



MARTHA STICKINGS

USPOSTAVLJANJE I JAČANJE UDRUŽENJA ŽENA POLICAJACA

SLUČAJ UDRUŽENJA ŽENA U KOSOVSKOJ POLICIJI

USPOSTAVLJANJE I JAČANJE UDRUŽENJA ŽENA POLICAJACA

SLUČAJ UDRUŽENJA ŽENA U KOSOVSKOJ POLICIJI

Prishtina, March 2015

Autor: Ovaj izveštaj je napisala Martha Stickings, međunarodni savetnik, pod nadzorom Kancelarije UN Women na Kosovu, koja je dala doprinos i podršku tokom celog projekta

© UN Women, decembar 2015

Prevela: Sandra Purrini

Dizajn: Semra Dedinja

Štampa: Raster Print

Primeraka: 450

Mišljenja iznesena u ovom izveštaju su mišljenja autora i neophodno ne predstavljaju stavove UN Women, Ujedinjenih Nacija ili neke od njenih organizacija. Njegov sadržaj je potvrđen od strane zainteresovanih strana intervjuiranih od strane autora.

Sve reference za Kosovo u ovom izveštaju, vezane za teritorij, institucije ili stanovništvo, treba razumeti bez obzira na položaj o statusu, a u skladu sa Rezolucijom 1244 i mišljenjem Međunarodnog suda pravde o kosovskoj deklaraciji o nezavisnosti.

SADRŽAJ

IZVRŠNI REZIME	4
UVOD	5
POGLAVLJE 1: POKRETANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI	6
1. Zašto je udruženje žena u policiji bilo potrebno?	6
2. Postavljanje temelja za udruženja žena u policiji	7
POGLAVLJE 2: OSNIVANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI	11
1. Stvaranje strukture i procesa za udruženje žena u policiji	11
2. Komuniciranje udruženja žena policajaca	14
POGLAVLJE 3: JAČANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI	19
1. Obezbeđivanje održivosti	99
2. Ispunjavanje ciljeva udruženja žena u policiji	21
PREPORUKE	26
DODATAK	28
DODATAK 1: RASPORED	28
DODATAK 2: METODOLOGIJA	28

IZVRŠNI REZIME

Udruženja žena u policiji (UŽP) mogu pomoći u promociji rodne ravnopravnosti u okviru policijske službe osnaživanjem žena u izradi strategija i aktivnosti za prevazilaženje izazova sa kojima se suočavaju. Ovaj izveštaj naglašava ključne korake u stvaranju UŽP, zasnovane na primeru osnivanja Udruženja žena u kosovskoj policiji (UŽKP). Oslanjajući se na ovaj konkretan slučaj, izveštaj predlaže nekoliko preporuka i predstavlja najbolje prakse i lekcije naučene u slučaju Kosova.

ZAŠTO MOŽE BITI POTREBNO UDRUŽENJE ŽENA U POLICIJI?

- Slabo zadržavanje ženskog osoblja zbog radnih uslova koji nisu u skladu sa njihovim potrebama.
- Nedostatak svesti o konkretnim problemima sa kojima se suočavaju policajke.
- Nedostatak žena na višim činovima i položajima odlučivanja.
- Ograničene mogućnosti izgradnje kapaciteta i razvoja karijere za policajke.
- Društvene predrasude u vezi uloge žena i kapaciteta u sektoru bezbednosti.
- Malo mogućnosti za žene za razmenu iskustava i saradnju u različitim regionima i odeljenjima.

UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI MOŽE POMOĆI ...

- Osnažiti žene u demonstraciji njihove sposobnosti da odgovore na izazove sa kojima se suočavaju i predložiti praktična rešenja.
- Povećati znanja o specifičnim potrebama žena u policiji.
- Podići svest među opštom populacijom o ženskom doprinosu bezbednosti.
- Unaprediti rodni odaziv u okviru policije i uskladu na potrebe žena.

UDRUŽENJE ŽENA U POLICIJI TREBA ...

- Promovisati rodnu ravnopravnost u policiji odgovarajući na potrebe žena policajaca.
- Stvoriti osećaj vlasništva među svojim članovima kroz efikasnu komunikaciju i mogućnosti za uključivanje.
- Obezbediti mogućnost ženama da razmene iskustva i strategije za prevazilaženje izazova.
- Biti otvoreno i transparentno u svom delovanju i aktivnostima, postavljanjem i jasnim sleđenjem procedura.
- Biti podržano sekretarijatom sa punim radnim vremenom odgovornim za svakodnevne operacije.
- Blisko saradivati sa višim rukovodstvom policije, zadržavajući svoju nezavisnost.

UVOD

Ovaj izveštaj predstavlja naučene lekcije i najbolje prakse u uspostavljanju i jačanju Udruženja žena u kosovskoj policiji (UŽKP), koje je intenzivno podržavano od strane kancelarije UN Women na Kosovu od 2010. godine. Sada sastavljeno od preko 600 kosovskih policajki, udruženje je brzo uspostavljeno kao sastavni deo Kosovske Policije (KP) sa sposobnošću da dovede do konkretnih promena u podršci svom članstvu. Njen brzi napredak je osvojio međunarodno priznanje od strane Međunarodnog udruženja žena u policiji (MUŽP), čiji je UŽKP član, izdvoivši ga kao pozitivan primer u uspostavljanju takvog udruženja.

Kosovska policija je prvobitno osnovana kao Kosovska policijska služba (KPS) 1999. godine, i pretvorena u Kosovsku policiju 2008. godine. To je bilo godine kada je Kosovo jednostrano proglasilo nezavisnost i ponos i spremnost da se uspostavi nova policija na najbolji mogući način su bili prilično jaki. Od svog osnivanja, UN Women je obezbedio dugoročnu pomoć Kosovskoj policiji, jačanje njenih institucionalnih kapaciteta u pogledu pola.

Ovaj poduhvat je uključivao: (i) uspostavljanje jedinice ljudskih prava i ravnopravnosti polova; (ii) uspostavljanje unutrašnjeg savetodavnog odbora za rodnu ravnopravnost u okviru Kosovske policije; (iii) razvoj partnerstva sa ženskim organizacijama civilnog društva i drugim ključnim akterima u bezbednosti žena; (iv) izrada institucionalnog okvira odgovora na nasilje nad ženama, uključujući i stvaranje specijalnih istražnih jedinica nasilja u porodici i slučajeva trgovine ljudima; (v) razvoj jedinice kapaciteta obuke Kosovske policijske o rodnoj ravnopravnosti, ženskim ljudskim pravima i ljudskoj bezbednosti; i (vi) razvoj programa obuke za policiju o rodnoj ravnopravnosti i zaštiti ljudskih prava, programa koji je postao obavezan za policiju. Oslanjajući se na taj angažman duži od deset godina sa KP da mainstream polu i primenu Rezolucije Saveta bezbednosti UN (UNSCR) 1325 o ženama, miru i bezbednosti, UN Women je takođe podržao osnivanje UŽKP. UŽKP je osnovano sa ciljem da stvori put ženama u policiji da identifikuju i uvedu mere koje će im pomoći da prevaziđu izazove sa kojima

se suočavaju u svom radu. Ono nastoji da podigne svest o operativnoj vrednosti žena policajaca i da se zalaže za ravnopravnost polova i da se odazove na izazove sa kojima se suočavaju žene u policiji. Od samog početka, bilo je predviđeno da UŽKP deluje kao uzor partnerima u zemljama Zapadnog Balkana.

Pomoć UN Women koncentrisana je na razvoju kapaciteta UŽKP kroz tehničku ekspertizu i finansiranje, kao i lobiranje i zalaganje za podršku drugih zainteresovanih strana. Partnerstvo sa UN Women traje više od pet godina, ističući prednosti dugoročnog, sistematskog angažovanja sa ciljem da se obezbedi osnaživanje žena i jednakost.

Uzimajući široki hronološki pristup, ovaj izveštaj prikazuje u praktičnom smislu ključne prekretnice u uspostavljanju i rastu UŽKP. Prvo poglavlje se fokusira na pokretanje UŽKP i neke od ključnih početnih koraka. U drugom poglavlju se nastavlja sa formalnim osnivanjem UŽKP, sa posebnim osvrtanjem na stvaranje operativnih struktura i komunikacije, dok se u trećem poglavlju razmatra održivost i učinci UŽKP. Izveštaj se završava preporukama kako bi proces mogao biti poboljšán i kako se može primeniti na drugim mestima.

KLJUČNA DOSTIGNUĆA UDRUŽENJA ŽENA U KOSOVSKOJ POLICIJI

- Članstvo preko 600 kosovskih policajki, i dalje raste.
- Uključivanje u regionalne i međunarodne mreže udruženja policajki.
- Velike mogućnosti za razvoj kapaciteta, kroz ciljne treninge i mogućnosti obrazovanja.
- Žene češće učestvuju u promotivnim panelima, sa najmanje jednom ženom uključenom u sve panele u kojem se razmatraju kandidatkinje.
- Organizuju se redovni zdravstveni pregledi za sve policajke.
- Efikasna komunikacija sa svim članovima UŽKP, kroz redovne sastanke na regionalnom nivou.
- Stvorene su mogućnosti za žene da se uključe u mrežu i dele svoja iskustva na otvoren način uz međusobno podržavanje.
- Razvijeno je snažno partnerstvo, uključujući: u okviru KP, preko sektora bezbednosti, kao i sa potencijalnim donatorima.

POKRETANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI

Uspešna udruženja žena u policiji (UŽP) odgovaraju na jasne potrebe unutar policije, popunjavanjem praznina koje se ne mogu rešiti postojećim strukturama. Ovo poglavlje se osvrće na kontekst u kojem je osnovano UŽKP, identifikuje zašto je bilo potrebno i osvrće se na neke od ključnih koraka u njegovom inicijalnom kreiranju.

1. ZAŠTO JE UDRUŽENJE ŽENA U POLICIJI BILO POTREBNO

Situacija žena u KP

Osnivanje UŽKP je bilo podstaknuto Izveštajem o položaju žena u Policiji Kosova iz 2010., koji je satavio i objavio Ured za ravnopravnost polova i ljudska prava KP pod pokroviteljstvom Ministarstva unutrašnjih poslova i Opšte policijske direkcije, i uz podršku UN Women. Ovaj izveštaj je služio kao procena potreba u položaju žena u KP i pružio je bitne podatke za stvaranje UŽKP mandata i strukture.

Izveštaj predstavlja sveobuhvatnu kvantitativnu procenu položaja žena u okviru KP, otkrivajući stalni rodni jaz uprkos postojanju pravnog okvira za unapređenje rodne ravnopravnosti. Među 7,331 policajaca, 6,412 (87.5 % od ukupnog broja) bili su muškarci u poređenju sa samo 919 (12.5%) žena. Izveštaj takođe ističe teškoće u zadržavanju ženskog osoblja. Do 2010. godine, 33.3 % žena nekada zaposlenih u KP napustilo je policiju, u poređenju sa 14% ukupnog broja muškaraca. Ovaj trend pokazuje da su mogućnosti i podrška pružene policajkama bili nezadovoljavajući.

