



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

PRIRUČNIK ZA IZRADU STRATEGIJA ZA BORBU PROTIV ORGANIZOVANOG KRIMINALA

Strategije
visokog uticaja



KANCELARIJA UJEDINJENIH NACIJA ZA
BORBU PROTIV DROGE I KRIMINALA

Priručnik za Izradu Strategija za Borbu protiv Organizovanog Kriminala

*Strategije
visokog uticaja*



UJEDINJENE NACIJE
Beč, 2021

© Ujedinjene Nacije, 2021. Sva prava zadržana.

Odricanje od odgovornosti

Sadržaj ove publikacije ne mora neophodno da odražava stavove odnosno politike UNODC ili saradničkih organizacija, niti podrazumeva podržavanje bilo čega. Sve informacije koje eventualno sadrži ova publikacija koje proizilaze iz postupaka i odluka koje donose države ne podrazumeva priznavanje od strane Ujedinjenih nacija validnosti dotičnih postupaka i odluka i uključeni su bez obzira na stavove bilo koje države članice Ujedinjenih nacija.

ZAHVALNICA

Ovaj priručnik je proizvod Odeljenja za podršku konferenciji Ogranka za organizovani kriminal i nedozvoljeni promet, Odseka za poslove po sporazumima Kancelarije Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala (UNODC), a izrađen je u okviru Globalnog programa za „Sprovođenje Konvencije o organizovanom kriminalu: od teorije do prakse“, a u skladu sa Rezolucijom 10/4 Konferencije strana potpisnica Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala, pod nazivom „Proslava dvadesetogodišnjice od usvajanja Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala i promocija njene delotvorne implementacije“.

UNODC želi da se zahvali svojim konsultantima, Žulijen Bastrup Birku i Vidijane Djaidi, na ogromnom doprinosu u izradi ovog Priručnika. UNODC takođe prepoznaje uz duboku zahvalnost doprinos preko 120 eksperata iz nacionalnih institucija, međunarodnih i regionalnih organizacija, kao i predstavnika civilnog društva i privatnog sektora koji su učestvovali na događaju povodom izrade strategije za sprečavanje i borbu protiv organizovanog kriminala održanom virtualno od 15. do 17. februara 2021. godine.

UNODC želi da prepozna doprinos svojih zaposlenih, Rike Putonen i Flavije Romiti, koje su bile odgovorne za izradu Priručika, a takođe i ekspertizu i komentare sledećih zaposlenih: Gilberta Duarthea, Težala Jesranija i Dmitrija Orlova.

UNODC želi da iskaže svoju zahvalnost Vladi Ujedinjenog kraljevstva Velike Britanije i Severne Irske na velikodušnosti u vidu sredstava obezbeđenih za izradu ovog Priručnika.

PREDGOVOR



Napredovanje u borbi protiv transnacionalnog organizovanog kriminala zahteva robusne strategije zasnovane na dokazima koje se oslanjaju na međunarodne okvire.

Usvajanjem Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala pre više od 20 godina međunarodna zajednica se složila da se ujedini oko globalnih odgovora na ovaj globalni izazov i napusti fragmentisano delovanje protiv grupa za organizovani kriminal koje rade preko granica, i preuzmu usaglašen i sveobuhvatan pristup.

Pokretanje Mehanizma za reviziju Konvencije i njenih protokola 2020. godine predstavilo je jedinstvenu priliku da se ojača sprovođenje ovih globalnih instrumenata i unaprede mere za borbu protiv organizovanog kriminala.

Da bi podržala države u ovom radu, Kancelarija Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala (UNODC) razvila je ovaj Priručnik za izradu strategija za borbu protiv organizovanog kriminala. Ova praktična publikacija sadrži skup ciljeva i mera koje se državama savetuje da uzmu u obzir prilikom formulisanja integralnih strategija za borbu protiv organizovanog kriminala, u skladu sa Konvencijom.

U priručniku je predviđen odgovor koji prioritet daje poštovanju obaveza u oblasti ljudskih prava, uključuje rodnu perspektivu i zaštitu žrtava i najugroženijih pripadnika našeg društva. Takođe se iznova ističu preventivne mere i naglašava značaj jakih partnerstava.

Na kraju, ovim Priručnikom se nastoji podržavanje inkluzivnih, koordinisanih i delotvornih pristupa koji nikoga ne izostavljaju, u skladu sa centralnim ciljem Agende za održivi razvoj do 2030.

Ova publikacija omogućena je kroz saradnju velikog broja partnera širom sveta, od nacionalnih institucija do međunarodnih i regionalnih organizacija, civilnog društva i privatnog sektora. UNODC će nastaviti da neguje ova suštinska partnerstva i stvara nova u okviru svog Globalnog programa za sprovođenje Konvencije protiv organizovanog kriminala: od teorije do prakse.

Zahvalujem se svim akterima na dragocenom doprinisu u formulisanju ovog Priručnika. Naročito sam zahvalna Ujedinjenom kraljevstvu Velike Britanije i Severne Irske na velikodušnom finansijskom doprinisu i postojanoj podršci našem radu, koja će omogućiti UNODC-u da pruži i ciljanu tehnički pomoć pri izradi strategija na regionalnom i nacionalnom nivou.

Zajedničkim radom možemo da izgradimo sveobuhvatne i delotvorne odgovore na transnacionalni organizovani kriminal. Nadam se da će ovaj Priručnik biti dragocen resurs i podržati koordinisan rad država na izgradnji mirnijih, pravednijih i inkluzivnijih društava.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gada Fathi Ismail Vali". It is written in a cursive style with a horizontal line extending from the end of the signature.

Gada Fathi Ismail Vali
izvršna direktorka Kancelarije Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala



Velika Britanija čvrsto veruje da je međunarodna saradnja od suštinskog značaja za delotvorno rešavanje i prevenciju ozbiljnog i organizovanog kriminala.

Transnacionalne grupe za organizovani kriminal predstavljaju pretnju koja prevaziđa sve naše granice. One su pokazale sposobnost da se infiltriraju u društvene, političke i upravljačke strukture širom sveta, često kroz korupciju i nedozvoljeno finansiranje, čime dovode do stvaranja začaranog kruga koji slabi institucije i demokratske sisteme, ugrožava ljudska prava i produbljuje društvene i ekonomski nejednakosti.

Takođe potpiruje nestabilnost, pogoršava sukobe i nanosi najveće ekonomski troškove državama sa najnižim prihodima, dok istovremeno sputava napredak na polju prava žena, rodne ravnopravnosti, obrazovanja dece i svetskog zdravlja.

Velika Britanija aktivno radi sa globalnim partnerima baveći se osnovnim pokretačima i omogućivačima organizovanog kriminala, kao i na neumoljivom gonjenju pojedinaca koji se njime bave – gde god da se nalaze na svetu.

Verujemo da kroz pristup čitavog društva možemo delotvorno i kolektivno da se suočimo i uhvatimo u koštač sa ovom pretnjom.

U okviru našeg rada, ponosni smo što finansiramo, podržavamo i sarađujemo sa Kancelarijom Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala (UNODC) na izradi novog priručnika za izradu strategija osmišljenog da pomogne državama da razviju i unaprede svoje nacionalne strategije za borbu protiv ozbiljnog i organizovanog kriminala.

Naša podrška ovom radu podvlači posvećenost Velike Britanije Konvenciji Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala i pokretanju Mechanizma Ujedinjenih nacija za reviziju sprovođenja Konvencije u svetu. Nadamo se da će priručnik za izradu strategija uvećati naše kolektivne međunarodne napore u ovom prostoru jačanjem naše sposobnosti da razmenimo dobre prakse i metodologije.

Iskustvo nam pokazuje da kada se obavežemo na zajedničko nastupanje na međunarodnom nivou, rezultati su bolji i vidimo stvarne promene.

Želim da se zahvalim svim akterima koji su uključeni u ovaj projekat na njihovim vrednim uvidima i doprinosima. Takođe želim da odam priznanje UNODC-u na pokretačkoj energiji, profesionalizmu i posvećenosti radu na ovom projektu.

Transnacionalni organizovani kriminal je globalni izazov koji zahteva globalna rešenja, te je od suštinskog značaja da nastavimo zajednički rad na suočavanju sa ovom raznolikom, rastućom i složenom pretnjom.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Baronesa Viljams Trafford".

Baronesa Viljams
ministarka unutrašnjih poslova

Sadržaj

| | |
|--|-----|
| Zahvalnica | iii |
| Predgovor | iv |
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Konvencija Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala | 3 |
| 3. Uloga strategija i priručnika | 5 |
| 4. Analiza i donošenje strategija | 7 |
| 5. Strateški principi | 11 |
| Prenošenje principa u jasno definirane ciljeve | 12 |
| 6. Ciljevi i povezane aktivnosti i sposobnosti | 15 |
| Ciljevi u okviru PREVENCIJE | 15 |
| Ciljevi u okviru GONJENJA | 18 |
| Ciljevi u okviru ZAŠTITE | 21 |
| PROMOCIJA saradnje i partnerstava radi ostvarivanja ciljeva | 23 |
| 7. Realizacija i sprovođenje | 27 |
| 8. Praćenje i evaluacija uticaja | 31 |
| Aneks. Kontrolna lista za razvoj strategije | 35 |



1. Uvod

PREGLED: Svrha ovog Priručnika jeste da pomogne u izradi i proizvodnji nacionalnih i regionalnih strategija protiv organizovanog kriminala. On sadrži smernice o strateškim principima koji se odnose na sprečavanje i borbu protiv organizovanog kriminala, a istovremeno opisuje konkretnije pristupe, sposobnosti i instrumente koji se mogu usvojiti da bi se odgovorilo na ovaj problem.

Preko dve decenije od usvajanja Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala jasno je da je organizovani kriminal i dalje kompleksan fenomen protiv kojeg se ni jedna država ne može izolovano boriti. Organizovani kriminal, koji je po svom karakteru agilan i multidimenzionalan, hrane neravnopravnost i marginalizacija, dok se istovremeno prilagođava novim tehnologijama. Grupe za organizovani kriminal i njihovi načini rada brzo se razvijaju zahvaljujući strukturnim promenama na nacionalnom i međunarodnom nivou (u najskorije vreme iskoristile su mogućnosti nastale zbog globalne pandemije bolesti koronavirusa – COVID-19¹), generalno ih privlače novonastale političke nestabilnosti i često koriste nove prilike za nedozvoljeno poslovanje i prostore koji ostaju bez državne kontrole.

Efekti organizovanog kriminala osećaju se širom sveta, nagrizaju upravljanje, infiltriraju se u političke procese, podstiču korupciju i nasilje, eksplatišu ranjive pojedince, podrivaju legitimna tržišta i predstavljaju sve veću pretnju po životnu sredinu. Globalno povezivanje predstavlja provodnik grupama za organizovani kriminal da funkcionišu kao visoko sposobne trgovinske mreže sa efikasnim lancima snabdevanja, pristupom novim tržištima i ekspertizi i kapacitetom za pranje nezakonito stečene dobiti u do sada neviđenom obimu. Zaista, većina oblika organizovanog kriminala sada obuhvata prekogranične aktivnosti, veze ili odnose.

Shodno tome, bilo kakav odgovor na organizovani kriminal mora stoga biti podjednako inkluzivan i obuhvatati mnogobrojne pokretače i omogućivače koji zajedno čine skelet i mašineriju globalne kriminalne ekonomije. Upravo je uvažavanje transnacionalne prirode organizovanog kriminala i potrebe za većom međunarodnom saradnjom dovelo do usvajanja Konvencije protiv organizovanog kriminala.

¹ Na ovu temu pogledati publikaciju Kancelarije Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala (UNODC), „Uticaj COVID-19 na organizovani kriminal“, informacija o istraživanju (The impact of COVID-19 on organized crime”, Research Brief (Vienna, 2020)).

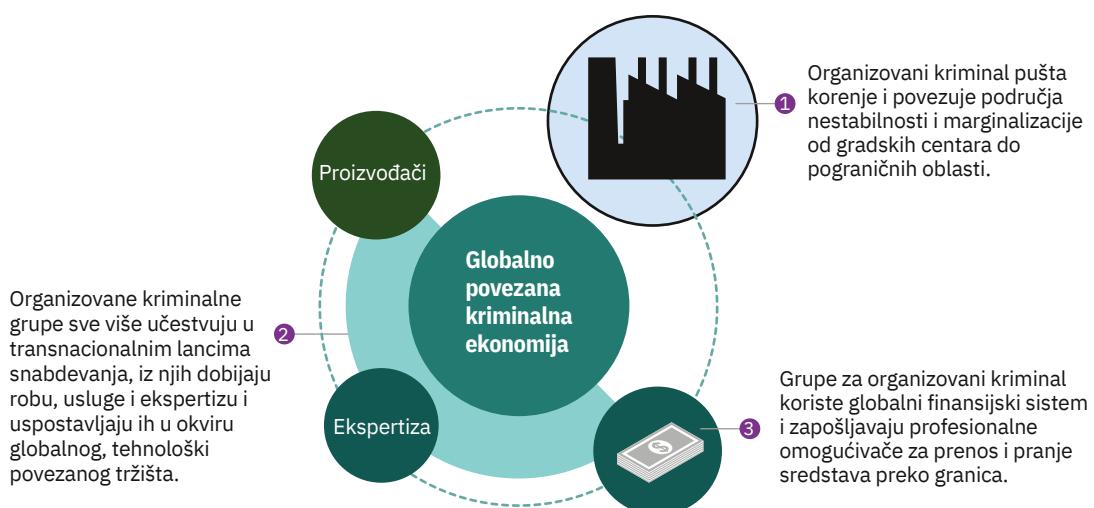


U tom cilju, ovaj Priručnik:

- ✓ započinje kratkim isticanjem trajne korisnosti Konvencije i ključnih alata koje ona obezbeđuje za koordinisani odgovor protiv organizovanog kriminala. Zauzvrat, ovi alati se mogu uvrstiti u delotvorne strategije za borbu protiv ovog fenomena;
- ✓ nabraja sveobuhvatne principe koji mogu pomoći da se usmeri razvoj strategija za borbu protiv organizovanog kriminala;
- ✓ sadrži spisak ciljeva na čijem se ostvarivanju može raditi, kao i izbor predloženih aktivnosti, taktika i sposobnosti uz svaki cilj;
- ✓ nudi preporuke koje se odnose na sprovođenje i praćenje strategija.

