

МЕНАЏМЕНТ БЕЗБЕДНОСТИ У ХУМАНИТАРНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Изток Суша

Универзитет у Београду, Факултет безбедности

У раду је сагледан менаџмент безбедности у хуманитарним организацијама кроз све функције менаџмента – планирање, организацију, координацију, вођење и контролу. Функције су анализирани кроз конкретне активности, мере и поступке неких од највећих хуманитарних организација у свету. Основни метод истраживања представља анализа садржаја доступног материјала, који се односе на праксу тих организација, као што су безбедносни планови, процедуре, приручници и статистички подаци из истраживања која су спроводиле саме организације. Како би се што боље разумело функционисање безбедносног менаџмента предочен је приказ менаџмента безбедности у организацији УН.

Кључне речи: *менаџмент безбедности, хуманитарне организације, планирање, организовање, координација, вођење, контрола*

Увод

У раду је приказано функционисање менаџмента безбедности у хуманитарним организацијама. Питање безбедности је од кључног значаја за успешно спровођење било које хуманитарне активности, односно мисије, о чему убедљиво сведоче различити инциденти из непосредног рада на терену ових организација. Аспекти менаџмента безбедности у хуманитарним организацијама су, у методолошком смислу, приказани кроз основне функције менаџмента безбедности, са посебним освртом на његове фазе и непосредне активности које се предузимају. Посебан проблем у току анализе прикупљених података везан је за превод енглеских термина на српски језик, јер одређене позиције у организационој структури безбедносног менаџмента које се именују енглеским терминима у домаћој теорији безбедносног менаџмента још нису препознате. Приликом прикупљања и анализирања података коришћени су приручници, ауторизоване презентације, извештаји и други, из праксе ових организација доступни материјали, јер академски приступ овом проблему није толико обрађен како код нас, тако и у свету.

Оквир за проучавање менаџмента безбедности у хуманитарним организацијама основне су функције менаџмента безбедности које указују на конкретне активности, специфичности и проблеме са којима се срећу лица задужена за ову врсту менаџмента.

У пракси постоје различита тумачења фаза безбедносног менаџмента. Тако се у документима којима се дефинише безбедносни менаџмент у оквиру Међународне организације Црвеног крста наводе фазе: процена (ситуација/околности и ризика), планирање (безбедносне стратегија и безбедносних планова), имплементација и контрола (преглед/осврт) (9, 2007, 7), док у организацији „Save the Children”, процес

менаџмента безбедности, према Шон Биклију (20, 2003, 9), подразумева следеће компоненте: процену, планирање, имплементацију, мониторинг и контролу.

Чини се умеснијим да се шире разматрају функције безбедносног менаџмента како би се на систематичнији начин обухватиле све активности, процеси и задаци менаџмента безбедности.¹ Стога треба поћи од дефиниције безбедносног менаџмента у хуманитарним организацијама. Према Вићенцу Болетину „безбедносни менаџмент јесте она пракса која је усвојена од стране хуманитарних организација како би се обезбедило њено људство, имовина и програми коришћењем безбедносних тренинга, метода процене ризика, подношењем извештаја о инцидентима, побољшања безбедносне опреме и поштовања процедура у случају криза“ (2, 2006, 25).

Планирање

Суштину планирања најбоље можемо приказати кроз следећу реченицу. „Реч је о сталном процесу у оквиру којег менаџери, у „садашњости“, припремају и усмеравају организације ка сигурнијем, ефективнијем и ефикаснијем деловању и остваривању организационих циљева у будућности“ (23, 2012, 76). Постављање циљева јесте први и основни услов планирања. Безбедносни менаџмент приликом постављања циљева води рачуна о основним циљевима организације, али и о безбедносним циљевима. „Ови безбедносни циљеви се увек односе на неко стање безбедности“ (3, 2007, 46), које се најчешће огледа у заштити² и безбедности³ људских живота и имовине.

Планирање у оквиру безбедносног менаџмента може бити „стратегијско и оперативно“ (3, 2007, 47).

Тако стратегијско планирање јесте остваривање мисије организације и оно се остварује у оквиру највишег руководства (менаџмента) ових организација. За послове безбедности доноси се *безбедносне политике или стратегије* које имају за циљ „постизање заједничког разумевања основних идеја, дефинисање јединствене праксе и акције, као и активно ангажовање особља у имплементацији циљева“ (19, 2003, 34). Због специфичности посла којим се баве хуманитарне организације (њихови радници) изузетно су угрожени, а одабиром адекватних безбедносних стратегија степен угрожености може се смањити.

Безбедносна стратегија почива на три различите групе активности: *застрашивање/одвраћање* (енг. deterrence), *заштита* (енгл. protection), *прихватање или признање* (енгл. acceptance, енгл. recognition).

Тако, активности одвраћања (застрашивање) подразумевају мере које имају за циљ претњу контранасилјем и тиме одвраћају потенцијалне нападачи. Овде спадају економске мере у виду санкција, као и мере оружане пратње особља ових орга-

¹ Према Драгишић, З., Безбедносни менаџмент, Факултет Безбедности, 2007. У књизи се наводе следеће фазе менаџмента: планирање, организовање, координација, вођење и контрола.

² Извештај Humanitarian Policy group под "safety" подразумева заштиту (безбедност) од природних и технолошких опасности, и епидемија. Humanitarian Policy group – Report, Mainstreaming the Organizational Management of Safety and Security - A review of aid agency practices and a guide for management, by Kone-rad Van Brabant, London, 2001.

³ Исти извештај под "security" подразумева безбедност (заштиту) од насиља. Ибид.

низација и сл., односно ангажовање приватних фирми за обезбеђење које ће се старати о непосредној заштити особља мисије.

Мере заштите представљају три подгрупе мера које се могу спровести. Прва група се односи на заштитну опрему (панцири, шлемови и сл.), друга на организациона правила и процедуре, а трећа на сарадњу и координацију са другим субјектима (другим НВО, снагама безбедности и сл.).

Трећи тип стратегије односи се на мере које се огледају у прихватању опасности и деловању у таквим условима. Највећи број хуманитарних организација прихвата ову врсту стратегије. „Она подразумева смањење претњи ширењем разумевања и прихватања присуства организације и њеног рада” (17, 2004, 62).

Што се тиче конкретних мера, један од примера јесте спровођење главних хуманитарних активности заједно са становништвом и њихово укључивање у свакодневне послове ових организација. На тај начин остварује се непосреднији однос и развија већи степен поверења између самих радника и становништва које често себе сматра одговорним за безбедност својих гостију (хуманитарних радника), чиме се знатно повећава ниво безбедности. Ова стратегија такође подразумева и ситуацију када НВО сматра да треба привремено напустити послове на одређеном подручју.

Један од важних задатака менаџера безбедности јесте доношење безбедносних планова (Security Plans). Ови планови начелно се могу поделити на безбедносне политике, безбедносне планове и безбедносне приручнике. Поменути планови доносе се за сваку земљу понаособ, за мисију⁴ као и за непожељне догађаје (непредвиђене случајеве) који могу уследити (план реаговања у случају катастрофа, план у случају евакуације и сл.). *Безбедносни планови* су најопштији и састоје се од увода, познавање карактеристика окружења, безбедносних нивоа, оперативних процедура, плана деловања у непожељним ситуацијама, док се последњи део односи на анексе и контролне листе. Планови варирају од земље до земље, па чак и од регије до регије у једној земљи. Разлог за то налази се у чињеници да опасности нису једнако присутне у свим деловима света.