Na osnovu analize izjava 350 policajki koje su dale ostavku u KP i razgovora sa sadašnjim i bivšim ženskim osobljem, izveštaj identifikuje neke od glavnih problema sa kojima se suočavaju žene na njihovim poslovima:

- Niske plate, posebno za žene sa decom koje takođe moraju da pokriju troškove brige o deci u toku radnog vremena;
- Teški uslovi rada, kao što su noćne smene za žene dojilje, neadekvatni porodijski odmor i duge smene;

- Nedostatak prilika za unapređenje;
- Seksualno uznemiravanje;
- Društvene predrasude, što može otežati ženama zadržavanje podrške porodice za njihov rad, naročito nakon braka.

Razgovori obavljeni za izveštaj su omogućili dubinsku analizu međusobnih faktora koji su doprineli odluci žena da napuste KP. Oni su istakli neadekvatnost postojećeg formata razgovora za napuštanje KP, koji nije dozvolio da se zabeleži raznolikost ovih faktora.

Oslanjajući se na izveštaj, UN Women je obezbedio tehničke i finansijske ulaze za dve radionice tokom kojih su policajke objasnile svoja iskustva i dublje razmislile probleme na koje su nailazile. Tokom tih razgovora pojavili su se dodatni problemi, uključujući:

- Niski broj žena u policiji;
- Potcenjivanje žena i neprihvatanje njih kao ravnopravnih partnera koji se bave određenim poslovima, uključujući i donošenje odluka;

TABELA PITANJA: PROCENA POTREBA

Ključni prethodnik UŽP koji odražava potrebe žena u policiji je sveobuhvatno i objektivno razumevanje trenutne situacije. UŽP se onda može dizajnirati s posebnim osvrtom na potrebe žena u policiji, čime bi se zauzvrat pomoglo u ojačanju uloge i položaja samog udruženja.

Dok će metodologija procene potreba zavisi od konkretne situacije, generalno se preporučuje da se usvoji mešavina kvantitativnih i kvalitativnih pristupa. Takođe treba da se obuhvati analiza pravnog, političkog i operativnog konteksta, stvarajući nacrt širokog polja informacija.

- Nedostatak jednake obuke ili mogućnosti izgradnje kapaciteta za žene i muškarce, što zauzvrat utiče na mogućnosti napretka;
- Nedostatak znanja kod žena o tome kako da promovišu ili komuniciraju svoje poglede i ideje, što je rezultiralo time da iste nisu uzete u obzir;
- Nepostojanje dovoljno informacija i znanja o rodnoj ravnopravnosti i nediskriminaciji.

Ovi preliminarni razgovori, istraživanje i analize su osigurali sveobuhvatno razumevanje izazova sa kojima se suočavaju žene u KP i obezbedili jake temelje za osnivanje UŽKP. Ovo početno delo je u pomoglo u jamčenju da UŽKP može da zadovolji stvarne potrebe, ponudi realna rešenja i bude integrisano u šire procese reforme, da poveća svoj uticaj i potencijale u stvaranju promena. Sastanci su takođe organizovani od strane UN Women sa višim rukovodstvom policije, uključujući i direktora KP, koji je pružio ključni uvid u administrativni, politički i korporativnog pejzaž koji će oblikovati rad UŽKP. Ovi preliminarni razgovori su pomogli u podršci žena svih činova, kao i višeg policijskog menadžmenta.

Najbolje prakse i naučene lekcije

- Temeljna, sistematska i blagovremena procena potreba je od suštinskog značaja. Ona pruža osnovu za buduće praćenje i evaluaciju razvoja projekta.
- Procena potreba treba da uključi mešavinu kvalitativnih i kvantitativnih metoda, i uključi žene različitih činova, koje rade u raznim odeljenjima i regionima, kao i viši menadžment, kako bi se osigurala podrška i poverenje.
- Procena potreba bi trebao biti proces u više faza. Prvo, treba da se identifikuju potrebe žena u policiji. Zatim, treba se proceniti odgovornost policijskih institucija i zainteresovanih strana. Tada je moguće da se identifikuju aktivnosti koje se trebaju preduzeti od strane UŽP i ograničenja i mogućnosti koje će oblikovati njegov rad.

2. POSTAVLJANJE TEMELJA ZA UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI

Nakon utvrđivanja potrebe za UŽP, sledeći korak je uspostavljanje temelja uspešnog udruženja. Ovo poglavlje identifikuje neke od glavnih koraka.

Postavljanje jasnog cilja i misije

UŽP zahteva jasan cilj i misiju da opiše obim svojih aktivnosti i da razjasni koja će pitanja i radnje ostati izvan njihove nadležnosti.

2012. godine, UN Women i grupa žena na istaknutim položajima u Kosovskoj policiji sastali su se kako bi razgovarali o tome kako da započnu proces uspostavljanja UŽKP. Prema njihovom zahtevu, UN Women je pružio tehničku podršku Kosovskoj Policiji sa fokusom na razvoj kapaciteta žena policajaca za uspostavljanje njihovog profesionalnog udruženja. Profesionalno udruženje žena u policiji će, između ostalog, stvoriti prostor za žene policajce da identifikuju i uvedu mere za ublažavanje i prevazilaženje izazova sa kojima se žene u policiji suočavaju u svom radu.

Tokom narednih sastanaka, žene u Kosovskoj Policiji su identifikovale ciljeve UŽKP kao što je rešavanje izazova sa kojima se suočavaju žene u KP, pomaganje ženama da se mobilišu i umreže da bi istakle svoje probleme i potrebe, i ukupna promocija bezbednosti žena na Kosovu.

Ovi početni ciljevi su dodatno razrađeni tokom radionice u novembru 2012. (*vidi Studiju slučaja: pripremne radionice u nastavku*):

- Osnaživanje žena u KP tako da budu vrednovane za njihov doprinos i da su u stanju da preuzmu inicijativu da se suoče sa izazovima i rešavaju probleme;
- Povećanje zastupljenost žena na pozicijama odlučivanja;
- Podizanje svesti o pitanjima koja se tiču žena u policiji iznošenjem njihovih potreba i problema;
- Promovisanje rodne ravnopravnosti osiguravajući primenu zakona o rodnoj ravnopravnosti, uključujući slobodu od diskriminacije i tretiranje sa poštovanjem i dostojanstvom;
- Podržavanje profesionalnog razvoja žena i promovisanje udruženja i žena policajaca na međunarodnom nivou.

Učesnici radionice su definirali niz objekta putem kojih će se ciljevi postići:

- Razvoj pravnog okvira /statuta, strategije i plana delovanja u cilju osnaženja žena i suočavanja sa izazovima sa kojima se suočavaju u policiji;
- Članstvo u regionalnim i međunarodnim udruženjima žena u policiji;

- Kontinuirani profesionalni razvoj i ohrabrenje žena policajaca da postanu članovi i budu uključene u rad udruženja.

Dok se ove objektivne mogu izmeniti kako se udruženje razvija, njihovo postavljanje na jasan način od samog početka je predstavljalo kritičnu snagu i smer.

Osiguranje podrške visokog nivoa

S obzirom na ciljeve i ulogu koju UŽP ima, podrška višeg menadžmenta policije je bitna za uspeh. Da bi se osigurala podrška, viši menadžment je bio uključen od samog početka UŽKP, kao što je gore opisano. UN Women i njegovi savetnici su pružili višem menadžmentu primere sličnih organizacija u drugim zemljama i konsultirali se s njima o ciljevima i strukturi UŽKP. Oni su uverili menadžment u šire dobiti od UŽP za policijsku službu u celini.

Podrška višeg menadžmenta udriženju omogućila je provođenje mnogih temeljnih aktivnosti UŽKP, od postavljanja zdravstvenih pregleda koji podupiru fleksibilne uvete rada (za više, potražite Odražavanje potreba članova u Poglavlju 3). Viša uprava je morala dopustiti članovima UŽKP da budu izuzeti iz svojih redovnih aktivnosti da bi sudelovali u događajima i treninzima UŽKP, čak i ako je mnogo posla učinjeno izvan radnog vremena.

Uspostava strateškog partnerstva i osiguravanje održive podrške

Ključ uspeha UŽKP je bio uspostava partnerstva sa saveznicima koji dele slične ciljeve i interese. Kosovska vlada je 2014. odobrila Nacionalni akcijski plan (NAP) 2013.-2015. o provedbi UNSCR 1325 o ženama, miru i sigurnosti. Plan uključuje nekoliko učinaka i aktivnosti vezanih za povećanje sudelovanja žena u sigurnosnim strukturama, uključujući uspostavu UŽP. To povezuje UŽKP sa horizontalnim prioritetima sigurnosnog sektora, čime pruža jak temelj za uspostavu drugih partnerstva i osigurava podršku. Ovo je

STUDIJA SLUČAJA: IZLOŽBA FOTOGRAFIJA ZA POKRETANJE UŽKP

Čak i pre nego što je UŽKP osnovano, predsednica Kosova, koja je u to vreme i sama formalno bila u KP, je razgovarala sa UN Women o ideji za stvaranje UŽKP, i u tom smislu je predložila organizaciju izložbe fotografija koja bi delovala kao katalizator za UŽKP.

Ministar unutrašnjih poslova je pružio svoju podršku u organizaciji izložbe fotografija žena policajaca 6. septembra 2011. godine, za koju je UN Women pružila finansijsku pomoć. Izložba je promovisala rad žena u KP predstavljajući slike koje su prikazivale njihove dnevne obaveze i izazove sa kojima se suočavaju. To je pomoglo u osnivanju UŽKP.

Predsednica Kosova je pružila svoju podršku tokom osnivanja UŽKP.

STUDIJA SLUČAJA: PRIPREMNE RADIONICE

U cilju podrške stvaranja UŽKP, UN Women je organizovao dve radionice vođene od strane vanjskih stručnjaka. One su pružile forumenu u kojima su policajke mogle da diskutiraju o tome šta žele od njihovog udruženja i prime mentorstvo u razvoju udruženja, kao što je priprema statuta, operacionalnih strategija i putokaze.

Prva radionica je održana od 22.-23. novembra 2012. i okupila je 25 policajki raznih činova iz svih regiona Kosova, uključujući graničnu policiju, kao i regionalnog savetnika iz EULEX-a (Evropska misija vladavine prava na Kosovu, vidi: <http://www.eulex-kosovo.eu/>).

Radionicu je vodila Julia Jaeger, Evropski koordinator Međunarodnog udruženja žena u policiji (MUŽP) kao i penzionisani britanski policajac. Ona je predstavila svoja iskustva u uspostavljanju Britanskog udruženja žena u policiji, kao i u razvoju rodnoeg programa u Velikoj Britaniji, petogodišnjeg programa potpisanog od strane načelnika policije koji ujedinjuje žene širom policijskih okruga sastupajući njihove interese i probleme.