Time se Priručnik oslanja na postojeću bazu dokaza koja se odnosi na različite pristupe u borbi protiv organizovanog kriminala i na analizu postojećih nacionalnih strategija. Tokom pripreme Priručnika analizirano je preko 70 strategija, sa ciljem borbe protiv organizovanog kriminala u celini, koje se odnose na posebne vrste kriminala koje se često dovode sa njim u vezu (kao što je trgovina ljudima, visokotehnološki kriminal, korupcija i pranje novca), odnosno primena mera kao što je konfiskacija imovine, koje su naročito relevantne u borbi protiv ovog problema. Neke od ovih strategija takođe su regionalne po svojoj prirodi.²

Slika 1. Organizovani kriminal kao transnacionalni sistem



Napomena: Organizovane kriminalne grupe funkcionišu kao veoma sposobne, prekogranične trgovinske mreže sa pristupom novim tržištima i ekspertizi.

² Kao što je Plan akcije za borbu protiv transnacionalnog kriminala Asocijacije nacija Jugoistočne Azije (Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Plan of Action to Combat Transnational Crime) ili Binacionalna strategija za prevenciju i kontrolu trgovine divljom faunom i florom u pograničnoj zoni integracije između Kolumbije i Ekvadora.

2. Konvencija Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala

Za kolektivno delovanje protiv transnacionalnog organizovanog kriminala potrebni su delotvorni mehanizmi saradnje kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou. Konvencija Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala, kao glavni međunarodni instrument u borbi protiv transnacionalnog organizovanog kriminala, sadrži mnoge od ovih mehanizama koji se zauzvrat mogu ugraditi u nacionalne strategije, kao što će biti objašnjeno u ovom Priručniku. Stoga je značajno na samom početku ukratko istaći ulogu Konvencije, kao i neke od njениh ključnih odredbi i alata za omogućavanje međunarodne saradnje i sprečavanje i delotvorniju borbu protiv transnacionalnog organizovanog kriminala.

Konvencija protiv organizovanog kriminala usvojena je 2000. godine, u vreme kada je zabrinutost oko transnacionalnog kriminala rasla, čime je obeležena značajna prekretnica u globalnom odgovoru na ovaj problem. Namera je bila da se države koje nemaju odredbe protiv organizovanog kriminala ohrabre da usvoje relevantne protivmere i uspostave neophodne zakonodavne okvire. Takođe je tražila ukidanje sigurnih utočišta za organizovani kriminal što bi osiguralo efikasniji i delotvorniji globalni rad na sprečavanju i borbi protiv ovog fenomena.

Iako je detaljni pregled Konvencije izvan okvira ove publikacije, važno je istaći trajnu relevantnost i korisnost Konvencije, koja prepoznaje značaj pojedinačnih krivičnih dela i ulogu organa unutrašnjih poslova, tužilaštava i sudova u borbi protiv organizovanog kriminala. Njome se utvrđuju četiri posebna krivična dela koje države članice treba da inkriminišu u svom domaćem zakonodavstvu: učešće u grupi za organizovani kriminal (član 5), koje se može utvrditi bilo na osnovu krivičnog dela u stilu zavere ili kao krivično delo zasnovano na kriminalnom udruživanju, ili na oba osnova; pranje novca (član 6); korupciju (član 8); i ometanje pravde (član 23).

Osim prevencije, istrage i krivičnog gonjenja ova četiri krivična dela, obim primene Konvencije proširen je na sve „teške zločine“ iz člana 2 stav (b), koji označavaju krivična dela za koje je maksimalna kazna lišenje slobode od najmanje četiri godine ili neka teža kazna. Uvođenje formule „teških zločina“ u srž Konvencije sastavni je deo prilagodljivosti i fleksibilnosti ovog pravno obavezujućeg međunarodnog instrumenta,

Član 1. Konvencije: *Izjava o svrsi*

„Svrha ove konvencije je da na efikasniji način unapredi saradnju u pogledu sprečavanja i borbe protiv transnacionalnog organizovanog kriminala.“



jer on omogućava državama članicama da sarađuju po osnovu Konvencije takođe i u borbi protiv novih oblika kriminala.³

Naročito je relevantno usmerenje Konvencije na promociju međunarodne saradnje putem mera kao što su ekstradicija (član 16), uzajamna pravna pomoć (član 18), zajedničke istrage (član 19), saradnja organa unutrašnjih poslova (član 27), transfer osuđenih lica (član 17) i prenos krivičnog postupka (član 21). Konvencija takođe stavlja jak naglasak na prevenciju (član 31) i ohrabruje države da preduzmu odgovarajuće mere da, između ostalog, zaštite svoja zakonita tržišta od infiltracije, reintegrišu lica osuđena za krivična dela povezana sa organizovanim kriminalom, podižu nivo svesti javnosti o pretnji, (ponovo) ocenjuju svoje relevantne pravne instrumente i administrativnu praksu da bi otkrili svoje ranjivosti i podložnost zloupotrebi od strane grupa za organizovani kriminal i zaštitili integritet javnih i privatnih subjekata.

Uprkos skoro univerzalnom poštovanju Konvencije protiv organizovanog kriminala, neke države treba tek da je ratifikuju odnosno da pristupe ovoj Konvenciji. Takođe je jasno da ratifikacija odnosno pristupanje samo po sebi nisu dovoljni da prevedu ovu Konvenciju u praksu. U ovom kontekstu, krajem 2020. godine pokrenut je proces Mehanizma za reviziju sproveođenja Konvencije protiv organizovanog kriminala i dopunskih Protokola⁴ ([Rezolucija 10/1](#)⁵ Konferencije strana) koji daje dodatnu mogućnost državama da razmene znanje i iskustvo, prodiskutuju zajedničke probleme i prepoznaju oblasti saradnje. U svojoj rezoluciji 10/4,⁶ usvojenoj iste godine, Konferencija je zatražila od Kancelarije Ujedinjenih nacija za borbu protiv droge i kriminala (UNODC) „da nastavi da pruža tehničku pomoć i izgradnju kapaciteta državama članicama, na zahtev, da bi podržala njihove kapacitete za prevenciju i borbu protiv transnacionalnog organizovanog kriminala, uključujući i putem [...] pružanja pomoći pri izradi nacionalnih strategija za sprečavanje i borbu“ protiv ovog fenomena.

Izrada ovog Priručnika i rad koji će UNODC obavljati da podrži države pri izradi i jačanju svojih strateških okvira protiv organizovanog kriminala proističe iz ovog konkretnog zahteva, na osnovu gore navedenih odredbi Konvencije. Uzevši sve u obzir, Konvencija, relevantne rezolucije Konferencije i šira literatura o organizovanom kriminalu takođe pokazuju potrebu za nijansiranim multisektorskim odgovorom na ovaj problem. Sve se više prepoznaće da on mora da tretira ovaj fenomen ne samo kao pitanje nacionalne bezbednosti, već i kroz promociju održivog razvoja, poštovanje obaveza u oblasti ljudskih prava, unošenje pitanja rodne ravnopravnosti i zaštitu žrtava. To znači da ljudi i zajednice treba da imaju dostojanstvene ekonomski, socijalni i politički mogućnosti, uz istovremeno prepoznavanje da se njihove pojedinačne potrebe i ranjivosti mogu razlikovati. Razumevanje ovih potreba i ranjivosti ključno je za formulisanje prilagođenih odgovora u skladu sa ljudskim pravima koji zaista nikoga ne izostavljaju.⁷

³ Doklegod ova krivična dela ispunjavaju minimalne uslove „težine“ u skladu sa definicijom iz člana 2. stav b, po prirodi su transnacionalna i uključuju grupu za organizovani kriminal. Delokrug primene Konvencije definisan je u članu 3.

⁴ Konvenciju dopunjavaju tri protokola, usmerena na posebne manifestacije organizovanog kriminala: Protokol za prevenciju, suzbijanje i kažnjavanje trgovine ljudskim bićima, naročito ženama i decom; Protokol protiv krijumčarenja migranata kopnom, morem i vazduhom i Protokol protiv nezakonite proizvodnje i prometa vatrenim oružjem, njegovim delovima, sklopovima i municijom.

⁵ Rezolucija 10/1 Konferencije strana potpisnica Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala ([Launch of the review process of the Mechanism for the Review of the Implementation of the United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols thereto](#))

⁶ Rezolucija 10/4 Konferencije strana potpisnica Konvencije Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala ([Celebrating the twentieth anniversary of the adoption of the United Nations Convention against Transnational Organized Crime and promoting its effective implementation](#)).

⁷ Da bi podržao ova nastojanja, UNODC je razvio dva rada na temu integrisanja rodne ravnopravnosti i ljudskih prava u sproveođenje Konvencije protiv organizovanog kriminala.

3. Uloga strategija i priručnika

Opšta svrha neke strategije je da sistematski uskladi načine (aktivnost) i sposobnosti (sredstvo) da bi se ostvarili jasno definisani ciljevi (cilj) – u ovom slučaju borba protiv transnacionalnog organizovanog kriminala. Strategije su stoga korisni alati jer nude mehanizam pomoću kojeg mogu da se okupe različiti akteri iz svih sfera društva i različitih sposobnosti da slede zajedničke vizije i ciljeve. Oni takođe predstavljaju jak signal političke namere na nacionalnom i internacionalnom nivou, opravdavaju jačanje delovanja i mobilizaciju snaga i resursa.

Okupljanjem različitih sektora i zemalja, nacionalne i regionalne strategije mogu delotvorno da pomognu izgradnju međunarodnih mreža otpornosti koje mogu da budu odbrana od ovog problema, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Strategije takođe predstavljaju osnovu za odgovore većeg uticaja koji mogu iskoristiti različite alate, taktike i tehnike za ostvarivanje definisanih ciljeva. Kada se primenjuju istovremeno protiv organizovanog kriminala njihov zbir može biti veći od pojedinačnih delova.

Da bi se to ostvarilo, strategije moraju da nude jasnú logiku koja počinje opisom krajnjih ciljeva, a zatim da se vrate unazad i pojasne promenu koja je potrebna putem ciljeva i pratećih mera, aktivnosti, sposobnosti i taktika. Ovi koraci su takođe značajni da bi se usmerila raspodela resursa, uključujući i fondove. Dok je sveobuhvatni cilj strategija opisanih u ovom Priručniku borba protiv organizovanog kriminala, oblik problema a stoga i odgovora će se razlikovati u zavisnosti od konteksta.

Slika 2. Komponente strategija

Principi: sveobuhvatni domeni promene koji zajedno predstavljaju stratešku viziju.



Prateći **ciljevi** usmereni na ostvarivanje jasno definisanih ishoda.



Aktivnosti, sposobnosti i taktike potrebni za ostvarivanje ciljeva (outputi i inputi).



Priručnici mogu da pomognu pri izradi ovakvih strategija tako što će obezbediti sveobuhvatne principe izvedene iz baze dokaza kao i izbor preciznijih ciljeva, taktika i sposobnosti koji se mogu prilagoditi takvim različitim kontekstima. Da bi bio delotvoran, priručnik stoga mora da bude dovoljno preskriptivan i pruži okvir smernica za donošenje strategija, dok u isto vreme nudi fleksibilnost u izboru i primeni posebnih aktivnosti i instrumenata. Pritom bi trebalo da ostavi prostora za usvajanje različitih kombinacija aktivnosti koje će odgovoriti na pojedinačne potrebe. Priručnici za izradu strategija takođe predstavljaju naznaku načina na koje treba da se meri efekat i uticaj prilikom izrade strategija. Oni to mogu da ostvare ako predvide širok raspon kriterijuma za praćenje i evaluaciju koji se opet mogu prilagoditi pojedinačnom kontekstu.

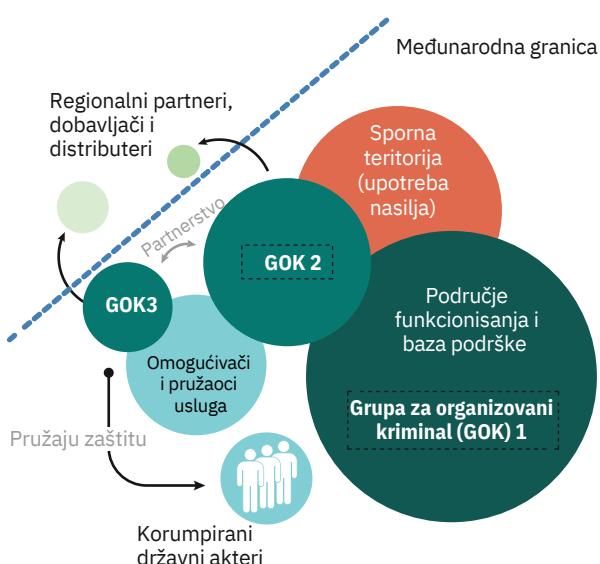
Proučavanje organizovanog kriminala, te još konkretnije, šta predstavlja delotvoran odgovor na ovaj fenomen, i dalje je predmet značajne debate. Slično tome, postojeće strategije se znatno razlikuju u odnosu na naglasak, detalje i obim – proizvod različitih prioriteta politika, pravnih okvira, resursa i kulturnih normi. Takve razlike su zapravo često neophodne jer će karakter problema takođe varirati u različitim državama i regionima. Zajedno, a zatim u kombinaciji sa širom pretragom literature, oni ipak upućuju na neke opšte trendove, obrasce i primere dobre prakse koji mogu da posluže kao sastavni elementi priručnika poput ovog.

