УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ” - БИТОЛА

ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ - СКОПЈЕ

САШО ТАСЕВСКИ

МЕТОДИ НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИ ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТИ

Докторска дисертација

СКОПЈЕ 2023

Ментор: проф. д-р Цане Т. Мојаноски

Факултет за безбедност – Скопје

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Членови на комисијата: проф. д-р Марина Малиш Саздовска

Факултет за безбедност – Скопје

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

проф. д-р Марина Митревска

Филозофски Факултет

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

проф. д-р Никоја Дујовски

Факултет за безбедност – Скопје

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

проф. д-р Саше Герасимоски

Факултет за безбедност – Скопје

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Датум на одбрана: ____________________

Датум на промоција: ____________________

Наука од која се стекнува докторатот: Безбедност

МЕТОДИ НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИ ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ И ОБЈЕКТИ

АПСТРАКТ

Обезбедувањето на важни личности и објекти претставува дел од системот на управувањето со ризици при што сигурноста и безбедноста се главни компоненти во процесот на **идентификацијата, откривање, препознавање и евидентирање на ризици. Притоа** целта на идентификацијата на ризикот е да се предвиди што може да се случи или кои ситуации можат да постојат што можат да влијаат на работните процеси на обезбедување на личности или на самата организациона единица. Ова упатува на неопходноста ризикот да се управува или менаџира како основен предуслов за намалување на несигурноста и избегнување на несакни загуби на човечки животи и други добра при што се избегнува непотребно трошење на човечки ресурси кога ризикот е низок, односно пренасочување и користење на човечките и техничките капацитети кога ризикот е висок. Матриците за анализа и идентификација на ризик се појдовна основа во процесот на определување на степените на обезбедување преку индивидуализација на степенот на ризик за секоја личност што се обезбедува одделно.

Клучни зборови: ризик, анализа на ризик, личност што се обезбедува, сигурност, безбедност

METHODS OF RISK ASSESSMENT WHEN SECURING PERSONS AND OBJECTS

ABSTRACT

Close protection of VIP persons and objects is part of the risk management system, where reliability and safety are the main components in the process of identification, detection and recognition of risks. At the same time, the purpose of risk identification is to predict what may happen or what situations may exist that may affect the work processes of securing persons or the organizational unit itself. This points to the necessity to manage risk as a basic prerequisite for reducing uncertainty and avoiding unwanted losses of human lives and other goods, while avoiding unnecessary use of human resources when the risk is low, i.e. redirection and use of human and technical capacities when the risk is high. The risk analysis and identification matrices are the starting point in the process of determining the degrees of security through the individualization of the degree of risk for each VIP person separately.

Keywords: risk, risk analysis, very important person, safety, security

ИЗЈАВА

на студентот

Сашо Тасевски

Изјавувам дека при изработката на докторскиот труд ги почитував позитивните законски прописи од областа на заштитата на интелектуалната сопственост и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди. Изјавата ја давам под полна материјална и кривична одговорност.

Изјавил:

____

СОДРЖИНА

СОДРЖИНА........ **Error! Bookmark not defined.**

ВОВЕД........ 12

ГЛАВА ПРВА........ 16

ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО НА МЕТОДИТЕ ЗА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИ ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ........ 16

1. Вовед........ 16

2. Теоретско одредување на предметот........ 17

3. Методи за анализа на ризикот........ 23

4. Техника погодна за идентификација на ризици........ 24

4.1 Брејнсторминг или бура од идеи........ 24

4.2 Листа за проверки (Чек листи)........ 26

4.3 Откажување на режимот на работа и анализа на ефектите Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)........ 27

4.4. Контрола на ризик како механизам за одржување на ефикасноста........ 29

4.4.1. Анализа на последиците........ 29

4.4.2. Прелиминарна анализа........ 30

5. Анализа и проценка на веројатноста........ 31

6. Појмовно категоријален апарат........ 35

7. Операционално определување на предметот........ 37

8. Дисциплинарно одредување на предметот........ 45

9. Временско и просторно одредување на предметот........ 45

10. Цели на трудот........ 45

11. Хипотетичка рамка (хипотези)........ 47

11.1 Генерална хипотеза........ 47

11.2 Посебни хипотези........ 47

12. Начин на истражување (методи и техники)........ 48

13. Инструменти и примерок на истражувањето........ 49

14. Научна и општествена оправданост на истражувањето (трудот)........ 50

ГЛАВА ВТОРА........ 51

УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ И ЕФЕКТИТЕ И ЕФИКАСНОСТА НА ПОСТАПУВАЊЕТО НА СЛУЖБАТА ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ И ПРИМЕНАТА НА МЕТОДОТ ЗА ПРОЦЕНКА НА РИЗИК ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТ И ОБЈЕКТИ........ 51

1.Вовед........ 51

2. Што претставува Управување со безбедносен ризик?........ 54

3. Два клучни елемента: проценка и усогласување на ризик........ 54

4. Процес на управување со ризикот 55
5. Објект на заштита 58
6. Закани 59
6.1 Намерни закани 59
6.2 Природни закани 59
6.3 Ненамерни закани 60
7. Ранливост (вулнерабилност) 60
8. Анализа на ризик 61
9. Матриците како инструмент за анализа на ризик 62
10. Пет начини на справување со ризикот 63
11. Мерки за неутрализација или избегнување на ризик 65
12. Принципи за управување со ризик 67
12.1. Индивидуален службеник за обезбедување 67
12.2 Објект или личност кој што се обезбедудва 68
12.3 Давател на безбедносни услуги (организациона единица за обезбедување) 68
13. Емпириско истражување во врска со управување со ризикот на оперативно и тактичкко ниво 70
14. Начини и средства а идентификација на ризици на тактичко ниво 73
ГЛАВА ТРЕТА 83
КАДРОВСКИ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО СЛУЖБАТА ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОБЈЕКТИ И ЛИЧНОСТИ 83
1. Вовед 83
2. Идентификување на потребите за обуки 90
3. Видови на обука според потребите на системот за обезбедување на објекти и личности 96
4. Комптенциите на вработените за обезбедување објекти и личности – анализа на истражувачките резултати 101
5. Анализа на истражувачките резултати од групите испитаници за обезбедување објекти на оперативно ниво 113
6. Видот на образование на испитаниците од опертивно ниво 115
7. Анализа на истражувачките резултати од испитаниците раководители за обезбедување на личности на тактичко ниво 120
ГЛАВА ЧЕТВРТА 133
МЕЃУНАРОДНИ СТАНДАРДИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ЗА КВАЛИТЕТНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ ВО РАМКИ НА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ 133
1. Вовед 133
1.1 Ризик, дефиниција и толкување 134
1.1.1. Релевантна деловна активност, како управување со ризикот 135

1.1.2 Политика за управување со ризик 135
1.1.3. Комуникација и консултација во управување со ризикот 138
1.1.4. Рамка за управување со ризик 139
1.2. Единаесет принципи на управување со ризик 141
2. Криериуми за ризик при обезбедување личности и објекти 145
2.1. Модел на матрица за проценка на сериозноста на ризикот 146
2.1.1. Agile методологија на управување со ризик 147
2.1.2. План за управување со ризик 149
2.1.3. Листа на проверки – чек листи 149
3. Методологија за идентификација и менаџирање со ризици 151
4. Анализа на ризик 152
4.1. Проценка (евалуција) на ризикот 152
4.2. Третман на ризикот 153
5. Квалитативни пристапи за проценка на последицата и веројатноста 153
5.1. Последица 154
5.2. Веројатност 154
6. Избор на методи за проценка на ризик за идентификација на ризик 155
7. Имплементација на принципите за менаџирање на ризици 159
7.1. Менаџирањето на ризици како интегриран дел од организациските процеси 159
7.2. Менаџирањето на ризици е дел од процесот на донесување на одлуки 160
8. Менаџирањето со ризици ја адресира несигурноста 160
8.1. Менаџирањето со ризици е системско, структурирано и времено 161
8.2. Менаџирањето со ризици се базира на најдобрите и најрелевантните достапни информации 161
8.3. Менаџирањето со ризик треба да е прилагодено на работната околина 162
8.4. Менаџирањето со ризик ги зема во предвид човечкиот потенцијал, како и историскиот, културниот и политичкиот контекст за секоја конкретна ситуација 162
8.5. Менаџирањето со ризик е транспарентно и инклузивно 163
8.6. Управувањето со ризик го олеснува постојаното подобрување на организацијата 163
ГЛАВА ПЕТТА 165
ХОРИЗОНТАЛЕН И ВЕРТИКАЛЕН КОМУНИКАЦИСКИ СИСТЕМ И КВАЛИТЕТНА ИНФРАСТРУКТУРА ЗА РАБОТА И СЛЕДЕЊЕ НА ЦЕЛОКУПНАТА ДОКУМЕНТАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА 165
1. Обезбедување на важни личности и објекти (ПЛАНИРАЊЕ, ПОДГОТОВКА, АНАЛИЗА И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА) 165
2. Зошто е важно планирањето? 167
3. Степени (нивоа) на загрозеност 168
4. Нормативна рамка за категоризирање на обезбедувањето 169

5. Проценка на заканите и проценка на ризик....175
6. Содржина на степените (нивоата) на закана 176
7. Спроведување на обезбедување и заштита на личноста што се обезбедува во различни услови и средини....180
8. Обезбедување и заштита на станбен и работен простор....182
9. Обезбедување и заштита во движењето 184
10. Изработување на план за обезбедување 185
11. Потребно е постојно да се има во вид дека нема апсолутна, туку само максимална заштита....185
ГЛАВА ШЕСТА....203
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊАТА 203
1. Вовед 203
2. Истражувачка постапка....203
3. Резултати од истражувањето и дискусија....228
ГЛАВА СЕДМА....244
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕДЛОГ МОДЕЛ ЗА АНАЛИЗА НА РИЗИК ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОБЈЕКТИ И ЛИЧНОСТИ....244
Библиографија:....254
Листа на табели:....261
ПРИЛОГ 1....273
Табела 68 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности 273
ПРИЛОГ 2....274
Табела 69 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности 274
ПРИЛОГ 3....275
Табела 70 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности 275
ПРИЛОГ 4....276
Табела 71 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности 276
ПРИЛОГ 5 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ЛИЧНОСТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО 277
ПРИЛОГ 6 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ОБЈЕКТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО 288
ПРИЛОГ 7 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ЛИЧНОСТИ НА ТАКТИЧКО НИВО 296
ПРИЛОГ 8....306

ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ОБЈЕКТИ НА ТАКТИЧКО НИВО 306
ПРИЛОГ 9 Табела 194 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на сигурноста (safety) 313
ПРИЛОГ 10 Табела 195 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на безбедноста (security) 319

ВОВЕД

Организираната заедница, особено внимание посветува на елиминирањето на заканите и ризиците насочени кон ефикасното функционирање на институциите. Во таа смисла, специфични се и обврските на истата кон создавањето на претпоставки, општествени, правни, политички, морални и други, за соодветна заштита на лицата кои се наоѓаат на значајни функции, должности и задачи, од чија посветеност и организираност зависи динамиката, интензитетот и начинот на остварувањето на функциите, надлежностите и одговорностите на институциите. Затоа се чини дека е особено научно и општествено важно да се проблематизира, научно актуализира и истражи прашањето, на кој се врши процената на ризик при обезбедувањето на личности и објекти? При тоа, посебен научен интерес заслужува актуализирањето на примената на методите кои обезбедуваат најсоодветна и најцелосна проценка на ризик. Зошто тоа е неопходно? Веројатното најлапидарниот одговор би се содржел во ставот, за да се обезбеди непосредно, безбедно и одговорно вршење на функциите и задачите што се пред одговорното, најчесто избрано или именувано, лице, со цел да се обезбеди несметано функционирање на системите во кои е определена неговата положба и одговорност.

И не само тоа! Обезбедувањето на лицата и објектите претпоставува и видлив организиран напор на организираната заедница, посебно на најорганизираниот нејзин дел – државата во создавањето на правни, организациски, финансиски и технички услови за извршувањето на оваа значајна општествена задача. Во тој контекст особено е значајно да се анализираат и оценуваат организациските модели, методите на работа и активностите на организациските единици за обезбедување личности и објекти кои се соочуваат со низа ризици што можат да влијаат на постигнувањето на нивните цели. Овие цели можат да се однесуваат на низа активности на организацијата, од стратегиски иницијативи до нејзиното секојдневно работење опфаќајќи ги вообичаените работни процеси и проекти чие што нефункционирање може да се рефлектира со несакани последици врз личноста или објектот што се обезбедува. Сите активности на една ваква организација за обезбедување вклучуваат ризици со кои треба да се управува односно истите треба да се предвидат навремено. Процесот на управување со ризик помага во донесувањето одлуки, земајќи ја в предвид неизвесноста на безбедносните и политички настани како и можноста за идни настани

или околности (намерни или ненамерни) и нивните ефекти врз целокупниот систем на обезбедување на објекти и личности. Ефектот што оваа неизвесност го има врз организацијата и нејзините цели се вика ризик (ISO31000:2018). „Целта на личната безбедност е да го намали ризикот од киднапирање, атентат или криминално дело со примена на одредени принципи и процедури (Consterdine 2006:5). Во таа смисла особено значајно е научно да е анализира управувањето со ризици во областа на безбедноста, која вклучува примена на логички и систематски методи за:

- комуникација и консултација во текот на целокупниот процес на обезбедување;
- воспоставување на контекст за идентификација, анализа, проценка и третман на ризик поврзан со која било која активност или работни процеси;
- следење и преглед на ризиците во реално време;
- соодветно известување и евидентирање на резултатите од секоја завршена мисија на обезбедување и евентуално опфаќање на новонастанатите ризици.

Последното упатува на неопходноста ризикот да се управува или менаџира како основен предуслов за намалување на несигурноста и избегнување на несакни загуби на човечки животи и други добра. Во однос на планирањето на итни случаи, ризикот е зачестеност на идентификуваната опасност со која се соочува заедницата и последицата што може да резултира. (Gordon, 2001:1). Ризикот врз системот на обезбедување на објекти и личности може да биде причинет од различни настани кои можат да бидат меѓусебно поврзани. При тоа, **идентификацијата на ризикот** е процес на откривање, препознавање и евидентирање на ризици (ISO31000:11) во системот на обезбедување на личности. Целта на идентификацијата на ризикот е да се предвиди што може да се случи или кои ситуации можат да постојат што можат да влијаат на системот на обезбедување на личности или на организацијата. Откако ќе се идентификува ризик, организацијата треба да ги препознае сите постојни механизми со цел надминување на состојбата на ризик во која се наоѓа одреден работен процес т.е обезбедување. Процесот на идентификација на ризикот вклучува идентификување на **причините и изворот на ризикот** (опасност во контекст на физичко оштетување), настани, ситуации или околности кои можат да имаат материјално влијание врз целите и природата на активностите.

Методите за идентификација на ризик може да вклучуваат:

- **методи засновани врз докази**, чии примери се списоци на проверки и прегледи на историски податоци или историја на одредена појава, доколку одредена личност која што се обезбедува има специфична улога во регионот или нејзината посета во земјата може да влијае врз одредени политички текови на државата од каде што доаѓа или во која што пристигнува;
- **систематски пристап** кога тим од експерти следат одреден систематски процес за да идентификуваат ризици со помош на структуриран пакет на прашања кои се релевантни за процесот на обезбедување на личности; на пример: дали има доволен персонал, дали персоналот има соодветен тренинг и обука, дали е правилно проценет степенот на обезбедување, дали возилата се во исправна состојба;
- **индуктивни техники** за расудување во чиј контекст можат да се применат различни техники за поддршка со што би се подобрила точноста и комплетноста во идентификувањето на ризикот, вклучително и **брејнсторминг (**Lark, Nikonov 2015:91)

Науката за „ризик" и „управувањето со ризикот" не е единствена во областа на безбедноста - всушност, таа е релативно нова. Идејата најверојатно потекнува од финансиската индустрија, каде ризиците може да резултираат со значителна загуба на пари или пропуштени можности за раст на финансиските средства. Загриженоста за управување со ризикот исто така е клучна и во други области, како што се бизнисот, науката, технологијата, осигурувањето итн. Во реалноста, одреден степен на ризик е својствен за речиси секој сегмент од областа на безбедноста или обезбедувањето. На пример: Има ли ризик личноста која што се обезбедува да биде нападната? Постои ли опасност од напад од страна на разни екстремни групи или поединци? Одговорот на кое било од овие прашања може да резултира со сосема перфектно спроведено обезбедување на одреден настан *или* пак тоа може да значи катастрофа, односно загрозување на животот и физичкиот интегритет на личноста која што се обезбедува. Ако размислиме за овие прашања од наша перспектива, можеме да видиме дека одговорите обично имаат импликации врз безбедносниот ризик кој како таков најнапред треба да биде идентификуван и соодветно проценет. Поради ова,

исклучително е важно професионалците од областа на безбедноста да бидат вклучени во дискусиите за важни деловни или организациски решенија.

Генерално во литературата, особено домашната, не можат да се најдат многу информации за третирање на ризикот во безбедносните служби особено во делот на обезбедување на личности и објекти, односно не може да се пронајдат некои стандарди кои би биле добра основа или подлога за воспоставување на модел за идентификација и проценка на ризик при обезбедување на личности. Во овој контекст уште на почеток мора да укажеме дека за тоа прашање повеќе може да се сознае од нормативните акти, како што е: „Уредбата за личности и објекти кои што се обезбедуваат, видовите мерки и активности и степените на обезбедување“ Службен весник на РМ број 114/2006, 6/2009, 145/2012 и 41/2014, донесена врз основа на член 127 од Закон за полиција. Во овој нормативен акт ризикот се спомнува во член 23 од Уредбата каде се вели дека „во зависност од рангот на личностите, односно делегациите кои се обезбедуваат, идентификуваниот и претпоставениот *ризик* од опасноста од загрозеност на безбедноста на личностите и објектите, манифестациите и просторите што се обезбедуваат и заштитуваат се одредуваат степени на обезбедување. Степените на претпоставениот и идентификуваниот ризик се определуваат од прв до четврти степен“. Понатаму нема никакви дообјаснувања за планирање на постапката за идентификација и проценка на ризик која како таква треба да биде разработена за секој степен на обезбедување посебно или степенот на обезбедување треба да се дефинира и разработи врз основа на претпоставените ризици што е и една од целите на овој труд.

ГЛАВА ПРВА

ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО НА МЕТОДИТЕ ЗА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИ ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ

1. Вовед

Предмет на научен инетерес се методите на проценка на ризик при обезбедување на лица и објекти. Ризикот е составен дел на животот. „Ризикот"е речиси сеприсутен термин. Има многу терминолошки и концептуални конотации и се користи во многу разновидни организациски, дисциплинарни или методолошки поставувања. Постојат различни мислења за поимот ризик, при што според одредени дефиниции кои може да се сретнат во литературата ризикот, претставува:

- веројатност и сериозност на појава на негативните ефекти. Управувањето со ризикот вообичаено се разликува од проценката на ризикот, иако некои може да го користат терминот управување со ризик за да го опфатат целиот процес на проценка и управување со ризикот. (Sage, Rouse 2009:354);
- настан кој, доколку се случи, негативно влијае на способноста на тимот да ги постигне своите цели. Имено, ризичниот настан има два аспекта, првиот е веројатноста за појавување на ризикот, а вториот е неговото влијание врз системот (Garvey, 2009:4).
- веројатност за настанување на повреди, заболувања или оштетување на здравјето на вработениот, како резулатат на опасност при работа" (Закон за безбедност и здравје при работа Сл. весник на РМ бр.92/2007, 136/2011: член 3).
- често се карактеризира со предвидување на потенцијални настани, последици или комбинација од нив и како тие можат да влијаат врз постигнувањето на целите, односно ризикот често се изразува во смисла на комбинација од можните последици во врска со некој настан или промена во околностите т.е веројатноста за нивна појава (ISO/TMB WG on Risk Management No 66:3).

Заеднички елемент на дефинициите за ризикот е: неопределеноста, поточно неизвесноста на исходот (резултатот) и загубата како еден од можните исходи (резултати). Иако не постои општо прифатен пристап, постојат неколку

карактеристики што ги споделуваат сите концепти за ризик. При определувањето на поимот **ризик** забележливи се тенденциите тој да се сфати исклучиво како технички термин, или како очекувана и калкулирана (пресметана) вредност (последица) од некој несакан настан. Последното упатува на неопходноста ризикот да се управува или менаџира, како основен предуслов за намалување на несигурноста и избегнување на несакани загуби на човечки животи и други добра. Крајниот резултат на проценката на ризикот е детерминирање на нивото или индексот на ризик, врз основа на кое ќе треба да се предложи соодветен третман на ризикот на кој ќе се засноваат и одлуките на раководството. Процесот на евалуација или оцена на ризикот има за цел да ги процени веројатностите за постигање на одредените цели, да ги препознае ризиците на кои е потребно да им се посвети најголемо внимание со квантифицирање на нивниот удел во вкупниот ризик, да ја одреди најдобрата одлука кога некои услови се неизвесни и да ги одреди веројатностите на можните исходи. Притоа, ризикот може да се пресмета како функција од веројатноста за појава на одреден настан и последиците предизвикани од појавата на тој настан: Ризикот = веројатност за појава на некој настан = последицата од појава тој настан Во процесот на евалуација на ризикот, се користи квантитативна анализа со примена на нумеричка процена на веројатноста дека целите ќе се реализираат во рамките на планираните трошоци и временски рок, со што се добива и подобар и пообјективен увид на ризиците (Кековиќ, Бакрески, Стеваноски, Павловиќ, 2016:195).

2. Теоретско одредување на предметот

Вообичаено ризикот ги рефлектира когнитивните модели со помош на кои се концептуализираат можностите и вредностите кои се однесуваат на „тоталитетот на ризиците со кои се соочува одредена заедница“. Во случајот на „транснационален тероризам“, на пример, мали групи во денешно време можат да постигнат екстремно штетни ефекти, кои се апсолутно несразмерни на нивните „реални“ (политички) значајни можности (Schneckener 2006:10). Високите нивоа на меѓусебна поврзаност преку функционалните и географските граници доведуваат до „т.н инфекција на ризици“ (World Economic Forum, Global Risks 2006), ширејќи ги ефектите од одреден инцидент брзо и лесно во други области. Денес, управувањето со ризикот претставува централен концепт во областа на безбедноста, заштитата на средствата и спречувањето

на криминалот. Принципите за управување со ризик се користат за да ни помогнат да ги зачуваме ограничените ресурси (во смисла на време, човечки ресурси, работна сила и финансиски средства), да ги примениме вистинските решенија на вистински места и да останеме во чекор со промените во нашето оперативно опкружување.

Во овој контекст практиката на управување со безбедносниот ризик започнува со темелна и добро осмислена проценка на истиот, бидејќи не можеме да започнеме да одговараме на прашања, сѐ додека не знаеме кои се тие прашања - или да решаваме проблеми сѐ додека не знаеме кои се проблемите. Добриот процес на проценка и идентификација, природно, директно води кон стратегија за намалување на ризикот. Концептот е совршено прилагоден како начин на заштита на средствата, бидејќи нашата примарна цел е да управуваме со ризиците преку балансирање на трошоците вклучително да бидат превземани сите мерки на заштита. Често, раководителите на организациските единици или менаџери бараат „брза реакција" за да ги задоволат нивните безбедносни потреби. Тие или купуваат популарни безбедносни системи или се убедени од страна на претставник за продажба дека одреден производ или услуга може да даде сеопфатен одговор на нивните потреби за заштита. Тие потоа мислат дека нивните критични точки и места се целосно безбедни, без притоа да направат анализа на ризик со цел детекција и идентификација на вистинските жаришта. Ова е посебен проблем за малите и средни системи за обезбедување, но тоа сигурно може да се однесува и на секоја организациона единица со различна големина. Преземање „стратешки пристап" значи засновување практиката за одржување на системот на безбедноста преку сеопфатно планирање, управување и проценка притоа земајќи ги предвид мисијата на организацијата и околината во која работи. „Стратегијата" треба да ги артикулира професионалците од областа на безбедноста при носењето на одлуки да се водат од тоа - што е заштитено, зошто е заштитено и како се заштитува?

Националниот центар за заштита на инфраструктурата (NIPC - National Infrsructure Center Protection) на САД го дефинира управувањето со ризикот како „систематски и аналитички процес со кој организацијата, ги намалува и контролира нејзините потенцијални ризици и загуби. „Тие понатаму наведуваат дека управувањето со ризикот треба да (Risk Management: An Essential Guide to Protecting Critical Assets Novmeber 2002:2)[1]

- ги идентификува слабостите во една организација или систем;

[1] National Infrastructure Protection Center - PDF Free Download (docplayer.net)

- нуди рационален и одбранбен метод за донесување одлуки за трошење на ограничени ресурси и избор на економични контра мерки за заштита на вредните средства;
- ја подобрува стапката на ефикасност на една организација со потенцирање на комуникација и координација помеѓу ризиците и препораки за донесување одлуки во врска со сузбивање на истите;
- Им помага на експертите за безбедност и клучните носители на одлуки да одговорат на прашањето: „Колку е доволно за да биде безбедно?"

Проценка на ризикот претставува идентификација на фактори кои би можеле да бидат директни или индиректни закани за објектот кој што се обезбедува, некое негово добро или околината во која престојува (Bramsborg, 2012:3). Тоа е оној дел од управувањето со ризикот којшто обезбедува структуриран процес на негова идентификација во смисла како може истиот да влијае врз целите кои е предвидено да се постигнат, го анализира ризикот во однос на последиците и нивните веројатности пред да се случи било каква опасност односно дали е потребно понатамошно дејствување. Во процената, се презентираат сознанијата, заклучоците и препораките, поврзани со актуелните и очекуваните ризици за одреден простор и време. Процената не е статичен или еднаш донесен документ, нејзината содржина се ажурира (редовно и вонредно) во согласност со динамиката на промени со која се манифестираат безбедносните појави. Процената претставува основа за планирање, организирање и спроведување превентивни и оперативни мерки и активности, рано предупредување и координација во процесот за управување со ризици (Кековиќ, Бакрески, Стеваноски, Павловиќ, 2016:104). Целта е да се обезбедат информации засновани врз докази и анализи за да се донесат одлуки за тоа како да се третираат одредени ризици. Некои од главните придобивки од вршење проценка на ризик вклучуваат разбирање на ризикот и неговото потенцијално влијание врз целите кои се предмет на обезбедување. Проценката на ризикот не е самостојна активност и треба целосно да се интегрира во другите компоненти во процесот на управување со ризик, односно да се интегрира во целокупните работни процеси кои спаѓаат во делот на креирање планови за обезбедување.

Понатаму, врз основа на нашите анализи дојдовме до сознание дека успешната проценка на ризикот зависи од **ефективната комуникација** и координација во рамки

на тимовите за обезбедување, и тоа хоризонтално и вертикално. Притоа соработката по хоризонтална линија значи дека треба да постои функционална интероперабилност помеѓу тимовите за обезбедување почнувајки од полициските кордони, претходницата и сообраќајното обезбедување, па се до личното обезбедување на личностите кои што се обезбедуваат, а додека вертикалната интероперабилност се однесува на почитување на хиерархијата во системот на обезбедување. Во овој конткест укажуваме дека вклучувањето на засегнатите страни во процесот на управување со ризик може да помогне во:

- развивање план за комуникација во рамки на тимовите за обезбедување и справување со несакани последици; На пример соработка помегу сообраќајната полиција и претходницата, соработка помегу службениците за лично обезбедување и одговорните полициски службеници за надворешно обезбедување итн;
- соодветно дефинирање на контекстот и тековните активности по логичен редослед;
- здружување на различни области на експертиза за идентификување и анализа на ризик (области кои опфаќаат превентивно обезбедување; лично обезбедување; ескортно обезбедување и слично;
- соодветно разгледување на различни ставови при проценка на ризиците односно примена на алатки за идентификација на ризик како интевјуа или брејнсторминг;
- осигурување дека ризиците се соодветно идентификувани, односно доколку не се идентификувани соодветно од стручните тимови нема многу простор за поправање на евентуално настанатите пропусти;
- обезбедување на одобрување и поддршка за план за извлекување.

Целта е да се минимизира секоја изложеност на закани преку соодветно планирање, свесност за состојбата и правилна и навремена реакција. Во овој контекст планирањето треба да се изврши според видот на обезбедувањето односно согласно ризиците и заканите кои се земаат во предвид при вршењето на проценките. Операциите каде што се потврдени ризиците мора да се извршат со соодветно обучени полициски службеници, средства и возила. Онаму каде што се манифестираат закани односно каде што ќе се идентификуваат ризици, службениците ќе се фокусираат на минимизирање на влијанието врз личноста што се обезбедува преку негово

извлекување од околината која е под закана. Во овој контекст тактиките и техниките за заштита се засноваат на улогите, шемите, постапките и процедурите што треба да ги знаат сите службеници вклучени во обезбедувањето. Обезбедувањето во оваа смисла е дефинирано како распоредување на определен број на тренинирани полициски службеници за обезбедување со цел да воспостават заштитен прстен доволно близок до личноста, како и извидување на локациите кои треба да бидат посетени. Имено, целта на обезбедувањето е да се заштити животот на лицето кое се обезбедува и да се превенира или минимизира ефектот од напади кои имаат за цел да направат физичка штета или омаловажување. Од овие причини целокупната операција започнува со фаза на **планирање** при што се формализира оперативниот план во рамки на кој треба да се подготват следните документи:

- проценка на безбедносен ризик;
- концептот на обезбедувањето и
- оперативен план.

Концептот на обезбедувањето е широк преглед на безбедносните барања за операцијата, вклучително и протоколи за пристигнување и заминување, за време на движење, сместување и медицинска помош. Ова подразбира поделба на одговорноста помеѓу земјата домаќин и земјата од каде што доаѓа личноста која треба да се обезбедува, односно поделба на синџирот на командување за конкретната операција. Управувањето со безбедноста во основа се состои од следните основни функции: планирање, организирање, управување и контролирање, но во сите фази застапена е насоченоста кон ризиците, односно сите опасности кои се наметнуваат во една општествена заедница (Малиш Саздовска, 2014:39).

Оперативниот план е детален распоред за имплементација на Концептот за безбедност, со временски распоред и вонредни состојби за секоја фаза на операцијата и итните активности, комуникациските планови и деталите за контакт и врската со земјата домаќин. Планот треба да се чува како доверлив и вообичаено не се споделува надвор од организационата единица. Целта на планот за обезбедување е да се елиминира или редуцира можноста за напад за време на движење со нозе, со користење на индивидуални и тимски вештини и формации со цел поставување на човечки бариери помеѓу доброто кое се заштитува и потенцијалниот напаѓач или одредени објекти од кои може да дојде напад. Во овој контекст планот може да содржи низа

формации за обезбедување како на пример, при одење пеш службениците за обезбедување можат да се постават во форма на (Thompson, 2005:93-95)

- **кутија** каде што тие се поставени околу личноста на места кои се замислени агли на **"**кутијата" при што имаат добар визуелен контакт со личноста која се обезбедува;
- **дијамант** (ромб) – кој ја филтрира гужвата околу личноста но изгледа прилично агресивно и
- **V форма** при што се филтрира толпата околу личноста и овозможува полесно и побрзо пробивање.

Кога ќе се објави опасноста, тимот за заштита се дели на **два модула**. Првиот модул „Модул за фиксирање"е одговорен за одговор на заканата со неутрализирање на агресорот кога е потребно и можно. Вториот модул наречен „Модул за евакуација" е одговорен за извлекување / евакуација на личноста. Очигледно е дека двата модула треба да дејствуваат / реагираат во координација и дека никој не може да ја постигне својата задача без поддршка / акција на другиот. Од друга страна при **движење со возило** исто така постојат ризици кои треба да се предвидат со цел да се елиминира или редуцира можноста за напад. Притоа се користат одбрамбени техники и вештини т.е поставеност на возилата така што **се формира периметар** помеѓу доброто кое се заштитува и потенцијалниот напаѓач. Имено возачот на возилото кое што обезбедува мора да биде запознаен со проценките за ризиците и заканите, со други зборови треба да знае што да очекува. Во овој контекст, безбедноста треба да биде пропорционална со заканата, односно постојаната свесност за ризиците е основа на безбедноста (Brown, 2011:10). Вака поставен концептот на обезбедувњето, ќе овозможи спремно дочекување на било каков инцидент, како и итна евакуација од местото каде што се случил инцидентот во случај на било каков напад. Притоа, може да се бара внимателно управувана и координирана придружба, вклучително и мотоциклисти, поддржани од повеќе силно вооружени полициски службеници за обезбедување во автомобили, заедно со отворена или скриена способност за спроведување на контра-напад или други тактики, вклучувајќи и мамки. Важно е сите полициски службеници за обезбедување вклучени во компонентите на заштитниот пакет да бидат запознаени со стратегијата за заштита и ризиците. Нивниот број и начин на вооружување директно ќе

зависи од степенот на обезбедување, кој пак директно е условен од ризиците и заканите по животот и телото на личноста која се обезбедува.

Понатаму еден од позначајните аспекти на обезбедувањето кое е во функција на елиминација или минимизирање на ризиците **се ефективните комуникации** кои претставуваат клучна оперативна карактеристика на планот за заштита. Ефективно решение за структурата на комуникацијата е потенцијално комплексно. Стандардните радио канали можат сериозно да се следат од ентузијасти и други и затоа не се соодветни за пренесување доверливи информации. За операции каде е потребна голема безбедност, се препорачува употреба на робусни, сигурни шифрирани системи. Во сите комуникации, без оглед дали се криптирани или не, важно е имињата на местата и на патиштата да не се даваат на едноставен јазик. Се препорачуваат кодирани алтернативи. Тоа овозможува континуиран проток на информации потребни за кохезија и контрола, како и можност за непосредно реагирање. Во овој контекст ризиците можат да бидат проценети на ниво на целокупното функционирање на системот на обезбедување на објекти и личности, на ниво на сектори или одделенија, на ниво на индивидуални активности или специфични ризици кои може и би требало да бидат предвидени од страна на индивидуалци. Односно ризикот може да се дискутира на менаџерско ниво, на тактичко ниво или на оперативно ниво. Различни алатки и техники може да бидат соодветни во различни контексти.

3. Методи за анализа на ризикот

Методите што се користат при анализирање на ризиците можат да бидат квалитативни, полу квантитативни и квантитативни (Simmons, Dauwe, Gowland Gyenes, 2017:50). Степенот на потребни детали ќе зависи од достапноста на доверливите податоци кои можат да бидат од различно безбедносно значење и категоризација односно со различен степен на класификација. Некои методи и степенот на деталност на анализата обично се пропишани со закон или со други подзаконски прописи односно, имаат стаус на строго доверливи документи. Квалитативната проценка ја дефинира последицата, веројатноста и нивото на ризик според нивото на значење, како што се „високи“„средни“ и „ниски“, при што може да комбинираат последици и веројатности со цел да се процени резултантното ниво на ризик во врска со квалитативните критериуми. Комбинираните методи користат

нумерички скали за рангирање како последица и веројатност при што истите се комбинираат за да создадат ниво на ризик користејќи соодветна формула. Скалата може да биде линеарна или логаритамска или да има друга врска; користените формули исто така може да варираат. Квантитативната анализа ги проценува практичните вредности за последиците и нивните веројатности и произведува вредности на нивото на ризик во одделни единици дефинирани при развивање на контекстот. Целосната квантитативна анализа не може секогаш да биде можна или пожелна заради недоволна информација за системот или активноста што се анализира, недостаток на податоци, влијание на човечките фактори, итн. Или затоа што напорот за квантитативна анализа не е оправдан или потребен. Во такви околности, компаративното квантитативно или квалитативно рангирање на ризиците се смета за ефективно. Во случаи кога анализата е квалитативна, треба да има јасно објаснување за сите употребени поими и треба да се евидентира основата за сите критериуми.

4. Техника погодна за идентификација на ризици

4.1 Брејнсторминг или бура од идеи

Брејнсторминг (ISO31010:27) вклучува стимулирање и поттикнување на разговор со слободен тек помеѓу група од полициски службеници за обезбедување со цел идентификување на можните аспекти на неуспех и придружни опасности, ризици, критериуми за одлуки и / или опции за третман на ризици или закани (ISO31010). Терминот „**брејнсторминг** “честопати се користи за да се подразбере било каков вид групна дискусија. Како и да е, вистинското истражување на потенцијалните ризици со примена на **брејнсторминг** вклучува специфични техники за да се осигури дека имагинацијата на луѓето е активирана од мислите и изјави на другите во групата. Ова вклучува стимулирање на дискусија, периодично поттикнување на групата во други релевантни области и зафаќање на прашањата што произлегуваат од дискусијата (што обично е доста жива).

Овој метод може да се користи во комбинација со други методи за проценка на ризикот или може да се користи самостојно како техника за поттикнување на имагинативно размислување во која било фаза од процесот на управување со ризикот и која било фаза од животниот циклус на системот. Може да се користи за дискусии на високо ниво каде се идентификуваат проблемите, за подетален преглед или на

подетално ниво за посебни детектирани проблеми. Техника на брејнсторминг за идентификација на ризици кај обезбедување од прв, втор или трет степен се од особено значење за спроведување на истражување преку кое се идентификуваат можните ризици на кои се работи. Затоа се прегледуваат плановите и се издвојуваат потенцијални прашања за детекција на ризици и поттикнување на дискусија. Испитаници, по правило се полициски службеници за обезбедување со познавање на организацијата, системот или работните процеси. Брејнстормингот може да биде формален или неформален. Официјалниот или формалниот брејнсторминг е структуриран, а учесниците се подготвени однапред и сесијата има дефинирана цел и исход со средство за оценување на идеите што се презентираат. Неформалниот брејнсторминг е помалку структуриран и честопати повеќе ad hock. Во формален процес (Lark, Nikonov 2015::95):

- Фасилитаторот (олеснувачот) подготвува упатства за размислување и иницира, поттикнува соодветна дискусија пред сесијата;
- дефинирани се целите на сесијата и се објаснуваат правилата;
- олеснувачот започнува да ги поттикнува мислите и секој искажува идеи што идентификуваат што е можно повеќе теми кои вклучуваат и ризици.

Во овој момент нема дискусија за тоа дали работите треба или не треба да бидат на списокот или што се подразбира под одредени изјави затоа што ова има тенденција да ја ослободи мислата да тече слободно.

- Никој не е критикуван и групата идеите се придвижуваат брзо со цел да овозможат идеите да предизвикаат странично размислување;
- олеснувачот може да ги постави луѓето на нова патека кога една насока на размислување е исцрпена или дискусијата ~~ќе~~ може да отстапи далеку. Идејата сепак е да се соберат што повеќе различни идеи за подоцнежна **анализа**. Резултатите зависат од фазата на процес на управување со ризик во кој се применуваат, на пример во фазата на идентификација, резултатите може да бидат **список на ризици** и тековни контроли.

Силните страни на брејнстормингот вклучуваат:

- ја охрабрува имагинацијата што помага да се идентификуваат нови ризици и нови решенија;
- вклучува клучни засегнати страни и оттука ја помага комуникацијата во целост;
- тоа е релативно брзо и лесно поставување.

Ограничувањата при овој метод на анализа се тоа дека:

- на учесниците може да им недостасува вештина и знаење за да бидат ефективни соработници;
- е релативно неструктуриран, тешко е да се докаже дека процесот бил сеопфатен, на пример, дека се утврдени сите потенцијални ризици;
- може да има одредена групна динамика кога некои луѓе со вредни идеи молчат, додека други доминираат во дискусијата (IEC 31010:2019:28).

Ова може да се надмине преку бура на компјутер, со користење на форум за разговори или техничка номинална група. Во номиналната групна техника, идеите се доставуваат анонимно до модераторот и потоа се дискутираат од групата.

4.2 Листа за проверки (Чек листи)

Листите за проверка или (т.н чек листи) (INTERNATIONAL STANDARD IEC/FDIS31010 Risk management — Risk assessment 2009:30) се списоци на закани, ризици или контролни дефекти што се развиваат обично од искуство на вработените во организационата единица, или како резултат на претходна проценка на ризик или како резултат на неуспеси од минатото или одредени недостатоци кои се појавиле во текот на разни обезбедувања од прв, втор или трет степен. Проверката може да се користи за да се идентификуваат опасностите и ризиците или да се процени ефективноста на контролите. Тие можат да се користат во која било фаза на процесот на обезбедување. Може да се користат како дел од другите техники за проценка на ризикот, но се најкорисни кога се применува за да се провери дали сè е покриено по примената на имагинативна техника што идентификува нови проблеми. Процедурата за воспсотавување на чек листи со цел идентификација на ризици може да се спроведе на следниот начин:

- избор на список со проверки што соодветно го опфаќа опсегот за идентификација на ризици. Листите за проверка треба да бидат внимателно избрани во однос на целта која што сака да се постигне. На пример со цел

идентификација и детекција на ризици кај против пожарната заштита или антитерористичка заштита. Она што треба да се напомене е дека списокот на проверки на стандардни контроли не може да се користи за да се идентификуваат нови опасности или ризици односно може да се детектираат и проверуваат само постојните;

- лицето или тимот што користи чекори од списокот со проверки поминува низ секој елемент на процесот или системот на обезбедување;
- може да ги користат аматери;
- кога се добро дизајнирани, тие комбинираат широка стручност во систем кој е лесен за употреба;
- тие можат да помогнат да се заборават вообичаени проблеми (31010/FDIS IEC:31).

Чек лисите ќе бидат составени со цел да се идентификуваат можните ризици, односно истите да бидат проверливи и од страна на луѓе кои не се ескперти.

4.3 Откажување на режимот на работа и анализа на ефектите Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

FMEA е квалитативна и систематска алатка, која обично се поставува во табела, за да им помогне на професионалците од областа на безбедноста да предвидат што може да тргне наопаку во процесот на обезбедување. Понатаму оваа алатка се дефинира и како детален инструмент со помош на кој одреден процес или продукт може да пропушти да ги исполни критичните побарувања (Wilhelmsen, Ostrom 2012:119). Покрај тоа што идентификува како одреден процес може да успее, воедно се предвидуваат и ефектите од тој неуспех, FMEA исто така помага да се пронајдат можните причини за неуспеси и веројатноста за откривање на дефекти пред да настане појавата. Цел на постапката за идентификување и управување со ризик е да го пропише начинот на кој се реализира процесот на управување со ризици кои имаат влијание на процесите на обезбедување на објекти и личности. Оваа процедура се однесува на идентификација, управување, евалуација и превземање на мерки за навремено спречување на можниот ефект од ризиците кои имаат влијание врз работењето на одделот за обезбедување на објекти и личности. FMEA методата претставува

квалитетна и систематска алатка, создадена за табеларна пресметка со цел да помогне при идентификација на ризиците, проблемите кои би можеле да се случат во текот на работниот процес. Методата е фокусирана на намалување на грешките кои можат да се појават во процесот пред да се случат. Оваа метода може да се користи за да се:

- осигура дека се земени предвид сите начини на неуспех на системите и процесите и како и нивните ефекти врз оперативниот успех;
- идентификуваат начини и ефекти на човечки грешки;
- обезбеди основа за планирање на тестирање и одржување на физичките системи;
- подобри дизајнот на процедурите и процесите;
- обезбедат квалитативни или квантитативни информации за техниките за анализа како што е анализата на стеблото на грешки.

Со цел правилно поставување на матриците за идентификација и анализа на ризик треба да се располагаме и со вистински и точни информации:

- цртежи или дијаграми на тек на системот што се анализира и неговите компоненти; или чекорите на процесот;
- разбирање на функцијата на секој чекор од работните процеси или компоненти на системот;
- детали за параметрите, кои можат да влијаат на работните процеси;
- разбирање на резултатите од одредени неуспеси и пропусти;
- историски информации за неуспесите, вклучувајќи податоци за стапката на неуспех, онаму каде што се достапни.

Процесот на FMEA се одвива во следниот редослед:

а) дефинирајте го обемот и целите на студијата,

б) составете го тимот,

в) разбирање на системот/процесот што треба да биде подложен на FMEA,

г) разложување на работните процеси на нивните компоненти или чекори,

д) дефинирање функцијата на секој чекор или компонента,

ѓ) за секоја наведена компонента или ризик треба да се анализира:

- како може да дојде до настанување на штетна последица?
- кои механизми или процеси (директно или индиректно) може да ги предизвикаат штетните последици?

- какви би можеле да бидат ефектите доколку се случат штетни последици?
- дали штетните последици се безопасни или штетни? (31010/FDIS IEC: 46-48)

4.4. Контрола на ризик како механизам за одржување на ефикасноста

Нивото на ризик ќе зависи од соодветноста и ефективноста на постојните контроли кои ќе треба да се вршат во текот на планираните активности. Прашањата што треба да се решат вклучуваат:

- Кои се постојните контроли за одреден ризик? На пример: што треба да се преземе со цел да се прегледа одредена рута на движење и колку време пред движењето на личноста тоа треба да се направи. Потоа, проверка дали возилата се во исправна состојба и др. Дали треба за секој предвиден ризик да се предвидат соодветни проверки дали истиот е отстранет?
- Дали тие контроли се способни за соодветно отстранување или намалување на ризикот? На пример возилото може да е апсолутно исправно, но истото треба да е блиндирано или да има соодветна јачина на моторот.

