

Faze kriznog menadžmenta

Procesni model kriznog menadžmenta (FEMA) nije neupitan, ali je sa praktičnog aspekta koristan. Aktivnosti KM se grupišu u četiri vremenski odvojene faze:

- izbegavanje (prevencija),



- priprema (planiranje),



- odgovor, i



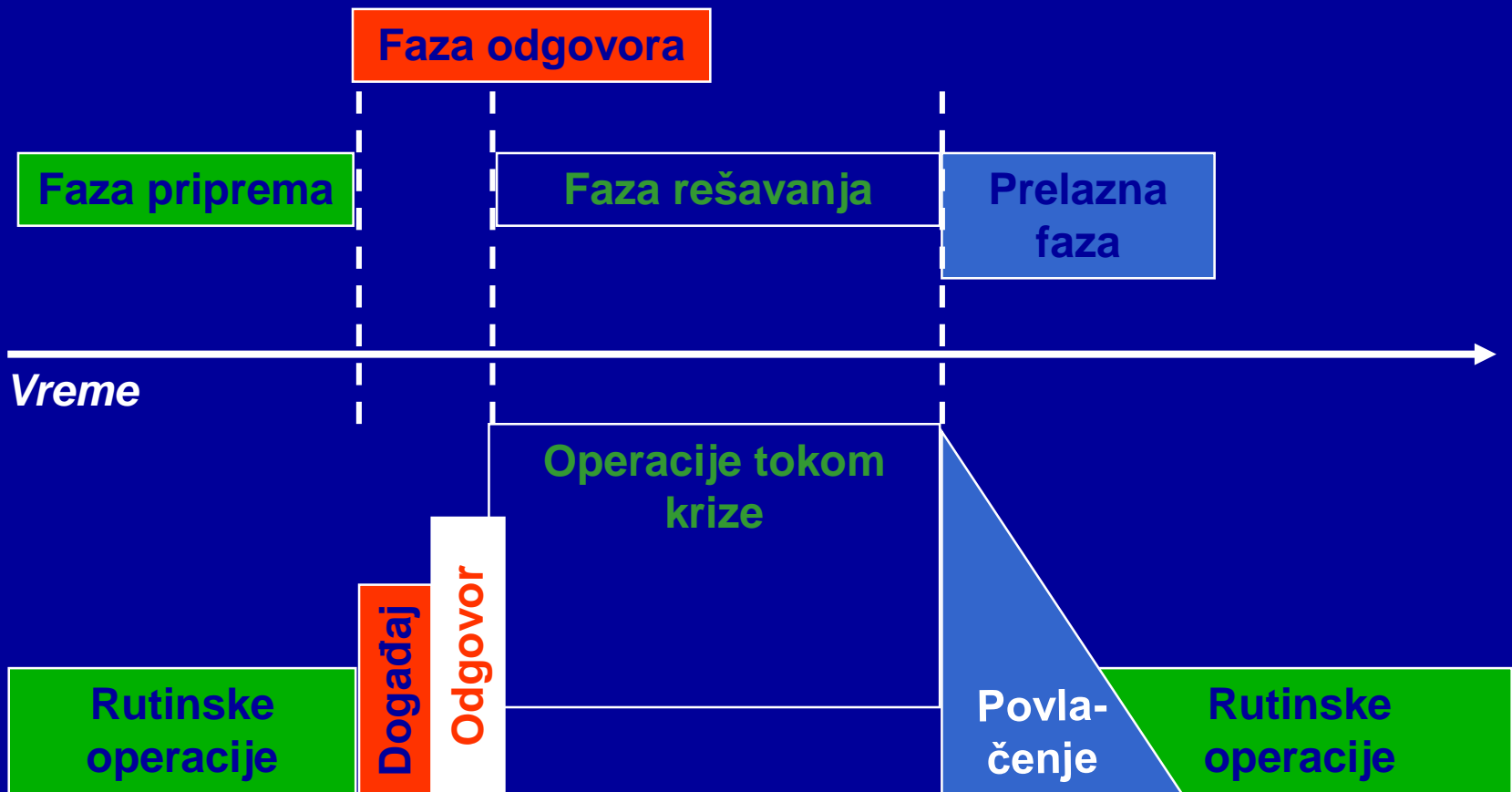
- oporavak



predkrizne



Model odgovora u slučaju krize



Sprečavanje / Izbegavanje(mitigation)

Širok dijapazon aktivnosti izbegavanja koje uključuju trajnu ili stalnu redukciju ili smanjenje verovatnoće potencijalnih gubitaka od hazardnih događaja. Preduzimaju se pre krize. Mnoge od ovih aktivnosti nisu pod direktnom kontrolom kriznog menadžera, ali on moga da vodi računa o tome da drugi preduzimaju mere prevencije.

1. Identifikacija hazarda i analiza ranjivosti

2. Uloga menadžera

3. Različite preventivne strategije

Vrsta krize	Verovatnoća	Oštećenje
Teroristički napad	4	5
Požar	3	4
Demonstracije	2	5
Epidemija	4	5
Vulkan	2	4



1. Sprečiti stvaranje H



2. Promena prirode i obima H



3. Odvajanje hazarda od potenc. žrtava

Dangerous Goods Storage



Click here for more info

4. Promena osnovnih karakteristika H

5. Gledajte šta rade drugi

Pripreme (Preparedness)

Izbegavanje/prevencija čine zajednicu, odnosno organizaciju bezbednijom, ali ne eliminišu rizik i ranjivost od svih hazarda. Zbog toga krizni menadžeri moraju da budu spremni da se suoče sa pretnjama kriza koje se ne mogu izbeći. Pošto krize često nastaju iznenada, razvijaju se brzo i postaju isuviše kompleksne za efektivnu improvizaciju, neke aktivnosti se moraju preduzeti unapred.