To znači da prilagođene strategije mogu delotvorno da se osmisle bez obzira na nivo dostupnih resursa. Različiti pristupi i strategije primjenjeni u različitim kontekstima, u kombinaciji sa robusnim procesima evaluacije i razmenom informacija, takođe mogu pomoći da se dodatno izgradi baza dokaza o efikasnosti različitih intervencija.

4. Analiza i donošenje strategija

Analiza predstavlja osnovu i bazu dokaza za strategije. Kada se delotvorno sprovodi, njome mogu da se identifikuju mnoge karakteristike organizovanog kriminala kao i slabe tačke, a time utre put razvoju ciljeva koji su usmereni na ozbiljnije aspekte problema.

Slika 3. Mapiranje organizovanog kriminala: primer



Napomena: Generički primer koji pokazuje na koji način se mogu mapirati tržište organizovanog kriminala, kao i lokacije funkcionišanja, sfere uticaja i odnosi grupa za organizovani kriminal pomoću analitičkog procesa.

Zbog kompleksnosti i više značne prirode organizovanog kriminala, preporučuje se da analizu treba ili zajedno da sprovode različiti eksperti, ili barem da se oslanja na što širi spektar aktera. U njih mogu spadati pripadnici akademске zajednice, istraživači, praktičari krivičnog pravosuđa iz različitih nadležnih organa i agencija (kao što su policija, carinski i poreski organi, kao i oni organi i agencije nadležni za različite aspekte organizovanog kriminala), civilno društvo, predstavnici privatnog sektora i ekspertske grupe (think tanks), da navedemo samo neke. Sproveđenje zajedničkih analitičkih procesa i uključivanje više sektora koji su pod uticajem problema povećava posvećenost strategijama i obezbeđuje jaču osnovu za potonji integrisani odgovor većeg broja aktera.

Strateška analiza organizovanog kriminala treba da pokriva barem tri dimenzije.

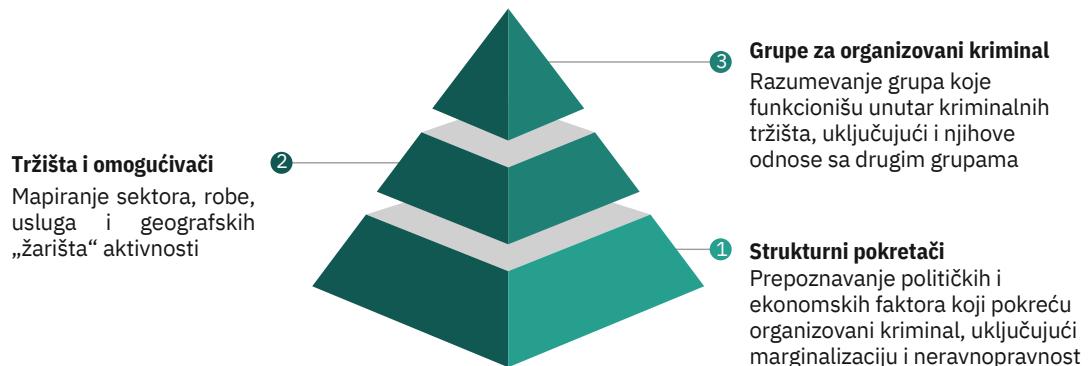
Prvo, ona treba da nastoji da razume strukturne i sredinske pokretače organizovanog kriminala –

faktore koji joj omogućavaju da se ukorenji i stekne podršku unutar društva. U njih spadaju nestabilnost, ekonomska neravnopravnost, političko ili društveno isključivanje, nedostatak pristupa ključnim uslugama, (endemska) korupcija i narativi o nevoljama. Takav pristup može takođe da pomogne da se prepoznačaju izvori legitimiteta organizovanog kriminala kao i ulogu kriminalnih aktera i interesa da se podupre postojeći politički sistem.

Drugo, analitički proizvodi treba da mapiraju organizovana tržišta kriminala, još konkretnije, različite sektore, robu, usluge, omogućivače i infrastrukture koji zajedno čine kriminalnu ekonomiju. Primeri sektora mogu da obuhvataju finansijski sektor, uključujući i različite mehanizme koji se koriste za prenos sredstava; sektor nekretnina, koji može da predstavlja provodnik za sticanje imetka, kao i za pranje novca; kao i usluge prevoznika, koje su ključne za kretanje nedozvoljene robe. Takođe bi u ovoj fazi bilo idealno identifikovati geografska žarišta, poput pograničnih područja, gradskih centara i pretovarnih mesta.

Treće, analiza treba da pokriva grupe za organizovani kriminal uključene u organizovani kriminal, uključujući njihovu strukturu, aktivnosti i odnose saradnje i konkurenkcije, uključujući i sa drugim grupama za organizovani kriminal koje se nalaze kako unutar tako i izvan države (poslednja aktivnost takođe može zahtevati međunarodnu saradnju). Određeni pristupi, kao što su mape organizacija na društvenim mrežama mogu pomoći da se bolje razumeju veze između različitih organizacija i ključnih omogućivača.

Slika 4. Komponente delotvorne analize



Ove različite komponente zajedno mogu dovesti do više nijansiranog razumevanja političke ekonomije organizovanog kriminala i pomoći da se shvate različiti rizici i ustupci povezani sa različitim intervencijama i politikama sadržanim u strategijama. Na primer, u nekim kontekstima se

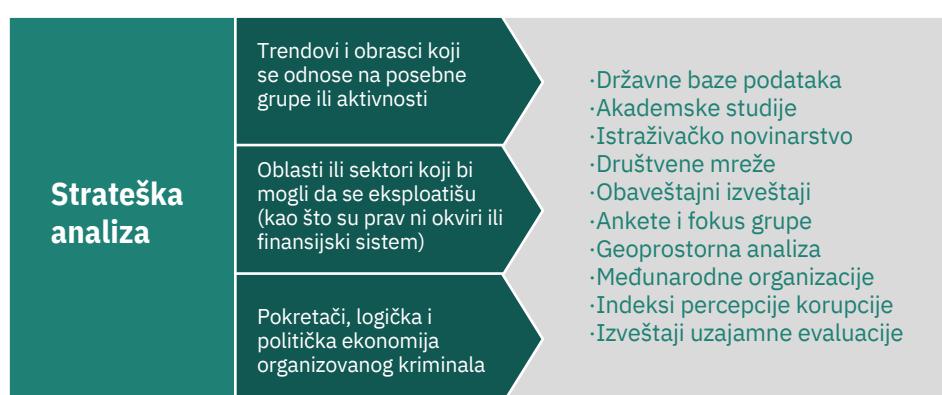
Analiza može pomoći da se osigura da su strategije realistične, u smislu obuhvata i ambicioznosti.

organizovani kriminal može posmatrati kao izvor stabilnosti na lokalnom nivou, ako obezbeđuje usluge i sredstva za život marginalizovanim zajednicama. U drugim, uklanjanje grupa za organizovani kriminal može dovesti do vakuma moći, što može biti okidač za nasilje i borbu za teritoriju između takvih grupa. U tom pogledu, pristupi koju su suviše usmereni na bezbednosna pitanja mogu da

pogoršaju nestabilnost i nevolje, naročito ako takvi pristupi ne uspeju da ispoštuju ljudska prava. Prepoznavanje takvih rizika stoga može pomoći da se predvide efekti drugog reda i time odbrani od nenameravanih posledica i dodatne štete. Ovaj pristup, koji se takođe ponekad opisuje kao „osetljivost na kriminal“, takođe zahteva zaštitu od rizika da rad na razvoju, uključujući ulaganja u trgovinu, tehnologiju, infrastrukturu, ekonomski oporavak nakon pandemije, nenameravano obezbeđene platforme za rast i napredak organizovanog kriminala.⁸

Rana analitička faza donošenja strategija takođe može da uključuje i popis i/ili reviziju postojećih mera i sposobnosti koje se koriste u borbi protiv organizovanog kriminala. Njihovo ispitivanje uz procenu problema putem analize nedostataka⁹ može pomoći da se identifikuju nedostaci u odnosu na sposobnosti ili resurse, što se naknadno može rešiti procesom donošenja strategije. Ona takođe može pomoći da se osigura da su strategije realistične i vođene postojećim resursima (čak i ako je naknadno potrebno sticanje ili obezbeđivanje novih sposobnosti od donatora ili u okviru procesa razvoja strategije).

Slika 5. Analiza i procena: proizvodi i izvori



Napomena: Kada se sprovodi strateška analiza organizovanog kriminala mogu se kombinovati razni izvori.

Studija slučaja 1. Tehnološki omogućeni pristupi mapiranju i prijavljivanju zločina u Keniji

Nadležnim organima može biti izazovno da pristupe, koordinišu i razmenjuju postojeće nacionalne podatke o kriminalu koji su raštrkani u mnogobrojnim izvorima. U Keniji, Nacionalni centar za istraživanje kriminala igra značajnu ulogu u tom smislu, jer prikuplja nacionalne podatke o kriminalu i omogućava pristup i korišćenje ovih podataka nadležnim nacionalnim organima. Koristeći širok pristup mobilnim telefonima Centar je 2017. godine napravio aplikaciju za prijavljivanje krivičnih dela koja omogućava građanima Kenije da anonimno prijave krivično delo onlajn. Aplikacija se koristi širom zemlje i omogućava Centru i drugim nadležnim nacionalnim organima da profilišu zločine kao i da prikupe važne informacije o kriminalu na nacionalnom nivou. Istraživanje i prikupljanje podataka koje je Centar preuzeo takođe omogućava razradu analiza nacionalnih trendova o novim i budućim izazovima u oblasti organizovanog kriminala.



⁸ Ovde implikacija može biti da su potrebni dajući dilidžens procesi (uključujući i u odnosu na javne nabavke, velike ugovore i oporavak nakon kriza/konflikta) da bi se privreda zaštitila od infiltracije organizovanog kriminala.

⁹ Analiza nedostataka bi se u ovom slučaju sastojala od razvoja osnovne linije postojećih sposobnosti i testiranja u kojoj meri su one dovoljne za ispunjavanje strateških ambicija.



5. Strateški principi

Organizovani kriminal pojavljuje se u brojnim oblicima i manifestuje na više nivoa. Sledi da, slično tome, svaki odgovor mora biti nijansiran i multisektorski po svojoj prirodi. Delotvorna strategija mora, pre svega, da ima jasan opšti cilj (odnosno „ciljeve“), definiše željenu promenu u pogledu organizovanog kriminala i odatle unazad da gradi pristup koji se ponekad naziva „teorija uspeha“.

Iako je svaka država i svaki region jedinstven, analiza strategija i odgovora na organizovani kriminal širom sveta ukazuje na četiri sveobuhvatna principa koji su dovoljno široki da mogu da se primene u većini konteksta. Oni su korisni jer predstavljaju široke oslonce i konceptualne početne tačke pod koje se mogu smestiti različiti ciljevi i sposobnosti. Ovi principi su sledeći.

SPREČAVANJE da se organizovani kriminal (ponovo) infiltrira u zajednice, privredu i političke institucije. Ovaj princip traži izgradnju otpornosti na organizovani kriminal i oduzimanje sposobnosti da prodre u društvo.

GONJENJE grupa za organizovani kriminal i njihove nezakonite dobiti, shodno povećanju poslovnih troškova i rizika njihovih aktivnosti. Ovaj princip ima za cilj degradaciju i ometanje ekonomije organizovanog kriminala.

ZAŠTITA ranjivih lica i žrtava od (dodatne) povrede. Ovaj princip prepoznaje štetu i povredu koje organizovani kriminal nanosi pojedincima, tako što naglašava pristup orijentisan na žrtvu koji uključuje pitanja ljudskih prava i rodne ravноправnosti.

PROMOCIJA partnerstava i saradnje na svim nivoima, uključujući i preko međunarodnih granica – pristup uključivanja čitavog društva. Ovaj princip, koji leži u srži Konvencije protiv organizovanog kriminala, ističe značaj partnerstava na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, kao i rad čitavog vladinog, nevladinog i privatnog sektora.

Iako su ovi principi relativno univerzalni, njihova primena i balans uloženog truda i resursa između njih treba prilagoditi u zavisnosti od karakteristika problema u bilo kojoj dатој земљи односно regionu. To treba ostvariti kroz razvoj preciznijih ciljeva.



Slika 6. Četiri sveobuhvatna strateška principa:

Povrh toga, ovi principi su naravno fluidni i preklapaju se. Na primer, koordinacija i saradnja koje se ističu u principu PROMOCIJE i naglasak na ljudska prava i rodnu ravnopravnost koji se ističe u principu ZAŠTITE – uključujući i stavljanje potreba pojedinaca u srž intervencija –suštinski se prožimaju i stoga treba da budu prisutni u svim ciljevima strategija.

