H. i Peake, G., *Police Reform through Community-Based Policing: Philosophy and Guidelines for Implementation*, (*Reforma policije kroz Policiju u zajednici: filozofija i smjernice za sprovođenje*), (International Peace Academy: Njujork), 2004, str.1.
- <sup>5</sup> Groenewald i Peake, str. 10-17.
- <sup>6</sup> Neild, R., 'Sustaining Reform: Democratic Policing in Central America', („Održati reformu: demokratsko djelovanje policije u Centralnoj Americi), *Citizens Security Monitor*, oct. 2002, str.1.
- <sup>7</sup> Shahjahan, A.S.M., 'Strengthening Police Reform', *Strengthening the Criminal Justice System*, („Jačanje reforme policije“, *Jačanje sistema krivičnog prava*), (Asian Development Bank: Bangladesh), maj 2006, str.30-31.
- <sup>8</sup> Mehta, S., 'Police Reform: An exchange of experiences from South Asia – Roundtable Report', („Reforma policije: Razmjena iskustava iz južne Azije – Izvještaj sa okruglog stola“), *Commonwealth Human Rights Initiative* hotel „Qutab“, Nju Delhi, 23.-24. mart 2007, str.5.
- <sup>9</sup> UN Economic and Social Council, Report of the Secretary-General, *Coordination of the Policies and Activities of the Specialized Agencies and Other Bodies of the United Nations System: Mainstreaming the Gender Perspective into all Policies and Programmes in the United Nations system*, (Savjet UN-a za ekonomska i socijalna pitanja, Izvještaj generalnog sekretara, *Koordinacija politika i aktivnosti specijalizovanih agencija i drugih tijela sistema Ujedinjenih nacija: Integracija rodni pitanja u sve politike i programe u sistemu Ujedinjenih nacija*), 12. jun 1997.
- <sup>10</sup> German Technical Corporation (GTZ), *Security Sector Reform and Gender: Concept and Points of Entry for Development Cooperation*, (*Reforma sektora bezbjednosti i rodna pitanja: Koncept i polazišta za saradnju u razvoju*), (GTZ: Njemačka), 2007, str.7.
- <sup>11</sup> Australian Bureau of Statistics, 'Crime and Safety', (Australijski biro za statistiku, „Kriminal i bezbjednost“), (Australian Bureau of Statistics: Australija), 2005. [www.abs.gov.au](http://www.abs.gov.au)
- <sup>12</sup> Women's Self-defense Institute, 'Statistics on Crime against Women-2005'. (Institut za samodbranu žena, „Statistika o zločinima nad ženama – 2005“). [www.self-defense-mind-body-spirit.com/statistics/html](http://www.self-defense-mind-body-spirit.com/statistics/html)
- <sup>13</sup> Vlachova, M. i Biason, L., 'Violence Against Women as a Challenge For Security Sector Governance', *Challenges of Security Sector Governance*, („Nasilje nad ženama kao izazov za upravljanje sektorom bezbjednosti“, *Izazovi upravljanju sektorom bezbjednosti*), ur. Hanggi, H. i Winkler, T., (LIT Verlag: Munster), 2003, str. 16.
- <sup>14</sup> Human Rights First, 'Islamophobia 2007 Hate Crime Survey', („Islamofobija – anketa o zločinima iz mržnje za 2007. godinu“), (Human Rights First: Njujork), 2007, str.16.
- <sup>15</sup> Human Rights Commission, 'Advancing equality for All', *Equality Update*, (Komisija za ljudska prava, „Napredovanje politike jednakosti za sve“, *Izvještaj o jednakosti*), feb. 2006, str.2.
- <sup>16</sup> United Kingdom Police Home Office, 'It works...The Operational Benefits of Diversity for the Police Service', (Britansko Ministarstvo unutrašnjih poslova, „Funkcioniše... Operativni značaj raznolikosti za policijske službe“), 2005, str.4. [http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/human-resources/Operational\\_Benefits\\_Leaflet.pdf](http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/human-resources/Operational_Benefits_Leaflet.pdf)
- <sup>17</sup> Martin, S.E., i Jurik, N.C., 'The Nature of Police Work and Women's Entry Into Law Enforcement', *Doing Justice, Doing Gender: Women in Legal and Criminal Justice Occupations*, 2<sup>nd</sup> Edition, („Priroda policijskog posla i ulazak žena u sprovođenje zakona“, *Raditi na pravdi, raditi na rodu: Žene na zanimanjima sektora pravde i krivičnog prava*, 2. izdanje), (Sage Publications), 2006, str.61.
- <sup>18</sup> Martin i Jurik, str. 62.
- <sup>19</sup> Osse, A., *Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists*, (*Razumjeti djelovanja policije: Izvor informacija za borcu za ljudska prava*), (Amnesty International Nederland: Amsterdam), 2006, str.90.