Priprema uključuje preciziranje ovlašćenja i odgovornosti za postupanje u kriznim situacijama i obezbeđivanje resursa koji to postupanje omogućavaju. Određene dužnosti KM se dodeljuju postojećem osoblju ili se angažuje posebno osoblje. Dizajniraju se objekti, nabavljaju ili prilagođavaju postrojenja, oprema i obezbeđuju ostali resursi neophodniza uspešno obavljanje dodeljenih dužnosti.

Ove aktivnosti podrazumevaju kontinuitet. Osoblje mora proći obuku, objekti i oprema se moraju stalno održavati da bi bili u funkcionalnom stanju, što sve podrazumeva investicije.

Radi provere funkcionisanja periodično se organizuju testovi, vežbe i simulacije.

Ključni element je PLAN KRIZNI OPERACIJA u kome su ovi elementi povezani

K r i z n i p l a n

Predstavlja centralni element sveobuhvatnog kriznog planiranja. On mora da bude nešto više od knjige koja je dugo pisana i skuplja prašinu na polici. Treba da bude dovoljno fleksibilan da bi bio koristan u raznim vrstama kriza, uključujući i one koje nisu sasvim predvidljive. On omogućava prvi odgovor na pretnju i kratkotrajni oporavak kao prvi korak u dogoročnom oporavku.

Šta plan nije?

Bilo bi pojednosatvljeno svoditi ceo KM samo na KP. Postoji nekoliko planova u KM. Prvi su *administrativni planovi* koji opisuju osnove politike i poteze nadležnih u upravljanju unutrašnjim procesima (finansijski menadžment, HMR, odnosi sa zaposlenima) Ovi planovi odražavaju strategiju izbegavanja hazarda

KP se obično ne bavi aktivnostima oporavka nakon brze procene štete i akcija neophodnih da se obezbede neposredne životne potrebe žrtava. On treba da obezbedi prelazak na dugoročni plan oporavka.

Plan ne sadrži detaljna uputstva "kako nešto uraditi" koja treba da budu poznata samo pojedincima ili grupama koje obavljaju pojedine funkcije. Standardne operativne procedure se mogu dati u aneksu plana.

Rukovodeći principi

Ne izmišljate "toplu vodu". Koristiti postojeća znanja u organizaciji i okolini

Ne radite sami. Koristiteiskusne ljude iz vladinog i privatnog sektora, dobrovoljce...

Koristite postojeće organizacione strukture. Ako neko odeljenje obavlja svakodnevno neku vrstu posla ono će i u krizi najbolje obavljati slične poslove.

Istražujte. Proučavajte propise, postojeće planove i sporazume o međusobnoj pomoći sa drugim subjektima. Identifikujte promene koje je potrebno u njima izvršiti.

Identifikujte resurse sa kojima raspolazate (ljude, opremu i objekte) i mogućnosti da do njih dođete

Osnovne komponente kriznog plana

osnovni plan

sadrži pristup KM uključujući politiku, planove i procedure

- 1) Izjava o cilju
- 2) Situacija i pretpostavke
- 3) Organizacija i dodeljivanje zaduženja
- 4) Koncept operacija
- 5) Administracija i logistika
- 6) Razvijanje i održavanje plana
- 7) Autoriteti i reference
- 8) Definicije termina

funkcionalni aneksi

odnosi se na specifične aktivnosti ključne za krizni odgovor i neposredni oporavak koje podržavaju osnovni plan

Sadrži istih 8 delova kao i osnovni plan

dodatak o specifičnim hazardima

operacionalizuje funkcionalne anekse u smislu specijalnih i jedinstvenih procedura odgovora, obaveštavanja, zaštitnih akcija i drugih potreba koje generiše određeni hazard sadrži tehničke informacije, detalje i metode koji se koriste u kriznim operacijama

On treba da bude pripremljen za svaki pojedinačni funkcionalni aneks koji ne daje dovoljno informacija da bi data funkcija mogla adekvatno da se obavlja u slučaju određenog hazarda visokog prioriteta (npr. zemljotresa)

Ovi dodaci se nalaze u prilogu odgovarajućih delova funkcioniranih aneksa za koje oni obezbeđuju informacije vezane za specifičnosti određenog hazarda. Ovim se obezbeđuje konzistentnost plana budući da su sva tri dela ukupnog plana slična, a samo detalji variraju-

Ostali aspekti plana

Revizija plana - kada je sačinjen analizirati ga sa svim subjektima koji su odgovorni za implementaciju njegovih delova i izvršiti izmene ako je potrebno

Uvežbavanje plana - najbolji način testiranja. Postoji 5 tipova vežbi i svaka je više realistična, stresna, složena i teška za izvođenje, pri čemu se oslanja na iskustva prethodnih. Vežbe moraju biti integralni deo tekućeg plana efektivnog KM