Prevođenje principa u jasno definisane ciljeve

Razvoj ciljeva je kritična komponenta svake strategije. Ciljevi su sredstvo koje se koristi da se pojasne detaljniji ciljevi i željeni efekti kojima se teži u bilo kom datom kontekstu, kao i eventualni povezani zahtevi.

Ciljevi, osim toga što treba da budu izvedeni iz analize problema, treba gde god je moguće, da se razvijaju koristeći jednu varijantu SMART principa¹⁰, i osigurati da su:

- **Specifični (Specific)** – jasno opisuju željeni uticaj ili rezultat.
- **Merljivi (Measurable)** u vremenu tako da se rezultati mogu pratiti a pouke izvlačiti.
- **Prihvatljivi (Acceptable)** – ciljevi vezani za organizovani kriminal zahtevaju učešće relevantnih aktera.
- **Realistični (Realistic)** – odražavaju političke i društvene faktore, uz prepoznavanje dostupnih resursa i uvažavanje obima problema u datom kontekstu.
- **Vremenski ograničeni (Time-bound)** – tako da se mogu formulisati jasne faze u okviru procesa postavljanja ciljeva.

¹⁰ Postoje manje varijacije ovog principa, a za sledeći se procenjuje da je najrelevantniji za formulisanje ciljeva za borbu protiv organizovanog kriminala.

Razvoj SMART ciljeva zahteva testiranje, usavršavanje i konsultacije tokom razvoja strategije i procesa izrade da bi se obezbedilo da oni zaista i mogu da se primene u stvarnom svetu. Jedan primer dobre prakse je uspostavljanje malog „tima za osporavanje“, čija je uloga da identificuje potencijalne probleme u odnosu na ciljeve i/ili načine na koje bi grupe za organizovani kriminal mogle da odgovore na pristupe i aktivnosti koji spadaju pod dotične ciljeve.

Razvoj ovih ciljeva takođe može imati koristi od navođenja suštinskih prepostavki u osnovi ciljeva, kao što je činjenica da su grupe za organizovani kriminal racionalni, profitno orijentisani akteri koji odlučuju da čine krivična dela na osnovu složenog proračuna rizika i koristi, čije strategije treba uočiti i na njih odgovoriti. Pravljenje jednog takvog spiska prepostavki može da ponudi način na

koji se oni mogu testirati, uključujući i putem dodatnih istraživanja i analiza i/ili identifikovati prateći ciljevi. Na primer, istraživanje može da pokaže da određeni rizici sami po sebi – na primer kaznene mere kao što je lišavanje slobode i/ili zaplena droge – ne služe kao faktor odvraćanja u određenom kontekstu jer pojedinci uključeni u organizovani kriminal nemaju alternativne ekonomske prilike ili socijalne puteve i/ili su uračunali zaplenu u troškove poslovanja. Ovde jedna od implikacija može

biti da razvoj alternativnih ekonomskih prilika treba da bude dodatni ili prateći cilj zajedno sa merama koje su usmerene na bezbednosne prenje koje grupe za organizovani kriminal predstavljaju (mogla bi potpasti pod princip PREVENCIJE).

Da bi bili konkretni i merljivi, ciljevi takođe treba da vode ka jasno definisanim ishodima (ili konkretnije, željenim strateškim rezultatima u bilo kom datom kontekstu). Ovi ishodi suštinski predstavljaju detaljniji opis ili viziju kako četiri sveobuhvatna principa izgledaju u specifičnom nacionalnom kontekstu u kojem nastaje strategija. Na primer, u slučaju principa PREVENCIJE (i kao što ćemo videti u narednom odeljku), izjava o ishodu kojom se nastoji rešavanje osnovnih uzroka organizovanog kriminala može glasiti na sledeći način:

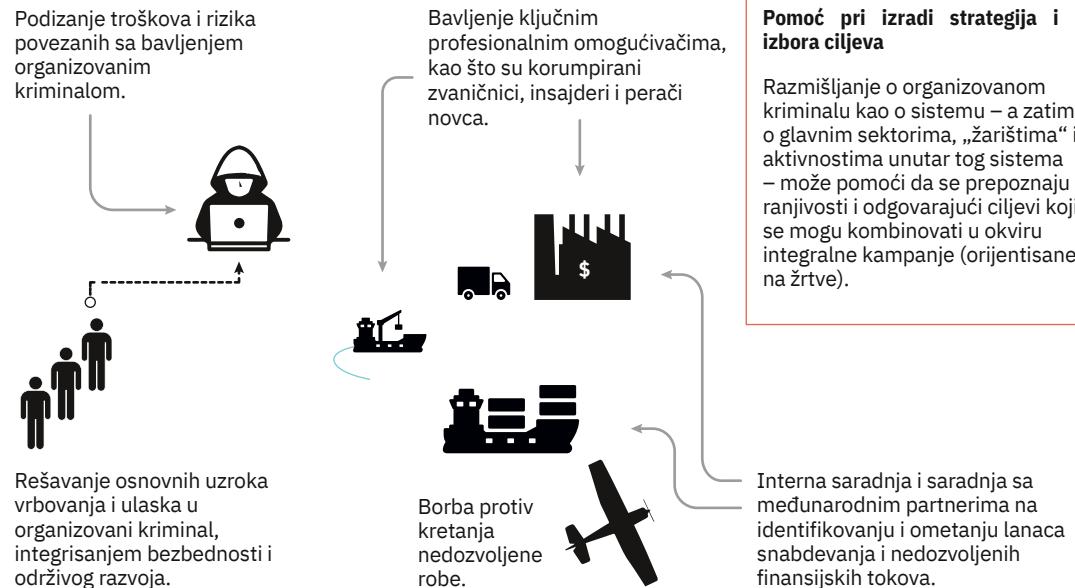
Lokalne nevolje, područja nestabilnosti i „plodna tla“ se rešavaju, a prilike da se organizovani kriminal zapati su ograničene ili zatvorene, osporavanjem narativa grupa za organizovani kriminal koji se odnose na autoritet i legitimitet.

Da ponovimo, pravljenje ovakvih izjava o ishodu može da bude način da se ispita da li se takve promene mogu realno ostvariti, kao i vremenski period koji je potreban za njihovo ostvarivanje. To sve takođe može da čini i osnov za šire konsultacije sa relevantnim akterima (u ovom slučaju, uključujući i aktere u lokalnoj zajednici i civilno društvo).

Opšte pravilo je da strategije za sprečavanje i borbu protiv organizovanog kriminala i ishodi koji su u njima sadržani treba da odražavaju dugoročan stav i prihvatanje potrebe za strateškim strpljenjem. Međutim, tesno definisani ciljevi i jasni ishodi od izuzetnog su značaja da bi se osiguralo da mogu da dovedu do potrebne sistemske promene za rešavanje fenomena organizovanog kriminala. Sledi da ciljevi takođe treba **zajedno da funkcionišu kao integrисани и системски одговор** rešavanjem različitih prepoznatih ranjivosti tokom faze analize, koje čine raznovrsne komponente i omogućivači sistema organizovanog kriminala.

Formiranje „tima za osporavanje“ tokom procesa izrade može pomoći da se testiraju postojeće prepostavke i institucionalne pristrasnosti.

Slika 7. Integralni odgovori usmereni na sistemske promene



Na kraju, kao što je već istaknuto, strategije će se neizostavno razlikovati u odnosu na ambiciju, uvezši u obzir kako širinu problema unutar države ili regiona tako i raspoloživa sredstva. Iz tog razloga, dobra strategija ne mora nužno biti ona koja rešava sve, već pre ona koja nastoji da ostvari realne ishode (element „R“ formule SMART) u svakom datom kontekstu i koja može da mobiliše i maksimalno iskoristi raspoložive resurse (čak i kada su relativno ograničeni).

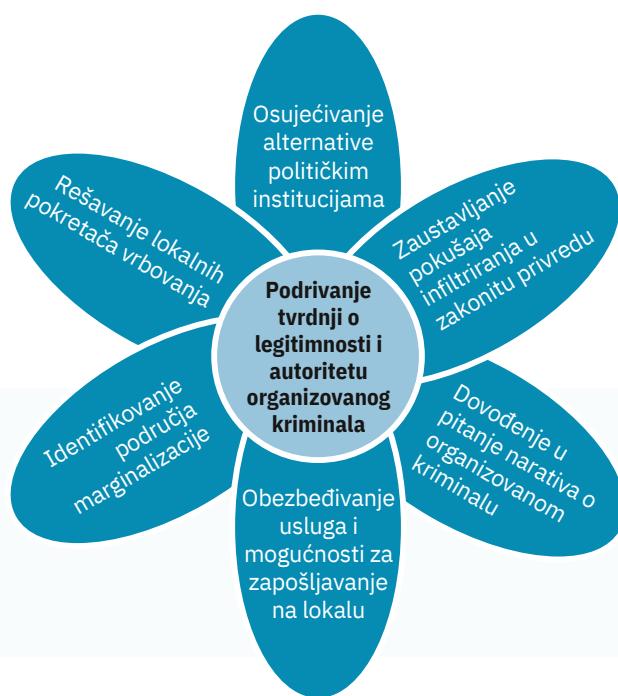
6. Ciljevi i povezane aktivnosti i sposobnosti

Ciljevi u okviru PREVENCIJE

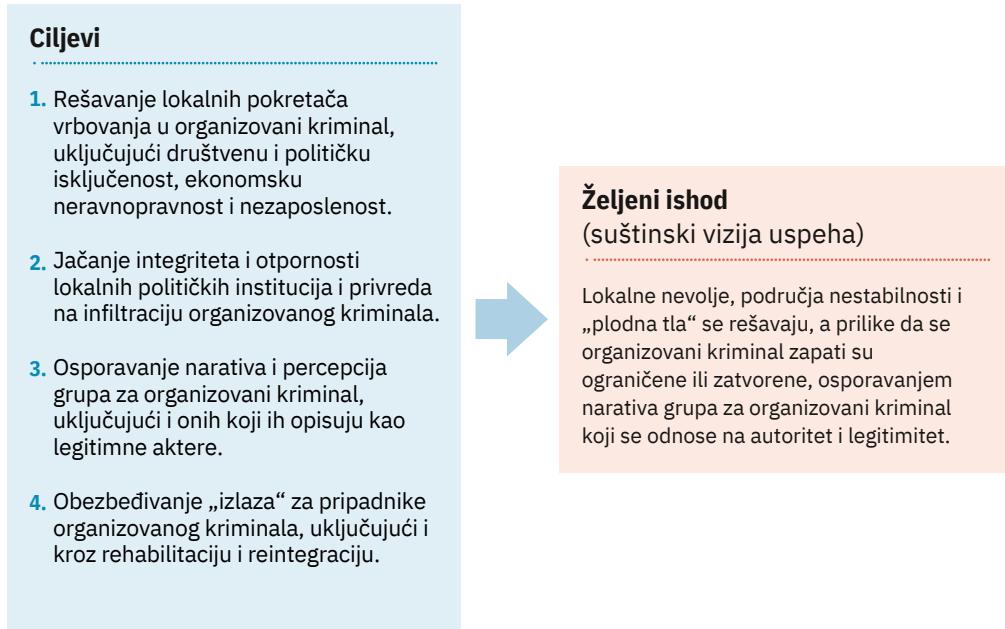
Kaže se da je bolje sprečiti nego lečiti. U slučaju strategija protiv organizovanog kriminala, prevencija se sastoji od otežavanja kriminalnim grupama da se zapate u društvu, da vrbuju nove članove, pridobiju podršku, da budu alternativa političkim institucijama, da se infiltriraju u privredu i na samom kraju, ospore autoritet Države. Shodno tome, potrebna je veća društvena, ekonomska i politička otpornost na organizovani kriminal, naročito u ranjivim zajednicama, zatvaranje puteva vrbovanju u kriminalitet i odvraćanje od infiltracije u zakonit sektor i privredu.

Prevođenje principa prevencije u ciljeve treba da bude vođeno jasnim shvatanjem načina na koji se organizovani kriminal zapati u bilo kom datom kontekstu – to je nešto što treba razjasniti kroz proces sprovođenja strateške analize.