Во овој контекст од особено значење е да се воспостават соодветни процедури за документирање и верификација на извршените контроли со цел надминување на ризикот. Во овој контекст целокупните активности во планот за обезбедување без разлика од кој степен се треба да бидат соодветно документирани односно да постојат процедури или чек листи за вршење на проверките. На пример, проверка на подвозници, шахти, сливници или места каде што возилото успорува како на пример стеснувања на пат, патарини и сл.

Нивото на ефективност за спроведените контроли, или пакет на поврзани контроли, може да се изрази *квалитативно* или *квантитативно*. Сепак, можеби е вредно да се изрази и да се евидентира **мерка за ефикасност** на контролата на ризикот за да може да се донесе одлука за тоа дали најдобро се трошат напорите за подобрување на контролата или обезбедување на различен третман на ризик.

4.4.1. Анализа на последиците

Анализата на последиците ја одредува природата и видот на влијанието што може да се случи под <u>претпоставка</u> дека настанала одредена ситуација или околности.

Еден настан може да има голем број на влијанија кои се однесуваат на низа различни цели и различни заинтересирани страни. **Видовите последици** што треба да се анализираат и засегнатите страни се решени тогаш кога е утврден контекстот во кој истите се дискутирани. На пример: што би се случило ако не се отстрани определен ризик или ризично поведение (возење со брзина поголема од условите на патот, не соодветна проверка на храната на личноста која што се обезбедува, немање добро тренирани кучиња за детекција на експлозив и др.) Анализата на последиците може да варира од едноставен опис на резултатите до детално квантитативно моделирање или анализа на ранливост. Тргнувајќи од овој факт за **ризици кои не може докрај да се предвидат** дел од обезбедувањето би биле и екипи на брза помош, против пожарни екипи, екипи на криминалистичка техника и други екипи кои би требало да отстранат или ублажат евентуално настаната ризична последица.

Во некои случаи, соодветно е да се фокусираме на ризици со потенцијално многу големи исходи, бидејќи тие честопати се од најголема грижа за менаџерите, како на пример несакани смртни последици за личноста која се обезбедува. Во други случаи, може да биде важно да се анализираат ризиците за високи и ниски последици одделно.

4.4.2. Прелиминарна анализа

Ризиците треба да се проверуваат со цел да се идентификуваат најважните ризици и да се исклучат помалку важни или помали ризици од понатамошна анализа. Целта е да се осигураме дека ресурсите се фокусирани на најважните ризици т.е на оние кои се од витално значење за целокупната безбедносна операција. Треба да се внимава да не се утврдат ниски ризици кои често се појавуваат и имаат значителен кумулативен ефект врз скринингот и немаат поголемо значење врз безбедноста на личноста.

Прелиминарната анализа одредува еден или повеќе од следниве начини на дејствување:

- донесување одлука да се третираат ризиците без понатамошно проценување;
- издвојување на незначителни ризици што не го оправдуваат третманот односно не влијаат врз процесот на обезбедување;
- продолжување со подетална проценка на ризикот.

5. Анализа и проценка на веројатноста

Три општи пристапи обично се користат за да се процени веројатноста дали настапиле одредени ризични последици; тие можат да се користат индивидуално или заеднички:

а) **Употреба на релевантни искуствени податоци** за да се идентификуваат настани или ситуации што се случиле во минатото и оттука да може да се екстраполира веројатноста за нивно појавување во иднина. Користените податоци треба да бидат релевантни за видот и степенот на системот на обезбедување, објектот, организацијата или активноста што се разгледува или превзема, како и за оперативните стандарди кои ги поседува организационата единица за такви ситуации. Ако искуствено има многу мала фреквенција на појавни облици на одреден тип на ризик, тогаш секоја проценка на веројатноста е многу неизвесна. Ова се однесува особено за нултата појава, кога не може да се претпостави определен настан, ситуација или околности дека нема да се појават во иднина.

б) **Прогнози на веројатност** со употреба на техники за предвидиување како што се *чарт анализа на грешки* и *чарт анализа на настани*. Кога искуствените податоци се недостапни или несоодветни, неопходно е да се извлече одредена веројатност за случување на ризици преку анализа на превземани активности, нумерички податоци за опрема, полициски службеници, или објавени извори на податоци кои потоа се комбинираат со цел да се даде проценка за веројатноста за настанување ризик поврзан со врвен настан кој е предмет на припрема на план за обезбедување. Може да бидат потребни техники за симулација кои треба да генерираат веројатност за потребна опрема и структурни дефекти поради стареење односно нејзино неодржување и други процеси на деградација, со пресметување на ефектите од неизвесностите. На пример користење на небезбедни возила со преголема километража или несоодветно сервисирани и не приспособени за возење со големи брзини или несоодветно обучен персонал кој управува со истите.

в) **Експертско мислење** може да се користи во систематски и структуриран процес за да се процени веројатноста. Експертските мислења, предлози и сугестии треба да се осврнат на сите релевантни достапни информации, вклучително искуствени, системски специфични, организациски-специфични, експериментални итн. Постојат голем број на

формални методи за изготвување на стручна проценка кои обезбедуваат помош за формулирање на соодветни прашања. (31010/FDIS IEC: 14-15).

Неизвесности

Честопати има значителни неизвесности поврзани со анализата на ризик. Разбирање на "неизвесностите или несигурноста" е неопходно за ефективно интерпретирање на резултатите од анализата на ризикот. Анализата на неизвесностите поврзани со податоците, методите и моделите што се користат за идентификација и анализа на ризикот, игра важна улога во нивната примена. Анализата вклучува утврдување на варијацијата или непрецизноста на резултатите. Област тесно поврзана со анализа на несигурност е анализа на чувствителност. Комплетноста и точноста на анализата на ризик треба да се наведат што е можно поцелосно. Изворите на неизвесност треба да се идентификуваат кога е можно и треба да се однесуваат на несигурноста на податоците и моделот/методот.

Евалуација на ризик

Евалуацијата на ризик вклучува споредбени анализи на проценетите нивоа на ризик со критериумите за ризик дефинирани кога е утврден контекстот на прифатливи ризици, со цел да се утврди важноста на нивото и видот на ризикот, односно неговата прифатливост. Евалуацијата ги користи потенцијалните ризик фактори и закани, и доколку е потребно се превземаат дополнителни мерки на заштита (June, 2015).

Одлуката за тоа дали и како да се третира ризикот може да зависи од трошоците и придобивките од преземањето на ризикот и трошоците и придобивките од спроведувањето подобрени контроли.

Притоа од искуствените анализи на различните степени на обезбедување кои ги вршевме во текот на изработка на трудот заклучивме дека ризиците би можеле да ги дискутираме во три распона:

а) горен, каде што нивото на ризик се смета за неподносливо, какви било придобивки од дејноста што може да донесе, и третманот со ризик е од суштинско значење, без оглед на неговата цена;

б) среден (или „сива" област) каде што трошоците и придобивките се земени предвид и можностите избалансирани во однос на потенцијалните последици;

в) понизок, кога нивото на ризик се смета за занемарливо, или толку мало што не се потребни мерки за третман на ризик (слично 31010/FDIS IEC: 16).

Документација

Процесот за проценка на ризикот треба да биде документиран заедно со резултатите од проценката. Ризиците треба да бидат изразени во разбирливи услови и параметри, а единиците во кои е изразено нивото на ризик треба да бидат јасни.

Обемот на извештајот ќе зависи од целите и обемот на проценката. Освен многу едноставни проценки, документацијата може да вклучува:

- цели и обем;
- опис на релевантните делови на системот и нивните функции;
- резиме на надворешниот и внатрешниот контекст на организацијата и како се однесува на ситуацијата, системот или околностите што се проценуваат;
- применети критериуми за ризик и нивно оправдување;
- ограничувања, претпоставки и оправданост на хипотези
- резултати од идентификација на ризик;
- податоци, претпоставки и нивни извори и валидација;
- Резултати од анализа на ризик и нивна проценка;
- критички претпоставки и други фактори што треба да се следат;
- дискусија за резултатите;
- заклучоци и препораки;
- референци (слично 31010/FDIS IEC: 16-17)

Доколку проценката на ризик поддржува континуиран процес на управување со ризикот, треба да се изврши и документира на таков начин што може да се одржи во текот на целиот животен циклус на системот. Проценката треба да се ажурира бидејќи значителните нови информации стануваат достапни и контекстот се менува, во согласност со потребите на процесот на управување.

Избор на техники

Проценката на ризикот може да се преземе во различни степени на длабочина и детали и со користење на една или повеќе методи кои се движат од едноставни до сложени. Формата на проценка и нејзиниот резултат треба да бидат во согласност со

критериумите за ризик, развиени како дел од утврдувањето на контекстот. Општо земено, соодветните техники треба да ги покажат следниве карактеристики:

- треба да бидат оправдани и соодветни во рамки на конкретен план за обезбедување;
- треба да обезбедат резултати во форма што го подобрува разбирањето на природата на ризикот и како може да се третира;
- треба да може да се употребуваат на начин што може да бидат повторливи и проверливи (31010/FDIS IEC: 18).

Во овој контекст изворите и можностите што можат да влијаат на **изборот** на **техники за проценка на ризикот** вклучуваат:

- капацитет, способност и искуство на тимот за проценка на ризик;
- ограничувања на време и други ресурси во рамките на организацијата;
- достапен буџет доколку се потребни надворешни ресурси (31010/FDIS IEC: 19).

Природата и степенот на неизвесност бара разбирање на квалитетот, количината и интегритетот на достапните информации во врска со ризикот што се разгледува. Ова вклучува до кој степен одредена информација за ризикот и нејзините извори може да се сметаат за релевантни или доверливи. Несигурноста може да произлезе од лошиот квалитет на податоците или недостатокот на основни и веродостојни податоци. Достапните податоци не секогаш даваат сигурна основа за предвидување на иднината. За уникатни видови на ризици, историските податоци може да не бидат достапни или може да има различни толкувања на достапните податоци од различни заинтересирани страни. Оние кои преземаат проценка на ризик треба да го разберат видот и природата на неизвесноста и да ги ценат импликациите врз сигурноста на резултатите од проценката на ризикот. Тие секогаш треба да им се соопштуваат на носителите на одлуки. Разбирањето на комплексноста на еден ризик или на портфолиото на ризици на една организација е клучно за избор на соодветен метод или техники за проценка на ризик.

6. Појмовно категоријален апарат

1. **Ризик** е ефект на **неизвесност** врз целите. Ефект е отстапување од очекуваното - позитивно и / или негативно. Целите можат да имаат различни аспекти, како на пример безбедносни и може да се применат на различни нивоа, како што се стратешки, организациски и процесни. Ризикот често се карактеризира со анализа на потенцијални **настани**, **последици** или комбинација од овие и како тие можат да влијаат на постигнување на целите. Во нашата ситуација целта е личноста која што се обезбедува и местата каде таа престојува да бидат максимално безбедни и тоа сите можни аспекти и тоа: заштита на физичкиот интегритет, заштита на личноста и угледот на личноста како и на државата од која доаѓа. Нашите искуства говорат дека ризикот често може да се изрази во смисла на комбинација на **последиците** од **настанот и придружна веројатност** за нивна појава (ISO/TMB WG on Risk management N 066: 3).
2. **Рамка за управување со ризик** е збир на компоненти кои обезбедуваат спроведување, мониторинг, преглед и континуирано подобрување на процесите за управување со ризик во текот обезбедување на личности. Основите вклучуваат политика на квалитет, цели, мандат и посветеност за управување со ризик. Организациските ангажмани вклучуваат планови, односи, одговорност, ресурси, процеси и активности. Рамката за управување со ризик е вградена во целокупната стратешка и оперативна организација вклучително и најдобрите работни политики и практики. Секоја компонента на управување со ризик мора да биде соодветно евалуирана и тоа квалитативно или квантитативно (IFPO, 2010: 318).
3. **Политика за управување со ризик** се севкупни активности и насоки на организација поврзани со управувањето со ризикот.
4. **План за управување со ризик е** документ во рамките на **управување со ризик** со кој се наведува пристапот, управувањето, компонентите и ресурсите што треба да се применат во рамки на управувањето со **ризикот.** Компонентите за управување обично вклучуваат процедури, практики, одговорности и активности. Планот за управување со ризик може да се примени за одреден настан, процес или за организационата единица во целина.
5. **Комуникација и консултација се** континуирани или итерактивни процеси што организацијата ги спроведува за да обезбеди, сподели или добие информации преку дијалог со **засегнатите страни** во врска со управувањето со **ризикот.**

Информациите можат да се однесуваат на постоењето, природата, формата, **веројатноста**, сериозноста, проценката, прифатливоста, третман или други аспекти на управување со **ризик.** Консултациите со ентитетите вклучени во процесот на обезбедување се процес на комуникација помеѓу засегнати страни. Во овој контекст внатрешната комуникација и консултациите треба соодветно да се евидентираат.

6. **Перцепција на ризик** ги одразува сфаќањата за потребите, проблемите и знаењето на **засегнатите страни.** Перцепцијата за ризик може да се разликува од објективните податоци кои даваат одредена слика за видовите на ризик кои се темелат на критичката анализа и логичката заснованост.
7. **Критериуми за ризик** се услови преку кои се оценува значењето на **ризикот.** Критериумите за ризик се засноваат на внатрешен и **надворешен контекст** и редовно се ревидираат за да се обезбеди продолжување и релевантност. Критериумите за ризик можат да бидат изведени од стандарди, закони и политики.
8. **Проценка на ризик** е целосен процес на идентификација на ризик, анализа на ризик и проценка на ризик.
9. **Идентификација на ризик** е процес на наоѓање, препознавање и опишување на ризици. Идентификација на ризиквклучува идентификација на изворите на ризик, настани, нивни причини и нивниот потенцијал и последици.
10. **Третман на ризик е** процес на развивање, селекција и спроведување на **контроли.** Третман на ризик може да вклучува: избегнување на **ризик** со одлучување да не се започне или продолжи со активност што предизвикуваат **ризик**; отстранување на изворот на **ризик**; предвидување на природата на ризикот и големината на **веројатноста на негово појавување**; предвидување на **последиците**; споделување на **ризикот** со другата страна вклучена во обезбедувањето.
11. **Извор на ризик е** сѐ што само (одделно) или во комбинација има потенцијал да предизвика ризик и закна.
12. **Ревизија на управување со ризик** е систематски, независен и документиран процес за добивање докази и објективно оценување на истиот со цел да се утврди степенот до кој рамката за управување со ризик е соодветна и ефективна (ISO/TMB WG on Risk management N 066: 3-9).

7. Операционално определување на предметот

Обезбедувањето на важни личности и објекти бара доволна достапност на персоналот (по број на луѓе-квантитет) и соодветна кадровска компетентност (квалитет) како важни предуслови за сеопфатно спроведување на сите активности што го опфакаат обезбедувањето. Кадровски капацитет произлегува од оперативното планирање и вистинскиот обем на работа, додека потребниот квалитет на персоналот (службеници за обезбедување) зависи од видот на активности односно нивната сложеност што треба да се извршат. Добро обучените вработени не се неопходни само од гледна точка на запазување на модерните стандарди, туку тие како такви исто така го минимизираат ризикот од грешки во работата како и безбедно извршување на истата. Објектите и опремата мора да бидат соодветни на обемот на работните процеси кои се однесуваат на обезбедување на објекти и личности. Во овој контекст нашите искуства говорат дека инфраструктурата мегудругото вклучува:

- канцеларии, работни места и места за складирање, санитарни, кујнски и простории за одмор, системи за греење и вентилација, како и снабдување со енергија и вода;
- основно и напредно вооружување за сложени операции на обезбедување;
- возила за обезбедување;
- блиндирани возила;
- работни материјали како што се машини, опрема, инструменти, алати и опрема за работа, системи за складирање, канцелариска опрема, опрема за безбедност и спасување;
- системи за транспорт и структури на материјали за испорака од влез и во излез;
- системи за комуникација, како што се телефони, е_пошта и факс;
- IT опрема, вклучително и системи за резервна копија на податоци и конекција со податоци

Во однос на ИТ инфраструктурата, се применуваат посебни барања затоа што мора да се земе предвид функционалната стабилност на организациските процеси и безбедноста на податоците. Во случај на загуба на податоци или недостапност

(хаварија) на IT[2] системите, треба да се има на располагање концепт/планирање за итни случаи. Работната околина или ресурсите не смее да го ограничува работењето на вработените. Идеалните услови на работната средина вклучуваат: соодветна температура и вентилација на работните простории и возилата; соодветно осветлување; мерки на претпазливост специфични за работното место во однос на одржување на безбедноста на личноста; мерки на претпазливост специфични за работното место во однос на здравствената заштита, безбедноста при работа и заштитата на животната средина; ред и чистота. Исто така, мора да се внимава да се обезбеди работно опкружување кое ги зема предвид човечките фактори односно избегнување на недостаток на внимание преку замор и исцрпеност доколку обезбедувањата траат долго време; услови за работа во согласност со социјалните норми; како и минимизирање на притисокот и стресот.

Систематската компетентност на персоналот е еден од клучните елементи за гарантирање на висок квалитет и безбедност на работните процеси. Само соодветно обучени вработени можат да овозможат стабилни оперативните и работните процеси во текот на долг временски период. Во првиот чекор, барањата за квалификација или потребната персонална компетентност мора да бидат дефинирани како целно барање. Плановите за квалификација и иницијално запознавање кои содржат информации за неопходна обука на работно место, почетна и континуирана обука и инструкции специфични за темите се најпогодни за оваа намена. Целокупните барања за обука мора да бидат сумирани **во план за обука** со цел да се обезбеди, одржи и, доколку е потребно, да се прошират компетенциите за персоналот, како и да се овозможи навремено обезбедување на финансиски средства.

Обезбедувањето на важни личности **бара свесност** кај вработените за нивниот опсег на задачи и важноста на системот за квалификација. Притоа, персоналот мора да биде свесен за своите постапки и нивните ефекти што се постигнува со соодветен тренинг и едукација. За таа цел, **системот на квалитет** со своите карактеристики и цели, како и специфичните процеси, процедури, придружни документи и спецификации мора да бидат соодветно разбран и применет. Раководството неопходное е да обезбедат **соодветна комуникација** во рамките на сопствената организациона единица како и со надворешните страни, на пример, преку состаноци, е-пошта, размена на информации преку известувања. Ова со други зборови значи

[2] INFORMATION TECHNOLOGY - Cambridge English Dictionary

воспоставување на вертикална и хоризонтална интероперабилност. Како резултат на несоодветна комуникација или неинформираност полициските службеници за обезбедување и другите кои учествуваат во овие процеси немаат детално знаење за плановите, како и свест за барањата за оперативни квалитети воопшто. За да се спречи ова, мора да се дефинираат јасни комуникациски структури и стандарди.

Систем на комуникација мора да има и истата може да помогне во подобра координација на работните процеси. Еден од клучните аспекти во системот на обезбедување на важни личности е **да постои сеопфатна документација** за сеопфатните работни процеси. Ова може да биде детално:

- оперативна документација (на пример, прирачник за квалитет, описи на процеси, упатства за работа, писмени процедури, обрасци, упатства за пополнување списоци за проверка, описи на работни места, видеа),
- (внатрешни) технички документи (на пример, сопствени упатства за постапување, списоци со делови, работни картички / работни налози, цртежи, шематски / дијаграми, планови за тестирање, фотографии, примероци, видеа),
- надворешна документација (на пр. Спецификации и профили за клиенти, упатства за корисници за работа или одржување, упатства за ракување со оружје или друга опрема, цртежи, видео записи, стандарди, закони, директиви).
- записи (на пример, сертификати, записници од состаноци, аудио или видео снимки, завршени листи за проверка).

Во основа, треба да се прави разлика помеѓу документи (документи за спецификација) и записи (документи за верификација). Додека документите за спецификации го дефинираат начинот на кој треба да се изврши обезбедувањето или одредени специфични сегменти од истото, а записите покажуваат како, кога, од кого и под кои услови се спроведуваат тие активности. Документите за усогласеност во овој поглед се пополнети листи за проверка или форми, сертификати, протоколи, документирани резултати од мерење или печатени налози за работа. Видот и обемот на документираната информација се засновани на индивидуалните услови на организацијата. Следејќи го овој систем на работа би се придонело за превенирање на ризикот односно однапред би се отстраниле одредени неправилности кои не би требало да постојат без разлика на степенот на обезбедување или теренот на кој ќе се одвива обезбедувањето.

Сите погоре споменати документи вклучително и оние за идентификација и проценка на ризик мора да поминат низ процедура за структурно и хиерархиско одобрување пред истите да бидат официјално дистрибуирани во организацијата. Ова е да се спречат неквалификувани или неовластени вработени да воведат несоодветни упатства. Покрај соодветната идентификација (назив, датум, креатор, статус на ревизија, итн.), форматот исто така мора да биде правилно проверен и конечно документот да биде одобрен од овластено лице. ISO 9001 не наведува никакви барања во однос на медиумот за објавување. Затоа, дозволено е хартија, PDF, MS Word, Excel, PowerPoint, фотографии, видео или аудио датотеки. **Стандардот** прецизира бројни **барања за ракување** со документирани информации откако ќе бидат објавени, пред сѐ:

- документираната информација потребна за извршување на работата мора да биде достапна на соодветното работно место;
- ново одобрените документи ќе бидат објавени и дистрибуирани во рамките на организацијата за да се обезбеди дека најновата верзија на документот секогаш се користи на работното место.

Документите и записите мора да бидат соодветно заштитени и да останат читливи. Заштита од техничка загуба на ИТ податоци и кражба на ИТ податоци обично игра поголема улога од оштетување на физички документи како резултат на неправилна употреба. Документираната информација мора да се архивира за одреден период на задржување. Складирањето на документирани информации мора да има структура и редослед што овозможува да сеповратат податоците во разумен временски период односно да се избегне ризик од нивно уништување. Имено, со воспоставување на еден стабилен систем на обезбедување земајќи ги во предвид погоре наведените компоненти организациона единица за обезбедување ја зголемува веројатноста за постигнување на целите; го поттикне проактивното управување; ја подигнува свесноста за потребата да се идентификуваат и третираат ризиците во целата организација; за да се подобрат можностите за идентификувањето на заканите; да се обезбеди усогласност на релевантните законски и регулаторни барања и меѓународни норми; да се воспостави сигурна основа за одлучување и планирање; да се подобрат контролите на работните процеси; ефикасно да се распределуваат ресурсите за третман на ризикот; да се подобри оперативната ефикасност и ефективност; да се

минимизираат загубите и да се подобри организациската еластичност и флексибилност.

Во организационата единица треба да се подели пристапот кон анализата на ризик во зависност на структурната група вработени на која им припаѓаат и тоа:

а) оние кои се одговорни за развој на политика за управување со ризик во рамките на нивната организација; (Началник на оддел, началник на сектор),

б) оние кои се одговорни да обезбедат ефикасно управување со ризикот во рамките на организацијата како целина или во одредена област, проект или активност; Началник на одделение или тие што го менуваат,

в) оние кои треба да ја проценат ефикасноста на организацијата во управувањето со ризикот; (Началник на оддел/сектор/Директорот на Бирото за јавна безбедност,

г) развивање на стандарди, упатства, процедури и кодекси на пракса кои, во целина или делумно, утврдуваат како ризикот се управува во специфичниот контекст на овие документи. Офицер за ризик или организациона единица за управување со ризици.

Тековните практики на управување со работните процеси вклучуваат компоненти на управување со ризик при што од посебна важност е да усвојување на формален процес на управување со ризикот, особено дефинирање на различни видови на ризик или околности во кои истиот настанува. Во оваа смисла може да се дискутира за отстранување на закани и ризици од општ карактер, како на пример исправна опрема и возила, компетентни вработени и квалитетна инфраструктрура што секако е основа или база за понатамошна дискусија за оние ризици кои би се дискутирале во рамки на обезбедувањата од различен степен.

При истражувањето ја дефинираавме следната **листа на ризици од областа на безбедноста на личноста, со која се проценува нејзината безбедност (safety):**

1. Моментална општа безбедносна состојба во државата;
2. Ризик од учество во обуката на персонал кој нема доволно компетенции, обуки или тренинзи;

3. Ризик од управување неисправни возила за обезбедување или со недоволни технички карактеристики;
4. Ризик од управуање на неисправни или несоодветни возила со кои се обезбедува личноста;
5. Севкупните состојби во земјата;
6. Обид за внесување на предмети со кои би се загрозиле животот и безбедноста на присутните во објектите и други форми насочени кон загрозување на безбедноста по животот и личната сигурност на граѓаните и материјалните добра;
7. Ризик од присуство на лица (вработени и гости) кои минуваат во казнена евиденција на Министерство за внатрешни работи;
8. Ризик од несакани активности на фирми кои вршат неодложни работи за реконструкција и доградба или поправки во сите објеки и простои кои се предвидени со активнотите од програмата;
9. Ризик од пожар или експлозија;
10. Исправноста и функционалноста на системите за откривање, јавување и гаснење на пожари;
11. Исправноста и поставеноста на противпожарните апарати;
12. Хидрантска мрежа;
13. Проодноста на противпожарни скали за евакуација, и останатите инсталации од објектите;
14. Ризик од труење со храна и пијалоци;
15. Ризик од загрозување на општата безбедност (нарушување на јавниот ред и мир, дознавање на безбедносни информации во последен момент) ;
16. Ризик од критични точки долж трасите (има/нема) ;
17. Да биде предизвикана сообраќајна незгода;
18. Ризик од критични точки во поблиската околина каде што престојуваат важните личности кои што се обезбедуваат;
19. Ризик недоволен број на полициски службеници;
20. Ризик од нарушување на трасата на движење, односно менување на правецот на движење;
21. Ризик од пристап во просторот за лица кои немаат соодветно обележување;
22. Ризик од пристап на медиуми кои немаат соодветна акредитација;

23. Ризик од прекин на комуникацијата преку постојниот радио комуникациски систем;
24. Ризик од прекин на телефонски линии;
25. Ризик од нарушување на системот на хиерархија при пренос на информациите;
26. Ризик од нарушување на временската рамка за почеток и крај на обезбедувањето;
27. Нефункционирање на опремата за ПДО (против диверзиона заштита);
28. Ризик од пропуштање на возило без пропусница или друго ризично возило во зоната на заштитените периметри;
29. Ризик од внес на сакани предмети на влезовите на објектите;
30. Ризик од нескани движења од страна на неовластени лица, од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар;
31. Ризик од немање соодвента комуникација со надворешно физичко обебзедување;
32. Ризик од транспорт на опасни материи или експлозиви, односно вршење на било каков вонреден превоз на трасата каде што се движи личноста која што се обезбедува;
33. Ризик од вршење на градежно занаетчиски и сервисни работи на или во непосредна близина на делниците по кои ќе се движи делегацијата;
34. Ризик од движење или паркирање на сомнителни возила на трасата за движење.

Понатаму ја дефиниравме и листата на ризици поврзани со активностите на обезбедувањето (security)

1. Оперативни сознанија за можни инциденти со кои располага службата;
2. Искуства и анализи од претходни делегации;
3. Сомнително однесување на лица;
4. Сомнителни возила;
5. Обид за нарушување на јавниот ред и мир во поголеми размери;
6. Обид за физичко оштетување на објектите со фрлање на различни предмети, запаливи материи и дејствување со оружје;
7. Обид за насилно влегување во штитените објекти;
8. Ограничување на непречено движење и пристап до и од објектите;

9. Пружање на пасивен и активен отпор од страна на лица на приоди, влезови и простори;
10. Разни форми на оневозможување на тековни и протоколарни активности;
11. ризик од загрозување на личниот интегритет (чест и углед) ;
12. Да биде извршен напад со друго возило или мотоцикл;
13. Да биде поставена експлозивна направа на трасата на движење;
14. Да биде извршен напад со огнено оружје во движење;
15. Да биде поставена заседа;
16. Напад и неутрализирање на ескортното обезбедување;
17. Ризик загрозување на безбедноста на објектот и личностите;
18. Ризик службеното куче да открие експлозив или експлозивна направа;
19. Ризик од поставување на експлозивна направа во корпите за отпадоци или контејнерите;
20. Ризик од нарушување на угледот и личниот интегритет на личноста со навреди викање пцовки;
21. Ризик од нарушување на општата безбедност на личноста со оневозможување негово/нејзино присуство на предвиденото место за присуство, блокади на простор, непожелност на личноста на одредена област;
22. Ризик од загрозување на животот и телото на важната личност која што се обезбедува со директен физички или друг напад;
23. Ризик од постоење на критични точки долж трасата на движење со возило;
24. Ризик од постоење на критични точки долж трасата на движење пешки;
25. Ризик од постоење на критични точки каде што личноста престојува привремено (состаноци, коктели, вечери);
26. Критични точки каде што важната личност престојува за спиење или одмор.
27. Ризик од ненадејно менување на рутата на движење на личноста во последен момент поради други околности;
28. Ризик од несакани движења од страна на неовластени лица, од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар;
29. Ризик од контејнери за смет и останати корпи за отпадоци во кои можат да бидат поставени импровизирани експлозивни направи;
30. Ризик од други сомнителни движења на лица.

8. Дисциплинарно одредување на предметот

Трудот концепциски претставува интердисциплинарна научна целина кој во себе опфаќа комплексни содржини кои треба да овозможат научна подлога на системот на обезбедување на објекти и личности. Од овие причини најпрво се опфаќа ризикот како универзална категорија и стандардите за одржување на истиот, а дури потоа истите се аплицираат на техниките и тактиките на обезбедување. На овој начин поставен моделот за идентификација и проценка на ризик при обезбедување инкорпорира повеќе научни дисциплини, при што нашиот фокус е насочен кон методите и постапките за проценка ризик на лица и објекти, поврзани со научните дебати во методологијата, криминалистиката и криминологијата и стандарди произведени во меѓународната организација за стандардизација и меѓународната електротехничка комисија.

9. Временско и просторно одредување на предметот

Истражувањето во докторскиот труд се одвиваше во реална временска рамка, од пријавувањето на тезата (Мај 2020) до крајот на Февруари 2022 година, притоа беа применети наведените техники на истражување. Предмет на испитување беа полициски службеници на оперативно и тактичко ниво. Просторната рамка е на територија на Република Северна Македонија, како и работа на компаративни анализа за анализа на ризик од областа на безбедноста во Република Албанија и Република Словенија.

10. Цели на трудот

Основна научна цел на трудот е научната дескрипција на методите за управувањето со ризиците и конструкција на модел за вршење на проценка на ризик при обезбедувањето на личност, како истражувачки и практичен инструмент и создавањето на теоретска конструкција и емпириска евиденција за научна дескрипција на поставениот проблем. Другите научни и практични цели на овој труд се да:

- објасни што е метод на проценка на ризик на личност и објекти;
- објасни како се конструира “Модел на проценка ризик на личност и објект“ кој што се обезбедува и да се потенцира нивната важност за безбедносниот систем во земјата;
- објасни како се искористуваат добиените сознанија во насока на отстранување на причините за нефункционалноста при примената на метод за проценка на ризик на личност и објекти;
- воспостави/дефинира научни и емпириски поими кои ќе го објективизираат функционирањето на моделот;
- се подигнува свесноста за потребата за зголемен научен потенцијал за истражување на начините за проценка на ризик на личност и објекти, и
- изврши анализа на позитивните и негативните страни при примената на методот за проценка на ризик на личноста што се обезбедува и да се утврдат предлози за нивна имплементација.

Како задачи кои што се во функција на квалитетно остварување на целите и управување со ризиците за време на вршење на обезбедување на личности се:

а) **Управувањето со ризикот на системски начин како составен дел на организациските процеси.** Управувањето со ризици не е самостојна активност која е одделна од главните активности и процеси на организацијата.
б) **Управувањето со ризикот е дел од политиката на донесување одлуки.** Управувањето со ризикот им помага на носителите на одлуки на различно ниво на управување оперативно или тактичко да направат соодветен приоритет на дејствијата кои ги превземаат.
г) **Управувањето со ризици се заснова врз најдобрите достапни информации**. Процесот на управување со ризик се заснова на извори на информации како што се историски податоци, искуство, повратни информации (фидбек) од засегнатите страни, набљудување на различни безбедносни појави, прогнози и искуствена и експертска проценка.
д) **Управувањето со ризикот е прилагодено** или адаптирано, усогласено со надворешниот и внатрешниот контекст на организацијата и профилот на ризик. Ова значи дека профилот на ризик се дискутира во однос на различните степени на

обезбедување на личности и објекти и како самите степени се одредуваат. При тоа се бара одговор на прашањето: дали степенот на обезбедување директно зависи од рангот на личноста односно државата од која доаѓа или истото се цени врз основа на подготвена анализа на ризик и соодветен профил на настанот поради кој што личноста посетува одредено подрачје.

ѓ) **Управувањето со ризикот ги зема во предвид човековите и културните фактори**. Управувањето со ризици ги препознава можностите, перцепциите и намерите на надворешните и внатрешните луѓе што може да го олесни или спречи постигнувањето на целите на организацијата.

11. Хипотетичка рамка (хипотези)

11.1 Генерална хипотеза

Појдовна претпоставка во истражувањето е дека идентификацијата и проценката на ризици овозможуваат правилна детекција на степенот на обезбедување, правовремено отстранување на акутни или хронични опасности, изолирање на инциденти и ефикасно и ефективно искористување на човечките потенцијали. Во овој контекст управувањето со ризикот придонесува за видливо постигнување на целите и подобрување на перформансите во работењето, придонесува за поголема безбедност, правна и регулаторна усогласеност, ефикасност во работењето на институциите и службите чија задача е обезбедување на личности и имоти. Ефектите и ефикасноста на постапувањето на службата за обезбедување на личности е поврзана и со изборот и примена на метод за проценка на ризик при обезбедување на личност и објекти. При тоа се очекува да се одговори, колку е посоодветен изборот на методот за проценка на ризикот при обезбедување на личности, толку поефикасно се остварува функцијата и надлежноста на службата за обезбедување на личност и имот.

11.2 Посебни хипотези

1. Претпоставуваме дека добро изградениот кадровски потенцијал во службата за обезбедување на објекти и личности, овозможува квалитетни работни процеси кои го минимизираат ризикот од грешки во работата како и безбедно извршување на истата.

Имено претпоставуваме дека воспоставувањето “матрици на компетенции“ за вработените во рамки на обезбедувањето на објекти и личности би овозможило компететен персонал да ги извршува работните задачи, а со тоа навремено да се детектираат и отстранат сите потенцијални ризици.

2. Претпоставуваме дека меѓународните стандарди за управување со ризици се основа на која што треба да се надгради националната нормативна рамка од оваа област што овозможува квалитетно управување со ризикот во рамки на обезбедување на личности на транспарентен и инклузивен начин. Соодветното и навремено вклучување на засегнатите страни, а особено на носителите на одлуки на сите нивоа во организацијата е неопходна претпоставка за обезбедување на модел и примена на методи за проценка на ризик при обезбедување на личност и објекти.

3. Претпоставуваме дека воспоставување на соодветен хоризонтален и вертикален комуникациски систем и квалитетна инфраструктура овозможуваат создавање на безбедна околина за работа и следење на целокупната документација и комуникација во реално време и е претпоставка за навремна координација на службите за обезбедување, што овозможува квалитетно справување со ризиците кои би го загрозиле животот на личноста или објектот во кој престојува.

4.Претпоставуваме дека управувањето со ризици содава услови за развој на стратегии и примени на методи за анализа на ризик при обезбедување на личност и објекти, како и да се развијат и имплементираат стратегии за подобрување на управувањето со ризикот при обезбедување на лица и објекти.

12. Начин на истражување (методи и техники)

Во согласност со поставената хипотетичка рамка, предметот и целта на истражувањето ќе бидат применети следниве истражувачки постапки за собирање, обработка и интерпретација на податоците и сознанијата, и тоа:

Општи методи:

- Хипотетичко – дедуктивен метод

- Индуктивно – дедуктивен метод
- Аналитичко – синтетички метод
- Методот на моделирање

Посебни методи

- Компаративен метод
- Метод на анализа на содржината
- Метод на анализа на случај

13. Инструменти и примерок на истражувањето

За потребите на истражувањето беа применети различни методи и техники за собирање на податоци. Како примарни техники беа користени четири анкетни писмени прашалници од кои два за обезбедување на личности на оперативно и тактичко ниво и два анкетни прашаници за обезбедување на објекти на оперативно и тактичко ниво. Прашалниците за обезбедување на личности беа поделени на два сегмента, и тоа: прашалници на оперативно ниво кои се однесуваат на обезбедување на личности и прашалници на тактичко ниво кои се однесуваат на обезбедување на личности. Прашалниците за обезбедување на објекти беа исто така поделени на два сегмента, и тоа: прашалници на оперативно ниво за обезбедување на објекти и прашалници на тактичко ниво за обезбедување на објекти.

Притоа четирите прашалници наменети за објекти и личности на тактичко и оперативно ниво беа искористени во министерствата за внатрешни работи на трите држави и тоа: Република Северна Македонија, Република Албанија, и Република Словенија.

Целна група беа полициските службеници вработени во службите за обезбедување на личности и објекти во трите држави и тоа на оперативно и тактичко ниво, при што беа опфатени следните целни групи:

- 30 полициски службеници за обезбедување личности на оперативно ниво;
- 15 полициски службеници за обезбедување личности на тактичко ниво;
- 30 полициски службеници за обезбедување објекти на оперативно ниво и
- 15 полициски службеници за обезбедување објекти на тактичко ниво.

За анализа на резултатите од прашалниците беа користени:

- компаративен метод, преку кој се изврши компаративна анализа на добиените

резултати при што се изврши анализа на различните системи на обезбедување на објекти и личности кои се применуваат во трите држави.

- методот на анализа на содржина со кој се истражија мегусебните врски на различните сегменти кои беа предмет на истражување како работно искуство, компетенции, едукација, поимувањето на ризикот итн.

Во следната фаза се развија матрици за анализа на ризик за сигурност и безбедност со примена на методата FMEA при што истите беа применети за анализа на ризик при обезбедување на личности во сите четири степени на обезбедување. Со анализата беа опфатени вкупно 20 личности носители на државни функции од повеќе различни држави.

Анализата на ризик во овој сегмент беше спроведена со примена на соодветни чек листи, и бура од идеи со вработените во одделот за обезбедување на објекти и личности.

14. Научна и општествена оправданост на истражувањето (трудот)

Научната оправданост на истражувањето се согледува преку фактот дека за прв пат во нашата држава оваа тема е обработена од научен аспект односно се дадени научни објаснувања поткрепени со статистички и други аналитички техники кои придонесуваат да се намали ризикот во работењето на професионалците од оваа област. Истражувачките резултати реално придонесуваат да се предвиди и процени ризикот како еден од најважните сегменти од работењето на професионалците за обезбедување на објекти и личности. Ризикот како апстрактна категорија обично зависи од надворешни и внатрешни фактори како на пример: надворешни се сметаат околината во која се врши обезбедувањето, државата од каде што доаѓа или оди важната личност која што се обезбедува, безбедносно и политичко опкружување, а за внатрешни фактори се сметаат персонал, опрема, вооружување и возила.

Општествената оправданост е од особено значење првенствено затоа што со циклусот на обезбедување се опфатени, пред се, најважните државни и политички личности кои што ја предводат државата. Напад врз животот и телото врз таквите личности сериозно може да влијае врз развојот на државата и билатералните односи со другите држави од каде што доаѓаат државници кои што се обезбедуваат.

ГЛАВА ВТОРА

УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ И ЕФЕКТИТЕ И ЕФИКАСНОСТА НА ПОСТАПУВАЊЕТО НА СЛУЖБАТА ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ И ПРИМЕНАТА НА МЕТОДОТ ЗА ПРОЦЕНКА НА РИЗИК ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТ И ОБЈЕКТИ

1.Вовед

Кога станува збор за терминолошко определување на „управувањето со ризик“ или „Risk Management“, во литературата можат да се сретнат различни дефиниции и толкувања. Дел од нив беа предмет на дискусија претходно. Имајки ги во предвид бројните искуства во натамошната анализа вниманието ќе се задржи и на други системи како што се следните:

− Координирани активности што ја насочуваат и ја контролираат организацијата во врска со ризикот (ISO Guide73:2009).

− Управувањето со ризик претставува организиран процес на идентификација и мерење на ризикот со избор, развој и примена на опцијата за негово третирање и мониторинг. (Systems Engineering Fundamentals, 2001[3]);

− Управувањето со ризик е таков пристап кон управувањето што е заснован врз идентификација и врз контрола на оние области и настани што се потенцијални предизвикувачи на несакани промени во системот (Sage, 1995:3-4);

− Управувањето со ризик е аспект на управување со квалитет што има поддржувачка улога во остварување на бараниот квалитет на системот. Притоа се стремиме да ги идентификуваме и управуваме сите ризици како и да инкорпорираме повеќе концепти за управување со ризик. Заштитата на обезбедуваното добро е пристапот што се користи во решавањето на проблемите од страна на многу организации. (IFPO:2010 :16).

− Управувањето со ризик подразбира управување со кое се постигнува соодветен баланс помеѓу создавање можности за добивки и минимизирање губитоци (AN/NZS 4360:2004).

Целта на управувањето со ризици е да се идентификуваат релевантните фактори на ризик за одреден (очекуван) настан, а потоа да се изработи план за управување со ризици, за да се намали веројатноста од појава на некој претпоставен ризичен фактор и/или негово лошо влијание врз настанот. Иако ризиците не може целосно да бидат елиминирани, повеќето од нив сепак можат да се предвидат и со нив може да се управува однапред. Со нивна добра анализа и процена може да се осигури непречено одвивање/развој на текот на ризичниот настан. Управувањето со ризик треба да биде вклучено во сите фази од развојот на некоја активност, проект и сл. со цел да се овозможи посигурна основа за одлучување и планирање (AS/NZS 4360:2004[4]). Ова во основа опфаќа:

- подобра идентификација на состојбата во системот и присутност на потенцијални опасности;

[3] Intro (acqnotes.com)

[4] New Zealand Standard on risk management

- процена на добитоци и загуби од неизвесноста и различноста;
- проактивен менаџмент;
- поефективна распределба и употреба на ресурсите;
- подобро управување со инциденти, намалување губитоци и трошоци од ризикот, вклучувајќи и комерцијални премии од осигурувањето;
- поголема безбедност и доверба;
- согласност со релевантното законодавство и
- поефективно управување со организацијата.

Формите во кои се презентрираат информациите за ризикот претставува рамка која има силно влијание врз процесите на донесување одлуки на субјектите кои треба да се справат со ризиците (Георгиева, 2006:84). Во овој контекст управувањето со ризик мора да ја трансферира стратегијата на системот/организацијата во тактички и во оперативни цели, распоредувајќи ја одговорноста низ целата организациска структура, при што одговорноста за управување со ризик би требало да биде во описот на работата на секој менаџер и вработен. Управувањето со ризик придонесува кон појасно определување на одговорност, помага при мерење на успешноста, поделбата на признанија и на награди. Заради тоа овој процес треба да се интегрира во културата на организацијата заедно со делотворната политика и програма што ја води повисокиот менаџмент за да обезбеди реализација на конкретна цел или одлука (Кековиќ, Бакрески, Стефаноски, Павловиќ, 2016:81) Во овој фазите на безбедносниот менаџмент опфаќаат повеќе фази (планирање, организација, раководење, контрола), но во сите фази застапена е насоченостакон ризиците, односно сите опасности кои се наметнуваат во една општествена заедница (Саздовска, 2021:41)

Идејата за „ризик“и „управување со ризик“не е единствена и карактеристична само за активности од областа на безбедноста всушност, таа е релативно нова за сите нас. Во реалноста, одреден степен на ризик е својствен за речиси секоја деловна одлука. Меѓутоа, ако размислиме за овие аспекти од наша перспектива, можеме да видиме дека секако постојат отворени прашања кои обично имаат импликации како и одреден степен на безбедносни ризик. Поради ова, исклучително е важно професионалците за обезбедување да бидат вклучени во дискусиите за важни деловни или организациски одлуки. Истото може да се каже и за области како што се научното истражување и развој како и примена на нови технологии. Речиси секоја одлука за програма или проект во овие области може да има значителни импликации за иднината - вклучувајќи

ги и безбедносните прашања и заштитата на објектот кој што се обезбедува. Конечно, друштвата за осигурување се речиси целосно фокусирани на концептот на "ризик". Всушност, една од најраните употреби на терминот "**Менаџер за ризик**" се препишува на компаниите кои ја препознале сè појасната врска помеѓу бизнис практиките и трошоците за осигурување во 1950-тите години (Thompson, 2003:30-32). Во суштина, осигурителните провајдери превземаат или прифаќаат дел од ризикот на нивните носители за соодветен надомест.

2. Што претставува Управување со безбедносен ризик?

Денес, **управувањето со ризик** претставува централен концепт во областа на безбедноста, заштитата на објектот кој што се обезбедува и превенцијата од криминал или загубата на човечки животи. Принципите на управување со ризикот се користат за да ни помогнат да ги зачуваме нашите ограничени ресурси (во поглед на времето, напорите, луѓето и парите), да ги примениме вистинските решенија на вистинските места и да бидеме во чекор со промените во нашето оперативно опкружување. Како што е прикажано погоре, ваков еден системски пристап нѐ држи во тек со широката група на закани со кои се соочуваме во било кој вид на организација од областа на безбедноста.