- ▶ orijentacija -pripremni trening koji omogućava osoblju da se orijentišu u odnosu na plan i procedure;
- ▶ vežba za stolom - upoznavanje učesnika sa njihovim ulogama, procedurama i odgovornostima. Odvija se kroz razgovor za stolom, nema vremenskog pritiska i nije stresno, uključuje inicijalnu simulaciju onoga što se događa tokom krize, uz naglasak na probleme koordinacije i interakcije.
- ▶ funkcionalna vežba - u učionici preuređenoj nalik Centru za upravljanje krizom ili u stvarnom centru ako postoji. Uključuje kompleksne simulacije sa pisanim, radio i telef. porukama koje opisuju realne događaje na koje učesnici odgovaraju, što omogućava evaluaciju osoblja i procedura u složenim okolnostima pod visokim stresom. Uočavanje sukoba nadležnosti može voditi izmeni plana
- ▶ vežba na terenu - uključuje sve aktere zadužene za jednu specifičnu funkciju. Npr. upozorenje (slanje poruka koje simuliraju da je kriza nastala). Ukazuju na stanje opreme i objekata. Nisu zamena za potpuni test
- ▶ potpuna vežba - kombinuje funkcionalnu i vežbu na terenu. Celokupno osoblje odgovara na krizu kao da je reč o realnoj situaciji

Objavljivanje plana - Kad je plan sačinjen treba sve u zajednici upoznati sa njim putem objavljivanja i javne promocije. Poseban pristup svakoj ciljnoj grupi, ali sa istom namerom da budu dobro informisani i pripremljeni. Mogu se koristiti lokalni mediji, spotovi na radiju i TV, članci u lokalnim novinama o planu i tome šta javnost treba da radi, brošure, leci i hendaouti za grupe u lokalnoj zajednici, kao i razgovori sa njihovim predstavnicima.

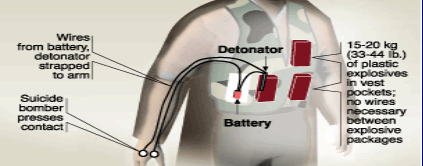
Objedinjavanje resursa - Realizacija kriznog plana zahteva značajne ljudske i materijalne reursse (opremu, zalihe itd.). Potencijalni izvori resursa su:

- državni organi
- nevladin sektor (Crveni krst, NVO, religijske organizacije)
- susedne zajednice (bilo bi finansijski neodgovorno da se kupuje oprema koja se retko koristi, ako je susedne zajednice poseduju i hoće da ih dele o čemu se potpisuju sporazumi)
- privatni sektor (često ima savremeniju opremu i bolje kadrove od vladinog sektora)

Inventarisanje resursa - oduzima vreme ali je neophodno. Može pomoći u ostvarivanju kontakata sa izvorima resursa. Počinje sa identifikacijom ljudi koje treba kontaktirati jer imaju ovlašćenja za alokaciju resursa u slučaju krize. nakon toga ostvaruje se kontakt (telefonom ili lično) i utvrđuje se koje resurse mogu da obezbede i pod kojim uslovi- ma, o čemu je korisno sačiniti belešku. Pisani dokument treba da sadrži više detalja o kvantitetu i kvalitetu resursa, osobama za kontakt, troškovima itd.

Suicide bomber

How a suicide bomber typically hides explosives on the body.



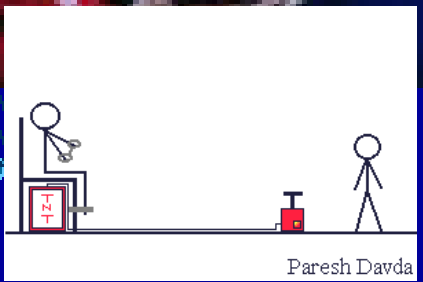
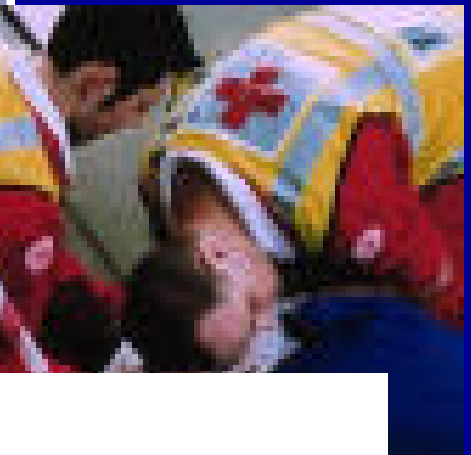
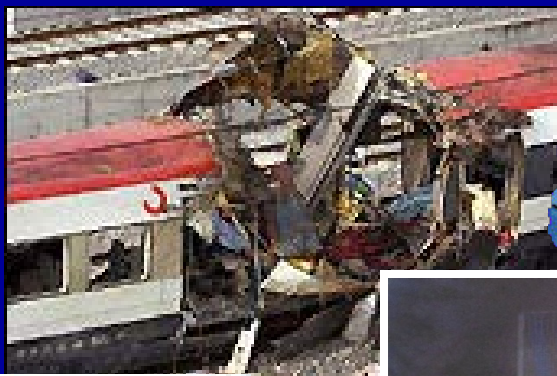
Hard to detect

- Devices are becoming smaller and easier to conceal
- Terrorists use a variety of devices to retain an element of surprise and to evade attention of security authorities

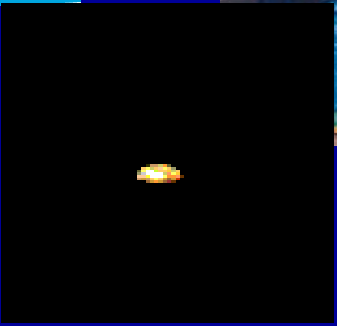
Profile of typical Palestinian suicide bomber

- Unmarried men in late teens and 20s
- Affiliated with Palestinian militant groups
- Media-conscious; timing of attacks carefully considered to achieve most public impact
- Believe they will go straight to paradise
- Fanatical about their Islamic beliefs

Source: Jane's, Danish Army, BBC news Graphic: Esl Poll © 2001 K&R



Paresh Davda



Inventar resursa opštine Crna Trava

Resurs: teška oprema (12 kiper, 3 bagera, 3 viljuškara)

Veštine/sposobnosti: iskopavanje zemlje, uklanjanje ruševina, pomeranje iskopane zemlje

Iskustvo: Poplave Vlasine 1998.

