



International Peace Academy



Реформування поліції на основі підходу, орієнтованого на громаду

Засади та настанови щодо практичного впровадження

Hesta Groenewald та Gordon Peake

Вересень 2004 року, Нью-Йорк

Подяка

Цю доповідь засновано на результатах дискусій на семінарі на тему «Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: розвиток безпеки – безпека розвитку», організованому спільно Міжнародною академією миру та *Saferworld* 22-23 березня 2004 р. у Нью-Йорку.

Автори висловлюють подяку Mark Baskin, Renata Dwan, Chris Gale, Adrian Horn, Neil Jarman, Otwin Marenin, Graham Mathias, Andy McLean, Rachel Neild та Luc van de Goor за їхні цінні зауваження до першого проекту цієї доповіді. Вони також висловлюють вдячність Clara Lee, Francesco Mancini та Necla Tschirgi за редакторські правки.

Ми дякуємо Канадському управлінню закордонних відносин та міжнародної торгівлі (DFAIT) за надання фінансування для проведення семінару та підготовку цієї доповіді. Ми також висловлюємо подяку Представництву Канади при Організації Об'єднаних Націй та Представництву Люксембургу при Організації Об'єднаних Націй за надання приміщення для проведення зустрічей.

Програма Міжнародної академії миру «Безпека-Розвиток» (Security-Development Nexus) фінансується Фондом Рокфеллера та Урядами Австралії, Канади (DFAIT та CIDA), Німеччини, Люксембургу, Норвегії та Сполученого Королівства (DfID). Для реалізації цієї програми Міжнародна академія миру також отримує допомогу від Урядів Данії, Швеції та Швейцарії та від Фонду Форда і Фонду Вільяма та Флори Х'юлетт.

Про авторів

Hesta Groenewald (Еста Гроневальд) – керівник програм із запобігання конфліктів організації *Saferworld*, Лондон. Вона має великий досвід роботи у сфері поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, запобігання конфліктам та миро творчості в Африці.

Gordon Peake (Гордон Пік) – спеціаліст програм з реформи сфери безпеки Міжнародної академії миру, Нью-Йорк. Він отримав ступінь доктора філософії у коледжі Сент-Ентоні, Оксфорд, де він досліджував питання створення поліцейських сил у Косово та на Палестинських територіях. Він надавав консультації *Saferworld* та ПРООН з питань правоохоронної діяльності в Албанії, Косово та Індонезії.

Фото на обкладинці: церемонія випуску з поліцейської академії в Сьєрра-Леоне. Дякуємо Adrian Horn за дозвіл на використання цієї фотографії.

Зміст

Резюме.....	i
I. Вступ.....	1
II. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, як модель реформи поліції	2
III. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: більше, ніж просто закон і порядок.....	3
IV. Засвоєні уроки про складність поліцейської реформи.....	4
V. Практичні приклади поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду	6
VI. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: основи для практичної реалізації	10
A. Ключові принципи	10
B. Фактори успіху	11
C. Основи для практичної реалізації	12
VII. Висновки.....	21
Порядок денний семінару	1
Перелік учасників	3

Резюме

Поліцейська реформа все більш широко визнається як основоположна складова регулювання конфліктів. Поліцейська служба, яку підтримує громада та яка має спроможність протидіяти викликам безпеці може відігравати важливу роль у забезпеченні сталого економічного, соціального та політичного розвитку. Поліцейська реформа також може доповнювати та посилювати інші заходи у сфері реформування сфери безпеки, верховенства права та належного врядування.

Перед заходами з реформування поліції та поліпшення якості її роботи постають складні політичні, фінансові, логістичні та історичні перепони. Сама складність цієї реформи може стати причиною, через яку її не починають, зокрема у зв'язку з питаннями управління, політичної волі, ставлення, усталених практик та негативного суспільного сприйняття.

Водночас, центральна роль цієї реформи означає, що від неї не можна відмовитися. Зважаючи, що до реформи поліції долучається все більше суб'єктів, дуже важливо забезпечити чітке розуміння того, що передбачає ця реформа і як вона має проводитися.

Підхід, орієнтований на громаду, стосується як реформування поліції, так і відновлення її репутації в очах громадськості. Засади цієї реформи передбачають відхід від зосередження лише на протидії злочинності: пропонується, щоб поліція та громади працювати разом над вирішенням проблем громад. Якщо реформа буде успішно реалізована, вона може зміцнювати і розвивати безпеку та забезпечувати основу для розвитку.

Успіх реформи залежить від належного розуміння її засад, розробки чіткого плану та добре організованого та керованого процесу її реалізації. Так само важливими для розбудови поліцейської служби, орієнтованої на громаду, є певні додаткові фактори. Необхідними є хоча б мінімальний порядок та політична підтримка з боку ключових суб'єктів у країні: уряду, правоохоронних органів та громадянського суспільства. Сприятливим фактором також є спільне розуміння цілей міжнародними партнерами та координація між ними.

Процес реалізації реформи має включати в себе чотири етапи: попередній аналіз та оцінка; розробка програми та планування; керівництво процесом впровадження реформи; та оцінка та завершення реформи. У такому складному процесі критично важливим є забезпечення належного керівництва. Успішна реалізація реформи неможлива без комплексного та детального стратегічного планування. Необхідно встановити чіткі та актуальні цілі та розробити дорожню карту для їх досягнення. Плани мають бути гнучкими: необхідно проводити моніторинг та оцінку процесу, щоб забезпечити, що у планах відображено зміни контексту. Потрібно не намагатися зробити все й одразу, а поступово розбудовувати організаційну спроможність поліції та громад.

Під час розробки, планування, реалізації, моніторингу та оцінки заходів необхідно залучати максимально широку аудиторію, щоб переконатися, що поліція, уряд та громадянське суспільство відчують важливість своєї ролі. На початку потрібно визначити вихідний стан, за допомогою якого можна буде оцінювати прогрес. Це корисно для забезпечення фінансування від донорів, оскільки це показує, чого вже вдалося досягти, а також для визначення моменту, з якого процес реформування може продовжуватися без участі міжнародних партнерів.

I. Вступ

Поліція – це орган сфери безпеки, діяльність якого є найбільш наочною, і її реформа є життєво важливою для сталого забезпечення безпеки людей. Без підтримання правопорядку та повсякденного відчуття безпеки, яке забезпечує поліція, можливості масштабного політичного, соціального та економічного розвитку суттєво скорочуються. Все ширше визнається важливість створення професійної та підзвітної поліції, що використовує нові методи діяльності та реагує на потреби місцевих громад для ефективного регулювання конфліктів. Імідж поліції так само важливий, як і державні символи. Поліція, зміни якої бачить суспільство і яка відходить від репресивних методів роботи та працює у партнерстві з громадами, з якими вона традиційно не підтримувала зв'язків, має глибоке символічне значення.

Значення, яке надається поліцейській реформі як засобу регулювання конфліктів, підтверджується збільшенням кількості організацій, що беруть участь в ній. Спочатку це була прерогатива лише миротворців ООН, але пізніше до них додалися численні та різноманітні міжнародні організації, банки розвитку, неурядові організації (НУО) та все більше приватних компаній. Обставини, за яких ці установи долучаються до процеси реформи, також значно розширилися. Раніше реформа поліції відбувалася внаслідок конфліктів, але тепер вона все частіше стає складовою комплексної стратегії попередження конфліктів.

Міжнародна підтримка реформ поліції може мати різні форми: від надання допомоги програмам, ініційованим в таких країнах, як Південна Африка, Малаві та Північна Ірландія, до програм, що ініційовані на міжнародному рівні щодо пост-конфліктних країн і територій, наприклад, Косово чи Східного Тимору. Нині приблизно чверть персоналу ООН на місцях залучені до тих чи інших аспектів реформування поліції, і чинні стратегії розв'язання проблем безпеки в таких країнах, як Ірак, Судан та Афганістан, включають в себе компоненти з підвищення професійності правоохоронців та поліпшення їхніх відносин із громадами¹.

Неважливо, хто бере участь у здійсненні реформи та на якій стадії конфлікту вона проводиться, доведено, що досягнення наочних змін у роботі поліції та громадського ставлення до поліції є складним завданням. Перед поліцією постають значні виклики щодо забезпечення своєї легітимності в очах громадськості, коли офіцер у формі частіше викликає страх, ніж відчуття захисту та комфорту. Наслідки недовіри подолати дуже важко, а нову культуру довіри та впевненості побудувати непросто.

Більше того, заходам з реформування поліції, що вживаються на міжнародному рівні, часто бракує концептуального бачення, яке мало б лягти в основу чітких стратегій та цілей. Якщо міжнародні партнери не бачать основоположних принципів, їм може бути важко переконливо пояснювати досягнення реформи для цільової аудиторії, яка може мати побоювання щодо змін або навіть чинити їм спротив.

Так само важко може бути отримати підтримку реформи з боку громадськості, яка має зрозумілі упередження щодо поліції. Якщо плутанина стосовно концептуальних основ реформи поєднується з відсутністю чіткого плану заходів, це часто призводить до складнощів у процесі реформи, і результати є незначними.

У березні 2004 року Міжнародна академія миру спільно з неурядовою організацією *Saferworld* з офісом у Лондоні провела дводенний семінар у Нью-Йорку для обговорення та складення документу, який має закласти концептуальні основи реформи поліції. У документі «Засади та принципи поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду», підготовленому *Saferworld*, визначено основні

¹ Доповідь Групи щодо операцій ООН з підтримання миру (Групи Браїмі), 2000, пункт 181.