Посебна пажња посвећује се изради *оперативних процедура*. Оне предвиђају понашања која су се показала као најефикаснија у датом окружењу, а имају за циљ да сачувају животе и здравље чланова мисије. Представљају превентивне мере којих се треба придржавати како би се предвиђени ризици спустили на најнижи ниво. Оперативне процедуре доносе се за следеће активности: понашање у зависности од висине безбедносног нивоа, извештавање о инцидентима, локалним законима, понашањима на контролним тачкама локалних власти и сл.

Важан део безбедносних планова је и *план непожељних догађаја*. Ови планови представљају неку врсту реактивних процедура које треба примењивати након непожељног догађаја који је наступио. План организација „Save the Children” предвиђа следеће непожељне догађаје: евакуацију мисије, оружани напад на возила мисије, отмице, унакрсну ватру, нагазне мине и неексплодирана убојна средства, пожаре, природне опасности и сл.

⁴ Мисија подразумева скуп непосредних активности које спроводи нека организација како би остварила одређене задатке и тиме допринела остваривању крајњих циљева те организације.

Оперативно планирање представља свакодневно планирање, односно планирање конкретних задатака и послова. Дobar менаџмент безбедности све идеје реализује кроз планове, где до најситнијих детаља регулише сваку активност, чиме се остварује добра основа за све даље активности и процесе. Овде ћемо приказати неколико предмета који се планирају, како би се стекла јаснија слика о овој функцији.

Приликом планирања менаџер безбедности бави се и планирањем тренинга за особље, односно запослене у хуманитарним организацијама. У зависности од тренинга⁵ који се спроводи менаџер безбедности може користи следећи оквир приликом планирања тренинга: „Која лица ће бити обухваћена тренингом, који тренинг се спроводи и до ког нивоа способности се лица обучавају; Како пронаћи и организовати време за спровођење тренинга; Која лица имају приоритет и ко сме да буде укључен у тренинг; Како да се знање стечено на тренингу имплементира у свакодневну праксу; Како одржавати и како подизати ниво способности код запослених” (14, 2001, 65).

Када говоримо о оперативном планирању можемо издвојити и планирање информисања (енгл. briefing). Менаџер безбедности мора спроводити активности информисања према свом особљу у организацији. „Циљ информисања јесте услов који омогућава особљу организације да разуме локалне околности како би у тој средини безбедно живело и радило” (6, 2004, 16). Добра пракса показује да је неопходно да менаџер безбедности информише и чланове породице самог радника.

Често су пред менаџера безбедности постављени задаци управљања информацијама. Задаци у том смеру огледали би се у константном прикупљању информација неопходних за безбедносне потребе (међу првима се јавља потреба релевантних информација код безбедносног планирања и процена ризика). Анализа прикупљених информација је незаобилазна активност при управљању информацијама. Интерна и екстерна размена информација је важан део управљања информацијама и њој се посвећује пуна пажња. Код екстерне размене података тежиште је на размени са другим безбедносним агенцијама, партнерима, УН и другим НВО. Размена и управљање информацијама такође је незаобилазни корак фазе координације. *Управо овај пример управљања информацијама показује тесну повезаност и условљеност свих фаза менаџмента, јер се многе конкретне активности прожимају кроз све фазе и представљају подделове тих фаза.*

Управљање информацијама подразумева и њихову заштиту. Заштита и безбедност информација подразумева читав низ корака које менаџер безбедности мора да предузме како би извршио овај задатак и тиме остварио циљеве безбедносног менаџмента. Први корак који менаџер безбедности мора предузети јесте одређивање осетљивих информација, што у извесној мери представља проблем који је у супротности са основним принципима НВО, јер су оне по својој природи отворене и морају бити потпуно транспарентне. Оне, заправо, не би смеле поседовати било

⁵ Тренинзи које менаџер безбедности спроводи према „Humanitarian Policy group - Report” деле се на тренинге приликом кризних ситуација – *General crisis management training*, затим тренинге конкретних опасности – *Security management Training* (нпр. експлозије, силовање и сл.), тренинге преживљавања – *Incident survival training* (нпр.: коришћење компаса и мапа, поправке моторних возила и сл.) и тренинге безбедносне културе – *Security awareness Training*. Konerad Van Brabant, Humanitarian Policy group – Report, Mainstreaming the Organizational Management of Safety and Security - A review of aid agency practices and a guide for management, by, London, 2001. стр 65.

какве тајне податке. Поред тога, *стратегија прихватања* подразумева што већу транспарентност према јавности средине у којој организација послује. „Ипак у политички несигурним и конфликтним срединама информације могу бити злоупотребљене, нпр: како би се идентификовала и одредила мета погодна за отмицу из састава мисије, или како би се дошло до информација о пребивалишту неког од чланова мисије који је друге националне или верске припадности” (14, 2001, 222). Након одређивања осетљивих информација неопходно је извршити њихову класификацију на неколико нивоа. Класификовањем осетљивих информација менаџер безбедности одређује процедуре приликом коришћења ових информација за сваки од ових нивоа посебно. Тако се одређују лица која имају право приступа само поверљивим и тајним подацима, начин њиховог коришћења, транспорта и сл.

Одређивање мера техничке и физичке заштите података класификованих као поверљиво и тајно „(закључане у сефовима, неко од радника обезбеђења је увек присутан када особље задужено за спремање борави у просторији у којој се налазе овакви подаци и сл.)” (20, 2003, 201). Приликом комуницирања у условима у којима послују ове организације предлаже се одређивање кодова за одређене локације, руте, мисије, људе, возила и сл. „Коришћење језика који лица која прислушкују разговор вероватно неће разумети, нпр. норвешки, дански, чешки или одређени дијалекат енглеског” (13, 2000, 237). Уништавању податка не придаје се велика пажња, подаци се одлажу у класична ђубришта, чиме се одређеним лицима омогућава да дођу у посед ових података. Задатак менаџера безбедности огледа се у едукацији особља по овом питању и спровођењу конкретних активности у виду спаљивања докумената или уништавања електронских података.

Процена ризика представља важан део планирања и њој се посвећује изузетна пажња. Приликом процене ризика користе се различити приступи, односно методе. Овде ћемо, у основи, приказати начин који предлаже безбедносни приручник организације „Save the Children”. Први корак јесте идентификација претњи. Важно је напоменути да су претње у којима делују ове организације изузетно критичне и учестале.⁶ Следећи корак је процена угрожености вредности. Незаобилазна фаза је утврђивање рањивости (нпр: локација објеката указује на већу изложеност бомбашким нападима). Утврђивање нивоа ризика је следећи поступак, који подразумева класификацију ризика на пет нивоа (веома мали ризик, мали ризик, средњи ризик, висок ризик и веома висок ризик). Последњи корак по овом приручнику јесте поступак одређивања прихватљивости ризика. Утврђивање безбедносних нивоа представља битан део или основни услов безбедносних планова. Организација „Save the Children” поставила је „пет нивоа: нормално стање, напето стање, небезбедно, опасно и неиздрживо стање”(20, 2003, 30). Постављени су основни индикатори који указују на такво стање, односно на основу којих индикатора се може утврдити ниво. Постављени су начини реаговања безбедносног менаџмента и инструкције индивидуалним активностима за сваки ниво.