Lokacija: Crna Trava, Beograd, Leskovac

Potrebni dodatni resursi: vozači; operateri

Primarni kontakt: Jovan Jovanović

Adresa: Karađorđeva 1

Telefon: 12 34 56

Kućna adresa: N. Pašića 2

Telefon: 23 45 67

Alternativni kontakt: Petar Petrović

Kućna adresa: Skerličeva 3

Telefon: 45 67 89

Osnov: Pismo o razumevanju 7.12.2004.

Troškovi/kompenzacija: kiper 60 evra na sat, bager i viljuškar 100 evra na sat

Datum potvrde: 5.8.2006

Inventar je beskoristan ako nije ažuriran. Najbrže i najlakše se ažurira ako se svima koji su u inventaru pošalje standardni obrazac.

Krizni operativni centar - KOC

Predstavlja ključnu komponentu efektivnog kriznog menadžemnta. Pokušaj upravljanja kriznim operacijama bez KOC je nalik pokretanju TV šoua bez studija. On ima nekoliko funkcija:

- 1) služi kao **komandni** centar, tako da mora imati opremu neophodnu za komunikaciju sa personalom na terenu, drugim državnim organima i višim nivoima vlasti i drugim grupama.
- 2) kao **operativni** centar za krizni personal (šef štaba, drugi predstavnici i osoblje). On je nervni centar za državne zvaničnike udaljen od poprišta krize. Ova distanca je ključna za odgovarajuću koordinaciju i podršku kriznom odgovoru na licu mesta.
- 3) kao **informacioni** centar (središte) mora biti u stanju da primi dolazeće informacije sa terena, obradi ih i prenese odlazeće informacije na poprište krize

Osoblje KOC treba da ima odgovarajuće sklonište, zalihe (hrana, voda, vazduh, energija itd.) za duže autonomno funkcionisanje. Idealna lokacija je u zgradi nekog državnog organa koja je opremljena komunikacionim vezama i opremom i ima strukturnu zaštitu. Ne treba pretpostaviti da je lokalna policija ili vatrogasna služba idealna lokacija za KOC jer su njihovi kapaciteti prilagođeni redovnom funkcionisanju ovih službi. Priprema KOC za funkcionisanje je složen i zahtevan zadatak

Faktori pri odabiru mesta za smještaj komandnog centra

- **Veličina:**
 - dovoljno veliko za upravljanje s više kritičnih incidenata istovremeno
- **Lokacija:**
 - u ili blizu glavnog grada
 - lakoća pristupa državnom vodstvu / vladinim agencijama
 - odabrati alternativne lokacije
- **Infrastruktura:**
 - Dovoljno osoblja za 24-satno delovanje; smanjeno u periodima izvan krize
 - Odgovarajući radni prostor u skladu sa potrebama povećanog opterećenja
 - U tu svrhu rezervisane, efikasne komunikacije
 - Puna usluga i potrebni uslovi (komunalije, hrana, prenoćište)
 - Ograničen pristup zbog sigurnosti
- **Scenario: komandni centar New Yorka uništen u napadu na Svetski trgovački centar 11. Septembar 2001.**
 - **Pažnja:** Nemojte smestiti komandno mesto na području ili lokaciji koja bi se mogla smatrati veoma poželjnim ciljem



Oslanjanje komandnog centra na druge jedinice

- **Komandno mesto**

- Smešteno na / blizu mesta incidenta – određuje najbolji način delovanja u svrhu planiranja, izvršavanja i razrešavanja kritičnog incidenta
- Komandni centar pruža podršku, vodstvo i dodatne resurse komandnom mestu
- Daje periodične izvještaje o stanju komandnom centru

- **Grupa za odgovor**

- Organizovana za obavljanje operativnih / funkcionalnih zadataka na mestu kriznog događaja
- Daje periodične izvještaje o stanju komandnom mestu



Odgovor (Response)

Postoji pet faza odgovora na krizu:

1. upozorenje i obaveštavanje
2. uzbuna
3. zaštita života i imovine
4. obezbeđivanje javne dobrobiti
5. obnova

Dužina svake faze zavisi od prirode krizne situacije. Npr. upozorenje i obaveštavanje u slučaju orkana ili poplave može trajati nekoliko dana, a u slučaju tornada ili eksplozije nekoliko minuta.



Upozorenje i obaveštavanje - Neke krize (poplava, orkan, zimska oluja) razvijaju se sporo i sa savremenim razvijenim komunikacijama građani za njih saznaju brzo, a mediji im posvećuju pažnju. Javni zvaničnici su obavezni da upozore opštu javnost i personal koji odgovara na krizu. Odgovor se u ovoj fazi svodi na pripravnost. Javost treba da prati informacije o uvećavanju pretnje, preduzme pripreme mere (spremnost za evakuaciju i popunjavanje zaliha) i pripravnost za konkretnije korake ako ih vlasti naredi.