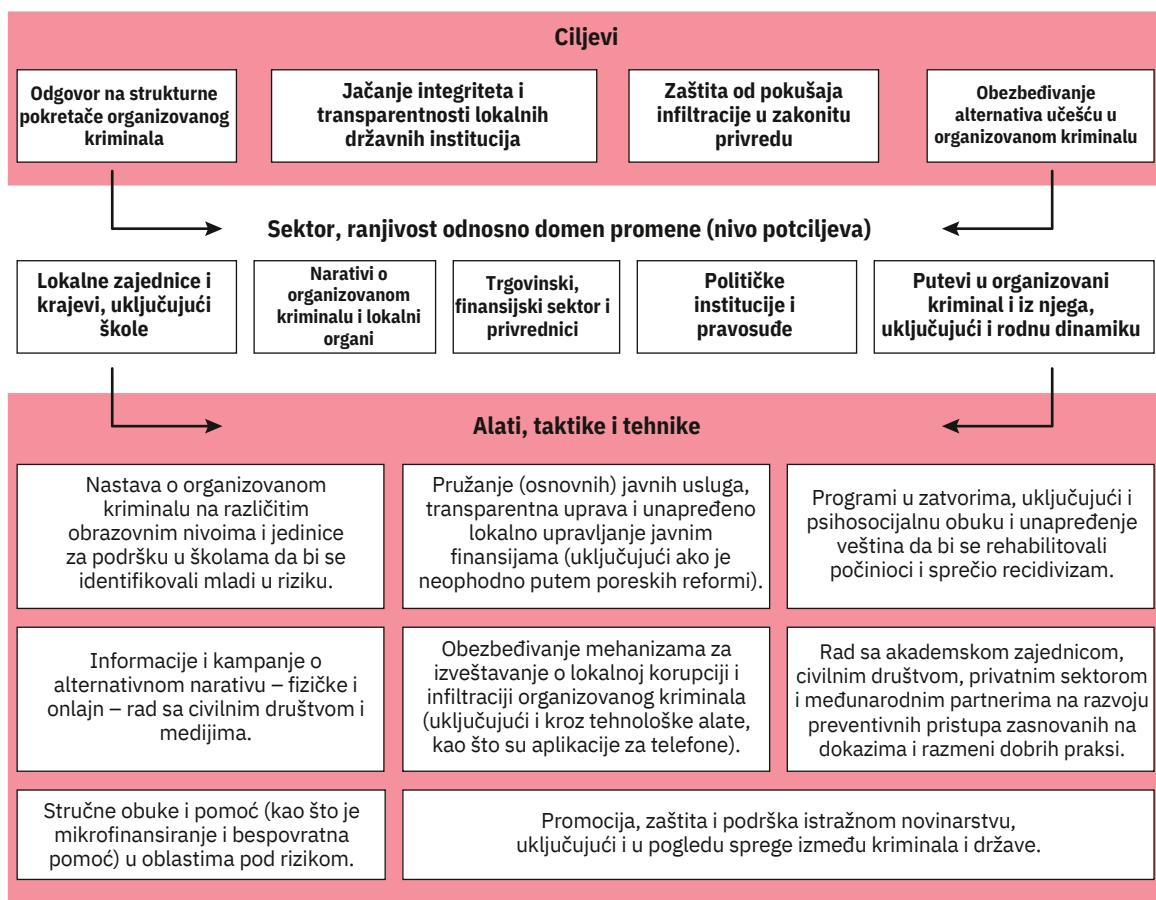
Slika 8. Efikasna prevencija organizovanog kriminala: neke ključne komponente



Ciljevi na visokom nivou se potom mogu formulisati i povezati sa odgovarajućim ishodima da bi se pojasnili željeni rezultati i efekti, prateći SMART princip. Na primer, sledeći ciljevi i odgovarajući ishodi mogu se primeniti u većini konteksta (iako u različitom stepenu, u zavisnosti od nivoa penetracije organizovanog kriminala unutar društva).



Ciljevi se potom mogu usavršiti kroz proces pojašnjavanja posebnih domena ili oblasti na koje će se strategija odnositi (drugim rečima, potciljeve). Oni zauzvrat mogu da pruže jasnu naznaku vrste aktivnosti koje će se sprovoditi i sposobnosti koje će biti potrebne. U nastavku je opisan takav jedan pristup za usklađivanje ciljeva, potciljeva i preciznijih aktivnosti/sposobnosti.

Slika 9. Prevencija organizovanog kriminala: ciljevi, potciljevi i aktivnosti/sposobnosti

Jasno je da ove ciljeve i aktivnosti treba da osmisli i sprovodi širok konzorcijum aktera, uključujući vladu, civilno društvo, privatni sektor (uključujući i lokalne privrednike) kao i obrazovni sektor – što je tema koja će biti dodatno obrađena u okviru dela koji se odnosi na PROMOCIJU.

Slika 10. Razvoj partnerstava za prevenciju



Studija slučaja 2: „Prevencija na prvom mestu“ na Novom Zelandu

„Prevencija na prvom mestu“ jedan je od glavnih principa strategije Novog Zelanda za borbu protiv transnacionalnog organizovanog kriminala za period od 2020. do 2024. godine, sa akcentom na proaktivno upravljanje međunarodnim rizicima i podizanje svesti o organizovanom kriminalu u državi, privatnom sektoru i opštoj javnosti. Strategija je dopunjena programom „otpornosti zajednica na organizovani kriminal“, pristupom u zajednici usmerenim na prevenciju, koji se odnosi na štetu i društvene pokreća organizovanog kriminala. Zajedno ove inicijative čine celovit pristup odgovoru na čitav spektar ponude i potražnje organizovanog kriminala, uz usmerenje na prevenciju u svakoj fazi.



Studija slučaja 3: Fond za otpornost Globalne inicijative

Prepoznaјući potrebu za multisektorskim strateškim pristupima organizovanom kriminalu, Globalna inicijativa za borbu protiv transnacionalnog organizovanog kriminala je 2019. godine formirala Fond za otpornost sa ciljem da identifikuje i odabere aktere iz civilnog društva i gransut organizacija, uključujući aktiviste, grupe za otpornost zajednice i novinare. Fond potom pruža podršku ovim akterima da ojačaju lokalne inicijative i naprave globalnu mrežu otpornosti na organizovani kriminal, povezu inicijative na različitim geografskim lokacijama. Fond ne samo što podstiče kapacitete civilnog društva da odgovori na organizovani kriminal, već im pomaže i da odigraju svoju ulogu u razvoju pristupa čitavog društva u borbi protiv ovog fenomena.



Studija slučaja 4: Pristup Meksika promeni društvenih normi

Jedan od glavnih ciljeva Nacionalne strategije javne bezbednosti Meksika jeste etička regeneracija društva kroz naglasak na transparentnost, ljudska prava i inkluziju, povećanje svesti o uticaju kriminala, zastupanje za alternativne društvene stavove i poboljšanje uslova života svih građana.

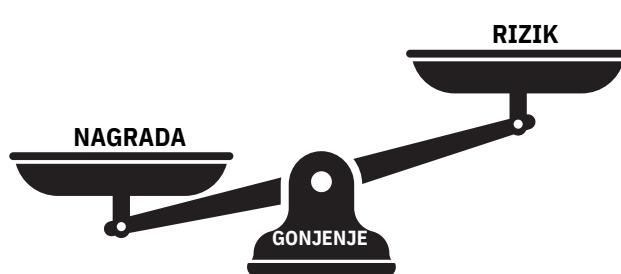
Ciljevi u okviru GONJENJA

Logika gonjenja grupa za organizovani kriminal uglavnom je usmerena na ometanje njihovog modela poslovanja (ili ekonomskog sistema koji sačinjavaju kriminalni akteri, kao i lanaca snabdevanja i vrednosti), kao i na povećanje operativnih troškova i uključenih rizika.¹¹ Ovaj pristup prati okvirno princip odvraćanja, kada se rizici povećaju toliko da prevaziđu nagradu povezana sa učešćem u organizovanom kriminalu.¹²

¹¹ Policia i organi unutrašnjih poslova uopšteno gledano igraju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva u okviru GONJENJA istaknutih u ovom odeljku. U ovom kontekstu, od izuzetnog je značaja da delovanje organa bude podvrgnuto delotvornom sistemu pozivanja na odgovornost i nadzora. Ujedinjene nacije su izdale brojne publikacije koje sadrže smernice za države članice o ovoj temi, među kojima su Priručnik o odgovornosti, nadzoru i integritetu policije (Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity) i Priručnik za obuku o policijskom radu u gradskom prostoru (Training Manual on Policing Urban Space), koje je izdao UNODC.

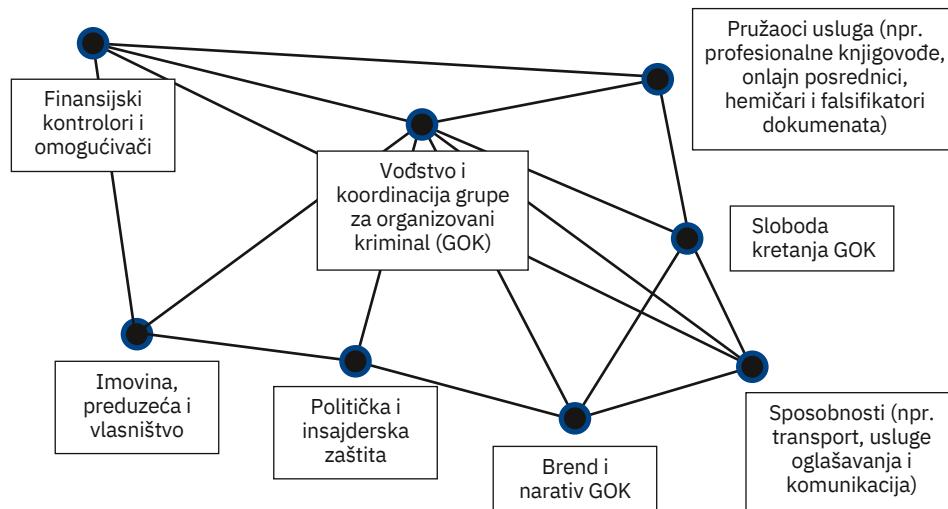
¹² Ovo bi se takođe moglo opisati kao pomeranje balansa podsticaja povezanih sa učešćem u organizovanom kriminalu.

Cilj povećanja troškova i rizika za aktere u organizovanom kriminalu još jednom zahteva mapiranje sektora, sistema i aktivnosti koji su potrebni da bi se uspešno vodilo poslovanje preduzeća za organizovani kriminal, a zatim da bi se primenile odgovarajuće poluge za ometanje odnosno izvršio ciljni pritisak na ove osetljive tačke, imajući u vidu ostvarivanje strateškog efekta.



Kao i u slučaju prevencije, ovaj pristup zatim može da obezbedi osnovu za razvoj ciljeva na visokom nivou kao i odgovarajućih željenih ishoda. Zauzvrat, u većini konteksta mogu se primeniti sledeći ciljevi i povezani ishodi.

Slika 11. Tačke pritiska



Napomena: Strateški efekat je maksimalan kada se pritisak primeni istovremeno na čitav „nervni sistem“ kriminalne poslovne mreže

Ciljevi (tri elementa GONJENJA)

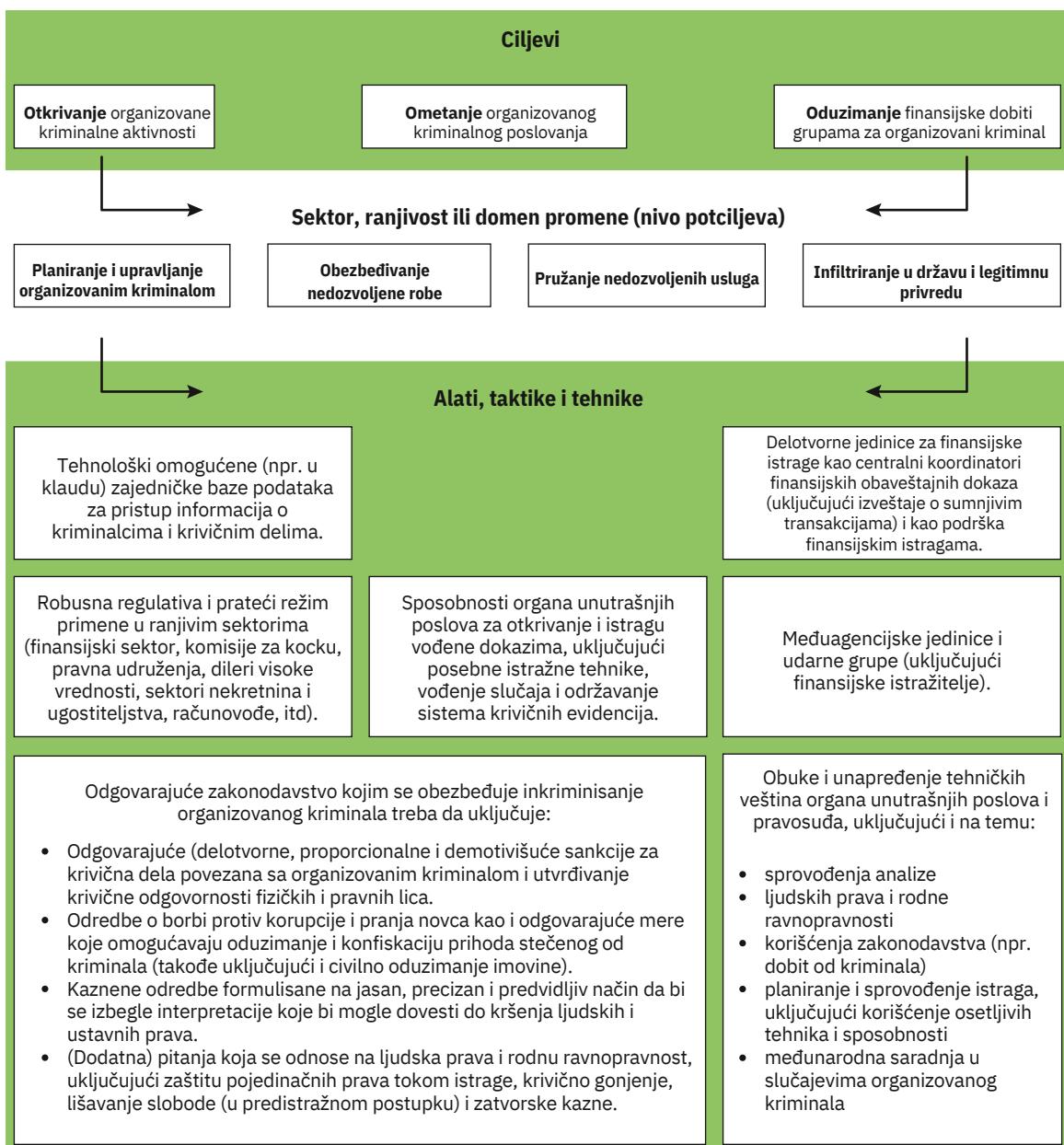
1. **Otkrivanje** organizovane kriminalne aktivnosti.
2. **Ometanje** i povećanje rizika unutar poslovnog modela organizovanog kriminala.
3. **Oduzimanje** finansijske dobiti organizovanim kriminalcima.