⁶ У јулу 2004. године организација „Лекари без граница” одлучила је да повуче своју мисију из Авганистана, јер је 5 њених чланова убијено у јуну исте године. Организација је навела да је од марта 2003. године у Авганистану убијено 30 хуманитарних радника. *Peter Runge, Network of German Non-Governmental-Organisations in Development Cooperation Policy (VENRO), Bonn* <http://www.socwork.net/sws/article/view/227/458>, 2012.

Одлучивање. Све одлуке које се доносе постављају се у форми планова или процедура. Одлуке се доносе унапред, при чему се примењује одговарајућа методологија која има за циљ остваривање најбољих могућих исхода у датој ситуацији. На пољу безбедносног менаџмента постоје различити поступци одлучивања, а као најзначајнији посебно се анализирају: *модел рационалног одлучивања, модел ограничене рационалности и модел интуитивног одлучивања* (23, 2012, 93). Тако ће се у случају рађавања неког од особља, поштовањем претходно донетих процедура, спровести мере обавештавања надлежног субјекта, транспорт у одговарајућу медицинску установу и сл. Прецизним и свеобухватним плановима настоји се покрити што већи број ситуација како би се избегле импровизације. Међутим, честа је ситуација када менаџери безбедности услед нових и непредвиђених ситуација морају, на основу свог знања и искуства, донети одлуке које се заснивају на тренутној процени ситуације и на основу ограничених информација. Доношење одлука у овим ситуацијама представљало би неку врсту интуитивног модела одлучивања.

Организовање

Организовање је посебно важна активност у процесу безбедносног менаџмента и следи након планирања. „Организовање подразумева уређивање активности, на такав начин, који систематски доприноси постизању циљева организације. Организација се састоји од људи који поседују специјалистичка знања, чија координација доприноси постизању циљева организације” (4, 2005, 65).

„Појам организације схвата се двојачко, као функционална група или институција и као процес организовања. Процес организовања подразумева креирање организационе структуре у оквиру које се делегирају послови на чланове организације” (3, 2007, 153).

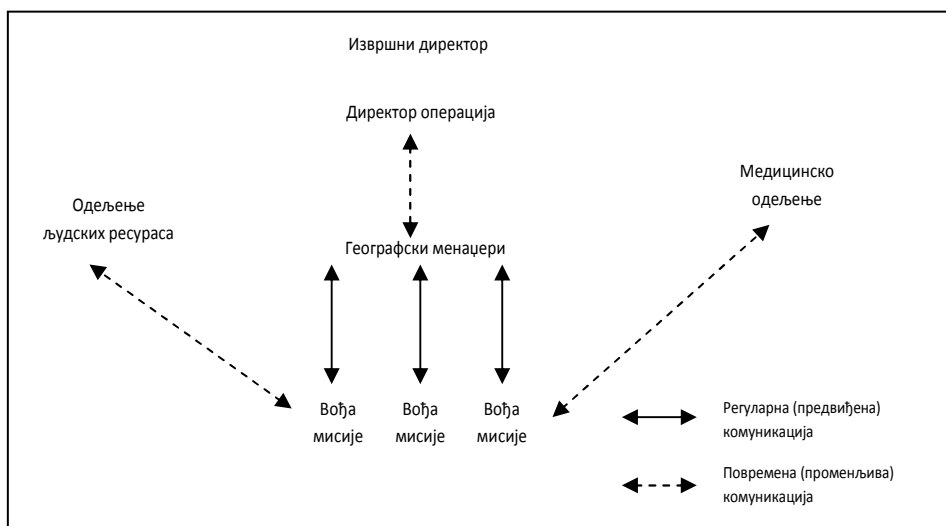
Када говоримо о аспекту организационе структуре у виду функционалне групе, онда истраживање, које је недавно спроведено, указује да скоро све организације поседују функционалне групе које се баве проблемима безбедности, с тим што 35% организација поседује функционалне групе у виду самосталних сектора. У осталим случајевима функционалне групе се налазе у секторима (сектор за операције – 24%, административном сектору – 17% и сл.) и формирана су на нивоу одељења. Исто истраживање показује да 67% организација у оквиру главног штаба хуманитарних организација имају запослене који поседују назив менаџер (официр за безбедност), док 72% организација на оперативним пословима имају запослене са називом менаџер (официр за безбедност) (21, 2009, 17).

Што се тиче типова организационих структура најчешћи су:

- **линијски модел** – класичан модел пирамидалне организације где се безбедносни менаџер интегрише у основни модел организације. Безбедносни менаџер налази се у оквиру мисије где обавља своје задатке. Сва комуникација одвија се кроз регуларне канале. „Постоји само једна линија руковођења која води од надређеног ка подређеном, право одлучивања и иницијативе има руководилац” (3, 2007, 123). Комуникација са другим субјектима унутар организације одвија се по потреби (шема 1);

• **модел специјалиста – менаџер безбедности** (енг. specialist security officer model). „Један или неколико специјалиста менаџера безбедности лоцирани су у главном штабу, док је одређен број менаџера лоциран у земљама високог ризика као оперативни менаџери безбедности (енгл. field security officer)” (14 , 2001, 23). У овој организацији менаџери безбедности остварују регуларну комуникацију са специјалистима, али у зависности од ситуације остварује се комуникација и са другим деловима мисије (медицинско одељење, шефом мисије у земљи и сл.);

• **модел саветник – менаџер безбедности** (енг. Security advisor model). „Овај модел комбинује претходна два. Одговорност се налази у директној линији руковођења (у надлежности менаџера), док поједини радници због знања које поседују представљају саветнике и координаторе као подршку (енгл. security focal point)”⁷, па ће се у даљем тексту користити термин *безбедносни координатори*. Ови саветници немају класичних менаџерских активности, али могу предузети задатке као што су спровођење тренинга, контрола безбедносних планова, провера безбедносне опреме, као и друге активности које се од њих захтевају.



Слика 1 – Линијски модел
(Преузето: Koenraad Van Brabant, Mainstreaming the Organisational Management of Safety and Security, 2001, страна 23)

Битно је напоменути да се у оквиру УН од 2005. године налази Сектор за заштиту и безбедност (UN Department of Safety and Security). „Задатак овог сектора је да руководи и надгледа систем менаџмента безбедности, осигура безбедност

⁷ Термин је тешко превести на српски језик, „security focal point – представља особу која је члан одређене мисије, којој су поред основних задатака које обавља (логистика, администрација и сл.) додељени задаци координације и контроле осталог особља по питањима безбедности. Односно, ова особа поред основних одговорности има и одговорност за одређена безбедносна питања” (Konerad Van Brabant, 2001).

особља, као и успешне реализације свих програма и активности система УН.⁸ Велике опасности и ризици којима су били изложени представници у различитим мисијама УН довела је до формирања овог сектора који ће се професионално бавити пословима менаџмента безбедности. Генерални секретар именује подсекретара (енгл. Under-secretary general for Safety and Security) задуженог за вођење овог одељења са седиштем у Њујорку (до 2005. године ово одељење се звало Одељење за безбедносну координацију – UNSECOORD) чија је примарна одговорност доношење безбедносних докумената за све агенције УН. Организациона структура предвиђа постојање различитих организационих целина задужених за различита безбедносна питања. Тако постоје јединица за безбедносне и заштитне услуге (енг. –Security and Safety services), јединица за регионалне операције (енг. Regional Operations) и јединица за подршку (енг. Field Support Service).⁹

У агенцијама УН (UNHCR, WFP, UNICEF и сл.) одређена је особа (енг. – field security coordinator) задужена за безбедност лица и имовине те конкретне агенције у земљи спровођења мисије.

