

# PRIVATNI POLISING I RISK MENADŽMENT U SRBIJI

Dušan Davidović, prof. dr Želimir Kešetović

Prethodno saopštenje

## SAŽETAK

**Inspiracija za rad i problem(i) koji se radom oslovljava(ju):** Privatizacija bezbednosti u Srbiji počela je '90-tih godina, kada su registrovane prve privatne firme za vršenje poslova obezbeđenja. Pored obezbeđivanja imovine i lica u normalnim uslovima, privatna bezbednost ima važnu ulogu i zadatke u prevenciji rizika, u vanrednim situacijama i katastrofama. Službenici obezbeđenja oduvek su bili prvi na udaru kada su ovakve situacije u pitanju. Svoj osnovni zadatak, zaštitu imovine i lica (u novije vreme i poslovanja), privatni sektor bezbednosti ne bi mogao da ispunjava bez saradnje sa ostalim, javnim akterima u ovom poslu-Sektorom za vanredne situacije MUP-a, vojskom, ostalim državnim i akterima iz civilnog društva (Crveni krst, gorska služba spasavanja) i dr. U radu autori daju jednu kritičku sliku privatne bezbednosti u Srbiji danas i projektuju njenu značajniju ulogu u složenim procesima vezanim za rizike zaštite imovine, lica i poslovanja.

**Ciljevi rada (naučni i/ ili društveni):** Naučni cilj rada sadržan je u nameri da se u vokabular bezbednosnih nauka u Srbiji uvede pojam "policing" koji smatramo prikladnjim za označavanje svih onih aktivnosti raznih društvenih aktera u sferi bezbednosti, koji učestvuju u borbi protiv kriminala i drugih socijalnih devijacija. Skretanje pažnje naučne i stručne javnosti na važnu ulogu privatne bezbednosti u sprečavanju rizika i upravljanju rizicima, bio je takođe cilj ovoga rada.

**Metodologija/ dizajn:** Stavovi izneti u ovom radu uglavnom su proizašli iz saznanja do kojih su autori došli koristeći metod sekundarne analize podataka.

**Ograničenja rada/ istraživanja:** Dva su osnovna ograničenja sa kojim su se autori suočili radeći na ovom tekstu; (1) nedovoljan fond istraživačkih podataka o praksi prevencije i upravljanja rizicima u kompanijama i drugim sistemima- naročito nacionalnim kritičkim infrastrukturama, i; (2) nedovršen sistem licenciranja firmi i zaposlenih u sektoru privatne bezbednosti zbog činjenice da taj proces još uvek traje.

**Rezultati/ generalni zaključak:** Risk menadžment u Srbiji naglo se, kao forma znanja i veština, razvio od 2000-tih do danas, paralelno sa profesionalizacijom ili barem naporima za profesionalizaciju privatnog sektora bezbednosti. Praksa primene tih znanja i tih profesionalnih usluga privatnog sektora bezbednosti međutim, nije na zavidnom nivou. Uzrok tome možemo naći u relativno niskom nivou bezbednosne kulture upravljačkog sloja među zaposlenima (naročito u onim kompanijama koje nisu privatne), mada se može reći da je još uvek prisutan i duh voluntarizma, tako poznat iz prethodnih vremena i sistema upravljanja.

**Opravdanost istraživanja/ rada:** Velike vrednosti, i materijalne i ljudske, izložene su ozbiljnim i uvek novim rizicima koje savremeno društvo i savremeni način života proizvodi. Naučna istraživanja upravljanja rizicima i uloge privatnog sektora bezbednosti koji broji isti broj pripadnika kao i javna bezbednost, na najbolji način mogu da otkriju probleme, ponude naučna rešenja i funkcionalizuju ih u praksi sprečavanja i upravljanja rizicima.

**Ključne riječi:** upravljanje rizicima, privatna bezbednost, polising, sektor za vanredne situacije, modeli upravljanja rizicima, zakon o privatnom obezbeđenju

## POLICING AND RISK MANAGEMENT IN SERBIA

### ABSTRACT

**Reason for writing and research problem(s):** Privatization of security started in Serbia in 1990s when first private security companies were established. Besides taking care of people and property in regular circumstances they have to perform security task also during emergencies and disasters. Private security guards have always been on the first line when we speak about these kind of situations. Their first task- protection of property, people and business, they often fulfill together with Sector for emergency management, police, military and other state actors and actors from civil society sector (Red Cross, Mountain Rescue Service etc.). In this article, the authors made an critical oversight of private security in Serbia today and they tried to explain its important role in complex processes of managing risks in protecting property, people and business.

**Aims of the paper (scientific and/or social):** Scientific aim of the article is to introduce notion "policing" to Serbian security vocabulary since it is more appropriate to cover all activities of the various social subjects directed to prevent crime and other social deviations. The aim was also to pay attention of the researchers and experts to important role of the of private security in prevention and risk management.