Drugu radionicu održanu od 11.-12. juna 2013. je vodio DCAF, međunarodna fondacija koja doprinosi poboljšanju dobrog upravljanja kroz reforme sektora bezbednosti. Uz prisustvo 25 policajki odabranih od strane privremenih lidera UŽKP, u konsultaciji sa sekretarijatom udruženja (konsultanta finansiranog od strane UN Women sa sedištem u kancelariji predsednika udruženja, vidi Stvaranje sekretarijata u Poglavlju 2 u nastavku), fokusiralo se na izgradnju kapaciteta učesnika da budu aktivni članovi UŽKP. To je uključivalo razvijanje njihovog razumevanja u vezi sa: značajem rodne ravnopravnosti u normativnom i operativnom smislu, i rodne analize i ravnopravnosti kao sredstva u obavljanju policijske dužnosti; i tehnike i ulogu zagovaranja, jasne i redovne komunikacije, saradnje i umrežavanja u cilju funkcionisanja UŽKP. Kao takva, radionica je pružila osnovu za dalji angažman s udruženjem.



Fotografija sa izložbe promocije rada žena u KP. Foto: UN Women/Suzana Mushkolaj

povezalo UŽKP sa horizontalnim prioritetima sektora sigurnosti, obezbeđujući mu čvrstu osnovu za zasnivanje drugih partnerstva i osiguranje podrške.

Ostala partnerstva, kao što je s UN Women, olakšavaju pristup međunarodnoj i domaćoj podršci i resursima. Od samog početka procesa, UN Women je ponudio bitnu tehničku i finansijsku potporu. Štoviše, UN Women je pomogao UŽKP u stvaranju veza sa drugim strateški važnim akterima unutar i izvan Kosova, uključujući i potencijalne donatore i međunarodne stručne konsultanate visokog nivoa koji su vodili početne radionice.

Identificiranje strateških partnera zahteva temeljiti nacrt relevantnih aktera tokom ranog planiranja UŽP. Na primer, radionica za razvoj strateškog plana za UŽKP uključivala je označavanje zainteresovanih strana (vidi Razvijanje strategije u Poglavlju 3).

Dovođenje žena u policiji u proces

Kao što slučaj UŽKP pokazuje, bitno je osigurati otvoreni pristup svim ženama u policiji, bez obzira na čin, regiju, starost i odeljenje (takođe vidi Problem: *Osiguravanje sudelovanja žena u Poglavlju 2*). Žene iz različitih etničkih ili manjinskih skupina trebaju biti uključene. Bez žena u samom srcu procesa, malo je mogućnosti da se razvije osećaj posedovanja potreban za uspeh UŽP.

Da bi se dovele policajke u UŽKP, jezgra osnivačke skupine je lično doprla do lokalnog nivoa, organiziranjem i prisustvom na sastancima o organizaciji u svakoj jedinici, stanici i regionu. Iako je takav proaktivni angažman zahtevan što se tiče vremena i resursa, pokazao je da udruženje nije inicijativa od vrha prema dole, nego udruženje čija je primarna funkcija slušati i raditi za žene u policiji na terenu.

Ovaj domet mora biti popraćen jasnom i dobro artikuliranom porukom kojom se utvrđuju prednosti članstva. Tokom pripremnih radionica 22.-23. novembra 2012., sudionici su se složili oko nacrtu komunikacijske strategije za promovisanje udruženja unutar policije i poticanje žena da postanu članovi. Oslanjajući se na vlastita iskustva i znanja o potrebama žena policajaca, učesnici su identifikovali neke glavne 'motive za članstvo' koji se lako mogu saopštiti. Oni uključuju da će udruga:

- Ponuditi obuku, razvoj kapaciteta i podršku za profesionalni razvoj;
- Zalagati se za rešavanje problema sa kojima se suočavaju žene u policiji, koji utiču na donošenje odluka, unutrašnju politiku i radnu sredinu;
- Obezbediti mogućnosti za umrežavanje i razmenu informacija, znanja, ideja i iskustava.

Proaktivni domet osnivača UŽKP i jasno definisane prednosti članstva su više puta istakle policajke kao ključne za vlastite obaveze. To je podstaklo njihovo interesovanje i stvorilo ambijent u kojem su se one osećale da će se njihove potrebe i mišljenja ozbiljno uzeti.

TABELA PITANJA: VLASNIŠTVO

Vlasništvo nad UŽKP od strane njenih članova je bio vodeći princip tokom njegovog nastanka i neophodan preduslov za efikasan razvoj.

Vlasništvo zavisi od efikasne komunikacije i informisanja, kroz koje su nastale mogućnosti za žene da doprinesu procesu i aktivnostima (vidi Problem: Obezbediti dobru internu komunikaciju u Poglavlju 2). Redovni sastanci između lidera i članova omogućavaju onima koji nisu uključeni u svakodnevno vođenje udruženja da osećaju da imaju udela u njegovom uspehu. Na primer, tokom stvaranja UŽKP, nacrt statuta je bio široko podeljen radi komentara pre njegovog usvajanja. To je omogućilo ženama da vide rezultate svog zalaganja u ishodima udruženja.

Vlasništvo je i neraskidivo vezano za održivost jer pomaže u jačanju motivacije u preuzimanju izazova organizacionog osnaženja i razvoja.



Fotografija sa izložbe promocije rada žena u KP. Foto: UN Women / Suzana Mushkolaj

Najbolje prakse i naučene lekcije

- Vlasništvo se treba negovati kroz članstvo od rukovodstva do službenika ranga i niže. Štoviše, vlasništvo ne sme biti samo o procesu, nego i o ishodu tako da članovi mogu videti rezultate svojih napora i posvećenosti.
- Efikasno vlasništvo zavisi od dvosmernog angažovanja između rukovodstva i policajki s rangom i niže. Članovi treba da osećaju da je udruženje korisno za njih i da imaju uticaj na njegov raspored i donošenje odluka.
- Rad direktno na lokalnom nivou ima značajnu vrednost u mobilizaciji i komunikaciji. To je omogućilo rukovodstvu UŽKP je da prenese svoje ciljeve slušanjem i odgovaranjem na potrebe i probleme žena u policiji na terenu.
- Strateška partnerstva mogu da obezbede osnovnu tehničku, administrativnu i finansijsku podršku.
- Dok pružaju podršku, međutim, partneri ne bi trebali da prekorače svoje uloge, nego da osiguraju da same policajke zadrži vođstvo u procesu osnivanja.
- Postavljanje jasnog cilja i misije treba da bude prioritet, pogotovo da obezbedi podršku od svih važnih partnera, uključujući i viši menadžment, vanjske pristalice i same potencijalne članove.
- Da bi se ispunili ciljevi potrebno je dogovoriti nacrt konkretnih akcija koji sadrži raspored i odgovorne ljude. Dodela odgovornost pruža policajkama početni pokazatelj rada i posvećenosti koji će biti potrebni.

POGLAVLJE 2:

OSNIVANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI



Učesnici osnivačke skupštine UŽKP. Foto: Arhiva UŽKP

Ovo poglavlje identifikuje praktične korake u procesu osnivanja, sa fokusom na dve pojedine oblasti: Stvaranje UŽP strukture i procesa i komunikacija rezultata.

1. STVARANJE STRUKTURE I PROCESA ZA UDRUŽENJE ŽENA U POLICIJI

Izrada i usvajanje statuta

Razvoj i usvajanje statute daje UŽP odgovarajući pravni okvir, kodirane ciljeve, kao i aktivnosti i poslovanje o radu. On takođe deluje kao vodič i referentni dokument.

Statut UŽKP je izradio njegov upravni odbor, koji je proizašao iz radionice održane 22.-23. novembra 2012. Izrada je, međutim, kolaborativni proces, gde su uključeni komentari stručnjaka unutar i izvan KP, uključujući i UN Women i predstavnike EULEX-a. Rukovodstvo Kosovske policije takođe je pružilo svoje resurse i ekspertizu preko svog zamenika direktora, koji je prethodno bio član radne grupe koja je radila na razvoju zakona o KP, kojim je ona osnovana 2008. godine, kao i šef pravne službe koji je ponudio pomoć preko KP, naročito iz Pravne kancelarije.

To je pomoglo osigurati da, kada je statut usvojen 23. jula 2013. godine, smatrao se zajedničkim vlasništvom svih članova i ključnih aktera. To uključuje:

- Početne odredbe, uključujući status UŽKP, simbole i zastupanje;
- Svrha i aktivnosti udruženja;
- Organi udruženja, uključujući i njihove radne procedure;
- Procedure za izbor upravnog odbora;
- Finansijska pravila i izveštavanje.

Statut ocrtava oblasti odgovornosti i delovanja udruženja, pomažući u stvaranju realnih očekivanja o tome šta će biti u stanju da postigne. Pojašnjavajući uloge i odgovornosti različitih organa udruženja, omogućava svim članovima da identifikuju kako oni mogu da doprinesu njegovom funkcionisanju, bez obzira na njihov položaj u okviru policije ili samog udruženja.

Razvijanje načina rada i identificiranje vođa

Da bi se zagarantovala transparentnost i odgovornost, statut se fokusira na praktična operativna pitanja vezana za svakodnevne operacije i identificira menadžment i nadzorna tela. Pojašnjava ko ispunjava uslove za članstvo i kako će se UŽKP financirati.

O upravljačkoj strukturi UŽKP se u početku raspravljalo i dogovoreno tokom pripremne radionice 22.-23. novembra 2012. Zatim su glavne odluke uključene u statut koji je identificirao tri ključna tela:

- Skupština;
- Izvršni / upravni odbor;
- Odbori.

Skupština donosi glavne odluke i stvara mogućnosti za umrežavanje, ali je upravni odbor zadužen za svakodnevno poslovanje. Sastoji se od sedam članova (predsednik, zamenik predsednika, sekretar, blagajnik i najmanje tri druga člana UŽKP), koji se biraju na dve godine od strane svih članova UŽKP, i neophodno je da se sastanu najmanje tri puta godišnje.

Njegovi članovi moraju posedovati veštine, posvećenost i iskustvo da vode novu organizaciju na dnevnoj osnovi. Imajući u vidu ove zahteve, bile su uključene starije policajke koje su posedovale iskustva u upravljanju, autoritet i kontakte koji su im pomogli u angažovanju sa višim rukovodstvom i potencijalnim članovima UŽKP u prvim fazama njegovog razvoja.

Da bi se odgovorilo na široki spektar pitanja i interesa koji su članovi udruženja imali, uspostavljeno je pet radnih odbora, svaki odgovoran za nadgledanje sprovođenja jednog od ciljeva udruženja.

Prepoznavanje lidera ne treba, međutim, biti na štetu ravnopravnog učešća. Policajke i unutar i izvan upravnog odbora su istaknule važnost svih glasova koji se čuju i izbjegavanje situacije u kojoj pojedinci dominiraju. Jednake mogućnosti pomoći će da se stručnim, posvećenim pojed-

TABELA PITANJA: OBEZBEĐIVANJE UČEŠĆA ŽENA

Bitno je da su strukture i procesi UŽP osigurali učešće žena bez obzira na njihov položaj ili funkciju. Jedan važan kanal je uspostavljanje regionalne mreže kontaktnih tačaka UŽP u svakoj upravnoj oblasti, putem kojeg se odvija redovni angažman između rukovodstva UŽP i članova u svakom regionu. Takva dvosmerna komunikacija je ključ za obezbeđivanje posvećenosti članova udruženju, kao i svesti rukovodstva o pitanjima na lokalnom nivou.