Željeni ishod

Kriminalci ne mogu da izgrade delotvorno poslovanje, obavljaju nedozvoljenu trgovinu, stiču bogatstvo i prebacuju prihod od kriminalne aktivnosti te ih to odvraća od (daljeg) učešća u organizovanom kriminalu.

Nakon razvoja logike kojom se opisuju ciljevi i ishodi moguće je izvođenje odgovarajućih aktivnosti, taktika, alata i tehnika, kao što je opisano u nastavku. Da bi se obezbedila veća jasnoća, oni se mogu mapirati u odnosu na glavne domene promene i/ili ranjivosti na koje treba da odgovore. Na primer, oni se mogu primeniti na ključne funkcije unutar poslovnog modela organizovanog kriminala, kao što je kretanje nedozvoljene robe i sredstava, pružanje nedozvoljenih usluga, infiltracija u državu i legitimnu privredu i organizovanje i usmeravanje ovih aktivnosti (ovde mogu igrati značajnu ulogu vođe grupe za organizovani kriminal). Međutim, opet će oni morati da se usavrše da bi odgovorili na potrebe i realnosti u različitim kontekstima.

Slika 12. Gonjenje grupa za organizovani kriminal i njihove aktivnosti: ciljevi, potciljevi i aktivnosti/sposobnosti



Prepoznavanje rizika i pretpostavki. Aktivnosti GONJENJA možda zahtevaju najveće razumevanje potencijalnih rizika i osnovnih pretpostavki povezanih sa ciljevima. Na primer, grupe za organizovani kriminal mogu da uračunaju ometanje ili oduzimanje imovine u svoje troškove poslovanja ili da ih prenesu na svoje klijente. Ometanje organizovanog kriminala na jednom lokalitetu takođe može dovesti do izmeštanja, što pogoršava situaciju u drugim područjima (takozvani „efekat balona“).¹³ Ove rizike dakle treba pažljivo izvagati u fazi planiranja.

Studija slučaja 5:

Pristup Velike Britanije ometanju grupa za organizovani kriminal

Strategija Velike Britanije o ozbilnjom i organizovanom kriminalu utvrđuje holistički pristup, koji obuhvata ciljano ometanje usmereno na najveću štetu, najopasnije učinioce i kriminalne mreže sprečavanjem da pristupe novcu, imovini i infrastrukturni i da ih steknu. Strategija je takođe navedila nove i inovativne sposobnosti, kao što je međunarodna Mreža za ozbiljan i organizovan kriminal sa ciljem jačanja diplomatskog rada i koordinacije aktivnosti odseka sa inostranstvom.



Ciljevi u okviru ZAŠTITE

Ciljevi u okviru ZAŠTITE usmereni su na žrtvu i prepoznaju štetan uticaj koji organizovani kriminal ima na ranjive pojedince u društвima. Stoga nastoje da osiguraju da takve osobe ne budu eksplorisane ili povredene od strane grupa za organizovani kriminala i/ili kriminalne ekonomije upozoravanjem na rizike, obezbeđivanjem neophodnih resursa da se odupru i izbegnu povredu i, ako je neophodno, da se spasu iz nasilnih ili opasnih situacija. Ciljevi zaštite takođe se odnose na svedoke, uzbunjivače i doušnike, a svi oni igraju značajnu ulogu u borbi protiv organizovanog kriminala.

Postoji mnogo različitih vrsta povreda koje uzrokuje organizovani kriminal. One mogu biti fizičke, kao što je slučaj sa žrtvama trgovine ljudima, ilegalnim odlaganjem otpada, krivičnim delima u sektoru ribarstva i trgovinom falsifikovanim medicinskim proizvodima koji mogu dovesti do ozbiljne povrede zdravlja, dobrobiti i sredstava za život pojedinaca, a ponekad i čitavih zajednica. One mogu biti psihološke, kao posledica fizičke zloupotrebe ili ako su svedoci ili su živeli u kontekstu gde se zapatio organizovani kriminal, uz eventualno visok nivo nasilja i ubistava.

Šteta može biti i ekomska, kao na primer kada se od malih preduzeća ili fizičkih lica iznudi ili natera da plaćaju „porez“ koji je deo reketa zaštite ili, uopštenije, kroz stvaranje ili proširenje prikrivene, neoporezovane, nedozvoljene ekonomije. Na kraju, organizovani kriminal dovodi do ozbiljne društvene i institucionalne štete, naročito kada sprečava napredak i razvoj unutar zajednica i podriva legitimitet javnih institucija. Stoga su ovi problemi koji leže u osnovi, a često i hronični, i mnoge žrtve organizovanog kriminala, u centru pažnje zaštitnih pristupa.

¹³ Vidi, na primer, Juan Carlos Garzón i John Bailey, „Displacement effects of supply-reduction policies in Latin America: a tipping point in cocaine trafficking, 2006–2008“, u The Handbook of Drugs and Society, Henry H. Brownstein, ed. (West Sussex, United Kingdom, John Wiley and Sons, 2016), str. 482–504.

Važno je da ciljevi budu zasnovani na procenama potreba, uključujući i u odnosu na situacije ranjivosti, kao što je globalna pandemija, kao i na ranjive sektore i zanimanja. Na primer, grupe za organizovani kriminal mogu eksplorativati žrtve trgovine ljudima ili druge pojedince u uslovima posebne ranjivosti (npr. iregularni migranti, osobe koje žive u siromaštvu ili pate od ozbiljne mentalne deprivacije), kao što je prinudna radna snaga u poljoprivredi tokom žetve, dok radnje kao što su saloni za nokte, masažu i ulične tezge takođe predstavljaju sektore visokog rizika.



Studija slučaja 6: Naknada štete žrtvama u Italiji

Nacionalna strategija za unapređenje konfiskovane imovine u Italiji omogućava zajednicama da koriste imovinu od kriminala. Ovaj pristup, koji je proizvod zakona popularne inicijative koju su promovisale Libera i druge nevladine organizacije, usmeren je na naknadu štete zajednicama uzrokovane od strane grupa za organizovani kriminal, a smatra zajednice kolektivnim žrtvama organizovanog kriminala. Konfiskovanu imovinu, uključujući kompanije i nekretnine, mogu (ponovo) koristiti nacionalne institucije i akteri iz civilnog društva u javnom interesu.



Studija slučaja 7: Naglasak na pomoć žrtvama u Peruu

Pomoć žrtvama jedan je od glavnih ciljeva Nacionalne multisektorske politike protiv organizovanog kriminala (2019-2030) Perua. U tom cilju, u njoj se ističe uloga sposobnosti, kao što je učešće građana u borbi protiv organizovanog kriminala i pomoć osobama na koje je ovaj fenomen uticao, uključujući i kroz delotvornu pravosudnu zaštitu žrtava organizovanog kriminala.

Vrste ciljeva i povezanih ishoda kojima se teži kroz ciljeve u okviru ZAŠTITE uglavnom liče na varijacije sledećih:

Ciljevi (3 elementa ZAŠTITE)

- Izbavljenje** žrtava i ranjivih pojedince od (dalje) zloupotrebe i povrede.
- Podrška** i kompenzacija žrtvama organizovanog kriminala.
- Održavanje** komunikacije, uz podizanje svesti o rizicima.



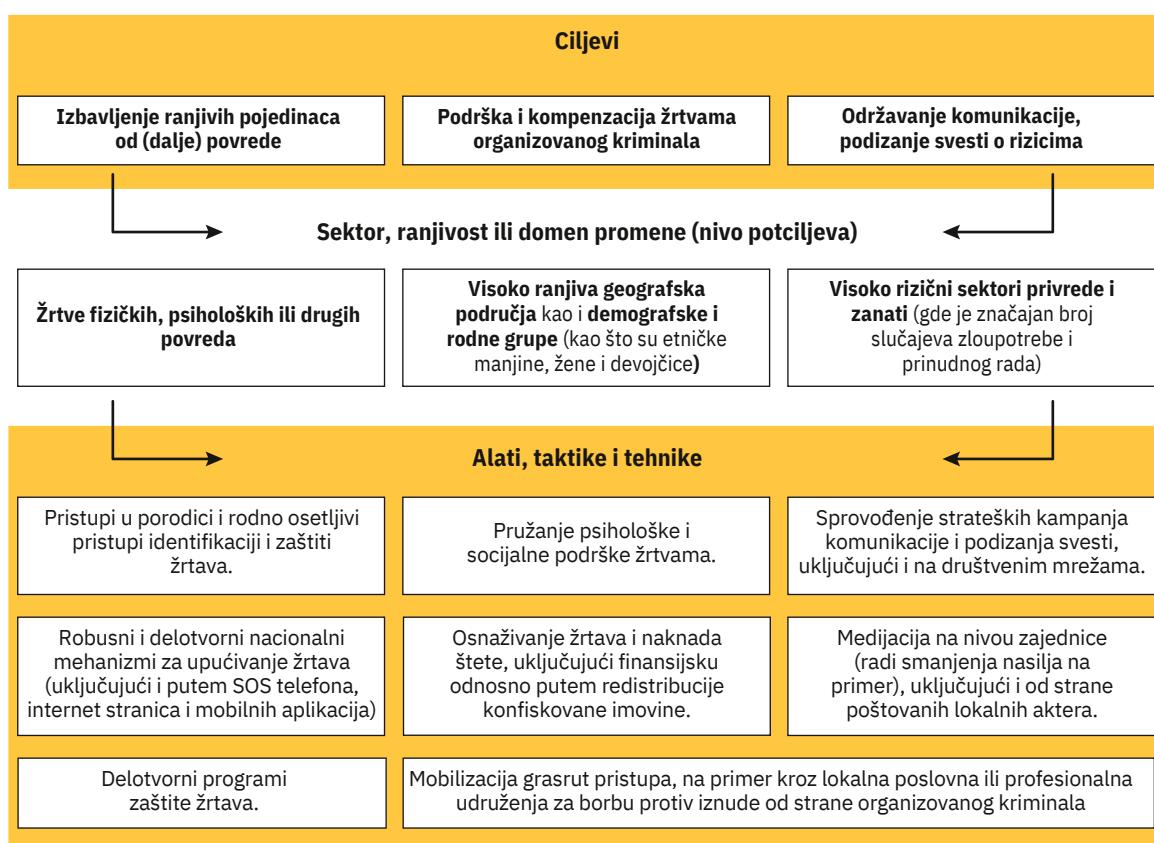
Željeni ishod

Žrtve se sklanjavaju od povrede, štote od dodatnih oblika fizičkog, psihološkog i drugih vrsta zlostavljanja i dobijaju naknadu štete, dok se informacije o rizicima po druge ranjive osobe i sektore delotvorno prenose.

Stoga, iako se većina ciljeva koji se nalaze u okviru strategije odnosi na oblikovanje i izmenu sistemskih faktora koji pokreću i omogućavaju organizovani kriminal (uvek imajući u vidu dejstvo koje različiti alati, taktike i tehnike imaju na različite ljude, naročito one najranjivije), ciljevi u okviru ZAŠTITE treba da se odnose na pojedince – naročito na one koji su se napatili zbog organizovanog kriminala. Takođe se suštinski tiče očuvanja prava pojedinaca, uključujući i pravo da žive bez straha da će postati žrtve grupa za organizovani kriminal.

Još jednom, razvoj ciljeva nudi način pomoću kojeg mogu da se mapiraju obe oblasti promena (potciljevi) i relevantne aktivnosti i sposobnosti, kao što je opisano u primeru u nastavku.

Slika 13. Zaštita žrtava i ranjivih pojedinaca od organizovanog kriminala: ciljevi, potciljevi i aktivnosti/sposobnosti



PROMOCIJA saradnje i partnerstava radi ostvarivanja ciljeva

Princip PROMOCIJE prepoznaće da svaka strategija za borbu protiv organizovanog kriminala, bez obzira na kontekst, treba da odražava složenu i višestruku prirodu problema. Suštinski gledano, za to je potrebno podsticati saradnju i partnerstva svih sektora na način koji propagira pristup čitavog društva.

Mobilizacija aktera od civilnog društva, privatnog sektora (uključujući tehnološke kompanije, prevoznike i finansijske institucije), do medija, akademske zajednice i mnogih drugih može zahtevati inovativne pristupe i instrumente, kao što su posebni mehanizmi finansiranja, bespovratna pomoć i sheme podsticaja.

Osim toga, transnacionalni karakter organizovanog kriminala znači da se protiv njega ne može delotvorno boriti bez međunarodne saradnje u svim sektorima – od koordinacije operacija pa sve do zajedničkih obuka i razmene primera dobre prakse i naučenih lekcija. U ovom kontekstu, Konvencija protiv organizovanog kriminala nudi solidnu pravnu osnovu jer sve strane potpisnice mogu na osnovu Konvencije da ostvaruju saradnju na prevenciji, istrazi i krivičnom gonjenju krivičnih dela povezanih sa organizovanim kriminalom. Kao što smo već videli, Konvencija pomaže da se uspostavi zajedničko shvatanje pristupa inkriminisanju i omogućava širok skup mehanizama za međunarodnu saradnju u krivičnim stvarima, uključujući i uzajamnu pravnu pomoć, ekstradiciju i druge oblike saradnje pravosuđa i organa unutrašnjih poslova. Zaista je tokom protekle dve decenije saradnja zemalja na rešavanju pretnje koju predstavlja transnacionalni organizovani kriminal porasla, uključujući i unapređenje razmene tehnologije i informacija među relevantnim akterima iz krivičnog pravosuđa.