**Methodology/ Design:** Attitudes presented in this article are mostly emerged from the content analysis that we used.

**Research/ paper limitations:** There are two main limitation in preparing this article; (1) inadequate research data base on risk management praxis in Serbian corporations and other systems and; (2) incomplete licensing system for companies and employees, since that process is still in progress.

**Results/ Findings:** As a system of knowledge and skills, parallelly with growth of professionalization of private security, risk management has been well developed since 2000. But, the praxis of these two is not enough developed.

**General Conclusion:** Reasons for low level of praxis development we can find in relatively low level of "security culture" especially among ruling layer in corporation (espe-

cially those which are not private), although the voluntarism is also present in way of managing business in Serbia nowdays. On the other side, although the private security is present in so meny companies, it is not enough involved in preventing and solving/ managing risks.

**Research/ Paper Validity:** Great values, both material and human, are exposed to serious and always new risks that contemporary society and modern lifestyles produce. Scientific research on risk management and the role of a private security sector that counts the same number of members as the police, can best detect problems, bids scientific solutions and functionalize them in the practice of prevention and risk management.

**Keywords:** Crisis management, policing, private security companies, Sector for emergency management, risk management solutions, Law on private security

Privatna bezbednost, ili privatni polising predstavljaju integralni (i sve više prisutan) deo stvaranja opšteg sistema bezbednosti u gotovo svakoj zemlji. Organizacijski i funkcionalno, ovaj sistem uključuje prava, obaveze i odgovornosti za stvaranje bezbednosti i stabilnosti koje su esencijalna potreba za uspešno funkcionisanje države i društva. Prema nekim autorima (Bayley and Shearing, 2001), na delu je proces rekonstrukcije polisinga u svetu, čije su glavne karakteristike:

- (a) Razdvajanje onih koji projektuju polising od onih koji ga sprovode i
- (b) Odvajanje obe ove funkcije od vlada

Ove promene u praksi polisinga često se karakterišu kao „privatizacija“, ali, obzirom da razlika između domena javnog i privatnog postaje sve više problematična u savremenom polisingu, možda je „multilateralizacija“ prikladniji opis onoga što je na delu. Ova teza, na jedan poseban način potvrđuje se u klasifikaciji polisinga koju je dala Elizabet Džo (Elisabeth Joh, 2005), koja polising deli na:

1. *Protektivni polising* koji se sastoji u obezbeđivanju privatne imovine od svih oblika ugrožavanja. Ova kategorija polisinga može biti preventivna i reaktivna.
2. *Obaveštajni polising* koji se uglavnom svodi na delatnosti privatnih istražitelja, koji se mnogo više bave prikupljanjem i obradom informacija, nego otkrivanjem i lišavanjem slobode učinilaca krivičnih dela.
3. *Ugovorni polising* sa javnim institucijama postoji onda kada privatne kompanije za obezbeđenje pružaju specifične bezbednosne usluge javnim/državnim ustanovama i institucijama<sup>1</sup>. U ovom slučaju, nacionalne vlade redukuju svoju ulogu u

---

<sup>1</sup> Prva lokalna vlast koja je unajmila privatnu kompaniju verovatno je bila vlast grada Kalamanzu (država Mičigen), u kom gradu su, tokom '50-tih godina prošlog veka, pripadnici privatne kompanije Charles Services duže od tri godine obavljali dužnost zamenika šerifa, patrolirali gradom i regulisali saobraćaj

polisingu na finansiranje takvih bezbednosnih usluga i nadzor nad njihovom realizacijom.

4. *Korporativni polising* koji se sastoji u organizovanju, sprovođenju i nadzoru sistema integralne bezbednosti u privatnim preduzećima /kompanijama, od strane privatnih kompanija za bezbednost. U operacionalnom smislu, to su poznata 'odejljenja za bezbednost' ili 'sektori bezbednosti' u kompanijama, koja vode računa o bezbednosti imovine, lica i poslovanja tih kompanija.

Privatne firme/preduzeća za obezbeđenje mogu da se definišu kao jasno strukturisane, hijerarhizovane, registrovane, od nedavno i zakonom regulisani privredni subjekti koji pružaju usluge obezbeđenja i koje se takmiče sa drugim takvima firmama na otvorenom tržištu (Milošević, 2008). Privatne firme za obezbeđenje su istovremeno privredni subjekti podređeni pravilima tržišta, i akteri sektora bezbednosti čija aktivnost može doprineti ili rastu ili opadanju osećaja bezbednosti/sigurnosti među građanima generalno (Stojanović, 2008).

Pored obavljanja svojih redovnih poslova, privatne firme za obezbeđenje mogu dati značajan doprinos u svim fazama bavljenja rizicima, upravljanjem vanrednim i kriznim situacijama. Neophodni uslovi za to jesu postojanje odgovarajućeg zakonskog okvira i poverenje među privatnim firmama za obezbeđenje i drugim akterima u upravljanju vanrednim situacijama.