концептуальні засади поліцейської реформи². Його було надруковано нещодавно, але він вже був використаний у проектах з реформування поліції в Албанії та Кенії. У семінарі взяли участь фахівці-практики з урядів, донорських установ системи ООН та міжнародні експерти. Його завдання було досягнення чіткого розуміння того, що передбачає собою поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, та як вона пов'язана із більш комплексними стратегіями регулювання конфліктів.

Протягом дискусій у перший день учасники досліджували концепцію поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, як механізму регулювання конфліктів та оцінювали програмні підходи до практичного впровадження цієї концепції. Вони також обговорили, як реформа поліції на основі підходу, орієнтованого на громаду, пов'язана та доповнює більш комплексні стратегії регулювання конфліктів. Протягом другого дня дискусію було присвячено підготовці керівництва, яке може стати в нагоді тим, хто реалізовуватиме цю реформу. У цій доповіді узагальнено результати дискусій семінару та запропоновано керівництво для відповідальних за впровадження реформ на основі знань та досвіду учасників семінару.

II. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, як модель реформи поліції

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, одночасно є філософією (способом мислення) та організаційною стратегією (засобом реалізації цієї філософії), яка дозволяє поліції та громаді застосовувати нові методи співпраці для розв'язання проблеми злочинності і забезпечення правопорядку та безпеки. Вона базується на двох ключових компонентах: зміні методів та практик поліції та вжитті заходів для налагодження відносин між поліцією та громадськістю.



David Malone, Президент Міжнародної академії миру, та
Й.В. Allan Rock, Постійне Представництво Канади при
Організації Об'єднаних Націй

Ця філософія засновується на переконанні, що громадськість заслуговує впливати на поліцію та має право на це. Вона також базується на ідеї, що для розв'язання проблем громади поліція та громадськість мають вийти за рамки, що обмежуються лише розслідуванням окремих злочинів та порушень, та шукати інноваційні шляхи реагування на виклики, що стоять перед громадою.

В основі поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, лежить визнання, що поліцейські – це набагато більше, ніж просто борці зі злочинністю, і що вони можуть слугувати суспільству і в інший спосіб. Кінцевою метою є створення професійної,

репрезентативної, підзвітної установи, що реагує на потреби та працює у партнерстві з громадськістю. Такі «офіцери миру» є радше службою, ніж силою, та установою, боятися якої мають лише злочинці.

² *Saferworld* та Аналітичний центр з контролю за стрілецькою та легкою зброєю Південно-Східної Європи (SEESAC). «Засади та принципи поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду» (за підтримки Програми розвитку ООН та Пакту стабільності для Південно-Східної Європи, 2003. Документ підготовлено Hesta Groenewald, David Kendrick, Graham Mathias, та Gordon Peake. Надруковано Бюро запобігання криз та відбудови/ПРООН та ПРООН в Албанії. Документ можна переглянути за посиланням: <http://www.saferworld.org.uk/policing/cbpbalkans.htm>.

Для досягнення цих цілей необхідно працювати на трьох рівнях: індивідуальному, інституційному та соціальному³. На індивідуальному рівні потрібно поширювати цінності служіння та професійності, але також необхідно створити належну управлінську структуру, спроможну утверджувати та зберігати ці цінності. Однак реформування самої лише поліції недостатньо – для досягнення основних цілей роботи поліції також потрібно забезпечити підтримку та допомогу з боку громади. Таким чином поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, також включає в себе стратегії стосовно зміни

Основоположні принципи поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду

1. Поліцейські діють за згодою, а не вдаються до примусу.
2. Поліція – частина громади, а не ізольована від неї структура.
3. Поліція та громада разом працюють над визначенням потреб громади.
4. Поліція, громадськість та інші сторони співпрацюють на засадах партнерства.
5. Задача поліції – забезпечувати потреби громади.

установок громадськості, яка часто мала всі підстави, щоб ставитися до поліції з підозрою та недовірою. Налагодження партнерства між поліцією та громадами є найбільш значним викликом, який може постати перед прихильниками реформи. Але досі у міжнародних заходах з підтримки реформ цьому виклику приділялося мало уваги – в жодному з мандатів місій ООН немає такого пріоритету, як розвиток співпраці з місцевими громадами.

Філософія поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, потребує від поліції та громадськості більшої впевненості та

відданості ідеям змін. Це комплексний процес, для успішності якого потрібно вживати взаємодоповнюючих заходів на багатьох рівнях. Отже, для практичної реалізації цієї філософії необхідно розробити детальний стратегічний план дій на рівні поліцейської служби та громадськості. Водночас, проектам реформ поліції, ініційованим на міжнародному рівні, часто бракувало детального плану. За риторикою про зобов'язання стосовно проведення поліцейської реформи не було належного розуміння того, як забезпечити практичну реалізацію реформи для досягнення необхідних змін.

III. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: більше, ніж просто закон і порядок

Поліцейська діяльність не проводиться ізольовано. Всі різноманітні аспекти поліцейської діяльності, за які відповідають правоохоронці – від видачі талонів на паркування до протидії вчиненню злочинів – впливають на інші установи та процеси та передбачають їхню участь. Учасники семінару обговорили, як реформа поліції, орієнтована на громаду, пов'язана та може посприяти досягненню різноманітних цілей та пріоритетів щодо безпеки, соціальної сфери та розвитку.

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, та реформа сфери безпеки

Зовнішні суб'єкти обирають, за які аспекти реформи сфери безпеки (РСБ) вони відповідають, але вони не завжди можуть побачити взаємозв'язок між різними аспектами. Хоча на рівні політики поліція вважається невід'ємним компонентом сфери безпеки, під час реалізації



Graham Mathias, Старший радник з питань поліцейської діяльності, *Saferworld*

³ L. Lindholt, P. De Mesquita Neto, D. Titus, та E. Alemika. «Права людини та діяльність поліції у перехідних країнах». Лейден: Brill Academic Pub, 2003, с. 22.

цієї політики синергія між двома сферами досягається рідко. Для багатьох донорів РСБ має переважно військовий вимір, а поліцейська діяльність не є пріоритетом. Крім того, поліцейська діяльність часто належить до зони відповідальності інших структур, що є інституційною перешкодою для дієвої координації. Більша синергія між процесами реформ, які стосуються різних установ сектору безпеки, буде сприятливим фактором.

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, верховенство права, належне врядування та права людини

Для того, щоб реформа поліції була ефективною, вона має бути пов'язаною із реформою інших органів кримінальної юстиції. Чесна, професійна поліція, яка не дискримінує та поважає громадян та яка є точкою доступу до системи правосуддя, що перебуває у найбільш тісному контакті з громадськістю, є невід'ємною складовою утвердження верховенства права. Поліція є важливим елементом «тріади» установ (спільно з судами та органами виконання покарань), потрібних для ефективної роботи системи правосуддя⁴. Як свідчить досвід, позитивний вплив на одну зі сторін цієї тріади не дасть жодних результатів, якщо не буде вжито подібних заходів стосовно інших сторін.

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, розвиток та подолання бідності

Реформа поліції, орієнтована на громаду, може сприяти реалізації більш комплексної стратегії подолання бідності. Деякі донорські установи та уряду вже визнали наявність зв'язку між безпекою, розвитком та подоланням бідності. Високий рівень злочинності гальмує розвиток будь-якої громади – бізнес стає жертвою злочинності, призупиняється господарська діяльність (включаючи неформальний сектор) і згортаються зовнішні інвестиції.

Бідні та маргіналізовані верстви населення непропорційно страждають від проявів злочинності та насильства. Їм бракує належного захисту від корумпованих та недієвих органів із забезпечення безпеки. Бідні також часто стають маргіналізованими у тому, що стосується доступу до політичних чи соціальних структур, та мають дуже обмежений вплив на політику та програми, від яких залежить їхнє повсякденне життя.

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, спрямована на забезпечення безпеки та потреб всіх верств суспільства за рахунок застосування партнерських підходів. Таким чином, поліція може сприяти доступу до правосуддя для всіх людей, незалежно від їх соціального чи майнового стану. Забезпечення місцевих потреб одночасно з ефективною протидією злочинності підвищує рівень безпеки та поліпшує умови для розвитку.

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, та скорочення обігу стрілецької зброї

Контроль за доступністю та обігом стрілецької та легкої зброї (СЛЗ) має величезне значення для підвищення рівня громадської безпеки, що й є метою поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду. Втім, громадяни будуть готові здавати зброю, лише якщо вони відчуватимуть поліпшення у сфері громадської безпеки та матимуть певний рівень довіри до поліції та інших органів безпеки. Саме тому поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, може відіграти значну роль в забезпеченні ефективності заходів із здачі населенням СЛЗ. Так само, якщо між поліцією та громадою налагоджено хороші робочі взаємини, поліції буде легше отримати інформацію про схованки зі зброєю та маршрути обігу зброї.

IV. Засвоєні уроки про складність поліцейської реформи

⁴ R. Mani. «Що, крім помсти: пошук справедливості у тіні війни». Лондон: Polity, 2002, сс. 56-68.

