

*Projekat*

**Povećanje i podrška učešću  
žena na svim nivoima rada u policiji Crne Gore**

**Ključni nalazi i preporuke**

**Sadržaj**

<b>Predgovor</b>	<b>2</b>
<b>Zahvalnice</b>	<b>3</b>
<b>Izvršni sažetak</b>	<b>4</b>
<b>Uvod</b>	<b>8</b>
<b>Metodologija istraživanja</b>	<b>9</b>
<b>Nalazi i preporuke po temama</b>	<b>10</b>
<b>Tema 1: Zakoni, politike, planiranje i postupci</b>	<b>10</b>
<b>Tema 2: Preovlađujuće norme i odnosi sa zajednicom</b>	<b>11</b>
- Rodne norme i norme muškog roda koje prevladavaju u zajednici	
- Percepcija javnosti o policiji	
<b>Tema 3: Institucionalno okruženje, kultura i liderstvo</b>	<b>12</b>
- Odnosi između muškaraca i žena u službi (stavovi i ponašanje)	
- Strategije liderstva, poruke i komunikacije	
<b>Tema 4: Upravljanje ljudskim resursima i unapređenje kapaciteta</b>	<b>15</b>
- Zapošljavanje, zadržavanje i napredovanje u karijeri - politike i postupci	
- Obrazovanje, umrežavanje i mentorstvo	
<b>Tema 5: Lična odgovornost i nadzor</b>	<b>20</b>
- Prijavljivanje i postupanje po žalbama	
<b>Aneks 1: Istorijat istraživanja</b>	<b>22</b>
<b>Aneks 2: Službenici i službenice policije Crne Gore. Statistika po rodu</b>	<b>23</b>
<b>Aneks 3: Mentorski program OEBS-a za policijske službenice u Sjevernoj Makedoniji</b>	<b>24</b>
<b>Aneks 4: UNDP SEESAC program obuke o rodnom pitanjima</b>	<b>25</b>
<b>Aneks 5: Strategija za jednak tretman Uprave policije Švedske 2017-2021. godina</b>	<b>26</b>

## **Predgovor**

Ovaj dokument predstavlja konačni izvještaj studije sprovedene u Crnoj Gori u okviru vanbudžetskog projekta „Povećanje i podrška učešću žena na svim nivoima rada policije“.

Ovu studiju je sprovela Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju za transnacionalne prijetnje/Jedinica za strateška policijska pitanja (TNTD/SPMU) u bliskoj saradnji sa Misijom OEBS-a u Crnoj Gori i Upravom policije Crne Gore. Studiju su finansirale Vlada Republike Italije i Vlada Republike Slovačke.

Studija je procjenjivala status učešća žena u crnogorskoj policiji i istraživala stavove i iskustva policijskih službenika i službenica sa različitim nivoom staža u policiji Crne Gore. Na osnovu nalaza studije, ovaj izvještaj predlaže konkretne i prilagođene preporuke koje mogu da pomognu Crnoj Gori da prevede obaveze u praktične mjere usmjerene na dalje unapređivanje učešća žena na svim nivoima rada policije.

Studije snažno ukazuju da povećanje broja žena u policijskim službama i jačanje njihovog napredovanja u policiji poboljšava profesionalnost policije, kao i usluge koje policija pruža građanstvu. Tokom istraživanja svi ispitanici/e koji rade na svim nivoima u policiji Crne Gore saglasili su se da je potrebno više žena na svim nivoima, naročito na operativnom i rukovodnom nivou. Svi ispitanici/e su takođe bili jedinstveni u ocjeni da će građanstvo pozdraviti veće učešće žena na operativnim policijskim poslovima i time doprinijeti povećanju poverenja javnosti u rad policije, što je ključni preduslov za legitimitet policije i efikasno sprečavanje i suzbijanje kriminala.

Nadamo se da će ova studija i njene preporuke biti koristan i praktičan resurs za crnogorske organe reda u sprovođenju mjera za povećanje broja žena u crnogorskoj policiji, kao i za jačanje njihovog zadržavanja i napredovanja kao policijskih službenica i starješina. Uvjereni smo da će daljnjim podsticanjem sveobuhvatnog učešća žena na svim nivoima u policiji Crne Gore, zajednica dobiti bolju uslugu i zaštitu.

Veoma smo zahvalni svima koji su bili uključeni u izradu studije i njenih rezultata.

Uvjereni smo da rezultati studije mogu da budu korisni i ostalim drugim državama učesnicama OEBS-a.

**Ambasadorka Alena Kupčina**  
(Alena Kupchyna),  
Koordinatorica aktivnosti za borbu protiv  
transnacionalnih prijetnji

**Siv-Katrin Leitro**  
(Siv-Katrine Leirtroe)  
Vršiteljka dužnosti šefice  
misije OEBS-a u Crnoj Gori

## Zahvalnice

TNTD/SPMU želi da se zahvali Šefici misije OEBS-a u Crnoj Gori, Ambasadorci Mariz Davije (Marise Daviet) i njenom osoblju, naročito Dragici Vučinić, savjetnici na programu za bezbjednost i saradnju, na odličnom i produktivnom partnerstvu tokom sprovođenja ovog projekta, kao i rukovoditeljki za ljudske resurse i pravne poslove, koordinatorki za rodnu ravnopravnost u Upravi policije Crne Gore, Biljani Dulović. Izradi ove studije doprinijela je i grupa istaknutih stručnjaka i stručnjakinja koju su sačinjavali predstavnici/e državnih institucija, organizacija civilnog društva, izvršnih struktura OEBS-a i relevantnih regionalnih i međunarodnih organizacija. TNTD/SPMU se zahvaljuje i visoko cijeni savjete i doprinose koje su tokom istraživanja obezbijedili:

**Bojana Balon**, rukovoditeljka projekta, Centar za kontrolu malokalibarskog i lakog oružja Jugoistočne i Istočne Evrope (SEESAC), Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) (Program Ujedinjenih nacija za razvoj)

**Dragan Božanić**, savjetnik za rodna pitanja i istraživanje, SEESAC

**Paulo Kosta (Paulo Costa)**, rukovodilac programa za policiju, Ženevski centar za upravljanje sektorom bezbjednosti (DCAF)

**Aleksandra Crvenica**, viša pomoćnica na programu za demokratizaciju, Misija OEBS-a u Crnoj Gori

**Martin Deksborg (Martin Dexborg)**, savjetnik za rodna pitanja, Sekretarijat OEBS-a

**Vojislav Dragović**, predsjednik Međunarodne policijske asocijacije, sekcija Crna Gora

**Nada Drobnjak**, predsjednica Odbora za rodnu ravnopravnost u prethodnom sazivu Skupština Crne Gore

**Tor Tanke Holm (Tor Tanke Holm)**, pomoćnik direktora, Policijski koledž u Norveškoj

**Od Malme (Odd Malme)**, stručnjak za policijska pitanja

Centar za integritet u bezbjedonosnom sektoru (CIDS), Norveška

**Biljana Pejović**, načelnica Odjeljenja za pitanja rodne ravnopravnosti,

Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava, Crna Gora (2020)

**Darka Radulović**, načelnica Službe za obuku i razvoj policije

Ministarstvo unutrašnjih poslova, Crna Gora

**Julia Revland**, specijalistkinja za zapošljavanje, policija Švedske

**Cecilia Sanden**, specijalistkinja za jednake mogućnosti, policija Švedske

**Dragana Tomić**, viša policijska inspektorica, Uprava policije, Crna Gora

**Nevenka Tomović**, kancelarija DCAF-a u Ljubljani,

**Biljana Zeković**, izvršna direktorica SOS telefona Podgorica

Zahvaljujemo se Vladi Republike Italije i Vladi Slovačke Republike na značajnoj finansijskoj podršci i izražavamo zahvalnost i svim policijskim službenicima i službenicama koji su na razne načine doprinijeli ovom istraživanju.

Na kraju, TNTD/SPMU želi da se zahvali Arnaru Jensonu (Arnar Jensson), rukovodiocu ovog projekta i Alini Muntenau (Alini Munteanu), službenici na projektu, na sprovođenju istraživanja i izradi ovog izvještaja.

## Izvršni sažetak

Ovo istraživanje, sprovedeno između jula i decembra 2020. godine, nastoji da doprinese boljem razumijevanju mogućnosti i izazova koji su povezani sa zastupljenošću žena, njihovom ulogom i sveobuhvatnim učešćem u policiji Crne Gore, i pruža niz preporuka za dalje unapređenje njihovog učešća.

Nivo učešća žena u policiji Crne Gore je i dalje nizak. Žene sačinjavaju 13,8%<sup>1</sup> ukupno zaposlenih. U nekim djelovima operativnog rada policije, ovaj procenat je značajno manji. U Upravi policije ima 15% žena, od čega 12% obavlja policijske aktivnosti (policijske službenice), dok 67% obavlja administrativne poslove<sup>2</sup>. Tokom intervjua, ispitanici/e su napomenuli/e da u nekim regionalnim/lokalnim policijskim stanicama često nema policijskih službenica na raspolaganju za rad u smjenama. Svi rukovodioci su se saglasili da je potrebno više žena na svim nivoima policijske službe, naročito u operativnim jedinicama (smjene, patrole, saobraćaj, istrage itd.), a neki su naveli i da mali broj žena u nekim operativnim jedinicama koči rad policije. Čak su navedeni i primjeri kada treba izvršiti posebne pripreme prilikom lišenja slobode, pretresa i postupanja u slučajevima rodno zasnovanog nasilja, jer u nekim smjenama uopšte nema policijskih službenica. Nadalje, iako je postignut određeni napredak ka unapređenju žena u srednji rukovodni nivo, na rukovodećim položajima nema žena<sup>3</sup>.

Žene su navele iskustva i prepreke u vezi sa odabirom, zadržavanjem i napredovanjem u crnogorskoj policiji, kao i rodnim normama, stereotipima i predrasudama u vezi sa ulogom žena u društvu koje ograničavaju njihovo učešće u sprovođenju zakona.

### ***Ključni nalazi:***

- 1.** Rodna nejednakost je još uvijek utemeljena u crnogorskoj tradiciji i kulturi. Većina ispitanika/ca doživljava Crnu Goru kao patrijarhalno društvo u kom muškarci i dalje prevladavaju u ulozi vođe i autoriteta. To se ogleda u stereotipnim i previše uopštenim ulogama i odgovornostima muškaraca i žena, naročito u tradicionalnim institucijama u kojima dominiraju muškarci, kao što je policija. Ipak, pozitivni pomaci u pogledu prevladavajućih rodnih normi se tokom posljednjih godina polako mijenjaju u pravcu različitosti i rodne ravnopravnosti.
- 2.** Neki službenici i službenice policije i rukovodioci navode da je policija uglavnom „muški posao“. U pitanju su i muškarci i žene uglavnom starije generacije. S druge strane, mlađi službenici i službenice su izjavili da je rad u policiji posao i za muškarce i za žene.

---

<sup>1</sup> Prema podacima dobijenim od Uprave policije u januaru 2021. godine. Struktura Uprave policije Crne Gore, sa presjekom prema rodu, nalazi se u Aneksu 2.

<sup>2</sup> Prema podacima dobijenim od Uprave policije u avgustu 2020. godine.

<sup>3</sup> Na nivoima direktora policije, pomoćnika direktora i glavnog policijskog inspektora.