- <sup>20</sup> Cyprus Police, 'Annual Report 2006', (Policijska uprava Kipra, „Izvještaj za 2006. godinu“), (Research and Development Department: Nikozia), jan. 2007, str.13.
- <sup>21</sup> Osse, str. 90.
- <sup>22</sup> Kosovo Police, 'Statistics', (Policijska uprava Kosova, „Statistički podaci“), (Ministry of Internal Affairs: Kosovo), 2006. <http://www.kosovopolice.com/english/statistiks.html>
- <sup>23</sup> Jamaica Constabulary Force, 'About the JCF', (Neformalne snage Jamajke (JCF), „O JCF“), Police National Computer Centre, 2001. <http://www.jamaicapolice.org.jm/index.html>
- <sup>24</sup> Ministarstvo rada i socijalnog staranja Češke Republike, 'Meeting of the Government of the Czech Republic', („Sjednica Vlade Češke Republike“), Reference 2003-10246-702. <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2017report.pdf>
- <sup>25</sup> Economic and Social Data Rankings, 'Female Police Personnel', (Ekonomske i socijalne rang liste, „Ženski policijski kadar“), Dataranking.com, 2002. <http://www.dataranking.com/table.cgi?LG=e&TP=so07-2>
- <sup>26</sup> Romanian Police, 'Summary of the Evaluation Report of the Activity of the Romanian Police 2005', (Policijska uprava Rumunije, „Sažetak Izvještaja o vrednovanju aktivnosti Policijske uprave Rumunije u 2005. godini“), Romanian Police, 2005, p.11. <http://www.politiaromana.ro/Engleza/evaluation.htm>
- <sup>27</sup> Osse, str. 90.
- <sup>28</sup> Economic and Social Data Rankings, 2002.
- <sup>29</sup> Reitano, J., 'Police Resources in Canada 2006', („Policijska sredstva u Kanadi za 2006. godinu“) (Minister of Industry: Otava), nov. 2006.
- <sup>30</sup> National Police Board, 'The Swedish Police Service', (Nacionalni policijski odbor, „Policijska služba u Švedskoj“), Štokholm, 2001. <http://www.polisen.se/inter/nodeid=10232&pageversion=1.html>
- <sup>31</sup> Horne, P., 'Policewomen: The First Century and the New Era', („Policijske službenice: Vijek prvi i nova era“), *The Police Chief* 73.9 (2006), str.1.
- <sup>32</sup> Finnish Police, 'Personnel', (Policijska uprava Finske, „Kadar“), Finnish Police, 2004. <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/Pages/2C4D52E77A169459C225702E002D3365>
- <sup>33</sup> United Kingdom Police Home Office, 2005.
- <sup>34</sup> National Center for Women and Policing, str. 22.
- <sup>35</sup> Bezuidenhout, C., 'Performance of Female Police Officers in a Male Dominated Environment: Replacing Myth with Reality,' („Učinak policijskih službenica u sredini u kojoj dominiraju muškarci: zamjeniti mit stvarnošću“), Institut za studije o ljudskim pravima i krivičnom pravu – Druga svjetska konferencija 3.-7. decembar 2001, Durban, Južna Afrika, str.7.
- <sup>36</sup> Lonsway, K. et al., *Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies*, (*Veće zapošljavanje i zadržavanje u službi žena: Prednosti za agencije za sprovođenje zakona*), National Center for Women & Policing, 2003, str. 2.
- <sup>37</sup> Amnesty International. Nigeria, *Rape - the Silent Weapon*, (Nigerija, *Silovanje – tiho oružje*) 28. nov. 2006. <http://web.amnesty.org/library/index/ENGAFR440202006>
- <sup>38</sup> UNIFEM, *Not a Minute More: Ending Violence Against Women*, (*Ni minuta više: okončati nasilje nad ženama*), (UNIFEM: Njujork), 2003, str. 46.
- <sup>39</sup> UNIFEM, str. 47.
- <sup>40</sup> Osse, str. 91.
- <sup>41</sup> UN News, 'UN-Sponsored Meeting Calls For More Male Facilitators in Gender Training', („Sastanak pod pokroviteljstvom UN-a poziva na učešće većeg broja „fasilitatora“ u obuci o rodni pitanjima“), UN News, jun 2006. <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=23030&cr=gen+der&Cr1=training>
- <sup>42</sup> Ovaj akcioni plan zasniva se na preporukama Projekta o širenju informacija o zapošljavanju i regrutovanju Policijske uprave u Otavi. [http://careers.carrieres.ottawapolice.ca/whats\\_new.cfm?article=44](http://careers.carrieres.ottawapolice.ca/whats_new.cfm?article=44)
- <sup>43</sup> Ministry of Foreign Affairs, Foreign Information and Communication, 'Institutional and Organizational Change', (Ministarstvo vanjskih poslova, Vanjsko informisanje i komunikacija, „Institucionalna i organizaciona promjena“), Hag, Holandija, mart 2002, str. 1.