3. Два клучни елемента: проценка и усогласување на ризик

Практиката на управување со безбедносниот ризик започнува со темелна и добро обмислена проценка на ризикот. Добрата пракса на проценка на ризик природно води кон стратегија за управување со ризикот. Најчесто, менаџерите на организационите единици бараат "*брз одговор*" за да ги задоволат своите безбедносни потреби. Притоа или се вложува во популарни безбедносни системи или се убедени од страна на претставник на друга компанија дека одреден продукт или услуга е сеопфатен одговор на нивните потреби за лична заштита. Како на пример рентген детектор, метал детектор, блиндирано возило итн. Тие се убедени дека личностите кои се обезбедуваат тогаш се целосно безбедни без дури и да прашаат со какви видови на закани се соочуваат. Преземањето на "*стратешки пристап*" значи воспоставување на пракса за заштита на личноста која се обезбедува со акцент на добро планирање, менаџмент и проценка, притоа земајќи ја во предвид мисијата на организацијата и средина во која работи. "Стратегијата" треба да се однесува — на професионалците за безбедност и нивните претпоставени во контекст на тоа *што* е заштитено, *зошто* е

заштитено и *како* се заштитува. На овој начин се обезбедува стратешки пристап кон управувањето со ризикот. Управувањето со ризикот го дефинираме како систематски и аналитички процес со кој одделот за обезбедување ги идентификува, намалува и контролира своите потенцијални ризици и/или загуби."

4. Процес на управување со ризикот

Петте компоненти на процесот на управување со ризик - кои водат до сеопфатна стратегија за заштита на објекти и личности - се прикажани на дијаграмот (слика 1). Процесот започнува со идентификување на реалните цели за заштита на личностите кои што се обезбедуваат, а потоа се спроведува сеопфатна проценка на ризикот (опишана подолу). Ова може да се направи на ниво на организациона единица или на ниво на поединечни сегменти кои се важни во одреден момент од припремата на планот за обезбедување. Заканата заедно со проценката за ранливост претставуваат клучни елементи во идентификацијата на ризиците на само пред туку и за време на обезбедувањето на објектот или личноста, а пак мерките за заштита директно и индиректно произлегуваат од детектираниот степен на ризик. Во овој контекст процесот на управување со ризик започнува со идентификување на реалните цели, при што се спроведува сеопфатна проценка на ризикот. Ова може да се направи на ниво на организациона единица, на определен специфичен процес или на ниво на одредена активност. Во зависност од природата на објектот или личноста што се обезбедува, проценката може соодветно да се оформи на повеќе нивоа. Првиот чекор во проценката на ризикот е идентификација и вреднување на доброто што се обезбедува. На пример една или повеќе личности, објект, настан или комбинација од сите три. Иако ова е чекор што се занемарува, се потенцира дека не може да се спроведе никаков ефикасен план за обезбедување ако претходно детално не е разбрано и проучено што треба да се штити и што е тоа што треба да биде заштитено. Често професионалците за безбедност се фокусираат доминантно на материјалните средства. Едноставно кажано управувањето со ризик е системски и аналитички процес со помош на кој организацијата ги идентификува, редуцира и контролира потенцијалните ризици и загуби (Risk Management: An Essential Guide to Protecting Critical Assets Novmeber 2002:7).

Слика 1 Процес на управување со ризик

Секоја компонента на процесот на **управување со ризик** мора да биде проценета или рангирана и тоа може да се направи квалитативно или квантитативно (постојано или привремено). Ова обезбедува природна предност во дебатата за квалитативната наспроти квантитативната проценка. Секој пристап има свои добри и лоши страни. Квалитативна анализа е секој пристап кој не користи броеви или нумерички вредности за да ги опише компонентите на ризик. Општо земено, компаративните термини, како што се „критични“, „високи“, „средни“, „ниски“ и/или „занемарливи“ може да се користат за мерење на нивото на компонентите на ризик и самиот ризик. Квантитативна анализа е секој пристап што користи нумерички мерки за да се опише вредноста или нивото (сериозност или веројатност) на закани, ранливости, влијанија или загуби. Може да варира од рангирање на едноставни размери (на пр., Од 1 до 5) до софистицирани статистички методи и математички формули. Многу извршители на одлуки претпочитаат информациите да бидат сумирани во графикони што можат да прикажат многу податоци на концизен начин. Ова е најсилниот аргумент за користење на квантитативниот пристап. Другата голема предност е можноста за автоматизирано манипулирање со податоците користејќи компјутерски програми и алгоритми. Спротивно на тоа, квалитативните методи се поедноставни и побрзи за употреба и честопати даваат резултати што се исто толку значајни како и нумеричките пресметки.

Во овој контекст, целта е да се минимизира секоја изложеност на ризици и закани на личноста која што се обезбедува преку соодветно планирање, состојба на свесност и реакција. Проценките треба да се извршат според видот на обезбедувањето односно личноста и објектот кој се обезбедува. Во секој случај, полициските службеници треба јасно да ги дефинираат оперативните принципи на секоја ситуација и да воспостават јасни механизми за координација помеѓу различните безбедносни чинители. Важно е сите службеници вклучени во компонентите на пакетот на заштитата да се свесни за стратегијата за заштита и за ризиците што може да се предизвикаат од тоа. Ова им овозможува на менаџерите, планерите за настани и единиците учеснички да обезбедат:

- ефективна координација;
- соодветно распределување на ресурсите и полициските службеници за обезбедување;
- дефинирана и разбрана командната структура;
- ефективни комуникации и
- ефикасен брифинг и дебрифинг во секоја фаза од обезбедувањето.

Проценката на безбедносниот ризик може да опфати пет чекори во моделот на менаџирање со ризици (Jopeck, 1997:10-11)

- проценка на средствата;
- проценка на заканите;
- проценка на ранливост;
- проценка на ризик;
- идентификација и превземање на контра мерки.

Проценката на ризикот пред се е емпириски процес на донесување одлука врз основа на знањето и искуството, со користење на избрани, познати и признати методи, со цел да се зголеми безбедноста на личноста која што се обезбедува. Бројни здруженија и асоцијации вовеле значителен број признати и прифатени методи за проценка на ризикот. Може да се забележи дека скоро и да нема метод за проценка на ризикот кој пропишува избор на превентивни мерки за намалување, отстранување или спречување на ризикот. Затоа изборот на метод за проценка на ризикот е насочен кон пронаоѓањето на адекватна примена на мерките со чија помош може да се спроведе процесот на

обезбедување со цел да дојде до квалитетно и вообичаено остварување на нејзините функции, цели и задачите.

5. Објект на заштита

Првиот чекор во проценката на ризикот е идентификацијата и проценката на објектот на заштита[5]. Како што тврди Гарднер, "првиот чекор во воспоставувањето на [било која] ефективна [заштита на објектот што се обезбедува] вклучува анализа и евалуација на целокупниот објект на заштита". Иако ова е чекор кој често се занемарува, ниту еден ефикасен безбедносен план не може да се спроведе без разбирање на природата на тоа што е заштитено - или што треба да биде заштитено. Секоја компонента на процесот на управување со ризикот мора да биде оценувана (проценета или оценета) и тоа може да се направи или квалитативно или квантитативно. Вредноста на објектот на заштита често се изразува преку пари, но ова не е секогаш пресудно имајќи во предвид дека заштитата на личностите и објектите примарно вклучува и заштита на живот и тело на личност која што се обезбедува, или заштита на државата преку заштита на објектот од државен интерес. Вака поставен системот на проценка на ризик, материјалната штета ја става во втор план, а додека на прво место е заштита на физичкиот интегритет и животот, како и заштита на државата. Ова обезбедува природна трага во дебатата за квалитативната наспроти квантитативната проценка на рзик. Секој пристап има својственост и ЗА и ПРОТИВ. **Квалитативната анализа** е секој пристап кој не користи броеви или нумерички вредности за да ги опише компонентите на ризикот. Општо земено, компаративните термини како "критични", "високи", "средни", "ниски", и "занемарливи" може да се користат за да се оценат нивоата на ризичните компоненти како и самиот ризик. **Квантитативната анализа** е секој пристап кој користи алфанумерички и нумерички вредности за да ја опише вредноста или нивото (сериозност или веројатност) на заканите, ранливостите, влијанието или настаните на загуба. Може да варира од едноставни оценки (на пример, од 1 до 5) до софистицирани статистички методи и математички формули. Голема предност на квантитативниот модел е можноста автоматски да се манипулираат податоците користејќи компјутерски програми и алгоритми како на пример: Resolver's risk management software[6] . Квалитативните методи, за разлика од тоа, се генерално

[5] Се мисли на личност или објект од државен интерес кој што се штити.

[6] Resolver Software Reviews, Demo & Pricing - 2023 (softwareadvice.com)

поедноставни и побрзи за употреба, и често обезбедуваат резултати кои се исто толку значајни како нумеричките пресметки.

6. Закани

Одделот за обезбедување во својата мисија се соочува со голем број на закани кои спаѓаат во три категории: *намерни, природни и ненамерни*. Сеопфатната, а оттука и позначајната проценка на заканите ќе ги опфати сите три категории на закани.

Неопходен е избалансиран пристап за проценка на заканите. Се разбира, некои видови на закани ќе бидат позастапени во одредени моменти и на одредени места. Сепак, долгорочните стратегии за заштита на "објектот на заштита"мора да се засноваат на реален, целосен опсег и избалансирана проценка на заканите.

Според експертот за безбедност и автор Ира Винклер, "точната проценка на нивото на закана против објектот кој што се обезбедува е од критично значење за успехот на "Безбедносниот план." Во овој контекст процена на **заканата** е суштински фактор во формулата за намалување на ризикот.

6.1 Намерни закани

Евалуацијата на намерните закани се заснова на идентификување и проучување на потенцијалните противници. На пример, најочигледните противници во одреден случај може да бидат меѓународни терористички организации, групи поврзани со организиран криминал или агресивни поединци и групи дискутирани во историско-политички контекст. Други важни потенцијални противници, сепак, може да бидат активистички групи (како што се активисти за еколошки права или други групи од посебни интереси) - и нивните закани не може лесно да се занемарат. Во повеќето случаи, потенцијалните опасности или закани може да се дискутираат или анализираат согласно нивната сериозност да предизвикаат штетна последица, загуба или напад. Во овој контекст од особена важност се способностите и намерите на противникот, мината историја, реториката на организацијата, јавните соопштенија, други отворени извори, внатрешни комуникации (билтени, веб-страници итн.), извештаи за спроведување на законот, автоматизирани бази на податоци итн.

6.2 Природни закани

Природните закани за критичната инфраструктура го вклучуваат, но не се ограничуваат на поплави, пожари, земјотреси, суши, бури и топлотни бранови. Во

своето истражување, Обединетите нации наведуваат дека подрачјето на земјите-членки на Организацијата за безбедност и соработка во Европа е многу подложно на природни катастрофи како земјотреси, поплави, суши, бури, топлотни бранови, шумски пожари. Овие закани погодија повеќе од 76 милиони луѓе во последните 25 години (Mitrevska, Mileski, Mikac, 2019). Во овој контекст генерално треба да се собираат долгорочни податоци за временските услови и другите природни опасности за одредени географски области, терени и средини. Во некои случаи, собрани се податоци за природните опасни ефекти за одредени индустриски сектори или типови на капацитети. Иако овие податоци обезбедуваат исклучително корисни информации за планирање, оценувачите мора да препознаат дека неочекуваното може, и обично се случува. Затоа, повеќето професионалци силно препорачуваат сеопфатно планирање за вонредни ситуации и барем одреден степен на подготвеност за сите опасности.

6.3 Ненамерни закани

Можеби најзанемарените закани се ненамерните закани. Тие вклучуваат несреќи, грешки и пропусти. Експертот за безбедност и автор Ира Винклер пишува дека „…најголемата закана за американските корпорации е човечката грешка“ и „Луѓето прават грешки, а тие грешки се најверојатните работи што ќе ве повредат“ (Winkler, 1997-39). Другото клучно размислување - кое е подгрупа на ненамерната закана - е онаа на периферните закани - на пример, закана, нефункционланост, застој што е насочена кон соседен објект, но која може да има големо влијание и врз објектот што се обезбедува. Ефектите од периферните закани може да вклучуваат прекини на комуналните услуги, затворање на пристапните правци до објектот, нефункционален сообраќај, и/или ефекти врз животната средина (на пример чад, отпадоци, вода, или исекување на отровни хемикалии и сл.). Ненамерните закани се најтешко да се предвидат и да се подготват, но и во вакви околности може да се постапува превнтивно и да се воочат или навремено да се отстранат одредени опасности. Во вакви случаи најдобрите за одбрана се користење на најдобрата пракса, навремена едукација и свесност како и согледување дека заканата постои.

7. Ранливост (вулнерабилност)

Претходно укажавме дека во моделот на Jopeck (Џопек) еден од елементите е и проценката на ранливост. Најчестата дефиниција за „ранливоста“е постоење на одредена безбедносна слабост, состојба или проблем. Иако ова може да биде случај, ние исто така мора да признаеме дека некои ранливости се едноставно постоечки

услови или деловни практики кои не опкружуваат за време на остварувањето на мисијата. Друга концизна дефиниција за „ранливост“ е „слабост или организациска практика што може да го олесни или дозволи спроведувањето на заканата или да ја зголеми веројатноста за загуба“ (ASIS International, 2007). Една важна разлика помеѓу заканата и ранливоста е тоа што ранливоста е карактеристика на организацијата или објектот и кое како такво може уште да се дискутира како слаба точка или недостаток кој не може лесно да се отстрани. На пример несоодветно поставено физичко обезбедување во несоодветен периметар или местоположба, персонал без соодветни компетенции итн. Како такво, тоа е генерално нешто над кое организацијата може (неможе) да изврши одреден степен на контрола. Напротив заканите обично се надвор од контрола на одделот за обезбедување. Ранливостите може да се проценат на различни начини, но еден заеднички пристап е колку самата ранливост или недостатоци на одделот ќе влијаат врз успешно или неуспешно реализирање на *планот за обезбедување*. Во вакви случаи, добро е да се мерат ранливостите преку две прашања:

- Дали сме свесни за ранливостите?
- Дали одредените ранливости се предмет на релевантни ненамерни закани?

И ненамерните закани и ранливости (вулнерабилности) генерално се доста комплексни и тешки за да може некоја организација да ги идентификува и измери. Сепак, ова не треба да се користи како изговор за занемарување на овој аспект од целокупното држење на ризикот.

8. Анализа на ризик

Анализата на ризик вклучува детално разгледување на несигурностите, изворите на ризик, последиците, веројатноста, настаните, сценаријата, контролите и нивната ефикасност. Притоа анализата може да се преземе со различен степен на сложеност, во зависност од целта, достапноста и веродостојноста на информациите како и расположливите ресурси ISO31000/2018:12. На анализата од ризици треба да ѝ се пријде со различен степен на детаљност што зависи од видот на опасноста, намерата на анализата и информацијата, податоците и изворите што се достапни. Анализата може да биде квалитативна, полуквантитативна и квантитативна, во зависност од околностите. Во пракса, квалитативната анализа често се применува прва, со цел доаѓање до општа индикација за големината на опасноста и откривање на најголемите опасности. Таму каде што е тоа можно треба да се изврши и квантитативна анализа од

ризици како следен чекор. Без разлика на тоа кој вид анализа ќе се примени, мора да се изврши квантификација на степенот од ризици (Кековиќ, Бакрески, Стеваноски, Павловиќ, 2016:152-153). Понатаму во овој чекор освен типот на државна функција на личноста која што се обезбедува, треба да се земат во предвид сите достапни информации за објектот на обезбедување, закани и ранливости, а потоа треба да го разгледаме потенцијалното влијание или последиците од евентуални загуби. Во сите анализи на ризик, особено во квантитативните, препорачливо е да се одредат нивоата на евалуација (за закана, ранливост и влијание) за секоја закана или ризик посебно. Со други зборови, проценките треба да ги врши мултидисциплинарен тим од експерти за да се добијат веродостојни и оправдани параметри за почеток на анализата.

9. Матриците како инструмент за анализа на ризик

Втор чекор за разгледување на организацискиот ризик е преку примена на матрица односно анализа на сериозноста од предизвикуавње или настанување на последица, можниот ризик, веројатност од појава на последицата, како и можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик. „Веројатноста наспроти последицата" како основен параметар, понекогаш означена како "матрица" е нешто што концептуално, секоја организација мора да го земе предвид при анализа на прашањето за веројатноста наспроти последицата или потенцијалните загуби. Последиците може да бидат во форма на зголемени оперативни трошоци, оштетување на угледот/довербата, намалена безбедност или ефикасност, губење на кадровски ресурси, губење или оштетување на објекти/опрема или губење на критични информации. Управувањето со ризик е цикличен процес - процес кој мора редовно да ги проценува заканите, ранливостите и влијанието на настанот од загуба. Овие фактори се во постојан тек и мораат внимателно да се следат за да се осигура дека стратегијата за заштита на објектот кој што се обезбедува и нејзините компоненти остануваат и ефективни и ефикасни. Во овој контекст една од поефикасните матрици е FMEA (Failure Mode Effect Analysis) која како квалитативна и систематска алатка, обично се користи, за да им помогне на професионалците од обласата на безбедноста да ги предвидат потенцијалните закани и ризици во процесот на обезбедување (ISO31010). Цел на постапката за идентификување и управување со ризик FMEA е да го пропише начинот на кој се реализира процесот на управување со ризици кои имаат влијание на процесите на обезбедување на објекти и личности. Оваа процедура се однесува на

идентификација, управување, евалуација и превземање на мерки за навремено спречување на можниот ефект од ризиците кои имаат влијание врз работењето на одделот за обезбедување на објекти и личности. FMEA методата претставува квалитетна и систематска алатка, создадена за табеларна пресметка со цел да помогне при идентификација на ризиците, проблемите кои би можеле да се случат во текот на работниот процес. Имено крајната цел е ублажувањето на ризикот како стратегија за справување што се презема за да се намали веројатноста за појава и/или влијание на идентификуван негативен ризик или закана. Целта на оваа стратегијата за справување со ризикот е да се намали истиот на прифатливо ниво. (Wilhelmsen, Ostrom 2012:397).

10. Пет начини на справување со ризикот

Концептот на петте начини за справување со ризикот е директно поврзан со сеопфатниот пристап за управување со ризик. Имено постојат пет различни начини што можеме да ги следиме за да ги решиме идентификуваните ризици во однос на објектот кој што се обезбедува. Општо земено, сеопфатната стратегија за заштита на имотот вклучува добро осмислена комбинација од сите или повеќето од овие начини. Петте начини се избегнување ризик, пренос на ризик, ширење на ризик, намалување на ризикот и прифаќање ризик.

I Избегнување на ризик - ова е најдиректниот начин за справување со ризикот. Тоа едноставно вклучува отстранување на секоја можност за ризик кој може да предизвика загуба. Многу професионалци од областа на безбедноста сметаат дека избегнувањето ризик е непрактично - и затоа, суштински ирелевантно - бидејќи мерките потребни за целосно да се избегне ризикот во суштина ја негираат способноста на одделот за обезбедување да ја изврши својата мисија или да ги постигне своите цели.

II Зголемување на ризик - Најдобар пример за ова е географската дистрибуција на средствата на една организациона единица. Ако една компанијата сите стоки со висока вредност, на пример, ги складира во еден склад, потенцијалната загуба може да биде 100% од стоката доколку тој склад доживее некоја загуба (на пр., кражба, поплава, итн.). Меѓутоа, доколку оваа стока се дистрибуира меѓу три географски одвоени складишта, последиците од загубата би резултирале со потенцијална загуба од делот на

вредноста во однос на вкупната залиха. Овој поедноставен пример добро го илустрира концептот на ширење на ризик. Друг добар пример за ширење или дистрибуција на ризик е практиката на резервни копии на компјутерските податоци надвор од локацијата. Ширењето на ризикот генерално може да ги зголеми трошоците за една безбедносна операција, но од друга страна осигуруваме дека евентуалната штета која би настанала би била значително помала.

III Пренос на ризик — типичен пример за пренос на ризик е осигурувањето кое што генерално претставува клучен елемент на стратегијата за управување со ризик на организацијата (или на поединецот), односно пренесување на финансиското влијание на загубата на друга организација или субјект. Во овој контекст сигурителната компанија ги презема трошоците за поправка или замена на средството или имотот изложен на ризик наместо претпријатието (организацијата). Се разбира, сето ова има и одредена финансиска компензација. Пренесувањето на опасните операции на други организации е само уште еден пример за пренос на ризик (IFPO, 2010:7-8).

IV Намалување на ризикот - во суштина, намалувањето на ризикот вклучува какви било безбедносни мерки или други активности кои би го намалиле ризикот за објектот или личноста која се обезбедува. Најчестите и директни средства за намалување на ризикот, во оваа смисла, се вообичаени механизми како безбедносни мерки, спроведување на политиките и едукација, свесноста на вработените, како и финансиско и правно позиционирање во текот на овие безбендосни операции.

V Прифаќање ризик – И покрај примената на сите мерки за ширење на ризик, пренос на ризик и намалување на ризикот, сепак може да доведе до тоа некои ризици да останат бидејќи е практично невозможно нивно целосно елиминирање (освен како што е дискутирано во делот за избегнување ризик). Овој ризик се нарекува „*преостанат ризик*“. Еден пример за прифаќање ризик е поставувањето на **нивоа на толеранција**. Што ќе рече согласно методот FMEA претставен погоре нивоата на толеранција се сместени во четири категории пресметани од 1 до 4 при што секоја категорија дескриптивно дава оценка за степеност на загрозеност за доброто кое што се обезбедува:

- Не се очекуваат сериозни последици/штета од можниот ризик;

- Можно е да има влијание без долготраен ефект на активностите на обезбедување на личности и објекти;
- Очекувано влијание со долготраен ефект врз активностите на обезбедување преку губење на непристрасност, нарушување на доверливоста, можни притисоци, заплашување врз персоналот и
- Загуба на клиент, грешни координации и насоки, добиени жалби/приговори, нереализација на барањето на клиентот (ISO31010/2009:46-48).

11. Мерки за неутрализација или избегнување на ризик

Во продолжение ги претставуваме четирите мерки за неутрализација или избегнување на ризик и тоа одвраќање, негирање (одбвање), откривање и одложување. Според овој концепт, првата цел во заштитата на објектот што се обезбедува е да се спречи секаков вид напад или обид од потенцијален противник. Втората цел е да се одбие пристапот на потенцијалниот противник до целта. Ова вообичаено се постигнува преку традиционални контроли на пристап и други физички, кадровски или технички безбедносни мерки. Следната цел - доколку одвраќањето и негирањето (одбивањето) не успеат целосно или делумно - е да се открие нападот или ситуацијата. Ова може да се направи на различни начини, традиционално користејќи системи за надгледување и откривање на упад, набљудување на луѓе, па дури и систем за управување што веднаш ќе ги идентификува или означи недостигот или недоследностите (на пример следење на состојби надвор од толеранција). Конечно, штом нападот или обидот е во тек, намерата треба да се "одложи" доволно долго за сторителите доволно да се убедат или да се откажат/прекинат од обидот или да се дозволи соодветен одговор на местото на настанот.

Одбрана во длабочина

Тесно поврзан концепт е оној на слоевита безбедност, кој е исто така познат како одбрана во длабочина. Повторно, овој принцип се применува насекаде за физички, логички и конвергирани средини. Одбраната во длабочина препознава дека една мерка за заштита не е соодветна и дека низа добро планирани и комплементарни нивоа (слоеви) на безбедносни мерки сочинуваат ефективна шема за заштита на објектот што се обезбедува. Меѓународниот речник за безбедност ја дефинира „слојната безбедност" како физички безбедносен пристап кој бара од криминалецот да навлезе или да надмине низа безбедносни слоеви пред да стигне до целта. Слоевите може да бидат

периметарски бариери; заштита на зграда или област со брави, видео надзор и штитници; и заштита на точки и стапици со помош на сефови, сводови и сензори. (ASIS International, Август 2006 година). Во посеопфатна смисла, сепак, концептот може да вклучи безбедност на персоналот, техничка безбедност, политики и процедури, распоред на објекти итн.

Накратко, заштитата на објектот за обезбедување треба да вклучува сеопфатна стратегија, а не комбинација на поединечни елементи (офицери, видео надзор, системи за контрола на пристап, итн.). Развивањето на такви стратегии, особено во денешното сложено глобално опкружување, бара и широка експертиза и многу темелен мисловен процес заснован на основните концепти како што се оние опишани погоре.

Мерки за ублажување

Сеопфатната стратегија ги вклучува сите аспекти на заштитни мерки кои се соодветни на инфраструктурата (поставеност, гографска дистрибуција, природни препреки, сообраќајна инфраструктура, физички атрибути) и резултатите од проценката на ризикот. Како што споменавме, тие треба да се гледаат како дел од пакет решенија. Меѓу предложените мерки што треба да се земат предвид се:

- Физичка безбедност (бариери, брави, пристап контрола, итн.)
- Електронски безбедносни системи;
- Службеници за безбедност;
- Политика и процедура/деловни практики;
- Обука и свесност на вработените;
- Распоред, дизајн и архитектура;
- Анализа на инфраструктура (патна, сообраќајна, архитектонска, градежна итн)
- Обезбедување на персоналот и средствата за обезбедување;
- Техничка безбедност;
- Безбедност на патувањето (IFPO, 2010: 326).

Секоја стратегија за ублажување на ризикот треба да биде прилагодена на специфичната индустриска поставка, локација и заштита на организацијата. Постојат важни фактори кои влијаат на тоа како ќе се спроведат мерките за заштита, колку добро ќе бидат прифатени и колку ќе бидат ефективни. Дури и во подмножества на индустриски сектори, постојат дистинкции кои можат значително да влијаат на

ефективноста на стратегиите за заштита и индивидуалните мерки за заштита. Различни индустриски сектори и потсектори подлежат на различни ризици во однос на видот, обемот и природата како и способноста за следење на самите ризици, како и препорачаната примена на стратегии. Покрај тоа, фактори како што се типот на луѓето кои се вработени, природата на работата, работното време, видот на објектот, локацијата, па дури и стилот на управување може да влијае на начинот на кој заштитните мерки функционираат - или дури и дали тие ќе функционираат. Во денешното глобално опкружување, ние исто така треба да размислиме како компонентите на нашата стратегија за ублажување ќе функционираат во земји ширум светот каде што нашата организација може да има капацитети, луѓе, заеднички вложувања или партнерски фирми. Законите, јазикот, културата, договорите и меѓународните договори влијаат на релевантните аспекти на заканата, како и на применливоста на безбедносните мерки и другите алатки за управување со ризик.

12. Принципи за управување со ризик

Ризикот е најзначајниот фактор што го поттикнува распоредувањето и прераспоредувањето на безбедносните сили" (Велани, 2007:234). Тоа ја докажува исклучително значајната улога на управувањето на безбедносниот ризик како и потребата од негова директна анализа од страна на професионални безбедносни служби и службеници. Принципите за управување со ризик може и треба да се применат на три нивоа поврзани со современите службеници за професионална заштита при што секое ниво е накратко опишано подолу.

12.1. Индивидуален службеник за обезбедување

Секој службеник донесува одлуки на различни нивоа за време на неговата/нивната смена. Тие се движат од секојдневие до живот и смрт. Некои од овие одлуки вклучуваат:

- Дали да пријавите инцидент/информација или да го забележите и задржите?
- Како да се справите со агресивен поединец?
- Како да пишувате извештај?
- Колку длабински да се истражи ситуацијата?
- Кој да се постапите во одредена нерутинска ситуација која не е конкретно наведена во прирачниците или безбедносните планови?

- Дали да се даде пристап до одредено место или не на одреден поединец или дали да се дозволи влез на пакет и начинот на кој ќе се изврши преглед на истиот?
- Дали да се користи несмртоносна сила? (IFPO, 2010: 327)

Во секој случај, најдобрите одлуки се засноваат на здрав процес на управување со ризик. Без разлика дали ова е формален, документиран процес изложен во уредна шема на текови, или моментален процес на размислување што произведува одлука во дел од секундата, управувањето со ризикот како систем треба да се примени. Управувањето со ризикот треба да стане сосема природно и нормално во начинот на размислување и нормалните деловни практики на секој професионалец за безбедност кој дејствува во таква средина.

12.2 Објект или личност кој што се обезбедудва

Како што се подразбира во изјавата на Велани, управувањето со ризикот треба да се користи за донесување одлуки во врска со распоредувањето на безбедносните ресурси - вклучително и службеници и персонал. Ова значи подобро донесување одлуки, воспоставување на патролни процедури, вооружувањето, примена на стандардните оперативни процедури и безбедносните системи. Управувањето со ризик може да се примени во секој аспект од планирањето, управувањето и евалуацијата на програмата за заштита на објектот што се обезбедува. Ова може да се користи и како основа за интеракција помеѓу клиентот и давателите на безбедносни услуги за поддршка на планирањето, обуката, евалуацијата, и известување. Управувањето со ризик помага да се избегне непромислена безбедност.

12.3 Давател на безбедносни услуги (организациона единица за обезбедување)

Давателите на услуги можат да го засноваат својот основен деловен модел на принципите за управување со ризик. Ова ќе помогне во одредувањето на видовите на услуги што треба да се понудат, составот на персоналот, целите на пазарот, индустриските сектори што треба да се потенцираат и многу други корпоративни функции. На пример, Велани препорачува користење на стандард (референтна вредност) како клучни параметри за контрола на квалитетот за да може да се поставаат основните мерки за изведба на проценка на ризиците (Велани, 2007:247).

Практичните апликации за управување со ризик во безбедносното поле се речиси неограничени. Креативноста исто така помога **организационата единица за обезбедување** да го издигне нивото на сериозност при анализа и дискусија на ризикот. Практиката на управување со безбедносните ризици се повеќе се формализира овде и ширум светот. Примери за ова вклучуваат различни протоколи воспоставени од американската администрација за внатрешна безбедност по терористичките напади на 11 Септември 2001 година. Овие протоколи се проширени и приспособени на специфични елементи од критична инфраструктура, како што се хемиските постројки и снабдувањето со вода.

На глобално ниво, меѓународните стандарди се повеќе се фокусираат на безбедносните практики и преземаат пристап за управување со ризик. Еден пример е ISO27005(2008), меѓународен стандард за управување со ризик од безбедноста на информациите. Овој стандард во голема мера се заснова на претходната работа направена првенствено во Австралија и Велика Британија. Иако во светот се работи многу - и се применуваат во многу различни средини, сите насоки, протоколи и стандарди се тесно усогласени со основниот модел за управување со безбедносниот ризик претставен во ова поглавје. Принципите за управување со ризик ќе станат уште поважни во иднина бидејќи заканите со кои се соочуваме се сѐ понејасни, додека во исто време безбедносните ресурси (како како буџети и работна сила) продолжуваат да бидат тесни.

Управувањето со ризик е критичен процес кој го допира секој аспект од заштитата на организациски средства, како и активностите на службеникот за професионална заштита. Постојат многу специфични и формализирани модели - дури и некои софистицирани компјутерски модели - за управување со ризик, но сите се засноваат на основен модел „закана-ранливост-влијание на средствата“. Целта е донесување на „паметни безбедносни одлуки“, без разлика дали се работи за тоа како да се структурира безбедносната функција на огромна мултинационална корпорација или како да се изработи извештај за инцидент. За да се намалат ризиците од несреќи и катастрофи, се прават проценки и сценарија. При евалуацијата на ризиците, се земаат предвид изгледите кои подразбираат ризик и опасност, отпорот и ранливоста на заедницата, капацитетот на властите, финансиските импликации и други фактори. За успешно спречување и справување со ризиците потребно е да се ангажираат искусни и стручни луѓе кои имаат потенцијал да направат соодветна проценка на ризикот за

преземање мерки и активности со цел да се спречат и да се справат со ризиците (Sazdovska, Nikoloska 2014:183) .

13. Емпириско истражување во врска со управување со ризикот на оперативно и тактичкко ниво

Значењето и способноста да се препознаат проблемите и врз таа основа да се применат соодветни методи постапки, техники и инструменти е од осбено значење за секој поединец и служба посветени на обезбедувањето на личности и објекти. Во емпириското истражување побаравме од службениците на оперативно и тактичко ниво да одговорат на повеќе прашања преку кои се стекнуваат определени показатели за нијансите во разбирањето и интерпретација на различни знаења и состојби. Имено за докажување односно за истражување на овие хипотези спроведовме истражување на полициски службеници кои на оперативно и тактичко ниво обезбедуваат објекти и личности во рамки на три држави и тоа Северна Македонија, Албанија и Словенија. Овие три држави беа одрбани затоа што имаат сличен број на популација и се сместени на Балканскиот полуостров, имаат слично политичко опкружување односно соработка при мегусебна посета на важни личности. Службите за обезбедување се сместени во Министерството за внатрешни работи, односно претставуваат посебни организациони единици со идентични или слични стратегиски цели, а тоа е обезбедување на објекти и личности. Имајќи го ова во предвид, беа поставени повеќе прашања со кои се обидовме да ги дебатираме хипотезите претставени погоре. Во таа смисла при спроведеното истражување анкетиравме полициски службеници кои обезбедуваат важни личности на оперативно ниво. Притоа беше поставено прашањето “Како го подразбирате ризикот при обезбедување на важна личност? “

Табела 1 Како го подразбирате ризикот при обезбедување на важна личност?“

Како го подразбирате ризикот при обезбедување на личности?	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Ризик по живот и телото на личноста која ја обезбедувам	28	18	13	59
Ризик по сопствениот живот и тело	1	10	7	18
Ризик по угледот и достоинството на личноста која ја обезбедувам	0	2	0	2
Ризик поради немање на соодветна опрема за обезбедување	1	0	7	8
Ризик поради користење на несоодветно или неисправно возило за време на обезбедување на некоја личност	0	0	3	3
Вкупно	30	30	30	90

Од **табелата 1** може да се воочи дека дури две третини од полициските службеници кои обезбедуваат личности на оперативно ниво односно непосредно го обезбедуваат некоја важна личност ризикот го согледуваат како ризик по животот и телото на личноста која ја обезбедуваат, а додека 20 проценти од испитаниците првенствено го земаат во предвид ризикот по сопствениот живот и тело. Очигледно дека во структурата на овие искази неисправната опремата или користење на ниесправно или несоодветно возило се перцепираат или доживуваат како нешто што не претставува ризик при спроведување на операција на обезбедување на личности. Во овој контекст го поставивме и прашањето за тоа како полициските службеници го идентификуваат ризикот при припрема на план за обезбедување на некоја важна државна личност. Притоа правната рамка на ова постапување се ноаѓа во **Уредбата** за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување (Службен весник на РМ, бр. 56 од 27.03.2014 година) каде се дефинирани различните степени на обезедување во зависност од функцијата на личноста која треба да се обезбедува. Идентификувани се четири степени на обезбедување кои (согласно Уредбата) треба да бидат предмет на соодветна анализа на ризик при припрема на планот за обезбедување.

Во овој контекст мерките и активностите за обезбедување од **прв степен** се преземаат при обезбедување на шефови на странски држави и премиери за време на нивниот престој во Република Македонија, при заедничко патување на личностите кои се обезбедуваат, како и при одржување на јавни манифестации од пошироко значење на кои присуствуваат личностите кои се обезбедуваат. Во зависност од безбедносната проценка мерки и активности за обезбедување од прв степен може да се преземат и при патување во странство на личностите кои постојано се обезбедуваат.

Мерки и активности за обезбедување од **втор степен** се преземаат при обезбедување на личностите кои постојано се обезбедуваат согласно Уредбата, на одредени странски личности и делегации за време на нивната официјална посета во Република Македонија, како и при одржување на јавни манифестации на кои присуствуваат личностите кои се обезбедуваат со мерки и активности од прв степен доколку нема сознанија за идентификуван и претпоставен ризик. Мерки и активности за обезбедување од **трет степен** се преземаат при обезбедување на странски делегации во кои присуствуваат замениците на претседателот на Владата на Република Македонија, министерот за внатрешни работи, министерот за надворешни или министерот за

одбрана, како и за обезбедување на странски личности од ист ранг, странски и меѓународни делегации во посета на Северна Македонија, а по претходна безбедносна проценка на Министерството за внатрешни работи.

Мерки и активности за обезбедување од **четврт степен** се преземаат при обезбедување на други личности опфатени со оваа уредба, министрите во Владата на Република Македонија, како и при обезбедување на одредени странски делегации по проценка на Министерството за внатрешни работи.

Имајќи ги во предвид посебните хипотези 2 и 4 кои се поставени уште во првата глава каде се вели дека претпоставуваме дека меѓународните стандарди за управување со ризици се основа на која што треба да се надгради националната нормативна рамка од оваа област што овозможува квалитетно управување со ризикот во рамки на обезбедување на личности на транспарентен и инклузивен начин. Соодветното и навремено вклучување на засегнатите страни, а особено на носителите на одлуки на сите нивоа во организацијата е неопходна претпоставка за обезбедување на модел и примена на методи за проценка на ризик при обезбедување на личност и објекти. И посебна хипотеза број 4 каде се вели дека претпоставуваме дека управувањето со ризици создава услови за развој на стратегии и примени на методи за анализа на ризик при обезбедување на личност и објекти, како и да се развијат и имплементираат стратегии за подобрување на управувањето со ризикот при обезбедување на лица и објекти.

За оваа цел беа интервјуирани 30 полициски службеници на оперативно ниво за обезбедување личности при што во Табела 1 овие директни извршители им беше поставено прашањето: Како го подразбирате ризикот при обезбедување на личност? Како што е прикажано во табелата беа дадени пет можности за избор. Од одговорите може да се забележи дека дури 93% од испитаниците во Северна Македонија ризикот го подразбираат како Ризик по животот и телото на личноста што се обезбедува, што упатува на посветеноста и пожртвуваноста на полициските службеници. Испитаниците од Словенија имаат поспецифични одговори имено, две третини или 60% од нив ризикот го гледаат низ призма на ризик по личноста што се обезбедува, а додека овој процент за истиот ризик кај полициските службеници во Албанија е само 43%. Како и да е интересно е да се напомене дека мегу испитаниците од Албанија како ризик го идентификуваат и недостатокот на опрема, или неисправна опрема која се користи или би требало да се користи за време на обезбедувањето. Во овој контекст може да се

воочи дека испитаниците, сумарно гледано во трите држави заедно, две третини од нив личноста што се обезбедува ја сместуваат во фокусот на подразбирање на ризикот кога се обезбедува една таква личност.

14. Начини и средства а идентификација на ризици на тактичко ниво

За да се стекнат соодветни сознанија за начинот на разбирањето и процентите од испитаниците во трите земји побаравме да одговорат кои алатки и методи ги користат за идетнификација на ризик особено при подготовка на планот за обезбедување на важни личности. Притоа од нив побаравме да изберат еден од понудените одговори прикажани во табела 2.

Одговорите на прашањето кои алатки и методи ги користите за идентификација на ризик при припрема на план за обебедување на една важна личност упатуваат на тоа дека 30% од испитаниците вработени во Словенија не користат некои специфични методи за проценка на ризик и идентификација на ризици, а додека вторите 30% се потпираат на работното искустно итн. За разлика од ситуацијата во Словенија, се чини дека ситуацијата во Северна Македонија е малку подобра во овој сегмент имајќи во предвид дека полициските службеници за обезбедување на личности одговориле дека 50% се потпираат на работното искуство, а додека вторите скоро 48% ризикот го проценуваат во секоја ситуација посебно. Во Албнија, најголемиот дел од испитаниците ризикот го проценуваат во секоја ситуација посебно. Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека постои тренд на подобрување на пристапот кон анализата на ризик и тоа од некористење на инструменти, па се до негова проценка кај секој тип на обезбедување посебно. Оваа ситуација особено за Северна Македонија е отсликана и во плановите за обезбедување кои како такви не само што секоја ситуација ја анализаат респективно, туку и истите се разделени по соодветни степени на обезбедување.

Табела 2 Кои алатки и методи ги користите за идентификација на ризик при припрема на план за обезбедување на важна личност?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Не користиме некои специфични алатки и методи за проценка и идентификација на ризици (FMEA, SWOT, бура од идеи)	2	11	6	19
Секогаш се потпираме на работното искуство при идентификација на ризиците	13	10	8	31

Ризикот го проценуваме во секоја конкретна ситуација посебно и потоа дополнително донесуваме одлуки	15	9	16	40
ВКУПНО	30	30	30	90

Во истражувањето како што беше претходно укажано, посебна група на испитаници беа вработените на оперативно и тактичко ниво. Од испитаниците (полициски службеници) за обезбедување на објекти на оперативно ниво беше побарано да опишат свое искуство, некоја ризична ситуација и како успешно се справиле со оваа ситуација т.е како го одбраниле објектот. Притоа испитаниците од Северна Македонија одговориле дека за нив најризична ситуација биле настаните од 27 април 2017 година, како и собирање луѓе околу виталниот објект без никаква најава. Полициските службеници од Албанија не биле во таква ситуација (барем тие што беа интервјуирани), а додека пак испитаниците од Словенија одговориле дека за нив најризична ситуација со која требале да се справат била лепење плакати на објектите од витално значење и фрлање гранитни коцки. Со цел смирување на тензичната ситуација полициските службеници од Словенија се обиделе да разговараат со присутните демонстранти за да ја смират ситуацијата.

Во структурата на прашањата за испитаниците од тактичко ниво беше и прашањето за тоа како овие вработени го дефинирааат и што за нив претставува висок ризик за личноста што ја обезбедуваат. Како што претходно укажавме беа интервјуирани по 15 испитаници (полициски службеници) на тактичко ниво за обезбедување на личности. Тактичкото ниво е еден вид на раководно или менаџерско ниво кое претпоставува и бара координирање, организирање и менаџирање на процесите поврзани со анализата и проценките на заканите и ризикот. Во овој контекст поставивме неколку прашања на овие полициски службеници во Северна Македонија, Албанија и Словенија. На прашањето, дефинирајте што за Вас претставува висок ризик личноста која ја обезбедувате да биде нападната? Полициските службеници од Северна Македонија дале суштински и прецизни одговори дека тоа пред се зависи од функцијата која ја извршува важната личност, политичките одлуки што ги носи, изложеност на личноста на ризик, почитување на мерките за обезбедување, протести, непосреден напад со огнено оружје, и електронски или закани на социјалните мрежи. Испитаниците од Албанија одговориле дека висок ризик за личноста која што се обезбедува е кога нападот се изведува со оружје или експлозивни направи. Потоа, напад на придружбата по тесен пат и блокирање на овој пат пред и потоа во така наречена заседа, како и тоа

доколку нападот се случи со оружје за време на активноста на важната личност во објект каде што нема резервен излез или развиен план за евакуација, напад со оружје додека се движите во придружба, напад со оружје за време на движењата со личноста меѓу народот, напад со оружје или експлозивни направи при движења, напад со оружје и експлозив или напад со пиштол. За испитаниците од Словенија како висок ризик по личноста која се обезбедува е актуелната политичка ситуација во земјата, односно јавната инфраструктура како небезбеден сегмент кога личноста што се обезбедува се движи пеш или со возило.

На прашањето за проценката колкав број на полициски службеници за обезбедување се потребни за обезбедување на определни личности, одговорите дадени во табела 3 одразуваат определени специфичности. Притоа во ситуацијата кај Северна Македонија и во Словенија се гледа дека нема воедначен пристап кон проценка на бројот на полициски службеници потребни за обезбедување на личноста, што упатува на тоа дека не применуваат стандарди, концепти или разработена методологија за проценка на ризик. Наместо тоа, бројот на полициските службеници кои се ангажираат најчесто зависи од работното искуство или проценката на ризик со примена на нестандардна методологија. Испитаниците на тактичко ниво во Албанија генерално (сите 15 испитаници) разликуваат низок, среден и висок ризик што укажува на еден вид стандардизиран пристап односно дека бројот на полициски службеници во оваа ситуација директно зависи од степенот на ризик.

Табела 3 Како го проценувате бројот на полициски службеници кој ви е потребен за обезбедување на определена личност?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Го проценувам степенот на ризик врз основа на основаноста на сомнението личноста што се обезбедува да биде нападната	5	5	0	10
Тоа зависи од тоа дали е личност која доаѓа од нашата држава или странство	3	2	0	5
Разликувам низок среден и висок ризик	3	3	15	21
Користам методологија која се темели на моето работно искуство	4	5	0	9
ВКУПНО	15	15	15	45

Од дадените резултати во одговорите може да се воочи дека мегу испитаниците (полициски службеници) во Северна Македонија и Словенија постојат индикатори кои укажуваат дека тие го проценуваат степенот на ризик на личноста што ја обезбедуваат, како и дека вршат анализа на основаноста на сомнението таквата личност да биде нападната, и на крајот за дел од нив е важно дали личноста што ја обезбедуваат е гостин или домаќин. За 6 испитаници од овие две држави одговорот бил дека ги разликуваат степените на ризик. Ваквата структура на одговорите упатува на потребата од натамошно разработување на прашањата и аспектите за тоа како се проценува и создава доволно аргуметни за донесување на одлука, во нашиов случај за бројот на извршители. Во врска со прашањето како го проценувате ризикот во врска со обезбедувањето на некоја важна личност или објект податоците прикажани во табела 4, укажуваат дека одговорите кај испитаниците од Словенија и Северна Македонија се концентрираат на два става имено дека рутински се опфакаат "сите стандардни процедури", односно дека се консултираат меѓусебе на состанок, а додека испитаниците од Албанија одоговриле дека проценки вршат само тогаш кога е неопходно.