3. Mali broj policijskih službenica u policijskoj službi koči sveukupni učinak rada policije. Svi ispitanici/e, na svim nivoima (rukovodnom, operativnom i administrativnom), muškarci i žene, saglasili su se da su žene nedovoljno zastupljene u crnogorskoj policiji i da bi povećanje njihovog broja dalo dodatnu vrijednost radu policije, poboljšalo učinak i povećalo povjerenje javnosti.
4. Žene su sposobne kao i muškarci za obavljanje policijskih poslova, na svim nivoima: rukovodnom, operativnom i administrativnom. Žene mogu da budu i bolje u nekim oblastima (na primjer, komunikacija sa građanima, porodično nasilje, rad sa mladima, seksualni delikti, prikupljanje i analiza obavještajnih podataka). Suprotno tome, predrasude su i dalje jedna od najvećih prepreka sa kojima se žene suočavaju u radnom okruženju. Na njih se uglavnom gleda kao na „slabiji pol“ i manje sposobne od muškaraca kada obavljaju neke operativne policijske zadatke koji mogu da zahtijevaju fizičku snagu.
5. Ispitanici muškog pola su istakli da kolegice ne doživljavaju diskriminatorno ponašanje ili uznemiravanje. To je uglavnom zbog „zaštitničke kulture prema ženama, majkama i sestrama“ koja dominira crnogorskim društvom (dobronamjerni seksizam). Muškarci pokušavaju da pomognu, podrže i zaštite žene, kako u privatnoj tako i u javnoj sferi života. S druge strane, neki ispitanici navode da je ovo stereotipno i posljedično diskriminatorno stanovište i da ovi stavovi koče napredovanje žena u policiji.
6. Većina ispitanika muškog pola (rukovodioci i službenici) izjavili su da postoji „dobra volja“ za promovisanje žena kao operativnih rukovodilaca. Glavne prepreke za napredovanje su nedostatak motivacije samih žena za napredovanje i nedostatak visokog obrazovanja, što je obavezan uslov za rukovodeća mjesta. Ova mišljenja su u suprotnosti sa statistikama koje je pružila Uprava policije, koje pokazuju da je, u cjelini, procenat žena sa univerzitetskim obrazovanjem veći od procenta muškaraca sa univerzitetskim obrazovanjem. S druge strane, mnoge ispitanice su navele da nedostatak motivacije nije stvarna prepreka za unapređenje žena u viši rang i da je ovo diskriminatorni argument. Umjesto toga, u operativnoj službi policije je vrlo malo žena i mnoge policijske službenice traže administrativni posao zbog izazova u usklađivanju poslovnih i porodičnih obaveza, pa im stoga nedostaje operativno iskustvo da bi se kvalifikovale za rukovodeće položaje. Pored toga, rukovodioci takođe imaju tendenciju da žene raspoređuju na administrativne poslove umjesto na terenski rad, što otežava njihove mogućnosti da steknu vještine i iskustva u oblastima koje se smatraju važnim za sprovođenje zakona, a samim tim i da napreduju.
7. Svi ispitanici (muškarci i žene) izjavili su da su uslovi rada pogodni za sve (infrastruktura, radno vrijeme, raspored smjena, uniforme i oprema). Ipak, policijske službenice su naglasile da je usklađivanje porodice i posla teže za žene sa djecom i da je potrebna dodatna podrška. To je jedan od glavnih razloga zbog kojih se žene često odlučuju da rade u administrativnim službama, jer im to, između ostalog, pomaže u usklađivanju obaveza prema porodici i djeci. Nadalje, mogućnosti umrežavanja za žene su ograničene i rijetke. U službi bez kritične mase žena, ovo je istaknuto kao važna oblast koju treba poboljšati.

8. Značajan broj ispitanika/ca je naveo potrebu da se sistematičnije promoviše priroda policijskog posla. Istakli su da će ovo poboljšati percepciju javnosti o policiji i privući više kandidata, muškaraca i žena.
9. Interne inicijative o rodnoj ravnopravnosti, kao što su aktivnosti na podizanju svijesti za sve zaposlene, na svim nivoima, su fragmentisane i sporadične. Iako više rukovodstvo zvanično odobrava agendu za rodnu ravnopravnost, ispitanici su naglasili potrebu za jačim pristupom sa vrha prema dnu, što će dovesti do održivijih rezultata.

***Ključna preporučena rješenja:***

1. Povećati broj žena u crnogorskoj policiji, naročito u operativnom radu (uniformisane policijske službe, patrole, saobraćaj, istrage itd., u Upravi policije i u regionima). Iako profesionalne kompetencije treba da ostanu vodeći faktor prilikom odabira kadra, donosioci odluka treba da razmotre postavljanje cilja za postizanja kritične mase od 30% žena među operativnim policajcima u narednih 10 godina. Da bi se to postiglo, treba postaviti sljedeće kratkoročne i dugoročne ciljeve: 15% žena do kraja 2023, 20% do kraja 2025, 25% do kraja 2027. i 30% do kraja 2030. godine. Na taj način Crna Gora bi bila vodeći primjer u oblasti rodne ravnopravnosti službama za sprovođenje zakona u Jugoistočnoj Evropi. Povećan broj žena u policiji može da doprinese:
  - stvaranju „kritične mase“ koja će imati pozitivne efekte na kulturu kojom dominiraju muškarci i pomoći u smanjenju stereotipa i predrasuda;
  - povećanju broja kvalifikovanih kandidatkinja za rukovodeća mjesta;
  - osiguranju da su policijske službenice uvijek na raspolaganju kada prisustvuju slučajevima rodno zasnovanog nasilja, operacijama lišavanja slobode ili pretresa, u skladu sa relevantnim unutrašnjim politikama i međunarodnim standardima;
  - povećanju vidljivosti žena u policijskoj službi i povećanju povjerenja javnosti;
  - naporima za smanjenje korupcije i prekomjerne upotrebe sile.
2. Pripremiti, usvojiti i primjeniti poseban dokument o unutrašnjoj politici o rodnoj ravnopravnosti i jednakom tretmanu<sup>4</sup> u okviru Uprave policije. Ovaj dokument treba da dopuni nacionalni Plan aktivnosti za postizanje rodne ravnopravnosti (PAPRR) 2017-2021, Akcioni plan za sprovođenje Rezolucije 1325 Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija Žene, mir i bezbjednost u Crnoj Gori, Strategiju razvoja policije 2021-2024, i akcioni plan za postizanje rodne ravnopravnosti u Upravi policije 2019-2020. Osigurati upućenost svih zaposlenih i jasnu posvećenost direktora policije i svih rukovodilaca policije u komunikacijama i potpunoj primjeni ove politike, na primjer, kroz

---

<sup>4</sup> Ova preporuka se zasniva na dobrim praksama u drugim zemljama, naročito švedskoj policiji. Predloženi dokument o politici je kratak, precizan dokument koji opisuje ključna uputstva i vrijednosti u pogledu rodne ravnopravnosti i jednakog tretmana u crnogorskoj policiji. Ovaj dokument moraju dobro da poznaju svi policijski službenici, a direktor policije i svi rukovodioci policije moraju da prenose njegove preporuke. Strategija za jednak tretman Uprave policije Švedske 2017-2021 nalazi se u Aneksu 5.



program obuke o rodnoj ravnopravnosti<sup>5</sup> za najviše rukovodstvo. U praćenju i evaluaciji strategije treba osigurati pristup od vrha prema dolje. Bilo bi dobro osmisliti poster sa ključnim porukama iz internog dokumenta koji će se postaviti na zidove i stolove u odjeljenjima i policijskim stanicama.

3. Osmisliti i primijeniti strategiju odnosa sa javnošću (PR)/komunikacijama o rodnim pitanjima. Uključiti elemente rodne ravnopravnosti u cilju promocije policije kao atraktivnog radnog mjesta za žene, kao i aktivnosti sa ciljem poboljšanja percepcije javnosti o policiji.
4. Pojačati mjere promovisanja Policijske akademije prije objavljivanja konkursa. Iskoristiti sve postojeće promotivne alate (na primjer, video snimke koje je 2020. godine izradila Misija OEBS-a u Crnoj Gori, u partnerstvu sa Upravom policije). Povećati saradnju sa školama i direktan kontakt i razmjenu informacija između uniformisanih policijskih službenica i službenika sa potencijalnim kandidatima oba pola. Promovisati i ohrabriti mlade žene i djevojke da se prijave za posao u policiji.
5. Obnoviti aktivnosti Udruženja policijskih službenica Crne Gore sa ciljem da se članicama povećaju mogućnosti za interno i eksterno umrežavanje, obrazovanje i obuku. Priključiti se regionalnim mrežama i omogućiti razmjenu iskustava i promovisanje najboljih praksi za sprovođenje principa rodne ravnopravnosti u policiji.<sup>6</sup>
6. Razmisliti o korišćenju raspoloživih ljudskih resursa iz baze ovlašćenih policijskih službenika i službenica koji/e trenutno rade kao državni službenici/e u administrativnim odjeljenjima (uglavnom žene) tako što će im se omogućiti da se vrate na operativne policijske dužnosti nakon što prođu kroz obaveznu ponovnu obuku.
7. Osmisliti i primijeniti program mentorstva u službi<sup>7</sup> za policijske službenice, sa mentorima i mentorkama. Ovaj program treba da se razlikuje od obaveznog programa mentorstva koji treba da obuhvati svo novozaposleno osoblje.
8. Osigurati da su postupci zapošljavanja za sva rukovodeća radna mjesta u potpunosti transparentni, da se sva slobodna radna mjesta objavljuju i oglašavaju, a sva radna mjesta popunjavaju nakon konkursa zasnovanih na zaslugama, prateći konkurs sa jasno definisanim kriterijumima i uslovima.
9. Usvojiti podzakonski akt/propis koji je pripremila Uprava policije u pogledu minimalnog vremena potrebnog da svi zaposleni rade u operativnim odjeljenjima prije mogućnosti prelaska

---

<sup>5</sup> Na primjer, Program obuke o rodnim pitanjima koji je 2019. godine pokrenuo UNDP SEESAC, u saradnji sa Ministarstvom odbrane Crne Gore, koji omogućava učesnicima da postanu lideri u integrisanju rodnih pitanja svoje operacije i podstiču promjene u svojoj instituciji. Više informacija na: [https://www.seesac.org/News\\_1/Gender-Coach-Programme-for-Advancing-Gender-Equality-in-the-Ministry-of-Defence-of-Montenegro](https://www.seesac.org/News_1/Gender-Coach-Programme-for-Advancing-Gender-Equality-in-the-Ministry-of-Defence-of-Montenegro) i u Aneksu 4.

<sup>6</sup> Udruženje policijskih službenica u Bosni i Hercegovini može da bude primjer dobre prakse za Crnu Goru.

<sup>7</sup> Program mentorstva za policijske službenice u Sjevernoj Makedoniji, podržan od strane Misije OEBS-a u Skoplju, može da bude primjer dobre prakse za Crnu Goru. Kratak pregled ovog programa nalazi se u Aneksu 3.

na administrativni posao. Ovo će učiniti žene vidljivijim u javnosti i povećati broj kandidatkinja za višestruke rukovodeće položaje.

## Uvod

Žene su značajno manje zastupljene u policijskim službama u većini država učesnica OEBS-a. Nadovezujući se na svoj mandat na policijskim aktivnostima, TNTD/SPMU saraduje sa OEBS-ovim kancelarijama na terenu i ključnim zainteresovanim stranama u odabranim zemljama kako bi razvio i pokrenuo mjere za rješavanje identifikovanih prepreka, promovisao zapošljavanje i učešće žena i ojačao uslove rada žena, prilagođene potrebama i kontekstu svake zemlje. Projekt pod nazivom *Povećanje i podrška učešću žena na svim nivoima rada policije* ima za cilj podizanje svijesti na političkom i institucionalnom nivou o nedovoljnoj zastupljenosti žena u policiji i prednostima povećanja broja policijskih službenica za njihov efikasan rad i jačanje učešća žena u svim nivoima policije. Tokom 2020. godine, na zahtjev državnih organa u Crnoj Gori i u bliskom partnerstvu sa Misijom OEBS-a u Crnoj Gori, projekat je realizovan u Crnoj Gori.

Od proglašenja nezavisnosti 2006. godine, Crna Gora je postigla značajan napredak u oblastima razvoja i ljudskih prava. Ipak, potreban je dalji napredak u oblasti rodne ravnopravnosti. Žene se i dalje suočavaju sa različitim oblicima diskriminacije u političkoj, socijalnoj i ekonomskoj sferi.

Policija, kao jedan od javnih organa vlasti koji radi u korist građana, treba da predstavlja društvo kojem služi. Zastupljenost žena u crnogorskoj policiji i dalje je niska jer žene čine 13,8% ukupno zaposlenih. Ovaj procenat je znatno niži u nekim operativnim policijskim jedinicama. U Upravi policije ima 15% žena, od čega 12% obavlja policijske aktivnosti (policijske službenice), dok 67% obavlja administrativne poslove. Tokom intervjua, ispitanici su naveli da u nekim regionalnim/lokalnim policijskim stanicama često nema policijskih službenica na raspolaganju za dežurstva, što ugrožava efikasnost policijske službe. Nadalje, iako je postignut određeni napredak ka unapređenju žena u srednji rukovodni nivo, na višestrukim rukovodećim položajima nema žena. Prema podacima Policijske akademije, tokom 2018. godine za obuku na Akademiji prijavilo se 249 kandidata, od čega 77 žena (30,93%). Na kraju prijemnog procesa, primljeno je 45 kandidata, od čega 11 žena (24,4%). Ovaj jaz (24,4% primljeno na Policijsku akademiju i 13,8% koliko trenutno radi u policiji, uključujući administrativne poslove) jasno pokazuje jedan od ključnih izazova crnogorske policije, a to je problem zadržavanja kadra.