Реформування поліції є складним завданням. Учасники семінару обговорили проблеми, що часто постають в цьому контексті та знижують ефективність і сталість таких реформаторських ініціатив.



Adrian Horn, Horn Ltd, виступ, присвячений Сьєрра-Леоне

Різний рівень спроможності та недостатня кількість суб'єктів, що впроваджують реформи

Міжнародні партнери з реформування поліції з країн, які надають допомогу, часто не мають узгодженого на міжнародному рівні підходу, через що правоохоронці з різних країн вдаються до використання власних методів ведення поліцейської діяльності. Часто для цих правоохоронців характерна глибока різниця у досвіді, навичках та рівні підготовки. Контроль якості досі є проблемою, оскільки багато місій не можуть знайти достатньої кількості добре

підготовленого персоналу.

Неналежна координація

Координація між різними установами, які реалізують реформу поліції, досі не здійснюється на достатньому рівні. Дуже часто спеціалісти з однієї організації, які планують її діяльність, не знають про діяльність, яку ведуть їхні партнери. Донори часто дуже зосереджені на власних програмах та методології, що ускладнює або навіть погіршує середовище взаємодії (яке й так далеко від оптимального). Відсутність координованого планування призводить до неякісно розроблених програм або програм, які не узгоджуються з іншими ініціативами. Крім того, є ризики, що певні установи будуть намагатися повторити те, що вже пробували робити інші.

Недостатнє стратегічне планування

Багатьом ініціативам у сфері реформи поліції бракує послідовного підходу, в якому будуть визначені цілі та заходи для їх досягнення. Наприклад, у Косово через п'ять років після розгортання міжнародної поліцейської місії та за один рік до передачі відповідальності місцевим правоохоронним силам досі немає стратегічного плану такої передачі відповідальності. Зважаючи на те, що реформа поліції є багаторівневим та багатоаспектним процесом, для якого, за окремими оцінками, може знадобитися ціле покоління, обов'язково потрібно визначати послідовність етапів реформи. Визначення чітких орієнтирів допомагає показувати досягнення як поліції, так і громадам. Зміни, які можна побачити, також є корисними у зв'язку з забезпеченням тривалої підтримки донорів, короткострокові плани надання допомоги яких не можуть бути повністю узгодженими із таким тривалим процесом.

Недосконале зберігання знань та неврахування попереднього досвіду

Спосіб структурування процесу реформ – зокрема, обмежені функції персоналу та покладання на консультантів, контракти яких можуть бути розрахованими лише на декілька тижнів, – перешкоджає накопиченню знань та навчанню. У відкритому доступі недостатньо інформації про досвід інших суб'єктів (установ та окремих осіб) стосовно налагодження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, та уроки, засвоєні з цього досвіду.

Недостатньо зусиль з оцінки

Знання про те, що працює, а що не працює у поліцейській діяльності, орієнтованій на громаду, досі дуже обмежені. До відповідних програм ще недостатньо включаються заходи з оцінки, і у сфері оцінки залишаються певні виклики: наприклад, щодо визначення найбільш актуальних та реалістичних індикаторів та показників для вимірювання прогресу. Крім того, міжнародні організації часто не готові проводити детальну оцінку (результати якої могли б бути цінними як для міжнародних партнерів, так для установ і окремих осіб всередині країни). Часто це пов'язано з побоюваннями стосовно того, як інші організації сприймуть результати оцінки, якщо вони будуть негативними. Таке прагнення зберегти репутацію установи призводить до того, що цінні можливості для навчання міжнародних і національних партнерів можуть бути втрачені.

Недостатнє фінансування

Існує глибокий розрив між цілями і цінностями, які намагаються поширити прихильники реформ, та рівнем фінансування, що надається для впровадження цих реформ. Реформа поліції – недешева справа, і часто виділяється недостатньо коштів для реалізації очікувань, пов'язаних з нею. Донори нерідко втрачають інтерес до цієї теми ще перед тим, як пройшло достатньо часу для досягнення вагомих результатів. Якщо немає готовності надавати довгострокову підтримку, не можна буде досягти цілей реформи поліції, орієнтованої на громади, і міжнародна допомога у такій нестабільній сфері буде всього лише гасінням пожежі.



Kiran Bedi, радник з питань цивільної поліції, Департамент ООН з операцій з підтримання миру

Інституційний спротив

Необхідно звернути увагу на внутрішню культуру поліцейської діяльності – поліція часто характеризується як така, що має спротив до змін та недовіру до зовнішніх партнерів. Оскільки через реформу поліції правоохоронцям доведеться виконувати більше роботи, або вона може порушити звичні та зручні практики діяльності, поліцейські часто намагаються протистояти змінам. Реалізувати зміни у філософії та підходах серед усіх поліцейських підрозділів буде важко, якщо є спротив на індивідуальному рівні. Поліцейським може бути важко відійти від того, що вони добре знають, та сформувати нове ставлення: деякі підрозділи будуть дружніми до змін, але інші – ні. Було достатньо багато критики щодо способів, за допомогою яких міжнародні партнери намагалися подолати такий спротив. Наприклад, звіти та доповіді про реформу поліції часто складаються у такому форматі, що патрульні поліцейські навряд чи будуть їх читати.

V. Практичні приклади поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду

У цьому розділі наводяться три приклади (зі Сьєрра-Леоне, Сербії та Північної Ірландії) застосування комплексного підходу до реформи поліції, орієнтованої на громаду. Втім, масштаби, темпи та результати цих реформ були різними. Хоча поки що рано підбивати підсумки оцінки цих прикладів, можна стверджувати, що у Сьєрра-Леоне, яка мала найменше шансів на успіх, парадоксальним чином вийшло отримати найкращі результати.

Сьєрра-Леоне

Наприкінці 1990-х років стан справ у Сьєрра-Леоне, як здавалося, зовсім не підходив для проведення поліцейської реформи⁵. Шість років потому незалежні оглядачі зауважили значний прогрес у цій сфері, у тому числі поліпшення поведінки правоохоронців, стандартів та підзвітності. Підтримання та зміцнення політичної волі, наявність кінцевої мети та розробка і виконання стратегічного плану із її досягнення розглядаються нині як ключові фактори успіху.



Тренінг з питань прав людини у Сьєрра-Леоне

Команда з Британської Співдружності, що прибула для керівництва процесами реформ, побачила, що поліція перебуває в жахливому стані і взагалі не спроможна відповідати на виклики, що стоять перед нею. У багатьох районах країни поліцейська діяльність не проводилася взагалі. Як і багато інших державних установ, поліція Сьєрра-Леоне деградувала до такого ступеня, звідки її вже не можна було легко відновити. Послідовна неувага різних урядів Сьєрра-Леоне до поліції призвела до втрати кваліфікованих кадрів, багато будівель поліції були зруйновані, і співробітники не мали навіть таких базових речей, як ручки та папір.

Багато з них вже давно не проходили жодного навчання та були необізнані із основами своєї професії. Крім того, традиція використання поліції як репресивної сили держави та усталені корупційні практики призвели до втрати довіри з боку громадськості.

Першим завданням у ході реформи було відновити цю довіру. У плані заходів багато уваги приділялося принципам діяльності, орієнтованим на результат, та встановлювалася послідовність змін на особистому, інституційному та соціальному рівні.

На особистому рівні для співробітників було організоване навчання для підвищення їхньої кваліфікації з питань «місцевих потреб», у тому числі з питань надання допомоги жертвам злочинів, домашнього насильства та попередження злочинності. Навчанням були охоплені не лише нові правоохоронці, але й чинні співробітники, чиї навички вже давно забулися або хто взагалі ніколи не проходив навчання.

Поліцейська організація зазнала значної реструктуризації та була переорієнтована на пріоритети громад. Непрозорі і заплутані структури управління стали більш прозорими, а просування і наймання персоналу почало здійснюватися на основі стандартної процедури оцінки заслуг, а не за принципом кумівства. Була налагоджена нова система фінансового управління, що мала на меті подолати корупцію. У результаті запровадження нових процедур, за допомогою яких громадськість отримала право подавати скарги, співробітники стали більш підзвітними.

Були вжиті узгоджені зусилля, щоб охопити громади, які вже протягом тривалого часу були поза межами діяльності поліції. Цей процес почався із кампаній з підвищення обізнаності про права людини, роль поліції та методів, що їх поліція може використовувати для забезпечення безпеки громади. Спеціальну увагу було присвячено особливо вразливим верствам та тим, хто непропорційно постраждав від громадянської війни, як-от жінкам і дітям.

Було створено низку установ для забезпечення участі громадськості, у тому числі форум громадянського суспільства, який дав громадам можливість висловлюватися щодо правоохоронної діяльності на місцевому рівні і проводити моніторинг роботи поліції, а також робити внесок у попередженні злочинності.

⁵ У цьому розділі доповіді використано інформацію з матеріалу, який Adrian Horn підготував для семінару.

Критично важливою для подолання інституційного спротиву змінам була політична воля на національному рівні. Як би міжнародні ініціативи не були підкріплені коштами, вони б швидко згорнулися без неї. Процес реформи залежав від продовження підтримки з боку уряду.