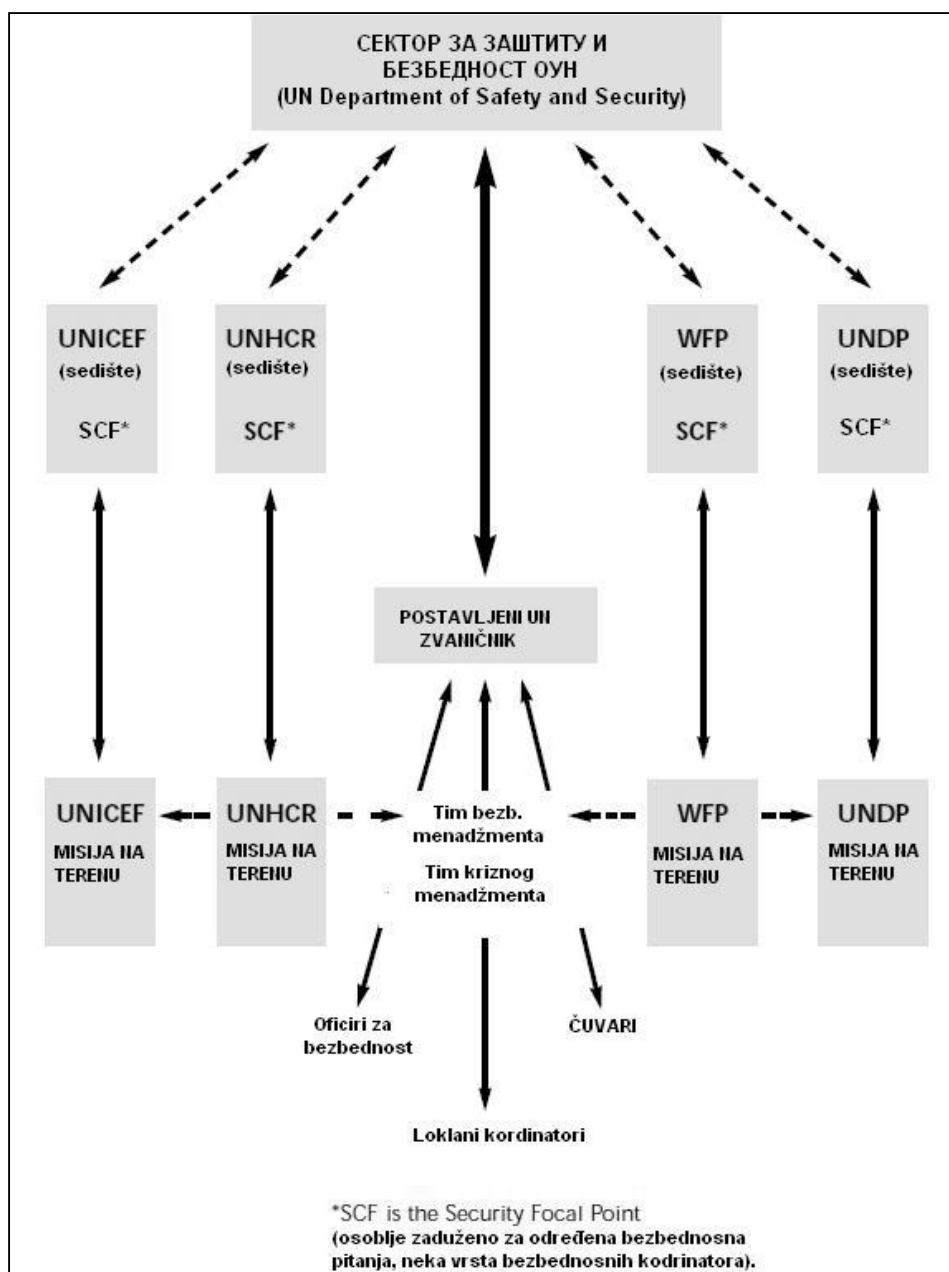
На *оперативном нивоу* одређен је *званичник УН* (енгл. *designated official*) од стране *подсекретара за послове безбедности*. Његова задужења огледају се у активностима организације тима за безбедносни менаџмент и мањег тим за кризни менаџмент; одговоран је за питања безбедности у додељеној земљи. Такође, овај *званичник* може бити одређен за оперативног менаџера безбедности и тиме задужен за све агенције УН у једној земљи. *Главни безбедносни саветник* (енг. *Chief Security Advisor*) јесте лице које поставља подсекретар за питања безбедности; подређен је постављеном званичнику и одговоран за комуникацију са *Сектор за заштиту и безбедност*.

Локални координатори (енг. *Area security coordinators, ASC*) одређују се у земљама које су толико велике да *званичник* није у могућности да изврши све задатке. Ови координатори се постављају и у срединама у којима постоји повећан ризик од различитих опасности. Задужења ових локалних координатора су иста као код постављеног *званичника*, само се односе на мање територије где обављају послове координације и контроле безбедносних активности особља мисије и подређени су *званичнику* у тој земљи. (13, 2000, 138).

У већим урбаним срединама постављају се *надзорници* (енгл. *wardens*) чији је главни задатак остваривање комуникације и координације са читавим особљем УН у тој средини (13, 2000, 138). Важну улогу у овом систему имају представници агенција УН, односно „шефови мисија” (енг. *Representatives of the organizations*) који су дужни да ажурирају листе чланова мисија ових УН агенција, извештавају о свим инцидентима који се догоде, као и да спроведу све одлуке Тима за безбедносни менаџмент (енг. Security management team). *Тим за безбедносни менаџмент* углавном се састоји од безбедносних званичника, шефова мисија УН агенција и *саветника за безбедносна питања* кога поставља подсекретар за безбедност и заштиту УН.

⁸ United Nation Department for Safety and Security, <http://dss.un.org/public/AboutUs/MissionStatement/tabid/519/language/en-US/Default.aspx>, 2012.

⁹ United Nation Department for Safety and Security, dss.un.org/public/organizationalstructure/organigram/tabid/640/default.aspx, 2012.



Слика 2 – Модел специјалиста – менаџер безбедности
 (Преузето: Koenraad Van Brabant, Operational Security management in Violent Environments, 2000. Страна: 237)

Када се говори о организационим јединицама менаџмента безбедности у оквиру организације важно је указати на кадрове који се баве овим пословима и буџетом којим располажу.

„Лица која обављају послове менаџера безбедности морају поседовати најразличитија знања и вештине, укључујући практичне вештине, техничке вештине и међуљудске вештине, полну и националну осетљивост и лидерске способности. Пракса показује да се ови послови углавном додељују бившим полицијским и војним службеницима” (14, 2001, 78). Пракса показује да је при ангажовању људи на овим пословима, али и особља читаве мисије, неопходно водити рачуна и о локалним условима у којима ће радити. Идеја је да се оствари стратегија која подразумева да мештани прихвате особље мисије. Тако се у срединама где већину становништва чине муслимани ангажује особље исламске вероисповести (8, 2010, 126).