Табела 4 Како го проценувате ризикот во врска со обезбедување на некоја важна личност или објект?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Ризикот го проценувам така што секогаш се потпирам на сопствената интуиција	0	0	0	0
Ризикот го проценувам како и секогаш кога предмет на обезбедување е лице од висок ранг т.е рутински ги опфакаме сите стандардни процедури	6	3	0	9
Се консултираме со колегите на состанок и вршиме безбедносни проверки пред да го составиме планот за обезбедување	9	12	0	21
Ризик проценуваме само тогаш кога е неопходно	0	0	15	15
ВКУПНО	15	15	15	45

Од испитаниците (полициските службеници) при проценката на ризикот никој не се потпира на интуицијата. Можеби избегнувањето на овој одговор е добро имајќи во

предвид дека **интуицијата** квалитативно не е добра основа за било каква активност особено при обезбедување на личности. Во Северна Македонија, скоро две третини од раководителите на тактичко ниво се консултираат со соработниците на состанок и вршат безбедносни проверки пред да се состави планот за обезбедување, а додека полициските службеници во Словенија скоро 80% исто така вршат консултации и безбедносни проверки. Од податоците може да се воочи дека комбинацијата од предефинираниот степен на ризик во врска со рангот или функцијата на државниот функционер, како и вршење на темелни безбедносни проверки се клучен сегмент во проверката на ризик, односно основа за понатамошни активности. Испитаниците (полициските службеници) во Албанија сите или 100% одговориле дека ризик утврдуваат само тогаш кога е неопходно. Овој податок треба да се третира како индикатор кој бара натамошна анализа за тоа што искуствата засновани врз сознанијата од матриците за проценка на ризик укажуваат дека ризик секогаш постои само прашање е дали е прифатлив или неприфатлив.

На истата група раководители кои го организираат и координираат обезбедувањето на тактичко ниво им беше поставено прашањето како се справуваат со ризик од труење со храна или пијалок на личност која се обезбедува. Одговорите се прикажани во табела 5. Може да се воочи дека испитаниците од Северна Македонија и од Албанија со повеќе од 90% одговориле дека секогаш вршат такви проверки и дека нивните вработени се експерти за таков тип на безбедносни процедури, а додека скоро половината од испитаниците (раководители) во Словенија одговориле дека само понекогаш вршат таков тип на проверки. Овие податоци упатуваат на констатацијата дека во Словенија постои различен концепт од тој кој што се практикува во Северна Македонија и Албанија.

Табела 5 Како се справувате со ризикот од труење со храна или пијалок на личност која ја обезбедувате?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Секогаш вршиме ваков тип на проверки бидејќи во одделот се вработени полициски службеници кои се експерти за ваков тип на безбедносни проверки	13	8	13	34
Понекогаш вршиме ваков тип на проверки бидејќи не секогаш се неопходни	2	7	0	9

Ретко вршиме ваков тип на проверки	0	0	0	0
Не вршиме ваков тип на проверки	0	0	2	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Фреквенциите во табела 5 укажуваат дека испитаниците (полициските службеници) во Северна Македонија и Албанија, доминантно во својата група одговриле дека таа активност е редовна затоа што во одделот се вработени полициски службеници кои се експерти за справување со ризикот од труење со храна или пијалок, односно ова е индикатор за познавањето на сложените состојби и процеси во оваа област. Со таква свест се повеке од половината испитаници во Словенија. Резултатите во табела 6 упатуваат на тоа дека незначителен процент од испитаниците по еден од Словенија и Албанија (раководители) одговориле дека нивните вработени никогаш не направиле грешки при работењето, а со тоа го исклучиле ризикот човечки фактор или евентуални човечки грешки при застој на работните процеси. Структурата на одговорите укажува дека испитаниците раководители вообичаено во својство на претпоставен во повеќе од две третини во Северна Македонија, а во 9/10 од Албанија за нешто помалку од половина во Словенија се определиле да прифатат дека тие за грешките ги опоменале извршителите кои грешат и за тоа воделе соодветна евиденција. Впрочем, нивната положба и работни задачи бараат таков однос кон грешките но и кон успесите. Во овој контекст интересни се и диструбициите на одговорите на следниот модалитет на одговори според кои "грешките биле незабележливи и немале влијание врз текот на работните процеси". Имено една третина од испитаниците од Северна Македонија и нешто од половина од Словенија и еден испитаник од Албанија го прифатиле понудениот одговор, односно грешките биле незначителни и не влиајеле на работните процеси. Овие податоци ја индицираат потребата од натамошни истражувања од кои може да се согледа дали и колку во одговорите на оваа група испитаници има заштитнички однос кон работниците кои им се во организационите единици каде тие раководат. Сепак значајно е што постои механизам за справување со грешки кои се направени од страна на вработените, односно раководителите разбираат дека грешките при работењето можат да бидат сериозен ризик при обезбедување на важни личности.

Табела 6 Како го надминувате ризикот од грешки во работењето на вашите вработени, во смисла на несоодветно постапување, доцнење при интервенција, или други грешки кои би имале влијаније врз добро завршената работа?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Моите вработени никогаш не	0	1	1	2

направиле грешка при работењето				
Кога направиле било каква грешка секогаш сум ги опоменувал и за тоа водам соодветна евиденција	10	7	13	30
Грешките биле незабележливи и немале влијанија врз текот на работните процеси	5	7	1	13
ВКУПНО	15	15	15	45

Одговорите дадени во табела 7 имплицираат дека испитаниците во Словенија и Албанија сметаат дека квалитетно управуваат со ризикот, за разлика од нив испитаниците (раководителите) во Северна Македонија каде што една третина од нив сметаат дека **не управуваат квалитетно со ризикот**.

Табела 7: Дали сметате дека квалитетно управувате со ризикот за време на обезбедување на определени личности?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	10	15	15	40
Не	5	0	0	5
Не знам што е тоа управување со ризик	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Во барањето одговор зошто е тоа така, можеби тоа се должи на покритичкиот однос на испитаниците од Северна Македонија или е можби резултат за различните оценки за нивото и содржината на квалитетот на управувањето со ризикот. Натамошниот интерес беше изразен преку прашањето за тоа кои методи или модели за проценка на ризик ги применуваат испитаниците (раководителите) во трите држави во однос на оценката за квалитетно управување со ризикот во табела 7. Имено во Северна Македонија испитаниците (раководителите) укажуваат на тоа дека немаат посебно пропишана постапка за проценка на ризик, т.е дека вобичаено се практикува методот на работни состаноци со претставници на други организациони единици и дека во една таква констелација на односи се врши безбедносна проценка на ризик, безбедносна проверка, безбедносна анализа, односно се практикува размена на искуства, анализи на case study како и критични точки на движење. Испитаниците (полициски службеници) во Албанија анализата ја вршат така што спроведуваат прелиминарно извидување на објектите каде што ќе се реализира активноста на обезбедување, се добиваат потребни информации од други институции за спроведување на законот за местата на активности и настанот, се добиваат прелиминарни информации за лицето што ќе се

обезбедува, на пример дали некогаш добивал закани итн. Потоа внимателно се набљудуваат движењата на луѓето околу објектот или канцеларијата личноста што се обезбедува, внимателно се набљудува дали има возила што ја следат придружбата итн. Испитаниците (полициски службеници) од Словенија не одговориле на ова прашање, поврзан со квалитетното управување со ризикот.

Во врска со одговорите на прашањето: Дали разликуваме различни степени на ризик при изготвување на планот за обезбедување, испитаниците во трите земји со целосна согласност во Албанија и Словенија и со еден иситаник помалку во Северна Македонија одговориле дека разликуваат различни степени на ризик – додека во табела 8 тоа го илустрираат.

Табела 8 Дали разликувате различни степени на ризик при изготвување на планот за обезбедување?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да разликувам различни степени на ризик	14	15	15	44
Степенот на ризик го дискутираме само ако се работи за некоја важна личност	0	0	0	0
Не разликувам степени на ризик	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Во оваа дистрибуција (табела 8) само еден испитаник одговорил дека не разликува степен на ризик. На што укажуваат одговорите на ова прашање? Веројатно се можни повеќе интерпретации. Една од нив е дека за испитаник, раководител, кој во друг одговор смета дека вработените во оваа сфера се експерти за обезбедување, за нив несвојствено е да не разликуваат степени на ризик. Оваа дилема можела да се изнијансира доколку на ова прашање му било поставено прашање од отворен тип, ако одговоривте вака, тогаш ве молам набројте ги причините за ваквиот одговор.

Во врска со прашањето како го проценуваат ризикот (кои параметри ги земаат во предвид) кога треба да организираат вонредно надворешно обезбедување на објектот од витално значење при посета на странска делегација (претседател или премиер на држава), испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија истакнуваат дека ризикот го проценуваат со помош на вршење на безбедносна проценка од Агенцијата за национална безбедност, потоа безбедносна проценка на подрачје од Бирото за јавна безбедност, ранг на личноста која ќе го посетува објектот, дали ке има

најавени или ненајавени протести, ранливост на објектот, местоположба на објектот-влезови и излези, дефинирање на просторија за изолација, пристапни патеки, присуство на протокол, работен состанок со претставници на институциите кои ке бидат посетени. Испитаниците (полициски службеници) од Албанија одговорија дека вонредното надворешно обезбедување на објектот е критично само кога лицето е загрозено во неговата земја или има закани од разни криминални или терористички организации внатре или надвор од неговата земја, кога лицето што доаѓа е личност со големо влијание во меѓународната заедница, кога имаме најави дека може да се одржат протести околу зградата итн. Испитаниците (полициски службеници) од Словенија дадоа општ пристап и оценка која се однесува на проценка на загрозеноста, зголемување на ризикот, како и дополнително засилување.

Во врска со тоа беше и прашањето како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **вонредно внатрешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател на држава)? Одговорите на испитаниците од Северна Македонија се дека тие се потпираат на безбедносната проценка од Агенцијата за национална бебзедност и Бирото за јавната безбедност, соработка со странски служби за ранливост на објектот – местоположба на објектот-влезови и излези – просторија за изолација –претходни искуства- состојба во и од државата од која доаѓа. Испитаниците од Албанија наведоа дека ризикот го проценуваат на основа на информации дека може да се извршат можни кривични дела против Личноста, во ситуациите кога имаат информации дека личноста е загрозена во неговата земја или има закани од разни криминални или терористички организации внатре и надвор од неговата земја.

.

. .

Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека постои тренд на подобрување и подигање на свесноста за потребата од анализа на ризик, и тоа кај секој степен на обезбедудвање посебно. Оваа ситуација особено за Северна Македонија е отсликана и во плановите за обезбедување кои не само што ја анализираат секоја ситуација, посебно туку ризикот се поимува и во зависност од важноста на јавната функција што

ја обавува личноста што се обезбедува. Понатаму полициските службеници за обезбедување на личности и објекти на тактичко ниво знаат и можат да идентификуваат висок ризик при што истиот во голема мера зависи и од инфраструктурата и актуелните политики на земјата која се посетува. Една од позначајни теми е односот и менаџирањето со службениците за обезбедување на оперативно ниво, при што од нашите истражувања дојдовме до заклучок дека сепак постои механизам за справување со грешки или евентуални пропусти за време на обезбедувањето на некоја важна личност, што е од особено значење за одржување на дисциплината и компетенциите на вработените.

ГЛАВА ТРЕТА

КАДРОВСКИ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО СЛУЖБАТА ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОБЈЕКТИ И ЛИЧНОСТИ

1. Вовед

Во секоја организациона единица компетенциите и професионализмот претставуваат појдовна основа за ефикасно и ефективно извршување на работните задачи и како такви поминуваат низ процес на стекнување, одржување (евентуално губење), повторно стекнување и наградување. Затоа, во последните години компетенциите веќе не претставуваат апстракна категорија, туку реалност и процес на стекнување професионализам, вештини, знаење, умеење, способност. Кога се зборува за професионализмот најчесто станува збор за обем на формалното образование и оспособеност со коишто располага поединецот во својство на вработен во некоја компанија, без разлика на видот на работите (активностите) или дејноста. Оттаму, содржината на работата го определува и професионализмот. Имено, фирмите што се занимаваат со висока технологија тежнеат кон повисок професионализам и пософистицирани, специјалистички знаења и вештини. Неопходен услов за професионалниот статус е компетентноста. Под компетентност се подразбира високо ниво на способности, т.е целосна интеграција на знаења, вештини и ориентации прифатени или вградени како вредност во примената според правилата. Тие подразбират и емпатија, почитување, тимска работа, симетрична и проактивна комуникација. Заради тоа, образованието за актуелните струки подразбира стекнување на определени нивоа на компетенции, кои најчесто се сретнуваат како: а) општи, б) специфични, в) специјализирани, г) методолошки, д) општествени и ѓ) лични компетенции (Banjanin, 2006:28).

Мојаноски компетенциите ги дефинира на следниот начин:

а) Општите компетенции ја определуваат способноста за анализа и синтеза на основното општо знаење од безбедноста. „Општиот стручен“ не е некој што знае сè, туку некој што има способност да ја разбере целината и според потребите детално да проучи некој дел од целината и на најдобар начин да ги примени знаењата.

б) Специфичните компетенции се способности за точно определена категорија вештини во примената на знаењата, како на пример: умеењето да се приведе вооружено лице. Вештините се стекнати со искуството или се резултат на вежбање и совладување, кои најчесто се усовршуваат со конзистентна примена во практиката. При решавање на некој парцијален проблем стручниот обично останува на нивото на парцијалното знаење, што подразбира конкретната примена на општите теориски и методолошки принципи.

в) Специјализираните компетенции подразбираат когнитивни способности за стекнување на различни содржини знаења и нивното интегрирање во определена целина. Тоа е ново, посебно стручно знаење и припаѓа на определена научна или стручна дисциплина. Специјализираното знаење се применува само ако е засновано и изградено на широка основа на општото знаење.

г) Општествените компетенции се способност за воспоставување односи во заедниците непосредно поврзани со професијата. Професионалците се соочуваат со различни ситуации, посебно кога е во прашање донесувањето одлуки.

д) Личните компетенции се способности за мобилизација на личноста во остварувањето на професионалните активности (Мојаноски, 2015:19).

Службениците за обезбедување на објекти и личности мора да имаат високо развиени професионални знаења и компетенции за да бидат ефикасни и ефективни во своето работење. Со фокусирање на своите професионални надлежности, би можеле подобро да го организираат и координираат својот континуиран професионален развој, и тоа преку постојано следење на клучните индикатори за успех. Во овој контекст гледано компетенциите на службениците за обезбедување на објекти и личности и на оперативно и на тактичко ниво треба да развиваат компетенци во следните стручни области:

1. Познавање на концепти и техники за физичка безбедност пред се, разбирање на теоријата за физичка безбедност и управувањето со ризици, вклучувајќи

различни одговори на ризикот и процесот на планирање како клучни за успехот на секое обезбедување.

2. Познавање на тероризмот, или системот на вршење атентати како дел од терористички активности или напади врз јавни личности, особено ако треба да се следи одредена политичка порака или да се постигнат одредени политички цели. Во овој контекст е и одржувањето комуникација со странските служби за обезбедување, со кои се соработува во подготовката на плановите за обезбедување на странски делегации.
3. Познавање на вештини за односи со јавноста и психологија на маси, за да може безбедноста да се одржува ненаметливо и ефикасно.
4. Соодветно образование кое ќе му овозможи на поединецот доволно и/или во целост да ги разбира работните процеси односно правилно да ги апсорбира информациите кои се научени за време на обуката или на работа.
5. Физичка подготвеност, за да може да извршува напорни задачи за време на итни случаи по можност да се научат и одредени тактики на постапување. Познавање на **боречки вештини**, како што се практична употреба на оружје и други одбранбени тактики. Во овој контекст полицијата како јавна служба при вршење на законските активности има на располагање превентивни и репресивни форми на дејствување. По правило, превентивниот начин на дејствување секогаш има приоритет, а само во одредени околности кога на друг начин не може да се постигне законската цел полицијата е обврзана да ги употреби репресивните средства како што се: физичка сила, средства за врзување - „лисици“, полициска палка, огнено оружје, службено куче, хемиски средства и др (Ивановски, 2019:11).

6. Запознавање со експлозиви и оружје, конвертирано или скриено оружје кое најчесто го користат терористи или атентатори, за да може навремено да се откријат, препознаат и идентификуваат опасните предмети. Во овој контекст треба да се познаваат стандардните воени и комерцијални експлозиви како и начинот на нивно функционирање. Ова меѓу другото значи и можност да се препознаат импровизирани експлозиви направи како и да се биде во тек со најновите средства за нивно користење.

7. Вештини за пребарување и претрес за пронаоѓање на бомби и разни други импровизирани експлозивни направи, односно користење на технички помагала за детекција на истите. Ова е обично многу занемарена област т.е честопати службениците за обезбедување вршат претреси само заради следење на процедурите во вид на рутинска постапка.

Компетентнциите во контекст на управувањето со квалитетот претставуваат развивање на способноста за примена на соодветни квалификации, вештини и знаења во врска со активности или операции со цел да се заштити животот и телото на личноста која што се обезбедува, односно да се заштити објектот од било каков илегален упад или несакани последици. Вработените во одделот за обезбедување се сметаат за потенцијал за реализација на овие активности при што имаат цели кои произлегуваат од контекстот на самата организација, нејзината стратегија и процесите со кои функционира системот за управување со квалитет. Во овој контекст треба да се планираат и соодветни обуки и квалификации со цел зголемување на ефективноста и ефикасноста на системот за обезбедување. При планирањето на човечките потенцијали за реализација на работните процеси, одделот за обезбедување ќе треба да се повика на следните барања:

- За секое работно место или активност што влијаат на квалитетот на обезбедувањето или постои потреба за негово усогласување со барањата на регулативите за обезбедување, одделот треба да ги одреди потребните квалификации, обуки, сертификати и вештини.
- Онаму каде што е потребно треба да се планираат и спроведуваат активности за обука и сертификација на персоналот, со цел да се подобри потребното ниво на компетенции.
- Оценување на ефективноста од спроведените обуки преку соодветни механизми на контрола. Поседување на документирани информации и докази за обуки и други активности поврзани со надлежностите на обезбедување на објекти и личности (Abuhav, 2017:155).

Човечките потенцијали (кадрите) се еден од темелите на системот за управување со квалитет и затоа навремено, постојано, и професионално мора да се управуваат и контролираат. Во овој контекст можеме да зборуваме за три вида ресурси на кои треба да се темели службата за обезбедување на објекти и личности и тоа:

- човечки ресурси (човечки потенцијал или луѓе),
- знаење (компетенции), и
- инфраструктура.

Човечките потенцијали или поединците, секогаш се одговорни за критичните области и опсегот на процесите на реализација и затоа, се очекува нивно соодветно дефинирање и контрола. Дотолку повеќе што тие се сметаат за нопходен услов, претпоставка, ~~за~~ се поддршка и носител на работните процеси кои по правило се комплексни и подлежат на висок **ризик**. Во личната заштита, проценката на ризикот е нашата единствена алатка за заштита од принципот на случајност. Секако, можно е да се заштити поединецот од низа закани без проценка на ризикот. Но, тоа не може да се направи без одредена количина на безбедносни пропусти. Таквите дупки, кои произлегуваат од случајно занемарени проблеми, најдобро се затвораат со систематски процес. Ова ќе го минимизира ризикот од несреќи и ќе го олесни воспоставувањето на база од 360 степени со која ќе се развие одржлив безбедносен систем (Bramsborg, 2012:3)[7].

Оттука компетентните службеници за обезбедување на објекти и личности треба да знаат и можат да го идентификуваат проблемот и неговите димензии, да извршат соодветна аналитичка постапка, како и да утврдат начин на справување со проблемот со максимални резултати, но притоа со примена на оптимални потенцијали и ресурси. Значи, појдовна позиција е добро справување со проблемската ситуација. Инаку, компетенциите се стекнуваат, низ образовниот и работниот процес, со учење и обука, но и со **работно искуство**. Во секој случај комплексноста на работните задачи во делот на обезбедување на личности и објекти налага нивно постојано надградување и усовршување. Она што модерните стандарди го бараат е можноста степенот на компетентност на човечките потенцијали да може да се измери за да се осознае степенот на подготвеност профсионално да се извршат работните задачи. Службата за обезбедување би требало да ги идентификува, определи и дефинира потребните ресурси за воспоставување, дизајнирање, имплементација, одржување и подобрување на системот на обезбедување на објекти и личности, односно во овој контекст да ги анализира своите потреби, притоа земајќи ги во предвид актуелните односно акутните и хроничните ризици.

---
[7] 130543413-Bodyguard-Risk-Assessment-Model-A.pdf

При преглед на потребните ресурси, раководството на службата за обезбедување ја проценува потребата од идни ресурси, вклучувајќи ја и потребната компетентност на лицата кои ќе учествуваат во идните работни задачи. Проценката треба да се заснова на анализа на трендовите и идното планирање на самата организација (на пример со користење на аналитичките средства како *SWOT* (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats / Силни страни Слаби страни Можности Закани*[8]) анализи, бура од идеи, или сондажата на мислења со примена на анкетни прашалници, тестови кои се применети во нашето истражување и ќе бидат предмет на натамошна анализа). Со други зборови, секогаш кога нешто се планира, без разлика дали се работи за подобрување, отстранување на ризик или **развој** секогаш треба да се водиме од потребата за ресурси. Оваа референца ги опфаќа сите пет аспекти како на пример:

- барања за систем за квалитет во работните процеси на објекти и личности,
- политика за квалитет во одделот за обезбедување,
- цели за квалитет,
- процеси на реализација и имплементација
- тенденција за постојано подобрување.

Модерните стандарди побаруваат од службата за обезбедување да определи компетентен персонал неопходен за ефективна имплементација, функционирање и контрола на нејзиниот систем за управување со квалитет, како и неговите работни процеси. Во овој контекст човечките потенцијали имаат значителна тежина и ефект врз процесите на реализација на активностите на обезбедување на објекти и личности. Во оваа смисла, Констердин, ги дефинира специфичните компетенции за службениците за обезбедување (блиска заштита) на следниот начин:

- Запознавање со улогите и одговорностите на оперативецот за блиска заштита
- Проценка на закани и ризик
- Свесност за надзор
- Оперативно планирање
- Закон и законодавство
- Интерперсонални вештини
- Затворена тимска работа за заштита
- Извидување

[8] Microsoft Word - SWOT анализа на фарма пример.doc (agencija.gov.mk)

- Техники за затворање на стапалата
- Избор на рута
- Употреба на техники на возило за блиска заштита
- Свесност за пребарување
- Инциденти и дилеми
- Безбедност базирана на место
- Вештини за комуникација и управување со конфликти (Consterdine, 2006: VIII)

Компетентноста на службениците за обезбедување во контекст на обезбедување на објекти и личности е развивање на способност за примена на соодветни квалификации, вештини и знаења за активности или операции со цел да се постигнат планираните резултати. Службениците за обезбедување се сметаат за ресурс за реализација на активностите на обезбедување и имаат конкретни цели кои произлегуваат од контекстот на организацијата, нејзината стратегија и процесите кои управуваат со работните задачи. Потребите за компетенции од областа на обезбедувањето треба да се дефинираат на систематски начин што може да ги исполни овие цели. Во овој контекст (исто така) треба да се планираат и соодветни обуки за понатамошни квалификации со цел да се подобри постигнувањето на овие цели и задачи. При планирањето на човечките потенцијали за процесите на реализација, одделот за обезбедување треба да се повика на следните барања за квалитет:

- За секоја функција или активност што влијае на квалитетот на системот на обезбедување или неговата усогласеност со професионалните барања, организацијата треба да ги одреди потребните квалификации, обуки и сертификати. Посебнно ова се однесува на вработени во службата кои работат на специфични или сензитивни работни места кои извршуваат работни задачи како на пример противдиверзионо дефанзивно електро техничко обезбедување или против пожарна заштита.
- Одделот за обезбедување треба да осигура дека персоналот и вработените кои вршат активности, задачи и работа кои влијаат на квалитетот и сообразноста на самиот процес на обезбедување ќе се здобијат со соодветни вештини и ќе бидат компетентни. Ова на некој начин подразбира пред се идентифиакција на потребниот тип на компетенции во зависност од проблематиката што ја поктиваат.

- Онаму каде што е потребно, за усогласеност на постапувањето на службениците за обезбедување или кога одделот за обезбедување смета дека тоа е соодветно, ќе планира и спроведува активности за обука и сертификација на службениците за обезбдување со цел да го подобри персоналот на потребното ниво на квалификации.
- Ќе се оценува ефективноста и ефикасноста на активностите во врска со тренинзите и добиените сертификати. Имено се работи за два различни поими кои сами по себе се надополнуваат или произлегуваат еден од друг.
- Одделот за обезбедување треба да има документирани информации и докази за обуки и други активности поврзани со надлежноста. Ова се лични (персонални) досиеја, (соодветна база на податоци за личен развој и постигања) каде што би биле видливи сите обуки во контекст на здобивање, надградување или одржување на одредени компетенции во врска со обезбедувањето на објекти и личности.
- Компетентноста и соодветните вештини вклучуваат вработување или склучување договор со компетентни лица, прераспределба на вработени, обука, образование, квалификација, менторство, обука и искуство (Abuhav, 2017:140).

2. Идентификување на потребите за обуки

Еден критичен чекор во градењето на компетенциите на службениците за обезбедување за обезбедување е воспоставувањето на ефективен процес на обука и сертификација. Но, пред да го поставиме процесот на сертификација, мора да ги идентификуваме и лоцираме соодветните потреби за обука. Обуките и сертификацијата на вработените на работно место се комплексен процес со цел да им се помогне на членовите на службата за обезбедување во подобро и поефективно исполнување на нивните активности и задачи преку воспоставување на систем на вештини и знаења. Она што со сигурност може да се констатира е дека обуки и соодветно сертифицирање на службениците за обезбедување би биле потребни во следните случаи:

- При вработување или воведување нов кадар во работните процеси на организационата единица, односно прифаќање на неискусни полициски службеници за обезбедување или бодигарди, во зависност од потребите и комплексноста на работното место;

- При подобрување на знаењата и вештините, особено тренинзи за освежување на знаењето, континуирани обуки, и стрес тестови; На пример вежби со гаѓање со огнено оружје пиштол, или користење на одредени нови техники и технологии како што се користење рентген парати, против пожарна заштита, вежби за евакуација и друго;
- При прераспоредување на вработените од една на друга работна позиција (хоризонтално или вертикално) особена ако следната бара многу повисока стручност и знаење, односно доколку се работи за прераспоредување со неистородни работни задачи;
- При воведување иновации во службата за обезбедување преку следење на модерни одбранбени техники, технолошки достигнувања, нови оружја итн; Особено во овој контекст се важни обуки и тренинзи во соработка со странски служби за обезбедување кои веќе имаат стекнато искуство во примена на тие современи одбрамбени техники, како на пример одбрана од напад на дрон;
- При поддршка на организациските процеси особено при реформи или имплементација на стандарди како на пример воспоставуање на нови оперативно технички и инструментални техники на обезбедување. На пример: користење метал детектор, совладување дронови, или опасно управување со блиндирано возило кое по дефиниција има маса од 3 или 4 тона, која што маса при големи брзини мора да се упавува со особена внимателност.
- Квалификациите, вештините и знаењата потребни за исполнување на целите за обезбедување на објекти и личности треба да се дефинираат и определат и според карактеристиките и природата на вклучените активности во однос на:
- Барањата и потребите на важните личности кои што се обезбедуваат; На пример рангот на политичките личности, институцијата која што ја претставуваат или актуелната внатрешна или надворешно политичка состојба.
- Елементите и карактеристиките на работните процеси на обезбедување поединечно, дефинирани во матриците за компетенции;
- Процесите кои управуваат и го дефинираат системот на обезбедување и ја сочинуваат неговата функционалност, како хоризонталната и вертикалната интероперабилност (во врска со Abuhav, 2017:140-141).

Во одделот или службата за обезбедување, во секоја организациска единица одделно (превентивно обезбедување, лично обезбедување, развој и контрола на квалитет), различни вработени или службеници за обезбедување извршуваат различни задачи и активности кои промовираат заеднички цели за квалитет во секоја фаза од процесот на обезбедување. За секое ниво во организациска единица, неопходно е да се дефинира степенот на квалификации и вештини што им се потребни на тие лица (полициски службеници) за извршување на нивните задачи. Што се однесува до самиот систем за управување со квалитет, некои елементи и карактеристики во работата на обезбедување на објекти и личности мора да бидат дефинирани и документирани, како на пример:

- **Степен на образование**: Нивото на знаење и образование потребни за полициски службеник за обезбедување на оперативно или тактичко ниво треба да бидат предодредени, вклучително и потребни обуки и тренинзи. По правило овие обуки и тренинзи треба да се однесуваат на стекнување и одржување на компетенции во одделот за обезбедување.

- **Регулаторни барања**: Начелно регулаторните барања се однесуваат на одредена сертификација според закон или стандард, односно се однесуваат на различни лиценци или сертификати на одредени вработени. На пример сертификат за користење на огнено оружје, или сертификат на обезбедување од одредена категорија или степен на обезбедување, сертификат за проценка на ризик итн.

- **Знаење**: Знаење кое е потребно за функционирање на активностите, реализација на процесите на обезбедување и исполнување на барањата на личностите кои што се обезбедуваат односно навремено согледување на степенот на ризик.

- **Искуство**: Се однесува и го дефинира обемот на искуствено знаење во временски параметри, како и области и опсег на активности. Иако во нашата служба за обезбедување тежиштето паѓа на искуството, сепак тоа не треба секогаш да биде пресудно имајќи во предвид дека “искусните“ полициски службеници за обезбедување често пати постапуваат рутински.

- **Сертификација**: Одделот за обезбедување треба да дефинира план или процес за сертификација потребен за воведување на полициски службеник за обезбедување на оперативно и/или тактичко ниво за одредена работна позиција:

како на пример специфична обука за определени работни процеси, знаење на процедури или упатства за работа, како и активности поврзани со работата. Планот во овој контекст треба да ги опфати и оперативните задачи поврзани со реализацијата на процсот на обезбедување, како и самите административните задачи кои повеќе служат како логистика или поддршка при обезбедување на личности и објекти. На пример (навремено сервисирање на возилата, грижа за поседување исправна опрема, упатства за користење на опрема на јазик достапен за корисникот итн.) што е особено важен аспект за одржување на континуитет и квалитет во системот на обезбедување. Намерно овде го употребивме терминот “систем“ наместо “процес“ имајки во предвид дека системот е комплексен механизам од однапред утврдени (пред дефинирани) работни процеси на кои што се тестирани и функционираат независно од типот на настанот, или идентификуваниот степен на ризик.

- **Обука**: Во овој контекст неопходно е да се идентификуваат критичните точки или настани во процесот, кои можат да влијаат на производот и неговиот интегритет како и да се планира обука во согласност со утврдените потреби на годишно ниво. План за сертификација на полициските службеници за обезбедување на објекти и личности на оперативно и тактичко ниво претставува неопходен предуслов за воспоставање и одржување на компетенциите. Друго прашање е времтраењето на самите обуки, целните групи или нивната комплексност (Abuhav, 2017:141).

За секој вработен кој е регрутиран или вработен во одделот за обезбедување треба да е предвидено да учествува и да биде дел од системот на обезбедување при што е должен да помине низ планирано и документирано воведување во релевантните работни процеси на оваа организациона единица. Планот за оваа намена треба да опфати специфични области и теми во организацијата, како што се:

- Вовед во организацијата на работата на одделот за обезбедување;
- Информација за административни и човечки ресурси, на пример, празници, одмори, работно време, социјални услови.
- Запознавање со различните типови на ризици и нивно надминување (предефинирани и тековни воспоставени матрици на ризици);

- Вовед во организациската структура на одделот за обезбедување и запознавање со различни лица и функции, на пример, колеги од работа. Ова е многу важно за вработените да можат да се ориентираат во организацијата.
- Нивниот удел во реализацијата на работните процеси (Abuhav, 2017:142).

По дефинирањето на барањата за квалификации и вештини одделот за обезбедување неопходно е да ја планира обуката или другите активности за да ги исполни овие барања. Целта на планот за обука е да се пополнат празнините помеѓу потребите и целите за обука и моменталната состојба на вработените и лицата кои ги реализираат производите или услугите (во однос на квалификациите и вештините). Притоа припремите за обука и самата обука со цел стекнување на компетенции може да се реализираат во **четири фази**:

1. Определување на целни групи во сегментот на обезбедување на објекти и личности: одделенија или отсеци, односно полициски службеници кои вршат одредени работни задачи или активности;

2. Преглед и оценка на моменталната подготвеност или потреба на полициските службеници за обезбедување, преку дефиниран метод на анализа, пред-тестирање, брејнсторминг, евалуција на ефикасност или ефективност на поедини вработени или на организационата единица во целина, или спроведување на проверки;

3. Идентификација и мапирање на системските гапови во организацијата, односно пропусти кои преку соодветна гап анализа би требало да до некаде да се стават во табеларна рамка.

4. Изработка на план за обука според добиените резултати кој треба да содржи наставен план и наставна програма за конкретнара проблематика (Abuhav, 2017:142-143).

Дополнително може да се направи и анализа на **коефициент на оптовареност** на работното место преку спроведување на проценка на ризик, работа на ефективни работни часови, потребен број на човечки ресурси, ризик од професионално заболување итн.

Обуката е широк и комплексен концепт. Особено кога се дискутира за обезбедување на објекти и личности, како и процена на ризици во врска со овие активности. Сепак,

стандардите поставуваат некои основни принципи за тоа што претставува план за обука при обезбедување на објекти и личности:

- Планот за обука треба да се заснова на природата на работните процеси во зависност од целите што треба да се постигнат. Така на пример ако зборуваме за идентификација и справување со ризици при обезбедување на објекти и личности тогаш фокусот треба да биде насочен кон изучување на посебни алатки за идентификација на ризици, справување, како и соодветно планирање;
- Секоја организациона единица во одделот за обезбедување која е поврзана со реализацијата на конкретна обука или постигнување на одредени цели кои можат да влијаат врз квалитетот на системот на обезбедување ќе има одредена улога во синџирот на едукација. Во овој контекст треба да бидат дефинирани и целните групи за обука.
- Планот треба да биде периодичен во зависност од потребите, што значи може да биде месечен, квартален или годишен и да вклучува датуми и распореди. Периодот ќе биде поставен според видот на обуката и целната група. На пример, обуки за освежување на знаењето може да се прават еднаш годишно. Но, доколку крајните корисници (оние кои се обезбедуваат) имаат поплаки или се незадоволни тогаш тие мора да веднаш да бидат проследени до менаџментот и до вработените, особено доколку се забележи зголемен ризик во однос на животот и телото на клиентот. Во смисла полицискиот службеник затекнат на спиење на работното место или под дејство на алкохол, односно апсолутно дефокусиран од работните задачи на било каков начин.
- Планот треба да ги дефинира методите за обука, односно одреден андрагошки методски пристап кој треба да обезбеди да ги постигне своите цели во однос на потребите.
- Планот треба да го определи едукаторот и ниво на експртиза од областа на обезбедување на објекти и личности кое треба да го поседува.
- Планот треба да ги опфати квалитетните аспекти како што се процедурите за квалитет и контролите на квалитетот што се спроведуваат низ системот за менаџирање со квалитет. На пример, секој вработен треба да знае како да идентификува несообразност или нерегуларности во работењето преку следење

на детални процедури и како соодветно да одговори на тоа. Затоа, за секоја цел е потребен одреден план.

- Со Планот, по правило, се дефинираат конкретни организациски настани или ризици за кои што е неопходна обука. Меѓу зачестените облици кои се утврдуваат со соодветниот план можат да се наведат, на пример:

  1. Деск анализа на упатствата за работа и работните процедури;
  2. Квалитетот или подобрувањето на работни процедури;
  3. Обука за структурни промени; трансфер на вработени помеѓу одделенија или улоги (структурни промени) во рамките на организацијата;
  4. Трансфер на вработени во рамки на сродни или историодни работни процеси;
  5. Воведување иновации во организацијата; нови одбранбени механизми, оружја, мерки за обезбедување или проекти;
  6. Воведување на нови технологии или нови случувања во security индустријата;
  7. Воведување на нови инфраструктури, машини или инструменти;
  8. Обука потребна според прописите или важечките стандарди за обезбедување;
  9. Воведување на нови прописи или освежување на старите или моментално важечките процедури (Abuhav, 2017:143-144).

3. Видови на обука според потребите на системот за обезбедување на објекти и личности

Една од првите забелешки во оваа насока е дека нема потреба обуката да се изведува на традиционален начин како на пример со примена на вообичаени фронтални курсеви, екс катедра предавања итн. Во овој контекст можеме да дадеме неколку примери на видови обука кои во овој контекст би биле корисни:

- Внатрешна обука изведена од персоналот на организацијата кој воедно можат да бидат и ментори во работните процеси, односно примена на моделот на учење на работното место;
- Обука во дигитален формат како што се курсеви за е-учење или вебинари;

- Купување литература од соодветната област интересна за обезбедување и пресметување на ризици, потоа присуство на конференции;
- Проучување на case study кои имаат влијание врз системот на обезбедување на објекти и личности, особено приказ на најдобрите практики, проучување на одредени пропусти кои што довеле до одреден лош исход итн (Abuhav, 2017:144).

Оценување на ефективноста на обуката

Обуките за обезбедување на објекти и личности мораат да имаат свои цели. Ефективноста може да се мери според тоа дали обуката ја постигнала својата цел и до кој степен, од ова ќе зависи и системот на градење на компетенции кај вработените. Во овој контекст обуките имаат свои специфични цели, кои ги поддржуваат и промовираат целокупните или општите цели на организацијата, поради што се бара нејзина систематска евалуација и тоа од следниве причини:

- од евалуацијата се утврдува дали обуката била ефективна или не, при што неопходно е да се дефинираат методи за евалуација на обуката како на пример: мерење на личните перформанси (квалитативни и квантитативни) и испитување на вработените;
- Евалуацијата може да се врши периодично;
- Секој вработен треба да биде оценет во однос на неговата компетентност и конкретните потреби за обука, односно потребниот степен на квалификации во однос на моменталниот статус на квалификациите (Abuhav, 2017:145).

Евалуацијата на обуката за обезбедување на објекти и личности треба да се врши врз основа на неколку параметри:

- **Евалуација на релевантноста на обуката** во однос на актуелните потреби на системот за обезбедување. Поради оваа причина, обуката треба да ја планираат професионалци кои имаат искуство, знаење, вештини и искуство во областа на обезбедувањето. Токму тука се бара и се гледа нивната додадена вредност.
- **Евалуација на вработените** – Едно од клучните прашања е дали вработените ги усвоиле знаењата и вештините за време на обуката. Ова може да се провери преку соодветни тестови за проверка на знаење кои можат да бидат теоретски или практични.

- **Евалуација на тренерот** - Дали навистина разбираат за што зборуваат? Дали ги имаат потребните квалификации и вештини? Како се нивните вештини за обука и комуникација? Дали навистина можат ефективно да ја изведат обуката? Може да им дозволите на субјектите на обуката да го оценуваат учителот или тренерот.
- **Да се оцени дали обуката е соодветно ажурирана** - Во нашиот современ свет, промените се случуваат на дневна основа. Она што било релевантно пред една година може да биде апсолутно неважно денес од денешен аспект. Притоа доколку одделот за обезбедување на личности и објекти има имплементирано нови процеси или технологии, но обуката се однесува на старите тогаш може да се зборува за ризик од неефиксност на самата обука (Abuhav, 2017:145).

Евалуација на вработените во одделот за обезбедување на објекти и личности

Друга потребна евалуација на перформансите, ефективноста и компетентноста на човечките ресурси е периодичната проценка на вработените во одделот за обезбедување на објекти и личности. Оваа евалуација има неколку цели:

- Дали вработените навистина се компетентни да ја извршуваат својата работа и да ја проценат нивната компетентност и квалитет на работа според однапред дефинирани индикатори за успешност.
- Дали предлагаат мерки за унапредување на вработениот во организацијата.
- Дали вработениот ги има потребното практично или теоретско знаење и техничко искуство и искуство за извршување на своите задачи?
- Став за справување и решавање на проблеми: Дали вработениот ги препознава проблемите и предлага решенија? Дали постојано бараат и сугерираат подобрувања и оптимизации?
- Пристап кон организационата единица: Дали вработениот покажува високо ниво на посветеност на своето работно место? Дали се тие проактивни и доверливи?
- Перформанси и пристап кон целите на одделот за обезбедување на објекти и личности: Дали перформансите на вработениот се задоволувачки? Дали вработениот е посветен на целите на одделот и на остварување на своите лични цели?

- Пристап кон работната средина, алатките и опремата: Дали вработениот се однесува и се однесува во работната средина според вредностите и етичкиот кодекс или однесување на фирмата? Дали одговорно и според спецификациите ги користат работните алатки и опрема? (Abuhav, 2017:146)

Таквата евалуација го позиционира вработениот во однос на неговите/нејзините квалификации и целите за обука но и ќе ги профилира неговите компетенции. Следната фаза е проценка на резултатите и утврдување дали се потребни дополнителни мерки. Ваквите проценки може да се појават како листа за проверка или форма, со квалитативна или квантитативна проценка. Резултатите од евалуацијата ќе бидат подложени на барањата за документирани информации. Друга потребна евалуација на перформансите, ефективноста и компетентноста на човечките ресурси е периодичната проценка или проверка на вработените. Оваа евалуација има за цел да осигури дека полициските службеници за обезбедување на објекти и личности се компетентни да ја извршуваат својата работа според однапред дефинирани параметри правила и стандарди и да идентификуваат потреби преку предлагање мерки за унапредување на вработениот во организацијата. Таквата евалуација го позиционира вработениот во однос на неговите квалификации и целите за обука. Следната фаза е поврзана со проценката во утврдување на потребата од дополнителни мерки. Ваквите проценки може да бидат во форма на листа за проверка или образец за квалитативна или квантитативна проценка. Во овој контекст службеникот за обезбедување треба да ја разбере неговата улога и одговорност во сложениот систем на обезбедување на важни личности и објекти, пред се преку познавање на легислативата, подзаконските акти, како и стандардните оперативни процедури. Да може да ги препознава потенцијалните ризици и закани, да ракува со оружје, како и да може да користи боречки вештини.

Министерството за внатрешни работи преку својот Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РСМ, бр. 38 од 11.03.2015 година) ја потенцира важноста од стекнување на компетенции така што дефинира девет општи работни компетенции, и тоа:

- Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг, при што вработениот може да ги анализира и оценува информациите, да ги

идентификува причините за евентуалните проблеми, да ги препознава **ризиците** и да врши нивна превенција.

- Учење и развој при што полицискиот службеник треба да креира култура и да создава атмосфера за учење во институцијата со цел вработените да се чувствуваат пријатно, мотивирано и заинтересирано. Преку редовно следење на работата да ги идентификува областите каде е потребно развивање на компетенциите на своите вработени.
- Во сегментот на комуникацијата како општа работна компетенција вработениот треба да ја промовира визијата, мисијата и улогата на институцијата, нејзините политики, планови и приоритети во и вон институцијата. Вработениот треба да е способен да планира, организира и да води состаноци со јасна цел, дневен ред и заклучоци.
- Ги планира и организира ресурсите за остварување на поставените цели, како и да ги сублимира резултатите од добиените анализи.
- Работење со други/тимска работа и управување со конфликтни ситуации.
- стратешка свест во утврдувањето на стратешките приоритети и следење на целите на институцијата и на организационата единица на која припаѓа како и
- ориентираност кон странките/засегнати страни,
- раководење и
- Финансиско управување.

Она што е дискутабилно во овој правилник е што општите работни компетенции се премногу “општи“ односно упатуваат на одредени категории на работните места во согласност со членот 41 од Законот за внатрешни работи, но не и на конкретни организациони единици од министерството. Ова би значело дека нормативно само навидум изгледа дека постои интенција да се регулира оваа материја, имајки во предвид дека истата треба да биде усогласена и со Правилникот за систематизација на работни места во Министерството за внатрешни работи или Бирото за јавна безбедност. Имено Законот за внатрешни работи во ставот 3 од членот 40 укажува на тоа дека “Посебните работни компетенции“ и другите критериуми се утврдуваат во актите за систематизација на работните места, и тоа како посебни услови за работното место. За нас е исто така дискутабилно мешањето на поимите “посебни работни компетенции“ и “услови за работното место“ бидејки вторите се вообичаено одредени предуслови што треба да ги исполни кандидатот пред да биде прераспореден вертикално или

хоризонтално како на пример минимум години на стаж од областа, степен на образование итн, а додека посебните компетенции како такви се нешто што се стекнува преку тренинзи, обуки, едукација итн. Дополнително во членот 107 од Законот за внатрешни работи меѓу другото се отвара и прашањето за прераспоредување на работник на Министерството за внатрешни работи каде се вели дека прераспоредувањето може да се врши само доколку "работното место на кое се распоредува е идентично по вид во рамки на исто ниво согласно Класификацијата на работните места" во согласност со членот 40 од Законот за внатрешни работи. Еден од поважните документи кој на стратешко ниво ја дискутира обуката е "Правилникот за обука во Министерството за внатрешни работи" (Службен весник на РМ, бр. 120 од 02.10.2009 година) каде што во членот 61 се вели дека министерството треба да има годишен план и стратегија за за обука. Притоа годишниот план за обука треба да ги содржи општите и посебните цели во процесот на планирање, организирање и спроведување на обуката, приоритетните области за обука на работниците во Министерството, годишната цел што е предвидено да се постигне со процесот на обука, показатели за оправданоста на предвидените обуки, начинот на нивно финансирање, изворите на информации во врска со процесот на спроведување на обуката, како и детален приказ на обуките за работниците во Министерството.