Trend privatizacije bezbednosti upadljiva je pojava poslednjih dekada u zemljama u tranziciji, kao i u stariim, razvijenim demokratijama.

U Srbiji, Usled raspada političkog sistema samoupravljanja u uslovima postojanja 'društvene svojine', početkom '90-tih godina, Zakon o sistemu društvene samozaštite, koji je bio imantan takvom političkom sistemu, izgubio je svaki smisao jer su politički i društveni okviri njegove primene bitno promenjeni. Ukinjanjem ovog Zakona, (1992. godine), svi oblici imovinske i lične bezbednosti, kao i bezbednosna funkcija lokalne zajednice i građanina, prestali su da postoje na način kao do tada i prešli u haotične, nedefinisane forme.

Činjenica da prethodni zakon nije zamenjen novim, koji bi odgovarao nastaloj ekonomskoj i političkoj situaciji, stvorila je pravni vakuum u ovom delu unutrašnje bezbednosti, koji karakteriše, na prvom mestu, enormni porast broja privatnih agencija i preduzeća za „pratnju“, „obezbeđenje“, „zaštitu“, „obezbeđenje novca u transportu“, „detektivske agencije“. Pritom, u uslovima tog pravnog vakuma, nije postojala ni striktna pravna regulativa koja se konkretno odnosi na uslove pod kojima je moguće otvoriti pojedinačno privatno preduzeće za pružanje usluga obezbeđenja. Osnovni «model» za registrovanje takvog preduzeća, bio je da se registruje «agencija za pronalaženje nestalih lica», ili čak «detektivska agencija», a da se ustvari bavi poslovima obezbeđenja.

Organizovane po *ad hoc* principu pokrivanja bezbednosno rizičnih poslova, objekata ili ličnosti, što je bila nužna posledica procesa kriminalizacije društva koje je bilo pod strogim međunarodnim ekonomskim sankcijama, društva koje je finansiralo rat na više frontova istovremeno, najzad društva koje je bilo talac partijske klike na vlasti – kao izvorišta i utoke kriminala, privatne agencije za usluge obezbeđenja nužno su bile

okrenute (i organizaciono i funkcionalno), svojim poslodavcima- moćnim „novim biznismenima“, rukovodstvima političkih partija, „eliti vlasti“. Kriterijumi odabira osoblja u privatnim firmama za poslove obezbeđenja, nužno su bili primereni karakteru „zadatka“, dakle, *ad hoc*. I to; bez ikakvih organizacionih, pogotovo ne zakonski propisanih, veza sa sistemom javne bezbednosti, dakle, bez odgovornosti prema državi.

Najčešće su u tim agencijama bili angažovani bivši kriminalci, bivši policajci koji su u policiju ušli preko stalno otvorenih konkursa, sa minimalnom obukom i minimalnim stažom u policiji, razni avanturisti, ljudi željni akcije i lake zarade. Nisu bili retki slučajevi da su se ove agencije bavile poslovima iznude, reketiranja, naplate dugova, i na razne načine «obezbeđenjem» riskantnih poslova. Nisu međutim, bili retki ni slučajevi da su upravo takve agencije pružale usluge VIP obezbeđenja čelnika nekih od srpskih političkih stranaka.

Istovremeno, na „bezbednosnom tržištu“ u Srbiji, '90-tih godina pojavilo se i 10-tak preduzeća za pružanje usluga fizičko tehničkog obezbeđenja koja su ovu delatnost obavljala na visokom profesionalnom nivou. Predstavnici tih preduzeća, čine ozbiljne napore da unaprede ovu delatnost, uvedu neophodne standarde u poslovanju i uspostave odnos sa državnim sektorom javne bezbednosti.

S pravne tačke gledišta, privatna preduzeća za fizičko tehničko obezbeđenje su osnovana na nelegalan način, jer je to, između ostalog, bilo protivno i tadašnjem Zakonu o ličnom radu. Međutim, pošto su se pri registraciji ovih preduzeća primenjivali i drugi propisi, kao i odredbe Zakona o privatnim preduzećima, iskorišćena je mogućnost njihovog registrovanja u Privrednom sudu, podvođenjem pod delatnost « pružanje pomoći u tehničkom obezbeđenju imovine». Pritom, nisu se zahtevali posebni uslovi za bavljenje ovom delatnošću.