- <sup>44</sup> Clegg, I., Hunt, R. i Whetton, J., *Policy Guidance on Support to Policing in Developing Countries*, (*Upute o pružanju podrške policijskim snagama u zemljama u razvoju*), (University of Wales Press: Swansea), 2000, str.29.
- <sup>45</sup> Ministry of Home Affairs, 'Police Public Interface: Making it Happen', Proceedings of Seminar at Mumbai, (Ministarstvo unutrašnjih poslova, „Javno lice policije: ostvarivanje“, Zaključci seminara u Mombaju), nov. 2004.
- <sup>46</sup> Ottawa Police Service, 'Protocol Agreement between Wabano Centre for Aboriginal Health and the Ottawa Police Service', (Policijske službe Otave, „Protokolarni sporazum sklopljen između

- Vabano centra za zdravlje Aboridžina i Policijske službe Otave“), april 2007.
- <sup>47</sup> UN Development Programme, 'Gender Approaches in Conflict and Post-Conflict Situations', (Razvojni program UN-a, Rodni pristupi u konfliktnim i postkonfliktnim situacijama“), (UN: Njujork), 2002, str.13.
- <sup>48</sup> Canadian International Development Agency (CIDA), 'Addressing Gender-based violence in Guyana', (Kanadska agencija za međunarodni razvoj, „Rješavanje rodnog nasilja u Gvajani“), dostupno na Internetu. <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA218121448-P6L>
- <sup>49</sup> Shahjahan, A.B.M., 'Strengthening Police Reform', *Strengthening the Criminal Justice System*, („Jačanje reforme policije“, *Jačanje sistema krivičnog prava*), (Asian Development Bank: Bangladeš), 30.-31. maj 2006, str.56.
- <sup>50</sup> Statistics Canada, 'Measuring Violence Against Women: Statistical Trends 2006', („Mjerenje nasilja nad ženama: statistički trendovi u 2006. godini“). <http://www.statcan.ca/english/research/85-570-XIE/2006001/summary.htm>
- <sup>51</sup> Kandaswamy, D., 'Indian Policewomen Practice Policing and Politicking', (Policijske službenice Indije u policijskoj i političkoj službi“), *Ms. Magazine*, zima 2004. <http://www.msomagazine.com/spring2005/indianpolicewomen.asp>
- <sup>52</sup> Clegg, Hunt i Whetton, str.27.
- <sup>53</sup> Fakondo, K., pomoćnik višeg inspektora u Policijskoj upravi Sijera Leonea, intervju, 2007.
- <sup>54</sup> Jubb, N. i Izumino, W.P., 'Women and Policing in Latin America: A revised Background Paper', („Žene i policijska služba u Južnoj Americi: revidirana informacija“), (Latin American Studies Association: Teksas), 27-29. mart 2003. <http://www.nevusp.org/downloads/down085.pdf>
- <sup>55</sup> Jubb i Izumino, str. 6.
- <sup>56</sup> Groenewald i Peak, str. 1.
- <sup>57</sup> Prilagođeno iz Polisar, J. i Milgram, D., 'Recruiting, Integrating and Retaining Women Police Officers: Strategies that Work', („Zapošljavanje, integracija i zadržavanje žena policijskih službenica“), *The Police Chief*, oktobar 1998. [http://www.iwitts.com/html/the\\_police\\_chief\\_magazine\\_str.html](http://www.iwitts.com/html/the_police_chief_magazine_str.html)
- <sup>58</sup> International Crisis Group, 'Reforming Afghanistan's Police', (Međunarodna krizna grupa, „Reforma policije Avganistana“), *Asia Report* No138, (30. avgust 2007.), str. 11.
- <sup>59</sup> National Centre for Women and Policing, str. 41.
- <sup>60</sup> National Centre for Women and Policing, str. 94.
- <sup>61</sup> Polisar i Milgram.
- <sup>62</sup> Bihler, M., Alvarado, J. i Martinez, M., ur.. *Gender and Citizen Security: Regional Training Module (Rodna pitanja i sigurnost građana: regionalni trening)*, (Complejo Grafico TMC: Nikaragva), 2005, str.47-48.
- <sup>63</sup> National Centre for Women and Policing, str. 125-126.
- <sup>64</sup> National Centre for Women and Policing, str. 86.
- <sup>65</sup> National Centre for Women and Policing, str. 135-136.