Ova studija, sprovedena u periodu od jula do decembra 2020. godine, istražuje stavove i iskustva policijskih službenika i službenica zaposlenim na različitim nivoima u crnogorskoj policiji. Svrha studije je da identifikuje kulturne, socijalne i institucionalne prepreke u oblasti zapošljavanja, zadržavanja i napredovanja žena na svim nivoima crnogorske policije, kao i načine za rješavanje i prevazilaženje ovih prepreka. Takođe, u studiji su navedene konkretne preporuke i praktične mjere za pomoć Crnoj Gori da značajno poveća učešća i zastupljenosti žena na svim nivoima rada policije.

*Poglavlje 1* ovog izvještaja opisuje metodologiju istraživanja, uključujući i ograničenja same studije. *Poglavlje 2* istražuje nacionalne i institucionalne strategije o rodnoj ravnopravnosti i načine na koji se one prevode u procedure i sprovode. *Poglavlje 3* ispituje prevladavajuće rodne norme i ulogu muškaraca u zajednici, zajedno sa percepcijom policije u javnosti i kako one utiču na učešće žena u organima za sprovođenje zakona. *Poglavlje 4* se bavi institucionalnim okruženjem, kulturom i



liderstvom, naročito rodnim stavovima i ponašanjem policijskih službenika i službenica, strategijama i porukama liderstva o različitosti i jednakom tretmanu. *Poglavlje 5* procjenjuje politike i procedure za zapošljavanje, zadržavanje i napredovanje kadra, kao i mogućnosti obrazovanja, umrežavanja i mentorstva za zaposlene. *Poglavlje 6* proučava prijavljivanje i postupanje po prijavljenim slučajevima rodno zasnovane diskriminacije i uznemiravanja. Svako od ovih poglavlja prvo predstavlja *ključne nalaze*, a zatim i *preporuke* zasnovane na nalazima.

## Metodologija istraživanja

Analiza je sprovedena u skladu sa Uredbom Vlade Crne Gore o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, i prateće *Metodologije*<sup>8</sup> *razvijanja politika, praćenja i sprovođenja strateških dokumenata*.

Studija se oslanja na nacionalni i institucionalni pravni i okvir politika, prethodna istraživanja o rodnoj ravnopravnosti i intervjuje, sastanke ključnih osoba i fokus grupe sa zaposlenima u policiji i drugim relevantnim zainteresovanim stranama.

Analizom su identifikovani nedostaci i predložene su preporuke u pet oblasti, grupisane u sljedeće teme:<sup>9</sup>:

- 1. Zakoni, politike, planiranje i procedure:** nacionalni zakoni, standardi i politike; institucionalna politika i proceduralni okvir.
- 2. Preovlađujuće norme i odnosi u zajednici:** prevladavajuće rodne norme i ulogu muškaraca u zajednici; percepcija javnosti o policiji.
- 3. Institucionalno okruženje, kultura i liderstvo:** odnosi između policijskih službenika i službenica (stavovi i ponašanje); strategije i poruke liderstva (interne i eksterne).
- 4. Upravljanje ljudskim resursima i unapređenje kapaciteta:** politike i procedure za zapošljavanje, zadržavanje, napredovanje u karijeri, umrežavanje, mentorstvo, obuku i infrastrukturu.
- 5. Lična odgovornost i nadzor:** prijavljivanje i postupanje po slučajevima diskriminacije i uznemiravanja na osnovu pola.

Da bi se osiguralo lokalno vlasništvo i smanjilo preklapanje aktivnosti, na početku projekta, u julu 2020. godine, osnovana je Upravljačka grupa projekta. Predstavnici Sekretarijata OEBS-a, Misije OEBS-a u Crnoj Gori, Ministarstva za ljudska i manjinska prava, Ministarstva unutrašnjih poslova, Uprave policije, civilnog društva i međunarodnih partnera iz CIDS-a, DCAF-a i UNDP SEESAC-a sastajali su se tokom trajanja izrade studije i razgovarali o dobrim praksama, izazovima i načinima za njihovo rješavanje.

Za prikupljanje podataka korišćeni su sljedeći izvori:

- 1. Istraživanje i analiza dokumenata** - pregled nacionalnih i institucionalnih politika; procedura; priručnika i izvještaja; prethodnih procjena; postojećih anketa o percepciji bezbjednosti i pravde kod žena i muškaraca.

<sup>8</sup> [http://www.gsv.gov.me/stratesko\\_planiranje/strategije](http://www.gsv.gov.me/stratesko_planiranje/strategije)

<sup>9</sup> Na osnovu DCAF-ovog Vodiča za samoprocjenu u rodnim pitanjima za policiju, oružane snage i pravosuđe, dostupan na: [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/self\\_assessment\\_guide.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/self_assessment_guide.pdf)

2. **Ključni intervjui/sastanci (onlajn)** - 23 intervjua i 6 ključnih sastanaka sa predstavnicima crnogorskog Ministarstva unutrašnjih poslova, Uprave policije, Policijske akademije, Ministarstva za ljudska i manjinska prava, skupštinskog Odbora za rodnu ravnopravnost, Misije OEBS-a u Crnoj Gori, UNDP SEESAC-a, i organizacijama civilnog društva, kao i Policijskom akademijom u Norveškoj, Policijom u Švedskoj, i Misijom OEBS-a u Skoplju. Ukupan broj intervjuisanih osoba, 24 žene i 23 muškarca, su podijelili svoje mišljenje o učešću žena u policiji Crne Gore i načinima za njeno unapređenje.
3. **Diskusije u fokus grupama** - 3 fokus grupe sa muškarcima i ženama iz različitih odjeljenja i različitih rangova u crnogorskoj policiji, radi razmatranja i razumijevanja trendova koji proizlaze iz intervjua i sastanaka sa ključnim sagovornicima.

Tokom intervjua i diskusija u fokus grupama, učesnici su govorili o svom znanju i iskustvima u vezi sa politikama i strategijama o rodnoj ravnopravnosti, zapošljavanju, zadržavanju i politikama i praksama napredovanja u službi, kao i o društvenim normama koje utiču na rodnu dinamiku unutar njihove organizacije.

Tokom izrade studije korišćeno je istraživanje<sup>10</sup> koje je sprovedla Uprava policije Crne Gore tokom 2020. godine, uz pomoć CIDS-a. Ovo istraživanje je dio „Analize trenutne situacije i preporuka za unapređenje rodne ravnopravnosti u Upravi policije Crne Gore“ i zasnovano je na analizi percepcije zaposlenih u Upravi policije o rodnoj ravnopravnosti kao rezultat onlajn ankete sprovedene u maju 2020. godine.

Da bi se osiguralo snažno lokalno vlasništvo i održivost ishoda, metodologija je bila participativna, što znači da su u svim fazama vođene konsultacije sa predstavnicima svih relevantnih institucija i organizacija civilnog društva (dio Grupe za upravljanje projektom).

## **Nalazi i preporuke po temama**

### **Tema 1: Zakoni, politike, planiranje i postupci**

#### **Ključni nalazi:**

- 1.1. **Nacionalni zakoni, politike, standardi i postupci o rodnoj ravnopravnosti usklađeni su sa međunarodnim zakonodavstvom i standardima.** Standardi, politike i proceduralni okvir za rodnu ravnopravnost su prikladni i stvaraju povoljno okruženje za unapređenje agende rodne ravnopravnosti u crnogorskoj policiji.
- 1.2. **Neki rukovodioci su napomenuli da nijesu upoznati sa pravnim instrumentima o rodnoj ravnopravnosti.** Takođe su napomenuli da ne postoji strategija za povećanje broja žena i jačanje njihovog učešća u policiji, ili da oni nijesu upoznati sa njom.

#### **Preporuke:**

- 1.3. **Podizanje svijesti na svim nivoima sprovođenja zakona o politikama, strategijama, akcionim planovima i standardima o rodnoj ravnopravnosti i obezbjeđenje njihove potpune primjene.** Omogućiti rukovodiocima

---

<sup>10</sup> Studiju možete naći na: [https://mup.gov.me/upravapolicije/naslovna/rodna\\_ravnopravnost/](https://mup.gov.me/upravapolicije/naslovna/rodna_ravnopravnost/)

da postanu lideri u integrisanju rodni pitanja u svoje operativne zadatke i podstaći promjene, kroz namjenske programe kao što su Program obuke o rodni pitanjima i programi mentorstva.

- 1.4.** Izraditi, uvojiti i jasno saopštiti specifičan interni dokument o unutrašnjoj politici o rodnoj ravnopravnosti i jednakom tretmanu u Upravi policije (v. preporuku br. 3.14). Ova politika treba da dopuni nacionalni Plan aktivnosti za postizanje rodne ravnopravnosti (PAPRR) 2017-2021, Akcioni plan za sprovođenje Rezolucije 1325 Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija Žene, mir i bezbjednost u Crnoj Gori, Strategiju razvoja policije 2021-2024 i akcioni plan za postizanje rodne ravnopravnosti u Upravi policije 2019-2020. godina.

## **Tema 2: Preovlađujuće norme i odnosi sa zajednicom**

### **Rodne norme i norme muškosti koje prevladavaju u zajednici**

#### **Ključni nalazi:**

- 2.1. Rodna neravnopravnost je utemeljena u crnogorskoj tradiciji i kulturi.** Svi ispitanici doživljavaju Crnu Goru kao patrijarhalno društvo u kom muškarci i dalje prevladavaju u ulozi vođe i autoriteta. To se ogleda u stereotipnim i previše uopštenim ulogama i odgovornostima muškaraca i žena, naročito u tradicionalnim institucijama u kojima dominiraju muškarci, kao što su vojska i policija. Svi ispitanici su ukazali da se ove prevladavajuće rodne norme tokom posljednjih godina polako mijenjaju u pravcu različitosti i rodne ravnopravnosti.
- 2.2. Rodne norme i uticaj muškaraca u zajednici utiču na odluku žena da se pridruže policiji.** Zbog opšteg stava da je policija „muški svijet“, porodice i društveni krugovi često obeshrabruju mlade žene i djevojke da konkurišu za posao u policiji. Ispitanici su ukazali da se to u posljednje vrijeme mijenja, ali da treba uraditi više kako bi se ubrzao napredak.

#### **Preporuke:**

- 2.3.** Podizanje svijesti na nivou zajednice o policijskim poslovima i prirodi policijskog rada za dobrobit svih ljudi kako bi se privukao veći broj kandidatkinja i doprinijelo široj društvenoj promjeni stavova o učešću žena u javnim poslovima (v. preporuke 2.9. i 4.4).

### **Percepcija javnosti o policiji**

#### **Ključni nalazi:**

- 2.4.** Negativna percepcija policije u javnosti utiče na manji broj kandidatkinja. Neki ispitanici su naveli da razlog manjeg broja žena u policiji može biti povezan sa percepcijom javnosti o policiji. Policija se doživljava kao instrument države. Mediji često prikazuju policiju na negativan način, naročito u vezi sa korupcijom i prekomjernom upotrebom sile. To umanjuje povjerenje javnosti u instituciju i ne prikazuje policijsku službu kao atraktivno radno mjesto za kvalifikovane kandidate/kinje.
- 2.5. Komunikacija policije sa javnošću je uglavnom *ad hoc* i defanzivna, što doprinosi negativnoj percepciji institucije u javnosti i niskom povjerenju javnosti.** Ispitanici su naglasili potrebu za sveobuhvatnom strategijom odnosa sa javnošću/komunikacijama i jačom posvećenošću rukovodstva.
- 2.6. Prisustvo i vidljivost policijskih službenica doprinosi povećanju povjerenja javnosti u policiju.** Većina ispitanika/ca je navela da prisustvo više policijskih službenica i/ili mješovitih patrola ima pozitivne

efekte na percepciju policije u javnosti. Smatraju da su žene uspješnije od muškaraca u nekim oblastima kao što su komunikacija sa građanima, porodično nasilje, mladi i seksualni delikti, prikupljanje i analiza obavještajnih podataka. Mješoviti patrolni timovi su pogodniji za izgradnju povjerenja javnosti u odnosu na timove koji se sastoje samo od muškaraca.