4. Комптенциите на вработените за обезбедување објекти и личности – анализа на истражувачките резултати

Еден од важните пред услови во системот на градење на компетенции е и степенот и типот на образование кое го има вработениот. Од поставената посебна хипотеза која вели дека претпоставуваме дека добро изградениот кадровски потенцијал во службата за обезбедување на објекти и личности, овозможува квалитетни работни процеси кои го минимизираат ризикот од грешки во работата како и безбедно извршување на истата. Имено претпоставуваме дека воспоставувањето "матрици на компетенции"за вработените во рамки на обезбедувањето на објекти и личности би овозможило да се утврдат индикатори врз основа на кој ќе се проценува и ќе се создадат услови за објективизирање на поимот: - компететен персонал да ги извршува работните задачи, а со тоа навремено да се детектираат и отстранат сите потенцијални ризици. Оваа хипотеза беше предмет на компаративна анализа така што истражувањето се спроведе во три држави Република Северна Македонија, Република Албанија и Република Словенија каде што се интервјуираа полициски службеници на оперативно и тактичко

ниво кои што обезбедуваат објекти и личности. Анализата на податоците од истражувањето се врши за секоја група испитаници на оперативно и тактичко ниво кои обезбедуваат објекти и личности.

Табела 9 Испитаници во однос на работното искуство

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
f	*f*	*f*	*f*	*f*	*%*	*%*	*%*	*%*
Од 1 до 5 години	0	2	0	2	0,00	6,67	0,00	2,22
Од 6 до 10 години	3	6	9	18	10,00	20,00	30,00	20,00
Од 11 до 15 години	2	9	12	23	6,67	30,00	40,00	25,56
Од 16 до 20 години	7	6	8	21	23,33	20,00	26,67	23,33
Од 21 до 30 години	18	7	1	26	60,00	23,33	3,33	28,89
Вкупно	30	30	30	90	100,00	100,00	100,00	100,00

На почетокот наведуваме дека во овој труд компетенциите на вработените во одделот за обезбедување не беа предмет на истражување, но од друга страна се обидовме да ги истражиме и дискутираме сите други пропратни елементи за кои стекнувањето на компетенции е неопходно, како на пример работен стаж, образовани, поминати обуки, време траење на поминати обуки.

Во примерокот се опфатени 30 (испитаници) полициски службеници на оперативно ниво кои што обезбедуваат личности во Северна Македонија, Словенија и Албанија. Сознанијата за проверка на хипотезата поставена во трудот, за тоа колку годините на работно искуство на полициските службеници што обезбедуваат личности на оперативно ниво е еден од индикаторите за компетентност на вработените? Ова особено ако во работната организација не е утврден систем на тренинзи, едукација, матрици на компетенции итн. Интервалот на работно искуство е прикажан во табела 9. Од приложените податоци може да констатираме дека искуствено, старосната граница е важна особено на оперативно ниво каде што се бара полициските службеници меѓу другото да бидат и физички подготвени за извршување на секојдневните сложени задачи. Од табелата 9 компаративно може да се забележи дека во сите три држави во однос на обезбедување на личности на оперативно ниво најмалку се застапени полициските службеници со работно искуство од *1 до 5* години односно само двајца во

примерот од Словенија. Понатаму кај временскиот интервал од **6-10** и од **11-15** години може да се види дека кај Словенија и Албанија најфреквентна е токму оваа категорија на работници, односно 15 полициски службеници во Словенија и 17 полициски службеници во Албанија. Во Македонија се само 5 полициски службеници за обезбедување на личности во истиот временски интервал на работно искуство. Ова не и оди во прилог на службата за обезбедување во Македонија бидејки полициските службеници (ПС) со работен стаж од 6 до 15 години можеби се во најдобрата психофизичка кондиција за обезбедување на личности. Понатаму кај годините на работен стаж од 16-20 години, Македонија, Словенија и Албанија се изедначуваат односно нема големи отстапувања што всуштност се гледа и од самата табела. Но понатаму ситуацијата се менува кај примерокот во Македонија каде што бројот на вработени со најмногу работен стаж се најприсутни вкупно 18, потоа во Словенија 7 и во Албанија 1.

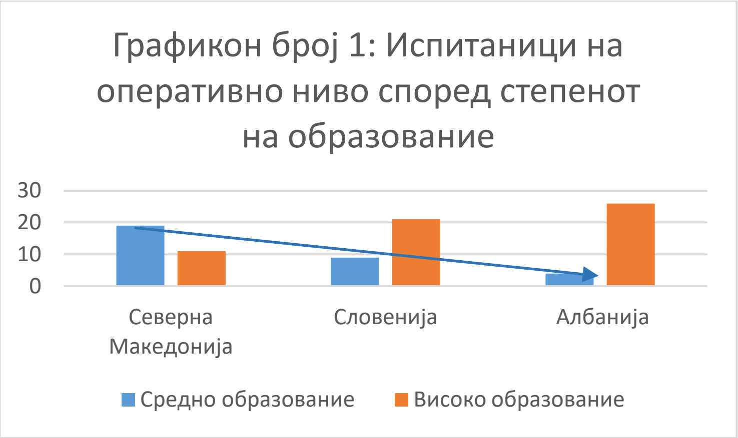
Компаративно гледано карактеристично за Северна Македонија е тоа што трендот на старносната граница во делот на обезбедување личности расте, а во Словенија и Албанија опаѓа. Ова значи дека во Македонија оваа старосна категорија е најприсутна во системот на оперативно обезбедување на личности. Може да се каже дека работното искуство во врска со самите компетенции на вработените претпоставува соодветни квалификации стекнати со образованието, а особено со обуките и работното искуство.

Следната компонента што е предмет на анализа се и годините на старост кои исто така играат значајна улога наспроти годините на стаж, при што од табела 10 може да се забележи дека во Северна Македонија две третини од испитаниците се со старост од 41 до 50 години, потоа тој број е нешто помал кај Словенија т.е една половина од испитаниците, а кај Албанија постои еден вид на посразмерна зачестеност според возраста.

Табела 10 Испитаници според возраста

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 20 до 30 години	3	2	9	14
Од 31 до 40 години	6	6	12	24
Од 41 до 50 години	20	15	9	44
Од 51 година нагоре	1	7	0	8
Вкупно	30	30	30	90

Во оваа ситуација особено кај примерот од Северна Македонија може да се воочи дека кадарот **старее** и таа располага со вработени кои имаат значајно искуство. Ризиците во врска со вака структурираните вработени се бројни, како на пример, заминувањето во пензија, создавањето на генерациски јаз и дисконтинуитет, што може да има за последица неможноста да се пренесе искуството и знаењето на помладите. Ваквите сознанија упатуваат на потребата од подобрување на планирањето на кадрите и нивна соодветна замена. **Образованието** е следен клучен индикатор кој може да влијае на нивото на компетенциите и оспособеноста истите да се применат. Во емпирсикото истражување испитаниците за степенот на образование што го стекнале низ образовниот систем добивме податоци кои се претставени во Графиконот број 1.



Притоа може да се заклучи дека во делот на обезбедување на личности на оперативно ниво во Северна Македонија преовладува кадар со средно образование и тоа вкупно 19 испитаници или скоро две третини од испитаниците се со средно образование, а додека 11 од испитаниците се со високо образование. Во Словенија 9 од испитаниците се со средно образование, а малку повеќе од две третини се со високо образование, а додека во Албанија само 4 од испитаниците се со средно образование, а дури 26 од испитаниците се со високо образование. Треба да се очекува поголемиот дел од полициските службеници на оперативно ниво да бидат со средно образование, затоа што тие се директни извршители на задолжителното техничкото или оперативното обезбедување на личности. Споредбените податоци укажуваат дека трендот почнал да се менува и дека треба да се очекува и во Северна Македонија повеќе да се вложува во високо образовни кадри и во делот на обезбедување на личности на оперативно ниво,

за што е неопходно да се изготви соодветна стратегија и акционен план за кадровскиот развој.

Табела 11 Испитаници на оперативно ниво според степенот на образование

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно образование	19	9	4	32
Високо образование	11	21	26	58
Вкупно	30	30	30	90

Ако кон овие податоци се придружат и сознанијата што се однесуваат на типот на образование прикажани во табела 12, тогаш би можеле да констатираме дека од кадрите со високо образование, доминираат оние со завршен Факултетот за безбедност. Високи 70 проценти од испитаниците во Албанија имаат Факултет за безбедност и криминалистика.

Табела 12 Испитаници според видот на високо образование

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	0	2	1	3
Политички науки	1	3	0	4
Физичка култура	1	0	2	3
Природни и технички науки	2	3	3	8
Безбедност	4	9	18	31
Економски науки	2	0	0	2
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	1	4	2	7
Вкупно	11	21	26	58

Образовните профили на надлежните организациони единици упатуваат на тоа дека тие во основа се потпираат на кадри од областа на безбедноста, потоа на кадри од природните и техничките науки, кадри од областа на социологијата, социјална работа, психологијата и по некое решение од политичките науки. Ваквата структура на вработените укажува на тоа дека треба да продолжат анализите за карактерот, обемот и методологијата на работа на овие органзиациони целини како и да се врши аналитичка проценка кој образовен профил или профили треба доминантно да им обезбедува знаење и вештини. Во таа смисла треба да се оствари соработка со високо образовните институции и да се понудат курикулуми кои во најоптимален случај ке ги задоволат потребите на овие организциони единици.

Предмет на наш интерес беше и тоа на каков начин се врши пополнувањето со вработени во овие организициони единици прикажано во табела 13. Има искуства во

органите за државна управа некои организациони единици да се третираат како “казнена експедиција или кадровско депо“каде работниците се прераспределуваат според субјективни причини и сфаќања на раководните структури. Затоа во структарата на прашањата е и тоа како испитаниците дошле на работните позиции. Од одговорите можеме да констатираме дека 18,89% од испитаниците одговориле дека биле распоредени без нивна согласност. А додека вработувањето во одделите за обезбедување вообичаено одело преу јавен оглас за вработување или преку интерен оглас односно биле регрутирани кадри од самото министерство или организациона единица. Како прераспоредувањето без согласност (околу 18,89%) посебно на службениците за обезбедување, влијае на нивните компетенции е прашање кое треба да се доистражи и натаму да се анализира и врз таа основа да се градат оценки.

Табела 13 Испитаници според типот на вработување во одделот за обезбедување

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Преку интерен оглас на министерството за внатрешни работи	21	12	7	40
Преку јавен оглас за вработување на министерството за внатрешни работи	3	7	23	33
Распореден/а сум без моја согласност	6	11	0	17
Вкупно	30	30	30	90

Она што останува како карактеритика е дека за Северна Македонија и Словенија по типични се прераспоредувањата преку интерен оглас, односно се регрутира кадар од самото Министерство, а додека за Албанија карактеристични се вработувањата преку јавен оглас при што се примаат службеници за обезбедување без работно искуство во полиција или без искуство со ракување со оружје.

Следното прашање што заслужува внимание е каква е подготовката на новиот кадар за новите задолженија прикажано во табела 14. Затоа во прашалникот секој испитаник го замоливме да ни одговори на прашањето дали испитаникот добил обука по распоредувањето на работното место, при што 17 испитаници од Македонија, или нешто повеќе од половината, не добиле обука по распоредувањето на новото работно место, а додека во Албанија сите испитаници добиле обука по распоредувањето на новото работно место. Почетната обука и тренинг се смета за еден од клучните сегменти во создавањето основа за стекнување и одржување на компетенциите. За разлика од ова, во Словенија 25% од испитаниците не добиле обука пред да бидат распоредени на работното место.

Податоците укажуваат дека регрутирањето на кадри, поготово преку интерни конкурси или интерни прераспоредувања не е секогаш најдобрата формула. Пренамената и преквалификацијата на кадри во рамките на самата организациона единица за обезбедување или Министерството треба да кореспондира со системот на стекнување и градење на компетенции.

Табела 14 Испитаници според критериумот дали добиле обука (тренинг) по распоредувањето на работното место

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	13	24	30	67
Не	17	6	0	23
Вкупно	30	30	30	90

Во напишана анализа во табела 15 ќе се примени аналитичката постапка Х-Тест (Хиквадрат тест) за да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во одговорите на трите групи испитаници од анализираните земји. Нулта хипотеза претпоставува дека такви разлики не постојат.

Табела 15 Дали постојат разлики во ставовите меѓу испитаниците од Северна Македонија, Словенија и Албанија?

Тест за независност во табела за непредвидени состојби				
Табела за фреквенција (горна: забележана; долна: очекувана)				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
да	13	24	30	67
	22,33	22,33	22,33	

не	17	6	0	23
	7,67	7,67	7,67	
Вкупно	30	30	30	90
Chi-Square Тест				
Степен на слобода		2		
Chi-Square		26,05	*** (P<=0.001) (two-sided)	
P (two-sided)		**0,000**		
Phi		**0,5380**		
Phi^2		0,2894		

Според податоците односно одговорите на испитаниците за **типот на обуките** кои што ги посетувале може да се утврди дека постои сигнификантна разлика (χ^2=26,05, sig. 0,000) во оценките и ставовите кај испитаниците во трите држави во делот на одржувањето на подготвителни обуки за работно место и на кој начинот на кој истите се организирани. Во непосредна врска со претходната обука при распоредување на задачите предмет на интерес на истражувањето е кој тип на обука биле ангажирани во врска со новите работни задачи, имено испитаниците во Северна Македонија одговориле дека посетувале обуки за возење на важни личности, укажување на прва помош, како и тактичко и оперативно возење. Во Словенија тој обем на тренинзи се зголемува при што испитаниците добиле обуки за безбедност на личности, безбедност на објекти од посебно значење, обука за лична безбедност, безбедност на предмети од посебно значење, курс за употреба на рентген опрема, курс за управување со толпата, курс за контрола од експлозив, курс за командоси и така натака. Во Албанија бројот на обуките за овој тип на телохранители е значително во помал обем и се сведува на обука за превентивна и оперативна заштита, тактика за справување со тероризам, гаѓање со огнено оружје.

Врз основа на резултатите треба да се упати на потребата од воведувањето на континуирана и задолжителна обука на полициските службеници за секое поспецифично прераспоредување и упатување на нова работна задача. На тој начин се стеснува можноста од импровизации и преземање на дејствија кои не се израз на дадената проблемска ситуација. Дополнително со цел да се испита на колку обуки присуствувале нашите испитаници направивме интервал “од-до“како што е прикажано во табела 16. Притоа карактеристично е тоа што најголем дел од испитаниците присуствувале на 1 до 5 обуки во текот на работниот стаж. Во Северна Македонија

повторно доаѓа до израз не можноста да се организираат тренинзи или обуки односно повеќе од половината не присуствувале на обуки. Добар пример за тоа се Словенија и Албанија каде што дури 24 испитаници присуствувале на обуки во текот на работниот стаж, односно Албанија каде што сите вработени присуствувале на обуки, што претставува одличен резултат.

Овие податоци упатуваат на потребите од преоценување на причините зошто повеќе од половината испитаници во Македонија (56, 67%) не присуствувуале на ниту една обука. Тоа исто така укажува дека има потреба од донесување на акционен план кој ќе предвиди и овозможи бројни, разновидни и повремени различни обуки.

Што се однесува до должината на обуките, во табела 8 се прикажани одговорите на испитаниците од трите земји, при што може да воочи дека постојат разлики. Доминираат одговорите според кои, секој припадник имал меѓу една и пет обуки. Во таа смисла скоро сите испитраници од Албанија (29 од 30) одговориле дека посетувале до пет обуки. Втората карактеристика е дека испитаниците од Македонија, повеќе од половината одговориле дека не присуствувале на обуки, а оние со меѓу една и пет обуки се една третина. Една петтина од испитаниците во Словенија, не присуствувале на обука, една тертина посетувала до пет обуки, а една петтина меѓу шест и десет обуки. Во оваа група за одбележување е дека кај испитаниците од Словенија постои вравнотежена зачестеност на испитаниците според бројот на одржаните обуки.

Табела 16 Испитаници според бројот на обуки

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 обуки	10	10	29	49
Од 6 до 10 обуки	2	6	1	9
Од 11 до 15 обуки	1	4	0	5
Од 16 до 20 обуки	0	4	0	4
Од 21 до 30 обуки	0	0	0	0
Не присуствувале на ниедна обука	17	6	0	23
Вкупно	30	30	30	90

Во однос на должината (изразена во денови) на обуките прикажана во табела 17, испитаниците од Словенија најмногу посетувале кратки обуки од 1 до 7 дена, а испитаниците од Албанија имаат обуки од 15 до 30 дена. Одговорите на испитаниците упатуваат на тоа дека станува збор за воспоставен систем за стекнување и одржување на компетенциите и дека тоа може да се искористи како добра практика особено во нашата земја.

Табела 17 Испитаници според должината на обуките

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 7 дена	8	19	0	27
Од 8 до 14 дена	5	4	2	11
Од 15 до 30 дена	1	1	28	30
Повеќе од 31 денови	0	0	0	0
Не присуствувале на ниедна обука	17	6	0	23
Вкупно	30	30	30	90

Предмет на натамошен интерес се резултатите од истражувањето кои се однесуваат на тренинзите и вежбите со огнено оружје прикажани во табела 18. Позитивно е сознанието дека нема испитаници кои воопшто немале вежби со огнено оружје, според резултатите во Северна Македонија вежби пукање со огнено оружје се одржувале еднаш или два пати годишно. За разлика од практиката во Северна Македонија, во Словенија и Албанија каде најголемиот дел од испитаниците вежбаат со огнено оружје повеќе пати годишно. Како интегрален сегмент на вежбите за гаѓање со огнено оружје се и теоретските и практичните обуки за користење на средства за присилба и огнено оружје.

Табела 18 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Еднаш годишно	10	4	0	14
Двапати годишно	17	2	0	19
Повеќе пати годишно	3	24	30	57
Немам тренинзи со огнено оружје	0	0	0	0
ВКУПНО	30	30	30	90

Истражувачките резултати упатуваат на потребата од донесување на акционен план за интезивирање на обуки и тренинзи на вработените на тактичко ниво што ќе придонесе за унпаредувањена постојните и стекнување на нови знаења и вештини, односно подобрување на професионалните компетенции. Од податоците добиени од испитаниците за Северна Македонија притоа имајки го во предвид квантумот на тренинзи што ги имале службениците во Албанија и Словенија може да се воочи дека во овие две држави сите службеници за обезбедување на личности повеќе пати годишно посетувале практична обука за користење на средства за присилба и огнено оружје. По ова се поставува прашањето како во Северна Македонија се одржуваат компетенциите од оваа област имајки во предвид дека 90% од испитаниците (полициски службеници) посетиле ваков тренинг само еднаш до два пати годишно.

Табела број 19 Дали постојат разлики во одговорите на испитаниците меѓу бројот на вежбите со употреба на огнен оружје и земјата од која се?

Тест за независност во непредвидени ситуации

Табела за фреквенција (горна: забележана; долна: очекувана)

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Еднаш годишно	10	4	0	14
	4,67	4,67	4,67	
Двапати годишно	17	2	0	19
	6,33	6,33	6,33	
Повеќе пати годишно	3	24	30	57
	19	19	19	
Немам тренинзи со огнено оружје	0	0	0	0
	0	0	0	
Вкупно	30	30	30	90

Chi-Square Test		
Degrees of freedom	6	
Chi-Square	59,28	*** (P<=0.001) (two-sided)
P (two-sided)	**0,000**	
Phi	**0,5739**	57,39
Phi^2	0,3293	32,93

Од понудената пресметка на χ^2-тестот во табела 19, може да се констатира дека постои сигнификантна разлика меѓу бројот на вежбите со употреба на огнено оружје во земјите во кои е спроведено истражувањето. Имено, бројот на практиките (вежбите со огнено оружје) од земја до земја се разликуваат со 57,39 %. Може да оцениме дека χ^2 -тестот од 59,28 (sig. 0,00) укажува дека во пактиката на испитаниците од Македонија, Словенија и Албанија постојат значајни разлики и дека тој интензиет наодноси меѓу бројот на вежби со употреба (пукање) на огнено оружје и земјата од која потекнува

испитаникот се разликуваат, како и тоа дека таа врска е обаснета (p^2) so 32,93%. Овој показател укажува дека во утврдувањето на причините за бројот на вежби со употреба (пукање) на огнено оружје треба да се доведува и во релација со други индикатори, а не само со припадноста (дејствувањето) на испитаниците во службата на испитуваната земја.

Во тесна врска со одговорите од претходното прашање се и одговорите прикажани во табела 20. Имено од испитаниците беше побарано да се одговори дали во последните 5 години посетиле теоретска и практична обука за употреба на средства за присила или огнено оружје.

Табела 20 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	7	28	30	65
Не	23	2	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Во однос на одговорите за посетата на теориска и практичка обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје, може да се оцени дека разликите се особено значајни. Што покажуваат тие? Ако се суди според одговорите на испитаниците, постои невооедначена практика на обуките за стекнување знаења (теоретски и практични) во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје. Тоа посебно е индикативно да се прокоментира и проучи (да се види дали има поинаква евиденција) зошто повеќе од две третини од испитаниците во Македонија одговориле со не, а сите испитаници од Албанија со „да“, а доминантниот број од Словенија (28) со „да“.

Податоците несомнено упатуваат на дполнителната анализа од која ќе се утврди дали и колку тие се во согалснсот со практиката, но тоа подразбира дека е потребен цел сет на дополнителни активности и органзирање активности, вежби, обуки и тренинзи за што ќе е потребно да се изработи посебен акионен (оперативен) план за брзо дејствување, како и премостување на пропустите и слабостите.

5. Анализа на истражувачките резултати од групите испитаници за обезбедување објекти на оперативно ниво

Предмет на натамошна анализа се ставовите (одговорите) на испитаниците, за обезбедување на објекти на оперативно ниво во врска со работното искуство како еден од елементите на компетентноста. Имено, од податоците во Табела број 21 можеме да се констатира дека во Македонија вработените со најдолго работно искуство (исто како и кај оперативното обезбедување на личности) доминираат испитаници со работно искуство од 21 до 30 години. Во Словенија најзачестена е групата со работно искуство од 21 до 30 години, но нешто побројна е групата со работно искуство од 11-20 години. И во Албанија најфреквентна е групата на (нешто повеќе од половината) испитаници со работно искуство од 16-20 години.

Табела 21 Испитаници според работното искуство во службата за обезбедување - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 години	2	0	4	6
Од 6 до 10 години	2	1	2	5
Од 11 до 15 години	6	9	6	21
Од 16 до 20 години	4	7	17	28
Од 21 до 30 години	16	13	1	30
ВКУПНО	30	30	30	90

Што покажуваат искуствата? Воочливо е дека политиките на кадровското структурирање на вработените за обезбедување на оперативно ниво, од земја до земја се разликува и дека искуствата на секоја земја одделно и на сите земји заедно може да упатува на потребата од проучување на искуствата и непосредна примена на позитивните искуства, односно научени лекции. Тоа, значи дека во развивањето на организиационите единици и осопособувањето на човечките потенцијали соодветно внимание треба да се посветува на тоа, службите, поточно врабитените да ги обединува енергијата, полетноста и силата која е поспецифична за помладите припадниси и искуството, знаењето, но и располагањето со доволно суштински знаења и тактички вештини специфично за средната и повозрасната група на вработени.

Стекнувањето на специфични знаења и располагањето со вештини за нивна операционализација се претпоставка за несметано извршување на поставените задачи и основа за постигнување на резултати кои се на висината на одгонетнувањето на проблемската ситуација, но и на очекувањето на организираната заедница. Овде терба да укажеме дека и во оваа група испитаници доминира старосната група од 41 до 50

години. Од податоците во Табелата 22, може да се констатира дека доминираат испитаниците во средната возраст, за која е карактеристично сознанието дека физичката подготвеност на испитинаците е значително помала. Односно најверојатно затоа што обезбедувањето објекти побарува значително помала физичка подготвеност, отколку обезбеудвањето на личности.

Табела 22 Испитаници според возраста - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 20 до 30 години	3	0	6	9
Од 31 до 40 години	9	7	7	23
Од 41 до 50 години	16	17	17	50
Од 50 и повеќе	2	6	0	8
Вкупно	30	30	30	90

Следно обележје на анализа на истражувачките резултати е возрасната структура на оваа група испитаници на тактичко ниво задолжени за обезбедување на објекти.

Ако се погледнат податоците дадени во Табела 23, може да се воочи дека меѓу вработените во Обезбедувањето на објекти на оперативно ниво, доминираат вработените со средно образование, потоа следат тие со високо образование (240 кредити), па вработените со високошколска наобразба со 180 кредити. Поспецифични се резултатите на Македонија и Словенија, каде е што средното образование преовладува во оперативното обезбедување на објекти, слично како и кај оперативното обезбедување на личности, со таа специфичност што во Македонија има и по двајца доктори на науки и магистри. Научните степени на образование не се карактеритсични за оперативното ниво па оттука логично се поставува прашањето за начинот на нивната ангажираност. За ралика од тоа фокусот во АЛБ повторно е ставен на вискокото образование и тоа на она со 240 кредити.

Табела 23 Испитаници според степенот на образование Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно образование	15	16	6	37

Високо образование (години 180 кредити)	3	9	6	18
Високо образование (4 години 240 кредити)	8	4	18	30
Магистер	2	1	0	3
Доктор на науки	2	0	0	2
ВКУПНО	30	30	30	90

Од целината на податоците може да се воочи дека образовниот профил на вработените во обезбедувањето на објекти на оперативно ниво е со високо образование, од кои 18 вработени се со образование со 180 кредити и 30 со универзитетски дипломи за кои се неопходни 240 кредити. И на ова ниво (Обезбедување објекти на оперативно ниво), во структурата на вработените во Албаниија доминираат вработените со високо образование. Зошто е тоа така? Одговорите можат да упатуваат на повеќе специфичности во развојот на службите за обезбедување објекти на оперативно ниво, но во основа се темели на присуството (или отсуството) на политика на оценка и евалвација на тие процеси, но и убеденост за значењето и виталните функции на овој вид специфични задачи на службите за Обезбедување на објекти на оперативно ниво.

6. Видот на образование на испитаниците од опертивно ниво

Следното прашање што заслужува посебно внимание е типот на образование со кои располагаат службите за Обезбедување објекти на оперативно ниво претставено во табела 24. Истражувачките резултати укажуваат дека во образовните профили на службите за обезбедување објекти на оперативно ниво, доминираат кадрите со поспецифични безбедносни знаења, определени во група на високообразовни профили како „безбедност“. При тоа, треба да се подвлече дека во образовниот профил на вработените во службата за Обезбедување објекти на оперативно ниво во Албанија доминира токму оваа категорија вработени, од обласа на безбедноста. Овој образовен профил во Македонија е една петтина, а во Словенија е повисок од една осмина од вкупниот број вработени. Имајки ја во предвид шареноликоста на типот на образование посебно во Северна Македонија и Словенија може да се претпостави дека не постои јасна аналитичка проценка кој стручен профил е најсоодветен за вршење на ваквите работни задачи. Тоа може да се доведе во релација и со начинот на пополнувањето на работните места и користењето на дискреционите права за прераспоредување безсогласност, што може да индицира дека служба која добива

обележја на "казнена експедиција" или кадровско депо. Во такви случаи стекнувањето на компетенциите се одвива на работното место низ тренинзи континуирани и почетни обуки итн. Ова практично ни укажува на тоа дека во службата за обезбедување треба да се посвети поголемо внимание и да се воспостави систем за спроведување тренинзи, надградба, одржување на компетенциите на вработените, како и нивно сертифицирање. Во овој контекст во одделот за обезбедување на определени личности и објекти во изминатиот период одржани се повеќе обуки: Придружба, безбедност и заштита: техники за поединци во ризик, Разузнавање и оперативни информации за финансирање на тероризам, Обука за ракување и употреба на огнено оружје, Заштита на критична инфраструктура на меки цели, Специјални оружја и тактики итн.

Табела 24 Испитаници според типот на високото образование - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	1	3	1	5
Политички науки	0	2	0	2
Физичка култура	1	3	1	5
Природни и технички науки	2	2	4	8
Безбедност	6	4	17	27
Економски науки	3	0	0	3
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	2	0	1	3
ВКУПНО	15	14	24	53

Што може да се констатира од вака добиените подотци? Веројатно одговорите се можни во повеќе насоки, но, елементарно се поставува прашањето: што е тоа што Ве квалификува за да постанете носител на работни задачи поврзани со Обезбедување објекти на оперативно ниво? Има ли потреба од теориски корпус на знаења? Од која природа се тие? Што го чини профилот на вработен во Обезбедување објекти на оперативно ниво? Кој образовен профил обезбедува најсоодветни компетенции за вршењето на задачите за обезбедување објекти на оперативно ниво? Несомнено дека одговорот на овие и слични прашања, на преден план ќе се изнесе еден концепт дека оваа и на неа слични служби често пати се развивани како „омнибус" служби, во некои времиња како „кадровски" депоа, или „казнени" структури, па се распоредувани кадри кои ќе се занимаваат со „нешто".

Натамошната анализа е фокусирана на начинот на пополнувањето на овие работни места. Имено како и кај испитаниците од службите за обезбедување лица, така и во

Обезбедување објекти на оперативно ниво, предмет на интерес беше, на кој начин се врши регрутацијата на кадрите. Имено, од податоците прикажани во Табела 25 може да се констатира дека во Македонија и Словенија вработувањето е преку **интерен оглас,** односно со прераспоредување на полициски службеници од трети организациони единици. Ова слично како и во делот на оперативно обезбедување на личности има свои добри и лоши страни. Добрите страни се тие што без поголеми административни бариери (огласи за вработување, буџет итн) добивате искусни вработени прераспоредени од специјалните единици, а лошите страни како што видовме погоре се тие што некој во овие организациони единици може да биде прераспореден и без своја согласност.

Табела 25 Испитаници според начинот на вработување во одделот за обезбедување - Обезбедување објекти на оперативно ниво**.**

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Преку интерен оглас на министерството за внатрешни работи	21	20	1	**42**
Преку јавен оглас за вработување на министерството за внатрешни работи	4	6	27	**37**
Распореден/а сум без моја согласност	5	4	2	**11**
ВКУПНО	**30**	**30**	**30**	**90**

За разлика од овој пристап Албанија практикува јавен оглас што од своја страна исто така има свои добри и лоши страни, на пример можете да го одберете најдобриот персонал но без претходно искуство во полициските служби, но секако би ви требале минимум една до три години за нивно стручно оспособување.

Следното прашање што е предмет на анализа е дали испитаниците од Обезбедување објекти на оперативно ниво добиле обука пред да започнат со работните обврски на работното место на кое биле распоредени? Од податоците во Табела 26 може да се воочи дека во Македонија како и кај системот за обезбедување на личности повеќе од половината од службениците не добиле обука пред распоредувањето на работното место односно не добиле никаков тренинг. Ова значи дека компетенциите на вработените се стекнуваат на несистемски начни, нема записи за тоа кој, кога, колку и каде бил на обука во последните 5 години (и навистина нема) итн.

Табела 26 Испитаници според тоа дали добиле обука пред да започнат со работните обврски на работното место на кое биле распоредени - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	13	21	30	64
Не	17	9	0	26
ВКУПНО	30	30	30	90

Ако бројот на обуките и тренинзите е индикатор за компетентноста на вработените во обезбедувањето на објекти на тактичко ниво, тогаш можеме да констатриаме дека како и кај испитаницињет од обезбедувањето на лица од тактичко ниво во Северна Македонија повеќе од половината не присуствувале на ниту една обука.

Во Словенија и во Албанија воочлива е сосема различна слика во однос на имплементација на системот на обуки пред стапување на конкретното работно место т.е напротив истото е пракса и основен предуслов за понтамошно градење на компетенциите. Ако ова се спореди со тоа дека повеќе од 80% од испитаниците во Албанија имаат високо образование во овој сегмент на вработување можеме да заклучиме дека навистина се посветува внимание на надградбата и стекнување на компетенции за овој тип на работни позиции.

Табела 27 Испитаници според тоа колку обуки или тренинзи од областа на обезбедување на определени објекти сте присуствувале - Обезбедување објекти на оперативно ниво:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 обуки	12	14	30	56
Од 6 до 10 обуки	2	3	0	5
Од 11 до 15 обуки	0	2	0	2
Од 16 до 20 обуки	0	0	0	0
Од 21 до 30 обуки	0	2	0	2
Не сум присуствувал на ниедна обука	16	9	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Испитаниците од Албанија присуствувале мегу една и пет обуки, во Словенија скоро половината испитаници имаат од една до пет обуки (14 испитаници), а скоро една третина одговориле дека немаат ниту една обука. И овие резултати укажуваат дека треба да се пристапи на организиран и систематичен начин кон работата во овие организациони единици и дека треба да се интензивира донесувањето на акциони планови за подобрување на компетенциите во овие сектори.

Согласно нашите испитувања во службата за обезбедување во Македонија вработените кои обезбедуваат објекти на оперативно ниво посетиле обуки за анализа и примена на конкретен план за обезбедување на објектот кој се обезбедува, обезбедување личности во затворен и отворен објект, кратка обука за обезбедување на траса и крајна точка – прва помош, тактичко или/и ескортно возење. Потоа во Словенија посетиле обуки за безбедност на објекти и личности, откривање експлозиви, а додека во Албанија ги добиле следните обуки: воведување во начинот и природата на работата на обезбедување на објекти, како и анти-терористичка обука.

Табела 28 Испитаници според просечна должина на обуките кои ги посетиле Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Од 1 до 7 дена	8	18	0	26
Од 8 до 14 дена	6	0	0	6
Од 15 до 30 дена	0	1	30	31
Повеќе од 31 денови	0	2	0	2
Не сум присуствувал на ниедна обука	16	9	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Податоците од табелаите 27 и 28 илустрираат за присуството на обуки на полициските службеници за обезбедување на објекти на оперативно ниво каде што начелно сите службеници присуствувале на 1 до 5 обуки што се смета за определен оптимум во врска со стекнувањето и одржувањето на компетенции. Разликата е во должината на обуките, при што во Македонија половина од службениците за обезбедување поседувале обуки од 1 до 7 и 8 до 14 дена, а додека во Словенија скоро две третини посетувале обуки од 1 до 7 дена, што исто така се смета за определен оптимум во системот на стекнување и одржување на компетенции. Интересен пример е со Албанија каде што обуките за оваа намена траат од 15 до 30 дена. Ова е така можеби затоа што во албанската служба за обезбедување се примаат полициски службеници по пат на јавен оглас, однсоно апликанти кои што немале претходно работно искуство во безбедносните служби или пак со ракување на оружје и како такви мора да бидат подложни на обуки и тренинг од 15 до 30 дена. Практично кажано се работи за различен систем.

Многу интересни информации дознаваме од табела 18 каде може да се констатира дека службениците за обезбедување од Македонија скоро во 90% практикуваат вежби со пукање од огнено оружје еднаш до два пати годишно. Ние сме на мислење дека ова не

е доволно и дека треба да се обнови, и специјализира системот на обука кој се однесува на гаѓање со огнено оружје. Службениците за обезбедување објекти на оперативно ниво од Словенија тоа го имаат распредено во три категории веројатно според потребата или сензитивноста на објектот кој се обезбедува, а додека службениците за обезбедување на објекти на оперативно ниво во Албанија во рамки на редовната обука практикуваат гаѓање со огнено оружје повеќе пати годишно имајки ја во предвид сензитивноста на објектите кои се обезбедуваат.

Од друга страна во Табела 29 се прикажани податоците што се однесуваат на посета на теоретска или практична обука. Начелно службениците за обезбедување (повеќе од две третини) и на објекти и на личности од Македонија не посетиле никаква обука во последните 5 години која се однесува на законската (нормативната) уреденост на дејноста, пркатичната употреба, или тренинзи за освежување на знаењето од оваа проблематика што е особено важно за градење на системот на компетенции имајки во предвид дека овие полициски службеници имаат специфични работни обврски кои бараат не само класична употреба на огнено оружје туку и прецизност, справување со заложници итн.

Табела 29 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје? - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Да	8	22	30	60
Не	22	8	0	30
ВКУПНО	30	30	30	90

За разлика од службениците во Македонија, службениците за обезбедување во Словенија, особено во Албанија посетиле барем една теоретска или практична обука во врска со законска регулатива која се однесува на користење на огнено оружје и средства за присилба.

7. Анализа на истражувачките резултати од испитаниците раководители за обезбедување на личности на тактичко ниво

Составен дел на анализата на испитаниците е согледувањето и интерпретацијата на податоците од анкетата на по 15 испитаници (раководители) на личности и 15 испитаници (раководители) на објекти на тактичко ниво. Обезбедувањето личности на тактичко ниво опфаќа вкупно 15 испитаници, кои се ангажирани во менаџирање или раководењето со системот на обезбедување на личности, односно опфатени се

раководни работници. Притоа беше опфатен раководен кадар од службите за обезбедување од МВР на Северна Македонија, од Словенија и од Албанија. Во Табелата 30 се прикажани податоци за работното искуство на раководниот кадар. Од нив може да се воочи дека раководните работници претежно имаат од 21 до 30 години работен стаж, притоа имајки го во предвид бенифицираниот работен стаж каде што со 30 години ефективно работно искуство овие полициски службеници заминуваат во пензија. Тоа значи дека на раководна позиција се наогаат кадри кои располагаат со богато искуство и се во состојба да поцелосно ги согледуваат сложените а често пати и непредвидливи настани.

Табела 30 Испитаници според години работно искуство - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Од 1 до 5 години	0	0	1	2
Од 6 до 10 години	0	1	0	1
Од 11 до 15 години	2	3	0	5
Од 16 до 20 години	2	3	0	5
Од 21 до 30 години	11	8	14	33
ВКУПНО	15	15	15	45

Ова кореспондира со наодите во Табела 31 каде што начелно раководниот кадар е сместен меѓу испитаниците од 41 до 50 години старост. Практично, според наодите ако бараме идеален раководен кадар во областа на обезбедување на личности на тактичко ниво тоа би бил кадарот со 20 до 30 години работно искуство и од 41 до 50 години старост. Овие бројки во Македонија се слични со оние во делот на обезбедување на оперативно ниво, што ќе рече дека најверојатно и извршителите и раководителите се со сличен работен стаж и години на старост. Секако за ова да се потврди потребен е поголем репрезентативен примерок.

Табела 31 Испитаници според години на старост - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Од 20 до 30 години	0	1	0	1
Од 31 до 40 години	3	4	0	7
Од 41 до 50 години	8	7	13	28
Од 51 години нагоре	4	3	2	9
ВКУПНО	15	15	15	45

Како што очекувавме испитаниците од Северна Македонија се со високо образование, освен Словенија каде што дури 6 испитаници на тактичко (раководно) ниво односно нешто помалку од половината (40%) се со средно образовние. Ваквата состојба го

отвара прашањето за стекнувањето на менаџерски или раководни компетенции во делот на обезбедувањето на личности. Оваа состојба ја отвара дилемата дали станува збор за рутинска содржина за што е неопходно работното искуство. Во оваа категорија претежно се наоѓаат полициски службеници за обезбедување со работен стаж од 21 до 30 години, односно во третата декада од работното искуство. Дополнително во Македонија и Албанија има скоро изедначен исход во делот на степенот на образование односно персоналот е со високо образование 240 кредити или се магистри на науки. Податоците прикажани во Табела 32 упатуваат на степенот на образование на вработените на тактичко ниво во трите земји. Може да се воочи дека во работните состави на ова ниво во Северна Македонија и Албанија доминираат вработени со високо образвание (240 кредити), додека во Словенија оние со тригодишно високо образование (180 кредити). Втората специфичност е што мегу македонските испитаници 5 имаат завршен степен магистар и еден доктор на науки. Ваквата обрзовна структура е индикатор кој укажува на одделните погледи, искуства и културни специфичности на службите во земјите што се предмет на анализа, но може да индицираат и други претпоставки за тоа, на пример: Дали ова ниво на службата е дел од кадрвоските резерви на органите и може да се користат како средини за прераспоредување или преупатување во други служби, но тоа прашање е интересно и значајно и бара соодветно истражување и анализа што сега не е предмет на интерес.

Табела 32 Испитаници според степенот на образование - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Средно образование	1	6	0	7
Високо образование (3 години 180 кредити)	0	8	0	8
Високо образование (4 години 240 кредити)	8	1	9	18
Магистер	5	0	6	11
Доктор на науки	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

И повторно типот на образование не игра ообена улога односно повеќето испитаници повторно имаа факултет за безбедност како што е прикажано во табелата 33. Со други зборови кажано не можеме да издвоиме ниеден факултет како најсоодветен кој најдобро би го поддржал стекнувањето и надградбата на компетенциите во рамки на менаџирањето со овие служби. Во овој контекст во огласот за вработување на

“Службеник за обезбедување на личности“ во мисијата на Обединетите Нации во Ирак Багдад од Јануари 2022 година со референтен број (22-Security-UNAMI-171531-R-Baghdad), се бара минимум средно образование или еквивалентна наобразба. Но за сметка на тоа се бара интензивно и прогресивно осум годишно професионално искуство, како и најмалку двегодишно искуство во управување со работни процеси од оваа област и тоа на ниво на тим лидер во национална, приватна или меѓународна безбедносна организација[9]. Во следниот пример, за да се постане таен агент за обезбедување на политички претставници на високата администрација на САД (US Secret Service), се бара четиригодишна диплома од акредитиран колеџ или универзитет, стекната во последните две години, без притоа да се потенцира типот на образованието[10].

Табела 33 Кој тип на високо образование го имате завршено?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	2	1	0	4
Политички науки	2	0	0	2
Физичка култура	2	1	1	4
Природни и технички науки	1	0	0	1
Безбедност	4	5	11	20
Економски науки	0	1	0	1
Социологија,педагогија,социјална работа,психологија	3	1	3	7
ВКУПНО	14	9	15	38

Во табелата 34 се прикажани резултати кои упатуваат на определени слабости во нашиот систем на градење на компетенции, особено следени преку индикаторот дека во Македонија пет испитаници, односно една третина од раководните работници биле обучени пред доаѓањето на новата должност, а две третини (10 испитаници) не добиле тренинг пред да бидат распроедени на работното место. Во Словенија и Албанија бројот на лицата кои биле обучени пред распоредувањето на новите задачи е скоро 100%, што претставува клучен сегмент во однос на стекнувањето и надградбата на компетенциите.

Табела 34 Испитаници според тоа дали испитаниците добиле обука пред да бидат распоредени на работното место на кое се поставени - Обезбедување личности

[9] UN Careers (https://careers.un.org/lbw/jobdetail.aspx?id=171531)

[10] tad-special-agent-brochure-star-print.pdf (secretservice.gov) страна 10.

тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	5	14	15	34
Не	10	1	0	11
ВКУПНО	15	15	15	45

Во Табелата 35 се прикажани одговорите на пршањето дали испитаниците посетиле обука или тренинг за менаџмент од областа на обезбедувањето. Од содржината на податоците може да се констатира дека во Македонија две третини од испитаниците не посетиле таква обука, а претходно видовме дека и не добиле обука за самото работно место за кое се распоредени. Во Словенија (со исклучок на еден) и Албанија сите испитаници добиле тренинг пред да бидат распоредени на работно место од областа на обезбедување на тактичко ниво.

Табела 35 Испитаници (раководители) според тоа дали посетиле обука или тренинг за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	6	9	15	30
Не	9	6	0	15
ВКУПНО	15	15	15	45

Подвлекуваме дека формалната обука за менаџмент (резултати од испитувањето во Табелата 35) е важен аспект во системот на обезбедување на важни личности. Најзначајната активност на полициските раководители која е поврзана со управувањето на човечките ресурси (потенцијали) е да создадат услови нивните подредени да може да ги извршуваат своите активности на најдобар можен начин според нивните лични капацитети и интереси. Од ова произлегуваат двете спротивставени но неопходни насоки по кои се движат полициските раководители, *прво*, тие мора да работат за да ја осигураат стабилноста на организацијата и на системот и *второ,* да ја подготват организацијата за неизбежните промени и реформи кои мора да се случат. (Дујовски, 2023:67). Глобализираниот свет во кој живееме еволуирал во долги временски периоди. Техниките за корпоративно управување сочинуваат матрица од акции и техники. Тие вклучуваат поставување на работни цели преку дефинирање на очекувањата, системи за евалуација на перформансите и отворени процедури за повратни информации и комуникација. Ефективните системи за обука за управување пренесуваат вештини и знаења во однос на справувањето со вработените на работното место. Ова е корисно на секое ниво на корпоративната

хиерархија за обезбедување што го поттикнува меѓусебното разбирање на различни нивоа или структури на менаџмент. Управувањето со времето и искористувањето на ресурсите во сложените системи на обезбедување на личности се клучни вештини кои кога се користат ефективно, можат да послужат за засилување на напредокот кон постигнување на корпоративните или стратешките цели на организационата единица. Напоменуваме дека програми за обука можеби нема да дадат плод за еден ден, но остануваат долгорочни алатки кои ги зајакнуваат организациските перформанси и помагаат да се развие моралот на вработените. Имено стекнатите знаења и искуства од обуките понатаму може да се користат од страна на повисокото и средното раководство во смисла на споделување на корпоративните најдобри практики, нудејќи им можност на вработените да учат нови вештини и поврзувајќи различни нивоа на хиерархијата (хоризонтална и вертикална интероперабилност).