Резултати истраживања које је спроведено на Институту политичких наука у Лилу показује да НВО које се баве хуманитарним радом поседују буџете на годишњем нивоу од 450.000 до 1 милијарде америчких долара. Буџет за послове безбедности износи око 1% до 2% годишњег буџета. Истраживање показује да се новац из буџета за безбедност највише троши на безбедносне тренинге, на плате запослених, на опрему за комуникације, на истраживање за потребе безбедности и обезбеђење објеката. Одређен део новца одлази на безбедносну опрему, оклопна возила, приватно обезбеђење и сл. (21, 2009, 19).

Посебна пажња посвећује се организовању физичко-техничког обезбеђења објеката, али и успостављању тима за реаговање у кризним ситуацијама.

Обезбеђење објеката. У условима¹⁰ у којима послују ове организације обезбеђење објеката је неопходно. „Термин физичко-техничко обезбеђење указује на техничке карактеристике које су израђене или додате објекту како би заштитиле имовину од оштећења, злоупотребе или губитка, затим ангажовањем радника задужених за заштиту људи (запослених, посетилаца, сарадника и сл.), као и спречавање неовлашћеног приступа вредностима (новцу, опреми, материјалима и сл.)” (11, 2002, 143).

Приручници за безбедност под обезбеђењем објеката подразумевају, пре свега, избор локације (канцеларије, резиденција, складишта и сл.). Том приликом наглашава се израда процене ризика за саму локацију, која се спроводи према раније поменутој процени ризика, али је специфично прилагођена на изабрани објект. Води се рачуна о самој структури објекта, приступима објекту (врата, прозори и сл.), непосредном окружењу, осветљењу, паркингу за возила и осталим питањима (гас, пијаћа вода, струја и сл.). Након избора локације „изводе се углавном адаптације (склањање високог дрвећа који спречава поглед и другог растиња које може послужити као место за постављање заседа, постављање сигурносних излаза, додатног осветљења и сл.) на објекту како би достигао задовољавајући ниво безбедности” (20, 2003, 75).

¹⁰ Услови у којима раде ове организације више су него сурови. Према последњим информацијама само у 2013. години догодило се 167 инцидентата, у којима је страдало 330 радника ових организација. Од овог броја 117 је убијено, 101 повређено, а 112 киднаповано. Наведено према сајту The Aid Workers Security Database, <https://aidworkersecurity.org/> (приступљено 26. 12. 2013).

Менаџерима безбедности на располагању су најразличитија средства техничке заштите, као што су „механичка заштита (сигурносне браве, сигурносна врата, сефови, решетке, ограде и сигурносни капци), електронска заштита (алармни системи, систем затворене телевизије, системи за контролу и детекцију приступа, системи за заштиту од шпијунаже и интегрисани системи електронске заштите)” (18, 2004, 56). Ангажовањем физичког обезбеђења, углавном на пословима стражарске службе, остварује се физичка компонента обезбеђења објеката. Од менаџмента безбедности се очекује да посебно обрати пажњу на избор радника за ове послове (искуство, физичка спремност, и сл.), склапање уговора (јасан и прецизан опис посла), снабдевање опремом (батеријске лампе, радио станице, пиштаљке и сл.), одговарајућа обука и јасне процедуре. Радници на овим пословима углавном су ненаоружани, а њихова основна активност је контрола приступа, као и активности упозорења.

Због специфичности средине у којој послују од менаџера безбедности се очекује да, у оквиру објекта, спроведе мере које ће умањити последице од најекстремнијих опасности, као што су експлозије или чак артиљеријски напади. Зато се додатно обезбеђују прозори (парчићи стакла представљају потенцијалну опасност), „бласт зидови” (зидови отпорни на малокалибарско наоружање) и сигурне собе (склоништа), а ако је потребно формирају се ровови са пешчаним врећама за непосредну заштиту од пушчане и углавном минобацачке ватре (17, 2004, 78).

Контрола приступа је важан сегмент обезбеђења објеката „којом се регулише улазак и излазак, као и кретање у самом објекту” (11, 2002, 161). Она се односи на лица, материјале и возила. Менаџмент безбедности спроводи мере *заштите од пожара* и других опасности, поштујући увек потребу за безбедном и ефикасном евакуацијом особља.

Од додатних послова повезаних са обезбеђењем објеката менаџер безбедности мора водити рачуна и о локацијама као што су избеглички кампови или друга места где особље организације спроводи активности. Као посебан задатак издваја се контрола масе. Честа је ситуација да се окупи велики број људи на једном месту (због хране, воде или друге помоћи које дели организација), па се од менаџера безбедности очекује да се та активност организује на безбедан начин.

При обезбеђењу објеката пред менаџмент безбедности поставља се један специфичан услов. Наиме, уколико се менаџмент безбедности одлучи за безбедносну стратегију *прихватања* онда постављање високих зидова и бодљикавих ограда са наоружаним чуварима не може бити опција. Постављањем оваквог начина заштите не остварује се прихваћена стратегија, па је неопходно предузети мере у складу са постављеном стратегијом. У овом конкретном случају постављају се дискретније мере заштите.

Питање ангажовања приватних компанија за обезбеђења у надлежности је менаџера безбедности. То уједно представља једну од одлука коју мора да донесе. Ангажовање приватног обезбеђења представља операционализацију стратегије одвраћања и „негде око 41% већих НВО које се баве хуманитарним радом ангажују приватно обезбеђење” (1, 2012, 2). Ангажовање приватних компанија за пружање безбедносних услуга подразумева ангажовања наоружаних лица у хуманитарној мисији, што је у супротности са самим циљем мисије и основним поставкама хуманитарног ангажовања. Стога је питање ангажовања приватног обезбеђења једно од

актуелнијих питања међу хуманитарним организацијама и данас постоје супротстављена мишљења међу хуманитарним радницима. Поред ове услуге, организације захтевају и друге услуге, као што су безбедносни консалтинг, процене ризика, спровођење безбедносних тренинга и сл. (1, 2012, 4).

Успостављање тима за реаговање у кризним ситуацијама. Овај тим се успоставља у случајевима настанка криза (киднаповање, напад на објекте, насилни протести у средини рада мисије и сл.). Тим не би требало да буде велик, мора бити усмерен на акцију, али и да има ауторитет да донесе одлуке. Планови и процедуре рада овог тима доносе се унапред и имплементирају се у тренуцима наступања криза (када се укажу одређени симптоми настанка криза). Менаџер је задужен за спровођење тренинга и вежби како би уочио недостатке у раду тима и извршио неопходне промене. Такође је неопходно константно пратити ситуацију која се одвија у окружењу и, у зависности од промена, вршити измене предвиђених планова и процедура. Добра пракса указује на то да се у тренутку настанка кризе формира *контролно-оперативни центар* из којег се координира активностима свих чланова мисије. Од центра се очекује прикупљање информација, њихова анализа, али и да омогући нормалну размену информација са члановима мисија, која је у кризним ситуацијама изузетно важна.

Координација

Координација постоји у оквиру самих организација (интерна), и тиме је део фазе вођења, али и међу различитим организацијама које делују на истом подручју (екстерна).

Координација по питањима безбедности представља „све политике, процедуре, и праксу створену како би побољшала безбедност особља кроз међуагенцијску сарадњу, нарочито кроз развијање заједничких безбедносних стандарда, размену сигурносних ресурса и информација” (2, 2006, 4).

Постоје озбиљни проблеми који успоравају сарадњу, а самим тим и екстерну координацију ових организација. Како примећује Bolletino Vincenzo, главни проблеми се огледају у „постојању различитих капацитета организација, неразумевања између УН и других НВО, угрожавање аутономности и независности НВО, борба за донације и жеља ових агенција да буду у центру пажње у одређеној земљи” (2, 2006, 5).