#### **Preporuke:**

- 2.7.** Poboľšati partnerstva između organizacija sa sjedištem u zajednici i policije u cilju razumijevanja percepcije policije u javnosti i povećanja povjerenja u instituciju. Sistematizovati ova partnerstva stvaranjem i održavanjem foruma između policije i javnosti, sa ciljem podsticanja dijaloga i međusobnog razumijevanja.
- 2.8.** Sprovoditi redovna istraživanja radi razumijevanja percepcije javnosti o policiji. Rezultate istraživanja učiniti javnim, kako bi se poboljšala transparentnost i lična odgovornost.
- 2.9.** Pripremiti i primijeniti strategiju za PR/komunikacije. Uključiti elemente rodne ravnopravnosti u cilju promocije policije kao atraktivnog radnog mjesta za žene, kao i aktivnosti sa ciljem poboljšanja percepcije javnosti o policiji. Na primjer, nominovati žene za portparolke; koristiti rodno osjetljiv jezik; sprovoditi aktivnosti usmjerene na povećanje vidljivosti policijskih službenica koje mogu da budu uzor; angažovati kolege policajce da budu zagovornici rodne ravnopravnosti. U tom cilju, poboljšati partnerstvo sa medijima. Iskoristiti promotivne video snimke o policijskim službenicama u Crnoj Gori, koje je Misija OEBS-a u Crnoj Gori pripremila u saradnji sa Upravom policije 2020. godine.
- 2.10.** Zaposliti više žena i rasporediti ih na operativni rad na terenu. Istraživanja pokazuju da su žene manje povezane sa korupcijom i prekomjernom upotrebom sile. Veći broj policijskih službenica doprinijeće povećanom povjerenju javnosti u službu.

### **Tema 3: Institucionalno okruženje, kultura i liderstvo**

#### **Odnosi između muškaraca i žena u službi (stavovi i ponašanja)**

##### **Ključni nalazi:**

- 3.1. Žene su nedovoljno zastupljene u policiji Crne Gore.** Svi ispitanici, uključujući sve rukovodioce i sve službenike i službenice, bili su saglasni se da su žene nedovoljno zastupljene u crnogorskoj policiji i da to treba promijeniti. Većina njih je potvrdila da mali broj žena negativno utiče na efikasnost i djelotvornost policijske službe i da se na taj način zadržava stereotipno okruženje koje čine muškarci.
- 3.2. Potrebno je više žena na operativnom i rukovodnom nivou.** Većina rukovodilaca je navela da je potrebno više žena za rad na terenu i na rukovodnom nivou, kako bi pokrivala oblasti kao što su patrole, saobraćaj, policija u zajednici, nasilje u porodici, trgovina ljudima, seksualni delikti, trgovina ilegalnim drogama, uključujući i direktnu komunikaciju sa javnošću. Neki rukovodioci su naglasili da mali broj policijskih službenica i žena na rukovodećim mjestima otežava rad policije. Na primjer, često se dešava da nedostaje policijskih službenica za izvršenje pretresa i lišenja slobode žena i djece, što se ponekad rješava pozivanjem policijskih službenica iz drugih smjena/jedinica da budu u pripravnosti. Takve situacije utiču na efikasnost rada policije i stvaraju dodatno opterećenje za policijske službenice.
- 3.3. Svi ispitanici su se saglasili da žene mogu da obavljaju policijske poslove jednako dobro kao njihove muške kolege.** Većina intervjuisanih rukovodilaca smatra da kolegice zaposlene u njihovim jedinicama

obavljaju opšte policijske zadatke jednako dobro kao i muškarci. Radni učinak nije povezan sa pitanjem roda već sa pojedincima. Neki rukovodioci su naveli da su glavne prednosti muškaraca povezane sa fizičkom snagom, ali da žene imaju bolji učinak od muškaraca u situacijama sa složenom komunikacijom, prikupljanju i analizi obavještajnih podataka i istraživanju slučajeva porodičnog nasilja, mladih i seksualnih delikata i trgovine ljudima.

**3.4. Kultura policije Crne Gore utemeljena je na stereotipnim stavovima u kojim prevladavaju muškarci. „Mekši“ policijski zadaci kao što su administracija, pitanja vezana za mlade ili djecu, prikupljanje i analiza informacija, komunikacija i izvještavanje smatraju se pogodnijim za žene.** To odražava društvene norme u Crnoj Gori i u skladu je sa nalazima istraživanja u drugim zemljama. S druge strane, ispitanici su istakli tradicionalno shvatanje uloge žene u porodici i društvu kao prepreku većoj zastupljenosti žena u policiji. U svojim odgovorima, i ispitanici i ispitanice su pomenuli da predrasude i dalje postoje, naročito kada su u pitanju žene kao „slabiji pol“ zbog njihovih fizičkih sposobnosti. Ovakva kultura vidi muškarce kao sposobnije za akcije lišavanja slobode ili prisustvo u stresnim ili opasnim situacijama gdje može biti neophodna primjena fizičke snage.

**3.5. Svi ispitanici su prepoznali značenje i važnost rodne ravnopravnosti u policiji, ali neki su napomenuli da zbog „zaštitničke kulture prema ženama, majkama i sestrama“, koja je duboko ukorijenjena u crnogorskom društvu, rukovodioci i policijski službenici imaju tendenciju da previše štite žene (dobronamjerni seksizam<sup>11</sup>).** To često dovodi do toga da se ženama dodjeljuju samo administrativni zadaci. Štaviše, neki rukovodioci i policijski službenici sa kojima je obavljen razgovor smatraju da je zaštitnički odnos prema ženama koristan za žene. Ovo je u suprotnosti sa mišljenjem ispitanica koje smatraju da se muške kolege i rukovodioci ponašaju previše zaštitnički, i ponekad ne uzimaju u obzir njihove sposobnosti za obavljanje policijskih poslova, naročito operativnog rada na terenu.

**3.6. Neke starije policijske službenice smatraju da je policijska profesija prikladnija za muškarce nego za žene.** To je u suprotnosti sa mišljenjem mladih ispitanica, koje smatraju da su žene sposobne kao i muškarci za obavljanje policijskih poslova.

**3.7. Rad u mješovitim timovima je generalno efikasan, mada žene smatraju da često moraju više da se dokazuju kako bi stekle poštovanje muških kolega.** Svi ispitanici smatraju da muškarci i žene dobro rade u timovima, iako su žene nagovijestile da često moraju da rade više od svojih kolega da bi ih smatrali jednakim i da kolege nemaju velika očekivanja od njih.

#### **Preporuke:**

**3.8. Uspostaviti koordinisani plan između Ministarstva unutrašnjih poslova, Uprave policije i Policijske akademije za dostizanje kritičnog broja od 30% žena među operativnom policijom u narednih 10 godina, uz zadržavanje profesionalnih kompetencija kao vodećeg faktora prilikom zapošljavanja kadra.** Da bi se to postiglo, treba postaviti sljedeće kratkoročne i dugoročne ciljeve: 15% žena do kraja 2023, 20% do kraja 2025, 25% do kraja 2027. i 30% do kraja 2030. godine. Pratiti napredak u odnosu na ove ciljeve i raditi na prevazilaženju prepreka. U sprovođenje ovog plana uključiti već uspostavljenu mrežu predavača za rodnu ravnopravnost i kontakt osobe za rodna pitanja (Kordinatororka za rodna pitanja u Upravi policije i lokalne kontakt osobe za rodna pitanja).

---

<sup>11</sup> Dobronamjerni seksizam je skup stavova prema ženama ili vjerovanja o njima koji ih svrstavaju u kategoriju ranjive grupe. Ove stavove karakteriše želja da se žene zaštite i uprkos njihovim naizgled pozitivnim karakteristikama, često su opasni za prava žena.

- 3.9.** Razviti standardizovani program obavezne obuke o rodnoj ravnopravnosti i ljudskim pravima i integrisati ga u osnovnu obuku na Policijskoj akademiji. U okviru Uprave policije, obezbijediti rodno osjetljivu obuku za lidere, rukovodioce i kontakt osobe za rodna pitanja o različitostima i jednakom tretmanu kako bi ih osnažili da promovišu kulturu rada koja uključuje rodnu senzitivnost i eliminiše diskriminatorne prakse.
- 3.10.** Osigurati funkcionalnost mehanizama za rodnu ravnopravnost i ojačati mrežu kontakt osoba za rodna pitanja, kao i koordinaciju između koordinatora za ravnopravnost polova i lokalnih kontakt osoba za rodna pitanja.
- 3.11.** Obnoviti rad Udruženja policijskih službenica Crne Gore sa ciljem pružanja podrške i osnaživanja policijskih službenica. Osigurati da svi zaposleni budu upoznati sa postojanjem i aktivnostima Udruženja tako što će se uložiti resursi u podizanje svijesti o njemu. Pojačati saradnju sa regionalnim mrežama<sup>12</sup> i otvoriti mogućnosti za razmjenu iskustava i najboljih praksi za u cilju sprovođenja zakona koji u sebi nose rodno-senzitivne komponente.

## Strategije liderstva, poruke i komunikacije

### Ključni nalazi:

- 3.12. Najviše rukovodstvo policije pokazuje određenu posvećenost agendi rodne ravnopravnosti, ali nedovoljno.** Neki ispitanici su istakli da su uloženi određeni naponi u unapređivanju agende rodne ravnopravnosti u Ministarstvu unutrašnjih poslova i Upravi policije, ali regionalnim i lokalnim policijskim stanicama nije posvećena dovoljna pažnja.
- 3.13. Poruke liderstva i komunikacije o rodnim pitanjima moraju se poboljšati, kako interno tako i eksterno.** Ispitanici su naveli nizak nivo interne komunikacije kada je u pitanju agenda rodne ravnopravnosti. Isto važi i za eksternu komunikaciju, koju su neki sagovornici definisali kao *ad hoc* i uglavnom odbrambenu.

### Preporuke:

- 3.14.** Izvršiti analizu strategije komunikacije i poruke liderstva i osigurati da su formulisane na rodno osjetljiv način. Direktor policije i najviše rukovodstvo treba da pošalju jasne signale svoje podrške za rodnu ravnopravnost, kako u internoj i eksternoj komunikaciji, tako i u praksi (v. preporuku 1.4. o unutrašnjoj politici i preporuke 2.9. i 4.4. o strategiji za PR/komunikacije).
- 3.15.** Osigurati da je rodna perspektiva i pažnja na cilj rodne ravnopravnosti od ključne važnosti za sve aktivnosti. Uključiti rodnu perspektivu u sve strateške dokumente.
- 3.16.** Sprovoditi komunikacione kampanje (interne i eksterne) za izgradnju povjerenja u samoj instituciji i u zajednici. S obzirom na veličinu i strukturu Crne Gore, eksterne kampanje mogu da budu veoma efikasne i mogle bi značajno da povećaju povjerenje javnosti u policiju (v. preporuke 2.9. i 4.4. o strategiji za PR/komunikacije).

---

<sup>12</sup> Na primjer, razmotriti mogućnost razmjene sa Udruženjem „Mreža policijskih službenica“ u Bosni i Hercegovini i Mrežom policijskih službenica u jugoistočnoj Evropi (eng. *Women Police Officers Network in South East Europe* (WPON)), kao i drugim relevantnim udruženjima u regionu.



## **Tema 4: Upravljanje ljudskim resursima i unapređenje kapaciteta**

### **Zapošljavanje - politike i postupci**

#### **Ključni nalazi:**

- 4.1. Negativna percepcija policije u javnosti, niska svijest o prirodi policijskog posla i kulturološki stereotipi i predrasude koji policiju definišu kao „muški svijet“** su glavni razlozi za prijavu malog broja žena za rad u policiji, kako su naveli svi ispitanici.
- 4.2. Činjenica da je Policijska akademija viša škola, može da je čini neprivlačnom za maturante** a naročito mlade žene, koje žele da upišu fakultet.
- 4.3. Djevojke dobijaju malo podrške od svojih porodica i društvenih krugova i često im se govori da posao u policiji nije pogodan za njih jer je to „muški svijet“.** Ovi stavovi ih sprečavaju da se prijave na Policijsku akademiju, a kasnije i za posao u policiji.