Uopšteno govoreći, promocija saradnje i pristupa čitavog društva u borbi protiv organizovanog kriminala je transverzalni princip koji može i treba da se primenjuje u kontekstu principa PREVENCIJE, GONJENJA i ZAŠTITE. Takođe je princip koji je podjednako relevantan i značajan na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou.

Ovi nivoi i povezani alati i aktivnosti prikazani su u ciljevima u sledećem primeru u nastavku (koji se opet mogu prilagoditi većini konteksta).

Ciljevi

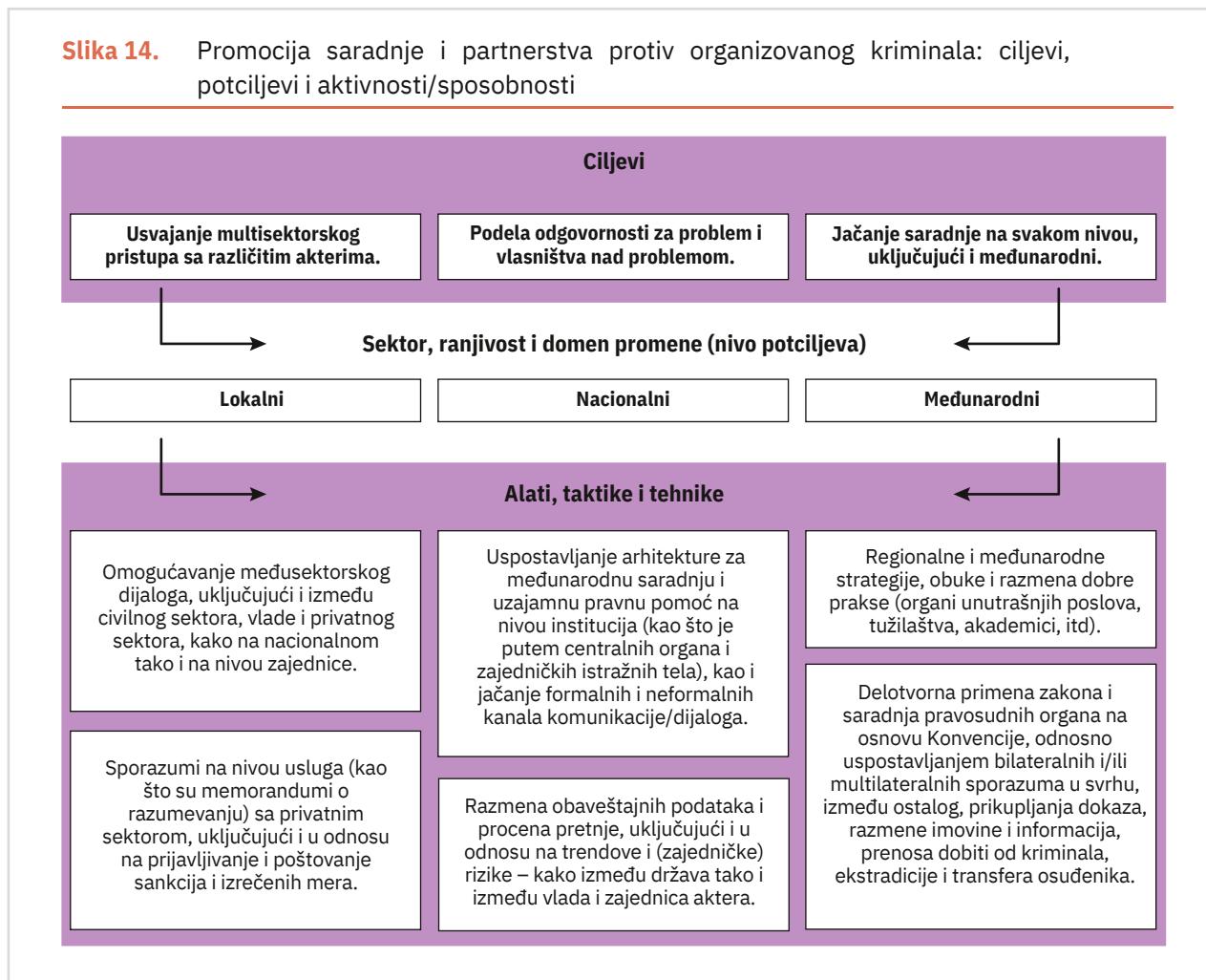
1. Usvajanje multisektorskog pristupa sa različitim akterima.
2. Podela odgovornosti za problem i vlasništva nad problemom.
3. Jačanje saradnje na svakom nivou, uključujući i međunarodni.

Željeni ishod

Delotvorna saradnja različitih sektora na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou dovodi do pristupa čitavog društva u borbi protiv organizovanog kriminala.

Oni se opet mogu prevesti dalje u domene promene i aktivnosti na sledeći način:

Slika 14. Promocija saradnje i partnerstva protiv organizovanog kriminala: ciljevi, potciljevi i aktivnosti/sposobnosti



Studija slučaja 8: Pristup multidisciplinarnog interventnog tima u Holandiji

Dinamičan karakter kriminalnih mreža koje funkcionišu u Holandiji doveo je relevantne organe do toga da usvoje nov pristup spriječavanju i borbi protiv organizovanog kriminala. U okviru ovih nastojanja, Holandija je najavila formiranje multidisciplinarnog interventnog tima. Očekuje se da će ovaj tim imati preko 400 stručnjaka koji rade u relevantnim nacionalnim telima uključenim u borbu protiv kriminala. Tim će se sastojati od predstavnika policije, javnog tužilaštva, poreskih organa, fiskalne obaveštajne i istražne službe, Holandske kraljevske vojne policije (koja je između ostalog odgovorna za zaštitu spoljnih granica), carinskih organa i drugih tela Ministarstva odbrane. Na taj način se obaveštajni podaci i taktičke i operativne informacije mogu brže deliti, a može doći i do zajedničkog delovanja svih uključenih organa i tela kombinovanjem njihovih pravnih nadležnosti u korist zajedničkih ciljeva. Glavni fokus multidisciplinarnog interventnog tima jeste da razotkriva i ometa kriminalne mreže, njihove poslovne procese i pomogne zaplenu imovine stečene od kriminala i u tu svrhu ona sarađuje i sa javnim i privatnim akterima, uključujući i na otkrivanju ranjivosti u okviru legalnih ekonomskih struktura.

Studija slučaja 9: Međunarodna organizacija kriminalističke policije (INTERPOL) i međunarodna saradnja

Međunarodna organizacija kriminalističke policije (INTERPOL) igra značajnu ulogu u međunarodnoj saradnji organa unutrašnjih poslova podržavanjem nacionalnih i međunarodnih krivičnih istraživača. On povezuje agencije unutrašnjih poslova iz 194 države članice putem sigurne mreže za komunikaciju I-24/7. Pored toga što obezbeđuje pristup bazama podataka INTERPOL-a, sistem komunikacije I-24/7 pruža dodatnu vrednost naročito za vremenski osetljive i ozbiljne slučajevе, kao što su zahtevi za zaustavljanje plaćanja kod prevarnih prekograničnih transakcija. Time što postoji mogućnost da se skoro odmah komunicira sa organima unutrašnjih poslova na drugoj strani sveta, države mogu brzo da reaguju i upozore svoje nacionalne partnerne, a potom presretnu i povrate nezakonite finansijske tokove.

Novija inicijativa INTERPOL-a jeste njegova sigurna platforma za saradnju. Putem te platforme različiti sektori i akteri (kao što su organi unutrašnjih poslova, privatni sektor, akademski zajednicu i civilno društvo) mogu da se okupe i razmenjuju primere dobre prakse, znanje i jačaju međunarodnu mrežu saradnje.

7. Realizacija i sprovođenje

Makoliko strategije i sposobnosti bile značajne za sprečavanje i borbu protiv organizovanog kriminala, one nemaju puno izgleda da ostvare visok nivo uticaja bez delotvornih pratećih sistema i struktura na nivou organizacija. To su načini na koje se strategije sprovode i mere unutar nacionalnih struktura.

U većini konteksta – kao i na osnovu različitih odeljaka ovog Priručnika – verovatno je i idealno da će za to biti potrebne sledeće komponente (koje se takođe mogu razjasniti u okviru odeljka strategije koji se odnosi na njeno sprovođenje):

- **Jedinica za stratešku analizu.** Jedinica za stratešku analizu, ili slična tvorevina, povezana sa svim izvorima i gde god je to moguće svim agencijama. Obzirom na multidimenzionalnu prirodu organizovanog kriminala, jedinica treba idealno da bude smeštena negde izvan operativnih struktura, kao što su agencije unutrašnjih poslova i da se oslanja na širok raspon ekspertize (uključujući i ekspertizu u akademskoj zajednici, civilnom društvu i privatnom sektoru).¹⁴ Proizvodi i procene koje dostavlja jedinica za stratešku analizu treba zauzvrat da predstavljaju osnovu za integralno planiranje.
- **Jedinica za politike i planiranje.** Integralna centralna jedinica za politike i planiranje odgovorna za izradu nacionalne strategije i nadzor nad njenim sprovođenjem, uz tesnu saradnju svih relevantnih aktera.¹⁵ Treba obezbediti jasno političko vlasništvo nad ovom funkcijom izrade politika i planova kroz odgovornost relevantnim izvršnim granama vlasti (na primer, predsednik, premijer ili ministar u Vladi). Pored toga, ova centralna organizaciona jedinica treba da bude najbolje pozicionirana da izveštava o opštem napretku i uticaju (u tesnoj saradnji sa jedinicom za stratešku analizu) i da radi na izradi komunikacionih proizvoda.¹⁶ Ovo telo treba da ima jasan autoritet i mandat (razjašnjen u strategiji o organizovanom kriminalu i kroz veze sa izvršnom granom vlasti).

Koordinacija i rad će verovatno zahtevati tri nivoa struktura:

- Odbor ili savet na političkom nivou. Odbor ili savet ima svrhu da pruža opšte usmerenje, otklanja probleme na političkom nivou i prati sveukupan strateški napredak.

¹⁴ Jedinica za analizu treba idealno da bude pozicionirana uz integralnu jedinicu za politike i planiranje (opisano u nastavku).

¹⁵ Konsultacije i učešće relevantnih aktera i političkih lidera od ključnog su značaja za potonje sprovođenje strategije. Javna obaveštenja mogu takođe biti korisna kao način da se dodatno obezbedi učešće, dok je u nekim kontekstima za strategiju potrebna pravna podrška.

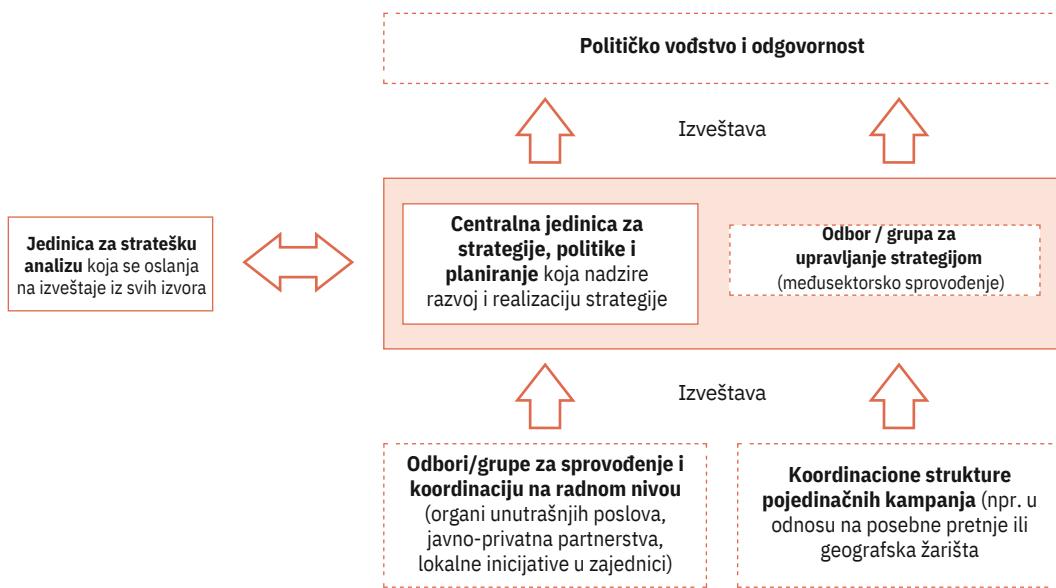
¹⁶ U nekim kontekstima za to je takođe možda potrebno redovno informisanje zakonodavne grane vlasti, kao što je putem izveštaja odborima ili javnih slušanja.



- Grupa za upravljanje strategijom. Grupa za upravljanje strategijom na visokom nivou (najverovatnije nivou zvaničnika) ili pododbor koji je odgovoran političkom odboru i usmeren na predvođenje međusektorskog sprovođenja.¹⁷
- Odbori na radnom nivou. Takvi odbori i/ili koordinacione strukture imaju za cilj raspoređivanje aktivnosti i realizaciju određenih komponenti strategije, kao što su operativne aktivnosti organa unutrašnjih poslova ili nadziranje kampanja u kojima učestvuje više aktera (vidi okvir). U nekim kontekstima (kao što je unutar federalnih sistema), to može takođe i da predstavlja mehanizme za izveštavanje o realizaciji na lokalnom odnosno regionalnom nivou. Oni takođe mogu da predstavljaju mehanizam za uključivanje spoljnih aktera, kao što je privatni sektor ili civilno društvo unutar svojih struktura za sprovođenje.