Од податоците прикажани во табелите број 36 и број 37 може да се идентификува бројот на обуки и просечната должина на обуките за стекнување и одржување на компетенциите на персоналот особено менаџирањето на системот на обезбедување на личности.

Табела 36 Испитаници според бројот на други обуки од обласа на обезбедување на определени личности и објекти на кои присуствувале - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Од 1 до 5 обуки	11	5	0	16
Од 5 до 10 обуки	1	1	15	17
Од 10 до 15 обуки	2	1	0	3
Од 15 до 20 обуки	1	4	0	5
Од 20 до 30 обуки	0	4	0	4
ВКУПНО	15	15	15	45

Од податоците во табела 36 може да се воочи дека испитаниците (раководители) на обезедување на личности имаат зголемен број на обуки. Повеќе од 2/3 од испитаниците во Северна Македонија посетиле најмалку 1 од 5 обуки, во Словенија тој број изнесува 1/3. Раквоодителите во Албанија имаат мегу 5 и 10 обуки.

Табела 37 Испитаници според просечната должина на другите обуките кои сте ги

посетувале - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Од 1 до 7 дена	8	10	0	18
Од 7 до 14 дена	3	0	0	3
Од 14 до 30 дена	2	1	15	18
Повеќе од 30 дена	2	4	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Во однос на должината (во денови) на обуките може да се воочи слична состојба како и кај испитацните на оперативно ниво. Имено за истпитаниците од Северна Македонија и Словенија, обуките доминантно траат до 7 дена а за испитаниците од Албанија до 30 дена. Од овие податоци може да се констатира дека постои различна култура и перцепција за значењето на службите за обезбедување на имоти и лица. Во тој контекст начинот на селекција, начинот на вработување, образовниот профил, обврски за посетување на обука, должината на обуката во Северна Македонија, имаат слични тенденции со службата за обезбедување во Словенија, за разлика од тие во Албанија. Можните одговори се бројни. Во оваа прилика во форма на претпоставен одговор ќе наведеме, можеби тоа е дел од културата и искуствата стекнати во заедничката држава, за тоа како се пополнува и каква е гржата за вработените во оваа служба. Но, тоа значи дека има и нов предизвик за натамошни истражувања и анализа на оаа подрачје.

Податоците прикажани во **табелите 38, 39 и 40** се значајни за проучувањето на компетенциите кај персоналот кој работи на обезбедување на личности. Од податоците во Табела 38 може да се воочи, дека и кај оваа група испитаници, од Македонија повеќе од 2/3 од нив не добиле теоретска или практична обука за употреба на средства за присилба или огнено оружје, односно повеќе од 2/3 не добиле обука од обалста на менаџментот или обука пред да бидат распоредени на работното место. Ова секако го отвара прашањето за системот на стекнување и надградба на компетенциите на овие вработени. Односно не е јасно како ги добиваат компетенциите за спроведување на работните задачи.

Табела 38 Испитаници според тоа дали во последните 5 години посетиле теоретска или практична обука за употреба на средство за присилба и огнено оружје - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	4	15	15	34
Не	11	0	0	11
ВКУПНО	15	15	15	45

Во Словенија и Албанија сликата е различна имајки ги во предвид презентираните бројки каде што сите испитаници согласно резултатите прикажани во Табела 38 посетиле обука за употреба за средства за присилба или огнено оружје во последните 5 години. Во текот на истражувањето раководните работници – на тактичко ниво ги запрашавме дали располагаат со компетентен персонал. Во одговорите и скоро половината испитаници од Македонија одговориле дека не располагаат со компетентен персонал во делот на обезбедување на личности.

Состојбата повторно е различна во Словенија и Албанија каде што 100% од менаџерите сметаат дека располагаат со компетентен персонал. Ова секако кореспондира со претходните податоци кои се однесуваат на обуки кои ги посетиле вработените на оперативно ниво во Словенија и Албанија. Во исто време и Македонија и Словенија бележат недостаток од персонал. Разликата е во тоа што во Македонија согласно резултатите од табелите на работните места присутен е персонал кој не располага со доволно компетенции за извршување на работните задачи.

Табела 39 Испитаници според одговорот на прашањето "Дали сметате дека располагате со компетентен персонал? " Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	8	15	15	38
Не	5	0	0	5
Не знам	2	0	0	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Во Словенија има недостаток на персонал. Имено, според резултатите од испитаниците повеќе од две третини од вработените на оперативно ниво се пополнуваат преку интерни огласи што ја олеснува целокупната постапка на вработување на службеници за обезбедување на личности.

Табела 40 Испитаници според одговорот на прашањето “Дали сметате дека располагате со доволен број перосонал“? - Обезбедување личности тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Да	6	5	15	26
Не	8	10	0	18
Не знам	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Сериозен проблем е недостатокот на персонал. Податоците од табела 40 упатуваат дека повеќе од половината испитаници од Северна Македонија одговориле негативно, како и 2/3 од испитаниците во Словенија. Само испитацните од Албанија имаат апсолутна согалсност дека имаат доволно персонал. Ваквите состојби се индикатор за потребите за понатамошни анализи и истражуања на ова прашање. Годините на работно искуство се еден од предусловите за квалитетен менаџмент во областа на обезбедувањето на објектите од витално значење како Собрание или Влада. Годините на работното искуство како и годините на старост се една од претпоставките за стекнување на компетенции особено заради работното искуство кое го имаат менаџерите од областа на безбедноста. Податоците прикажани во табелите број 41 и број 42 кореспондираат со сфаќањата дека менаџерскиот кадар генерално се мобилизира од оние службеници за обезбедување кои што имаат 16 до 20 односно 21 до 30 години работно искуство што всушност го покажуваат и примерите кај испитаниците во трите држави.

Табела 41 Колку години работно искуство имате? - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Од 1 до 5 години	0	0	0	0
Од 6 до 10 години	0	0	0	0
Од 11 до 15 години	3	2	1	6
Од 16 до 20 години	1	5	10	16
Од 21 до 30 години	11	8	4	23
ВКУПНО	15	15	15	45

И во оваа група кај испитаниците од Македонија и Словенија доминираат оние со работно искуство до 30 години, а во Албанија оние до 20 години.

Табела 42 Испитаници според возраста - Обезбедување на објекти на тактичко

ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Од 20 до 30 години	0	0	0	0
Од 31 до 40 години	4	3	1	8
Од 41 до 50 години	7	5	12	24
Од 51 години нагоре	4	7	2	13
ВКУПНО	15	15	15	45

Слични се состојбите и во возрасните групи. Тие во многу елементи се слични на возрасните групи за обезбедување на личности и објекти на оперативно ниво.

Табела 43 Испитаници според степенот на образование - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Средно образование	2	11	0	13
Високо образование (3 години 180 кредити)	0	1	1	2
Високо образование (4 години 240 кредити)	10	2	12	24
Магистер	3	1	2	6
Доктор на науки	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

И кај испитаниците од обезбедување на објекти на тактичко ниво може да се воочи дека во Словенија доминираат лицата со средно образование, а во Албанија и Северна Македонија испитаници со високо образование (240 кредити).

Табела 44 Кој тип на високо образование го имате завршено? Обезбедување на објекти на тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	1	1	1	3
Политички науки	2	1	0	3
Физичка култура	5	0	0	5
Природни и технички науки	0	0	1	1
Безбедност	2	1	12	15
Економски науки	0	0	0	0
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	3	1	1	5
ВКУПНО	13	4	15	32

Анализирајки ги податоците од испитаниците за обебзедување на објекти и лица на оперативно ниво, како и податоците на испитацните (раководители) на тактичко ниво,

може да констатираме дека тие задржуваат дел од тие карактеристики, но дека во Албанија тие имаат симетричност. Несомнено е дека вработувањето, начинот на пополнување, изборот на вработени, аналитичката проценка за нивото на компетенции за извршување на задаачите, но и избор на раквоодни положби се подрачја кои бараат понатамошна анализа и истражување.

Во однос на степенот на образование интересно е да се каже дека Македонија и Албанија претендираат тоа да е високо образован кадар, за разлика од овие две држави во Словенија овој кадар се регрутира претежно од оние со средна стручна подготовка. Имајки ги предвид претходните анализи дека видот на високото образование е разновидно, и не е дефеинирано, очигледно е дека во Словенија се определиле како критериум да го применат работното искуство на раководните работници, трензинзите кои тие ги поминале во врска со проблематиакта, континуираната едукација на работното место и тренинзите за освежување на знаењето, наместо други форми на образование.

Табела 45 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување – физичка заштита (внатре и надвор) на објект од витално значење Собрание? Обезбедување на објекти на тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Да	9	10	15	34
Не	3	2	0	5
Не знам	3	3	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Недостатокот на кадар, како и нивото на компетенциите, често влијаат на тоа, испитаниците од Северна Македонија и Словенија да одговорат со “не“ или “не знам“ , а испитаниците од Албанија да одговорат со “да“. Задача на раководниот кадар, е да се информирани дали согласно плановите за обезбедување располагаат со доволен број на вработени за да се покрие 24 часовно редовно обезбедување на Собранието и Владата кај секоја држава посебно, притоа имајки предвид дека во секоја од државите има само по еден ваков објект од витално значење, не земајки ги предвид регионалните канцеларии или министерствата. Имено, две третини од испитаниците во Македонија и Словенија одговориле со “да“ дека располагаат со доволно кадар, што се однесува до Собранието, а раководните работници за обезбедување на Владата во Словенија мислат дека не располагаат со доволно кадар за обезбедување.

Табела 46 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Влада? - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**ВКУПНО**
Да	10	7	15	32
Не	3	4	0	7
Не знам	2	4	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Во Албанија и во давата случаи (Податоци од табелите број 45 и 46) менаџерите мислат дека располагаат со доволно кадар за обезбедување.

Понатаму на менаџерите им го поставивме прашањето “Како ги проверувате и одржувате компетенциите на вработените во службата за обезбедување? “ Инетересно е што службениците за обезбедување на тактичко ниво (раководители) од Македонија, одговориле дека тоа го прават при тековното работење или во секојдневна комуникација со службениците за обезбедување преку упатување, дообјаснување или консултација во врска со тековни прашања и законски (подзаконски) регулативи. Ова се разбира е сосема точно кога ќе ги земеме во предвид горе наведените анализи во табелите каде што повеќе од две третини од вработените немале тренинг или обука за тековно стекнување и надградба на компетенции. Во Словенија сликата е сосема различна при што се наведува дека компетенциите се одржуваат на тој начин што за секоја безбедносна функција или работна задача согласно описот и пописот на работните задачи, одобрени се стандардни оперативни процедури и функционални задачи кои се применуваат во секојдневното работење. Ова значи дека во детали се дискутира секоја работна активности или компетенција која треба да ја поседува вработениот (службеникот за обезбедување) во рамки на органзиационата единица за обезбедување. Во Албанија согласно добиените одговори можеме да забележиме дека компетенциите се одржуваат на тој начин што се практикува редовно оспособување на службениците за обезбедување, се практикува силен надзор над работата, а се инвестира и во дообразование на кадрите преку одредени специфични курсеви, обуки, или стручно оспособување.

.

.   .

Од досегашние анализи може да оцениме (констатираме) дека истражувачките резултати понудија еден сет индикатори врз основа на кои треба да се постигнат нови истражувуања и анализи на состојбите во организационите единици за обезбедување на лица и објекти на оперативно и тактичко ниво, да се отпочнат активности за донесување на акциони и други планови за обука и треинг со цел да се зајакнат унапредат и стекнат нови знаења и вештини односно да се подобри компетитивноста во целина.

ГЛАВА ЧЕТВРТА

МЕЃУНАРОДНИ СТАНДАРДИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ЗА КВАЛИТЕТНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ ВО РАМКИ НА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЛИЧНОСТИ

1. Вовед

Целта на ова поглавје е да се направи преглед и теоретска дискусија за тоа како да се имплементира управувањето со ризикот во согласност со меѓународниот стандард ISO31000 во организациона единица за обезбедување на објекти и личности. Имено овој стандард, претставува збир на принципи и упатства за тоа како да се имплементира управувањето со ризикот на оперативно и на тактичко (менаџерско) ниво. Притоа дизајнот и спроведувањето на плановите и рамките на управувањето со ризикот се земаат предвид различните потреби на организационата единица, нејзините конкретни цели, контекст, структура, операции, работни процеси, функции, проекти, производи, услуги или средства и специфични употребени практики“.

Структурата на ова поглавје е усогласена со ISO31000 при што се опфатени секој од петте елементи на рамката за управување со ризик, како и дополнителни поконкретни упатства за негова имплементација т.е структурата е усогласена со низата чекори: „планирај, направи, проверувај, дејствувај“. Во овој контекст четирите чекори се: планирајте што ќе правите т.е активностите да се спроведуваат низ акциски план, извршете го овој план со можност подоцна истиот да биде повторно анализиран низ призма на дебрифинг, проверете дали планот ви овозможил да ги постигнете целите на вашата организација и дејствувајте за да ги идентификувате областите за подобрување во следниот деловен циклус. Овие четири чекори се наоѓаат во многу системи за управување.

Стандардот е усогласен со оваа низа чекори и поддржува континуирано подобрување и следење на ризикот. Стандардот ги предлага четирите чекори на Plan-Do-Check-Act (PDCA) како: дизајн (на рамка за управување со ризик); имплементација; следење и преглед; и постојано подобрување. Овој редослед се следи за да им се помогне, пред се, на агенциите за обезбедување на личности и објекти да развијат и имплементираат управување со ризик на начин што продолжува да го подобрува постигнувањето на целите и што овозможува управувањето со ризикот да одговори на промените со цел да остане ефективно. Имено во контекст на стандрадот се препорачува имплементирање на управување со ризик преку:

- Развивање јасен план за управување со ризици,
- Спроведување на планот како што е дизајниран,
- Потврдување дека планот ги испорачува целите што се поставени (во овој случај целите за спроведување на управувањето со ризик), а потоа
- Дејствување за да се измени планот како одговор на информациите развиени за време на фазите на мониторинг и преглед за тоа што работи добро и што треба да се прилагоди за да се подобрат резултатите (Lark, Nikonov 2015::13)

1.1 Ризик, дефиниција и толкување

Ризикот е поим кој е дефиниран многу пати и на многу начини. Во стандардот ISO31000 „ризикот“ има многу специфично значење и за да се разбере стандардот и неговата имплементација важно е да се разбере најпрво дефиницијата. Во оваа смисла ризикот е дефиниран како „ефект на неизвесноста врз поставените цели“ односно отстапување од очекуваното - позитивно и/или негативно. Притоа гледано низ призма на дефиницијата целите може да имаат различни аспекти (како што се финансиски, здравствени или безбедносни цели) а во согласност со тоа може да се применуваат на различни нивоа во организационата единица (како стратешко ниво, или оперативно-тактичко, во рамки на целата организацијата, или во рамки на одреден работен процес или процеси). Во рамки на стандардот срећаваме и други дефиниции за ризикот како на пример дека иститот се карактеризира преку повикување на потенцијални настани и последици, или комбинација од нив, потоа дека се изразува во смисла на комбинација од последиците од некој настан (вклучувајќи промени во околностите) и поврзаната веројатност за појава. Слично и македонските автори Спасески, Аслимоски, Герасимоски ризикот го дефинираат како можна, претпоставена, очекувана појава, веројатно случување со можен позитивен или негативен исход, но најчесто негативен (можна опасност – безбедносен ризик). Во истиот контекст безбедносниот ризик, пак, претставува можна, претпоставена, очекувана појава, којашто под одредени услови (ризик-фактори), може да предизвика некаков облик на закана или загрозување на вредностите (Спасески, Аслимоски, Герасимоски 2017:129). Понатаму професорите Митревска и Микац укажуват дека ризикот е функција на веројатноста за даден извор на закани кој покажува одредена потенцијална ранливост и резултатот од влијанието на тој несакан настан. (Митревска, Микац, 2017:40)

1.1.1. Релевантна деловна активност, како управување со ризикот

Управувањето со ризикот може да се поедностави со групирање на ризиците според нивната релевантна деловна активност како што се „ризиците поврзани со обезбедувањето на објекти и личности“ за да може поефективно да се управува со нив. **Несигурноста**, како витален елемент на дефиницијата, може да постои како производ на варијабилноста на природните системи и опкружување, а може да произлезе и од информации што не се достапни, достапни се, но се со непозната точност, или се предмет на различни толкувања или вклучуваат низа други можности, вклучувајќи и промени со текот на времето (ISO31000:200, Clause 2.2). Притоа во многу организации, управувањето со ризици со позитивни последици е одвоено од управувањето со ризици со негативни последици.

Во нашиот случај претежно ќе се фокусираме на управување со ризици со негативни последици бидјќи службите за обезбедување генерално се соочуваат или се обидуваат да предвидат негативни последици или случувања од било каков вид. Иако ISO31000 не ги користи овие термини, ризиците со позитивни последици за организациските цели може да се наведат и како „можности“. Примерите на можности вклучуваат неизвесност околу ефективноста на еден континуиран тренинг на службеници за обезбедување или на пример селекција и избор на компетентни кандидати. Овие ризици со позитивни последици може да се третираат со тестирање за да се утврди дали се ефикасни одреден тип на обуки или можеби дали постапката за избор на нови кандидати е доволно ефикасна. Управувањето со несигурноста на овие „**можности**“ ќе се постигне со користење на ISO31000:2009.

1.1.2 Политика за управување со ризик

Поефективно е организационата единица да управува со сите типови на ризици и нивно усогласување, без оглед на природата на последиците. Управувањето со ризик се дефинира како „координирана активност за насочување и контрола на организацијата во однос на ризикот“. Документацијата поврзана со управувањето на ризикот, исто така, треба да упатува на важечкото законодавство, регулативи и упатства, како и внатрешните и надворешните политики кои се однесуваат на управувањето и контролата. Од клучно значење е описот на управувањето да ги одразува тековните аранжмани и воспоставените нивоа на координација. Присуството на тековно, јасно и ефективно управување е од суштинско значење за создавање ефикасна рамка за

управување со ризикот. Јасната посветеност на управувањето со ризикот од страна на менаџментот во организационата единица за обебедување на објекти и личности е од суштинско значење за успешна имплементација на рамката на управување со ризик. Без цврста посветеност, спроведувањето на управување со ризик би било ограничено или можеби не би било можно, што е и логично имајки во предвид дека често пати рутинското постапување знае да ги "охрабри" полициските службеници дека задачата ќе биде лесно завршена и притоа несвесно да ги занемарат дури и очигледните ризици. Ефективното спроведување на управувањето со ризик во организационата единица за објекти и личности е процес *„од горе надолу"* кој ја опфаќа целата организациона единица.

Делумните, пилот имплементациите или импровизациите на системот на управување со ризик треба да се избегнуваат бидејќи тие претставуваат слаба посветеност на управувањето со ризикот што генерално спречува тоа стане дел од културата и вредностите не само на организационата единица туку и на вработените. Мандатот и посветеноста на управувањето со ризикот вообичаено се опфатени во **политиката за управување со ризик** која што треба да се развива во согласност со овој стандард. Таквата политика во моментов може да биде имплицитна и непишана, но за да биде ефективна мора да биде експлицитна и одобрена од високото раководство или од Директорот на полицијата. Откако ќе се развие и одобри политиката за управување со ризик, од суштинско значење е нејзината усогласеност со духот и словото на политиката на управување на менаџерскиот тим. Политиката за управување со ризик, меѓу другото треба да вклучува:

- Посветеност да се земе предвид ризикот при секое одлучување односно при подготовка на планот за обезбедување;
- Посветеност да се имплементира управувањето со ризикот на начин кој дава ефект на 11-те принципи за ефективно управување со ризикот што се наоѓаат во стандардот.
- Јасна изјава за целите кои се бараат преку спроведувањето на управувањето со ризик и како ќе се мери успешноста на управувањето со ризикот.
- Јасна и недвосмислена изјава дека спроведувањето на управувањето со ризикот целосно ќе се усогласи со ISO 31000:2009.
- Изјава за улогите и одговорностите, особено за поединецот или групата која ќе

го следи и прегледува спроведувањето на управувањето со ризик.

- Јасна заложба дека ресурсите (пари и луѓе) за спроведување на управувањето со ризикот ќе бидат обезбедени или конкретно прераспределени за реализација на задачите за управување со ризик (Lark, Nikonov 2015:24).

За да биде ефективно, управувањето со ризикот мора да стане препознатлив и целосно интегриран елемент на донесување одлуки во организација, а не посебна активност или „додаток“. Ефективен тест за посветеноста на управувањето со ризикот е да се оцени посветеноста во политиката за управување со ризик и да се утврди дали таа е: специфична, мерлива, достижна, базирана на резултати и дали е ставена во одредена врменска рамка. Јасното наведување на целите што треба да се постигнат со имплементирање на една ваква промена е од клучно значење за успешна имплементација на политиката на управување со ризик бидејќи усогласувањето на самото управување со ризик со ISO31000:2009 претпоставува вложување материјални ресурси, пари, време и напор. Примери на цели или очекувани придобивки за спроведување на управувањето со ризик се прикажани подолу. Следењето на постигнувањето на овие цели ќе обезбеди начин за следење на напредокот.

Придобивките од усогласувањето на управувањето со ризикот со ISO31000:2009 особено во делот на обезбедување, вклучуваат подобрено постигнување на организациските цели; поголема стабилност во услови на променлива средина; зголемен поврат на инвестицијата; поголема кохерентност и усогласеност со целите и задачите на организацијата. Разбирањето на целите за спроведување на управувањето со ризик ќе им помогне на менаџерите на организацијата да го идентификуваат нивото на инвестирање во материјални и човечки ресурси кое е соодветно за да се овозможи оваа трансформација, односно следење на ризикот во согласност со ISO стандардите.

Целите за спроведување на управувањето со ризикот треба да се усогласат со целите на организацијата. Целите за управување со ризик кои се и дел од политиката за управување со ризик, всушност треба да бидат компатибилнни со рамката, процесот и дефинициите што се користат во ISO 31000 и ISO73:2009. Техниката за проценка на ризик што е предвидена во ISO31010 односно изборот на оние техники кои што најдобро одговараат на потребите на организационата единица за обезбедување на

објекти и личности, може да биде клучот за успешно управување со ризикот. Целите за управување со ризик може да вклучуваат:

- Завршување на сеопфатна идентификација и карактеризирање на внатрешните и надворешните ризици кои можат материјално да влијаат на целите.
- Постигнувањето на основните организациски цели на начин кој е во согласност со условите и степенот на обезбедување како и начинот на справување со непредвидени или нетретирани ризици.
- Целите за управување со ризик, за да бидат ефективни, треба да бидат конкретни, одобрени од повисокото раководство и доставени до сите вработени.

При идентификување на засегнатите страни во смисла на претставник на земјата домаќин и/или претставник (претставници) на земјата гостин како внатрешно и надворешно политичкиот контекст на нивната посета, важно е да се идентификуваат **целите** што ги имаат конкретните засегнати страни или групи на засегнати страни во однос на потребните мерки за обезбедување како и материјалните и технички капацитети на организациската единица (Paul, 2000:473). Овие перцепции можат да влијаат на самите информаци што ги дава или креира самата организациска единица и треба добро да се разберат доколку комуникациите и консултациите треба да бидат ефективни. Бидејќи управувањето со ризикот е насочено кон подобрување на постигнувањето на организациските цели, од клучно значење е засегнатите страни да бидат вклучени во управувањето со ризикот во секоја фаза. Со дозволување на засегнатите страни да учествуваат во управувањето со ризикот, можно е да се избегнат грешките што може да се појават доколку организацијата се обиде да ги погоди ризиците што може да бидат важни за засегнатата страна наместо да собира точни информации од самите засегнати страни. Оваа комуникација со засегнатите страни е начин за отворање на тековната комуникација и консултации што е критичен елемент на управувањето со ризикот како што е опишано во стандардот.

1.1.3. Комуникација и консултација во управување со ризикот

Комуникацијата и консултациите се процеси кои продолжуваат низ сите фази на управување со ризик и се додека трае самото обезбедување на некоја личност или објектот во кој што престојува таа личност, и треба да вклучуваат известување за извршувањето на функцијата за управување со ризик во извештаите подготвени од

организацијата (на пример Годишни извештаи). Комуникацијата и консултациите со засегнатите страни треба да се приспособат. Во некои случаи, информациите ќе треба да се преведат на друг јазик, во други случаи, може да има потреба да се отстрани или објасни техничкиот жаргон. Преведувањето на друг јазик особено е важно ако обезбедувањето претставува координирана активност помеѓу мешовити или интернационални тимови, што и вообичаено се случува. Комуникацијата вклучува избор на канали или патишта кои се најсоодветни, и додека Интернетот, социјалните медиуми и е-поштата се ефективни за некои групи, за други може да има поинаков пристап, како што се дистрибуција на печатени материјали, јавни состаноци, интервјуа или соопштенија за медиуми се со цел да бидете поефикасни.

1.1.4. Рамка за управување со ризик

Целта на рамката за управување со ризик е да овозможи ефективно спроведување на процесот на управување со ризик. Притоа **рамката за управување со ризик** се состои од два дела. **Првата** е намерата на организацијата да управува со ризиците и како тоа ќе се направи. Овој дел често се постигнува со политика за управување со ризик. **Вториот** дел од рамката ги идентификува расположливите ресурси, системите на управување и заложбите на раководството кои овозможуваат ефективно спроведување на изјавата за намери, политиката за управување со ризик. Тоа ќе вклучува политика за управување со ризик и серија на обврски кои се дизајнирани да обезбедат дека управувањето со ризикот е целосно интегрирано во управувањето со организацијата. Елементите на рамката за управување со ризик треба да функционираат координирано на интегриран и ефективен начин за да се осигура дека процесот на управување со ризик се спроведува во врска со сите одлуки во организационата единица за обезбедување на објекти и личности (Lark, Nikonov 2015:31)

Во некои организации, а особено оние чија што професионална преокупација е обезбедувањето постои јасна листа на одговорности за управување со ризик за секој постар раководител, менаџерот за управување со ризик (поединецот или групата која е задолжена за надзор над функцијата за управување со ризик), раководителите носители на одлуки и како и самите вработени на оперативно ниво. Во Преглед број 1, подолу, се прикажани примери за одговорности за управување со ризик на сите нивоа на организацијата. Овој преглед е едноставно водич, и во согласност со принципите дека управувањето со ризикот е приспособено на управувањето и политиките за квалитет и управување со ризик на самата организациона единица. Како прв чекор, треба да се

соберат податоци и информации за тековните практики за управување со ризик. Стандардот, сам по себе ги идентификува клучните аспекти на управувањето со ризик, но одличен преглед може да се најде и во Risk management guidelines - Companion to AS/NZS кој исто така е корисен за развивање на листа на ризици. За да се разбере имплементацијата на управување со ризик, најпрво треба да се идентификуваат документите кои што содржат:

- принципи кои го водат управувањето со ризикот,
- релевантни политики на квалитет,
- одговорности,
- насоки за тоа каде и кога ќе се врши управувањето со ризикот и како ќе се користат резултатите,
- ресурси за управување со ризик (вклучувајќи финансиски ресурси, луѓе, обука, алатки, вклучувајќи софтвер) и
- насоки за комуникација и известување.

Преглед број 1 — Примери за доделување на одговорности за управување со ризик (Lark, Nikonov 2015:33-34).

Работна позиција	Примери за одговорности за управување со ризик
Началник на Одделот за обезбедување на објекти и личности	• Идентификува и ја поддржува ја посветеноста на организацијата за управување со ризик. • Одобрува рамка за управување со ризик и политика за управување со ризик. • Ги поставува целите што треба да се постигнат со спроведување на управувањето со ризикот. • Одобрување на критериумите за ризик. • Одобрување на механизам кој го зголемува ризикот во организацијата во согласност со толеранцијата на ризик на организацијата.
Началници на сектори	• Интегрирање на управувањето со ризикот во организациската стратегија и во рамките на управувањето. • Ги земаат ги информациите за ризикот како влез во донесувањето одлуки. • Им даваат на началниците на одделенија и вработените јасни информации за надзорот на организацијата врз функцијата за управување со ризик. • Се осигуруваат дека постои ефикасен процес за управување со ризикот и дека планот за третман на ризик е поставен и следен.

Началници на одделенија	• Секогаш земајте ги информациите за ризикот како влез во донесувањето одлуки. • Поддршка на персоналот во развивање на разбирање за управување со ризик.
Оперативни работници или службеници за обезбедување	• Го следи и прегледува спроведувањето на управувањето со ризик во организацијата во контекст на обезбедувањето квалитет. • Го поддржува раководството и персоналот преку идентификување соодветни и релевантни алатки за управување со ризик и обука. • Обезбедува надзор на квалитетот на практиките и производите за управување со ризик.

1.2. Единаесет принципи на управување со ризик

Оваа анализа, практично кажано треба да овозможи развивање на рамка за управување со ризик и план за управување со ризик кој е прилагоден на потребите за обезбедување. Оценувањето на имплементацијата на 11-те принципи за управување со ризик е транспарентен и ефективен начин да се процени дали вашето спроведување на управувањето со ризик е усогласено со стандардот. Имплементацијата на управувањето со ризикот треба активно да се стреми кон усогласување со секој од овие принципи на постојана основа. Сите аспекти на рамката за управување со ризик и планот за управување со ризик се развиваат имајќи ги предвид овие принципи.

11-те принципи се наведени подолу; (дополнително појаснување е обезбедено за секој во стандардот):

а) Управувањето со ризик создава и заштитува вредност.

б) Управувањето со ризик е составен дел на организациските процеси.

в) Управувањето со ризик е дел од одлучувањето.

г) Управувањето со ризик се справува со неизвесноста.

д) Управувањето со ризикот е систематско, структурирано и навремено.

ѓ) Управувањето со ризикот се заснова на најдобрите достапни информации.

е) Управувањето со ризикот е прилагодено.

ж) Управувањето со ризикот ги зема предвид човечките и културните фактори.

з) Управувањето со ризикот е транспарентно и инклузивно.

ѕ) Управувањето со ризикот е динамично, повторувачко и одговара на промените.

и) Управувањето со ризик го олеснува постојаното подобрување на организацијата (Lark, Nikonov 2015:38-39).

Како што се напредува со спроведувањето на управувањето со ризикот, во секоја главна фаза, од воспоставувањето на посветеноста до дизајнирањето на рамката за управување со ризик и планот за управување со ризикот, треба да процените дали вашата имплементација дава ефект на овие принципи. Табела или список за проверка што бара разгледување на секој принцип во секоја критична фаза ќе обезбеди јасен и вреден начин да се осигурате дека ги спроведувате принципите. Ако сега имате експлицитен и структуриран пристап кон управувањето со ризикот, тестирањето на вашиот сегашен пристап во однос на овие принципи може да послужи како прв чекор во анализата со цел да се идентификуваат празнините што треба да се решат за да се имплементира управувањето со ризик што е усогласено со ISO31000.

Стандардот, го дефинира и опкружувањето, условите или контекстот како [внатрешна или надворешна] средина во која организацијата се обидува да ги постигне своите цели“. Условите на функционирање не се СИТЕ елементи на опкружувањето на самата организациона единица, т.е само оние кои би можеле да влијаат на постигнувањето на нејзините цели. Стандардот ISO31000 наведува дека надворешниот контекст на ризикот може да вклучува, но не е ограничен на:

- социјална, културна, политичка, правна, регулаторна, финансиска, технолошка, економска, природна и конкурентна средина без разлика дали е меѓународна, национална регионална или локална,
- клучни извори на ризик и трендови кои влијаат на целите на организацијата и
- односи со, и перцепции и вредности на надворешни чинители.

Прашањата како следниве, исто така може да се користат за да се идентификуваат релевантните аспекти на внатрешниот и надворешниот контекст:

1) Што ќе не спречи да ги достигнеме нашите цели?

2) Што ќе ни овозможи да ги реализираме нашите цели?

3) Од што ќе бидеме зависни?

4) Кои промени би можеле да се случат што би влијаеле на нашата способност да ги постигнеме нашите цели? (Lark, Nikonov 2015:41)

Стандардот, исто така, идентификува дека внатрешниот контекст ќе вклучува информации за внатрешното управување на организацијата, вклучувајќи ја нејзината структура, улоги и одговорности, капацитет и способности, внатрешни системи, внатрешни засегнати страни и нивните карактеристики и културата на организацијата.

Деталното резиме на контекстот за процесот на управување со ризик треба да се прикаже во конкретен документ. Овој документ, наречен „изјава за условите и факторите (чинителите) на управување со ризик (Risk management guidelines - Companion to AS/NZS ISO 31000:2009)", треба да му се достави на повисокото раководство за преглед и одобрување. Ова детално резиме на внатрешниот и надворешниот контекст може да се користи како референца за тековно следење и преглед на управувањето со ризикот. Кога некој елемент од контекстот (на пример, тактики или техники на обезбедување) се менува, тоа треба да се идентификува со процесот на следење на ризикот за да може да се ажурираат ризиците кои се релевантни за оваа промена.

„Изјавата" начелно треба да содржи информации за:

- Организациски цели и клучни индикатори за успех.
- Важни фактори во внатрешната и надворешната средина, вклучително и брзината со која може да се очекува промена.
- Релевантни чинители и нивните цели.
- Критериуми за ризик.
- Документи и компетентни лица консултирани при утврдување на контекстот.
- Датумот на изготвување и евидентирање на изјавата, авторот или авторите и обемот и поставеноста на одредената активност за управување со ризик.
- Структурата за активноста за управување со ризик.
- Ресурсите, техниките и алатките потребни за активноста за управување со ризик (Lark, Nikonov 2015:42).

Додека подготовките за управување со ризик може да ја заврши изведувачот, од клучно значење е да се вклучат внатрешни и надворешни засегнати страни, а

конечните информации да бидат прегледани и одобрени од раководството на организацијата.

Во овој контекст е и политиката за управување со ризик во вид на изјава за намера во врска со тоа каде и како ќе се спроведе управувањето со ризик во организацијата. Ако имате постоечка политика за управување со ризик, истата се трансформира така што таа се усогласува со ISO31000. Стандардот укажува дека политиката за управување со ризик треба јасно да ги наведе целите на организацијата за управување со ризик.

Постојат шест области кои може да се решат во оваа политика. Овие се:

1) луѓе, вештини, искуство и компетентност,
2) ресурси потребни за секој чекор од процесот на управување со ризик,
3) процесите, методите и алатките на организацијата што треба да се користат за управување со ризикот,
4) документирани процеси и процедури,
5) системи за управување со информации и знаење и
6) програми за обука (Lark, Nikonov 2015:43).

Политиката за управување со ризик, исто така, треба да биде усогласена со професионалната ориентација на организационата единица и нејзиното опкружување. Меѓудругото политиката за управување со ризик треба да ги одразува законските и регулаторните обврски и јасно да му додели одговорности на персоналот за обезбедување во однос на соодветните нивоа на управување во организационата единица (обично оние со моќ за одлучување). Политиката за управување со ризик исто така треба јасно да идентификува кој е одговорен за развивање и добивање одобрение за критериумите за ризик на организацијата слично како во Преглед број 1. Политиката за управување со ризик, исто така, треба да упатува на човечките и финансиските ресурси што ќе бидат достапни, како и на целите и очекувањата за перформанси за управување со ризик во организацијата. Исто така, треба да постои јасна посветеност за периодично прегледување и подобрување на политиката и рамката за управување со ризик и како одговор на настан или промена на околностите. Во широка смисла на зборот политиката за управување со ризик треба да биде одобрена од Началникот на оддел и да биде доставен до целиот персонал. Како што е наведено погоре, за

усогласување со целите за спроведување на управувањето со ризик, политиката за управување со ризик треба јасно да одразува дека ISO 31000 ќе биде рамка за имплементација и дека таа, процесот и дефинициите што се користат во организацијата се усогласуваат со овој стандард. Политиката за управување со ризик, исто така подразбира обврска да користат **техники** за проценка на ризик кои се утврдени во ISO31010 (Lark, Nikonov 2015:44).

2. Криериуми за ризик при обезбедување личности и објекти

Целта на овој чекор е да се осигура дека политиката за управување со ризици е изготвена така што нејзината имплементација ~~ќе~~ доведува до тоа управувањето со ризикот да стане дел од организацијата. Стандардот вклучува повикување на овие карактеристики при што имплицира дека политиката за управување со ризик треба да биде усогласена со социјалните, културните, политичките, правните, регулаторните, финансиските, технолошките, економските, и природните фактори. Исто така, политиката на управување со ризикот треба да се усогласи и со перцепциите и вредностите на засегнатите страни. Може да се спроведе квалитативна евалуација за да се утврди дали сите вработени ја разбираат политиката за управување со ризик и веруваат дека политиката е релевантна и остварлива. Во својата суштина, тоа е проценка за тоа дали политиката „се вклопува“ во организацијата или не. Ставот за ризик и анализа на ризик на организационата единица ја формира основата за развој на критериуми за ризик и ќе и помогне на организацијата да одреди кои нивоа на ризик можат да бидат „задржани“, односно прифатени или прифатливи без понатамошен третман или третирани или изменети така што тие се во рамките на прифатливите критериуми за ризик на организацијата. Критериумите ги артикулираат целите, вредностите и ресурсите на организацијата, како и нејзините законски и регулаторни обврски. Тие треба да бидат конзистентни со политиката за управување со ризик опишана претходно во овој труд. Стандардот опишува како да се дефинираат критериумите за ризик и наведува дека критериумите за ризик треба да го вклучуваат следново:

- природата и видовите на причините и последиците што можат да настанат и како тие ќе се мерат,
- како ќе се дефинира веројатноста,
- временската рамка(и) на веројатноста и/или последица(и),
- како треба да се одреди нивото на ризик,

– ставовите на засегнатите страни,
– нивото на кое ризикот станува прифатлив или толерантен, и
– дали треба да се земат предвид комбинациите на повеќе ризици и, доколку е така, како и кои комбинации треба да се земат предвид (Lark, Nikonov 2015:47)

Критериумите за ризик се користат на два начина. Првата е да се одреди значењето на ризиците. Вториот начин е да обезбеди основа за споредување на нивото на ризик (или сериозноста) низ целата организација, а исто така и низ времето. За да можат раководителите на соодветните организациони единици да донесат конзистентни одлуки за третманот на ризик, притоа важно е определувањето на сериозноста на ризикот кој треба да се заснова на заеднички, јасни и одобрени критериуми. Тие го одредуваат значењето на ризикот за организацијата. Прирачникот за анализа на ризик SA/SNZ/HB 436:2013 ги поставува трите критични карактеристики што треба да ги вклучат критериумите за ризик:

1) Методот(ите) што треба да се користат за изразување и мерење на последицата и веројатноста (без разлика дали се квалитативни или квантитативни).
2) Методот(ите) што треба да се користат за да се комбинираат последиците и нивната веројатност и потоа да се изрази добиеното ниво на ризик.
3) Внатрешните правила на организацијата за прифаќање (или толерирање) на одредени ризици, како и на ризик во агрегат (Lark, Nikonov 2015:48).

2.1. Модел на матрица за проценка на сериозноста на ризикот

Развивањето на критериумите за ризик при обезбедување на личности и објекти, односно воспоставување на соодветна матрица за ризик, најдобро се прави со помош на искусен експерт за управување со ризик. Тоа е сложен чекор кој е од клучно значење за имплементирање на управувањето со ризици, кое треба да биде доверливо и да придонесе за подобрување на постигнувањето на целите. Одлуките во врска со третманот на ризикот може да се засноваат на определбите за сериозноста на ризикот што може да биде корисно за да се идентификува итноста за акција или постапување при обезбедување на личности или објекти, како и кое ниво на раководна структура како што е прикажано во Преглед број 1 одлучува да се прифати одредена сериозност

на ризик. Овој чекор е насочен кон добивање на добро разбирање за „подготвеноста“ на самата организациона единица за управување со ризик. Овој чекор е вклучен така што рамката за управување со ризик може да биде дизајнирана да се интегрира со професионалната ориентација на организационата единица за обезбедување. Овој чекор, исто така, е во функција да се идентификуваат областите каде што може да бидат потребни дополнителни напори за управувањето со ризикот да биде успешно.

Разбирањето на целите на одделот за обезбедување односно системот на управување и неговата структура и буџет се во функција да се идентификува најефективниот пат за спроведување на управувањето со ризик. Некои организации кои немора нужно да се од оваа сфера на интерес имаат обучен кадар и искуство за спроведување на управување со ризик за организацијата. Доколку не располагате со ваков кадар со вештини и искуство за управување со ризик, тогаш опциите вклучуваат задолжителна обука на вработени, односно спроведување на обуки и тренинзи за овие цели. Навиките и опкружувањето на една организација може да ја намали или подобри нејзината способност за спроведување на управување со ризик, и тоа е во тесна корелација со ставовите на нејзините вработени и начинот на кој тие реагираат на сознанијатата, податоците и информациите. Од овие причини треба да се изработи соодветен план кој треба да содржи јасна идентификација на целите на оваа трансформација и да ги опише атрибутите на организацијата кои се подобрени за имплементацијата на ISO31000. Во многу организации, пристапите како што се табелите, регистрите или Gantt (chart) графиконите обезбедуваат начин да се следи имплементацијата и да се идентификува кога се појавуваат проблеми со транзицијата или управувањето со ризикот. Во овој контекст може да се користат и други техники со специјализирана терминологија како на пр. Agile, Scrum[11] (Lark, Nikonov 2015:53). Овие пристапи често ја маскираат вредноста на едноставноста и јасноста, во помагањето на организацијата ефикасно да управува со своите ризици.

2.1.1. Agile методологија на управување со ризик

Методологијата на „Agile“, е едноставно изведба на процесот на управување со ризик утврден во ISO 31000 со цел истиот да се користи полесно и поедноставно[12]. Транзицијата и усогласувањето на работните политики со управувањето со ризик всушност е цел

---

[12] https://www.scrumalliance.org/agile-organizations/risk

еден проект при кој треба да се применат најдобрите практики за управување и компаративни искуства. Спроведувањето на управување со ризик води до високо ниво на усогласување со целите на организацијата. Тоа е културна промена која претпоставува промени во однесувањето особено околу донесувањето одлуки. Притоа планот треба да ја земе во предвид моменталната култура на самата организација и нејзината подготвеност за промените што се предлагаат. Поддршката од високите менаџери на организацијата е од суштинско значење и се демонстрира не само со одобрување на планот за управување со ризик, туку и со спроведување на сите аспекти на политиката за управување со ризик во нивното поставување на приоритети и донесување одлуки.

За да се спроведе ефективно управување со ризикот, планот за имплементација на управувањето со ризикот мора да се изврши правилно. Клаузулата 4.4.1 од стандардот идентификува шест чекори што треба да се следат:

1) дефинирање на соодветно време и стратегија за спроведување на рамката за управуање со ризици,
2) примена на политиката и процесот за управување со ризик во организациските процеси,
3) усогласување со законските и регулаторните барања, како и предлагање соодветни подзаконски или законски решенија кои ја подобруваат самата “критична“ инфраструктруа на организационата единица за обезбедување на објекти и личности,
4) системот и процесите на донесувањето одлуки, вклучувајќи го и развојот и поставувањето цели, е усогласено со резултатите од процесите за управување со ризик,
5) одржување информативни обуки и
6) одржување на перманентна комуникација со засегнатите страни за да се осигура дека нејзината рамка за управување со ризик останува соодветна (Risk management guidelines— Companion to AS/NZS ISO 31000:2009 Clause 4.4.1).

Стандардот го дефинира планот за управување со ризик како „шема во рамките на рамката за управување со ризик, која го специфицира пристапот, компонентите за управување и ресурсите што треба да се применат при управувањето со ризикот“.

Стандардот вклучува специфична забелешка дека планот обично вклучува процедури, практики, доделување одговорности и редослед и време на активности. Планот за управување со ризик треба да го спроведе процесот на управување со ризик во согласност со клаузула 5 од стандардот.

2.1.2. План за управување со ризик

Планот за управување со ризик стапува на сила откако тој е одобрен, односно целокупно е прифатен од страна на клучните фактори во организационата единицина за обезбедување надлежни за негово спроведување. Имено планот прецизира и како управувањето со ризикот се спроведува на тековна основа кога и завршува транзицијата кон работењето базирано на ризици. Во овој контекст стандардот дава кратко резиме кое укажува дека управувањето со ризикот треба да се интегрира во практиките и процесите на начин што е релевантен, ефективен и ефикасен. Планот за управување со ризик треба да осигури дека политиката за управување со ризици е имплементирана и дека управувањето со ризикот е составен дел од целото одлучување.

Процесот што се користи за развивање на планот за управување со ризик треба да вклучува инпути од внатрешни и надворешни чинители за да биде успешен. Внатрешните чинители се од суштинско значење за спроведувањето на управувањето со ризикот, а надворешните чинители треба да разберат како се управуваат ризиците.