Веома важан део координације јесте комуникација. „Већина хуманитарних активности подразумевају ангажовање већег броја различитих организација, веома је важно да све оне имају могућност међусобне комуникације, како би обезбедиле координацију и размену информација. Организације које немају могућност комуницирања како интерног тако и екстерног, доћи ће у ситуацију где ће се тешко прилагодити променама које настају” (20, 2003, 45).

Сви приручници безбедности које саставља менаџер безбедност требало би да садрже поглавља која детаљно обрађују тему комуникација: објашњавајући комуникационе системе, приказујући основне карактеристике средстава комуникације и дајући јасна упутства о начинима коришћења радија, заштити средстава комуникација и сл. Поред тога, радницима се дају одговарајући кодови, као и основне процедуре приликом комуникације.

Конкретне активности које менаџер безбедности треба да спроводи по питању комуникација су: да обезбеди доступност одговарајућих комуникационих средстава, ажурира

листу контаката у случају криза, упозна сво особље са кризним комуникационим процедурама и средствима и, наравно, редовно контролише и тестира комуникационе системе.

Веома битан део комуникације је извештај о инцидентима¹¹ којем се посвећује посебна пажња. Претходно поменуто истраживање показује да око 85% организација поседује формални систем извештавања приликом инцидента. Разлози пријављивања инцидента главном штабу су: *операционални* (омогућује главном штабу да достави неопходне информације приликом управљања кризама) и *организациони* (степен података који треба обезбедити за аналитичке активности менаџмента, јер се управо ови подаци користе приликом процена ризика). Препреке које се појављују приликом подношења ових извештаја на индивидуалном нивоу су: „хабитуација опасности (свакодневна изложеност опасностима доводи до непримећивања истих од стране особља), висока фреквенција инцидента (радници не могу да стигну да извезте о свим опасностима) и непотврђене гласине о инцидентима” (14, 2001, 92). Задатак менаџера безбедности огледа се у успостављању и коришћењу овог система и његовог унапређивања. Саставни део ових активности су анализа инцидента, која се састоји у следећим активностима: „утврдити мотиве напада (криминални или политички разлози), проучити сам догађај и уочити предузете активности од стране учесника, утврдити постојање и адекватност безбедносних процедура, утврдити слабости у оквиру организације (не постојање безбедносне културе, безбедносних тренинга и сл.)” (13, 2000, 44). Размена извештаја међу организацијама које делују у истим условима или на истим пословима представља незаобилазан елемент не само комуникације већ и извештавања о инцидентима.

Хуманитарне организације константно сарађују са другим субјектима који их непосредно окружују. Тако сарађују са другим НВО организацијама, оружаним снагама (земље домаћина или мировним снагама УН, НАТО снагама и сл.), организацијом Црвеног крста, затим државним и локалним властима и сл. Најтешњу сарадњу остварују са другим организацијама (96%), а преовладавају активности размене података, давање савета, као и питања заједничких стратегија (2, 2006, 14).

„На територији Авганистана формирана је канцеларија *Afganisatn NGO Safety Office (ANSO)* чији је основни задатак координација између свих НВО које раде у Авганистану” (21, 2009, 12).

Поред ових формалних структура које су задужене за питања безбедносне координације међу агенцијама, постоји и одређен број неформалних структура у виду састанака менаџера безбедности различитих организација, где долази до размене искуства, заједничких процена ризика и сл. Координација свих субјеката који делују у истим условима више је него неопходна, па се данас овом питању посвећује велика пажња. Главни циљ и идеја јесте формирање таквог тела које ће координирати рад ових агенција, а да при том не наруши основну карактеристику (принцип) ових организација – независност.

¹¹ Појам инцидента (претње) углавном подразумева сваки нежељен догађај са могућим штетним последицама локалног карактера. Менаџмент безбедности утврђује за које догађаје (инциденте) неопходно је спровести извештај. Тако организација *Care International* очекује да се приликом физичких или сексуалних напада или њихових покушаја поднесе извештај, затим приликом различитих крађа, саобраћајних незгода, хапшења, киднаповања или покушаја киднаповања и сл. *Macpherson R., Pafford B., Safety and Security handbook, Care International, 2004.*

Вођење

Вођење се може дефинисати као способност менаџера да преко разумевања људи, њихових потреба, амбиција и понашања, преко комуникације и сарадње са њима или на други начин, придобије људе у организацији, утиче на њихово понашање и радно окружење и усмерава их у правцу извршења задатка и остваривања организационих циљева (23, 2012, 199). Безбедносне стратегије и безбедносни планови који су постављени у фази планирања, у овој се фази настоје извршити преко особља организације, али и активностима самих менаџера. Особље спроводи постављене процедуре, менаџери безбедности раде на прикупљању нових информација о стању на терену и сл. Организационе јединице спроводе задатке из свог делокруга рада, чиме се остварује функција безбедносног менаџмента.

Поред поменутих аспеката који се односе на безбедност особља и имовине ових организација, потребно је напоменути да добра пракса показује да се менаџер безбедности *стара и о члановима породица особља* који бораве у земљи где се спроводи одговарајући хуманитарни програм. Пример Јемена показује да само систем безбедносног менаџмента УН поседује јасне и прецизне процедуре и мере које се односе на безбедност чланова породица особља. Он подразумева постојање две кључне фазе у оквиру нивоа безбедносног менаџмента, а то су породични и непородични статус. „Средином 2008. године, након низа опасних претњи које су упућене од стране исламистичких група и неколико озбиљних безбедносних инцидената који су се одиграли 2008. године, сви чланови породица особља (углавном жена и деце) послати су из Јемена. Менаџмент безбедности УН предузео је додатне мере како би подигао ниво безбедности пословног и стамбеног простора у којем ради и борави особље УН” (10, 2009, 17).

Поред основних активности ове фазе, које се састоје у мотивисању особља да поштује безбедносне процедуре, развијању поверења, спровођењу тренинга, издавању наређења, остваривању комуникација и сл., менаџер безбедности спроводи и неке од активности којима се извршавају, односно остварују циљеви безбедносног менаџмента, а могу се сврстати у функцију вођења, јер представљају „директан рад менаџера са другим људима ради остваривања организационих циљева” (23, 2012, 200). Активност која ће послужити као пример разумевања функције вођења је реаговање на инциденте.

Реаговање на инциденте. Под инцидентом се сматра „сваки догађај који озбиљно угрожава физичко или психичко здравље особља или за последицу има оштећење односно губитак имовине или програмских активности” (20, 2003, 191). У овим пословима менаџер безбедности мора показати своје лидерске способности. Менаџери безбедности који углавном обављају послове анализа ситуација, постављање циљева, организације ресурса, координације и контроле сада предузимају активности које, захваљујући њиховој одлучности, емоционалној стабилности, знању и искуству омогућавају најбоља могућа решења у опасним ситуацијама.