Сербія

У процесі впровадження нового комплексного та орієнтованого на громаду підходу до поліцейської діяльності у Сербії постала низка викликів, у тому числі необхідність провести реформи на інституційному рівні⁶. Хоча поліція Сербії у 2004 році зовсім не була подібною на силу, яка за часів С.Мілошевича використовувалася в політичних цілях, їй ще не вдалося досягти цілей, визначених Міністерством внутрішніх справ – стати по-справжньому сучасною, репрезентативною та демократичною поліцейською службою. За підтримки Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) були проведено навчальні програми, результатами яких стали важливі зміни щодо підвищення кваліфікації та забезпечення доброчесності на особистому рівні. Втім, одночасних заходів для розбудови спроможності на інституційному рівні вжито не було (на відміну від Сьєрра-Леоне), тому потенційний вплив прогресу із підвищенням кваліфікації співробітників був обмеженим з огляду на відсутність належних структур управління та правових основ та порядку впровадження таких змін (зокрема, у сферах стратегічного планування, управління ресурсами та операційних процедур). Як наслідок, співробітники, що брали участь у загальному процесі реформ, втратили мотивацію, а ті, хто були навчені новим методам роботи, не мали можливості застосувати їх на практиці.

Протягом останніх років досягнуто прогресу щодо збільшення кількості жінок-поліцейських та осіб з національних меншин у складі поліцейських сил у Південній Сербії, що мало на меті розширення представництва та забезпечення орієнтації поліції на громаду. Запровадження низки спеціальних пілотних поліцейських відділів, орієнтованих на громаду, та реалізація програми сучасних навчальних курсів для поліцейських сприяла відновленню довіри громадськості Сербії до поліції.

Втім, досі залишаються значні проблеми на шляху реформування поліції. Брак структур забезпечення підзвітності поліції зашкоджує перетворенню поліції у повністю прозору службу, а розростання адміністративного апарату вкупі з відсутністю належної системи фінансового управління продовжує заважати ефективному використанню ресурсів. Високо централізована структура управління перешкоджає запровадженню поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, на місцях, а застарілі порядки управління та брак прозорих процедур підвищення розмиває переконання, що служба в поліції може бути хорошим варіантом кар'єри для талановитих співробітників. Відсутність чіткого розподілу між політичними та операційними аспектами поліцейської діяльності залишає можливості для маніпуляцій. Для запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, необхідно проводити подальші законодавчі та процесуальні зміни. Зміни, що вносилися до законодавства до цього часу, в основному являли собою оновлення нормативно-правової бази, заснованої на застарілій системі, а не повну заміну цієї системи.

Важливу роль може відіграти і міжнародне співтовариство. Так, можна і необхідно поліпшити донорську координацію та узгодження пріоритетів і заходів. Для того, щоб міжнародна спільнота могла ефективно підтримати процес реформ, необхідно розробити узгоджені рамки залучення донорів, а для цього донори мають поступитися частиною своєї незалежності заради спільної мети.

Північна Ірландія

⁶ У цьому розділі доповіді використано інформацію з матеріалу «Від забезпечення миру до гарантування стабільності. Реформа поліції у багатоетнічній пост-конфліктній перехідній країні – досвід Сербії», який д-р Mark Downes підготував для семінару.

Приклад Північної Ірландії підкреслює складність зміни ставлення громадськості до поліції або залучення громадськості до процесу реформ у такій мірі, як того вимагає філософія поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду та плани реформ.

Реформа Королівської поліції Ольстера була центральною складовою Угоди Страсної п'ятниці (Белфастської угоди) 1998 р.

Відповідно до рекомендацій групи експертів, створеної на виконання Угоди, Королівська поліція Ольстера мала перетворитися на більш нейтральну Поліцейську службу Північної Ірландії, а також було встановлено завдання забезпечити рівне представництво католиків та протестантів у правоохоронних органах. Нова служба офіційно почала працювати у квітні 2002 р.



Інформаційна робота поліції в Кенії

Saferworld та поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, в Кенії

Уряд Кенії розпочав амбітну програму реформування поліції, орієнтованого на громаду. Ця реформа проводиться у партнерстві з *Saferworld* та місцевими організаціями громадянського суспільства, у тому числі Центром досліджень та інформації з питань безпеки та *PeaceNet*.

Програма розроблена на виконання національної політики запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, та є загальним керівництвом для поліції та місцевих громад. Крім того, у Кенії розробляються стратегічні плани для двох поліцейських служб країни: поліції Кенії та Поліцейської адміністрації. У планах чітко визначається їхня роль, а поліпшення надання послуг покладене в основу їхньої роботи.

Для проведення підготовки старших поліцейських чинів, нових співробітників та лідерів громад розроблено новий навчальний курс стосовно поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду. Одночасно з цим проводиться інформаційна діяльність у ЗМІ та просвітницькі заходи із підвищення обізнаності з програмою реформи та заохочення громадян співпрацювати з поліцією.

Уряд запровадив поліцейську діяльність, орієнтовану на громаду, у двох пілотних районах (одному міському та одному сільському). Було створено органи зі сприяння поліцейській діяльності, орієнтованій на громаду, в які увійшли правоохоронці та лідери громад. Їхнє завдання – розробляти спільні стратегії попередження злочинності та надання підтримки її жертвам. Поліція повідомляє про суттєве зниження рівня злочинності у цих районах після початку реалізації програми, і уряд нині планує розповсюдити цей підхід на всю країну.

У процесі реформ досі постають складні виклики, але такий позитивний розвиток подій становить хорошу основу для подальшого прогресу. Було засвоєно низку уроків: 1) для успішності реформ необхідно забезпечити відповідальність та підтримку з боку уряду. Прихід нового уряду, налаштованого на реформи, та створення у складі уряду органу високого рівня для надання політичної підтримки і здійснення нагляду створило сприятливе середовище для прогресу; 2) розробка комплексної програми, що може дати поштовх різним ініціативам (наприклад, проведенню підготовки співробітників чи розробці політики) одночасно, має очевидні переваги; 3) для підтримки реалізації реформи дуже важливо налагодити партнерство між урядом, міжнародними акторами та місцевими організаціями громадянського суспільства.

Було передбачене активне залучення громадськості до процесів нагляду та прийняття рішень – це була основна вимога католицької сторони, яка традиційно була недостатньо представлена у поліції. Були створені нові органи. Поліцейська рада Північної Ірландії, місцева рада у складі вибраних політиків та незалежних фахівців, має широкі повноваження з нагляду. На нижчому рівні працюють двадцять шість районних поліцейських рад з питань партнерства, вони також складаються з політиків та представників громадянського суспільства та наділені повноваженнями з нагляду. Крім того, вони відіграють основну роль у визначенні місцевих пріоритетів поліцейської діяльності.

Хоча всі установи вже створено, вони ще не повністю реалізують свій потенціал. Частково це пов'язано з тим, що їм бракує політичної підтримки. Робота поліції залишається питанням, яке розділяє людей, і ставлення, яке громадяни мали до поліції протягом багатьох поколінь, долається дуже повільно. Отримати підтримку від католиків виявилось важко, а кількість нових співробітників з цієї громади залишається незначною. «Сінн Фейн», найбільша католицька партія та друга за чисельністю партія в країні досі не погодилася підтримати процес реформ та відмовилася надіслати своїх представників до жодного органу за нагляду та забезпечення підзвітності поліції. Це означає, що у повсякденному обговоренні ходу реалізації реформ її позиція не враховується. Існують потенційні ризики на особистому рівні – так, мають місце фізичні напади та залякування членів районних поліцейських рад з питань партнерства. Іншою проблемою є практично повна відсутність зацікавленості з боку суспільства. Ключовим принципом поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, є активна участь та зацікавленість громадськості, але, як здається, досягти цього важко. Хоча інформація про зустрічі для залучення громадськості розповсюджується дуже широко, вони проводяться у практично порожніх залах. У Північній Ірландії поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, характеризується не підтримкою та участю з боку громадськості, а апатією та скептичним ставленням.

VI. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: основи для практичної реалізації

З огляду на зростання важливості реформи поліції як складової стратегії регулювання конфліктів, та зважаючи на різну природу організацій, що проводять такі реформи, дуже важливо виробити основи та засоби для структурованої реалізації реформ. У перший день семінару учасники звернули увагу, що таких основ для реформи поліції досі немає, а протягом другого дня вони розробляли настанови щодо того, як коли та з якими партнерами потрібно запроваджувати поліцейську діяльність, орієнтовану на громаду.

Учасники виробили засоби для реалізації реформи, що охоплюють управління, пристосування до контексту та планування. У процесі планування необхідно визначити специфіку контексту та належним чином врахувати її. Від контексту залежатимуть строки та тривалість програм реформування, найбільш доцільні перші кроки (наприклад, починати потрібно з розробки національної політики, впровадження місцевих пілотних проектів або обох пріоритетів одночасно) та необхідність зосередити зусилля на окремих аспектах поліцейської діяльності (наприклад, протидії корупції або зловживанням правами людини). На початку цих засобів для реалізації реформи визначено вісім ключових принципів, на основі яких слід розпочинати програми. Також сформульовані фактори успіху, наявність або часткова наявність яких може суттєво підвищити шанси.

Після цього описано чотири етапи реалізації реформи: попередній аналіз та оцінка; планування; керівництво процесом впровадження реформи; та оцінка і завершення реформи.