Комуникацијата со надворешните чинители (или надворешните фактори) треба да ги идентификува целите на планот и процесот со кој тој се спроведува. Внатрешните засегнати страни треба да бидат поканети да дадат насоки за тоа како планот може да ја искористи културата и практиките во дадениот момент и исто така да дадат информации за темпото на промени што може да се приспособат со тековниот капацитет и организациска култура. Планот за управување со ризик треба да биде дизајниран така што ќе се постигнат поставените цели за трансформација кон ISO31000:2018 при што истите треба да се темелат и на добро разработена матрица за анализа и идентификација на ризик со примена на методот FMEA кој што е дефиниран во стандардот ISO31010.

2.1.3. Листа на проверки – чек листи

Овие ресурси може да бидат поддржани со подготовка и употреба на листи за проверка или така наречени чек листи кои би биле достапни во текот на спроведувањето на планот или евентуално негово ревидирање. Постојат два пристапи во усогласувањето

со ISO31000. Првиот пристап е да се премине од постојните методи, кон усогласеност со ISO31000 при што треба да се воспостави рамка за управување со ризик, а додека вториот пристап вклучува (освен рамката за управување со ризик) и развој, одобрување и прецизирање на одговорностите за управување со ризик за целиот персонал во организационата единица. Вториот пристап претпоставува дека рамката за управување со ризик функционира ефективно, испорачувајќи ги целите што ги бара менаџментот и одговара на промените во контекст кога тие се случуваат.

Во двата случаи (трансформацијата и тековното спроведување), претпоставува (подразбира) трошоци за организацијата во однос на персоналот и времето. Овие трошоци се идентификуваат на повисокото раководство и нивниот договор за обезбедување на овие ресурси се признава во рамката за управување со ризик. Кога управувањето со ризикот постанува целосно интегриран дел од културата на организацијата, овие трошоци повеќе нема да бидат експлицитни, туку тие се вклучени како нормален трошок или буџет за управување.

Пристап за кој многу организации откриле дека е ефикасен за усогласување со ISO 31000 е ангажирањето (вклучувањето) на **искусни експерти** за управување со ова преуредување односно транзиција (Lark, Nikonov 2015:60). Ваква потреба е идентификувана и во сегашниот оддел за обезбедување на објекти и личности кој егзистира во рамки на Бирото за јавна безбедност имајки во предвид дека за прв пат во рамки на ова истражување се применети матрици за анализа на ризик со алатката FMEA. Со цел да се имплементира самоодржлива, внатрешна способност за управување со ризик, персоналот од организацијата треба тесно да соработува со експертскиот тим за имплементација. Без оглед на големината и сложеноста на организацијата, едно лице или група треба да биде одговорна за следење и прегледување на спроведувањето на управувањето со ризик. Важно е да се осигура дека практиките за управување со ризици не се деградираат и не се применуваат без внимание на нивната ефикасност. Таквата рутинска или вообичаена имплементација ќе го направи управувањето со ризикот активност на „чекирање“. Ако тоа се случи, ефективноста на управувањето со ризикот станува сериозно намалена бидејќи процесите кои не се добро разбрани би се спроведувале како обврска, наместо како деловна критична функција. Во зависност од големината и сложеноста на организацијата, оваа централна улога за управување со ризик може да биде доделена на едно лице или на група. Критичен фактор за успех е нивото на вештина на

поединецот или поединците кои се вклучени и нивната способност да продолжат да го приспособуваат спроведувањето на управувањето со ризик, така што тоа останува релевантен и ценет придонес во донесувањето одлуки.

3. Методологија за идентификација и менаџирање со ризици

Идентификацијата на ризикот е критичен чекор во управувањето со ризикот, бидејќи ризиците кои не се идентификувани ќе бидат изоставени од разгледување во сите наредни чекори. Подолу анализираме неколку **методи за проценка на ризикот** што може да се користат и детално се објаснува како четирите од нив можат да се користат при идентификацијата на ризик. Стандардот дава јасни насоки за идентификација на ризик во клаузула 5.4.2 каде што јасно се вели дека: „Целта [на идентификацијата на ризикот] е да се генерира сеопфатна листа на ризици врз основа на оние настани што можат да создадат, подобрат, спречат, деградираат, да го забрза или одложи постигнувањето на целите".

Добра почетна точка е да се изврши преглед на информациите за надворешните и внатрешните предизвици. Контекстите и условите за функционирање треба да вклучуваат информации за несигурности кои можат да влијаат врз постигнувањето на целите. Овој почетен чекор може да биде дополнет со преглед на студии, проценки и ревизии. Во некои случаи, извештаите или истрагите за „блиску погодоци" (исто така наречени „блиску промашувања" или „блиски повици") исто така може да обезбедат важни информации за ризиците за организацијата, односно т.н учење од грешки или пропусти.

Прегледот на документите за ризик обично е проследен со серија интервјуа. Испитаниците се извлекуваат од сите нивоа на организацијата. Интервјуата треба да имаат „отворени" прашања што му овозможат на соговорникот да ги опише клучните несигурности; треба да се вложат посебни напори за да се воспостави водење на дискусијата или сугерирање кои би можеле да бидат ризиците. За да може идентификацијата на ризикот да биде ефективна, таа треба да биде систематска; врз основа на најдобрите достапни информации.

За секој ризик треба да има јасни сознанија, податоци и информации кои ги идентификуваат: целта или целите засегнати од ризикот; контекстот за ризикот и како овој контекст се поврзува со контекстот на организацијата; изворите или условите што доведуваат до услови кога може да се случи ризичен настан; потенцијалните последици

од настанот што произлегува од овој ризик; тековните контроли кои се поставени за да се намали или веројатноста или последиците од ризикот; и кратко резиме кое ги поврзува потенцијалните последици од ризикот со ефектите врз целите на организацијата.

Прегледот на горенаведеното треба да ни помогне да идентификуваме методологија за идентификација на ризик која одговара на околностите во нашата организација[13].

4. Анализа на ризик

Начините на кои последицата и веројатноста може да се комбинираат за да се одреди сериозноста на ризикот, вообичаено се опфатени во Рамката за управување со ризик. Ова подразбира примена соодвена анлитичка постапка (методологијата) за спроведување на проценката. Еден пристап кој обезбедува корисни сознаија, податоци и информации е употребата на Работилница со учество на познавања на субјекти од внатрешните чинители и од раководството и од оперативниот или менаџерскиот состав на организацијата. Во подготовката се определуваат скалите (т.е. критериумите) што се користат за проценка на последиците и веројатноста на ризикот. Од клучно значење е примената на аналитичкиот инструментариум (методологијата) за проценка на последиците и веројатноста од ризик, за да се користат одобрените критериуми за ризик на организацијата. Дополнително, методот на анонимно електронското гласање, но и други облици на обезбедување на анонимност (ноуномизирање), обезбедуваат независна проценка на последиците и веројатноста за да се осигура дека нивоата на ризик се засноваат на независните ставови на учесниците и дека не се под влијание на организациската култура или очекувањата на раководството (Lark, Nikonov 2015:66).

4.1. Проценка (евалуција) на ризикот

Проценката на ризикот вклучува споредба на резултатите од анализата на ризикот со утврдените критериуми за ризик за да се утврди каде се потребни дополнителни активности. Ова може да доведе до одлука за:

- да не се превзема ништо понатаму;

- да се разгледаат опциите за третман на ризикот;

- преземање дополнителни анализи за подобро разбирање на ризикот;

[13] SA/SNZ HB 89:2012 provides a high-level overview of 30 risk assessment techniquesincluding the four described in Annex A.3.

- одржување или зголемување на постојните контроли;

- да се преиспитаат ги целите.

Одлуките треба да го земат предвид поширокиот контекст и актуелните и согледани последици за надворешните и внатрешните чинители. Исходот од проценката на ризикот треба да се евидентира, да се соопштува и потоа да се потврди на соодветните нивоа на организацијата (ISO31000/2018:12).

4.2. Третман на ризикот

Кога со проценката на ризикот се утврдува дека тој е неприфатлив (опасен, експлозивен, разорен, катасрофален) и покрај тековните третмани со ризик, тогаш е потребен дополнителен третман како и идентификација на опциите достапни за организационата единица. При изборот на алатки за третман на ризикот, треба да се осигураме дека тие се во согласност со надворешното опкружување, вклучувајќи ги правните, регулаторните, социјалните, еколошките и културните елементи, при што третманот на ризик, исто така, може да биде извор на ризик и тоа треба да се земе предвид. Практично за да се избегне ова треба да се осигураме дека ефектот од третманот на ризикот е усогласен со целите на организацијата и дека се избегнуваат „несаканите последици". Крајната цел на овој процес е промена на големината на ризикот (на пример, намалување на ризиците кои имаат негативен ефект врз постигнувањето на целите или зголемување на ризиците со позитивен ефект врз постигнувањето на целите) (ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs).

5. Квалитативни пристапи за проценка на последицата и веројатноста

Управувањето со ризик на организациско ниво може да нема веродостојни и точни квантитативни информации за ризиците, нивните потенцијални последици и веројатноста за овие последици. За повеќето помали организациски единици или обезбедувања на објекти и личности од помал обем, квалитативниот пристап за проценка на ризиците ќе биде најпрактичниот пристап. Квалитативните пристапи „се потпираат на описна или компаративна карактеризација на последицата, веројатноста и нивото на ризик (SA/SNZ HB 436:2013 Risk management guidelines-Companion to AS/NZS ISO 31000:2009 Clause C2).

Дефинирањето на скалата што ќе се користи во организацијата може да биде пропишано со статут, регулатива или политика за имплементација на ризик. Општо земено, скалата

на последиците го покрива целиот распон на потенцијалните последици од „нема или непостои реална последица или закана“ до последица чиј исход може да се опише како екстремен и што потенцијално може да резултира со трајна штета на организацијата. Постојат неколку пристапи кои вообичаено се користат, некои го делат овој систем на три поделби (понекогаш се нарекуваат низок, среден или висок“), додека други пристапи го делат овој опсег на дури 10 или повеќе категории. Има значителни истражувања во оваа област и неколку вредни трудови се објавени од страна на Австралискиот центар за извонредност за анализа на ризик од биосигурност (CEBRA) на Универзитетот во Мелбурн (Southwestern, 2006:258).

5.1. Последица

Скалите на последиците се порелевантни за оние од кои се бара да направат проценка дали дескрипторите имаат бројки и термини на високо ниво (како „екстремни“). Најдобра практика е да се развие табела (по примерот на FMEA) на нивоа на последици која вклучува категории што ја опишуваат областа на влијание. Овие категории за последица често вклучуваат: финансиско влијание; влијание врз оперативниот капацитет; влијание врз угледот; влијание врз законските и регулаторните обврски; и влијание врз резултатите или испораките. ПРИЛОГ 1 и ПРИЛОГ 2 подолу се дадени како пример за овој пристап.

5.2. Веројатност

Од клучно значење е да се забележи дека веројатноста што се проценува е можноста, изгледноста да се случи последицата што е идентификувана. Процесот на проценка на ризикот е да се процени (да се има јасна претства за димензиите) последицата, а потоа и веројатноста за последица, земајќи ги предвид тековните контроли, тековниот персонал и тековните буџети. Временскиот период за кој се проценува веројатноста треба да го одлучи организацијата во светлината на контекстот, бидејќи многу организации имаат годишен циклус на планирање, веројатноста често се проценува за една година. Табелата 47 е дадена како пример за скала за веројатност, како и со други примери, скалата на веројатност дадена овде треба да се земе предвид, прегледа и прилагоди за конкретните потреби на организационата единица за обезбедување на објекти и личности. Онаму каде што има ризици кои имаат многу долг период или ниска фреквенција (како климатските промени, опустошување, тешки поплави) се користи сосема поинаков пристап, често Сценарио-Анализа, за да се проценат овие ризици (Lark, Nikonov 2015::91).

Табела 47 — Пример на скала за одредување на степенот на веројатност

Ниво	Наративно (квалитативно)	Веројатност во период една година
6	За малку одредени	> 95 %
5	Многу Веројатно	80 % до 95 %
4	Веројатно	50 % до 80 %
3	Можно	20 % до 50 %
2	Малку веројатно	6 % до 20 %
1	Ретко	< 5 %

Постојат предрасуди при користењето на квалитативните проценки и тоа е методологија која не дозволува употреба на аритметичка комбинација (на пр. собирање, множење или кој било друг математички процес). Притоа квалитативните анализи се нужно субјективни и несовршени, но кога поединци кои добро го разбираат ризикот и организацијата ги собираат, групираат, сознанијата, податоците и информациите се добива разумна апроксимација на веројатноста од последицата од ризикот. Ова особено доаѓа до израз, тогаш кога секој поединец ја дава својата проценка самостојно, што лесно може да се постигне со употреба на електронски систем начин за гласање. Друг вреден чекор е да се искористи целиот внатрешен контекст на организацијата кога се формира група за да се направат овие проценки. Имањето менаџери и вработени само од една област на организацијата може да воведе пристрасност која нема да даде релевантни резултати. Практично кажано се мисли на воведување во процесот на анализа на полициски службеници за обезбедување само од превентивното обезбедување, претходница, ами и не од онаа структура која е надлежна за сообраќај, форензички анализи или лично блиско обезбедување. Секоја организација треба да развие матрица за ризик (нешто слично на FMEA) која се усогласува со односот кон ризикот на организацијата и која има поддршка од високиот менаџерски тим. Постојат и други пристапи, начини и методи, вклучително и системи за предвидување (кои можат само да ја предвидат веројатноста) кои можат да бидат доста точни, но кои се посложени за воспоставување и веројатно имаат мала практична вредност.

6. Избор на методи за проценка на ризик за идентификација на ризик

Идентификацијата на ризикот е еден од најкритичните елементи на управувањето со ризикот. Тоа е и елемент кој често е нецелосен или несоодветен.

Идентификацијата на ризикот се спроведува за да се развие целосно разбирање на несигурностите кои можат да ја подобрат или ограничат способноста на

организацијата да ги постигне своите цели. Ризиците можат да бидат поврзани со економските или еколошките услови, заедницата, односите со засегнатите страни или вработените, конфузијата околу целите или улогите и одговорностите или која било друга состојба што може да влијае на постигнувањето на целите. Идентификацијата на ризикот секогаш ќе вклучува документирање, потврдување и тестирање на информациите што се собираат. Процесот на идентификација ги користи информациите пронајдени во проценките на програмата, внатрешните или надворешните ревизии, извештаите за „научени лекции“ каде што се случиле неуспеси или несреќи во организацијата или слично. Информациите што се користат за идентификација на ризик треба да се проверат за пристрасност, бидејќи важен извор на ризик може да биде „намерно слепило“, каде што постои култура или традиција да не се истражува ризикот во одредени области (како што се незаконски или сомнителни активности од страна на менаџерите или “високо профилирани“ вработени). Притоа сите потенцијални извори на ризик треба да бидат вклучени во процесот на идентификација на ризикот. Поединците кои вршат идентификација на ризик треба да бидат обучени или акредитирани бидејќи ризиците кои не се идентификувани и се испуштени од процесот на управување со ризик односно не се анализираат, оценуваат или третираат, подоцна може да претставуваат голема опасност или извор на дополнителни проблеми при процесот на обезбедување на личности. На пример во овој контекст може да не се опфати актуелниот или од минатото, историско-политичкиот контекст на функционирањето на еден политичар при посета на државата или обратно кога наш политичар посетува некоја друга држава. Како што е наведено во стандардот, треба да се користат соодветни техники и инструменти, како и лице кое е обучено и искусно за управување со ризик кое ќе биде во позиција да препорача и имплементира соодветни техники и инструменти. Процесот на идентификација на ризикот треба да биде сеопфатен и систематски, но треба да резултира со листа на ризици кои можат значително да влијаат на постигнувањето на целите. ISO31010 има список на методи и техники кои се опишани подолу и кои можат да бидат земани во предвид при вршење анализа на ризик при обезбедување на објекти и личности.

Опции за идентификација на ризик

Откако се идентификува контекстот за управување со ризикот, идентификувањето на ризиците е следниот критичен чекор. Важно е да се избере пристап што го разбирате и кој одговара на големината и природата на организацијата. Подолу е листа на постапки и техники за процена на ризик идентификувани како (задолжителни или неопходни) за идентификација на ризик во ISO31010 и SA SNZ/HB89:2013 Управување со ризик — Насоки за примена на методи и техники за проценка на ризик.

Некои од воведните или подготвителни постапки и техники за проценка на ризикот се:

- Интервјуа — Структурирани или полуструктурирани.
- Структурни (what-if/што-ако) техники (исто така познати како SWIFT).

а) Структурирано и полу-структурирано интервју

Овој процес се потпира на учество на поединци кои имаат квалитети и кои добро се снаоѓаат при практикување на техниката бура од идеи (бреинсторминг), имајќи во предвид дека се интервјуираат професионалци, поединци со знаење, обично и во основа „еден на еден“. Повторно, лицето кое ги спроведува интервјуата треба да има добро разбирање за ризикот, како и искуство со интервјуирање. Како што сугерира името, структурираните интервјуа се спроведуваат преку употреба на серија на инструкции или прашања кои се претходно дефинирани и често ги истражуваат истите аспекти на организацијата од различни перспективи. Полуструктурираните интервјуа се послободни и му овозможуваат на соговорникот да се фокусира на одредени области на несигурност за кои може да биде добро информиран или да има загриженост (Van Hecke, 2007:256).

Главната разлика помеѓу интервјуата и бурата на идеи или листите за проверка е тоа што интервјуата не се одржуваат во групна средина. Во многу случаи се достапни повеќе детали бидејќи интервјуата се спроведуваат поединечно и може да се дискутираат информации за ризик кои можат да бидат критични за колегите вработени или менаџерите, каде што во групна средина вработените можеби не сакаат да презентираат информации кои би можеле да се сметаат за критични за соработниците или менаџерите.

Интервјуата треба да се засноваат на прашања кои се „отворени“, на пример „Кажите ми со какви ризици би можеле да се соочиме што се поврзани со посетата на одреден

конкретен политичар или друга важна личност?“ наместо затворено прашање „Дали редовно вршите физичко обезбедување или на пример колкав број на полициски службеници се ангажирани или биле ангажирани? каде одговорот може да биде едноставно да или не или изразен преку некоја бројка.

Интервјуата се исто така корисни кога има причини, како што е обезбедување на корпоративна доверливост или лична приватност, токму затоа групните дискусии се сметаат за несоодветни. Интервјуата може да се користат и за да се добијат сознанија од надворешни чинители, на пример клиенти или банкари, кои може да имаат одлични перспективи за ризиците кои се надворешни за организацијата.

Трансформирањето на белешките од интервјуто во сознанија, податоци и информации за ризик најдобро се постигнува преку употреба на професионалец за ризик кој има искуство и знаење да ги собере често сложените наративи да ги обликува во конкретни сознанија, податоци и информации за ризиците, нивните причини, последици и тековни контроли.

Ограничување на оваа техника е потребното време и потребата од обемна прелиминарна работа за да се осигура дека опсегот на интервјуата е сеопфатен. Исто така, потребно е време за вешт експерт за управување со ризик кој може и треба да ги анализира белешките од интервјуто.

б) Структурирана (Што-ако) техника на групна дискусија

Овој процес се потпира на учество на поединци кои имаат квалитети идентификувани за т.н брејнсторминг. Како и кај бурата на идеи, swift техниката се спроведува во групна средина. Слично на структурираното интервју, и во оваа ситуација постојат специфични услови или поттикнувања кои и се презентираат на групата за да се фокусира дискусијата и да се соберат доста конкретни сознанија, податоци и информации за условите или промените што би можеле да се случат. Како што сугерира насловот, барањата за започнување дискусија може да имаат форма на прашање што започнува со „Што ако…?“. Примерите на прашања вклучуваат „Што ако има прекин на снабдувањето со електрична енергија подолг период во објектот каде што се очекува да престојува личноста што се обезбедува? или „Што ако се соочиме со дојави за поставени бомби?“. Овие типови прашања се развиваат пред работилницата и често ги истражуваат познатите ризици или ситуации кои влијаеле на слични настани во минатото. Постојат и други варијации на овие

прашања кои можат да вклучуваат слични сценарија како на пример „Ако нашата организациона единица имаше голем проблем, опишете што мислите дека може да биде проблемот и што би го предизвикало? Дискусијата во овие сесии „што-ако“ е често подетална во однос на мерките за третман на ризик. Учесниците реагираат со идентификување на релевантните контроли што постојат и способноста на овие контроли да го модифицираат ризикот што беше предмет на прашањето. Предноста на овој пристап е тоа што може да ги процени ризиците на сите нивоа, почнувајќи од индивидуални активности или процеси до холистички проценки на цели процеси. Овој пристап може да биде насочен кон ризици во канцелариско опкружување или во производствена средина каде што можеби ќе сакате да побарате информации за безбедносните опасности, како и за ризиците. Белешките од сесијата "Што ако" може да се користат за да се развие сеопфатна листа на ризици и исто така да се формира основата за план за третман на ризик (ISO31010/2009:38).

7. Имплементација на принципите за менаџирање на ризици

За да можат да се постигнат целите со управувањето со ризикот, важно е да се усогласи управувањето со ризикот со принципите наведени во стандардот ISO31000, а кои се основен постулат во правилно поставување на матрицата за идентификација и анализа на ризик. Потребно е усогласување со сите овие принципи за анализата да биде ефективна, доверлива и одржлива. Спроведувањето на неколку од принципите нема да има ист позитивен резултат. Некои од принципите се поврзани еден со друг, што треба да ја олесни ефективната имплементација. Практично треба да се разбере намерата на принципот и специфичните термини што се користат. За секој принцип, треба да се одреди како може да се примени, како може да се постигне, измери и следи. Организационата единица, исто така, во својата рамка за управување со ризик утврдува како се изготвува проценката, со која зачестеност се изготвуваи кој ја изготвува. Обуката за управување со ризик во самата организација вклучува фокус на овие принципи објаснети во продолжението, при што важно е да се објасни самото усогласување како и перформансите на организационата единица во однос на секој принцип респективно.

7.1. Менаџирањето на ризици како интегриран дел од организациските процеси

Стандардот ISO31000 го опишува овој принцип забележувајќи дека управувањето со ризик не е самостојна активност, туку е одговорност и на раководството и на вработените. Овој принцип опишува суштински услов што треба да произлезе од

имплементацијата на управувањето со ризикот. Организацискиот процес вклучува сè, од набавка на материјали и услуги, до планирање за наредниот период (година, месец итн.) до донесување одлуки за активности кои можат да бидат променети, или проширени, намалени или елиминирани. Организациските процеси, исто така, вклучуваат прирачници за обука и инструкции или упатства. Терминот „интегрирано“ покажува дека управувањето со ризикот треба да се вградува во процеси кои не се додаваат или не се гледаат како посебна активност. Ризикот треба експлицитно да се земе предвид во нормалниот тек на целото одлучување. Од суштинско значење е критериумите за ризик на организацијата да бидат јасни, лесно разбирливи и достапни за сите вработени. Кога критериумите за ризик се јасно разбрани, интегрирањето на управувањето со ризикот во организациските процеси може да се направи на таков начин што ќе стане суштински или очекуван дел од секоја одлука. Мерка за степенот до кој ризикот е интегриран во организациските процеси е присуството на експлицитна анализа на ризиците во оперативните планови и во записниците од состаноците на раководството.

7.2. Менаџирањето на ризици е дел од процесот на донесување на одлуки

Стандардот јасно вели „управувањето со ризикот им помага на носителите на одлуки да извршат избор, да им дадат приоритет на активностите и да ги разликуваат правците на дејствување“. Бидејќи одлуките сами по себе предизвикуваат несигурност во зависност од тоа дали се базираат на факти, искуство или интуиција, од суштинско значење е (апропо претходно кажаното) да се спроведуваат на начин што ја намалува несигурноста. Притоа одлуките треба да се усогласат со Рамката за управување со ризик како и со процесот на управување со ризик што организацијата ги има развиено, одобрено и имплементирано.

8. Менаџирањето со ризици ја адресира несигурноста

Управувањето со ризикот експлицитно ја зема предвид несигурноста, природата на таа несигурност и како може тоа да се реши или менаџира. Имајќи во предвид дека ризикот е „ефектот на несигурноста врз целите“, управувањето со ризикот мора да се справи со таа несигурност со тоа што неа ја разбира и со разбирање како да одговори на таа несигурност во планирањето, одлучувањето и поставувањето приоритетите. Несигурноста е опширно проучувана, особено во однос на филозофијата, економијата, физиката и социологијата. Некои студии сугерираат дека постојат два општи типа на несигурност, првиот е опишан како „суштинска случајност“, (на пример како резултат

од фрлање коцки) и вториот е резултат на недоволна, нецелосна или недостаток на информација. (Hacking, 1975:246) Бидејќи носителите на одлуки ги разгледуваат неизвесностите релевантни за планот или одлуката, тие треба целосно да ја разберат неизвесноста, нејзините последици поврзани со целите и како секоја одлука за третман на ризик може да предизвика промени во неизвесноста.

8.1. Менаџирањето со ризици е системско, структурирано и времено

Овој принцип им помога на организациите со тоа што се обезбедува–информациите за ризикот да се со конзистентен квалитет како што поминува времето, се развиени на структуриран начин и се доставени до носителите на одлуки во време кога информациите може да се земат предвид. Како што е наведено во стандардот, ова придонесува за поголема ефикасност и по точни резултати. Усогласувањето со овој принцип може да се постигне со обезбедување дека рамката и процесот за управување со ризик се добро документирани. Тие треба да бидат доследно усогласени со Рамката за управување и одлучување во организацијата. Пример за навременост, кај ризиците поврзани со финансиската состојба на организацијата, би била штаа што тие се анализираат и се достапни, пред организацијата за нив да донесе одлука за трошењето.

8.2. Менаџирањето со ризици се базира на најдобрите и најрелевантните достапни информации

Стандардот забележува дека носителите на одлуки треба да бидат свесни и да ги земат предвид ограничувањата поврзани со информациите што се користат за поддршка на управувањето со ризик. Субјектите што одлучуваат треба да ги бараат најцелосните и најточните сознанијата, податоците и информации што се достапни релевантни за ризиците. Изворите на информации се различни. Информациите од физичките мерења (како времето, количината, тежината, должината и масата) може да бидат помалку предмет на пристрасност отколку информациите добиени со анкети, земање примероци, проценки или моделирање. Усогласувањето со овој принцип може да се постигне со евалуација на влезните податоци за управување со ризикот за да се осигура дека секогаш кога се користат информациите, сознанијата, податоците и информациите тие се точни и дека сите грешки, предрасуди или други несигурности се разбрани и земени во предвид. Кога проценките на ризикот се повторуваат годишно, важно е да се потврди дека сознанијата, податоците и информациите за ризикот, вклучително и

информациите за внатрешниот и надворешниот контекст, се ажурирани пред повторно да се процени ризикот. Најдобра практика е да се документираат размислувањата што се направени во однос на точноста, комплетноста и веродостојноста на информациите за да се утврди дали може да се користи или треба да се занемари и да се добијат нови, попрецизни информации.

8.3. Менаџирањето со ризик треба да е прилагодено на работната околина

Иако стандардот забележува дека управувањето со ризикот треба да биде усогласено со внатрешниот и надворешниот контекст, овој принцип оди многу подалеку. Рамката и процесот за управување со ризик треба да се развијат така што сите нивни аспекти се целосно усогласени со големината и сложеноста на капацитетите на организационатаединиза за обезбедување, нејзината функционалност и способности, а исто така и природата на ризиците кои можат да имаат ефект врз постигнувањето на целите.

Прилагодувањето може да се постигне со начинот на кој се развиваат и имплементираат рамката и процесот за управување со ризик. Прилагодувањето само по себе се однесува на тоа како се спроведува управувањето со ризикот и се прилагодува на организацијата. Кај обезбедувањата од трет или четврт степен каде што и ризикот за штетни последици е помал, спроведувањето на управувањето со ризик треба да се усогласува со управувањето и одлучувањето на организационата единица, ова може да вклучува неколку формални политики, флексибилна структура на управување и менаџери со одговорност на повеќе нивоа и во повеќе области.

8.4. Менаџирањето со ризик ги зема во предвид човечкиот потенцијал, како и историскиот, културниот и политичкиот контекст за секоја конкретна ситуација

Стандардот покажува дека управувањето со ризикот ги препознава способностите, перцепциите и намерите на луѓето кои можат да влијаат врз постигнувањето на целта на организацијата. Човечкиот потенцијал, како и историскиот, културниот и политичкиот контекст се важни при анализа на ризик за секоја конкретна ситуација посебно. Човечките и културните фактори влијаат на тоа како се согледуваат ризиците и како се спроведува третманите за ризик. Управувањето со ризикот, во обезбедувањето, треба да вклучи мониторинг и преглед во секоја фаза за да се осигура дека третманите за ризик за кои се одлучува се спроведуваат ефективно и дека резултираат со саканата промена во големината на ризикот.

8.5. Менацирањето со ризик е транспарентно и инклузивно

Во овој принцип, транспарентноста може да се постигне преку ефективна комуникација на критериумите за ризик, рамката за управување со ризик и процесот на управување со ризик. За ова да биде инклузивно, внатрешните и надворешните чинители треба да бидат вклучени и во комуникацијата и во консултациите. Транспарентноста и инклузивноста зависи од етичкото однесување и комуникацијата на точни и целосни информации со интегритет и јасност. Постојат одредени аспекти на управувањето со ризикот што може да бидат иземени од ова барање за транспарентност и инклузивност. Ризиците поврзани со новите производи или услуги, профитните маржи, долгот и проширувањето или намалувањето на организацијата може да бидат доверливи и може да биде невозможно да се споделат или да се вклучат надворешни чинители во каква било дискусија за ризиците и нивната големина. Транспарентноста и инклузивноста може да се проценат преку консултации со внатрешни и надворешни чинители.

8.6. Управувањето со ризик го олеснува постојаното подобрување на организацијата

Овој принцип покажува дека управувањето со ризик и овозможува на организацијата постојано да ги подобрува своите перформанси. Организациите се подобруваат реагирајќи на промените во контекстот (внатрешен и надворешен) за да можат да продолжат да ги постигнуваат своите цели кога се менуваат околностите или да го подобрат постигнувањето на целите кога промените во контекстот обезбедуваат зголемени можности. Управувањето со ризик исто така го олеснува подобрувањето преку обезбедување механизам за проценка дали промените во организацијата го подобруваат или деградираат постигнувањето на целите. Методите за проценка на ризикот, како што се оние опишани во IEC 31010, вклучуваат постапки, техники и инструменти за проценка на отпорноста на организацијата на промени. Можно е, на пример, користејќи анализа на сценарија, да се определи како организацијата може да ги подобри перформансите доколку влезните или оперативните трошоци се намалат, но при тоа да не се изгуби ефикасноста и ефективноста во преземените активности.

Континуираното подобрување на организацијата вклучува преглед и подобрување на рамката за управување со ризик и процесот на управување со ризик. Како што организацијата се запознава со управувањето со ризикот, процесот и рамката се

развиваат и созреваат за да може поцелосно да се интегрираат во организацијата. Следењето на целите, на пример оние поврзани со квалитетот на извршените операции, несметаното функционирање на институциите, и пред се зачувувањето на животот на важните личности што се обезбедуваат е дел од ефективното на управување со ризикот. Сознанијата, податоците и информациите за ризикот треба да се проценат за да се утврди како третманите за ризик би можеле да се развиваат за да се подобрат резултатите. Вака управувањето со ризик го олеснува подобрувањето на организацијата.

ГЛАВА ПЕТТА

ХОРИЗОНТАЛЕН И ВЕРТИКАЛЕН КОМУНИКАЦИСКИ СИСТЕМ И КВАЛИТЕТНА ИНФРАСТРУКТУРА ЗА РАБОТА И СЛЕДЕЊЕ НА ЦЕЛОКУПНАТА ДОКУМЕНТАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

1. Обезбедување на важни личности и објекти (ПЛАНИРАЊЕ, ПОДГОТОВКА, АНАЛИЗА И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА)

Кога и како започнува обезбедувањето? Задачите за заштита и обезбедување на определена важна личност или објект од државен интерес започнуваат во моментот на прием на барањето за ангажман на полициски службеници за обезбедување и заштита. Без разлика дали заштитата ја вршат вработени во државни институции, приватни компании за обезбедување или индивидуални даватели на овие услуги, одговорноста и степенот на заштита мора да бидат во согласност со потребите на Службата за безбедност. Она што може да ги разликува се ресурсите со кои располагаат при спроведувањето на обезбедувањето. Сепак, без разлика на овие ресурси, од моментот кога се прифаќа барањето за обезбедување, секој поединец во службата е должен максимално да ги ангажира сите свои знаења и способности за да обезбеди сигурност и заштита на личноста што се обезбедува.

Целиот процес на обезбедување и заштита се одвива преку четири податливи сегменти:

- Проценка;
- Планирање (подготовка);
- Спроведување и
- Расчленување /разложување/ (Druzeta, 2016:231).

Секој од овие сегменти содржи посебни дејствија и процедури кои се бараат при спроведување на обезбедувањето притоа почитувајќи ги правилата на професијата при што се меѓусебно условени и директно влијаат врз спроведувањето на задачите. Потребно е постојано да се има на ум дека не постои такво нешто како апсолутна заштита, туку само максимална заштита односно давање максимален напор да се елиминираат сите негативни последици. **Проценката** може да се дефинира како низа постапки и дејствија насочени кон утврдување на суштински факти и околности кои ги одредуваат облиците на загрозеност и степенот на загрозеност. Ова е првиот чекор во обезбедувањето и заштитата на личноста што се обезбедува. Притоа **планирањето** подразбира подготовка земање во предвид на целокупната критична инфраструктура,

односно подготвителни состаноци, ангажирање на различни видови на служби во зависност од степенот на обезбедување, испитување на терен, координација на различни тимови кои што се дел од обезбедувањето, определување на рути на движење итн. **Имплементацијата** е третиот чекор при кој се реализира задачата за обезбедување и заштита на ОС, се спроведува во согласност со планот за подготвеност и обезбедување, а врз основа на претходно спроведената пресуда. Оваа фаза е клучна во процесот на обезбедување и заштита на важната личност. **Анализата** е последниот чекор во спроведувањето на обезбедувањето и заштитата. Нашето искуство покажува дека во оваа фаза критички се анализираат сите претходни фази, односно пред се предмет на обработка е ризикот кој како неизбежен сегмент треба да биде минимизиран до прифатливо ниво по здравјето и животот на личноста што се обезбедува.

Според тоа, обезбедувањето и заштитата на личноста што се обезбедува се состои од низа процедури и степени кои започнуваат со прием на барањето за ангажман и отворање на соодветна оперативно тактичка обработка. Одлуката за степенот на безбедност на државно ниво се носи во зависност од функцијата/категоријата на лицето што е заштитено и врз основа на информации од домашните и странските агенции за потенцијални закани или опасности. Притоа важно е правилно да се изврши проценка на информациите, како и анализа на сите можни ризици, потешкотии и безбедносни проблеми кои би можеле да настанат при спроведувањето на заштитата на личноста што се обезбедува. Со ова практично во случај на евентуални потешкотии би имало документација од која е видливо предупредување за критичните елементи во обезбедувањето.

Следниот чекор по собирањето податоци е изборот на методот/методите на заштита или обезбедување, односно заштитната придружба. Понатаму колку и какви полициски службеници треба да се користат, зависи од веќе собраните податоци и информации, финансиските можности или од статусот/категоризацијата на личноста што се заштитува или обезбедува. При спроведувањето на обезбедувањето, треба да се има во предвид дека важната личност е заштитена во својата деловна и приватна средина. Во исто време, секогаш треба да се биде прилагодлив и да не се држи строго до формацијата претходно опфатена во планот за обезбедување, ако ситуацијата на теренот бара поинаков пристап. Не смее да се дозволи формалноста да биде пречка за функционалноста.

Очигледно е дека заштитата на личноста што се обезбедува се состои од неколку меѓусебно поврзани и неделиви елементи. Задачите за заштита на личноста што се обезбедува можат успешно да се извршуваат само со правилно и навремено планирање, но никогаш не треба да се заборави личната обука и компетенции, односно два сегменти кои меѓусебно треба да се надополнуваат и надградуваат. Меѓу другото никогаш и не може да се пренагласи дека ова занимање бара посебно образование, способности, особини и знаења кои го прават човекот компетентен за таа работа. Ова го гледаме и од нашите спроведени анкети во три држави каде што може да се забележи различен вид и степен на образование како полициските службеници со високо, така и на оние со средно образование.

2. Зошто е важно планирањето?

Некои оперативци кои работат секој ден на работни места за обезбедување и заштита со текот на времето влегуваат во рутина односно се потпираат на интуиција, среќа и искуство, што секако само по себе е гарант за неуспешна мисија на обезбедување. Експертите за обезбедување треба да бидат свесни за слабите и силните страни, да бидат свесни за способностите на потенцијалните напаѓачи, објективно да ги разгледаат сопствените способности, знаења и вештини, да ја знаат програмата на активности и континуирано да набљудуваат се што се случува во околината, како и да реагираат доколку е потребно. Имено во фазата на планирање се врши и подготовка на обезбедувањето при што самата подготовка може да се подели на: лична подготовка и заедничка подготовка. Во оваа фаза се одредуваат индивидуални и заеднички задачи и активности, а учествуваат повеќе луѓе и тимови, при што се превземаат подготовки во следните сегменти:

1. лична заштита (лично и формациско оружје, панцир итн.),
2. видови на опасности и закани (ризици),
3. постапки во опасност, и итна евакуација
4. тековни дејствија при справување со закани и напади,
5. распоредување на индивидуална и заедничка опрема;
6. утврдување на стандарди за опрема и распоред на опрема во транспортот
7. план на системи за поврзување и комуникација,

8. мерки за заштита и безбедност на работењето и други постапки, дејствија и протоколи од суштинско значење за успешна и безбедна работа (Druzeta, 2016:81).

Планот за обезбедување е документ врз основа на кој се спроведуваат мерки и процедури со цел обезбедување и заштита на важната личност, со расположливите човечки и материјални ресурси на најефикасен и најекономичен начин. Таквиот документ се заснова на безбедносна проценка преку која се:

1. проценуваат закани,
2. врши проценка на ризикот,
3. одредува факторот на опасност,
4. врши анализа на опасности и потенцијални закани,
5. проценува заканата,
6. одредува нивото на закана (Druzeta, 2016:82)

3. Степени (нивоа) на загрозеност

Интересно и за пофалба е што со новата "Уредба за обезбедување на заштитени лица, објекти и простори и спроведување на нивната заштита Службен весник на Република Хрватска 46/2013 (17.4.2013.)" конечно е дефинирано нивото на загрозеност на важните личности и објекти што се обезбедуваат. Тоа поглавје може да се оцени како најдобра вест по дефинирањето на Управата за специјални безбедносни работи на Управата на полицијата на МУП на Република Хрватска, чадор институцијата за спроведување, надзор и координација на безбедноста и заштита на безбедносните сили, објекти и простори во Република Хрватска. Така, чл. 18 од Уредбата го дефинира нивото на загрозеност како:

1. **Ниско ниво на загрозеност** се дефинира како отсуство на основано сомнение за напад на заштитено лице, предмет и простор.
2. **Умерено ниво на загрозеност** се дефинира како отсуство на знаење што би укажало на основано сомневање за напад, но со постоење на потенцијална закана во однос на факторите поврзани со безбедноста, објектот и просторот.

3. **Значително ниво на загрозеност** се дефинира како постоење на одредени познавање на разузнавачкиот или безбедносниот контекст што укажува дека личноста што се обезбедува, објектот и областа би можеле да бидат приоритетни цели на напад.

4. **Високото ниво на загрозеност** покажува дека има одредени сознанија за разузнавачкиот или безбедносниот контекст или неодамнешната терористичка активност што укажува дека личноста, објектот и областа би можеле да бидат цели на напад со висок приоритет.

5. **Непосредното ниво на загрозеност** укажува на тоа дека постојат одредени сознанија за разузнавачкиот или безбедносниот контекст, што укажува дека ќе се изврши напад врз заштитеното лице, предмет и простор.

4. Нормативна рамка за категоризирање на обезбедувањето

Кога се разгледуваат безбедносните и заштитните операции што ги вршат државните безбедносни служби, неопходно е да се посочат различните категории или категоризација на обезбедувањето. Согласно Уредбата за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување Службен весник на Република Македонија, бр. 56 од 27.03.2014 година, самото обезбедувањето е организирано и координирано во зависност од рангот на личностите, односно делегациите кои се обезбедуваат, идентификуваниот и претпоставениот ризик од опасноста од загрозеност на безбедноста на личностите и објектите, манифестациите и просторите што се обезбедуваат и заштитуваат се одредуваат степени на обезбедување.

Притоа согласно членот 23 од нашата уредба степените на претпоставениот и идентификуваниот ризик се определуваат од **прв до четврти степен**, така што мерки и активности за обезбедување од **прв степен** се преземаат при обезбедување на шефови на странски држави за време на нивниот престој во Република Северна Македонија, при заедничко патување на личностите кои се обезбедуваат, како и при одржување на јавни манифестации од пошироко значење на кои присуствуваат личностите кои се обезбедуваат. Во зависност од безбедносната проценка мерки и активности за обезбедување од прв степен може да се преземат и при патување во странство на личностите кои постојано се обезбедуваат. Ова е од особена важност бидејќи од друга страна пак значи и перманентно следење на ризикот.

Мерки и активности за обезбедување од **втор степен** се преземаат при обезбедување на личностите кои постојано се обезбедуваат согласно со Уредбата, на пример: Претседателот на Републиката; претседателот на Собранието; претседателот на Владата; замениците на претседателот на Владата; Министерот за внатрешни работи; Министерот за одбрана; Министерот за надворешни работи и Директорот на Бирото за јавна безбедност и директорот на Агенцијата за национална безбедност. Од страна на Министерството за внатрешни работи со редовни мерки и активности за обезбедување се обезбедуваат и членовите на потесното семејство на Претседателот на Републиката, претседателот на Собранието и претседателот на Владата.

Мерки и активности за обезбедување од **трет степен** се преземаат при обезбедување на странски делегации во кои присуствуваат замениците на претседателот на Владата, министерот за внатрешни работи, министерот за надворешни работи или министерот за одбрана, како и за обезбедување на странски личности од ист ранг, странски и меѓународни делегации во посета на Република Северна Македонија, а по претходна безбедносна проценка на Министерството за внатрешни работи. При посета на странски или меѓународни воени делегации во подготвувањето на безбедносната проценка учествуваат Министерството за внатрешни работи, Министерството за одбрана и Армијата на Република Северна Македонија во соработка со други безбедносни служби.

Мерки и активности за обезбедување од **четврт степен** се преземаат при обезбедување на други личности опфатени со уредбата, министрите во Владата, како и при обезбедување на одредени странски делегации по проценка на Министерството за внатрешни работи.

Понатаму во овој контекст согласно членот 2 од нашата уредба под обезбедување на личности и објекти во смисла на уредбата се подразбира планирање, организирање, координирање и извршување на оперативно-превентивни, превентивно-технички, физички, здравствени и други мерки и активности со цел за обезбедување на највисоките претставници на органите на државната власт, странски државници, седиштата на органите на државната власт, дипломатско-конзуларните претставништва, манифестации од интерес за нашата држава итн.

Од страна на Министерството за внатрешни работи, со преземање на редовни, вонредни и посебни мерки и активности на обезбедување постојано се обезбедуваат

виталните објекти на нашата држава како Собранието, Владата, домот во кој живее претседателот на Собранието и Владата, резиденциите и други репрезентативни објекти, како и објекти од посебен интерес за државата (Службен весник на РМ, бр. 56 од 27.03.2014 година, член 10). Во овој контекст согласно членот 18 од истата уредба се превземаат и разни оперативно-превентивни мерки и активности, превентивно-технички мерки, против-диверзионо, хемиско-биолошко-радијациско, санитарно-здравствено, противпожарно и други видови на обезбедување на личности и објекти.

Притоа оперативно-превентивните мерки и активности за обезбедување се состојат од собирање и обработка на сознанија, податоци и информации што се однесуваат на откривање и спречување на противправни дејствија и активности насочени кон загрозување на безбедноста на личностите и објектите што се обезбедуваат. Превентивно-техничките мерки и активности за обезбедување се состојат од употреба на електронско-технички, техничко-технолошки, хемиски, биолошки и радијациски средства, помагала и опрема наменети за откривање и спречување на противправни дејствија и активности насочени кон загрозување на безбедноста на личностите и објектите што се обезбедуваат. Мерките и активностите за физичко обезбедување се состојат од спроведување на непосредно и лично физичко обезбедување и примена на други физички мерки и активности заради спречување на загрозување на сигурноста на личностите и безбедноста на објектите што се обезбедуваат, вклучувајќи и сообраќајно и ескортно обезбедување на личности и објекти.

Планот за обезбедување меѓу другото треба да содржи и повеќе важни информации за спроведување на обезбедувањето како правно и криминалистичко дејствие чија што цел е заштита на самите личности и објекти кои се обезбедуваат. Имено од нашите искуствени анализи планот треба да ги содржи следните информации:

1. времето (време траењето) кога личноста што се обезбедува треба да престојува во објектот и просторот;
2. какви активности има;
3. кога влегува и излегува од објектот (временски рамки);
4. санитарни јазли (скица);
5. скали;
6. лифтови;

7. паркинг простор и гаража;
8. постоечки мерки за техничка заштита;
9. средства за гаснење пожари;
10. присуство на медиумите;
11. достапност на интернет;
12. присуство и активности на друг чувар или безбедносни активности на други услуги, на пример, наплата на банкомат во лобито на хотелот;
13. план за евакуација од објектот и други важни информации и настани од значење за спроведување на безбедноста и заштитата (Druzeta, 2016:85).