У ситуацијама када долази до нестанка радника организације, менаџер безбедности мора установити разлоге, а најчешће су то: „отмица, узимања таоца, киднаповања, хапшења и задржавања” (13, 2000, 34). Менаџер безбедности треба настојати да смањи ризик од ових претњи коришћењем најразличитијих мера и активности. Према Конраду Брабанту (13, 2000, 38), неке од тих активности су: „избегавање рутине, наоружана пратња, контраприсмотра.” У случају хапшења или задржавања од стране државе на чијој се територији спроводе активности, као и у случајевима тражења откупа менаџер безбедности мора поседовати преговарачке вештине. Као озбиљни инциденти свакодневно се јављају и следеће опасности: оружане пљачке, сексуално насиље, оружани напади, насилни протести и сл.

Утицај природних или технолошких опасности.¹² Менаџер безбедности предузима активности ради смањења последица ових претњи. Овде се углавном спроводе активности кризног менаџмента, па менаџер безбедности мора поседовати адекватна знања из ове области. Пре свега, мора предузети превентивне мере, донети правилнике и процедуре којима се регулише област природних или технолошких опасности, а затим предузети структурне мере (уграђивање материјала отпорних на пожар, приликом избора локација водити рачуна и о овим опасностима и сл.). Незаобилазна активност јесте и инспекцијска служба којом се уједно врши и контрола и све то ради остваривања адекватног стања безбедности. Уколико дође до појаве и ескалације кризе менаџер безбедности спроводи следеће активности: „Упозорење и обавештење, узбуна, заштита живота и имовине, обезбеђење јавне добробити, обнова” (15, 2008, 111). Након превазилажења кризе он учествује у активностима опоравка којима се стање настоји вратити на старо, односно, ако је могуће, и унапредити.

Посебан део ових активности јесте и *управљање стресом*. Стрес се може појавити и услед појаве панике. „Најчешће се паника развија као последица шокантног догађаја или опасног стимулуса који прекида претходно понашање људи, усредсређује пажњу на себе и изазива реакцију страха” (7, 2011, 113). „Управљање стресом је свеобухватан систематски приступ у циљу смањења и контроле штетних аспеката стреса који су резултат трауматичних догађаја” (16, 2004, 6). Управљање стресом укључује следеће активности: едукацију особља о стресним догађајима и стресном утицају, савете и подршку лицима под стресом, као и кризне интервенције како би се смањио трауматични догађај.

Контрола

Контрола представља процес који је саставни део сваке фазе менаџмента, односно сваке активности. Погрешено је сматрати да контрола представља последњу фазу менаџмента. Процес контроле омогућава организацији да увек поседује сазнања о својим могућностима, чиме се, такође, омогућава реалније пла-

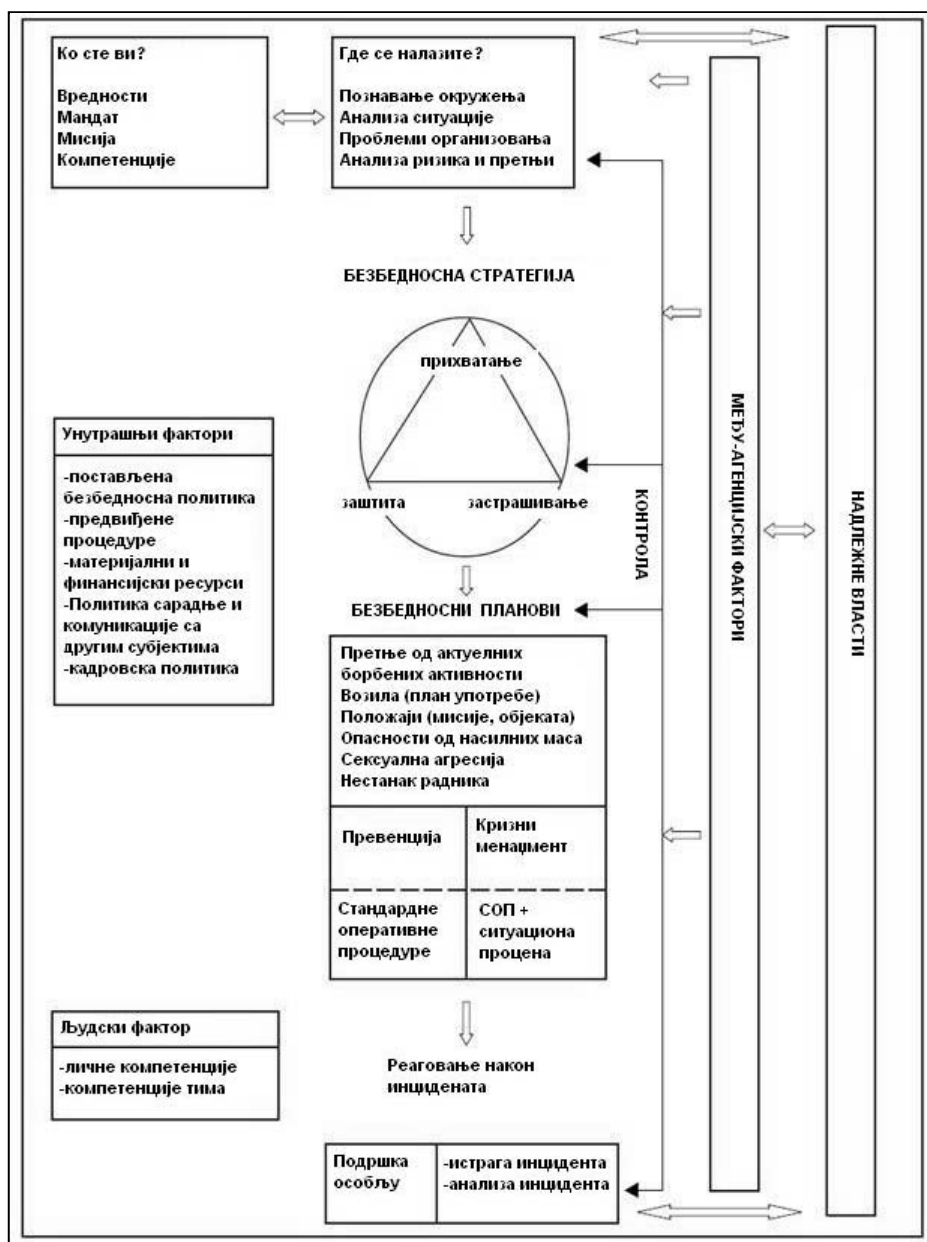
¹² Овде подразумевамо опасности (хазарде) услед поплава, земљотреса, пожара и загађења животне средине.

нирање. Приликом контроле, посебан нагласак је на повратним информацијама којима се долази до сазнања о стању ствари у организацији, чиме се стиче услов за правилно усмеравање додатних ресурса, како би се остварио пројектовани циљ. „Све што менаџери раде повезано је са контролом. Основни циљ сваког менаџера је да избегне непријатна изненађења и да буде сигуран да ће увек моћи да предузме правовремену акцију” (4, 2005, 454). Елементи контроле, према Виктору Моклеру, обухватају четири фазе: дефинисање стандарда и метода мерења, мерење резултата, поређење резултата са стандардима и предузимање корективних акција (5, 2007, 113).

Менаџери безбедности у оквиру хуманитарних организација контролом се баве на различитим нивоима. Један од чешћих видова контроле јесте ситуација када сваки менаџер безбедности одређене земље или региона *пошаље безбедносни план или неки други безбедносни документ у главни штаб на преглед, односно оцењивање* (14, 2001, 33). Поред овог вида контроле постоји *могућност аудита*, када лице из главног штаба или саветник за безбедност одлазе на терен како би извршили увид у поједина питања безбедности, као што су процена ризика, безбедносне мере које се предузимају на лицу места (безбедност објекта, транспорта, безбедносна опрема особља и сл.), дисциплина и способност којом се примењују прописане процедуре и сл. Контролу могу вршити менаџери безбедности на терену када настоје да се увере да је особље *усвојило адекватну безбедносна културу, да поседују одговарајућа знања* у виду коришћења радиостаница или других средстава комуникације, реаговања у случају хапшења, отмица и сл.