Uopšte, razvoj privatne bezbednosti u Srbiji išao je od početka u dva smera; (1) ka stvaranju privatnih agencija za obezbeđenje „novih biznismena“, političara, estradnih zvezda, ali i kriminalaca i pripadnika tajnih službi s jedne, i; (2) ka stvaranju preduzeća koja su, nastavljajući dobru praksu nekadašnjih službi obezbeđenja u preduzećima u zaštiti imovine, ljudi i poslovanja, polako osvajale prakse savremene industrije privatne bezbednosti koja je sada već visoko razvijena delatnost u mnogim zemljama Evrope. U relativno kratkom periodu, od jedne dekade, (1993. – 2005.), broj zaposlenih u privatnom sektoru bezbednosti u Srbiji, skoro da je dostigao broj zaposlenih u policiji (oko 30.000). Naročiti porast broja zaposlenih u ovom sektoru beležimo posle promene političkog režima oktobra 2000. Proces privatizacije i dolazak stranih kompanija na srpsko tržište, imalo je za posledicu povećanje potreba za uslugama obezbeđenja, što je značilo povećanje konkurentnosti, a time i kvaliteta usluga (Davidović, 2009).

Ovaj, prilično stihijički razvoj privatne bezbednosti u Srbiji posledica je dejstva nekoliko činilaca, različitog intenziteta i dužine dejstva. Najpre, radi se o motivu brze i relativno dobre zarade bez većih administrativnih ograničenja, kontrola i birokratskih procedura u uslovima kada u državi nisu funkcionisali mehanizmi nadzora i kontrole, tokom svih devedesetih godina. S druge strane, dugotrajni procesi kriminalizacije društva i gotovo nikakva reakcija države-društva na kriminal, objektivno su podigle potrebu za zaštitom

imovine i života, na najviši mogući nivo. Treće, policija, koja je tokom devedesetih imala ponajviše interventni i represivni karakter, apsolutno podređena političkoj vlasti, a od 2000. podređena zahtevima međunarodne zajednice za temeljnom reformom, objektivno, u poslednje dve dekade, nije mogla da odgovori na uvećane zahteve za zaštitom, koje je tranziciono društvo pred nju postavljalo. Četvrti, odsustvo koncepta nacionalne bezbednosti, i u okviru njega jasno postavljen sistem unutrašnje bezbednosti koji bi pravno i funkcionalno odredio oblast i granice privatne bezbednosti kao svog pod sistema, jeste situacija koja podržava skokovitost, a ne kontinuitet u razvoju privatne bezbednosti u Srbiji.

Od 2013. godine međutim, stvari se kvalitativno menjaju u sektoru privatne bezbednosti. Usvajanjem Zakona o privatnom obezbeđenju, Srbija je konačno ušla u red ostalih zemalja u regionu. Istovremeno sa ovim, donet je i Zakon o detektivskoj delatnosti. Oba zakona su međutim počela tek od 1. januara ove godine da se primenjuju, obzirom da je bilo neophodno završiti neke „prethodne radnje“; obuka zaposlenih, polaganje stručnog ispita, lekarske i druge potvrde, provere kandidata u kaznenoj evidenciji MUP i dr. Iako se Zakonu o privatnom obezbeđenju mogu iskazati brojne kritike, koje su više posledica slabijeg poznavanja, a i samog poimanja privatizacije bezbednosti od strane zakonodavca, u principu je usvajanje zakona stvorilo uslove za dalji razvoj privatnog sektora bezbednosti u Srbiji ka njegovoj profesionalizaciji i internacionalizaciji.

Danas privatni sektor u Srbiji broji oko 30.000 pripadnika<sup>2</sup>, što je blizu odnosa 1:1 u odnosu na pripadnike MUP. Iako je fluktuacija radne snage u ovom sektoru skoro 23%, ovaj odnos se ne menja i već dugo ostaje u istim vrednostima. Ono što se menja jeste obim usluga koje ovaj sektor pruža, u smislu da raste broj i privatnih klijenata- korisnika usluga obezbeđenja i državnih institucija i agencija koje koriste ove usluge. U poređenju sa širokom lepezom bezbednosnih usluga koje pruža industrija privatne bezbednosti u svetu, u Srbiji se te usluge svode ponajviše na: (1) usluge fizičkog obezbeđenja imovine i lica; (2) usluge tehničkog obezbeđenja imovine i lica; (3) prevoz novca i vrednosti; (4) detektivske usluge (u najmanjoj mogućoj meri).

U svetu međutim, usluge industrije privatne bezbednosti daleko su razuđenije i stalno održavaju trend dokidanja dominantne uloge policije i drugih državnih aktera sistema unutrašnje bezbednosti. Učešće privatnog sektora u regulisanju saobraćaja, u obezbeđivanju kritičnih nacionalnih infrastruktura, u preuzimanju poslova zatvorske policije i sl., odavno je svakodnevna praksa. Danas zakonodavstvo i sudstvo u mnogim evropskim zemljama u potpunosti uvažavaju rezultate rada privatnih istražitelja. U nekim zemljama (Belgija npr.) razvija se ček i privatna forenzika. Najnoviji trend u širenju ponude bezbednosnih usluga od strane privatnog sektora bezbednosti, jeste obaveštajni rad. Prema nekim izvorima<sup>3</sup>, 70% budžeta SAD za obaveštajni rad, preliva se u privatne

<sup>2</sup> Kada budu završeni svi administrativni poslovi oko izdavanja licenci službenicima obezbeđenja, tada ćemo pouzdano znati i njihov tačan broj. Do sada se vrlo grubo, čak i od strane ministra unutrašnjih poslova, i brojnih narodnih poslanika u Skupštini Srbije, baratalo nerealnim ciframa od 40000 do 60000 pripadnika industrije privatne bezbednosti u Srbiji.