А. Ключові принципи

На всіх етапах реалізації реформи застосовується низка ключових принципів:

1. **Роль міжнародних партнерів полягає у наданні підтримки та сприяння процесу реформ, а не керівництві цим процесом.** До планування, реалізації, моніторингу та оцінки слід долучити так багато національних і місцевих установ, як це можливо.
2. **Засади реалізації реформи мають бути адаптовані до контексту.** Це вимагає застосування до процесу реформ гнучкого і прозорого підходу, заснованого на консультаціях.
3. **Необхідно присвячувати достатньо уваги обом сторонам поліцейської діяльності, спрямованій на громаду: поліції та громаді.** Якщо одній стороні надається більше уваги, весь процес буде викривленим.
4. **Необхідно досягнути спільного розуміння між урядом та міжнародними партнерами.** Якщо цього не зробити на самому початку процесу, є ризики неузгодженості, дублювання зусиль та плутанини.
5. **Критично важливим для сталої реформи є залучення правоохоронців різних рівнів (не лише найвищих керівників) на всіх її етапах.**
6. **Реформа поліції, орієнтована на громаду, не має відбуватися ізольовано, а повинна бути складовою більш широкої реформи системи кримінального судочинства.** Це означає, що до процесу консультацій та оцінки мають бути включені основні суб'єкти з інших установ сфери кримінального судочинства. Крім того, необхідно шукати можливості для досягнення ефекту синергії з іншими ініціативами.
7. **Програма реформ має бути реалістичною та здійсненою відповідно до наявних ресурсів.**
8. **Основну роль відіграє розбудова спроможності – процес має продовжуватися після завершення міжнародної допомоги.**

В. Фактори успіху

Чим більш явно виражені ці фактори, тим кращими є умови для запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду.

1. Мінімальний ступінь порядку в країні

Мінімальний ступінь порядку, який, вірогідно, буде зберігатися у коротко- та середньостроковій перспективі, створює деякі важливі передумови для проведення реформи поліції. Обов'язковою умовою має бути оперативна діяльність міжнародної спільноти, що дозволить швидко використати ці можливості шляхом надання відповідних ресурсів та організації логістики для термінової мобілізації та роботи в таких умовах.

2. Сприятливе середовище та політична воля до змін

Високопосадовці в уряді та поліції мають певною мірою підтримувати реформу поліції на політичному рівні. Про наявність такої підтримки може свідчити в першу чергу готовність старших керівників поліції до реформи, але також важливою є підтримка середньої та нижньої ланки. Готовність до поліпшення відносин між поліцією та громадою можна виміряти шляхом оцінки налаштованості керівників уряду та поліцейських структур розв'язувати складні (та символічні) проблеми, як-от забезпечувати протидію корупції, зловживанню правами людини, надмірному

використанню сили правоохоронцями, а також шляхом оцінки того, скільки ресурсів виділяється на підтримку реформ та які заходи вживаються для забезпечення підзвітності поліції перед громадськістю.

Такі заходи та готовність можуть бути підкріплені іншими компетентними суб'єктами в країні, включаючи іноземних дипломатів, національних парламентарів, представників міжнародних та місцевих організацій громадянського суспільства, а також на основі доповідей і звітів національних і міжнародних правозахисних організацій.

3. Наявність у співробітників поліції базових управлінських навичок

Для проведення реформи необхідно мати базові управлінські навички. Якщо їх немає, це можна визначити як пріоритет заходів з розбудови спроможності.

4. Залучення громадянського суспільства

Поліцейську діяльність, орієнтовану на громаду, можна ефективно запровадити лише тоді, коли поліція може у тій чи іншій формі налагодити співпрацю з громадськістю. Для того, щоб громадськість могла працювати з поліцією щодо питань безпеки, їй потрібно мати певний рівень спроможності, а також їй потрібно надати політичний простір для такої співпраці.

5. Донорська підтримка та координація

Готовність донорів координувати та взаємно узгоджувати свої програми, стратегії та заходи є критично важливою. Їх налаштованість на послідовну підтримку курсу реформ у середньо- та довгостроковій перспективі та на надання достатніх ресурсів має велике значення у тому, щоб не створювати недосяжних очікувань.

С. Основи для практичної реалізації

Етап 1: Попередній аналіз та оцінка

Сумлінний аналіз контексту та потреб і наявних ресурсів є необхідним кроком для детальної розробки програм, планування, реалізації та моніторингу діяльності та оцінки досягнень. До процесу оцінки потрібно залучити максимально широку кількість партнерів, щоб переконатися, що поліція, уряд та громадянське суспільство відчують свою причетність. Надзвичайно важливо, щоб ця оцінка могла бути проведена без поспіху, і щоб група, яка її проводитиме, не мала попередніх припущень про те, якими саме є потреби та пріоритети.

Аналіз не має обмежуватися лише таким вузьким питанням, як протидія злочинності – він має охоплювати більш широкий соціальний, економічний та політичний контекст, в якому взаємодіють поліція та громади. Ті, хто проводять оцінку, мають володіти низкою навичок: вони повинні мати досвід роботи у правоохоронній сфері, а також знати та розуміти соціологічні, правові, історичні та антропологічні особливості суспільства країни, в якій вони працюють. Оскільки програма реформи має бути фінансово реалістичною, важливо також залучати людей з досвідом роботи у сфері фінансів.

Протягом оцінки та аналізу також потрібно звертати увагу на ґендерний вимір поліцейської діяльності та питання доступу жінок до безпеки і правосуддя. Це особливо важливо з огляду на те, що питання, які серйозно впливають на статус і життя жінок, часто регулюються звичаєвим правом та релігійними практиками. Зокрема, це стосується таких питань, як володіння майном, одруження та розлучення, у тому числі статус вдови та дітей, опіка над дітьми, законність і усиновлення, а також міжнародне право наслідування та розпорядження майном. Доступ жінок до правосуддя має охоплювати їхні сім'ї та

традиційні структури, в яких вони живуть, а також поліцію, судову систему, магістрати та місцеві адміністрації⁷.

В ідеалі, ця оцінка має складатися з дев'яти елементів:

1.1. Оцінка ризиків та конфлікту

Загальна соціальна, економічна та політична ситуація в країні створює контекст для розуміння причин злочинності та браку безпеки та частково сприяє розумінню, чому поліція застосовує саме такі методи та практики. Оскільки програма реформи впливатиме на все суспільство, необхідно проаналізувати, яким чином можна максимізувати позитивні ефекти та пом'якшити негативні. Ця оцінка має включати такі аспекти:

- соціальні, економічні та політичні фактори (як на структурному рівні, так і щодо окремих подій або акторів), які можуть призвести (у перехідних суспільствах) або призвели (у пост-конфліктних суспільствах) до збройного конфлікту;
- вплив конфлікту на структуру, порядок організації та методи роботи поліції;
- шляхи подолання більш загальних причин конфлікту.

1.2. Аналіз тенденцій у сфері злочинності

На основі наявних даних необхідно визначити проблеми, пов'язані зі злочинністю в країні, та їхню соціальну та економічну вартість. Цю інформацію потрібно порівняти з результатами інших оцінок та досліджень, що дозволить проаналізувати сприйняття злочинності та небезпеки. Крім того, вона може бути використана як вихідний стан для оцінки змін у тенденціях у сфері злочинності протягом періоду реалізації реформи.

Необхідно використовувати кількісні та якісні індикатори, оскільки статистика щодо злочинності може бути недоступною, а навіть якщо вона буде в наявності, є вірогідність, що вона буде неточною. Крім того, статистика часто не дає вірного розуміння реального рівня злочинності в країні, оскільки вона базується на повідомленнях про скоєні злочини, а у розділених суспільствах багато людей не повідомляють про них. Таким чином, потрібно використовувати інші методи, як от опитування громадськості про сприйняття рівня злочинності, аналіз повідомлень у ЗМІ та опис конкретних випадків. Це дозволить створити комплексне розуміння проблем, які стоять перед громадськістю. Аналіз тенденцій у сфері злочинності має охоплювати:

- основні проблеми щодо злочинності та їх причини;
- аналіз регіональних особливостей та особливостей міських та сільських районів;
- оцінка окремих проблем, що стосуються окремих категорій населення (наприклад, жінок або певних релігійних або етнічних груп);
- роль поліції та інших структур (наприклад, традиційних установ правосуддя, судової системи) у розв'язанні проблем безпеки;
- причини цих проблем, і чи є вони прямо пов'язаними зі злочинністю, з конфліктом або з обома обставинами;
- обрахування соціальної та економічної вартості злочинності.

1.3. Оцінка того, як організована поліцейська діяльність

⁷ «Огляд гендерного виміру доступу до правосуддя у Ботсвані, Лесото, Малаві, Мозамбіку, Свазіленду, Замбії та Зімбабве» – документ, представлений Saga Mvududu, проект «Жінки та право у країнах Південної Африки», Фонд досліджень та освіти, на семінарі «Як зробити правосуддя демократичним» (Лондон, 26-28 червня 2001 р.).

Важливо визначити, які сильні та слабкі сторони має поліція, та оцінити її готовність до змін. Ця оцінка частково може включати в себе опитування правоохоронців (на всіх рівнях) про їх сприйняття поліції, їхнього керівництва та їхньої ролі. Ця оцінка має:

- окреслити структури, ресурси, повноваження та спроможність існуючої поліцейської служби та її відносини з політичними установами;
- проаналізувати формальну та неформальну культуру та ставлення всередині поліцейської служби;
- з'ясувати, якими фінансовими ресурсами володіє поліція, і як вона розпоряджається ними;
- визначити рівень корупції в поліції та причини цього;
- проаналізувати систему внутрішніх комунікацій поліції.