Mas mediji su glavno sredstvo upozoravanja, ali ono mora da bude u skladu sa planom. Ukoliko krizni menadžer nema kontrolu nad time šta će mediji opšte reći o potencijalnom događaju, nemaju ni kontrolu nad informacijama koje se odnose na upozorenje, a za koje žele da ih mediji prenesu javnosti

Uzbuna - Neke krize se dešavaju tako brzo da nema vremena za upozoravanje i obaveštavanje. (npr. curenje opasne hemikalije ili eksplozija). Postoji nekoliko načina uzbunjivanja javnosti kao što je molba medijima da prekinu redovno emitovanje programa informacijom o nastaloj li neposredno predstojećoj opasnosti sa specifikacijom koji deo zajednice je ugrožen i kakve zaštitne mere treba preduzeti. Mogu se koristiti i vozila javnog saobraćaja opremljena zvučnicima radi davanja saveta stanovništvu u ugroženom području. Nevezano za način obaveštavanja, ključno je da se javosti daje konzistentan set informacija. Sve ovo treba predvideti kriznim planom.

Zaštita ljudi i imovine - odnosi se pre svega na obezbeđivanje bezbednosti, zaštite od požara, hitne medicinske pomoći, službe traganja i spasavanja, evakuisanje stanovništva i sklanjanje u skloništa. Ključna je briga za živote ljudi. Imovinu treba zaštititi od daljeg oštećenja, što je zadatak službi koje postupaju u hitnim situacijama. Policija sprečava pljačku, vatrogasna služba gasi požar i sprečava njegovo širenje, pomaže u traganju i spašavanju ljudi, hitna pomoć medicinski zbrinjava itd. Važna je i uloga javnih preduzeća (npr. u uklanjanju ruševina, postavljanju barikada)

Obezbeđivanje javne dobrobiti - sastoji se od dve glavne operacije: brige o ljudima tokom i neposredno nakon krize i procenu štete. Ovde se uključuju organizacije koje imaju iskustva u zbrinjavanju ljudi (hrana, sklonište odeća) kao što su Crveni krst, razne humanitarne i religijske organizacije, NVO.

Procena štete ja važna zbog toga što nadležnima omogućava da donesu odluku o tome koje su po vrsti i obimu najvažnije potrebe i prioriteti da bi se uspostavili vitalni sistemi. Ovo je važno i zbog procene troškova i eventualnih apela za pomoć spolja.

Obnova - uključuje aktivnosti na popravci i uspostavljanju vitalnih sistema (voda, struja, gas, saobraćaj, telefon...), uklanjanje ruševina i ojačavanje oslabljenih struktura.

U stepenu u kome je to moguće zajednica se vraća u normalu. Radnje se otvaraju, škole počinju da rade, a javni saobraćaj da funkcioniše.

Kratkotrajni oporavak je prvi korak ka dugotrajnom.

Aktiviranje KOC-a

KOC je mesto na kome su okupljeni ljudi koji su nadležni za postupanje u slučaju ozbiljnijih kriza. Oni iz KOC-a usmeravaju i kontrolišu odgovor na krizu. Zato KOC mora da funkcioniše glatko i efikasno, opremljen tako da omogućava neprekinute operacije i u vanrednim uslovima. KOC se aktivira u trenutku kad nadležni ocene da je situacija toliko ozbiljna da zahteva koordiniran odgovor koji prevazilazi rutinske operacije. Očigledno, on se ne aktivira u svim slučajevima kriza. Planom se određuju uslovi potrebni za aktiviranje KOC-a kao i osoba (osobe) ovlašćene za njegovo aktiviranje.

Jedan od prvih zadataka u svakoj krizi je da se brzo proceni da li ozbiljnost situacije zahteva aktiviranje KOC. KOC može biti popunjen na redovnoj osnovi ili po potrebi. Zaposleni na pojedinim pozicijama mogu jednostavno napustiti svoje kancelarije i doći u operativni centar, ili se ljudi sa različitih lokacija mogu pozvati da dođu. Broj angažovanog osoblja treba da bude u skladu sa razmerama krize. U tom smislu koristan je sledeća klasifikacija:

rutinske krize - koje lokalno osoblje za krizne situacije dnevno rešava (požari, saobraćajni udesi)
KOC se obično ne aktivira u ovakvim slučajevima

ograničene krize - ozbiljnije od rutinskih i uključuju uključivanje dela osoblja KOC. Operativne postaju samo funkcije KOC značajne za suočavanje sa konkretnom ograničenom krizom. Postoje dve podkategorije ovakvih situacija: prva je pripravnost za ono što može postati kriza u punom obimu (ograničeno osoblje koje prati kretanje tornada); i rutinske krize koje prevazilaze lokalni kapacitet za odgovor (proširenje požara) pa se KOC ograničeno aktivira da pomogne evakuaciju, sklanjanje i zbrinjavanje

potencijalna katastrofa - korak iza ograničene krize. Ograničeni personal pažljivo prati razvoj situacije, spreman da odmah reaguje u slučaju pogoršanja. Proverava se funkcionisanje komunikacija i spremnost ostalih članova KOC. Npr. ako je orkan nekoliko dana daleko, ali će, prema projektovanoj putanji verovatno zahvatiti naseljeno područje, osoblje ide na stadijum ograničene krize. Ako se nepogoda približva a trajektorija se ne menja, sve više osoblja se javlja u KOC i postepeno se dostiže stadijum spremnosti označen kao potencijalna katastrofa.

potpuna kriza - zahteva potpunu mobilizaciju celokupnog osoblja KOC-a spremnog da funkcioniše. Na primeru orkana to je vreme kada se u području već osećaju vetar i kiša.