<sup>3</sup> University St Andrews, [www.st-andrews.ac.uk](http://www.st-andrews.ac.uk).

kompanije u industriji bezbednosti stvarajući tako ozbiljan biznis sa obrtom od 56 milijardi dolara godišnje. Samo u SAD 500.000 radnika po ugovoru u tim kompanijama trenutno imaju pristup strogo poverljivim dokumentima klijenata koji su ih angažovali. O obaveštajnom radu kao bezbednosnoj usluzi koju bi mogle da ponude privatne firme za obezbeđenje u Srbiji, teško da možemo da bilo šta kažemo. Najpre zbog stereotipa koji postoji oko samog termina obaveštajni rad, a koji se ogleda u neprijatnoj asocijaciji na UDB-u, OZN-u, KOS, DB... Zatim i zbog toga što problemi unutrašnje bezbednosti u Srbiji predstavljaju temu kojom se iza zatvorenih vrata bave samo privilegovani delovi partijskog ili koalicionog vrha vlasti, koji će bezbroj puta ponosno izjavljivati kako su stvorili sistem nacionalne bezbednosti i tom floskulom zatvarati svaku mogućnost kritičkog promišljanja karaktera i efikasnosti tog sistema. Kao što je pitanje; kako to da su hrvatske i slovenačke firme tako lako preuzele/kupile brojne srpske firme- naročito u prehrambenoj industriji? Te firme iz Hrvatske, Slovenije i drugih zemalja, jesu privatne firme koje su zarad dobrog posla sigurno koristile metode poslovne špijunaže kako bi našle najosetljivije tačke onih privrednih subjekata u Srbiji koji su im bili meta. Očigledno je da su njihove procene rizika za poslovne poduhvate u Srbiji bile jako precizne i video se, korisne.

### Koncept rizika

Iako je rizik termin koji često koristimo u svakodnevnom govoru, bilo da je reč o prošuđivanju lične ili kolektivne/organizacione situacije i perspektivama njenog razvoja, posebno u kontekstu donošenja odluka. U tom je kontekstu i poreklo reči koja ima koren u italijanskom glagolu *riscare* što znači usuditi se. Činjenica da se riziku pristupa sa različitim stanovišta i iz perspektive različitih disciplina svakako otežava pokušaje definisanja ovog pojma.

U svakodnevnom životu se rizik najčešće razume kao mogućnost da se bude ozleđen, tako da često i rečnici prihvataju ovu perspektivu. Tako na primer autoritativni Kratki oksfordski rečnik engleskog jezika (*Shorter Oxford Dictionary of the English Language*) definiše rizik kao opasnost, odnosno mogućnost povrede ili gubitka.

Ako se pristupa upravljanju rizikom (risk management) kao disciplini može se pronaći više definicija nego što je koncept opasnosti, zavisno od perspektive iz koje se posmatra. (Davidson Frame, 2003).

Prema nekim definicijama koje se mogu naći u relevantnoj literaturi rizik se određuje kao:

- kompleksna osobina kojom se jednovremeno opisuje verovatnoća nastanka štetnih događaja i očekivana veličina posledice tih događaja u celovitom sistemu i tokom utvrđene dužine vremenskog intervala ili tokom neke određene misije (Vučićević, Vidović, 1995);
- mera verovatnoće da će se posledice štetne po život, zdravlje, svojinu i/ili životnu sredinu pojaviti kao rezultat neke određene opasnosti (Sage, 1995);
- mogućnost gubitka ili povrede, ili izlaganje takvoj mogućnosti (Vujošević, 1996);

- stanje u kojem postoji mogućnost štetnog odstupanja u odnosu na željeni ishod (Vauglan, 1997);
- mogućnost da se potencijalna opasnost ostvari prilikom i u uslovima korišćenja i/ ili izlaganja i mogući značaj štete (Luković, 2001);
- mera verovatnoće nastanka tehnogenih ili prirodnih pojava koje se karakterišu nastankom, formiranjem i dejstvom opasnosti, kao i socijalnim, ekonomskim, eколоškim i drugim vrstama gubitaka i šteta (Цхадая, Подосенова, 2008); (navedeno prema Keković i dr, 2011).