#### **Preporuke:**

- 4.4.** Pripremiti, pokrenuti i primijeniti strategiju PR/komunikacije i jasno saopštiti da je policijski posao podjednako pogodan i za muškarce i za žene.
- 4.5.** Kao dio strategije za komunikaciju sa javnošću, analizirati imidž i brend policije. Na osnovu rezultata ove analize, razmotriti akcije ponovnog brendiranja i razgovarati o njima zajedno sa Policijskom akademijom, u zajedničkom nastojanju promovisanja policije kao prestižnog, vrhunskog poslodavca i za muškarce i za žene. Sprovoditi kampanje za podizanje svijesti i redovno ih procjenjivati. Anketirati policijske službenice kada se zaposle u službi i tražiti njihove povratne informacije o kampanji. Uložiti napor da se aktivno saraduje sa obrazovnim ustanovama (univerzitetima, srednjim školama) i omogućiti da uniformisane policijske službenice lično razmijene informacije sa potencijalnim kandidatima oba pola. Promovisati i ohrabriti djevojke da se prijave za posao u policiji, uključujući prikazivanje novih kratkih video snimaka, koje je pripremila Misija OEBS-a u Crnoj Gori 2020. godine, na televizijskim stanicama i postavljanjem na internet stranice društvenih mreža.
- 4.6.** Kampanje podizanja svijesti koje je sprovodilo Ministarstvo odbrane pomenute su kao primjer dobre prakse prilikom odabira kadra. Kao preporuka, Policijska akademija, zajedno sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i Upravom policije, mogla bi da se sastane sa predstavnicima Ministarstva odbrane i iskoristi pristupe i iskustva tog ministarstva.
- 4.7.** Tokom postupka odabira kadra, osigurati da su članovi komisije za izbor i članovi komisije za razgovore pohađali barem osnovni kurs o rodnoj ravnopravnosti. Osigurati da komisije za odabir kadra i komisije za razgovore za posao uključuju žene.
- 4.8.** Razmotriti mogućnost uključivanja pitanja zasnovanih na kompetencijama tokom procesa odabira kadra, sa konkretnim pitanjima o različitosti i rodnoj ravnopravnosti, kako bi se prikazali stereotipi i predrasude. Komisija za odabir kadra treba da koristi ova pitanja zasnovana na kompetencijama tokom razgovora sa kandidatima/kinjama tokom procesa prijavljivanja, kao i tokom procesa odabira za rukovodeća mjesta.
- 4.9.** Tokom postupka odabira, raspitati se o istoriji postojanja rodno zasnovanog nasilja među kandidatima.

- 4.10.** Obezbijediti pripremne kurseve za kandidate/kandidatkinje radi unapređenja kapaciteta žena prije polaganja prijemnog ispita.

### **Zadržavanje kadra - politike i postupci**

#### **Ključni nalazi:**

- 4.11. Uslovi rada i za policijske službenike i službenice su prikladni.** Svi ispitanici su naveli da su objekti, uniforme, oprema i oružje generalno pogodni i za muškarce i za žene.
- 4.12. Generalno, u skladu sa važećim zakonima, radno vrijeme i raspored smjena omogućavaju usklađivanje poslovnog i privatnog života i muškaraca i žena.** Rukovodioci pokušavaju da izađu u susret zahtjevima službenica koje imaju malu djecu, zavisno od slučaja. Većina ispitanika/ca smatra da postoje povoljni uslovi za policijske službenice koje imaju malu djecu, kao što je izuzeće od rada u smjenama.
- 4.13. Mnogi ispitanici, žene i muškarci, ukazali su da se žene suočavaju sa izazovima pri usklađivanju poslovnog i privatnog života, jer se od njih očekuje da brinu o svojim porodicama.** Zakon omogućava roditeljsko odsustvo i za žene i za muškarce. Ipak, ispitanici su napomenuli da nije uobičajeno da muškarci ostvaruju ovo pravo odsustva i da se ponekad roditeljsko odsustvo može iskoristiti za preuzimanje drugog posla zbog niskih zarada. Zbog tradicije i kulture, žene sa porodicama imaju dodatne obaveze i teže im je da usklade poslovni i privatni život. Shodno tome, mnoge policijske službenice traže dnevne administrativne poslove u policiji.
- 4.14.** Policijski službenici koji pređu na administrativne poslove u okviru Uprave policije, uključujući policijske službenice koje su se opredijelile za administrativne poslove zbog djece ili porodičnih obaveza, gube status policijske i postaju državne službenice. Kao posljedica toga, one ne mogu da se vrate policijskim dužnostima ukoliko ne prođu određene module ponovne obuke. Prema nekim ispitanicima, ovo se pokazalo kao prepreka za one žene u Upravi policije koje bi bile zainteresovane i motivisane da se vrate operativnom policijskom radu.
- 4.15. Dodatna prepreka za zadržavanje kadra su niske zarade.** Neki ispitanici su naveli da, uopšteno, niske zarade utiču na zapošljavanje, zadržavanje i napredovanje kadra. Finansijski podsticaj za sa rad u smjenama/tokom dežurstva/na rukovodećim pozicijama nije dovoljan da motiviše žene, naročito one koje moraju da usklade poslovne i porodične obaveze.
- 4.16. Nedostatak povratnih informacija i pohvala za dobar radni učinak navedeni su kao faktori koji umanjuju motivaciju policijskih službenica.** Uspostavljen je sistem ocjenjivanja radnog učinka. Učinak zaposlenog procjenjuje se jednom godišnje. Rezultati se unose u Centralnu kadrovsku evidenciju. Ipak, neke ispitanice su napomenule da se rad žena ne vrednuje i ne prepoznaje, kao i da im nedostaju povratne informacije od rukovodstva.

#### **Preporuke:**

- 4.17.** Osigurati da rukovodioci promovišu obaveze i prava oba roditelja na brigu o svojoj djeci. To ne treba da bude „ženski teret“. Pozitivne primjere očeva koji rade u policiji i koji su aktivni u porodičnom životu treba promovisati interno i eksterno.

- 4.18. Primijeniti mehanizme podrške usmjerene na povećanje zadržavanja zaposlenih, kao što je zagarantovano pravo ženama koje koriste porodiljsko odsustvo da mogu da se vrate na sličnu poziciju.
- 4.19. Razmisliti o pružanju podrške za olakšavanje/jačanje brige o djeci (dnevni predškolski centar) za policijske službenike i službenice.
- 4.20. Osigurati da rukovodioci prođu odgovarajuću obuku o procjeni radnog učinka, povratnim informacijama i ocjeni.
- 4.21. Razmisliti o korišćenju raspoloživih ljudskih resursa iz baze ovlašćenih policijskih službenika i službenica koji trenutno rade kao državni službenici/e u administrativnim odjeljenjima (uglavnom žene) tako što će im se omogućiti da se vrate na operativne policijske dužnosti nakon što prođu neophodnu ponovnu obuku.

## **Napredovanje u karijeri - politike i postupci**

### **Ključni nalazi:**

- 4.22. **Potrebno je više žena na rukovodećim položajima, čime se poboljšava ukupan radni učinak policije.** Većina ispitanika/ca (uključujući i rukovodioce) je navela da je na rukovodećim pozicijama potrebno više žena i da bi za crnogorsku policiju bilo korisno da ima više žena na rukovodnim funkcijama. Oni smatraju da su žene jednako sposobne kao i muškarci da obavljaju poslove rukovodilaca. Saglasili su se da žene ne treba birati za rukovodioce zbog njihovog pola, već isključivo po rezultatima rada.
- 4.23. **Nedostatak motivacije pomenut je kao prepreka za napredovanje žena u policijskoj službi; ovo mišljenje su odbacili drugi ispitanici koji smatraju da je to diskriminatorni argument.** Većina ispitanika/ca je spomenula da ne prepoznaju nikakve formalne prepreke koje bi mogle da ometaju napredak žena u službi. Većina intervjuisanih muškaraca (rukovodilaca i službenika) navela je da je jedna od najvećih prepreka u procesu napredovanja žena u službi njihova motivacija. Neke starije ispitanice saglasile su se sa ovom izjavom, navodeći niske zarade, male šanse za unapređenje, stereotipno okruženje i poteškoće u usklađivanju porodičnog i poslovnog života kao glavne faktore koji umanjuju njihovu motivaciju. S druge strane, mlađe ispitanice nijesu bile saglasne, navodeći da motivacija uopšte ne predstavlja problem. Neke ispitanice su naglasile da nedostatak motivacije nije stvarna prepreka za unapređenje žena i da je ovo diskriminatorni argument. Žene se smatraju manje sposobnim za obavljanje operativnog posla i ne pruža im se mogućnost napredovanja, jer se ne smatraju potencijalnim kandidatima za rukovodeća mjesta usljed nedovoljnog operativnog iskustva. Mnoge žene nerado preuzimaju rukovodeće položaje zbog radne kulture u kojoj dominiraju stereotipi i predrasude koja ne osnažuje žene, već naprotiv, smanjuje njihovo samopouzdanje.
- 4.24. **Starije policijske službenice su napomenule da se žene ne prijavljuju za rukovodeća mjesta jer ne žele da preuzmu veću odgovornost.** Više vole da rade u sjenci rukovodioca muškarca. Pored toga, napomenule su da zarade rukovodioca nijesu dovoljne s obzirom na nivo odgovornosti koji ove funkcije podrazumijevaju i da ih stoga ne motivišu dovoljno za napredovanje.
- 4.25. Neki rukovodioci muškog roda su napomenuli da, iako žele da promovišu žene to je teško, jer vrlo mali broj njih ima nepohodan stepen obrazovanja (za rukovodeća mjesta nepohodna je fakultetska diploma). Ovaj argument ne odražava stvarno stanje, jer je prema mišljenju drugih ispitanika/ca i statističkim

podacima koje je obezbijedila Uprava policije, u cjelini, procenat policijskih službenica sa univerzitetskim obrazovanjem veći od procenta muškaraca sa univerzitetskim obrazovanjem.

- 4.26.** Mnogi sagovornici su napomenuli da je **jedna od najvećih prepreka za unapređenje žena u više policijske činove činjenica da su policijske službenice raspoređene na kancelarijske/administrativne poslove umjesto na operativni terenski rad, što smanjuje mogućnost napredovanja.** Često se vjeruje da su žene manje sposobne od muškaraca za rad na terenu, a to uvjerenje često dijele i žene. Rukovodioci ženama umjesto terenskog rada dodjeljuju kancelarijske poslove zbog stereotipnog stava da žene bolje obavljaju kancelarijski posao (uglavnom analitiku i izvještavanje). To ometa njihov napredak u operativnoj radu policijske službe. Bez iskustva na terenu, žene nemaju neophodne kvalifikacije za operativne rukovodeće položaje. Uprava policije je pripremila nacrt podzakonskog akta/propisa kojim se zahtijeva da svi službenici određeno vrijeme rade u operativnim odjeljenjima, prije prelaska na rad u administraciji. Tokom sprovođenja istraživanja, ovaj dokument je još uvijek bio u fazi nacрта bez jasnih naznaka o terminu usvajanja.
- 4.27.** **Ispitanici su istakli da, iako su postupci napredovanja u skladu sa radnim zakonodavstvom, sam postupak nije u potpunosti transparentan.** Direktor policije može da izabere službenika/cu i postavi za rukovodioca/teljku ako ispunjava sve kvalifikacije, na osnovu konsultacija i sugestija svojih pomoćnika. Samo ako nema kvalifikovanog kandidata/kandidatkinje, radno mjesto se oglašava i shodno tome sprovodi postupak zapošljavanja (uključujući objavljivanje konkursa i sam postupak zapošljavanja). Iskustvo u operativnom radu na terenu je obavezno za ova radna mjesta; stoga se vrlo malo policijskih službenica smatra kvalifikovanim. Prema mišljenju ispitanika/ca, vrlo malo rukovodećih mjesta se popunjava preko otvorenih konkursnih procedura.

#### **Preporuke:**

- 4.28.** Osigurati da su postupci zapošljavanja u potpunosti transparentni, da se oglašavaju sva upražnjena radna mjesta i da se podstiču žene da se prijave. Dalje, osigurati da se sva radna mjesta popune nakon konkursnih postupaka zasnovanih na zaslugama i rezultatima rada, prateći konkurs sa jasno definisanim kriterijumima i uslovima.
- 4.29.** Razmotriti organizovanje regionalnih i/ili međunarodnih studijskih posjeta za mlade perspektivne buduće policijske rukovodioce. Podjednako izabrati i muškarce i žene.
- 4.30.** Olakšati učešće žena u programima obuke i obrazovanja kako bi se osiguralo da ispunjavaju minimalne kriterijume za razmatranje za rukovodeća mjesta. Sklopiti partnerstva sa relevantnim zainteresovanim stranama da bi se povećale mogućnosti za obrazovanje i obuku (npr. u zemljama u okruženju, sa Policijskom akademijom, policijskim udruženjima itd.).
- 4.31.** Izvršiti procjenu platnih razreda i sagledati mogućnosti za povećanje plata policijskih službenika i službenica i/ili ponuditi podsticaje na osnovu zasluga kao rezultat sistematičnog pregleda radnog učinka.
- 4.32.** Sprovesti aktivnosti podizanja svijesti za sve rukovodioce o rodnim pitanjima kako bi se smanjili stereotipi, predrasude i diskriminatorni stavovi u policiji. Razmisliti o uključivanju ovih aktivnosti u postojeće obavezne obuke za rukovodioce (v. preporuku 1.3. o Programu obuke o rodnim pitanjima za više rukovodstvo).
- 4.33.** Osigurati da su žene dio svih komisija za odabir kandidata i komisija za odabir na rukovodeća mjesta.