Jedan primer je poseta predsednika UŽKP i predstavnika upravnog odbora prizrenskom regionu u maju 2014. Godine. Kao jedan od mnogih takvih skupova koje je podržao UN Women, skupu je prisustvovalo više od 40 policajki. Predstavljajući dostignuća i planove za budućnost UŽKP, rukovodstvo je istaklo aktivnosti udruženja i zalagalo se za nove članove. Da bi bili sigurni da protok informacija nije u jednom pravcu, dosta vremena je bilo rezervisano za otvorenu diskusiju sa članovima o njihovim problemima i brigama.

incima punim omogući ulazak u upravni odbor i dodele druge odgovornosti.

Drugo ključno pitanje je podobnost za članstvo. Da bi se osigurala uključenost, UŽKP je otvoreno za sve žene u policiji, i uniformirano civilno osoblje, na dobrovoljnoj osnovi. Takođe je poželjno omogućiti članstvo za muškarce, što bi se odrazilo na podršku i pomoć koju oni

TABELA PITANJA: UKLJUČIVANJE MUŠKARACA U PROCES

Uključivanje muškaraca u proces postizanja rodne ravnopravnosti osigurava da se ne smatra kao borba samo za žene, nego kao proces od kojeg će imati koristi svi članovi društva. Muškarci mogu da doprinesu u svim aspektima promocije i osnaživanja žena, od pružanja podrške prema podizanju svesti i zastupanju.

Muškarci kao prvaci rodne ravnopravnosti su posebno važni u sektoru bezbednosti u kojem uglavnom dominiraju. Kada se visoko profilirani muškarci zalažu za rodnu ravnopravnost i ženska ljudska prava to može da obezbedi stepen legitimiteta i prihvatljivosti kod većinski tradicionalne muške publike. Pristup članstvu UŽKP muškarcima signalizira da rodna ravnopravnost mora biti ostvarena u saradnji žena i muškaraca. Takođe je poslužio da se podigne svest među muškarcima o važnosti podrške ženama da ostvare jednaka prava, te im pruže praktična sredstva za ostvarenje podrške. Muški članovi su uvideli direktnu korist od udruženja za policiju u celini, što im zauzvrat pomaže da postanu zagovornici rodnih pitanja.



Iskustvo UŽKP je istaknuto na regionalnoj konferenciji OEBS-a "Integracija rodne perspective u sektoru bezbednosti," održanoj u Prištini. Foto: Kosovska Policija

mogu pružiti, i zbog ključne uloge koju muškarci moraju igrati u ostvarivanju ženskih ljudskih prava i rodne ravnopravnosti (vidi Pitanje: *uključivanje muškaraca u proces*). UŽKP također omogućuje pridruženo članstvo za osobe s posebnim stručnim znanjem; počasno članstvo za posebno ugledna lica; i kooperativno članstvo za udruženja ili korporacije koje dele njihove ciljeve.

Treće, pitanje finansiranja se treba razmotriti. Nominalna članarina može osigurati sredstva, ujedno pružajući članovima udeo u organizaciji i način da pokažu svoju posvećenost. Bilo bi poželjno da se omogući početak u plaćanju tako da se prevaziđu finansijske prepreke za članstvo i da osete koristi udruženja pre naplate članstva.

Obezbeđivanje pravnog oslonca i nezavisnosti

Statut garantira da se udruženje uklapa u pravni i normativni okvir koji uređuje policija. Na primer, statut UŽKP ističe kako je u skladu sa ustavnim odredbama o ravnopravnosti polova i sa pravilima KP o ženskim ljudskim pravima.

- UŽKP je odlučio da postane nezavisno telo, a ne da ostane u strukturi KP, kako bi povećao svoju sposobnost da održi KP odgovornu ženama u policiji i održi nezavisnost. Pravna Kancelarija KP je pomogla UŽKP da uspešno konkurišu za upis u Ministarstvo za državnu upravu i Direkciju nevladinih agencija.

Stvaranje sekretarijata

Stvaranje efektivnog sekretarijata je još jedan sastavni deo uspeha UŽKP. Za razliku od organa odlučivanja, uloga sekretarijata je da podržava svakodnevne operacije. To može uključivati: pomaganje predsedniku i upravnom odboru; obezbeđivanje blagovremene i efikasne interne i eksterne komunikacije; delovanje kao kontakt tačka; redovno izveštavanje o radu udruženja; organizovanje i omogućavanje aktivnosti kao što je obuka; prikupljanje sredstava i izrada predloga projekata i doprinos u finansijskoj i drugoj evidenciji.

Posedovanje jakog sekretarijata koji pruža redovnu tehničku administrativnu podršku obezbeđuje da lideri udruženja maksimaliziraju svoj doprinos i samim tim efikasnost UŽP kao celine. To je naročito važno kada članovi doprinose dobrovoljno. Članovi i partneri UŽKP su istakli ključnu ulogu sekretarijata koju je odigrao u nadzoru efektivne komunikacije. Ostala udruženja, što je primećeno, su brzo postala neaktivna zbog nedostatka administrativne podrške.

Sekretarijat je imao koristi od spoljne podrške, tokom prvih 20 meseci UŽKP od UN Women koji je finansijski podržavao nacionalnog savetnika sa punim radnim vremenom stacioniranog u sedištu KP koji je koordinirao i pomagao u sprovođenju operacija i komunikacionih strategija UŽKP u saradnji sa upravnim odborom, UN Women i drugim zainteresovanim stranama. Od 1. januara 2015. godine, u cilju veće održivosti, troškovi savetnika su pokriveni od strane Norveške ambasade na Kosovu -



Fotografija sa izložbe promocije rada žena u KP. Foto: UN Women/Suzana Mushkolaj

zahvaljujući prikupljanju sredstava potpomognutim od strane UN Women.

Najbolje prakse i naučene lekcije:

- Statut koji jasno definiše ciljeve udruženja, konstitutivni organi i pravila procedura su suštinskog značaja. Izrada i održavanje strukture transparentnog upravljanja i osiguranje redovnog, planiranog prometa u rukovodstvu i odgovornost za svoje postupke će povećati legitimnost udruženja.
- Potreban je sekretarijat sa osobljem koje prima platu da katalizuje i upravlja svakodnevnim aktivnostima i olakšava komunikaciju, posebno kada su redovni članovi volonteri i imaju druge obaveze.
- Otvoreno članstvo za muškarce i žene, bez obzira na čin ili funkciju.
- Upravni odbor treba biti sastavljen od izuzetno posvećenih članova koji odražavaju raznolikost u policiji, uključujući predstavnike iz različitih regiona, etniciteta i činova. Odbor bi trebao da obezbedi redovne i sistematske konsultacije sa ostalim ženama policajcima širom zemlje, kako bi osigurao njihovu validaciju ključnih dokumenata, strategija i akcionih planova.
- Jasni načini rada treba da osigura da je proces postizanja zajedničkih stavova transparentan, što smanjuje rizik da članovima budu isključeni ako se njihovi stavovi ne

ogledaju u konačnoj odluci.

- Snažan pravni okvir za rodnu ravnopravnost na nacionalnom nivou. Rodna ravnopravnost treba da započne u vladi, ili će biti teško da se stvori takva kultura u policiji.
- Nezavisnost može da poboljša položaj udruženja uveravajući svoje članove da će UŽP predstavljati njihove interese, a ne one organizacije.

2. KOMUNICIRANJE UDRUŽENJA ŽENA POLICAJACA

Jedan od prvih zadataka UŽP je da privuče potencijalne članove i druge partnere. Ovo poglavlje razmatra kako je UŽP razvio sredstva za komunikaciju radi povećanja njegove vidljivosti.

Razvoj sredstava za komunikaciju

Efektivna komunikacija o ciljevima i aktivnostima pomaže da se mobilišu novi članovi i da se dobije spoljna podrška. Prepoznavanje kako i šta saopštiti može da pomogne udruženju da razjasni svoju svrhu i ciljeve. Na primer, pored razgovora o ciljevima UŽP, učesnici pripremne radionice održane 22.-23. novembra 2012. godine su razgovarali o profilisanju udruženja, komunikaciji s medijima i javnosti, i o promociji među ženama policajcima.

Ove početne ideje su zatim dalje razvijene tokom radionice o komunikacionoj strategiji koja je održana 25.-26. juna 2013. godine, uz podršku UN Women. Dvadeset četiri učesnika iz UŽKP, civilno osoblje i medijsko odeljenje KP, usredsredilo se na identifikovanje načina unutrašnje i vanjske komunikacije, kao i na promotivni materijal za predstavljanje udruženja. Kada bude završena, strategija komunikacija će obuhvatiti kako da: privuče zainteresovane strane; pokaže uspešno funkcionisanje UŽKP; i saopšti njegovu svrhu.

Jedno od ključnih sredstva komunikacije je logo koji može pokazati karakter Udruženja, ciljeve i aspiracije. Logo UŽKP sadrži profile dve žene u obliku štita koji je sličan onom KP. Kada se postavi na sva sredstva komunikacije, označavanje pomaže izgraditi vidljivost.

Podizanje svesti

Komunikacijski proizvodi treba da budu prilagođen različitim ciljnim grupama i kanalima komunikacije. Stoga je UŽKP razvilo širok spektar promotivnih materijala, sa sekretarijatom koji usmerava i koordinira mnoge od ovih aktivnosti podizanja svesti:

Brošure: UŽKP, uz podršku UN Women, je kao jednu od prvih aktivnosti sačinilo brošuru u kojoj navodi svoju ulogu i ciljeve, a koja je distribuirana da se podigne znanje o udruženju i prednostima članstva. Kasnije, u okviru međuministarskog projekta o ženama u sektoru bezbednosti na Kosovu - koji okuplja KP, snage bezbednosti, carinu i kazneno-popravnu službu – UŽKP je, uz podršku Norveške ambasade na Kosovu i delimično UN Women, sastavilo drugu brošuru koja predstavlja žene koje rade u različitim službama bezbednosti.

Poster: UN Women je podržao UŽKP za štampanje 300 postera da se podigne vidljivost udruženja i privuku članovi. Plakati su postavljeni na zgradama centralne uprave KP i u policijskim stanicama širom Kosova.

TV spot: Uz podršku UN Women UŽKP je pripremio kratak informativni film koji je više puta emitovan na nacionalnim televizijskim kanalima u upadljivo vreme. Film je predstavio udruženje i objasnio

prednosti članstva (vidi: <http://shgpk-ks.org/galeria>).

Dokumentarni film: UŽKP je sačinio dokumentarni film uz podršku Norveške ambasade (vidi: <http://shgpk-ks.org/galeria>) da predstavi raznovrsne uloge žena u uniformi u četiri sigurnosne agencije. Dokumentarac je široko prikazan na nacionalnoj televiziji.

Nastupi na televiziji: UŽKP lideri su nastupili na televiziji na Kosovu i Albaniji da bi doprli do publike koja inače možda ne zna o UŽKP, naročito mladi ljudi. Dana 8. marta 2013. godine, popularna televizijska emisija Oxygen je pozvala dva lidera UŽKP da predstave i promovišu udruženje.