Uobičajeno, pod rizikom se podrazumeva svaka mogućnost u konkretnom sistemu koja sa određenom verovatnoćom može da izazove neočekivanu promenu kvaliteta, odnosno promenu ili gubitak sistema. Takođe, rizik podrazumeva prognozu moguće štete, odnosno gubitka. Stepen rizika je funkcija verovatnoće i posledica rizika. Posledica rizika može biti pozitivna ili negativna. Pozitivne posledice se često nazivaju mogućnost ili šansa. Pretnja ili opasnost su negativne posledice – „neprijatan aspekt“ rizika. On je složena, stalna, neizbežna i neizvesna karakteristika događaja i pojava (Keković i dr, 2011).

Rizik je mera mogućeg nepovoljnog ishoda nekog događaja. Om predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica. Razlika između rizika i neizvesnosti po Franku Najtu je sledeća. Ako ne znate sigurno šta će se dogoditi, ali poznajete verovatnoću, to je rizik. Međutim, ako ne poznajete ni verovatnoću onda je to neizvesnost (Kešetović, 2008).

Kvantifikacija odnosno merenje rizika je neophodan element za kasnije određivanje cene jednog neželjenog događaja. Takođe ona služi kao pomoć u predviđanju incidenциje takvog događaja u određenom vremenskom periodu. Dve neophodnosti za realizaciju merenja rizika su kvantitativni načini izražavanja moguće cene i logičan izraz frekvencije događanja. Obe moraju prepoznati niske i visoke frekventnosti pojavnosti događaja (Broder, 2000).

Nema boljeg načina izražavanja učinka neke štetne okolnosti – bez obzira je li šteta ili cena aktuelna ili apstraktna, žrtva osoba ili deo maštine ili celi objekt – od pripisivanja novčane vrednosti. Ustanovljavanje cene bilo kojeg štetnog događaja ja logičan način izjednačavanja vrednosti u našem društvu. Za kompaniju koja vodi računa o ceni to je jedini način. Obzirom da su budžeti i ostali finansijski poslovi normalno organizovani na godišnjoj osnovi, jedna godina je tako očito najprikladniji vremenski period za korišćenje u izražavanju frekventnosti pojavljivanja pretnji. Naravno, neke se pretnje mogu desiti samo jednom u višegodišnjem periodu, kao npr. poplava u 100 godina. Druge se mogu desiti dnevno ili više puta dnevno, kao unutrašnje krađe. Svaka, međutim, može biti merena u novčanoj vrednosti kao i njena učestalost javljanja (Broder, 2000).

Pokušaje definisanja rizika komplikuje činjenica da se on može razložiti na dve komponente: *verovatnoću i ozbiljnost posledica/impakta*. Udar komete u Zemlju je događaj male verovatnoće ali sa ozbiljnim posledicama. S druge strane najezda komaraca tokom leta u područjima u blizini vode je događaj velike verovatnoće ali malih posledica. Upravo procena rizika i polazi od ove dve komponente.

Svaka kompanija se može suočiti sa velikom brojem kriza pri čemu su od ključnog značaja dva pitanja:

- 1) koliko je kriza verovatna, i
- 2) koliko štete može da nanese?

Odgovori na oba pitanja mogu se rangirati na sledeći način.

Koliko je kriza verovatna?

0 - nemoguća, u osnovi nema šanse da se dogodi

1 - skoro nemoguća

2 - malo verovatna

3 - moguća

4 - više nego moguća (dešavala se konkurentima, odnosno u sličnim kompanijama)

5 - veoma moguća (moguće da se već ranije događala u kompaniji; upozoravajući znaci su evidentni)

Koliko štete može da nanese?

0 - nema štete ni ozbiljnih posledica

1 - malo oštećenje koje se može lako popraviti, nedovoljno ozbiljno da privuče pažnju medija

2 - izvesna šteta, mala šansa za medijsko interesovanje.

3 - značajna šteta ali nije glavna tema medija

4 - značajna šteta koja je predmet medija

5 - razarajuća šteta, na naslovnim stranama i u udarnim vestima, može uništiti organizaciju.

Radi preciznijeg određivanja prioriteta prilikom pripreme i izrade planova upravljanja krizama podaci o verovatnoći krize i potencijalnom oštećenju se mogu ukrstiti i rangirati, te prikazati tabelarno, kao u slučaju kompanije Z:

Vrsta krize	Verovatnoća	Oštećenje
nasilje na radnom mestu	4	5
požar	3	4
protesti/demonstracije	2	5
nepovoljni zakoni	5	2
poreski problemi	2	3

Izvor: C. Fearn-Banks

Jednostavna metoda pomoću koje se izbegava greška da se malo verovatnim rizicima posveti previše pažnje naziva se očekivana vrednost. U najjednostavnijem obliku ona predstavlja očekivani rezultat jednog događaja (O) pomnožen sa verovatnoćom da se taj događaj desi:

**O x V = očekivana vrednost**

Ova jednostavna jednačina povećava predviđeni rezultat za verovatnoću da se on dogodi. Na primer troškovi lečenja, izgubljeni prihod i lična patnja u slučaju napada velike bele ajkule iznose 1,5 miliona evra, a verovatnoća ovog događaja je jedan prema milion, tj. 0,0001%, odnosno 0,000001. Prema tome očekivana vrednost napada ajkule je 1,5 evra, što nije vredno zabrinutosti. Pomoću ove formule moguće je izvršiti reviziju, odnosno ponovno rangiranje svih potencijalnih rizika.<sup>4</sup>

Ipak, neophodno je imati u vidu da se kriza koja je ocenjena kao malo verovatna samo zbog toga što se nikad ranije nije desila, može dogoditi već sutra. Naime, i ljudska priroda i majka priroda su veoma nepredvidljive tako da se i prirodne katastrofe (npr. zemljotresi, poplave i orkani) i ljudski propusti (nasilje na radnom mestu, pronevere, trgovina drogom i sve vrste diskriminacije) uvek mogu u izvesnoj meri očekivati, pri čemu često nema znakova upozorenja.

Međutim, prilikom preduzimanja preventivnih mera mora se voditi računa ne samo o verovatnoći i potencijalnoj šteti od moguće krize, već i o ceni odnosno troškovima izbegavanja rizika. Potrebno je dakle primeniti *cost/benefit* analizu. Ukoliko su ti troškovi značajno veći od očekivane vrednosti, prevencija nema racionalno opravdanje. To je uočljivo u sledećoj tabeli:

Pregled rizika Uzrok	Procenjene posledice (po događaju)	Verovatnoća događaja (po godini)	Očekivana vrednost (OV)	Procenjeni trošak izbegavanja
nestanak struje (ceo dan ili duže)	120.000\$ dnevno	10%	12.000 \$ za jednodnevni događaj	10.000\$ za rezervni agregat
prekid na mreži zbog oluje ili pucanja kabla	70.000 \$	15%	10.500\$	60.000 za dodatnu mrežu
napad hakera	120.000\$ + šteta u odnosima sa klijentima ako su ukradeni podaci	8%	9.600\$	30.000 \$ za nadogradnju dodatne zaštite
havarija u sedištu baze podataka	900.000 \$ za zamenu sistema i 500.000 u izgubljenim poslovima	2%	28.000 \$	300.000\$ za izmeštanje baze podataka i 7.000% za premiju osiguranja opreme

Izvor: Luecke, R.

<sup>4</sup> Metodologija koju najefikasnije primenjuju osiguravajuća društva.

Moderne organizacije moraju da razviju potpuno razumevanje relevantnih obrazaca događaja u njihovom kritičnom okruženju i pokušaju da izgrade što obuhvatniji kapacitet za postupanje sa različitim vrstama opasnih događaja (Kešetović, 2008).

Bez širih elaboracija, reći ćemo na ovom mestu da su procene i uopšte proučavanja, bavljenje rizicima, utoliko ozbiljni, i za kompaniju važni, ukoliko je reč o zaštiti imovine koja je privatna, (ili je reč o nekim drugim formama vlasništva), koja dakle, ima jasno definisanog titulara koji o toj imovini pomno vodi računa. Njemu je svakako vrlo stalo do toga da prepozna rizike po jedan sistem kojim upravlja, da nađe načine i metode sprečavanja nastanka uslova koji stvaraju rizike, da proceni posledice prepoznatih rizika ne bi li formulisao načine upravljanja njima.

Kada je reč o privatnoj bezbednosti i njenom mestu i ulozi u prevenciji i upravljanju rizicima, reći ćemo, pored toga što je samo korišćenje usluga privatne bezbednosti u svojoj biti prevencija, da je ta uloga do sada bila prilično skromna, ograničena na procene spoljnih rizika po imovinu klijenta kojem neka firma za obezbeđenje treba da pruža usluge. Obično bi ta firma pred preuzimanje poslova obezbeđenja, napravila neki skroman elaborat o proceni rizika i u skladu sa tim odredila i domet svojih usluga kao i visinu osiguranja koju nudi. Nije redak slučaj, naročito kada su banke u pitanju, da klijent formuliše i posebne zahteve na planu sprečavanja nastanka karakterističnih rizika, poznatih u njegovoj delatnosti. To bi uglavnom bio nivo do kog seže uloga privatne firme za obezbeđenje u upravljanju rizicima kojima je potencijalno ili realno, izložen njen klijent. Dakle, periferija problema. Sigurno je da sagledavanje i sprečavanje nastanka nekih rizika lociranih u bližoj periferiji sistema rada neke kompanije-klijenta može direktno da utiče i na neke unutrašnje strukture tog sistema. Ali, to je samo sprečena negativna unutrašnja posledica spoljašnjom akcijom. Brojnim, različitim rizicima poslovanja neke kompanije, rizicima vezanim za ljudske resurse u kompaniji, rizicima vezanim za tržište, za lokalne i regionalne ekonomske odnose i dr., kod nas se ne bave privatne firme za obezbeđenje. Dosadašnja istraživanja<sup>5</sup> pokazuju da su to uglavnom bili direktori opštih poslova, ili direktori sektora za bezbednost, posebne stručne grupe za određene probleme/rizike ili neke druge forme.