Postupak stavljanja KOC u operativnu funkciju

Kako KOC prelazi iz potpuno neaktivnog u potpuno operativno stanje? Planom je potrebno utvrditi korake u njegovom aktiviranju, zavisno od prirode pretnje. Koraci su uglavnom standardni, a priroda pretnje utiče na broj osoblja i funkcije koje će biti aktivirane.

1. *upozoravanje osoblja KOC* - saglasno standardnim operativnim procedurama koje su predviđene planom (telefon, pejdžer, PDA). Podrazumeva se postojanje redovno ažuriranog spiska svih članova sa detaljima (imena, primarni i sekundarni kontakti), kao i ljudi koji su predviđeni kao alternativa na određenim pozicijama u KOC
2. *aktiviranje komunikacione i druge opreme* - ukoliko KOC ne funkcioniše na dnevnoj bazi, potrebno je aktivirati i proveriti komunikacionu opremu, kao i funkcionisanje druge opreme (kompjuteri, generatori za struju itd) kako bi bili u funkciji kad stigne glavno osoblje
3. *uključivanje sistema za prenos poruka* . koji minimalno treba da obezbedi precizno i detaljno snimanje svih ulaznih poruka, usmeravanje svake od ovih poruka do, za odgovor najkompetentnijeg člana KOC. koordinaciju odluka za alokaciju resursa, alociranje resursa ili zahteve za dodatnim resursima, beleženje preduzetih akcija i povratno obaveštavanje pošiljaoca poruke o preduzetim merama.

4. *korišćenje dnevnika, mapa i statusnih tabli* - tokom tipične krize doazi do priliva velike količine različitih informacija, što iziskuje stvaranje sistema za upravljanje. Neophodno je hronološko beleženje događaja u dnevniku ili na traci (poput "crne kutije" u avionu), mape područja opštine, regiona i države, i statusna tabla u koju se unose imena i lokacije operativnih skloništa, njihov kapacitet i potrebe, neprohodni i putevi kojima je potrebna momentalni popravak, delovi grada u kojima ne funkcionišu vitalni sistemi itd.

5. *priprema rasporeda smena* - ukoliko postoji potreba da KOC radi u dužem periodu, osoblje mora da ima vreme za odmor, a radne smene moraju razumno trajati. Iako je često nemoguće u pravilnim razmacima praviti pauze, nužno je da ključno osoblje koje radi pod pritiskom, ima redovne odmore. Ako se već u prvom danu vidi da će se funkcionisanje KOC u punom obimu produžiti pravi se raspored redovnih smena sa imenima ljudi i vremenom angažovanja.

6. *najava rasporeda brifinga* - važno je najaviti raspored brifinga i o tome obavestiti medije, što pre nakon aktiviranja KOC. Oni treba da se održavaju u redovnim razmacima kao npr. prilikom primopredaje smena, iznenadne promene situacije ili prilikom donošenja značajnih odluka odnosno distribuiranja medijima i javnosti potencijalno uznemirujućih informacija. Ovaj raspored treba da imaju lokalni mediji kako bi znači kad mogu da očekuju informacije i kako ne bi ometali operacije i funkcionisanje KOC-a.

7. *obezbeđivanje potreba osoblja* - ukoliko je izvesno duže funkcionisanje KOC-a neophodno je obezbediti hranu, piće, održavanje higijene i medicinske potrebe osoblja, što treba predvideti planom.

Kontrola pristupa KOC-u

Da bi KOC mogao efektivno da odgovori na krizu, on mora funkcionisati bez ometanja. Zato treba uspostaviti kontrolu pristupa KOC-u, pa se odmah nakon formiranja uspostavlja procedura prijavljivanja, postavlja recepcionar, odnosno osoblje zaduženo za bezbednost. Svaki član tima KOC treba da ima identifikacioni bedž, moguće je i uvođenje različitih vrsta bedževa s obzirom na nivo ovlašćenja i pristupa. Moguće je i uspostavljanje procedure upisivanja (ime i vreme ulaska u KOC), tako da se u svakom trenutku tačno zna ko je u KOC-u. Najbolje je da mediji ne budu u KOC-u da ne bi ometali operacije. Treba predvideti posebnu prostoriju za medije, a ako to nije moguće dizajnirati poseban prostor, po mogućstvu ne blizu mesta odakle se neposredno rukovodi operacijama. I predstavnicima medija se mogu dati posebni identifikacioni bedževi. Poželjno im je i objasniti razloge restriktivnog pristupa.

Procena štete

Postoje dva tipa procene štete:

1. *brza procena* - obavlja se nekoliko sati nakon incidenta i usmerena je na potrebe vezane za zaštitu života i neposredne opasnosti. Uključuje razvijanje planova i procedura koje se odnose na to:
 - koje informacije treba prikupljati
 - ko je odgovoran za to prikupljanje
 - koje zalihe i oprema su im za to potrebni
 - kako će se sakupljeni podaci srediti sintetizovati i proslediti, i
 - koje neophodne akcije uslediti
2. *preliminarna procena štete* - precizira vrstu oštećenja i njen novčani ekvivalent. Veoma važan korak za dugoročne potrebe zajednice. Često se uključuju iskusni procenitelji iz poreske uprave, banaka, osiguravajućih društava, vatrogasne službe. Procene štete će biti realnije ako su proceniteljima poznati uslovi koji su postojali pre kritičnog događaja. Dobro je napraviti fotodokumentaciju. Ljudi nadležni za procenu ne treba da se bave davanjem izjava za medije već samo svojim delom posla.