TABELA PITANJA: OSIGURATI DOBRU UNUTRA/NJU KOMUNIKACIJU

Članovi UŽKP su istakli dobru internu komunikaciju kao jedan od ključnih faktora uspeha udruženja, napominjući da ih je to učinilo da se osećaju bliže rukovodstvu i da su njihove brige saslušane i da je po njima postupljeno. Korisna sredstva uključuju:

- **Internet:** može poslužiti kao korisno spremište informacija, uključujući o predstojećim događajima i aktivnostima. Na primer, zapisnici sa svakog sastanka upravnog odbora UŽKP su postavljeni na internet stranici KP.
- **Email stabla:** email 'stabla' osiguravaju da informacije brzo dopru do svih delova udruženja. U UŽKP, na primer, informacije se šalju svim regionalnim koordinatorima, koji ih zatim prosleđuju kontakt osobama u svakoj policijskoj stanici, a koje dalje šalju informacije članovima.
- **Redovni sastanci s regionalnim koordinatorima:** predsednik UŽKP se sastaje jednom mesečno s upravnim odborom i regionalnim koordinatorima koji izveštavaju o događajima u njihovom regionu.
- **Česte posete lokalnom nivou:** rukovodstvo UŽKP redovno posećuje regione Kosova da bi održalo sastanke s policajcima i civilnim osobljem, koji mogu da iznesu svoje lokalne probleme i brige.
- Osim toga, važno je da se sigura da je komunikacija:
- **Blagovremena:** informacije, posebno o aktivnostima, su korisne samo ako se pruže dovoljno unapred.
- **Redovna:** jedna od opcija je da se izdaju redovni nedeljni, dvo-nedeljni ili mesečni bilteni koji izveštavaju o nedavnim aktivnostima i najavljuju predstojeće događaje.
- **Usmerena:** nisu svi podaci relevantni za sve članove. Usmeravanje komunikacije znači da primaoci ne dobijaju velike količine podataka koji ne odnose na njih.



Promocija udruženja u "Oxygen Show," popularnom nedeljnom TV šou. Od levo prema desno: Potpukovnik Aferdita Mikullovc i Poručnik Tahire Haxholli razgovaraju sa voditeljom Besim Dina. Foto: Oxygen Show

Članci u unutrašnjim časopisima da se dopre do ciljne publike: Ubrzo nakon osnivanja, predsednica UŽKP je dala dugačak intervju KP magazinu /kancelariji medija koji je razdeljen širom zemlje i koji je pomogao da se pokaže podrška menadžmenta KP za UŽKP.

Članci u spoljnim publikacijama: U aprilu 2013. godine UŽKP je objavio članak u najpopularnijem ženskom mesečniku Kosova, dopirući do šire javnosti. Članak je predstavio predsednicu UŽKP i dva regiona koordinatora, koji su diskutovali o ulozi žena u policiji i udruženju.

Događaji: Uz podršku UN Women UŽKP je organizovao nekoliko događaja koji se podudaraju s važnim prekretnicama u njegovom razvoju, na primer, izložbu fotografija koja je postavila temelje za UŽKP, zvanično lansiranje udruženja, i pokretanje njegovog sajta da okupi niz aktera i pristalica.

Prezentacije: Članovi UŽKP vrše prezentacije u školama da obaveste devotke o udruženju i da ih ohrabre da razmotre karijeru u sektoru bezbednosti.

Sajt: Veb sajtovi su važna referentna tačka za informacije o udruženju za članove i ne članove u policiji, kao i za širu javnost. Sva sredstva za podizanje svesti se mogu postaviti (vidi Studija slučaja: pokretanje veb-a UŽKP ispod).

Društveni mediji: Društveni mediji su posebno važni za dopiranje do mladih ljudi. Oni mogu da obezbede prostor za ne-članove da postavljaju pitanja o UŽP i o njegovom radu. UŽKP je sačinio Facebook profil u februaru 2014. na kome postavlja informacije i fotografije aktivnosti.

Poput razvoja različitih rezultata za različite ciljne publike, važno je uzeti u obzir koliko će oni zahtevati resursa – kako u pogledu sredstava tako i vremena – kao i jezik predstavljanja, posebno u višejezičnoj zemlji kao što je Kosovo gde UŽKP ima za cilj da predstavlja sve bez obzira na etničku pripadnost.

Događaj lansiranja

Zvanično lansiranje UŽKP 1. novembra 2013. godine pred skoro 300 učesnika, uz podršku UN Women, okupio je "mrežu prijatelja", uključujući Predsednicu Kosova (koja je takođe bila u KP), predstavnike visokog nivoa vlasti, međunarodne institucije, donatore, članove poslovne zajednice, više rukovodstvo KP, i brojne predstavnike civilnog društva.

Predstavljajući ciljeve i aktivnosti UŽKP ovoj publici, rukovodstvo je bilo u mogućnosti da istakne svoju privlačnost potencijalnim pristalicama. To je izgradio legitimitet i značaj UŽKP. Ovaj događaj je privukao veliku medijsku pažnju za novo udruženje. Konačno, lansiranje je delovalo kao odskočna daska za buduće aktivnosti UŽKP.

Najbolja praksa i naučene lekcije

- Uspostavljanje efikasne komunikacije s zainteresovanim stranama unutar i izvan UŽKP predstavlja ključni faktor uspeha.
- Efikasna dvosmerna komunikacija između UŽKP rukovodstva i članova na terenu je ključ za obezbeđivanje

TABELA PITANJA: KORI/ ENJE MEDIJA

Mediji mogu doseći do širokog spektra ljudi. Očigledan način privlačenja pažnje medija je da "zakače" informacije na ciklus novosti i aktuelne događaje. Na primer, kratki informativni spot o UŽKP je lansiran na međunarodni dan žena, kada su mediji koji su izveštavali o danu mogli da prikažu kratak film. Druga opcija je da se organizuju događaji visokog profila koji uključuju dobro poznate ili istaknute govornike. Ovi događaji mogu da deluju kao odskočna daska za lansiranje drugih aktivnosti podizanja svesti koji zadiru dublje u probleme s kojima se suočavaju žene policajke. Izložba fotografija koja je održana na dan Kosovske policije, na primer, je započela niz diskusija o potrebi stvaranja UŽKP na Kosovu.



Pokretanje veb sajta UŽKP. Foto: UN Women



Obraćanje tadašnje zamenice premijera Edite Tahiri učesnicima svečane pokretanja UŽKP. Foto: UN Women

- angažovanja članova i može se vršiti preko mreže kontaktnih osoba u svakom regionu.
- Strategija komunikacije treba: identifikovati komunikacione ciljeve i aktivnosti; uključiti unutrašnje i vanjske aspekte komunikacije; identifikovati ključne poruke za svaku ciljnu publiku; i zasnivati se na određivanju relevantnih aktera, uključujući oblasti njihovih posebnih interesa ili briga, kako bi se omogućio ciljani doseg.
- Matrijale za podizanje svesti treba distribuirati putem različitih medija u zavisnosti od ciljne publike. Oni treba da budu dostupni na svim lokalnim jezicima.

- Televizija i elektronski mediji su važni alati za podizanje svesti među širom publikom. Društveni mediji su naročito važni kada se radi s mladima da se poveća svest o ravnopravnosti polova i pitanjima ljudskih prava žena.
- Događaji i lansiranja će verovatno privući više medijske pažnje ako se poklapaju s glavnim vanjskim događajima, kao što su međunarodni dan žena ili dan policije. Poput obezbeđivanja foruma za razmenu informacija, oni su važne prilike za umrežavanja da se izgrade strateški odnosi.

STUDIJA SLUČAJA: LANSIRANJE VEBSAJTA UŽKP

Na zahtev UŽKP koji je podnesen avgusta 2014, UN Women je finansijski i tehnički podržao razvoj zvaničnog sajta UŽKP. Njegovo lansiranje 27. novembra 2014. godine, ne samo da je obezbedilo komunikacionu platformu za unutrašnje i vanjske zainteresovane strane, već je takođe pokazalo transparentnost organizacije. Ono je pružilo još jednu priliku da se okupi oko 70 aktera visokog profila iz lokalnih i međunarodnih institucija da razmatraju dostignuća UŽKP i obeleže još jednu prekretnicu u njegovom razvoju. Sajt je dostupan na: www.shgpk-ks.org.

JAČANJE UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI

Poslednje poglavlje se bavi time kako se UŽKP razvija od osnivanja do faze sprovođenja, posebno obraćajući pažnju na to kako može da obezbedi svoju održivost u dužem vremenskom periodu.

1. OBEZBEĐIVANJE ODRŽIVOSTI

Ovaj deo razmatra kako je UŽKP razvio svoj strateški plan, te neke od njegovih ključnih strategija za dobijanje finansijskih sredstava.

Razvijanje strategije

Održivost zahteva strukturiran pristup postizanju ciljeva u kratkom, srednjem i dužem roku, koji može biti uključeni u višegodišnji strateški plan. Strateški plan treba postaviti jasne i merljive ciljeve zadržavajući fleksibilnost da se odgovori na promene okolnosti.

Svaki cilj u strateškom planu treba da bude pretočen u konkretne ishode s jasno definisanim očekivanim rezultatima i aktivnostima koje su potrebne za njihovo ostvarivanje. Ovo bi trebalo da bude praćeno pokazateljima ishoda za određivanje da li je cilj ispunjen, procenu ljudskih i finansijskih resursa potrebnih za svaku aktivnost, vremenski okvir i odgovorna lica ili grupe.

Strateški plan takođe sadrži mogućnosti za sistematsko praćenje i evaluaciju. Godišnje strateške ocene omogućavaju analizu aktivnosti koje su sprovedene, a koje onda mogu biti uključene u razvoj godišnjeg programa rada, i podeljene s zajedničkim sa partnerima da pokažu uspehe UŽKP i pruže priliku za dodatnu podršku (vidi Obezbeđivanje finansijskih sredstava ispod).

Strateški plan UŽKP za 2013-2015 je osmišljen tokom trodnevne strateške radionice uz podršku UN Women, gde je identifikovano pet strateških stubova:

- podizanje svesti i rešavanje pitanja od interesa za žene u okviru KP i društva;

- promocija i podržavanje sprovođenja principa rodne ravnopravnosti i nediskriminacije u KP;
- podrška kontinuiranom profesionalnom razvoju žena u KP;
- učešće u profesionalnim mrežama i socijalnim inicijativama na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou;
- promocija i zaštita dobrobiti i psihosocijalnog zdravlja žena u KP.

U okviru svakog stuba, identifikovana je specifična name na zajedno s očekivanim rezultatima i aktivnostima. U nekoliko slučajeva, aktivnosti predstavljene u jednom strateškom stubu su bile slične aktivnostima u drugom. Da bi se izbegla duplikacija, potrebno ih je posmatrati kao jedinstvenu aktivnost koja istovremeno doprinosi višestrukim ciljevima.

Osiguravanje finansiranja

Osnov za osiguranje sredstava je dobro finansijsko upravljanje i redovno i tačno izveštavanje u skladu s zahtevima računovodstva. Ovi princip sei mogu odrediti u statu-

TABELA PITANJA: STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE

Strateško razmišljanje pomaže organizaciji da se udalji od kratkoročnog planiranja i jednokratnih aktivnosti, te da identifikuje dugoročne ciljeve, kao i aktivnosti koje su potrebne da se postignu. Obuka u izradi strategije može da pomogne UŽKP da formuliše dugoročne ciljeve, kao i strategije njihovog postizanja, a koji se mogu lako saopštiti kako unutar tako i izvan udruženja.