- 4.34.** Pripremiti program napredovanja u karijeri za podršku ženama koje žele da budu unapređene u više činove u policiji. Kao dio programa, obezbijediti ciljanu obuku o liderstvu i tehničkim vještinama za žene u srednjoj karijernoj dobi i omogućiti im učešće na kursovima, studijskim posjetama, razmjenama, itd. Ovaj program treba povezati sa preporučenim programom mentorstva (v. preporuku 4.37.).

## **Obrazovanje, umrežavanje i mentorstvo**

### **Ključni nalazi:**

- 4.35. Zbog malog broja žena u policijskoj službi, žene imaju poteškoće da im se omogući pristup obukama.** Neki ispitanici su napomenuli da žene mogu da budu diskriminisane prilikom pristupa programima obuke iz logističkih razloga. Na primjer, pomenuto je da je u prošlosti Policijska akademija odbila jednu kandidatkinju jer su ostali kandidati bili muškog pola, i stoga je bilo teško organizovati smještaj za samo jednu ženu. Iako se ovo može smatrati izolovanim incidentom, u odsustvu kritične mase žena u službi, mora se obratiti pažnja da žene imaju jednak pristup mogućnostima obrazovanja i obuke kao i muškarci.
- 4.36. Mogućnosti umrežavanja su *ad hoc* i fragmentisane.** Ispitanici su ukazali da nema mnogo mogućnosti za umrežavanje žena. To je zbog dva glavna razloga: 1) mali broj žena u policiji (nema kritične mase) i 2) nizak nivo svijesti o postojanju i aktivnostima koje organizuje Udruženje policijskih službenica.

### **Preporuke:**

- 4.37.** Osmisliti i sprovesti program mentorstva u službi za policijske službenice, sa mentorima i mentorkama. Ovaj program treba da se razlikuje od obaveznog programa mentorstva za sve novozaposlene službenike i službenice. Takav program može da pomogne ženama u upravljanju karijerom i može da doprinese boljem usklađivanju poslovnog i privatnog života. U procesu odabira mentora, naročito treba obratiti pažnju na njihove vrijednosti, norme i kulturu, pored obrazovanja i iskustva, da bi se izbjeglo širenje stereotipa i predrasuda. Program mentorstva u policiji Sjeverne Makedonije, koji podržava Misija OEBS-a u Skoplju, može da se koristi kao primjer dobre prakse.
- 4.38.** Osigurati da se svi mentori koji rade sa mladim regrutima tokom njihovog stažiranja obrazuju o rodnoj ravnopravnosti, preispitivanjem postojećih uslova za izbor mentora. Nadgledati i procjenjivati njihove aktivnosti. Tamo gdje je to moguće, postaviti mentorke.
- 4.39.** Prikupiti podatke tokom razgovora prilikom napuštanja službe koji objašnjavaju razloge odlaska iz policijske službe i koristiti ih za buduće strategije odabira kadra, zadržavanja i napredovanja zaposlenih.
- 4.40.** Pojačati aktivnosti Udruženja policijskih službenica Crne Gore i povećati svijest svih zaposlenih o njegovom postojanju i planu aktivnosti. Jačati regionalne i međunarodne veze sa postojećim udruženjima, naročito u regionu Jugoistočne Evrope.
- 4.41.** Razmotriti nadogradnju nivoa policijskog obrazovanja na visoko obrazovanje (univerzitetska diploma), u skladu sa međunarodnim standardima policijskog obrazovanja. To će privući kvalifikovanije kandidate i predstavljati osnovu za veće zarade. Dalje, pružiće jednake šanse i muškarcima i ženama u procesu napredovanja i povećaće profesionalnost koja će dovesti do većeg povjerenja javnosti.

- 4.42.** Osigurati jednak pristup obrazovanju i obuci i ženama i muškarcima, jer je to preduslov za napredovanje u karijeri. Prikupljati podatke o učešću razvrstane po polu, periodično ih analizirati i preduzimati korektivne mjere kada je to potrebno, kako bi se osiguralo veće učešće žena.

## **Tema 5: Lična odgovornost i nadzor**

### **Izvještavanje i postupanje po žalbama**

#### **Ključni nalazi:**

- 5.1. U crnogorskoj policiji nema zvaničnih slučajeva diskriminacije na osnovu pola ili seksualnog uznemiravanja.** Iako je većina ispitanika/ca objasnila da je ovo rezultat „zaštitničke kulture prema ženama, majkama i sestrama“ koja je dominantna u crnogorskom društvu, neki ispitanici su napomenuli da to može da bude i zbog nerazumijevanja različitih oblika diskriminacije i uznemiravanja zasnovane na polu. Ova druga činjenica može se verifikovati analizom rezultata ankete zasnovane na upitniku, koju je Uprava policije sproveda u proljeće 2020. godine. U ovom istraživanju, 17,71% ispitanika/ca je napomenulo da postoje određeni oblici seksualnog uznemiravanja žena u Upravi policije Crne Gore.
- 5.2. Iako u crnogorskoj policiji nema zvaničnih slučajeva diskriminacije na osnovu pola i seksualnog uznemiravanja, postoje određeni incidenti i slučajevi koji nijesu prijavljeni.** Neki ispitanici/ce su naveli da su rodna diskriminacija i seksualno uznemiravanje uobičajeni, ali da se oni ne prijavljuju. Neravnopravnost polova je veoma česta i utkana u društvene norme i ponašanja u tolikoj mjeri da žene ne prave razliku između različitih oblika diskriminacije i uznemiravanja. Zbog nedostatka razumijevanja teme, žene često ne shvataju kad su izložene diskriminaciji.
- 5.3. Svi ispitanici/ce smatraju da su postupci za prijavljivanje i upravljanje žalbama dovoljno jasni.** Kodeks ponašanja koji zaposleni moraju da potpišu prilikom stupanja na radno mjesto obavezuje ih da poštuju skup određenih pravila i vrijednosti.

#### **Preporuke:**

- 5.4.** Sprovesti analizu nivoa rodne diskriminacije i uznemiravanja u crnogorskoj policiji i objaviti konačan izvještaj. U analizi naročito treba obratiti pažnju na institucionalnu kulturu, stavove i ponašanje prema diskriminaciji i uznemiravanju, kao i na nivo razumijevanja ovih problema.
- 5.5.** Na osnovu nalaza pomenutog istraživanja, sprovesti aktivnosti podizanja svijesti s ciljem iskorjenjivanja kulture ćutanja i promjene načina razmišljanja. Unaprijediti znanje i razumijevanje zaposlenih o diskriminaciji i uznemiravanju kao i postojećih mehanizama za prijavljivanje. Pojačati rad Udruženja policijskih službenica Crne Gore i promovisati aktivnosti usmjerene na borbu protiv diskriminacije i uznemiravanja.
- 5.6.** Procijeniti poruke o diskriminaciji i uznemiravanju koje je poslalo rukovodstvo i razmotriti saopštavanje snažnijih poruka o nultoj toleranciji s ciljem podsticanja prijavljivanja slučajeva, zaštite žrtava i kažnjavanja počinitelaca, istovremeno osiguravajući siguran prostor za prijavljivanje ovakvih slučajeva. Promovisati kolektivno vlasništvo i organizacionu transparentnost.



- 5.7.** Tokom rješavanja slučajeva rodno zasnovane diskriminacije i seksualnog uznemiravanja, da bi prevazišli manjak povjerenja, staviti žrte i njihovo iskustvo u središte istrage, istovremeno osiguravajući njihovu punu zaštitu.
- 5.8.** Osigurati nultu toleranciju za djela rodno zasnovanog nasilja koja su počinili policijski službenici. Razmotriti provjeru kandidata i kandidatkinja za policiju i policijskih službenika/ca o istoriji rodno zasnovanog nasilja. Sprovoditi provjere zaposlenih i redovno ponavljati provjere, na primjer, svakih pet godina.

## **Aneks 1: Istorijat istraživanja**

Ovaj projekat je nastao kao odgovor na statističku analizu i sveobuhvatno istraživanje, koje je TNTD/SPMU sproveo 2018. godine. Za pripremu istraživačke baze za taj projekat, pregledano je više od 60 objavljenih akademskih istraživanja. Nalazi istraživanja su bili grupisani prema tri ključna pitanja:

### **1. Da li povećan broj policijskih službenica rezultira poboljšanjem rada policije?**

Uopšteno, sastav i demografski podaci policije treba da odražavaju sastav populacije kojoj služi. Istraživanja sugerišu da povećana raznolikost poboljšava rad policije i poboljšava organizacione sposobnosti za podsticanje inovacija, fleksibilnosti i klime neophodne za reagovanje na razvoj i promjene u okruženju. To je naročito značajno za policiju, jer društvene i kriminalne promjene stalno zahtijevaju obnavljanje vještina, metoda i pristupa. Pregled istraživanja koje je izvršio TNTD/SPMU jasno zaključuje da je veći broj policijskih službenica koristan za rad policije. Drugim riječima, kvantitativne mjere rodne ravnopravnosti mogu dovesti do kvalitativnih poboljšanja policije kao organizacije i usluga koje pruža građanima.

### **2. Koje su glavne prepreke za učešće žena u radu policije?**

Literatura korišćena za istraživanje potvrđuje da je kultura kojom dominiraju muškarci u policiji glavna prepreka za učešće žena. Neki istraživači naovde da postoji „univerzalna policijska kultura“, koja se temelji na stereotipnim „maskulinističkim“ normama i vrijednostima, gdje se smatra da su nasilje, opasnost, preuzimanje rizika i hrabrost među osnovnim karakteristikama policije. Mnoge policijske službenice smatraju da moraju da se prilagode ovoj kulturi i dokažu svoje sposobnosti. Istraživanja ukazuju da je neophodna zastupljenosti žena od 35% kako bi se formirala „kritična masa“ u policiji, radi prevazilaženju rodni stereotipa i diskriminacije i promijenila dominantna kultura, čime se obezbjeđuje održiv napredak. Policijska kultura sa svojim rodnim podstrukturama i stereotipima nije jedina identifikovana prepreka. Ostale uključuju rodnu diskriminaciju i uznemiravanje; komisije za odabir kandidata kojim dominiraju muškarci (kada je u pitanju i zapošljavanje i napredovanje); uslovi rada koji su nepovoljni u odnosu na porodične i roditeljske obaveze.

### **3. Koji pozitivni uslovi, strategije ili dobre prakse mogu da rezultuju povećanjem broja policijskih službenica na svim nivoima policije?**

Određeni broj istraživanja se slaže da direktno rješavanje gore navedenih prepreka, uključujući povećanje informisanja, jasnih j politika, mehanizama podrške i relativno umjerenih programa za postizanje ravnopravnosti polova, čiji je cilj uklanjanje diskriminacionih barijera i stvaranje radnih mjesta koja su fleksibilna i povoljnija za osobe sa porodičnim i roditeljskim obavezama, mogu da dovedu do značajnog povećanja broja policijskih službenica na svim nivoima, uključujući i rukovodni. Takve intervencije moraju da obuhvate sve nivoe organizacione strukture i sve nivoe policijske službe.

## Aneks 2: Službenici i službenice policije Crne Gore. Statistika po rodu<sup>13</sup>

Podaci Uprave policije iz avgusta 2020. godine:

STRUKTURA UPRAVE POLICIJE (po jedinicama i rodu)				
Sektori/Odjeljenja/centri	Ženski	Muški	Ukupno	% žena
Kancelarija direktora Uprave policije	0	3	3	0%
Opšta nadležnost	18	62	80	23%
Kriminalistička policija	65	112	177	37%
Borba protiv organizovanog kriminala i korupcije	11	73	84	13%
Granična policija	86	1205	1291	7%
Obezbjedenje ličnosti i objekata	38	434	472	8%
Specijalna policija	13	168	181	7%
Sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma	11	11	22	50%
Međunarodna policijska saradnja i odnosi s javnošću	3	4	7	43%
Analitika i unapređenje rada policije	8	4	12	67%
Forenzički centar	25	25	50	50%
Interna revizija	0	0	0	nije primjenjivo
Ljudski resursi, finansije i tehnička podrška	155	83	238	65%
Centar bezbjednosti Podgorica	97	591	688	14%
Centar bezbjednosti Nikšić sa stanicama policije	25	213	238	11%
Centar bezbjednosti Bar sa stanicama policije	28	165	193	15%
Centar bezbjednosti Budva sa stanicama policije	20	102	122	16%
Centar bezbjednosti Herceg Novi	26	179	205	13%
Centar bezbjednosti Pljevlja	9	111	120	8%
Centar bezbjednosti Bijelo Polje	21	181	202	10%
Centar bezbjednosti Berane	19	233	252	8%
<b>UKUPNO broj policijskih službenica</b>	<b>678</b>			15%
<b>UKUPNO broj policijskih službenika</b>		<b>3959</b>		
<b>UKUPNO broj policijskih službenika i službenica</b>			<b>4637</b>	

<sup>13</sup> Statistički podaci uključuju sve službenike, uključujući kancelarijske i administrativne poslove, kao i operativne policijske službenike.