Osnovna svrha procene je dobijanje pomoći, potraživanja kod osiguravajućih društava, ali se podaci kasnije mogu koristiti za informisanje medija i sačinjavanje izveštaja

Oporavak (Recovery)

Uključuje aktivnosti neophodne da se organizacija vrati u normalno funkcionisanje. Aktivnosti oporavka se dele na kratkotrajne i dugotrajne.

Tokom faze odgovora preduzimaju se hitne akcije za obnovu vitalnih funkcija uz istovremeno preduzimanje mera za sprečavanje daljeg oštećenja. Tako se kratkotrajna obnova praktično prepliće sa odgovorom. Obnavljaju se vitalni sistemi, transportne linije, i, zavisno od stanja, ojačavaju ili ruše ozbiljno oštećene zgrade. Dodatno može postojati potreba da se obezbedi hrana i sklonište za ljude koji su morali da napuse svoje domove. Iako se zovu kratkotrajne, neke od ovih aktivnosti mogu potrajati i nedeljama.

Dugotrajni oporavak može uključiti iste ove aktivnosti ali se one mogu produžiti na mesece, pa i godine. Npr. mogu obuhvatiti kompletnu ponovnu izgradnju oštećenih područja, čiji cilj nije samo povratak na pređašnje stanje, već i njegovo unapređenje.

Ovo je idealan momenat da se uvedu nove preventivne mere da bi se zajednica bolje pripremila za slične buduće događaje.



Pomoć u oporavku

U slučaju većine kriza lokalna zajednica je sposobna da obezbedi pomoć koja je neophodna za oporavak. Međutim za veće krize neophodna je pomoć regionalnih ili državnih vlasti. Stoga su neophodne pripreme za traženje ove vrste pomoći.

Dokumentacija

Dokumentovanje krize jednostavno znači obezbeđivanje dokaza o onome što se desilo. Stoga treba praviti što više fotografija izazvanih oštećenja i kako su popravljena, uz odgovarajuće beleške (ili diktafonski snimak), pres kliping, snimanje TV emisija o događaju, dokumentovanje svih troškova i čuvanje računa.

Način traženja pomoći

Ukoliko inicijalna procena oštećenja ukazuje da ona prevazilaze lokalne kapacitete nužno je tražiti pomoć sa regionalnog i državnog nivoa. Nadzor nad procesom štete i pripremom izveštaja spadaju u ključne zadatke kriznog menadžera. Zavisno od organizacije sistema kriznog menadžmenta u državi, na osnovu primljenih izveštaja više instance šalju pomoć u ljudstvu, opremi i materijalu. Ukoliko se proglašeni nepogoda na području moguća je pomoć iz posebnih fondova. Kao pomoć moguće su i donacije, zajmovi i tehnička pomoć.

Planiranje oporavka

Da bi se proces oporavka bolje razumeo i organizovao potrabno je sačiniti plan iz nekoliko koraka i u svakom identifikovati ključne partnere, njihove uloge i način da se oni mobilišu. Koraci su:

	kratkotrajno	dugotrajno
<i>prikupljanje osnovnih informacija</i>	dokumentovanje, fotografisanje, preskliping, pisani izveštaji	dokumentacija - evidentiranje troškova detaljnija procena štete
<i>organizovanje oporavka</i>	obaveštavanje službi a vanredne situacije, identifikovanje programa pomoći	podnošenje molbi za dovanije i zajmove, i za tehničku pomoć
<i>mobilizacija resursa za oporavak</i>	obnova vitalnih sistema, privremeni smeštaj i transport, smeštaj i ishrana, obezbeđivanje opasnih materija	implementacija programa pomoći, rekonstrukcija oštećenih područja
<i>administriranje oporavka</i>	kratkotrajni plan obnove delatnosti	dugoročni plan razvoje zajednice
<i>regulisanje oporavka</i>	procena potrebe a donošenjem posebnih zakona i dozvola	prihvatanje novih zakona i propisa
<i>koordiniranje aktivnosti oporavka</i>	koordinacija tranzicije od odgovora ka oporavku	koordinacija između programa, servisnih organizacija i lokalnih resursa
<i>evaluacija oporavka</i>	praćenje efekata oporavka	prćenje efekata uz evalaciju da li je potrebna dodatna pomoć

Očigledan je značaj shvatanja parterstva u KM sa širokim krugom pojedinaca i organizacija, kao i menadžerskih veština od komandovanja i kontrole do koordinacije i planiranja. Efektivni krizni menadžeri moraju težiti uspostavljanju adekvatne ravnoteže između ovih veština kako bi ispunili svoju ulogu

Nastali događaj treba **kapitalizovati**. Jedan od najefektnijih načina da se dobije potrebna podrška za programe kriznog menadžemnta je njihovo isticanje upravo nakon incidenta kada je javnost voljna da sluša, a lokani zvaničnici su u toku sa situacijom. Nakon analize događaja i ocena da li je organizacija za njih bila dovoljno pripremljena, da li je bilo slabosti u kriznom planu, da li je oporavak tekao glatko, da li je KOC funkcionisao po planu, da li su komunikacije bile adekvatne, utvrđuje se šta zajednica može da učini da ukloni ili umanjí neke od uočenih problema.