Пример активности контроле огледа се у квалитативном мерењу индикатора (стандарда) одређеног знања или вештине. Тако се спроводи контрола познавања мина и минских поља „познавање свих опасности које са собом носе минска поља; познавање различитих типова мина, као и начина њиховог активирања; познавање мера које треба предузети у близини минских поља; познавање карактеристике које указују на присуство мина; познавање активности које треба предузети у колико се уђе на минско поље” (12, 1998, 8). На основу познавања ових индикатора стиче се слика о нивоу обучености, па уколико она није на задовољавајућем нивоу спроводе се корективне активности (најчешће у виду тренинга) и тиме стичу услови за ефикасније реаговање у опасним ситуацијама и, наравно, остваривања основних циљева менаџмента.

Следећа шема представља оквир функционисања безбедносног менаџмента у хуманитарним организацијама. Она има за циљ да сумира све претходно поменуте активности и функције и помогне у њиховом разумевању. Указујући на неопходност схватања сопствених вредности, окружења у којем се организација налази, уједно представљају и полазну тачку успостављања рада. Шема указује и на утицај унутрашњих (финансијски и материјални ресурси, кадрови и сл.), спољашњих фактора (опасно окружење, локалне власти, друге организације и сл.), али и самог безбедносног менаџмента (постављања безбедносне стратегија, доношења безбедносних планова, превентивних и реактивних мера и сл.) који се налази између ових фактора, настојећи да омогући безбедно и успешно функционисање хуманитарних организација.



Слика 3 – Модел саветник – менаџер безбедности
(Преузето: Koenraad Van Brabant, Mainstreaming the Organisational Management of Safety and Security, 2001. Страна: 27)

Закључак

За менаџмент безбедности у хуманитарним организацијама може се рећи да представља непосредну и практичну примену менаџмент безбедности у реалном окружењу. Претходна пракса спровођења хуманитарних активности указује на то да се ништа не препушта случају; константне активности, како менаџера безбедности, тако и самог особља представљају једну складну и организовану активност којом се настоји остварити адекватан ниво безбедности. Безбедносни менаџмент у овим организацијама представља врло сложену проблематику, па је за његову анализу и разумевање потребно добро познавање, не само теорије менаџмента безбедности већ и његове праксе. Стога је и идеја рада да укаже на основне специфичности, како би се проучавањем праксе ових организација дошло до драгоцених сазнања за безбедносни менаџмент, али и менаџмент уопште.

Планови, процедуре и саме активности које ове организације спроводе на свакодневној су провери, али и константном унапређењу, чиме се настоје постићи најбољи могући резултати. При томе се мора константно имати у виду да су услови у којима делују ове организације изузетно опасни, неизвесни, стресни и променљиви. Безбедносни менаџмент показује одличне резултате и у оваквим условима, омогућује остваривање свих примарних циљева ових организација – граде се школе, доводи се вода у насељена места, лече се разне болести, омогућује се да многи живе макар мало боље. Велику улогу у томе имају управо менаџери безбедности који својим знањем и вештинама, из сенке, без неких већих почаста то чине могућим.

Све наведене функције, односно активности безбедносног менаџмента, спроводе се како би се смањила могућност настанка нежељених ситуација (превенција), али и како би се у случају настанка нежељених ситуација, услед адекватне припреме (процедуре, обука, ресурси и сл.), њене последице свеле на најмању могућу меру (реакција). Средине у којима функционишу ове организације изискују прихватање одређеног ризика, који се оправдава мотивима и циљевима који су постављени пред организацију.

Литература

1. Abby Stoddard, Adele Harmer and Victoria DiDomenico, (2009): Private security contracting in humanitarian operations, Overseas Development Institute, London.
2. Bolletino Vincenzo, (2006): Security management initiative – Designing security, Harvard University, USA.
3. Драгишић З., (2007): Безбедносни менаџмент, Факултет Безбедности, Београд.
4. Dessler Garry, (2005): Management, USR, New Jersey.
5. Ђуричин Д., Јаношевић С., (2007): Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
6. European commission, (2004): Generic Security Guide for Humanitarian organizations.
7. Живковић Снежана, Чабаркапа Милан, Млађан Драган, (2011): Специфичности панике у ванредним ситуацијама, Безбедност 3/2011, Београд.
8. Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, London, UK, 2010.
9. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, (2007): Stay safe - The international Federations guide for security management, Geneva.

10. Јовковић А., (2009): Survey: Implications of insecurity on family posting in Yemen, Save the Children.
11. John J Fay, (2002): Contemporary Security Management, Butterworth-Heinemann, USA.
12. Jan Davis, (1998): Landmines – Security training module for NGOs, Produced by CARE, Oxfam, Save the Children.
13. Koneraad Van Brabant, (2000): Operational Security management, in violent environments, Humanitarian practice network, Overseas Development Institute, London.
14. Koneraad Van Brabant, (2001): Humanitarian Policy group – Report, Mainstreaming the Organizational Management of Safety and Security - A review of aid agency practices and a guide for management, London.
15. Кешетовић Ж., (2008): *Кризни Менаџмент*, Факултет Безбедности, Београд.
16. Lisa Schirch and Dave Dyck; (2004): Eastern Mennonite University, Conflict Transformation Program, Module: Dealing with Stress and Trauma, Harrisonburg.
17. Macpherson R., Pafford B., (2004): Safety and Security handbook, Care International.
18. Мандић Г., (2004): Системи обезбеђења и заштите, Факултет Безбедности, Београд.
19. Runge Peter, *Network of German Non-Governmental-Organisations in Development Cooperation Policy (VENRO)*, (2003) Minimum Standards regarding Staff Security in Humanitarian Aid, Bonn.
20. Shaun Bickly, (2003): Safety First – A safety and security handbook for aid workers, Save the children UK, London.
21. Shayan Mujawar, (2009): Security Management in Humanitarian Agencies, *Institute of Political Sciences*, Lille, France.
22. Stoddard A., Harmer A., Didomenico V., (2009): HPG Policy Brief 34, Providing Aid in insecure environments, Overseas Development Institute, London.
23. Стевановић Обрад, Безбедносни менаџмент, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012.
24. United Nation-Department of Peacekeeping operations, (2008): United Nations Peacekeeping Operations - Principles and guidelines, New York.

Материјали са интернета

- United Nation department for Safety and Security,
 - <http://dss.un.org/public/AboutUs/MissionStatement/tabid/519/language/en-US/Default.aspx>, 2013.
- The Aid Workers Security Database,
 - <https://aidworkersecurity.org/>, 2013.
- NGO Save the Children,
 - <http://www.savethechildren.org/>, 2012.
- Overseas Development Institute,
 - <http://www.odl.org.uk/resources/docs/349.pdf>, 2013.
- NGO, Oxfam,
 - <http://www.oxfam.org/>, 2012.
- NGO, Action against Hunger,
 - <http://www.aah-usa.org/>, 2013.
- NGO, Care – USA,
 - <http://www.careusa.org/>, 2012.