- <sup>66</sup> UN Population Fund (UNFPA), 'Through the eyes of the Victim: Police Training and Domestic Violence in Honduras', („Iz perspektive žrtve: obuka policije i nasilje u porodici u Honduras“) oktobar 2005. <http://www.unfpa.org/news/news.cfm?ID=689>
- <sup>67</sup> Amoo, S.G., 'Case Study of IDRC-Supported Research on Security Sector Reform in Kenya, South Africa, Ghana and Nigeria', („Studija slučaja istraživanja o reformi sektora bezbjednosti u Keniji, Južnoj Africi, Gani i Nigeriji koju je podržao IDRC“), (IDRC: Otava), 13. feb. 2006, str. 51.
- <sup>68</sup> International Crisis Group ii.
- <sup>69</sup> UN News Services, 'Haiti: UN supports nationwide police effort to recruit more female officers', („Haiti: UN širom zemlje podržava napore policije da zaposli što više službenica“), 9. avg. 2007. dostupno na Internetu: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=23470&Cr=haiti&Cr1>
- <sup>70</sup> Conaway, str.14.
- <sup>71</sup> Nindorera, W. i Powell, K., 'Delivering on the Responsibility to Protect: Reforming the Security Sector to Protect the Most Vulnerable', („Ispunjavanje obaveze pružanja zaštite: reforma sektora bezbjednosti kako bi se zaštitili najugroženiji“), (Institute for Security Studies: Južna Afrika), 2006, str. 5.
- <sup>72</sup> Clegg, Hunt i Whetton, str. 11.
- <sup>73</sup> Stone, Miller, Thornton i Trone, str. 10.
- <sup>74</sup> Anderlini, str. 31.
- <sup>75</sup> Gehe nova izjava pred Savjetom bezbjednosti UN-a tokom debate o ženama, miru i bezbjednosti, 23. oktobar 2007, str. 5, S/PV.5766 *PROVIZORNI IZVJEŠTAJ*.
- <sup>76</sup> UN Mission in Liberia, 'Launching of Special Education Programme for Potential Female Recruits of Liberia National Police' (Misija UN-a u Liberiji, „Pokretanje programa specijalnog obrazovanja za potencijalne žene regrute za Nacionalnu policiju Liberije“), saopštenje za javnost, 22. Jan, 2007. Dostupno na internetu. <http://unmil.org/article.asp?id=1951>
- <sup>77</sup> Nindorera i Powell, str. 9.
- <sup>78</sup> Caparini, M. i Marenin, O., 'Reflections on Policing in Post- Communist Europe', („Osvrti na djelovanje policije u postkomunističkoj Evropi“), *The Journal of Power Institutions in Post- Soviet Societies*, Drugo izdanje (2005), str. 9.
- <sup>79</sup> Osse, str. 232.
- <sup>80</sup> National Centre for Women and Policing, str. 74.
- <sup>81</sup> Anderlini i Conaway, str.5.
- <sup>82</sup> UNIFEM, 'Gender-aware Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR): A Checklist', („Rodno svjestan proces razoružavanja, demobilizacije i reintegracije (RDR): lista postupaka“), dostupno na Internetu: <http://www.womenwarpeace.org/issues/DDR/DDR.htm#tools>
- <sup>83</sup> Anderlini, S.N, 'Negotiating the Transition to Democracy and Reforming the Security Sector: The Vital Contributions of South Africa', („Pregovori o tranziciji ka demokratiji i reformisanju sektora bezbjednosti: ključni doprinosi Južne Afrike“), Women Waging Peace Police Commission: Hunt Alternatives Fund, 2004, str. 31.
- <sup>84</sup> Stone, Miller, Thornton i Trone, str. 20.
- <sup>85</sup> UNFPA, str. 1.
- <sup>86</sup> UNFPA, str. 2.
- <sup>87</sup> UNFPA, str.17.
- <sup>88</sup> UNFPA, str. 17.
- <sup>89</sup> UNFPA, str. 18.
- <sup>90</sup> UNFPA, str. 18.
- <sup>91</sup> UNFPA, str. 9.
- <sup>92</sup> Caparini, str. 9.
- <sup>93</sup> Beck, A., 'Reflections on Policing in Post-Soviet Ukraine: A Case Study of Continuity', („Osvrt na djelovanje policije u postsovjetskoj Ukrajini: studija slučaja održavanja kontinuiteta“), *The Journal of Power Institutions in Post- Soviet Societies*, Drugo izdanje (2005.).
- <sup>94</sup> Ministarstvo unutrašnjih poslova, str. 5.
- <sup>95</sup> GTZ, str. 8.
- <sup>96</sup> GTZ, str. 9.
- <sup>97</sup> Clegg, Hunt i Whetton, str. 12.
- <sup>98</sup> Lonsway, str. 2.
- <sup>99</sup> Lonsway, str. 4.
- <sup>100</sup> Lonsway, str. 4.