1.4. Вихідне дослідження сприйняття поліцейської діяльності

Потрібно детально проаналізувати, яким чином поліція та громадськість сприймають основні питання безпеки, і що може та має робити поліція для розв'язання цих питань. У цьому зв'язку необхідно визначити:

- проблеми поліцейської діяльності у країні (наприклад, корупція, участь в організованій злочинності, брак довіри з боку громадськості, нечіткий розподіл ролей між поліцією та збройними силами);
- ставлення поліції до різних верств суспільства;
- сприйняття пріоритетів поліції;
- уявлення громадськості щодо пріоритетів поліції;
- очікування громадськості від поліції;
- характер відносин між поліцією та громадськістю.

1.5. Огляд законодавчої бази

Необхідно провести законодавчу базу, на основі якої функціонує поліція. Сприятлива законодавча база матиме позитивне значення для процесу реформ. Цей огляд допоможе оцінити, які зміни до законодавства потрібно внести, щоб підтримати запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду. Огляд має охоплювати:

- відповідні закони, кодекси та статuti, якими регулюється діяльність поліції;
- регіональні або міжнародні рамкові угоди та конвенції (наприклад, конвенції у сфері прав людини), що стосуються правоохоронної діяльності і безпеки;
- конституційне визначення ролі поліції;
- зміни до законодавства, необхідні для запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду.

1.6. Аналіз відносин між поліцією та більш широкими секторами кримінального судочинства та безпеки

Поліція – це орган сфери безпеки, діяльність якого є найбільш наочною, а також центральна складова системи кримінального судочинства. Відтак, важливо визнати цю роль та зв'язки між поліцією та іншими органами сфери безпеки, а для цього потрібно провести аналіз:

- загальний стан сектору кримінального судочинства – судів та органів виконання покарань – та його відносин з поліцією;
- відносини між поліцією та іншими установами сектору безпеки, наприклад, збройними силами та розвідкою;

- відносини між поліцією та іншими установами більш широкими секторами кримінального судочинства та безпеки, які мають бути залучені до процесу реформи поліції, орієнтованої на громаду.

1.7. Огляд існуючих соціальних структур та структур урядування, що стосуються безпеки

У багатьох суспільствах існують потужні неформальні механізми, що працюють у сфері громадської безпеки. У таких суспільствах поліцейські структури часто бувають відірваними від громадськості. Для зміцнення довіри між поліцією та громадами перевагу завжди слід віддавати використанню або оновленню існуючих структур, а не створенню абсолютно нових. Дуже важливо досягти розуміння того, якими є ці механізми, та оцінити ступінь їх законності та впливу (позитивного та негативного) та ситуацію з безпекою. Процес огляду має охоплювати:

- структури, що прагнуть працювати у сфері громадської безпеки та розв'язання конфліктів (включаючи законні та проблемні структури, як-от традиційні структури (старійшин), добровільні дружини, патрулі з місцевих жителів, приватні компанії забезпечення безпеки);
- ступінь, в якому неформальні механізми включені до правового поля у країні, ступінь їхньої законності/підтримки та рівень впливу;
- ступінь взаємодії/співпраці між неформальними та формальними державними структурами у сфері безпеки (поліцією, системою правосуддя тощо);
- можливості та виклики щодо залучення відповідних існуючих структур до комплексної програми запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду.

1.8. Аналіз зацікавлених сторін та лідерів

Для того, щоб будь-яка реформа була сталою, величезне значення має залучення та конструктивна підтримка з боку місцевих зацікавлених сторін та лідерів. Установи, відповідальні за реформу, мають чітко розуміти, хто є ключовими особами у поліції, уряді та громадянському суспільстві (на національному, регіональному, районному, міському та іншому рівнях), включаючи:

- ключові зацікавлені сторони у процесі запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду (у тому числі поліцію, громадські структури, громадянське суспільство в широкому сенсі, парламентарів, приватний сектор, уряд тощо);
- ключові зацікавлені сторони, що підтримують реформи (агентів змін);
- ключові зацікавлені сторони, що негативно налаштовані щодо реформи, та як їх можна перетворити на прибічників реформи.

1.9. Оцінка здійсненності реформи з точки зору фінансування

Немає ніякого сенсу розробляти програму реформи, якщо не забезпечено її фінансування. Тому для розробки реалістичного рішення про виділення коштів вкрай важливе значення має точна оцінка фінансових потреб та поглинальної здатності уряду та поліцейської служби. Необхідно сприяти ефективному та економному використанню вже існуючих ресурсів, щоб не перевантажити уряд та поліцію ресурсами, якими вони не зможуть розпорядитися або які вони не зможуть зберігати протягом тривалого часу. Ключовими компонентами фінансової оцінки є:

- визначення рівня міжнародної фінансової допомоги;
- оцінка поглинальної здатності уряду та поліції;
- з'ясування пріоритетів щодо надання допомоги;
- оцінка місцевих ресурсів, що можуть бути зібрані разом з коштами міжнародної допомоги;
- визначення потреби у додаткових фінансових ресурсах для запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду.

Етап 2: Розробка програми та планування

Етап розробки програми та планування має засновуватися на результатах попереднього аналізу та оцінки. На другому етапі теж мають проводитися консультації з місцевими органами влади. Донори/міжнародні партнери та уряд мають дійти згоди щодо характеру та масштабів програми, а також щодо ролей та відповідальності сторін. Так само, всі учасники процесу повинні бути обізнаними із характеристиками та принципами поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, але при цьому мають залишатися можливості для адаптації цих характеристик і принципів до місцевого контексту. До планування необхідно залучати не лише вище керівництво поліції, але й співробітників середньої та нижчої ланки, оскільки саме вони будуть опікуватися реалізацією реформи. Важливо реалістично оцінювати можливості взаємодії між поліцією та громадськістю, а також їхню спроможність поглинути допомогу та реалізувати реформу.

На етапі планування потрібно виконати п'ять завдань.

2.1. Визначення пріоритетів програми

Зокрема, необхідно визначити:

- ключові виклики у сфері безпеки, що були встановлені на етапі оцінки та аналізу;
- конкретні сфери для зосередження зусиль, тобто, конкретні проблеми у сфері безпеки, що стосуються певного регіону або категорії населення;
- пріоритети поліції, якими їх бачать громади та сама поліція.

2.2. Встановлення цілей програми

Після визначення пріоритетів потрібно сформулювати три цілі програми. Вони мають бути конкретними та реалістичними: що можна зробити, в які строки, хто має це зробити, які ресурси для цього потрібні.

Цілі мають передбачати зміни в таких сферах:

- методи роботи та ефективність поліції;
- роль громад та їх спроможність брати участь у поліцейській діяльності, орієнтованій на громаду;
- структура поліцейської організації;
- відносини між поліцією та громадськістю;
- підзвітність поліції;
- відносини між поліцією та більш широким сектором кримінального судочинства.

2.3. Розробка фінансово реалістичних планів дій

Плани дій дозволяють перетворювати пріоритети та цілі на конкретні заходи, визначати порядок їх реалізації та сторін, відповідальних за кожний захід. Цілі та плани дій можуть бути реалізовані лише тоді, коли на це виділено достатньо ресурсів і налагоджене ефективне управління. Плани дій та бюджети мають містити:

- конкретні заходи, що мають бути виконані для досягнення кожної цілі;
- акторів, відповідальних за кожний захід;
- потреби у фінансових та людських ресурсах;
- строки;
- джерела фінансування (міжнародні та національні/місцеві);
- структуру управління та нагляду за використанням бюджету.

2.4. Встановлення індикаторів для моніторингу та оцінки

Необхідно розробити показники, на основі яких буде проводитися моніторинг та оцінка процесу реформи. Вони мають бути реалістичними, простими і недорогими. Вкрай важливо, щоб були створені структури для нагляду, які будуть користуватися цими показниками. Загальний процес моніторингу та оцінки має включати в себе проміжний огляд та моніторинг, за результатами яких можна буде вносити зміни до процесу реформи. Індикатори мають включати в себе:

- перелік узгоджених кількісних та якісних індикаторів для вимірювання прогресу;
- індикатори, які дозволяють побачити зміни, що їх потрібно оцінити;
- індикатори, що дозволяють проводити моніторинг досвіду категорій населення, які практично не мають впливу (наприклад, незабезпечених і малозабезпечених).

2.5. Створення механізмів розв'язання конфліктів

Основним принципом правоохоронної діяльності, орієнтованої на громаду, є те, що поліція має бути спроможною вирішувати спори або конфлікти у партнерстві з громадами, де вона працює. Крім того, за можливості вона має співпрацювати з існуючими структурами, які працюють у сфері мирного вирішення спорів або конфліктів в різних громадах. Водночас, суб'єкти, що проводять реформу, мають реалістично оцінювати рівень довіри громад до поліції та час, необхідний для формування такої довіри. Відтак, механізми розв'язання спорів/конфліктів мають охоплювати:

- механізми або структури, які дозволяють поліції розв'язувати проблеми, спори та конфлікти спільно з громадами, де вони працюють;
- зв'язки між цими механізмами та іншими відповідними структурами, як-от традиційними структурами з вирішення конфліктів;
- огляд ефективності цих механізмів для забезпечення змін, їх реальний та потенційний вплив на підтримання миру та безпеки в громаді.