Kampanje se sastoje od ciljanih nastojanja širokog spektra aktera i partnera usmerenih na specifične probleme od posebnih geografskih žarišta organizovanog kriminala do ranjivih sektora, kao što su profesionalni pružaoci usluga pranja novca. Oni predstavljaju sredstvo putem kojeg se mogu obavljati visoko usmerene aktivnosti na način koji omogućava praćenje uticaja tokom određenih vremenskih perioda. Kada je praćena strategijom komunikacija, kampanja takođe može da pošalje jaku poruku i ohrabri javnost i posluži kao izjava o namerama prema grupama za organizovani kriminal.

Slika 15. Strukture za sprovođenje i realizaciju



Napomena: Delotvorni mehanizmi koordinacije igraju ključnu ulogu u prevođenju strategija u praksu.

¹⁷ Njom će u većini slučajeva predsedavati i organizovati je jedinica za politiku i planiranje, koja takođe može da bude i viša jedinica odgovorna za realizaciju.

Studija slučaja 10: Proces formulisanja strategije u Bosni i Hercegovini

Unutar priprema Strategije za borbu protiv organizovanog kriminala za period 2017-2020. u Bosni i Hercegovini, nacionalno Vijeće ministara usvojilo je odluku o uspostavljanju radne grupe koja se sastoji od 14 članova iz 14 relevantnih nacionalnih institucija. Radna grupa je imala zadatak da izradi i nacionalnu procenu pretnje i nacionalnu strategiju. To je Bosni i Hercegovini omogućilo da proceni postojeće pretnje na nacionalnom nivou u odnosu na organizovani kriminal i njihov uticaj na društvo i usvoji odgovarajuće mere za sprečavanje i borbu protiv ovog fenomena.



Studija slučaja 11: Strukture za sprovođenje u Sjedinjenim Američkim Državama

Da bi se odgovorilo na institucionalni otpor, u Sjedinjenim Američkim Državama usvojen je konsultativni pristup koji koristi strukture za diskusiju na najvišem nivou da bi omogućio i vodio sprovođenje obavezujućih odluka i unapredio dodelu i upravljanje resursima i logistiku.



Studija slučaja 12: Proces usvajanja u Rumuniji

U svetu sve većih izazova i novonastalih trendova organizovanog kriminala, naročito u kontekstu pandemije COVID-19 virusa, u Rumuniji je 2020. napravljena radna grupa zadužena za izradu nacionalne strategije za borbu protiv organizovanog kriminala za predstojeći period 2021-2024. Proces usvajanja u Rumuniji predstavlja zanimljiv primer multisektorskog angažovanja i javne transparentnosti. Naime, nacrt strategije je podnet na javnu raspravu, što je omogućilo civilnom društvu i privatnom sektoru da se uključe slanjem pisanih primedbi, komentara i zahteva tokom javnih debata.





8. Praćenje i evaluacija uticaja

Ni jedna strategija ne bi bila kompletna bez komponente za praćenje i evaluaciju unutar procesa pravljenja strategije. Ona je ključna za utvrđivanje do koje mere je ostvaren uspeh, uključujući i kroz ostvarivanje različitih ciljeva.

Evaluacija efekta strategija za organizovani kriminal izuzetno je komplikovana. Na primer, brojke o zaplenama, hapšenjima i optužnicama mogu da pokažu porast delotvornosti aktivnosti GONJENJA. Umesto toga, one mogu jednostavno biti odraz većih količina nedozvoljene robe ili nivoa kriminalne aktivnosti. Povrh toga, odsustvo dokaza o aktivnosti organizovanog kriminala ne mora da se uzima neophodno kao dokaz o odsustvu takve aktivnosti, jer grupe za organizovani kriminal mogu postati delotvornije u prikrivanju svojih aktivnosti ili imati koristi od povećane zaštite (uključujući i političku zaštitu).¹⁸

Ipak, kombinovanje kvalitativnih i kvantitativnih indikatora za više domena može da ukaže na strateške trendove, dobitke ili gubitke, i time pokaže opšti pravac i uticaj. Značajno je da zadatak procene strateškog napretka i uticaja bude robustan a istovremeno da predstavlja relativno jednostavan i primenljiv proces. Zaista, preterano opterećujući pristupi i obaveze izveštavanja često su nepopularni među zauzetim političkim zvaničnicima, operativnim službenicima i širom zajednicom aktera, naročito kada su za njih potrebne nove sposobnosti i/ili resursi i mala je verovatnoća da će ih usvojiti.

Ovaj Priručnik stoga preporučuje izradu okvira za izveštavanje i rezultate koji je lak za korišćenje i koji ima mapiranu metriku i indikatore na različitim komponentama strategije (vidi u nastavku).¹⁹ Zajedno bi oni trebalo da daju šиру sliku kako raspona preduzetih radnji tako i uticaja tih npora. Shodno tome, ova metrika i indikatori mogu se postaviti na tri nivoa:

- **Indikatori na nivou ishoda** – procena u kojoj meri je strategija ostvarila ciljeve visokog nivoa (stoga „strateške“).
- **Indikatori na nivou autputa** – procena u kojoj meri je strategija ostvarila jasno prepoznatljive taktičke rezultate.²⁰
- **Indikatori na nivou inputa** – merenje iznosa i obima potrošenih resursa (zaposlenih i novca) i/ili sprovedenih aktivnosti (kao što su operacije organa unutrašnjih poslova ili terenski rad u zajednici).

¹⁸ Takva nijansa se može takođe videti u javnim porukama kampanja protiv organizovanog kriminala.

¹⁹ Važno ovde je napomenuti da indikatori, kao i ciljevi, treba da nastoje da se pridržavaju SMART principa.

²⁰ Glavna korisnost ovih indikatora je na organizacionom nivou (kao što je u okviru organa unutrašnjih poslova) i stoga ih ne treba koristiti zasebno.



Izrada okvira rezultata strategije (indikativni primjeri metrike i indikatora)

| Procena | Kvalitativno prosudjivanje o opštem uticaju tokom definisanog perioda (najčešće 12 meseci) na osnovu sedecih indikatora: | | | |
|---|--|---|---|--|
| Strateški principi (domen u okviru kojeg se meri uticaj) | SPREČAVANJE | GONJENJE | ZAŠTITA | PROMOCIJA |
| Indikatori na nivou ishoda | <p>Meri se u kojoj meri je strategija sprečila kriminal da se (ponovo) infiltrira u zajednice, privredu i političke institucije.</p> | <p>Meri se u kojoj meri su grupe za organizovan kriminal ometene, degradirane i odvraćene.</p> | <p>Meri se u kojoj meri su ranjive osobe zaštićene od povreda koje nanosi organizovani kriminal.</p> | <p>Meri se u kojoj meri su mobilisani i relevantni akteri i doprinali strateškom odgovoru.</p> |
| Indikatori na nivou sredine | <ul style="list-style-type: none"> Percepције prisustva organizovanog kriminala na ranjivim lokalitetima i efikasnosti kampanja za prevenciju, na osnovu izveštaja anketa i fokus grupe. Indikatori životne sredine i indeksi uključujući stope ubistava, ekonomiske podatke, statistike o kriminalu i izveštaje o korupciji. Broj mladih u riziku koji su izbegli vrbovanje u grupe za organizovan kriminal (npr. prepoznali su ih i angažovali akteri iz civilnog društva ili zajednice). Stope recidivizma nakon puštanja na slobodu. | <ul style="list-style-type: none"> Broj grupa za organizovan kriminal koje su rasformirane ili ometene do tačke da više nisu u mogućnosti da funkcionišu (meri se primarno kroz obaveštajne izveštaje). Ukupna vrednost prihoda od organizovanog kriminala ili zaplenjene odnosno konfiskovane imovine. Ukupni (procenjeni) prihodi grupa za organizovani kriminal tokom perioda izveštavanja. | <ul style="list-style-type: none"> Broj zaštićenih pojedinaca ili sklonjenih od povrede, uključujući i fizičku zaštitu. Broj žrtava koje su primile naknadu, uključujući i putem redistribucije konfiskovane imovine. Broj žrtava kojima je pružena formalna pomoć. Percepције rizika po pojedinca unutar ranjivih zajedница odnosno ranjivih segmenta stanovništva | <ul style="list-style-type: none"> Percepција među ključnim segmentima društva (uključujući lokalne zajednice i privatni sektor) da čine deo odgovora na organizovani kriminal (npr. putem anketa i upitnika). Kvantifikovano povećanje regionalne/međunarodne saradnje, uključujući i kao rezultat novih strateških partnerstava i razmene informacija. |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|---|
| Indikatori na nivou autputa | <ul style="list-style-type: none"> Broj ili dostupnost proizvoda ili kampanja zasnovanih na dokazima podjeljenih i/ili realizovanih (uključujući i putem strateških komunikacija, kampanja na društvenim mrežama i druge formate i platforme). Broj modula i edukativnog sadržaja puštenog u školama, visokom obrazovanju i privatnom sektoru. Broj i dostupnost psihosocijalnih programa i programa rehabilitacije koji se sprovode u zatvorima. | <ul style="list-style-type: none"> Zakoni za borbu protiv organizovanog kriminalata i korupcije u skladu sa usvojenim međunarodnim pravom, uključujući i zakonodavstvo koje se odnosi na dobit od kriminala. Broj uspešnih zaplena (robe i novca) i optužnica (uključujući vode/članove grupe za organizovanu kriminal, profesionalne omogućivače i posrednike i korumpirane zvaničnike). Broj konfiskovane i/ili povraćene imovine od kriminala (kako putem domaće tako i međunarodne saradnje). | <ul style="list-style-type: none"> Broj upućivanja preko različitih mehanizama i njihovodstupnost (uključujući SOStelefone, internet stranice i mobilne aplikacije). Usvajanje zakonodavstva odnosno dostupnost smernica za zaštitu žrtava. Mera u kojoj zakonodavstvo podrži odredbe u skladu sa ljudskim pravima i rođnom ravnopravnosću. Broj sprovedenih kampanja za podizanje svesti o riziku i/ili kontaktiranih potencijalno ranjivih pojedinaca. | <ul style="list-style-type: none"> Dostupnost posebnih zakonodavnih odredbi koje omogućavaju međunarodnu saradnju, uključujući i preko Konvencije. Broj zapostenih sa unapređenim veštinama kao rezultat kurseva obuke. Broj i povratne informacije koje se odnose na međusektorske (npr. državnog i privatnog sektora) diskusije i dijaloge u zajednici. Broj uspešnih ekstradicija. Broj ispunjenih zahteva za uzajamnu pravnu pomoći i vreme potrebno za odgovor na te zahteve. |
| Indikatori na nivou inputa | | | <ul style="list-style-type: none"> Unapređenje lokalnih osnovnih usluga i procesa prikupljanja prihoda (npr. naplata poreza). Količina resursa (ljudskih i finansijskih) uloženih u razvojni i tehničku pomoć. Broj lokalnih organizacija civilnog društva podržanih imajući u vidu izgradnju mreža otpornosti. Broj naručenih studija i analiza o preventivnim pristupima (npr. u državi i akademskoj zajednici). | <ul style="list-style-type: none"> Iznos kompenzacije izdvojene za žrtve organizovanog kriminala. Uspostavljanje novih struktura i sposobnosti, uključujući mehanizme upućivanja. Broj sprovedenih ciljanih multisektorskih kampanja zasnovanih na dokazima (npr. u visokorizičnim područjima ili u odnosu na posebne pretnje). Pokretanje grasrut inicijativa kao što su udruženja lokalnih preduzetnika u visokorizičnim područjima. |



Aneks. Kontrolna lista za razvoj strategije

SVE NA JEDNOM MESTU UZ POMOĆ KONTROLNE LISTE ZA STRATEGIJU

| Korak | Kontrola | Komponente |
|--|----------|---|
| 1 Sprovodenje analize problema | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Strukturalni pokretači• Tržišta, sektori i omogućivači• Grupe za organizovani kriminal |
| 2 Definisanje celokupne logike (željeni ciljevi) i povezanih ishoda | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Formulisanje principa na visokom nivou (npr. prevencija, gonjenje grupa za organizovani kriminal, zaštita žrtava i promocija integralnog odgovora) |
| 3 Izrada pratećih ciljeva, rad sa relevantnim akterima | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Primena SMART principa• Testiranje i osporavanje pretpostavki• Međusobno se podupiru i sistematski su• Partneri na realizaciji |
| 4 Utvrđivanje taktike, alata i tehnika potrebnih za ostvarivanje ciljeva | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Realistična primena resursa• Upotreba inovativnih pristupa (npr. tehnologije)• Razmatranje mogućih rizika |
| 5 Uspostavljanje mehanizama za sprovođenje i realizaciju | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Politička odgovornost• Koordinacione strukture između sektora• Mechanizmi za praćenje i izveštavanje |
| 6 Izrada okvira za praćenje i evaluaciju (rezultata) | ✓ | <ul style="list-style-type: none">• Politička odgovornost• Strukture koordinacije između sektora• Mechanizmi za praćenje i izveštavanje |





UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 263-3389, www.unodc.org