Dodatni način da se podrži strateško razmišljanje je da se iskoriste sredstva ili preimućstva širom zemlje. Na primer, udruženja iz različitih zemalja mogu zajedno da identifikuju zajedničke dugoročne ciljeve i kako mogu pomoći jedni drugima da ih ostvare. Druga mogućnost je da se stvori transnacionalna platforma na kojoj može da se razmenjuje materijal, sredstva i najbolje prakse.

tu udruženja, kao što je slučaj s UŽKP, ali treba da budu popraćeni rigoroznim postupcima da bi se osiguralo da su sve finansijske transakcije transparentne i odgovorne.

Strategija popraćena jasnim aktivnostima i rezultatima olakšava prikupljanja sredstava jer omogućava donatorima da identifikuju konkretne aktivnosti koje žele da podrže. Određivanje zainteresovanih strana tokom izrade strategije omogućava UŽKP da usmeri svoje molbe za finansiranje.

UN Women je pružio podršku ne samo sopstvenim finansijskim doprinosom UŽKP, već i povezivanjem s drugim donatorima. Omogućio je sastanke sa stranim partnerima, te pomagao UŽKP u pripremi uspešnog predloga projekta za Norvešku ambasade za finansiranje UŽKP sekretarijata i zajedničkog međuministarskog projekta o ženama u bezbednosnim institucijama na Kosovu. Uz ovu pomoć, sekretarijat je kasnije preuzeo vođstvo u izveštavanju i povezivanju s donatorima, i u pripremi novih predloga projekta.

Dugoročno se očekuje da UŽKP pokrije više svojih osnovnih troškova kroz naplatu članarine. Međutim, dozvoljen je početni moratorijum na takse da se osigura da isplate ne odvrte potencijalne članice.

Najbolja praksa i naučene lekcije

- Strateški plan, razvijen koristeći participativna oruđa, pruža sveobuhvatan okvir i pomaže u otkrivanju konkretnih ciljeva i aktivnosti da se zadovolje različite potrebe žena u policiji.
- Dugoročni strateški plan treba da bude praćen godišnjim programima rada koji utvrđuju konkretne aktivnosti s ciljevima koji odražavaju dostupnost resursa i druga ograničenja.
- Ciljevi treba da budu jasni, realni, prioritizirani i zasnovani na organizacionom mandatu i članstvu. Postavljanje preterano širokih, ambicioznih ciljeva za koje je neverovatno da će se postići, dovesti će do razočarenja.
- Strategije i programi rada treba da uključe redovno i sistematsko praćenje i vrednovanje na osnovu jasnih indikatora u odnosu na koje napredak može biti objek-

STUDIJA SLUČAJA: RADIONICA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

Različite metodologije se mogu primeniti pri izradi strateškog plana. Tokom radionice održane aprila 2013. godine korišćen je metod planiranja programa orijentisanog prema cilju. Ovo je participativna metoda zasnovana je na pet osnovnih faza:

- **Analiza oblasti delovanja:** Učesnici su diskutovali o glavnim oblastima delovanja UŽKP koje su pretvorene u pet strateških stubova.
- **Identifikacija oblasti rada i stranke od interesa:** Identifikovane su glavne stranke od interesa za svaki stub. Ovo je dopunjeno funkcionalnom analizom odnosa između UŽKP i svake od tih stranaka, ističući šta stranke mogu ponuditi UŽKP i kako one mogu imati koristi od saradnje s udruženjem.
- **Analiza problema:** Učesnici su razgovarali o glavnim problemima u svakom stubu i analizirali uzročno-posledične odnose koji oblikuju probleme.
- **Ciljna analiza:** Na osnovu analize problema, problemi su pretvoreni u ciljeve koji mogu da reše probleme. Razgovori su fokusiran na to kako da se postigne cilj.
- **Razvoj logičkog okvira za akciju:** Konačno, sačinjen je poseban logički okvir za svaki stub. Svaki logički okvir se sastoji od matrice koja određuje opšti cilj, određenu svrhu, očekivane rezultate i aktivnosti stuba, koji su popraćeni odgovarajućom logičkom intervencijom, indikatorima, izvorima i pretpostavkama provere.

STUDIJA SLUČAJA: REDOVNI IZVEŠTAJI NAPRETKA

Interno, redovni tromesečni popisi dostignuća pripremljeni od strane sekretarijata i podeljeni pomoću unutrašnjih kanala komunikacije pokazuju da udruženje ispunjava svoja obećanja. Ovo zauzvrat pomaže članovima da shvate da udruženje radi u njihovo ime, i može povećati članstvo pokazivanjem konkretnih koristi.

Spolja, redovni izveštaji o napretku će formirati ključni deo bilo koje molbe za finansiranje, jer ilustruje donatorima opseg i obim aktivnosti udruženja i ističe njegovu profesionalnost.

Da bi se omogućila sistematska procena rada udruženja, izveštavanje treba povezati s pokazateljima ishoda u strateškom planu i ciljeva obuhvaćenih godišnjim programom rada.

aktivno procenjen. Rezultati evaluacije bi trebalo da se uključe u razvoj budućih strategija i planova.

- Strategija finansiranja treba da se zasniva na kombinaciji podrške specifičnim projektima i dugoročne finansijske podrške. Da bi se osigurala održivost, finansiranje koje se odnosi na aktivnosti projekta treba da bude dopunjeno dugoročnim obavezama donatora i članarinom.



Članice UŽKP su učestvovala na regionalnoj konferenciji OEBS-a "Žene u sektoru javne bezbednosti" u Crnoj Gori. Foto: Arhiva UŽKP

- Finansiranje treba tražiti na osnovu iscrpnog određivanja potencijalnih donatora i njihovih specifičnih oblasti interesovanja.
- Verovatno je da će sekretarijat preuzeti vodeću ulogu u obezbeđivanju finansijskih sredstava, te stoga može zahtevati specifično mentorstvo ili izgradnju kapaciteta kako bi se osiguralo da ima potrebne kapacitete i iskustvo u pripremi često složenih finansijskih aplikacija.
- Redovni izveštaji o napretku pomoći će da se podele dostignuća udruženja s članovima i da se predstave uspeli potencijalnim donatorima pokazujući kako pojedinačne akcije dopriose ostvarivanju opštih ciljeva.

2. ISPUNJAVANJE CILJEVA UDRUŽENJA ŽENA U POLICIJI

Budućnost UŽP počiva na njegovoj sposobnosti da ispuni svoje ciljeve. Ovo poglavlje razmatra neke od načina na koji je UŽKP ojačan ispunjavanjem očekivanja svojih članova.

Reflektiranje potreba članova

Glavna uloga UŽP je da osigura da njegove aktivnosti odražavaju potrebe članova. Da bi postalo jače, udruženje treba da ostvari opipljive koristi za žene u policiji koja su usklađena s problemima i izazovima koje su dovele do početnog stvaranja UŽP.

Od samog početka, od ključnog je značaja da se UŽP bavi najosetljivijim pitanjima s kojima se suočavaju žene u policiji. U slučaju UŽP, ovo uključuje pitanja koja se odnose na zdravstvenu zaštitu i socijalnu dobrobit, koja su u velikoj meri ignorisana pre njegovog stvaranja. Suočavajući se s ovim izazovnim pitanjima, UŽKP je pokazao svojim članovima da postoji podrška ženama u policiji, služeći kao forum na kojem one mogu da iznesu i da raspravljaju o pitanjima od značaja.

Pregled nekih od aktivnosti UŽKP pruža primer vrste inicijativa koje se mogu drugde razmatrati (vidi itakođe Izgradnja kapaciteta ispod) za UŽKP:

Radionica o ravnoteži posla i života: U martu 2013. godine, 36 članova UŽKP, iz uniformisanih i civilnih delova policije, prisustvovalo je radionici o ravnoteži posla i života. Obnuka je podržana od strane UN Women u saradnji s EULEX-om i Ministarstvom zdravlja KP, kao odgovor na probleme žena u policiji. Prvi trening je popraćen drugom radionicom u regionu Gnjilana, koji je pohađalo 29 policajki.

Zdravstveni pregledi: Žene u KP su istakle da je zdravlje jedna od njihovih glavnih briga, posebno u nedostatku zdravstvenog osiguranja na radnom mestu. Kao rezultat, UŽKP je u 2013. godine počeo da nudi besplatne ginekološke preglede za sve žene u KP. Ovo je dopunjeno u decembru 2014. godine predavanjem o Sopstvenom pregledu za karcinom dojke, organizovanim od strane UŽKP u saradnji sa Direkcijom za zdravstvene usluge KP. Ove informativne sesije su aktivnosti u toku koje se ponavljaju širom Kosova, u kombinaciji s besplatnim mamografskim pregledima za sve članice UŽKP. Članice UŽKP su izdvojile ove testove kao jednu od glavnih prednosti koja proizilazi iz udruženja.

STUDIJA SLUČAJA: STUDIJSKA POSETA ŠVEDSKOJ

Jedan od ciljeva UŽKP pri njegovom stvaranju je bila prilika da se nauči od sličnih UŽP u drugim zemljama. Podržana od strane UN Women, grupa pripadnika UŽKP je posetila Švedsku u septembru 2013. godine i sastala se s lokalnim mrežama UŽP ove zemlje. Pored osnivača UŽKP, generalni direktor KP, šef Kancelarije za ljudska prava KP, žene policajci na rukovodećim pozicijama i zvaničnici jedinice za obuku i zapošljavanje učestvovali su u poseti.

Putovanje je omogućilo članovima UŽKP da vide kako UŽP postaje funkcionalno i da imaju uvid u to kako se njime upravlja. Pored toga, omogućilo je razmenu znanja i iskustava o zajedničkim problemima i preprekama sa kojima se suočavaju žene u policiji. Učesnici su istakli da je poseta bila korisna jer su mogli da uče od razvijenijih praksi.



Susret predstavnica UŽKP sa Američkom Ambasadoricom na Kosovu, Tracey Ann Jacobson.
Foto: Američka Ambasada

Odgovaranje na zahteve za pomoć: Iako nije organizacija žalbi, UŽKP odgovara na zahteve za podršku individualnih članova. Uspješno su rešena tri zahteva žena policajaca u vezi problema s njihovim uslovima rada i intervenisano je kod rukovodstva da se obezbede promene koje odražavaju njihove potrebe. Umesto predstavljanja ovih pitanja kao žalbi, UŽKP je identifikovao moguća rešenja i predložio ih rukovodiocima KP.

Stvaranje mogućnosti za obrazovanje: Drugo pitanje kojese istakle članice UŽKP je bilo nedostatak pristupa visokom obrazovanju, koji ometa njihovu sposobnost da budu unapređene u viši čin. U novembru 2014. godine, UŽKP je potpisao sporazum o međusobnoj saradnji s dva prestižna privatna univerziteta koji nude mogućnosti za studiranje uključujući bachelor i master stepene. Prema sporazumima, žene u KP i njihove uže porodice mogu imati koristi od preferencijalnih finansijskih uslova i besplatnih kurseva engleskog jezika. UŽKP, uz podršku UN Women, takođe je identifikovao donatore za stipendije radi podržavanja visokog obrazovanja u inostranstvu.