Етап 3: Керівництво процесом впровадження реформи

На етапі реалізації реформи важливо старанно слідкувати за прогресом, забезпечувати поточний нагляд та зберігати чіткість щодо кінцевих цілей. Також протягом цього етапу необхідно вживати заходів для зміцнення та розширення участі всіх зацікавлених сторін. Цей етап може мати такі складові:

3.1. Пілотні заходи

Пілотні заходи або програми можуть бути дуже корисними, але вони мають бути реалістичними та придатними для відтворення в інших контекстах. Пілотні проекти дозволяють апробувати підходи та за необхідності поліпшити їх, а якщо вони довели свою успішність, вони можуть суттєво збільшити кількість прибічників реформи.

3.2. Національні і місцеві структури нагляду та оцінки

Необхідно створити національні та місцеві структури нагляду, щоб спрямовувати процес реформи та проводити моніторинг використання ресурсів. Якщо у країні вже існують відповідні структури, потрібно проаналізувати їхню релевантність та використовувати їх. Ці структури мають включати в себе механізми, що:

- мають реальні, а не символічні, повноваження щодо розв'язання проблем;
- характеризуються чітким розподілом ролей і відповідальності;

- передбачають участь громадськості у здійсненні нагляду.

3.3. Структури підзвітності

Одним з ключових завдань поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, є розбудова довіри між поліцією та громадськістю. Це означає, що забезпечення підзвітності має бути важливим пріоритетом – для того, щоб громадськість довіряла поліції, вона має бути не лише професійною та ефективною, а й підзвітною перед громадськістю. Структури підзвітності мають охоплювати:

- механізми забезпечення відповідальності поліції перед урядом, парламентом та громадськістю;
- механізми прямих комунікацій з громадськістю (наприклад, гарячі лінії, служба анонімних скарг);
- прості та доступні для громадськості механізми подання скарг;
- внутрішні ради з нагляду;
- освітні програми для законодавців щодо їхньої ролі в забезпеченні підзвітності (наприклад, парламентські комітети, регіональні/районні структури).

3.4. Навчання та розбудова спроможності поліції та громади

Для забезпечення сталого впровадження реформи необхідно зміцнити спроможність місцевих громад та поліції до послідовного запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду. Для цього дуже важливо буде підвищити спроможність місцевих закладів підвищення кваліфікації правоохоронців та громади та визначити осіб з обох сторін, які вже мають необхідні навички.

Для поліції вкрай важливо провести такі заходи:

- провести підготовку правоохоронців з питань поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, бажано через існуючі заклади та програми підвищення кваліфікації;
- провести підсумкові навчальні заходи після цього;
- зміцнити спроможність поліції поважати та утверджувати права людини;
- посилити спроможність поліції ефективно збирати, управляти та використовувати інформацію;
- забезпечувати менторство шляхом залучення старших керівників та/або поліцейських з інших країн про навчальних занять на місцях;

Для громадськості потрібно вжити таких кроків:

- підвищити обізнаність про поліцейську діяльність, орієнтовану на громаду, та роль і відповідальність громадськості у сфері забезпечення безпеки;
- підвищити обізнаність населення з питань прав та обов'язків людини;
- за необхідності провести навчання для розвитку базових організаційних навичок.

3.5. Високий рівень місцевої спроможності до керівництва програмами змін

Розбудова спроможності щодо поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, має бути доповнена заходами з підвищення спроможності зацікавлених сторін країни (поліції, уряду та громадянського суспільства) щодо реалізації та керівництва процесами змін. Цей процес має постійно тривати протягом впровадження реформи, він охоплює:

- розвиток навичок поліції та громад щодо розробки та реалізації програм змін;
- надання підтримки відповідним зацікавленим сторонам для оновлення та адаптації програм змін відповідно до контексту;

- залучення ключових співробітників поліції до роботи із зовнішніми/міжнародними консультантами для обміну знаннями та досвідом;
- забезпечення центральної ролі громадськості у цьому процесі.

3.6. Належні ресурси для процесу реформ

Необхідно виділити достатнє фінансування для підтримки процесу реформ – зокрема, видатки на проведення реформи мають бути включені до регулярного бюджету поліцейської служби. Тривалість реформи може бути різною, тож міжнародні партнери, які надають допомогу для її реалізації, мають прагнути забезпечувати фінансування так довго, як це можливо. Для того, щоб реформа не залежала повністю від донорських коштів, необхідно максимально використовувати власні кошти країни. Виділення достатніх ресурсів для сталого процесу реформування поліції охоплює:

- механізми забезпечення довгострокової сталості процесу після припинення міжнародної підтримки;
- міжнародну логістичну підтримку, що базується на визначених потребах та пріоритетах;
- децентралізацію фінансування (настільки, наскільки це можливо), щоб забезпечити продовження процесу на різних рівнях.

3.7. Належна організаційна структура

У процесі реформи необхідно забезпечити, що поліцейська організація має оптимальну структуру для запровадження нових методів діяльності. Відтак, належна організаційна структура має передбачати:

- достатні повноваження правоохоронців на місцевому рівні співпрацювати з громадою;
- чітку роль та мандат;
- заохочення та санкції для стимулювання правоохоронців запроваджувати методи, орієнтовані на громаду, у своїй повсякденній роботі;
- навички управління.

3.8. Швидкі результати

Концепція швидких результатів передбачає досягнення позитивних змін на самому початку процесу, які демонструють, в якому напрямку рухається реформа. Швидкі результати свідчать про успішність, сприяють залученню більшої кількості прибічників реформи та створюють передумови для подальших змін і реформ. Вони мають призводити до реальних та наочних змін, щоб зміцнювати впевненість всіх сторін процесу. Ці зміни можуть бути різними: від вжиття дисциплінарних заходів проти старших поліцейських чинів, що задіяні в корупції, до запуску «модельного поліцейського відділку». Досягнення цих змін може допомогти показати позитивний вплив від запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на результат, що розширить коло прихильників реформи. Важливо, що інновації, апробовані у таких модельних відділках, розповсюджувалися серед інших регіонів.

3.9. Механізми та процеси моніторингу

Механізми та процеси моніторингу мають враховувати національні пріоритети в інших сферах (наприклад, в рамках моніторингу реалізації Стратегій подолання бідності Світового банку). Цей процес має включати в себе:

- показники (індикатори), визначені на етапі планування;
- огляд реалізованих стратегій та заходів, визначення належних та неналежних практик;
- механізми поширення інформації про досягнення та прогрес для розширення кола прибічників змін;

- регулярно оновлюваний аналіз ризиків та конфлікту для моніторингу середовища та його впливу на хід змін, а також впливу змін на середовище;
- відповідальність громадськості на місцях за здійснення моніторингу (за підтримки міжнародного співтовариства);
- оприлюднення інформації про досягнення для забезпечення ширшої підтримки реформи.

3.10. Програми із протидії корупції

Поліція, вільна від корупції, є потужним символом змін та наріжним каменем зміцнення довіри громадськості. Водночас, зміцнення спротиву корупції є складним завданням, для реалізації якого потрібно забезпечити відповідну налаштованість уряду та поліції. Важливо зберігати реалістичне бачення при проведенні реформи. Корупція може бути більш широким соціальним питанням економічного виживання, у тому чи іншому суспільстві вона може вважатися прийнятною. Ці фактори свідчать про те, що викоринити корупцію тільки в поліції вкрай складно. Ефективна антикорупційна стратегія має передбачати:

- належне управління, нагляд та контроль;
- якісну антикорупційну політику;
- справедливі та прозорі дисциплінарні заходи та порядок їх накладення;
- підтримку для старших керівників, які мають необхідну спроможність та особисті якості для ефективного керівництва антикорупційними підрозділами;
- механізми подання скарг.

3.11. Внутрішні та зовнішні комунікації

Протягом реалізації реформи необхідно зміцнити внутрішні комунікації та зовнішні комунікації з громадськістю, це дозволить зробити поліцейську діяльність більш прозорою та підзвітною. Ефективні зовнішні комунікації можуть сприяти підвищенню рівня довіри до громадськості. Як правило, поліція нечасто налаштована на співпрацю зі ЗМІ через побоювання, що ЗМІ звертатимуть увагу лише на недоліки в її роботі. Але для успішної реалізації реформи необхідно налагодити стратегічне партнерство зі ЗМІ в рамках стратегії зовнішніх комунікацій поліції. Правоохоронці також мають пройти навчання з питань роботи зі ЗМІ, а журналісти – з питань поліцейської діяльності.

Етап 4: Оцінка і завершення реформи

Кінцевою метою запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, є забезпечення сталості реформи, яка проводиться і без підтримки міжнародних партнерів. Щоб цього досягти, потрібно належним чином розробити план впровадження, за яким повноваження поступово будуть передаватися на місцевий рівень, у той час як роль міжнародних партнерів у впровадженні реформи поступово зменшуватиметься. Це допоможе уникнути проблеми, яка часто постає перед поліцейськими реформами, коли міжнародні актори припиняють підтримку занадто рано або коли повноваження перерозподіляються занадто повільно.