Po našem mišljenju, uloga privatne bezbednosti u upravljanju rizicima treba da bude holističkog tipa. To znači da privatna firma obezbeđuje usluge i rešenja razvijena i sprovedena tako da odgovore na složene pretnje svim oblastima poslovanja klijenta, i to i van i unutar organizacije. Dakle: (1) rizicima tržišta i uopšte ekonomskim rizicima; (2) rizicima vezanim za svakodnevne aktivnosti firme i fizičke rizike; (3) opasnosti i rizici vezani za sabotaže, terorizam, prirodne katastrofe; (4) tehnološke i rizike gubitka/krađe podataka, narušavanja brenda klijenta i dr. Ove pretnje odnosno rizici različitog su intenziteta i značenja, što holističkom pristupu omogućuje da formuliše poseban

---

<sup>5</sup> Institut za kriminološka i sociološka istraživanja jeste rodonačelnik naučnog proučavanja alternativnih formi bezbednosti od kojih je privatna bezbednost jedna, od najznačajnijih, ali i edukacije i razvijanja kadra u privatnoj bezbednosti. Brojna istraživanja sistema obezbeđenja javnih preduzeća, poslovnih sistema, banaka i dr., danas nastavlja Centar za prevenciju kriminaliteta osnovan u tom institutu 2000. godine.

profil rizika, na osnovu kog bi se mogli formulisati najefektnija rešenja za upravljanje rizicima.

Rešenja su, dakako, kruna sveopštег bavljenja rizicima. Jedna privatna firma za obezbeđenje, u pomenutom holističkom pristupu upravljanju rizicima, na osnovu lepeze bezbednosnih usluga koje se praktikuju u svetu, može da pruži rešenja za gotovo svaku pretnju integritetu firme- od procesa provere kandidata za prijem na rad u kompaniji, preko stalnih provera poslovnih partnera, dobavljača, prodavaca, preko organizovanja službe za upravljanje rizicima na nivou kompanije i posebnih odeljenja kompanije, do gađaje koje kompanija organizuje, za izrade detaljnih analiza rizika, sprovođenje privatnih istraživačkih proučenja, krada intelektualne svojine, za zaštitu važnih ličnosti kompanije i važnih gostiju, organizovanje odgovora na vanredne situacije, krize i katastrofe.

Kroz sve ove aktivnosti, moderna firma za privatno obezbeđenje koristi informativni/obaveštajni rad čija saznanja i upozorenja na najbolji način koristi za efikasno upravljanje rizicima.

## LITERATURA

- Bayley,D.H. and Shearing, C.D.(2001).*The New Structure of Policing: Description, Conceptualization, and Research Agenda* , Washington, DC: National Institute of Justice.
- Broder, J.F. (2000) *Risk analysis and the security survey*, 2<sup>nd</sup> edition Butterworth – Heinemann
- Confederation of European Security Services (CoESS) (2010). *Critical Infrastructure Security and Protection- The Private –Public Opportunity*. Paper and Guidelines by CoESS. Wemmel, Belgium:CoESS, available on [http://www.naftso.org/language/en/uploads/files/home\\_\\_0/home\\_\\_b12b429e50767e06715e-1294ce238774.pdf](http://www.naftso.org/language/en/uploads/files/home__0/home__b12b429e50767e06715e-1294ce238774.pdf)
- Davidović, D. (2009). Public-Private Security Sector Partnerships in Serbia- Problems and future development . *Varstvoslovje* 2. , 345-351.
- Davidson Frame, J. (2003) *Managing risk in Organizations*. San Francisco:Jossey Bass
- Davidović, D., Kešetović, Ž. I Pavićević, O. (2012). "National Critical Infrastructure Protection in Serbia:The Role of Private Security"*Journal of Physical Security* 6(1), 59-72
- Fearn-Banks, K., *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers:Mahwah,NY, 2001
- Keković, Z., Savić, S., Komazec, N., Milošević, M. i Jovanović, D. (2011), *Procena rizika u zaštiti lica, imovine i poslovanja*, Beograd:Centar za analizirizika i upravljanje krizama

- Kešetović, Ž. (2008). *Krizni menadžment*, Beograd:Službeni glasnik/Fakultet bezbednosti
- Kešetović, Ž. (2014) "Crisis Management in Serbia - In the Search for the Optimal Model", Saarbrucken :LAP Lambert Academic Publishing.
- Luecke, R. *Crisis Management*,Harvard Business School Press,2004.

**Podaci o autorima**

Dušan Davidović

Institut za kriminološka i sociološka istraživanja Beograd

dlagavulin@gmail.com

prof. dr Želimir Kešetović

Fakultet bezbednosti Univerziteta u Beogradu

zelimir.kesetovic@gmail.com