Briga o deci: Kao što je utvrđeno u izveštaju za 2010. godinu, odsustvo pristupačnih opcija brige za decu predstavlja veliki izazov za žene policajke. Uz podršku UN Women, UŽKP je kontaktirao Tursku agencija za razvojnu saradnju radi podrške da se osnuje pilot vrtić za decu žena u policiji.

STUDIJA SLUČAJA: PODRŠKA RAZVOJU KARIJERE

S obzirom na nedostatak žena na pozicijama odlučivanja u KP, jedan od ciljeva UŽKP je da podrži žene da se prijave za više pozicije. UŽKP je- uz podršku višeg rukovodstva - razvio čitav niz programa obuke i mentorstva. Na primer, tokom 2013-2014, UŽKP je organizovao preko 40 sastanaka u policijskim stanicama koji su bili fokusirani na razvoj karijere, kao i obuke u sedam regiona o procesu promocije. Pored toga, u februaru 2014 UŽKP je koordinirao tim trenera iz KP koji su se sastali s policajkama koje su konkurisale za više položaje. Treneri su objasnili ostupak promocije i razgovarali kako se pripremiti za pismeni test.

Udruženje je takođe preduzelo korake da ohrabri žene da se prijave za ulazak u KP. U saradnji s OEBS-om, organizovalo je niz prezentacija i sastanaka radi predstavljanja KP kao atraktivne karijere za žene. Zajedno s UŽKP aktivnostima podizanja svesti, ovo je doprinelo značajnom povećanju broja žena koje se prijavljuju za KP: 1235 žena prijavilo se za KP 2014. godine, u odnosu na samo 445 u 2011. godini.



Podela iskustava članica UŽKP sa ženama policajcima u Albaniji. Foto: Arhiva UŽKP

Ovi primeri pokazuju da najvažnije aktivnosti nisu uvek one koje su prvobitno predviđene, naglašavajući značaj reakcije na probleme članova. Članovi UŽKP su u više navrata istakli da su ove praktične koristi ono što najviše cene kod udruženja.

Izgradnja kapaciteta

Jedan od ključnih ciljeva nekog UŽP je izgradnja kapaciteta žena policajki, posebno u pogledu razvoja karijere i rodne ravnopravnosti na pozicijama odlučivanja. Treba uzeti u obzir nekoliko stvari:

- Ključni faktor uspeha je izgradnja kapacitete da se vrše i sprovedu promene, kako od strane pojedinaca, tako i dela udruženja.
- Drugi ključni element je stvaranje višestrukog uticaja. Ovo se može postići sistematski procesom razdele novih znanja i veština, na primer putem sastanka koje članovi UŽKP drže na lokalnom nivou posle treninga.
- Obuka i njeni korisnici treba da budu detaljno određeni u planu razvoja kapaciteta na osnovu strateškog plana i godišnjih programa rada, ukazujući na očekivani rezultat. Mogućnosti treba da budu dostupne svim policajkama. Na primer, UŽKP je razvio i podelio svim članovima upitnik o njihovoj jezičkoj sposobnosti i o kursovima koje su pohađali kako bi se izabrali pojedinci da učestvuju u određenim obukama.

- Dokumentovanje uticaja razvoja kapaciteta pokazuje da li je potrebno da se ono proširi i izmeni. Ovo takođe treba da uključi informacije o novim potrebama članstva.

Članovi UŽKP su takođe naglasili da je pohađanje obuke pružilo dragocenu priliku da se povežu s drugim kolegama iz različitih regiona i odeljenja.

Ovo odražava širi kapacitet koja se gradi kroz svakodnevno iskustvo rada UŽKP. Članovi udruženja su istakli kako je proces uspostavljanja UŽKP bio osnažujući, jer je im omogućio da steknu iskustvo i da nauče o kvalitetima koje već poseduju.

Razvoj partnerstva

Partnerstvo može pružiti priliku da se uči od drugih udruženja, da se otkriju potencijalni kanali finansiranja i da se stvore veze za zajedničke projekte. Stoga, razvoj i jačanje odnosa s partnerima je i cilj sam po sebi i sredstvo za postizanje drugih ciljeva.

Na osnovu detaljnog utvrđivanja zainteresovanih strana u skladu sa strateškim planom, može se razviti niz uzajamno korisnih partnerstava. UN Women može da pruži neprocenjivu pomoć u zalaganju za podršku različitim zainteresovanim stranama, kao i da pruži tehničku i finansijsku pomoć za prve sastanke i kontakte. Na ovaj



UŽKP je učestvovalo na Godišnjoj konferenciji MUŽP 2015, gde je članica Upravnog odbora MUŽP dobila nagradu Medalja časti MUŽP. Foto: AWKP

način, UN Women može da otvori vrata za žene da učestvuju i predstavljaju KP na važnim događajima na kojima su prethodno prisustvovali muški predstavnici KP.

Jedan od glavnih strateških ciljeva UŽKP je bio učešće u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim profesionalnim mrežama. To uključuje:

Pristupanje međunarodnim mrežama UŽP: Povezivanje s međunarodnim UŽP je jedan od prvih ciljeva UŽP, koji je se ubrzo uticao na prijavu za članstvo u Međunarodnom udruženju žena u policiji (MUŽP) (vidi Studija slučaja: pripadnost MUŽP ispod). MUŽP članstvo daje mogućnost da se uči i izgradi mreža s drugim policajkama. Na primer, učesnici u ranijim radionicama UŽKP su želeli da nauče putem studijskih putovanja u zemlje s uspešnim udruženjima, a koja su organizovana putem UŽKP. UŽKP je takođe postao član Mreže žena policajaca u Jugoistočnoj Evropi (MŽPJE).

Povezivanje s drugim organima u sektoru bezbednosti: Žene u sektoru bezbednosti se često suočavaju sa sličnim izazovima. UŽKP je počeo da saraduje sa drugim agencijama za sprovođenje zakona, nakon sastanka koji su otkrili interes da se aktivnije radi na rodnoj ravnopravnosti među ženama koje rade na carini, u snagama bezbednosti i u kazneno-popravnim službama. Na osnovu ovih veza, UŽKP ima ključnu ulogu u sprovođenju međuminstarskog projekta Žene u bezbednosnim institucijama Kosova, gde se okupljaju sve uniformisane službe za sprovođenje zakona i bezbednosne službe da se podigne

svest o ulogama i doprinosima žena. Projektom je predviđeno uspostavljanje zajedničkog tela radi koordinacije budućih aktivnosti za osnaživanje žena, koje se sprovede od strane ovih agencija.

Izgradnja odnosa sa ambasadama: Bilateralni odnosi sa ambasadama mogu biti važni za obezbeđivanje sredstava i tehničke podrške, posebno za konkretne aktivnosti i za delove organizacije. Na primer, jaka veza UŽKP sa Norveškom ambasadom na Kosovu rezultiralo je finansiranjem UŽKP sekretarijata u 2015. Godini. FA člana Upravnog odbora UŽKP je ponudio priliku da prisustvuju Leadership Programu u SAD od strane USAID-a.

Angažovanje s međunarodnim organizacijama: Angažovanje s međunarodnim organizacijama može stvoriti mogućnosti učešća na međunarodnim skupovima i obukama. Na primer, kroz angažovanje u Misiji OEBS-a na Kosovu, šef i Upravni odbor UŽKP su učestvovali na regionalnoj konferenciji žena u sektoru javne bezbednosti održanoj maja 2014. godine u Crnoj Gori. Na događaju, rukovodstvo UŽKP je predstavilo svoje ciljeve, aktivnosti i planove za budućnost, što je dovelo do toga da budu identifikovani kao model dobre prakse u regionu.

Pružanje podrške drugim UŽP: Tvining s drugim UŽKP jača oba partnera stvaranjem novih mogućnosti za razmenu iskustava, dobre prakse i naučenih lekcija. UŽKP je podržao osnivanje Foruma žena sudija i tužilaca na Kosovu, i namerala da organizuje zajedničke aktivnosti za osnaživanje žena u ovim oblastima. Pored toga, UŽKP takođe podržava žene u albanskoj policiji da uspostavi svoju UŽP.

Najbolja praksa i naučene lekcije

- Većina rada udruženja treba da bude usmerena na zadovoljavanje potreba njegovih članova i na odgovaranje na njihove probleme, uključujući i osetljiva i politički teška pitanja. Ovo zahteva redovnu komunikaciju između rukovodstva i članova.
- Praktične, lokalne inicijative često se najviše cene od strane članova. Besplatni medicinski testovi i prilika za razmenu iskustava s drugim ženama policajcima UŽKP članovi su istakli kao najveći uspeh.
- Partnerstva sa zainteresovanim stranama treba da se zasnivaju na sistematskoj analizi relevantnih aktera, njihovih ciljeva i resursa.
- UN Women može da deluje kao 'otvarač vrata' olakšavajući direktne susrete između UŽKP i potencijalnih partnera. To takođe može olakšati uključivanje žena u policiji u različite vrste sastanaka i događaja.
- Integracija u regionalne mreže treba biti dopunjena s razmenama s drugim udruženjima žena u policiji na nacionalnom nivou koja mogu biti u mogućnosti da daju praktične predloge.
- Aktivnosti izgradnje kapaciteta treba da se zasnivaju na planu razvoja kapaciteta kako bi se izbegla pojedinačna obuka bez nastavka.

- Mora se voditi računa kako bi se osiguralo da žene iz različitih odeljenja, regiona i redova policije imaju koristi od izgradnje kapaciteta da bi se izbegao osećaj nekorektnosti ili favorizovanja koji bi zauzvrat doveo do nezadovoljstva među članstvom.
- Iako su važni organizovani treninzi, mnogo razvoja potiče iz 'učenja kroz rad' i stvaranja mogućnosti za žene policajke da podele strategije za prevazilaženje izazova. UŽKP je pomogao svojim članovima da shvate da bi žene bile osnažene, one treba da budu organizovane i sposobne da se same zastupaju.

STUDIJA SLUČAJA: POVEZIVANJE S MUŽP

Međunarodne mreže poput Međunarodnog udruženja žena u policiji (MUŽP) pružaju dragocene mogućnosti za umrežavanje i izgradnju kapaciteta, kroz razmenu iskustava i ekspertize.

UŽKP je kontaktiralo MUŽP u junu 2014. godine i dobilo članstvo u oktobru, čime postaje je prvi MUŽP član s Balkana. Tri člana UŽKP su učestvovala na godišnjoj konferenciji MUŽP u Kanadi od 27. septembra do 3. oktobra 2014. Učesnici su nakon povratka podelili svoja iskustva, pomažući da se osigura da se koristi prisustvovanja široko raspodele. Na konferenciji MUŽP se ponudilo da u budućnosti bude domaćin godišnje konferencije na Kosovu.