### **Aneks 3: Mentorski program OEBS-a za policijske službenice u Sjevernoj Makedoniji**

Između 2017. i 2019. godine, Misija OEBS-a u Skoplju sprovela je Mentorski program za žene u policiji (program) je uključio 106 policijskih službenica koje su u učestvovala kao mentorke ili su bile pod mentorstvom u jednom od dva sprovedena kruga programa. Zajedno sa Odjeljenjem žena sindikata policije u Makedoniji (Ženska sekcija), Misija je prilagodila OEBS-ov interni program mentorstva za žene lokalnim potrebama i spojila starije policijske službenice sa mlađima koje su imale manje od pet godina profesionalnog rada i iskustva.

U Ministarstvu unutrašnjih poslova Sjeverne Makedonije zaposleno je 15,9% žena, od čega je 61% u civilnim i administrativnim jedinicama, a 11,8% na rukovodećim mjestima. Cilj programa bio je da pomogne mladim policijskim službenicama da se bolje snađu u radnom okruženju u kom dominiraju muškarci, prepoznaju i prevaziđu prepreke u odnosima sa kolegama i identifikuju mogućnosti koje mogu da dovedu do njihovog profesionalnog razvoja.

Tokom svakog kruga programa, grupa mentorki i grupa žena koje su bile pod mentorstvom su pohađale osnovnu obuku o rodnim pitanjima, kao i obuku za osnovne i napredne vještine mentorstva kao i zajedničke mentorske sesije, sa dodatnim individualnim sesijama između mentorki i onih koje su bile predmet mentorstva u periodu između obuka. Svaki par je postavio ciljeve i dokumentovao najmanje tri mentorska sastanka. Misija je 2019. godine dopunila program obukom instruktora i instruktorki tokom kojeg je obučeno sedam mentora/ki koji su nastavili da drže osnovnu mentorsku obuku. Iste godine, Misija je organizovala obuku o rodnoj ravnopravnosti za više policijske službenice i službenice kako bi osigurala njihovu podršku učesnicima u programu.

Tokom 2020. godine, Misija i njen glavni partner u programu, Ženska sekcija, sproveli su fazu samoprocjene. Proces se sastojao od dvije radionice (uživo) i još dvije onlajn radionice. Prema opštoj ocjeni sa radionica, očekivani ishod je postignut. Policijski službenici i službenice su bili uključeni u diskusije kroz Omladinsku sekciju i kroz vođstvo Sindikata policije Sjeverne Makedonije. Tokom radionica samoprocjene, mentorke i službenice koje su bile predmet mentorstva su navele da je učešće u programu dovelo do njihovog individualnog razvoja, u nekim slučajevima do unapređenja na poslu, a neke učesnice su napomenule da je nakon učešća u programu njihovo radno okruženje unaprijeđeno. Povećano samopouzdanje dominiralo je kao jedna od najčešće navedenih promjena, zajedno sa poboljšanim učinkom, unaprijeđenim vještinama, uključujući vještine komunikacije (npr. aktivno slušanje), upravljanjem vremenom i ukupnim vještinama upravljanja. Nadalje, tokom završne radionice održane u novembru 2020. godine, predstavnici policije razgovarali su o rješenjima za potencijalnu integraciju programa u ciklus upravljanja ljudskim resursima u policiji. Policijsko odjeljenje za ljudske resurse preuzelo je od Ženske sekcije inicijativu za organizaciju novog kruga programa, osiguravajući tako njegov nastavak u narednom periodu. Direktor Biroa za javnu bezbjednost u Severnoj Makedoniji imenovao je 15 policijskih službenica za koordinatorke programa.

Misija je izradila video zapise<sup>14</sup>, prevedene na tri jezika, kako bi promovisala rezultate programa, unaprijedila nivo razumijevanja o prednosti koju daje ovaj programi podstakla učešće u narednim ciklusima.

---

<sup>14</sup> Primjer video zapisa možete pogledati na: <https://m.facebook.com/OSCE.Skopje/videos/654886005143558>.

## Aneks 4: UNDP SEESAC program obuke o rodnim pitanjima

**Program obuke o rodnim pitanjima (PORP)** je inovativan pristup jačanja institucija sektora bezbjednosti o rodnim pitanjima razvojem kompetencija i njegovanjem posvećenosti višeg rukovodstva. Program je razvijen i prvi put sproveden u Švedskoj 2007. godine u kontekstu primjene Rezolucije SBUN 1325<sup>15</sup>. Cilj programa obuke o rodnim pitanjima je povećanje kompetencija i vještina višeg rukovodnog kadra u institucijama sektora bezbjednosti radi uključivanja rodnih pitanja u njihov rad. Na taj način se omogućava učesnicima da podstaknu promjene u svojoj instituciji i postanu lideri u integrisanju rodne perspektive u svoje poslovanje.

Tokom 2015. godine, UNDP SEESAC je pilotirao program obuke o rodnim pitanjima kao dio projekta Jačanje regionalne saradnje na integraciji rodnih pitanja u reformu sektora bezbjednosti na zapadnom Balkanu u saradnji sa Ministarstvom odbrane (MO) Crne Gore. U programu je učestvovala oficirka snaga Crne Gore (OSCG), i načelnica Sektora za ljudske resurse Odjeljenja za ljudske resurse Generalštaba.

Nadovezujući se na ovo iskustvo, PORP je pokrenut 2017. godine da ojača kapacitet rukovodilaca Komisije za lako i malokalibarsko oružje (SALW) u Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini i Albaniji radi integrisanja rodne perspektive u kreiranje politika kontrole SALW-a. Tokom 2019. godine program je dalje proširen za podršku Generalnom inspektoratu MO u Bosni i Hercegovini<sup>16</sup> i direktoru Uprave za ljudske resurse u MO Crne Gore.

PORP se zasniva na **individualnom radu predstavnika i predstavnica relevantne institucije i trenera i trenerica**, a uključuje **redovne, pojedinačne, neformalne sastanke i konsultacije**. Tokom ovih neformalnih sesija učenja raspravlja se o širokom spektru tema, uključujući osnovne rodne koncepte, stereotipe, predrasude i rodnu diskriminaciju, nasilje nad ženama, ulogu muškaraca u unapređivanju rodne ravnopravnosti itd. Jedinstven program učenja je prilagođen potrebama svakog učesnika pojedinačno. Uz podršku trenera i trenerica, učesnik/ca razvija **individualni akcioni plan (zadatak)** koji ima za cilj unapređenje rodne ravnopravnosti u njihovom konkretnom radu sprovođenjem konkretnih aktivnosti.

PORP takođe može da obuhvati obuku o rodnim pitanjima za one koji svakodnevno saraduju sa trenerom i trenericom kako bi se podstaklo uspostavljanje institucionalnog okruženja za promociju rodne ravnopravnosti. Primjena PORP-a u jugoistočnoj Evropi je pokazala svoj potencijal za transformaciju. Učesnici su pokrenuli širok spektar aktivnosti povezanih sa pitanjima roda, poput izrade plana aktivnosti za podizanje svijesti o pitanjima roda u oružanim snagama, olakšavanje integracije rodno odgovornih mjera u strategije kontrole SALW-a ili pokretanje saradnje sa ženskim organizacijama i agencijama za rodnu ravnopravnost.

Da bi se ovaj potencijal ostvario, PORP mora da bude jasno povezan sa širim inicijativama za rodnu ravnopravnost, dok podrška učesniku/ci mora biti pružena dugoročno i uključivati višestruke aktivnosti na izgradnji kapaciteta.

---

<sup>15</sup> Za detaljan pregled Programa obuke o rodnim pitanjima i njegove primjene u Švedskoj, pogledajte *Obuku o rodnim pitanjima za lidere: Program obuke o rodnim pitanjima u Švedskoj*, koju su pripremili dr Luis Olson (Louise Olsson) i kapetan Ana Bjorson (Anna Bjorsson). Institut Džordžtaun za žene, mir i bezbjednost, Vašington (*Georgetown Institute for Women, Peace and Security Washington*), 2017.

<sup>16</sup> Fokusravajući se na izgradnju znanja zasnovanog na rodu, od oktobra 2019. do decembra 2020. godine održano je četrnaest pojedinačnih sesija sa generalnim inspektorom Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine, s ciljem jačanja njegove sposobnosti da efikasnije sprovodi principe rodne ravnopravnosti i nediskriminacija u svakodnevnom radu, u skladu sa njegovim funkcionalnim kompetencijama, i u okviru ključnih ciljeva Ministarstva odbrane.

**Aneks 5: Strategija za jednak tretman Uprave policije Švedske 2017-2021.  
godina**

**Strategija za jednak  
tretman Uprave policije  
Švedske 2017-2021.  
godina**



**Polisen**

**Memorandu  
m 2017:33**  
Broj predmeta 747

<i>Oblast/predmet</i> Jednak tretman 2017 – 2021. godina	<i>Odnosi se na sljedeće organizacione jedinice (primaoci)</i> Uprava policije Švedske
<i>Odobrio/pozicija</i> Komesar nacionalne policije Dan Eliason (Dan Eliasson)	<i>Izvjestilac/organizaciona jedinica</i> Krister Degsel (Christer Degsell), Odjeljenje za LJR
<i>Datum odluke</i> 18.08.2017. godine	
<i>Stupa na snagu od</i> 18.08.2017. godine	<i>Period važenja</i> 2017– 2021. godina
<i>Zamjenjuje i ukida</i> Plan za jednak tretman Uprave policije Švedske/Memorandum 2015:6 broj predmeta 749	



## **1. Strategija Uprave policije Švedske za jednak tretman**

Policija ima glavnu ulogu u demokratskom društvu. Osnovna prava i slobode, kao što su demokratija, vladavina prava, jednake vrijednosti za sve, i pravo svake osobe na individualni tretman pod jednakim uslovima, njeguju se tokom svih aktivnosti 24 sata dnevno, 7 dana u sedmici, i širom zemlje.

Jednak tretman je prirodna perspektiva svih policijskih poslova, eksternih i internih. Kada se pojave pitanja u vezi sa tumačenjem zakona koji se odnosi na ponašanje, incidente i radnje, Uprava policije Švedske je obavezna da promoviše brzo traženje odgovora i preduzme odgovarajuće mjere. Kontakti sa javnošću treba da imaju karakteristiku jednakog tretmana.

Kao službenik/ca Uprave policije Švedske, vi ste državni službenik/ca sa odgovornošću da ispunite vrijednosti utvrđene u Osnovnim vrijednostima švedske policije i Zajedničkim osnovnim vrijednostima za zaposlene u centralnoj vladi. To znači da vaše ponašanje prema licima sa kojima stupate kontakt u profesionalnoj ulozi, kao i prema ostalim zaposlenima u vladi, mora da bude primjereno. Ipak, ako se vaše ponašanje ikad dovede upitanje, Uprava policije Švedske mora, osim istrage događaja, da aktivno promoviše uslove za smanjenje budućih sličnih događaja.

Strategija Uprave policije Švedske za jednak tretman treba da doprinese legitimitetu policije u društvu i da ona bude profesionalna organizacija. Strategija dopunjuje naš model upravljanja i zasniva se na našem viđenju aktivnog liderstva i zaposlenja.

Od 2017. godine, napor Uprave policije Švedske da osigura jednak tretman zasnovan je na strategiji ovog organa. Strategija uključuje pet prioriternih oblasti za period 2017 - 2021. godina. Mjere se predviđaju u planu jednakog tretmana koji se sastoji od ciljeva i uputstava za oblasti navedene u strategiji. Ostale inicijative koje se odnose na napore ovog organa da obezbijedi jednak tretman takođe treba da budu uključene u ovaj plan i u dokumentaciju o aktivnim mjerama koje će se sprovoditi svake godine.