Необхідно провести детальну оцінку для визначення того, чи досягла програма своїх стратегічних цілей та завдань. Якщо на етапі планування було визначено чіткі якісні та кількісні індикатори, вони були включені у програму, і протягом її реалізації проводився моніторинг досягнення коротко-, середньо- та довгострокових результатів, зовнішнім партнерам буде нескладно побачити, в який момент їм краще за все вийти з процесу. Повноцінне залучення місцевих акторів та використання їхнього досвіду дасть більше можливостей для реалізації програми, підвищить значимість результатів оцінки, та дасть їм можливість засвоїти уроки, корисні для подальшої роботи. Важливо також проводити перевірки використання фінансових ресурсів, що були виділені з бюджету поліції, інших джерел у державі та від міжнародних донорів.

Необхідно оцінити середньо- та довгостроковий вплив програми. Зокрема, потрібно визначити, як запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, вплинуло на рівень безпеки, розвиток, а також на ризики, які існували до початку програми, та на причини конфлікту в громадах.

Поліція повинна бути спроможною здійснювати моніторинг власної діяльності та навчатися на власних помилках, щоб ці процеси продовжувалися і після припинення міжнародної підтримки. Важливо вживати заходів для зміцнення спроможності наглядових органів, що були створені на етапі реалізації програми.

Вихід міжнародних акторів з процесу не має бути остаточним – натомість, вони мають проводити періодичні огляди для забезпечення, що процес запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, продовжується належним чином. Це також дозволить уникнути відчуття, що міжнародні актори «забули» про реформу, початок якої вони підтримали. Такі огляди важливі ще й в контексті забезпечення подальшої підтримки процесу з боку донорів.

Нарешті, дуже важливо розповсюджувати уроки та досвід реалізації програми, оскільки вони можуть бути використані для розробки подальших ініціатив. Докладний огляд усіма зацікавленими сторонами процесу запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, дозволяє з'ясувати, що спрацювало добре, а що – ні. Більше того, такі уроки та досвід можуть стати у нагоді при розробці нових ініціатив у цій сфері в майбутньому, а також можуть використовуватися іншими партнерами в їхній діяльності.

VII. Висновки

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, може бути наріжним каменем забезпечення безпеки та розвитку. Поліцейська служба, яка користується підтримкою громади і має спроможність протидіяти викликам безпеці може відігравати важливу роль у забезпеченні сталого економічного, соціального та політичного розвитку. Втім, як свідчить міжнародний досвід, для реформування поліції, зміни негативного іміджу поліції та поліпшення її роботи необхідно подолати політичні, фінансові, логістичні та історичні виклики. Проведення сталої та ефективної реформи вимагає розв'язання питань управління, політичної волі, ставлення, усталених практик та негативного суспільного сприйняття. Складність цієї реформи може відлякувати її ініціаторів.

Тим не менш, центральна роль цієї реформи означає, що від неї не можна відмовитися. Учасники семінару звернули увагу, наскільки зусилля щодо реформування поліції як установи та її відносин з громадами, які вона має обслуговувати, залежать від того, наскільки добре розуміються відповідні концепції, наскільки якісно складено план заходів, та наскільки добре організовано та забезпечено управління процесом впровадження реформи.

Зважаючи, що до реформи поліції долучається все більше суб'єктів, дуже важливо забезпечити чітке розуміння того, що передбачає ця реформа і як вона має проводитися. Сподіваємося, що це керівництво стане у нагоді як під час визначення місця реформи поліції, орієнтованої на громаду, у більш широких обговореннях правоохоронної галузі, так і під час реалізації такої реформи.

Порядок денний семінару

Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: розвиток безпеки – безпека розвитку

9:00-9:30	Сніданок
9:30-9:45	Вітальне слово David Malone, Президент Міжнародної академії миру Й.В. Allan Rock, Постійне Представництво Канади при Організації Об'єднаних Націй
СЕСІЯ 1	Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду: засади та виклики щодо запровадження
9:45-10:45	Вступ та огляд Д-р Gordon Peake, спеціаліст програм Міжнародної академії миру Презентація «Філософія та принципи поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду» Graham Mathias, Старший радник з питань поліцейської діяльності, Saferworld
10:45-11:00	Перерва на каву
11:00-12:15	Запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду (I) – поліцейська діяльність: перспектива громадянського суспільства (головуючий – Gordon Peake) Малаві – Undule Mwakasungula, Центр прав людини та досліджень Сьєрра-Леоне – Adrian Horn, <i>Horn Ltd</i> Сербія і Чорногорія – д-р Mark Downes, управління правоохоронної діяльності, Організація з безпеки і співробітництва в Європі
12:15-1:15	Обід
1:15-2:45	Запровадження поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду (II) – поліцейська діяльність: перспектива донорів (головуючий – Andy McLean) Emu Furuu, Канадське управління закордонних відносин та міжнародної торгівлі (DFAIT) Kiran Bedi, радник з питань цивільної поліції, Департамент ООН з операцій з підтримання миру Andrew Morrison, група з бідності та гендерної рівності Світового банку
СЕСІЯ 2	
2:45-3:30	Інституційна структура поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду (I) (головуючий – Necla Tschirgi) Зустрічі у порожніх кімнатах: посилення участі та нагляду за реформою поліції з боку громадськості – приклад Північної Ірландії Д-р Neil Jarman, Інститут досліджень конфліктів, Белфаст

Доповіді, які ніхто не читає, і рекомендації, яким чинять опір: переконуючи поліцію у перевагах поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду

Проф. Otwin Marenin, Департамент політичних наук/програм кримінального судочинства, Університет штату Вашингтон

3:30-3:45

Перерва на каву

3:45-5:15

**Інституційна структура поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду (II)
(головуючий – Agnes Hurwitz)**

Урядування, реформа поліції та поліцейська діяльність, орієнтована на громаду

Д-р Mark Baskin, старший дослідник, Університет штату Нью-Йорк, Центр міжнародного розвитку, та дослідник у сфері публічної політики, Центр Вудро Вільсона

Верховенство права та поліцейська діяльність, орієнтована на громаду

Chris Gale, консультант, Департамент міжнародного розвитку (DFID), Сполучене Королівство

Цивільні поліцейські операції ООН з підтримання миру

Д-р Renata Dwan, Стокгольмський інститут дослідження проблем миру (SIPRI)

5:15-5:30

Заключні зауваження

Andy McLean, Заступник директора, *Saferworld*

Д-р Necla Tschirgi, Віце-президент, Міжнародна академія миру

Перелік учасників

Д-р Mark Baskin

Центр Вудро Вільсона, Прінстонський університет

Д-р Kiran Bedi

радник з питань цивільної поліції, Департамент ООН з операцій з підтримання миру

Kaha Chitaia

Постійне Представництво Грузії при Організації Об'єднаних Націй

Д-р Mark Downes

Організація з безпеки і співробітництва в Європі, Представництво в Сербії та Чорногорії

Д-р Renata Dwan

Стокгольмський інститут дослідження проблем миру (SIPRI)

Emy Furuya

Канадське управління закордонних відносин та міжнародної торгівлі (DFAIT)

Chris Gale

Консультант

Andrea Goodman

Бюро запобігання криз та відбудови/ПРООН

Hesta Groenewald

Saferworld

Ludovic Hood

Програма Розвитку ООН

Adrian Horn

Horn Ltd.

Й.В. Jean-Marc Hoscheit

Постійне Представництво Люксембургу при Організації Об'єднаних Націй

Ken J.D. Hume

Постійне Представництво Сполученого Королівства при Організації Об'єднаних Націй

Д-р Agnes Hurwitz

Міжнародна академія миру

Д-р Neil Jarman

Інститут дослідження конфліктів

Oman Kohn

Постійне Представництво Люксембургу при Організації Об'єднаних Націй

David Malone

Міжнародна академія миру

Проф. Otwin Marenin

Департамент політичних наук, Університет штату Вашингтон

Graham Mathias

Saferworld

Andy McLean

Saferworld

Jo Moir

Постійне Представництво Сполученого Королівства при Організації Об'єднаних Націй

Д-р Andrew Morrison

Світовий банк

Richard Moses

Постійне Представництво Австралії при Організації Об'єднаних Націй

Undule Mwakasungula

Центр прав людини та досліджень

Rachel Neild

Консультант

Dag Halvor Nylander

Постійне Представництво Норвегії при Організації Об'єднаних Націй

Heiko Nitzschke

Міжнародна академія миру

Д-р Gordon Peake

Міжнародна академія миру

Й.В. Allan Rock

Постійне Представництво Канади при Організації Об'єднаних Націй

Mark Rodgers

Консультант

Jussi Saressalo

Міжнародна академія миру

Norimasa Shimomura

Програма розвитку ООН

Flavius Stan

Міжнародна академія миру

Kaysie Studdard

Міжнародна академія миру

Håkan Thelin

Постійне Представництво Швеції при Організації Об'єднаних Націй

Д-р Necla Tschirgi

Міжнародна академія миру

Luc van de Goor

Нідерландський інститут міжнародних відносин

Niels Henrik Wøeggsborg

Постійне Представництво Данії при Організації Об'єднаних Націй

Міжнародна академія миру

777 United Nations Plaza

Нью-Йорк, NY 10017-3521

Тел.: (212) 687-4300

Факс: (212) 983-8246

www.ipacademy.org

Saferworld

28 Charles Square

Лондон, N1 6HT UK

Тел.: +44 (0) 207324 4646

Факс: +44 (0) 207324 4647

www.saferworld.org.uk