Pored stvorenih mogućnosti umrežavanja, članstvo u UŽKP daje međunarodno priznanje ulozi i profesionalizmu UŽKP. Ovo omogućava udruženju da preuzme aktivniju ulogu u podršci uspostavljanja sličnih udruženja u drugim delovima sektora bezbednosti, kao i u drugim zemljama širom regiona.

PREPORUKE

Oslanjajući se na iskustva UŽKP, ovaj deo identifikuje preporuke o tome kako proces može biti ponovljen i poboljšan drugde, grupisan oko nekih od glavnih tema i pitanja koji proizilaze iz izveštaja. Preporuke se trebaju čitati zajedno sa najboljim praksama i naučenim lekcijama u celom izveštaju.

Osvrćući se na kontekst

- Snažna, pouzdana osnovica situacije žena u policiji je bitan preduslov za stvaranje UŽP. Resursi trebaju biti dodijeljeni za nezavisnu i rigoroznu studiju o izazovima sa kojima su se žene u policiji suočavale pre nego što se udruga stvorila.
- Viši policijski menadžment policije trebala biti uključen od samog početka, putem redovnih sastanaka i obavještanja o napretku, te omogućiti menadžmentu da doprinese stručnošću. To im daje udeo u procesu te je verovatno da će osigurati njihovu dugoročnu podršku.
- Sve akcije UŽP treba temeljiti na kontinuiranoj proceni potreba, što uključuje sve policijske sektora, uključujući niz odeljenja, činova i regija.
- Važno je povezati uspostavu UŽP sa širim nacionalnim procesima, da bi se osigurala visoki nivo podrške donatora. Jedna mogućnost je da uključivanje uspostave UŽP u nacionalni akcioni plan o sprovođenju UNSCR 1325. Slično, UŽP se treba povezati s postojećim okvirima rodne ravnopravnosti policije.

Funkcionalizacija udruženja žena u policiji

- Početno uspostavljanje UŽP treba voditi jezgra grupe kvalifikovanih i posvećenih žena. Vremenom, međutim, ova grupa se treba proširiti kako bi se osiguralo da sve žene imaju pravo glasa. Da bi se čuo glas žena sa nižim činovima, udruženje bi trebalo da razmotri stvaranje položaja u upravnom odboru za predstavnika više mladih žena.
- Sve UŽP trebaju izdvojiti odgovarajuće resurse, uključujući i posvećeno osoblje koje ne predstavlja savetnike, da podrži puno radno vreme sekretarijata u upravljanju udruženjem na dnevnoj osnovi.
- Operacije trebaju biti transparentne. Zapisnici sa sastanaka upravnog odbora i redovni sastanci održani sa širim članstvom trebaju biti javno dostupni. Svi glavni događaji trebaju biti unapred najavljeni i otvoreni za što je više žena moguće.

Ispunjavanje potreba žena

- Sve odluke i aktivnosti se trebaju fokusirati na ispunjavanje potreba žena. Ovo zahteva ne samo efikasnu komunikaciju, nego i stvaranje otvorene i poverljive atmosfere u kojoj su žene osećaju u stanju da pokrenu osetljiva i lična pitanja.
- Efikasna saradnja sa upravom ljudskih resursa policije može pomoći da osigura da je stvoren sistematski pristup podršci žena u napredovanju u karijeri. Na primer, savetodavno telo za razvoj karijere žena može biti uspostavljeno. Jedno mesto u svakoj komisiji za promociju takođe može biti obezbeđena za ženskog predstavnika.
- Partnerstva sa obrazovnim sistemom, školama i univerzitetima, kao i razvoj specijalnog obrazovnog materijala, može pomoći u usmeravanju više mladih žena policiji.
- Kako seksualno uznemiravanje ostaje skriveno pitanje u mnogim policijskim snagama, udruženja bi trebalo da izradi politike o seksualnom uznemiravanju u saradnji sa menadžmentom policije, posebno da pomogne ženama sa nižim činovima koji su manje u stanju da o tome govore. Ovo bi moglo biti praćeno kutijom u svakoj policijskoj stanici gde bi zaposleni mogli da prijave slučajeve uznemiravanja.
- Kao dodatak formalnim aktivnostima, UŽP bi trebalo da razmotri organizovanje društvenih događaja koji omogućavaju neformalnu interakciju između žena, posebno drugih zajednica i manjina.

Komunikacija i podizanje svesti

- Treba se osmisliti strategija komunikacije, fokusirana na internu i eksternu komunikaciju sa javnosti, drugim agencijama i partneri u sektoru bezbednosti. U meri u kojoj je to moguće, ovo treba biti participativan proces.
- Treba da se koristi niz tehnika za delotvornu i efikasnu internu komunikaciju, da bi se obuhvatile sve policajke. Ova komunikacija mora biti dvosmerna, omogućavajući protok informacija od rukovodstva i zabrinutost i potrebe od članova. Komunikacija treba da bude institucionalizovana i da se ne oslanja na lična zalaganja.

- Eksterna komunikacija se treba fokusirati na podizanje svesti različite publike. Komunikacija treba istaći prednosti raznih interesnih grupa od udruženja.
- Obuka i aktivnosti izgradnje kapaciteta moraju biti popraćeni rezultatima pokazatelja ocene koristi svake aktivnosti.

Obuka i izgradnja kapaciteta

- Sveobuhvatni razvoj kapaciteta treba da se fokusira na identifikovane potrebe članova i treba da odražava ciljeve UŽP, kao i procesa u toku unutar policije. Konferencije, treninzi i radionice ne doprinose promenama u institucijama, osim ako su povezani sa širim procesima organizacionog razvoja.
- Ženama sa različitim činovima, iz različitih regiona i odeljenja mora biti ponuđena mogućnost da učestvuju na treninzima. Šire učešće može se olakšati sprovođenjem anketa o karijeri policajki i ciljevima razvoja kapaciteta, dok treninzi trebaju biti dizajnirani prema ovim potrebama. Stvaranje baze podataka učesnika u aktivnostima za izgradnju kapaciteta se treba uzeti u obzir.
- Sastanci, susreti i obuka se trebaju održavati izvan glavnih gradova kako bi se osiguralo učešće ljudi na terenu i puna pažnja onih koji učestvuju.

Podrška UN Women i ostalih partnera

- UN Women može odigrati ključnu katalizatorsku ulogu pružajući dugoročnu tehničku i finansijsku podršku za osnivanje UŽP. Podrška UN Women treba biti strukturirana prema jasnim strateškim i operativnim ciljevima, uključujući izlaznu strategiju.
- UN Women može pružiti podršku povezivanjem s vanjskim partnerima, preko različitih sektora i promovisanjem kolaborativnih i inkluzivnih postupaka donošenja odluka. Ova podrška, međutim, trebao biti dovoljno fleksibilna da odgovori na promenljive potrebe udruženja. Vremenom UN Women treba umanjiti podršku i izbegne stvaranje zavisnosti.
- Mapiranje spoljnih partnera i njihovih interesa treba biti učinjeno kako bi postavili temelje za učinkovita partnerstva.

DODATAK 1: RASPORED

U tabeli ispod predstavljeni su ključni događaji u stvaranju UŽKP, čime se pruža indikativni vremenski okvir za stvaranje sličnih udruženja.

DATUM	DOGAĐAJ
2010.	Priprema i objavljivanje Izveštaja o položaju žena u Policiji Kosova
6. septembar 2011.	Izložba fotografija policajki i početne rasprave o uspostavljanju UŽKP
22.-23. novembar 2012.	Radionica za podršku ženama u KP da uspostave UŽKP
8. Mart 2013.	Pokretanje informacionog spota o UŽKP
22.-24. april 2013.	Radionica o strateškom planiranju
11.-12. jun 2013.	Radionica za izgradnju kapaciteta policajki kao aktivnih članova ili potencijalnih članova UŽKP
25.-26. jun 2013.	Radionica o razvoju strategije komunikacije
23. jul 2013.	Usvajanje statuta od strane Generalne skupštine UŽKP
1 novembar 2013.	Zvanični početak UŽKP
2. oktobar 2014.	UŽKP postaje član MUŽP
27. novembar 2014.	Lansiranje zvaničnog sajta UŽKP

DODATAK 2: METODOLOGIJA

Istraživanje je sprovedeno korišćenjem mešovitih metoda i u bliskoj saradnji sa koordinatorom projekta UN Women i UŽKP. Sastojalo se od tri glavne faze:

1. Uredsko istraživanje zasnovano na sekundarnoj analizi postojećih materijala koje je pružio UN Women.
2. Osnovna istraživanja u obliku polu-strukturiranih intervju sa relevantnim akterima, uključujući predstavnike UŽKP. Ispitanici su identifikovani u bliskoj saradnji sa UN Women i, da se osigura uravnoteženi izveštaj, uključujući i obične članove UŽKP pored njegovog rukovodstva. Intervjui su dopunjeni pratećim diskusijama preko e-maila i nekoliko Skype intervju sa odabranim učesnicima.
3. Sinteza uredskog i terenskog istraživanja i izrada izveštaja. Nacrt izveštaja je predan UN Women za ko-

mentare, i njihove povratne informacije su integrisane u konačnom izveštaju.

3.-4. juna 2015., održana su u Prištini dva dana individualnih intervju i rasprava fokus grupa sa predstavnicima UŽKP i relevantnih aktera:

- Predsednica Atifete Jahjaga;
- Pukovnik Taibe Canolli, voditeljica UŽKP i Direktorica osoblja i administracije KP;
- Upravni odbor UŽKP: Taibe Canolli; Teuta Nimani; Branika Vasiljevic; Vjollca Hoti; Lindita Kajtazi; Elmina Mahmuti; Nilgyn Kosova; Aferdita Mikullovc; Florije Hajra;
- Dejan Janković, Zamenik generalnog direktora /Ljudski resursi KP;
- Fokus grupa članica UŽKP iz svih krajeva Kosova: Antigona Citaku i Rahime Pirraqu (Regijon Priština /Podujevo i Drenica); Trendelina Maxharraj i Orieta Juniku

- (Region Đakovica/Peć); Fexhrije Gashi i Mirdita Shyti (Region južna Mitrovica); Zijavere Bajrami i Sofije Kozniku (Uprava policije Priština); Elvira Nezirović i Olivera Tot Kuzmanović (Region Severna Mitrovica); Mirdita Vula i Antigona Fetaj (Region Prizren);
- Kapetan Sadik Shefqeti, Pravna kancelarija Kosovske policije;
 - Flora Macula, Direktorica ureda UN Women.

Osim toga, Skype sastanci su održani sa:

- Julia Jaeger, Evropska koordinatorica Međunarodnog udruženja žena u policiji i policajka u penziji iz Velike Britanije;
- Jane Townsley, Predsednica Međunarodnog udruženja žena u policiji i policajka u penziji iz Velike Britanije;
- Mimoza Janova, Službenica programa u Norveškoj Ambasadi.

Opsežna korespodencija e-mailovima sa Teuta Baigora Jasiqi, sekretarijat UŽKP.



KOSOVO PROJECT OFFICE
BREGU I DIELLIT, HYZRI TALLA 26/1
10000 PRISHTINA, KOSOVO

TEL: +381 38 554 645
+381 38 554 651
+381 38 554 654