## **2. Sprovođenje**

Strategija Uprave policije Švedske za jednak tretman zasniva se na pet oblasti za aktivne mjere utvrđenim u poglavlju 3 švedskog Zakona o diskriminaciji (2008: 567, mod. 2016:828). Aktivne mjere su definisane kao preventivne i pozitivne akcije za suzbijanje diskriminacije unutar organizacije i za promociju jednakih prava i mogućnosti bez obzira na pol, rodni identitet ili izraz, etničku pripadnost, religiju ili druga uvjerenja, invaliditet, seksualnu orijentaciju ili starost.

Strategija Uprave policije Švedske za jednak tretman sadržava mjere u pet oblasti utvrđenim u švedskom Zakonu o diskriminaciji:

1. uslovi rada;
2. odredbe i prakse u vezi sa zaradama i drugim uslovima zaposlenja;
3. zapošljavanje i unapređenje;
4. obrazovanje i obuka, i razvoj drugih vještina; i
5. mogućnosti usklađivanja posla i roditeljstva.

Poslodavac treba da kontinuirano obavlja posao u četiri koraka (istraživanje, analiza, preduzimanje mjera i praćenje) u okviru ovih pet oblasti. Aktivne mjere u pet oblasti strategije su upravljanje svim ciljevima i aktivnostima tokom perioda 2017 - 2021. godina. Poslodavac i zaposleni moraju da sarađuju u sprovođenju aktivnih mjera. Aktivnosti sprovedene u vezi sa aktivnim mjerama treba dokumentovati.

### **3. Sprovođenje aktivnih mjera u oblasti rada**

Svih sedam osnova diskriminacije navedenih u švedskom Zakonu o diskriminaciji obuhvaćeni su radom na aktivnim mjerama.

#### **3.1. Uslovi rada**

3.1.1 Uslovi rada treba da budu uključeni u rad na aktivnim mjerama Uprave policije Švedske. Svrha ovog rada je da izjednači razlike u mogućnostima između različitih grupa zaposlenih i da se bori protiv diskriminacije. Rad organa na aktivnim mjerama i aktivnosti radnog okruženja organa imaju određene dodirne tačke. Ove dodirne tačke mogu se naći prije svega u propisima o prirodi radnog okruženja i u saradnji između zaposlenih i poslodavca u pogledu pitanja radnog okruženja. Isti radni uslovi obuhvaćeni pravilima i propisima zakona o radnom okruženju takođe treba da budu uključeni u rad na aktivnim mjerama. Unutar ove oblasti, pravac aktivnosti je:

- istražiti i analizirati uslove rada na osnovu svih sedam osnova za diskriminaciju i, ako je potrebno, preduzeti mjere, pratiti, procijeniti i dokumentovati; i
- istražiti i analizirati da li dolazi do uznemiravanja ili rizika od uznemiravanja na osnovu svih sedam osnova za diskriminaciju, uključujući rizik od seksualnog uznemiravanja, i po potrebi preduzeti mjere i dokumentovati.

3.1.2 Treba da postoje smjernice i rutine za aktivnosti u cilju sprečavanja uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i ostalih vrsta odmazda kao što je navedeno u poglavlju 2, odjeljak 18 švedskog Zakona o diskriminaciji, a koje se kontinuirano prate. Unutar ove oblasti, pravac aktivnosti je:

- obezbijediti smjernice i rutine u cilju sprečavanja uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i odmazde; i
- kontinuirano praćenje o smjernicama i rutinama.

#### **3.2. Odredbe i prakse u vezi sa zaradama i drugim uslovima zaposlenja**

3.2.1 Uprava policije Švedske svake godine sprovodi anketu o zaradama u svrhu otkrivanja, prilagođavanja i sprečavanja neopravdanih razlika u zaradama i drugim uslovima zaposlenja između muškaraca i žena. Unutar ove oblasti, pravac aktivnosti je:

- da se otkriju, prilagode i spriječe neopravdane razlike u zaradama i drugim uslovima zaposlenja između muškaraca i žena.

3.2.2 Kroz obrazovanje, obuku, razvoj drugih vještina i druge odgovarajuće mjere, Uprava policije Švedske treba da promoviše jednaku raspodjelu po polu u različitim vrstama posla i kategorijama zaposlenih, uključujući mjesta supervizora. Unutar ove oblasti, pravac aktivnosti je:

- preduzimanje pozitivnih akcija u cilju postizanja promjena usmjerenih na jednaku raspodjelu polova u različitim vrstama posla i kategorijama zaposlenih, uključujući i mjesta supervizora.

### **3.3. Zapošljavanje i unapređenje**

3.3.1 Uprava policije Švedske treba da istraži i analizira politiku zapošljavanja i rutine za napredovanje dostupne u organizaciji i da vidi da li to može da podrazumijeva isključenje nekih kandidata i da li politiku ili rutine treba modifikovati ili eventualno dokumentovati i širiti. Unutar ove oblasti, cilj je:

- istražiti postoje li prepreke da se svima, bez obzira na osnovu diskriminacije, pruže jednake mogućnosti da se prijave za upražnjena radna mjesta, jednake mogućnosti za premještanje na druga radna mjesta i jednake mogućnosti za napredovanje.

### **3.4. Obrazovanje i razvoj drugih vještina**

Uprava policije Švedske treba da promoviše jednaku raspodjelu žena i muškaraca u različitim vrstama posla i u različitim kategorijama zaposlenih putem obrazovanja i obuke, razvoja vještina i drugih odgovarajućih mjera. Unutar ove oblasti, cilj je:

- istražiti i analizirati postoje li rizici ili prepreke da se svima u ciljnoj grupi, na jednak način, bez obzira na osnovu diskriminacije, pruže mogućnosti za razvoj vještina.

### **3.5. Mogućnosti usklađivanja posla i roditeljstva**

Uprava policije Švedske treba da istraži i analizira kako aktivnosti djeluju na zaposlene koji su roditelji i da li postoje potrebe za mjerama za olakšavanje usklađivanja posla i roditeljstva. Unutar ove oblasti, pravac aktivnosti je:

- istražiti i analizirati kako aktivnosti djeluju na zaposlene koji su roditelji i da li postoje potrebe za mjerama za olakšavanje usklađivanja posla i roditeljstva.

## **4. Dokumentovanje**

Svake godine Uprava policije Švedske treba u pisanoj formi da dokumentuje obavljeni posao u vezi sa aktivnim mjerama. Dokumentacija mora da sadrži:

- prikaz svih djelova posla koji se odnose na oblasti utvrđene zakonom;
- prikaz preduzetih i planiranih mjera u cilju sprečavanja uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i odmazde i promovisanja jednake rodne raspodjele tokom svih aktivnosti;
- prikaz rezultata ankete o platama i analiza koja je propisana zakonom;
- prikaz prilagođavanja zarada i drugih mjera koje treba primjeniti kako bi se eliminisale postojeće razlike u platama koje su direktno ili indirektno povezane sa polom;
- procjenu troškova i vremenski plan zasnovan na cilju sprovođenja usklađivanja zarada što je prije moguće, a najkasnije u roku od tri godine;

- prikaz i procjenu kako su sprovedene mjere planirane za prethodnu godinu;
- prikaz ispunjenja obaveze saradnje.

## **5. Perspektiva jednakog tretmana mora biti integrisana u svakodnevne aktivnosti**

Jednak tretman je strateško pitanje Uprave policije Švedske, kako u pogledu unutrašnjeg rada, tako i spoljnih odnosa s javnošću. Jedan od uslova za osiguravanje perspektive jednakog tretmana je da se ta perspektiva uključi u svakodnevne operacije i integriše u operativno planiranje, praćenje i razvoj. Posao će se izvoditi na sistematičan način na osnovu zakona i političke volje izražene putem primjene uputstava, vladinih zadataka i upravljačkih dokumenata Uprave policije Švedske.

Promovisanje jednakih prava i mogućnosti znači preduzimanje inicijativa usmjerenih na ujednačavanje razlika u mogućnostima između različitih grupa zaposlenih, kao i na suzbijanje diskriminacije. Aktivnosti koje promovišu jednaka prava i mogućnosti svih stvaraju osnovu za kreativnost i inovacije. Ako se aktivne mjere sprovode ciljano i orijentisane su na rezultate, aktivnosti će imati koristi od različitih vještina i iskustava. To će doprinijeti povećanoj organizacionoj kompetenciji i imaće glavni uticaj na razvoj zaposlenih na osnovu njihovih ličnih kvalifikacija i mogućnosti.

### **5.1. Efekti Strategije za jednak tretman**

Efekti inicijativa u Strategiji Uprave policije Švedske za jednak tretman ogledaju se kako u pogledu društva na to kako se doživljava rad policije, tako i u rezultatima postignutim inicijativama u okviru sprovedene strategije.

Rad usmjeren na jednaka prava i mogućnosti može se posmatrati kao cilj sam po sebi, ali i kao sredstvo za postizanje drugih ciljeva. Kada se napor da se postignu jednaka prava i mogućnosti posmatra kao cilj, ističu se jednake vrijednosti, jednake mogućnosti i jednake obaveze svih. Međutim, posmatranje ovog napora kao sredstva naglašava činjenicu da on može poslužiti kao sredstvo za postizanje drugih ciljeva, kao što su veće efikasnosti u različitim poljima aktivnosti, dobro funkcionisanja organizacije i bolje usluge za građane, zbog kojih Uprava Policije i postoji. Očekivani efekti strategije za jednak tretman su da će napori doprinijeti poboljšanju aktivnosti i povećanju povjerenja javnosti.

### **5.2. Odgovornosti**

Jednak tretman je prirodni dio dijaloga koji se odnosi na ispunjavanje naših zadataka i obavljanje svakodnevni operacija. Sa svima, bez obzira na pol, boju kože, nacionalno ili etničko porijeklo, jeziku ili vjersku pripadnost, invaliditet, seksualnu orijentaciju, starost ili druge okolnosti koje se odnose na pojedinu osobu, mora se postupati i tretirati na način koji se ne može doživjeti kao uvredljiv ili diskriminatorski. Kako je perspektiva jednakog tretmana dio gotovo svakodnevni operacija, Strategija Uprave policije Švedske za jednak tretman odnosi se na sve zaposlene.

Prema tome, svi zaposleni imaju odgovornost da obezbijede jednak tretman u izvršavanju svojih svakodnevni obaveza, kako na internim sastancima, tako i prilikom susreta sa javnošću. Dodatno:

**Nacionalni policijski komesar je odgovoran za obezbjeđivanje uslova neophodnih za dugoročni razvoj rada na aktivnim mjerama u okviru Uprave policije Švedske:**

- isticanjem aktivnih mjera kao faktora u vezi sa strateškim razmatranjima zasnovanim na unutrašnjoj i spoljnoj perspektivi aktivnosti koje sprovodi Uprava policije Švedske;
- zahtijevanjem i pokretanjem razvoja oblasti utvrđenih u poglavlju 3, odjeljak 5 švedskog Zakona o diskriminaciji.

#### **Šefovi policijskih regiona i nacionalnih odjeljenja odgovorni su za:**

- Planiranje i vođenje napora za nacionalni razvoj u vezi sa aktivnim mjerama u okviru odgovornosti svog policijskog regiona ili nacionalnog odjeljenja.
- Sprovođenje napora za razvoj metodologija i alata za aktivne mjere razvijene na nacionalnom nivou, što zahtijeva da se plan rada na aktivnim mjerama uspostavi u okviru godišnjeg plana jednakog tretmana i da se preduzete aktivnosti i mjere dokumentuju i prate.
- Ispunjenje cilja Strategije Uprave policije Švedske za jednak tretman, zajedno sa supervizorima, rukovodiocima i saradnicima.

#### **Ostali supervizori i rukovodioci su odgovorni za:**

- Planiranje i sprovođenje odluka i aktivnosti koje su već utvrđene na osnovu ciljeva navedenih u Planu jednakog tretmana Uprave policije Švedske.
- Ispunjenje cilja Strategije Uprave policije Švedske za jednak tretman, zajedno sa supervizorima, rukovodiocima i saradnicima.

Odgovornosti Odjeljenja za ljudske resurse: primjena i odgovornost za Strategiju Uprave policije Švedske za jednak tretman, uključujući:

- Koordinaciju godišnjih ciljeva, planiranje aktivnosti i praćenje rada na aktivnim mjerama u oblastima utvrđenim u poglavlju 3, odjeljak 5 švedskog Zakona o diskriminaciji.
- Izradu kartkog pregleda dokumentacije na nacionalnom nivou na osnovu zahtjeva za dokumentacijom navedenih u poglavlju 3, odeljak 13 švedskog Zakona o diskriminaciji.

### **5.3. Saradnja**

Saradnja poslodavca sa organizacijama zaposlenih na aktivnim mjerama koordinira se saradnjom poslodavca u okviru sistematskih napora u zdravstvu i radnoj sredini.