Treba se pitati da li je potrebno još komunikacione opreme, pomoći u dnevnom održavanju ažurnosti inventara resursa i funkcionisanju KOC-a: treba krenuti u kampanju, sasajati se sa nadležnima na lokalnom nivou i objašnjavati im probleme uz postavljanje pitanja

"šta ćemo ako se ovo ponovo desi"?

Za neke probleme treba tražiti i podršku javnosti, u čemu mogu pomoći dobri odnosi sa medijima.

visoka očekivanj građana od Vlade
zahtevi žrtava koje su dobro organizovane



Amsterdam 1992 (gradonačelnik – imigranti)

Završetak krize - It aint over till its over



1995



2005



1986



....

Kriza stvara potrebu za stabilnošću, novom ravnotežom ili privremenim stanjem status kvoa.

Ukoliko je kraj krize jasan i nedvosmislen, rukovodilac organizacije mora taj završetak objaviti na sastanku cele kompanije, na web stranici ili putem nekog drugog medija.

U malim ili u organizacijama srednje veličine trebalo bi posetiti svaku organizacionu jedinicu.

On treba da:

- se ukratko osvrne proteklu krizu, objasni šta se i zbog čega dogodilo;
- jasno i iskreno kaže kako je kriza rešena i koja je šteta naneta;
- da trenutnu sliku situacije;
- izloži plan vraćanja redovnim aktivnostima i oporavka uz podsećanje na strateške ciljeve;
- ohrabri svakog da da puni doprinos oporavku.

U privrednim organizacijama, idealnotipski posmatrano postoje tri moguća rezultata krize:

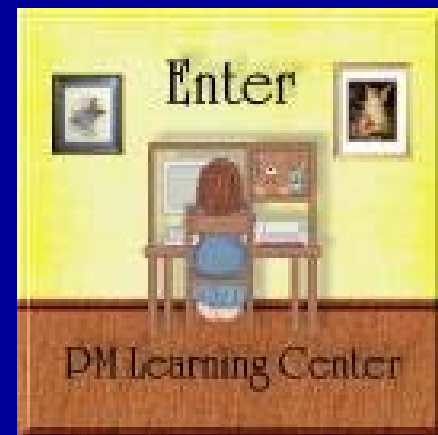
- izlazi iz posla, moguće i da bude tužena
- ostaje u poslu, sa narušenim ugledom i finansijskim gubicima;
- povratila ili čak unapredila svoju poziciju u očima javnosti.

Krize treba iskoristiti. Snažan zemljotres može razotkriti nesposobnost vlade i prisiliti nekompetentne političare i upravljače da se povuku.

Na duži rok krize mogu predstavljati pozornicu za drastične i fundamentalne promene sistema, smanjenje tenzija, otvoren konflikt ili ubrzanu cirkulaciju elita.

Učenje iz kriza

organizacije često propuste da nauče,
odbijaju da nauče,
uče samo na simbolički način,
ili jako sporo



intenzivne emocije

blame game

najčešće se svodi na projektovanje tehnoloških poboljšanja i prilagođavanje birokratskih rutina
zahteva strpljenje, institucionalno pamćenje i nisko konfliktnu atmosferu

dokumentovanje krize

sveobuhvatna analiza:

- S obzirom na tadašnje znanje da li smo i kako mogli da izbegnemo krizu?
- Koji su bili znaci ranog upozorenja i da li smo ih (i kako) mogli ranije prepoznati?
- Koje znake ranog upozorenja smo uzeli u obzir, a koje zanemarili?
- Kada smo shvatili da imamo krizu?
- Da li smo imali pripremljene planove i timove ili smo improvizovali?
- Da li su planovi bili dobri?
- Da li je krizni tim bio dobro sastavljen
- Koliko je glasnogovornik bio efektivan?
- Da li je rukovodstvo bilo dovoljno prisutno u javnosti?
- Da li su reakcije organizacije bile blagovremene i primerene situaciji?
- Šta je učinjeno dobro?
- Šta se moglo uraditi bolje?
- Koje su bile glavne greške?
- S obzirom na sadašnje znanje i iskustvo kako možemo sprečiti ponavljanje iste ili slične krize?
- Kada bi mogli da vratimo događaj na početak, šta bi uradili drugačije?

Centre for Army Lessons Learned



problematičnost faze postkriznoga **učenja** ističući da organizacije većinom ne izvlače zaista ključne pouke, da su nepripremljene za učenje ili da “selektivno uče”, ili se javlja sindrom amnezije, koji proističe iz pomanjkanja analize kolektivnog savladavanja krize

nepostojanje formalnih mehanizama **prenosa saznanja** u naredni ciklus kriznog upravljanja. Rukovodioci birokratskih organizacija često ne pokazuju interes za stvarno vrednovanje procesa utvrđivanja politike, pre svega iz straha da će otkriti informacije protivnicima (organizacijama ili pojedincima); samo vrednovanje je često visoko političko, a ne samo tehničko pitanje, usled čega se javlja samocenzura jer neki akteri nisu radi da se njihovo krizno delovanje analizira i oceni nakon kriza, da bi izbegli odgovornost za napravljene greške. Tako se analiza krize često pretvori u optuživanje, traženje krivice i žrtvenih jaraca, “postkriznu bitku”