Како што веќе беше нагласено, еден од најкритичните моменти во безбедноста и заштитата е мобилноста, движењето и комуникацијата на полициските службеници за обезбедување помеѓу различни објекти и простори. Затоа планирањето на рутата е исклучително важен фактор во планирањето на обезбедувањето. Самата маршрута е под влијание на многу фактори на кои може да се влијае, но има и голем број ненадејни и тешко предвидливи кои можат значително да влијаат на безбедноста и заштитата. Затоа е важно да се посвети доволно време на планирање на трасата, правците на движење, превозните средства и да не се потпираме на она што е „познато од вчера", бидејќи во текот на ноќта можеби започнале работи кои никаде не биле најавени, а неопходно е да се има одговор на секоја ситуација Затоа е важно однапред да се подготват различни верзии на дејствување. За маршрутата, важно е да знаеме:

1. кое транспортно средство треба да се користи;
2. кое е времето на поаѓање и враќање;
3. растојание на поаѓање и дестинација;
4. растојание на важни точки на патот;
5. опасни места на патот;
6. безбедни засолништа на патот;
7. присуство на безбедносни сили, пожарникари и медицински установи (Druzeta, 2016:85).

Значи, не е доволно да има само еден патен план, туку треба да има (да постојат) развиени резервни верзии, како и планови кои вклучуваат промена на нивото на закана и ризици. Во зависност од бројот на ангажирани полициски службеници за обезбедување се одредува улогата на секој полициски службеник во секој момент од спроведувањето на обезбедувањето и заштитата. Сите учесници во обезбедувањето мора да ги познаваат основните вештини, правила и законитости на работа во областа на безбедносната заштита.

При спроведувањето на обезбедувањето и заштитата, бројот на полициските службеници може да се зголемува или намалува, а улогите може да се менуваат во зависност од потребите. Затоа е важно сите учесници да имаат основни познавања, но пожелно е и дополнително специјално знаење за соодветно да се одговори на сите барања на клиентите. Може да се заклучи дека врз основа на безбедносната проценка се одлучува за степенот на закана, а со тоа и за потребниот степен на обезбедување и заштита. Планирањето и изготвувањето на обезбедување и заштита определува:

1. тактика и методи на извршување на задачата за обезбедување, притоа земајќи ги во предвид веќе изготвените матрици за ризик во согласност со методот FMEA;
2. потребни човечки и материјални ресурси;
3. планирање задачи во подготвителниот период;
4. планирање задачи во периодот на извршување на задачите;
5. определување на тактиката и методологијата на постапување во критични ситуации вклучително и евакуација на личноста што се обезбедува со вклучување на резервни објекти за привремено сместување, пружање на прва помош итн.

Притоа во однос на принципите на обезбедување можеме да дискутираме за повеќе параметри или индикатори на успешност:

Функционалност

Се однесува на функционалноста на сите безбедносни фактори (вработените мора да бидат едуцирани, психофизички подготвени, обучени и меѓусебно координирани) и средства и техники (вооружувањето, опремата и техниката мора да бидат во 24-часовен систем на целосна исправност и подготвеност).

Извидување

Пред вистинското спроведување на безбедносната задача, мора да се знаат објектите и просторот каде што треба да престојува полицискиот службеник, како и правците на движење. Неопходно е да се знаат сите критични точки и зони (области кои би можеле да послужат како база за терористички дејствија), точки за поддршка (области и објекти со постојното обезбедување, патроли и слично) и точки за евакуација (области каде што заштитеното лице може безбедно и брзо да се засолнат при обезбедување на евентуално потребната здравствена заштита). Потоа врз основа на земјата на потекло, политичките односи, економската состојба и слично, безбедносната состојба на подрачјето што го посетува, разузнавачките податоци и евидентираните извидувачки податоци, се донесува одлука за планирање и спроведување на задачата.

Планирање

Врз основа на проценката се планира работна сила (броеви, специјалности, вештини, обука), средства, опрема, оружје, тактика, рути и форма на подготовка на силите и средствата.

Подготовка и верификација

Во однос на претходните принципи и расположливото време, подготовката соодветна на тежината на задачата се изведува по следниот редослед: работна сила, средства (оружје и опрема), техника. Секогаш кога има услови за тоа, пред да заминат на задачата, вработените мора да вежбаат да ги решаваат инцидентните ситуации во што е можно пореални услови. На ист начин, проверката на исправноста и знаењето на оружјето на личен набој е од исклучителна важност.

Набљудување

Од моментот кога некој започнува да ја извршува безбедносната задача до целосното завршување на задачата, набљудувањето мора да биде апсолутен приоритет. Ова е единствениот начин навремено да се открие потенцијалната опасност и закани и правилно да се реагира на заканата и да се изврши зададената задача.

Реакција

Податоците за согледаната опасност ја комплетираат сликата за состојбата за сите фактори/учесници на обезбедување. Брзата, обучена и ефикасна реакција е апсолутен предуслов за успешно извршување на задачата за обезбедување и заштита на безбедносните сили во моментот на закана. Реакцијата на полициските службеници е единственото нешто што стои меѓу животот и смртта на личноста што се обезбедува.

Координација

Полицискиот службеник никогаш сам нема да може да обезбедува заштитено лице. Поради ова потребно е постојано да се координира со сите компоненти и сите вработени вклучени во задачата на обезбедувањето, надредените и подредените структури и другите фактори на обезбедување. Координацијата ја олеснува работата и го подобрува системот за заштита. По завршените задачи, секоја треба детално да се анализира, да се забележат лошите и добрите моменти, односно деталите, дејствијата и постапките кои би можеле да влијаат на системот на обезбедување.

5. Проценка на заканите и проценка на ризик

На самиот почеток, за жал, потребно е да се констатира дека не постои единствен систем на проценка на заканите, ниту е дефиниран со закон или пропис. Правилникот за обезбедување цитиран погоре во текстот не ја споменува проценката на ранливоста или начините на кои таа се спроведува, уште помалку предмет на обработка се ризиците. Во секој случај проценката на ризикот се врши врз основа на некои претходно обработени и анализирани податоци за:

1. видот, намената, големината и изгледот на објектот, локацијата и околината, како и градбата и другите својства на објектот каде што треба да престојува личноста што се обезбедува;

2. вид и број на постојани и повремени корисници на објектот, евентуална нивна проверка преку т.н. Хост евиденција

3. режим на работа и начин на користење на објектот, во смисла на јавно место од полуотворен или отворен тип итн.

4. опрема, предмети и документи кои ќе се наоѓаат во зградата или веќе се наоѓаат и степенот на ризик од нивно оштетување, отуѓување или уништување.

Проценката на ризикот за техничка заштита се врши со примена на признати правила при спроведувањето на техничката заштита. Признати правила во спроведувањето на техничката заштита се соодветните меѓународни стандарди, или други специјализирани стандарди и прифатени правила на професијата.

Правните и физичките лица регистрирани за вршење работи на техничка заштита, врз основа на горенаведените четири критериуми, го категоризираат заштитениот објект во една од шесте категории кои содржат задолжителни мерки за техничка и друг вид на заштита (Druzeta, 2016:103).

6. Содржина на степените (нивоата) на закана

1. I. категорија - НАЈВИСОК СТЕПЕН НА ЗАШТИТА, кој предвидува:

- механичка и техничка заштита која сигнализира неовластено влегување во заштитеното подрачје и е пријавена во централата на службата за обезбедување или полиција, техничка заштита која го следи движењето во заштитеното подрачје и индивидуално заштитени простории (контрола на премин и видео надзор) со видео;
- заштита на поединечни вредности со помош на специјални фискални каси, трезори итн., интегрална заштита со најмалку една локална мониторинг станица и
- систем за комуникација со чуварите на заштитениот објект, безбедносен акционен план и процедури во случаи на претпоставени инцидентни ситуации.

2. II. категорија - ВИСОК СТЕПЕН НА ЗАШТИТА која предвидува: - механичка и техничка заштита која сигнализира неовластен влез во заштитено подрачје и техничка заштита која го следи движењето во заштитеното подрачје (контрола на движење и видео надзор) со видео, интегрална заштита со најмалку една локална точка за надзор и систем за поврзување со безбедносните служби.

3. III. категорија - ПОВИСОК СТЕПЕН НА ЗАШТИТА која предвидува: - механичка и техничка заштита која сигнализира неовластено влегување во заштитеното подрачје и

известува до безбедносните, техничка заштита која го следи движењето во заштитеното подрачје (контрола на премин и видео надзор) со видео.

4. IV. категорија - СРЕДНО НИВО НА ЗАШТИТА, кое обезбедува: - механичка и техничка заштита што сигнализира неовластено влегување во заштитеното подрачје со звук или светлина на лице место; потоа видео надзор, кој со видео го следи движењето во заштитеното подрачје.

5. V. категорија - ПОНИЗОК СТЕПЕН НА ЗАШТИТА која предвидува: - механичка и техничка заштита која сигнализира неовластено влегување во заштитеното подрачје со звук или светло на лице место.

6. VI. категорија - МИНИМАЛНА ЗАШТИТА, која предвидува: - механичка заштита без употреба на електронски уреди, - обични брави за цилиндри, обични огради без технички елементи (Druzeta, 2016:104).

Во овој контекст нивоата на закана може да се класифицираат како **ниско ниво на закана** односно отсуство на знаење што би укажало на основано сомнение за напад на заштитено лице, предмет и простор. **Умерено ниво на закана** се дефинира како отсуство на знаење што би укажало на основано сомневање за напад, но постои потенцијална закана во однос на факторите поврзани со личноста што се обезбедува, објектот и просторот. **Значајното ниво на закана** што се дефинира како постоење на одредено знаење за разузнавачкиот или безбедносниот контекст што укажува дека личноста што се обезбедува, објектот или областа би можеле да бидат приоритетни цели на напад. **Високото ниво на закана** што покажува дека постојат одредени наоди од разузнавачки или безбедносен контекст или неодамнешна терористичка активност што укажува дека личноста што се обезбедува, објектот и областа би можеле да бидат цели на напад со висок приоритет (Кулишиќ, Магушиќ, 2007:57). **Непосредното ниво** на закана укажува на тоа дека постојат одредени сознанија за разузнавачкиот или безбедносниот контекст кои укажуваат дека ќе биде извршен напад врз заштитеното лице, предмет и простор. Важно е да се нагласи дека во случајот на обезбедување и заштита на лица, постои погрешна перцепција дека тие се вршат само со заштита на телото. Таквата заштита ги опфаќа сите простори, предмети, како и самото лице за чија заштита се користи физичка и техничка заштита.

Според позитивните прописи, физичката заштита значи заштита на лица и имот, која се врши со лично присуство на лицето кое врши заштитни должности и неговата

заштитна дејност, без доминантна употреба на технички средства и уреди. Средства за присилба се огнено оружје, кучиња чувари за јавен ред и мир или детекција на експлозив или експлозивни направи, физичка сила и други погодни средства што се користат за ограничување како што се стеги - лисици за еднократна употреба, појас, јаже и слично. Техничка заштита е збир на дејствија со кои директно или индиректно се заштитуваат луѓето и нивниот имот, а се врши со технички средства и уреди и системи за техничка заштита чија основна цел е спречување на незаконски дејствија насочени кон заштитени лица. Како дел од извршувањето на техничката заштита се врши проценка на **ризик**. Како што беше претходно наведено, врз основа на податоците, заштитениот објект е категоризиран во една од шесте категории кои содржат задолжителни мерки за заштита. Постојат различни категории на загрозеност кои мора да се земат предвид при проценката на закана и ризик (Палачиќ, 2006). Според овој автор овие **категории на загрозеност** се поделени на: (1) објект на загрозеност, (2) извори на загрозеност, (3) носители на загрозеност, (4) методи на загрозување, (5) средства за загрозување, (6) времетраењето на загрозеноста, (7) интензитет на загрозеност, и (8) последици од загрозеност.

Субјектите на загрозување во заштитата на лицата се делат на субјекти и предмети на загрозување. Предмет на загрозување е самото лице, но и блиските лица (брачен другар, деца, блиски роднини, деловни партнери), додека имотот (движен и недвижен) и деловните процеси (прекин на деловен процес) претставуваат објекти на загрозување.

Изворите на загрозување во заштитата на лицата можат да се поделат на природни и социјални извори на загрозување според природата на нивното настанување.

Носителите на загрозеноста произлегуваат од претходно споменатите видови извори на загрозеност, кои се делат на природни и социјални извори на загрозеност. Носители на заканите меѓу природните извори се природните сили и појави. Носители на заканите меѓу општествените извори можат да бидат поединци, криминални или терористички организации, бизнис конкуренција и слично, а нивното дејствување е условено од нивните мотиви.

Формите на загрозеност произлегуваат од самата природа на изворот и носител на загрозеноста. Форми на опасност кои се карактеристични за **природните извори** на опасност се бури, громови, земјотреси, поплави, пожари и слично. Карактеристиките

на облиците на загрозеност од доменот на природните извори се создаваат под дејство на природни сили за кои не е можно да се предвиди времето на настанување.

Форми на загрозување кои се карактеристични за **општествените извори** на загрозување се закани, киднапирања, грабежи, провални кражби, кражби, измами, протести, атентати, тероризам, диверзии, саботажи, пожари и слично. Карактеристиките на формите на загрозување од доменот на општествените извори се дека со систематско собирање и анализа на информации се овозможува да се утврди зачестеноста на појавата на ваквите појави и да се дефинираат соодветни заштитни мерки со цел да се спречат и ублажат последиците од загрозеноста.

Форми на загрозување кои се карактеристични за **техничко-технолошките извори** на загрозување се дефекти на уреди, колапс на информациски системи, пад на напон, пожар и слично. Карактеристиките на заканите од доменот на техничко-технолошките извори се дека планираните мерки, редовното одржување, обезбедувањето ресурси за замена, резервните делови и слично може да ги спречат последиците од таквите закани или да обезбедат брзо продолжување на деловниот процес.

Методите за спречување и заштита од загрозување се специфични во однос на изворите на загрозеност при што планот за обезбедување треба меѓу другото да предвиди и мерки за справување со секој од овие типови на загрозеност поединечно. Последиците од загрозувањето или заканата кон едно лице или лица, настан или објект можат да бидат различни, а директно зависат од спроведувањето на мерките за самозаштита и мерките за заштита и обезбедување од страна на правните и физичките лица одговорни за тоа.

Во зависност од предметот на заканата, последиците може да бидат насочени кон самото лице што се обезбедува, односно кон негови блиски лица (брачен другар, деца, блиски роднини, деловни партнери), имот (движен и недвижен) и како и одредени деловни или политички процеси.

Проценката на заканите и проценката на ризикот е исклучително важна постапка врз основа на која се носат важни одлуки за мерките и процедурите за заштита и обезбедување. Разбирањето на овој процес може да биде од клучно значење за важни одлуки, покрај самото прифаќање на работата или поставување барања за работна сила, технологија и други материјални ресурси.

7. Спроведување на обезбедување и заштита на личноста што се обезбедува во различни услови и средини

Периметар е просторот внатре и околу заштитениот објект, јавните и другите површини или до заштитеното лице во кое е дозволена примена на овластување. Периметарот е и заштитеното подрачје околу главното возило кога во него има заштитено лице. Тоа претставува одредени безбедносни и заштитни зони околу заштитеното лице и/или заштитениот објект. Според тоа, овие зони се однесуваат на лица, објекти и простори кои се под заштита и безбедносни мерки и процедури.

Големината и формата на периметарот зависи од безбедносната проценка и расположливите човечки и материјални ресурси. Периметарот најчесто се прикажува како прстен (круг) или елипса околу заштитеното лице, а доколку се работи за објекти кои се заштитени, тогаш ги следи формите на архитектонско и просторно планирање.

При заштита на лицата што се обезбедуваат најчесто се формираат три концентрични безбедносни прстени, а при заштита на објектите се дефинирани четири заштитни подрачја. Утврдувањето на овие периметри овозможува ефикасно спроведување на заштитата и обезбедувањето со оптимално користење на физичката и техничката заштита. Постоењето на прстен, при заштита на личностите што се обезбедуваат, овозможува ефикасно следење и филтрирање на пристапот до секој следен безбедносен прстен. Бројот на луѓе кои имаат пристап се редуцира уште на првиот безбедносен прстен. Начинот на контрола и филтрирање на премин преку обезбедувањето зависи од начинот на спроведување на проверките контролите и степенот на обезбедување притоа разликуваме два основни профила на заштита и обезбедување како „Низок профил“ и „Висок профил“ – при што профилот е висок кога сакаме заштитата да биде видлива и препознаена од сите во околината. Кога имаме низок профил на заштите тогаш таа се врши на дискретен начин така што не привлекува внимание. Само професионалец може да го препознае овој режим на заштита.

Внатрешниот прстен е зоната веднаш околу личноста што се обезбедува. Овој периметар е исполнет исклучиво со членови на тимот за блиска заштита и најблиски соработници. Тој е најрестриктивниот и секогаш мора прво да се пополни. Пристапот е дозволен само на поединци кои мора да бидат во контакт со личноста што се

обезбедува (офицери за протокол, лични асистенти, членови на семејството итн.). Членовите на тимот за блиска заштита во овој круг можат да бидат на растојание од 0,5 до 10 метри од личноста што се обезбедува, во зависност од ситуацијата на теренот. **Средниот прстен** се наоѓа околу внатрешниот прстен и е исполнет со членови на непосредното обезбедување на личноста што се обезбедува, кои не се во формација во внатрешниот круг, службеници од локалното обезбедување, како и полицајци. Пристапот е дозволен само на лица кои мора да бидат во близина на личноста што се обезбедува. Средниот прстен се полни откако ќе завршат сите подготовки околу внатрешниот прстен. Не смее да се дозволи да се разотидат членовите на непосредното обезбедување. Овој заштитен прстен, во зависност од ситуацијата, може да биде широк од 10 до 50 метри во однос на личноста што се обезбедува. Надворешниот прстен е првата линија на одбрана. Овој прстен е најоддалечен од личноста што се обезбедува (од 50 до 100 метри, и повеќе) и обично е исполнет со локална полиција и локални службеници за безбедност. Во овој прстен може да се постави тим задолжен за итни дејства во случај на напад (тактички тим, специјални единици, хеликоптерски единици, медицински тимови). За пристап до одредени безбедносни прстени, потребно е да се идентификуваат сите непознати лица. Овој процес мора да биде континуиран и лицата кои се движат во рамките на безбедносните прстени мора да имаат акредитации во форма на беџови, прес-картички, ознаки на возила и слично. Сите форми на акредитација мора да бидат потврдени со формална листа на гости, во која имињата мора да бидат потврдени од тимот за блиска заштита. Тоа се обично значки и лични карти за еднократна употреба. Службениците за директно обезбедување мора да имаат точни информации за тоа на кого му е издаден одреден вид акредитација за присуство на конкретниот настан (Моратиќ, Ахиќ, 2016:57-59). Физичката и техничката заштита може да се комбинираат за да се контролира пристапот и да се следи движењето во заштитените објекти. Уредите за контрола на премин и пристап може да дозволат само одредени лица пристап до објектот или до одделни простории во објектот. Видео надзорот може континуирано (24/7/365) да го следи целиот простор околу објектот и внатре во објектот според одредени заштитни периметри. Познавањето и примената на овие периметри и комбинацијата на техничка и физичка заштита е особено важно при планирање и спроведување на заштита и обезбедување на личноста што се обезбедува во станбени, станбени, работни и други објекти и простори.

8. Обезбедување и заштита на станбен и работен простор

Заштитата на личноста што се обезбедува, покрај непосредната физичка заштита и другите мерки и процедури за блиска заштита, опфаќа и обезбедување и заштита на просторот за живеење и работа. Важноста за обезбедување и заштита на просторот за живеење и работа е исклучително важна за севкупната заштита на личноста што се обезбедува. Со исклучок на патувањето и каква било форма и причина за движењето на лицето што се обезбедува од точка А до точка Б, тој или таа, поголемиот дел од своето време го поминува на своето работно место или место на живеење.

Обезбедувањето и заштитата на безбедносниот персонал во просториите за живеење и работа се организира и се врши надворешно и внатрешно, со физичко присуство, техничка заштита (видео надзор, сензори и сл.) и комбинација од горенаведеното. При извршувањето на овие задачи треба да се води сметка за приватноста на другите корисници на истите или заедничките простории и минимално да се нарушат секојдневните активности на сите заинтересирани. И покрај тоа, важно е да се воведат сите неопходни мерки и процедури за да се обезбеди максимална безбедност на важната личност и другите заинтересирани страни. За да се постигне и реализира горенаведената состојба, се препорачува да се користи комбинација на физичка и техничка заштита. **Техничка заштита** е збир на дејствија кои директно или индиректно ги штитат луѓето и нивниот имот, а се вршат со технички средства и уреди и системи за техничка заштита чија главна цел е да се спречат незаконски дејствија насочени кон имотот (Druzeta, 2016:107). Системот за техничка заштита претставува поврзување на две или повеќе средства или уреди кои заедно формираат функционална целина. Системот против кражба може да се направи жичен (инсталација на кабли) или безжичен (погоден за изградени згради или каде дополнителна работа не е можна или пожелна) и се монтираат елементите на системот за техничка заштита: магнетен контакт, детектор за движење (детектор за кршење на стакло, детектор за бучава), сирена за аларм, аларм со контролен панел, контролна тастатура. Средства и уреди за физичко спречување на неовластено влегување на лица во заштитениот објект се:

- специјални огради,
- специјални рампи и барикади,
- безбедносни или блиндирани врати,
- сите видови брави со сериски број или код,
- специјални градежни конструкции, непробојно стакло и слични конструкции,

- опрема за складирање, чување и пренос на вредности, предмети и документи (благајни, трезори, безбедносни контејнери и сл.),
- уреди за откривање метални предмети, уреди за рендген за контрола на багажот, други механички и/или електромеханички средства и уреди пропишани во постапката за спроведување на техничка заштита. (Druzeta, 2016:114)

Електронските безбедносни системи кои овозможуваат ефективна заштита на заштитениот објект се:

- системи против кражба и противнапад со детектори со различен дизајн (активни и пасивни), системи за контрола на влез/излез и регистрација,
- системи кои вршат постојан мониторинг на заштитениот објект од едно место (системи за видео надзор),
- централни системи за сигнализација за прием и аларм - централен систем за известување и централен технички надзор интегрални системи за заштита со најмалку една точка за следење во заштитен објект. (Druzeta, 2016:114)

Со интегрирање на физичка и техничка заштита, може да се постигнат поставени цели кои минимално ја нарушуваат приватноста и рутината на сите заинтересирани страни. Кои мерки и процедури се применуваат зависи од:

- степенот на загрозеност (поради обезбедување),
- локацијата на објектот (затскриена и опкружена со густа вегетација, во рамките на населбата опкружена со други станбени згради, близина на чести патишта и големината на објектот),
- постоењето на физичка бариера (ограда, ѕид и сл.) околу објектот, осветлувањето на заштитеното подрачје и пошироката локација,
- можното вклучување во системот на обезбедување кучиња за заштита од експлозив,
- постоење на трајно обезбедување и техничка заштита во објектот.

Изборот на процедури или тактики за обезбедување зависи од бројот на вклучени вработени, место, време (ден, ноќ) и околности под кои се извршува задачата, паркинг простор и контрола на сите корисници на паркинг просторот и другите моторни возила. Посебен предизвик за обезбедување и заштита на просторот за

живеење и работа е неговото спроведување во случај на ограничени ресурси (човечки и материјални). Предизвик претставува и можното постоење на други стационарни даватели на обезбедување во станбениот и работниот простор и објект. Доколку има ограничен број луѓе, тогаш треба да се искористат сите можности на современата технологија за да се постигне максимален надзор над објектот и заштитеното подрачје. Како што споменавме претходно, кои мерки и процедури ќе се применат зависи од повеќе фактори, па затоа треба соодветно да се предвидат потребните ресурси.

9. Обезбедување и заштита во движењето

Кога се размислува за безбедноста и заштитата на личноста што се обезбедува, најчеста асоцијација за многумина е фигурата на „телохранител“ кој се движи веднаш до личноста што се обезбедува, а често и движењето на заштитена колона возила. Последново е особено изразено кога се штити државен функционер Премиер или Претстедател. Заштитната придружба е дел од знаењата и вештините за непосредна безбедност што секој полициски службеник за обезбедување мора да ги совлада и да може да го примени и прилагоди формирањето на заштитната придружба според потребите на теренот.

Постојат три основни форми на заштитна придружба:

1. отворена заштитна придружба,
2. затворена заштитна придружба,
3. Прикриена во сенка заштитна придружба (Druzeta, 2016:117)

Најчеста форма на заштитна придружба е **отворената форма**, која се препознава по тоа што растојанието на полицискиот службеник во однос на личноста што се обезбедува е такво што може да реагира навремено, но не е директно до самата личност, а ако повеќе полициски службеници учествуваат во заштитата и обезбедувањето, тогаш тие се подалеку од личноста што се обезбедува. Ова се применува кога постои мал ризик од загрозување на личноста што се обезбедува. Важно е да се напомене дека подготвеноста и позицијата на полицискиот службеник мора да бидат такви за да може навремено да интервенира во случај на потреба. За разлика од претходно кажаното **затворената заштитна** придружба се спроведува кога има повисоко ниво на закана или кога е во тек напад. Заштитна придружба во **сенка** е

форма која се применува кога се посакува незабележлива и дискретна заштита на личноста што се обезбедува. Неопходно е да се исполни условот за „невидливост“, но постојано присуство, како сенка. Ова е напорна форма на заштитна придружба која бара исклучително искуство на полициските службеници и сите членови на тимот кои спроведуваат мерки и процедури за заштита на заштитеното лице. Методите на заштитна придружба се поделени на заштитна придружба со низок профил и висок профил. Основната разлика во овие два начина на имплементација е акцентот на лицата кои ги спроведуваат мерките и процедурите на обезбедувањето на личноста што се обезбедува.

10. Изработување на план за обезбедување

Обезбедувањето и заштитата на личноста што се обезбедува е многу повеќе од прошетка и следење, заштитно или безбедно (спретно) возење, скапи хотели и добри одела. Работата на полицискиот службеник за обезбедување лица е исклучително напорна и сложена, бара посебни знаења и вештини кои можат да се применат во инцидентни ситуации, но и професионално знаење за да се направи се што е потребно за успешна и функционална заштита преку проактивно дејствување и почитување. Една од овие вештини е **креирање на план за обезбедување**. Планот за обезбедување е клучен документ за спроведување на сите мерки и процедури во заштитата на важната личност. На самиот почеток треба да го поставиме прашањето: кога започнува директното обезбедување и заштита на личноста што се обезбедува. Работата за директно обезбедување и заштита започнува во моментот на прием на барањето за ангажирање на полициски службеници во директно обезбедување. Без разлика дали заштитата ја вршат вработени во државни институции, приватни компании за обезбедување или индивидуални даватели на овие услуги, одговорноста и степенот на заштита мора да бидат во согласност со потребите на Службата за безбедност. Она што може да ги разликува се ресурсите со кои располагаат при спроведувањето на обезбедувањето. Но, без разлика на овие ресурси, секој е должен максимално да ги искористи сите свои знаења и способности за да обезбеди сигурност и заштита на личноста која што се обезбедува.

11. Потребно е постојно да се има во вид дека нема апсолутна, туку само максимална заштита

Според тоа, обезбедувањето и заштитата на личноста што се обезбедува се состои од низа процедури кои започнуваат со прием на барање за ангажман. Во тоа барање

барателот ги искажува своите потреби и причината зошто и е потребна заштита. Кај овие облици на директно обезбедување, потребните информации и човечки и материјални ресурси за спроведување на директното обезбедување ќе ги обезбедат државните институции. Во приватниот сектор работите се малку поинакви. Работата е многу понапорна бидејќи само преку интервјуа и други правни и отворени извори на информации може да се обезбеди доволен и квалитетен увид во потенцијалните закани на лицето што треба да се заштити. Врз основа на овие информации се донесува одлука за степенот на загрозеност на лицето што се обезбедува и потребното ниво на обезбедување. Одлуката за степенот на безбедност на државно ниво се носи во зависност од функцијата/категоријата на лицето што е заштитено и врз основа на информации од агенциите за потенцијални закани. Важно е правилно да се проценат информациите. Потребно е да се предупредат на сите можни потешкотии и безбедносни проблеми кои би можеле да настанат при спроведувањето на директното обезбедување и за тоа да се известат работодавачите/клиентите на услугата. Значи покрај правилното започнување на планирањето, во случај на потешкотии ќе има и документација од која е видливо предупредување за критичните елементи во обезбедувањето. Следниот чекор по собирањето информации е изборот на метод на заштита/заштитна придружба. Колку полицискиот службеник за обезбедување на лице може да биде коросен зависи од:

1. собраните сознанија, податоци и информации за критичната инфраструктура,
2. финансиски можности односно обем на технички и човечки капацитети со кои што се располага,
3. статусот/категоризацијата на личноста што се заштитува (Druzeta, 2016:233).

При спроведувањето на обезбедувањето, треба да знаеме дека човекот е заштитен во својата деловна и приватна средина. Во исто време, ПСОЛ (полицискиот службеник за обезбедување на лице) секогаш треба да биде прилагодлив и да не се држи строго до формација доколку ситуацијата на теренот бара поинаков пристап. НЕ СМЕЕ ДА СЕ ДОЗВОЛИ ФОРМАЛНОСТА и крутите правилници ДА БИДАТ ПРЕЧКА ВО ОДНОС НА ФУНКЦИОНАЛНОСТА.

Очигледно е дека директното обезбедување се состои од неколку меѓусебно поврзани и неделиви елементи. Работите со директно обезбедување можат успешно да се извршат

само со правилно и навремено планирање, но личната обука на ПСОЛ (полицискиот службеник за обезбедување на лице) никогаш не треба да се заборави. Овде секако треба да се нагласи улогата и важноста на безбедносниот и протоколарниот претходник кој ги координира сите потребни активности со давателите на обезбедување и корисниците. Задачите на претходниците во самото планирање, како и во реализацијата се исклучително важни, особено ако во протоколот за активности има претходно непланирани дејствија. Способностите, искуствата и знаењата на вработените во безбедносната линија можат да бидат клучни за успешно спроведување на заштитата и безбедноста, како и на целата активност.

Зошто планирањето е толку важно? Некои вработени кои секојдневно се занимаваат со обезбедување и заштита, со текот на времето влегуваат во рутина. Тие се потпираат на среќа и искуство. Сепак, не смееме да заборавиме дека рутината е најголемиот непријател на работните процеси на обезбедување на личности и објекти. Секако, при планирањето, неопходно е ПСОЛ (полицискиот службеник за обезбедување на лице) да биде целосно свесен за своите компетенции за преземање на оваа напорна и одговорна работа: треба да биде свесен за сопствените слабости и силни страни, да биде свесен за способностите на потенцијалните напаѓачи, објективно да ги земе предвид своите сопствените способности, знаења и вештини, ја познаваат програмата на активности и континуирано набљудуваат и согледуваат се што се случува во околината и реагираат доколку е потребно. Во фазата на планирање се врши подготовка на обезбедување и верификација пред имплементација на активностите. Подготовката за обезбедување може да се подели на:

1. лична подготовка,
2. подготовка на системските делови.

Во овие фази се одредуваат:

1. индивидуални задачи,
2. заеднички (тимски) задачи.

Доколку во обезбедувањето учествуваат повеќе луѓе и тимови, се преземаат следните чекори:

1. сите сегменти на лична заштита,

2. видови на опасности и закани,
3. постапки во опасност,
4. тековни дејствија при справување со закани и напади,
5. распоред на индивидуална и заедничка опрема,
6. определување на стандарди за опрема и распоред на опрема во транспортни средства,
7. план за поврзување и комуникациски системи,
8. мерки за заштита и безбедност на работењето и други постапки, дејствија и протоколи од суштинско значење за успешна и безбедна работа. Производот на планирањето е план за обезбедување (Druzeta, 2016:234).

Планот за обезбедување е документ врз основа на кој се спроведуваат мерки и постапки со цел обезбедување и заштита на личноста што се обезбедува, со расположливите човечки и материјални ресурси на најефикасен и најекономичен начин. Таквиот документ се заснова на безбедносна проценка.

Преку безбедносна проценка:

1. се оценуваат заканите,
2. се врши проценка на ризикот,
3. се одредува факторот на опасност,
4. се врши анализа на опасност,
5. се проценува заканата,
6. се одредува нивото на закана (Druzeta, 2016:234).

Безбедносната проценка се врши во одредени временски периоди и пред секој посебен настан. Исто така, тоа може да се направи на барање на личноста што се обезбедува или институции одговорни за обезбедување и заштита. Новата Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување на Владата на Република Северна Македонија конечно го опфаќа степенот на загрозеност при што се проценува загрозеноста по безбедноста на личностите и објектите што се обезбедуваат, а во зависност од актуелната политичко-

безбедносна состојба, нарушувањето на јавниот ред и мир во поголеми размери, воена или вонредна состојба, како и за време на елементарни непогоди и епидемии, се преземаат и дополнителни мерки и активности за обезбедување согласно закон. Понатаму степенот на загрозеност е важен сегмент меѓу другото и при одредување на степенот на обезбедување како дополнителна категорија при проценка на ризикот заедно рангот на функцијата на личноста која што се обезбедува.

За да може планот за обезбедување да се смета за комплетен, покрај горенаведените проценки, анализи и фактори, тој мора да содржи информации за:

1. специфични лични фактори на личноста што се обезбедува,
2. планот на трасата и користените правци,
3. архитектонскиот план на зградите во кои престојува или посетува;
4. план за обезбедување на наведените објекти и простории;
5. план за работа на ПСОЛ (полицискиот службеник за обезбедување на лице). Дополнително, на планот за обезбедување треба да се приложат и потребни цртежи, фотографии, список на лица за контакт и сл. (Druzeta, 2016:236).

Важно е да се нагласи дека планот за обезбедување мора да има неколку верзии кои можат веднаш да се применат во зависност од ненадејните ситуации или зголемувањето на нивото на закана кон личноста што се обезбедува. Способноста лесно да се импровизира е добредојден квалитет на секој тактички оперативец, во самото планирање е задоволство да се предвидат сите можни ситуации така што елементот на изненадување е сведен на минимум, а безбедносната реакција во согласност со обучените протоколи во ненадејни ситуации. Способноста да се импровизира не треба да биде изговор за непланирање.

Информирањето за специфичните лични фактори или карактеристики на личноста што се обезбедува е првиот чекор во планирањето на обезбедувањето и заштитата. Секој човек има свои специфични карактеристики кои го карактеризираат и само врз основа на овие податоци може да се дојде до важни заклучоци за сложеноста на спроведувањето на обезбедувањето и заштитата. Она што го карактеризира секој човек се:

1. нејзината личност,

2. предрасудите,

3. околината во која живее,

4. луѓе со кои се дружи и работи,

5. политичка и верска припадност,

6. значајни настани во животот, и евентуални политички одлуки кои ги има донесено или изјави,

7. болести,

8. финансиската состојба и низа други фактори кои го прават повеќе или помалку баран за спроведување на обезбедување и заштита (Druzeta, 2016:236).

Овие информации може да се добијат преку сродни служби од државата од каде што доаѓа личноста што се обезбедува, интернет или други отворени извори на информации, лично набљудување и користење на други достапни извори на информации како case study. Следниот чекор во планирањето се објектите каде што престојува личноста што се обезбедува (Druzeta, 2016:237):

1. објекти за домување,

2. работни објекти,

3. простори за спорт и рекреација,

4. посетени ресторани и хотели,

5. аеродроми итн.

Основните информации за објектите и просторите се добиваат од:

1. техничка документација за објектите,

2. интервјуа со одговорни лица,

3. личен преглед и увид во суштинските содржини.

Како и кај интервјуата, овде се користат специфични **листи за проверка**, кои обезбедуваат систематски и детален пристап за собирање на потребните сознанија, податоци и информации.

Објектите и просториите исто така мора да бидат обезбедени и заштитени. Заштитата и обезбедувањето на зградите и просторите се врши:

1. физички мерки,
2. технички мерки.

За да се направи тоа успешно и темелно обезбедување, потребно е да се креира план за безбедност на зградите и просторите во кои личноста што се обезбедува престојува постојано, привремено или повремено. Кои безбедносни и заштитни мерки се применуват зависи од претходно извршените анализи, проценки и фактори кои влијаат на безбедноста. Важна улога овде игра т.н **стационарно обезбедување** кое веќе се наоѓа во објектите или по потреба е распоредено во објектите и просторите каде што треба да престојува лицето што се обезбедува. Воспоставувањето контакт со одговорните лица во објектите и просториите и координирање на работата со службите за внатрешна безбедност е императив за успешна безбедност и заштита. Како што веќе беше нагласено, еден од најкритичните моменти во безбедноста и заштитата е движењето на лицето помеѓу различни објекти и простори. Затоа планирањето на рутата е исклучително важен фактор во планирањето на обезбедувањето. Самата маршрута е под влијание на многу фактори на кои може да се влијае, но има и голем број на ненадејни и тешко предвидливи фактори кои можат значително да влијаат на безбедноста и заштитата. Затоа е важно да се посвети доволно време на планирање на трасата, маршрутите на движење, транспортните средства и да не се потпираме на она што е познато од вчера “бидејќи во текот на ноќта можеби започнале работи кои никаде не биле најавени, а треба да има одговор на секоја ситуација. Затоа е важно однапред да се подготват различни верзии на акции. Значи, не е доволно да имате само една маршрута, треба да подготвиме и резервни верзии, како и планови кои вклучуваат промена на нивото на закана. Исто така, подеднакво важен елемент на планот за обезбедување е работниот план на полицискиот службеник за обезбедување на лице. Непосредната придружба е основен фактор на непосредната и севкупната безбедност и заштита на личноста што се обезбедува. Тоа е последната одбранбена линија каде што сè се прекинува доколку сите претходно споменати дејствија во расудување и планирање не одговараат соодветно на нападот на личноста што се обезбедува.

Сите учесници во обезбедувањето мора да ги познаваат основните вештини, правила и законитости на работа во областа на безбедносната заштита. При спроведување на

обезбедување и заштита, бројот на полициските службеници за обезбедување на лица може да се зголемува или намалува, улогите може да се менуваат во зависност од потребите. Затоа е важно сите вклучени полициски службеници да имаат основни познавања, а пожелно е дополнително специјално знаење за да може адекватно да се одговори на сите барања на клиентите. Може да се заклучи дека врз основа на безбедносната проценка се одлучува за степенот на обезбедување, а со тоа и за потребното ниво на обезбедување и заштита.

Планирање на обезбедувањето на личности и објекти

„Кога се организира заштита или обезбедување на важна личност или објект од витално значење првите размислувања обично се однесуваат на тоа колку полициски службеници за обезбедување се потребни и каква организација и опрема е потребна". Одговорите се одредени и зависат од следниве фактори:

- Нивото и природата на заканата;
- Важноста на лицето што се обезбедува или функцијата што ја обавува;
- Животен стил и околности;
- Достапни ресурси, како човечки така и материјални - (работна сила, материјали и финансии);
- Внатрешни и надворешни историско-политички односи и услови во врска со самата посета или настанот во рамки на кој личноста која што се обезбедува ја врши посетата или престојот на одредено место или област. (Druzeta, 2016:233).

Во овој контекст треба да се поставaт и така наречени безбедносни цели или таргети, кои што при обезбедувањето на важната личност се штитат или треба да се одржи нивниот физички интегритет:

1. **Ненамерна повреда**

Несреќи со возила, случајни несреќи, медицински итни случаи, посебни медицински проблеми.

2. **Непријатни ситуации**

Напад врз личноста, достоинството, или интегритетот на личноста која што се обезбедува, преку свиркање, плукање, дофрлање, мавање со тврди предмети итн.

3. **Намерни напади**

Криминална закана, случајни напади, организиран напад, терористичко или криминално киднапирање или убиство.

Во продолжение ја сумираме оперативната страна на работата на тимовите за обезбедување како на пример:

1. **Планирање**

- Собирање разузнавачки информации
- Напредна безбедносна и логистичка подготовка (проверки) и

2. **Воспоставвуање на оперативна соба** или т.н оперативен штаб (контролна соба, команден центар)

- Координација на комуникациите
- Размена на информации
- Координација на работна сила
- Управување со логистика
- Сервис и управување со специјална опрема

Имено освен претходно наведените Најцелосната можна заштита се постигнува со:

- **Набљудување**

  Проценка на ситуацијата околу лицето што се обезбедува и брзо реагирање на настани и непредвиливи ситуации на обучен, организиран начин каде што е потребно.
- **Заштита со панцирни елеци**

  Користење на панцирни елеци пред се за заштита од пиштолска муниција.
- **Избегнување на рутина**

  Избегнување на навиките и рутината кои навлегуваат во секојдневниот животен стил на лицето што се обезбедува. Ова ја негира можноста потенцијалниот киднапер или атентатор да планира однапред.
- **Извидување и планирање**

  Ефикасно извидување, планирање и јасни концизни наредби.
- **Постојан преглед на безбедносните процедури**

  Секогаш мора да има конструктивна критика и повратна информација од членовите на тимот. Новите членови треба да се охрабруваат да размислуваат за нови идеи.
- **Односи со лицето што се обезбедува и други присутни лица**

ПСОЛ (полицискиот службеник за обезбедување на лице) мора во секое време да бидат љубезни, но цврсти во односите со службениците и понекогаш со нивниот Директор. Тие мора да бидат самоуверени, иако секогаш обоени со потребната количина на дипломатија.

- **Оперативна безбедност**

  Во секое време мора да се внимава на безбедноста на операцијата. Операциите мора постојано да следат дали ненамерно дозволуваат да протекуваат информации од рамките на тимот за обезбедување. На пример, употребата на мобилни телефони треба да се сведе на минимум.

- **Физичката кондиција**

  Во негов и интерес на целиот тим, од витално значење е оперативецот на тимот за обезбедување да биде во добра физичка кондиција.

- **Ментална будност**

  Сите оперативци на тимот за обезбедување треба да имаат натпросечно чувство на будност. Тие треба да имаат развиено потсвесна способност да ги забележат сите детали во нивната околина и да бидат чувствителни на комплексен опсег на нешта кои може да изгледаат ненаменски. Тие мора да веруваат дека нападот е можен во секое време. На пример при обезбедување од прв или втор степен кога лицето што се обезбедува се движи низ толпа, или се поздравува со лица од толпата (Consterdine, 2006:23-24).

Планот за обезбедување во Министерството за внатрешни работи го изготвува Одделот за заштита на определени личности и објекти, Одделенито за обезбедување на странски делегации и манифестации. Согласност Законот за Полиција, Правилникот за начинот на вршење на Полициските работи, а врз основа на Уредба за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување („Службен весник на Република Македонија“ бр. 56/2014 и 161/2016година) Правилник за работите на обезбедување на личности и внатрешно обезбедување на објекти СД.бр.14.1-7016/1 и Упатство за примена на безбедносни мерки и активности за обезбедување на определени личности, странски државници, странски и меѓународни делегации во објекти и за време на одржување на јавни собири и манифестации СД.бр. 14.1-6949/1, а во врска со официјалната посета на Претседателот на значајна европска држава, членка на Европската Унија, Секторот за

обезбедување на личности при Одделот за заштита на определени личности и објекти го изготвува **План за превземање оперативно – превентивни и физички мерки и активности.** Освен правната рамка во планот мора да се опише и актуелната состојба и безбедноста проценка, односно мора се анализираат сите релевантни фактори кои влијаат на безбедноста. Притоа треба да се земе во предвид моменталната состојба во Република Северна Македонија на политички, економски и безбедносен план, а воедно и целокупниот аспект на севкупниот општествен живот во земјата, сите оперативните сознанија со кои располага службата, како и добиените информации од службите безбедносната состојба може да се оцени како поволна и стабилна, или како неповолна односно нестабилна во однос на конкретното лице или функционер кое треба да ја посети државата. Анализата на безбедносната состојба на територијата на нашата држава се темели на сознанија, анализи, евентуални информации, кои евентуално би ја нарушиле безбедноста пред или за време на посетата на високиот функционер (претседател или премиер). Притоа мора да се даде оценка дали активностите во рамки на посетата на функционерот би се одржале во рамки на предвидените програмски активности. Потоа од страна на управата за национална безбедност се прават сите потребни проверки на лица или групи кои веќе се евидентирани во системот за безбедносни проверки и истите се под надзор на службите. За целото време Одделот треба да биде во постојана комуникација и координација со Секторот за превентивно обезбедување на личности и објекти и полициските службеници задолжени за контраразузнавање, но и врз основа на искуствата и анализите од претходните делегации, треба повторно да се даде проценка или оценка за претстојните активности на функционерот. Во рамките и делокругот на надлежностите на Секторот за обезбедување на личности, а согласно Упатството за обезбедување на личности, врз основа на утврдената фактичка состојба треба да се утврдат сите мерки и активности кои ќе бидат преземени за безбедноста за официјалната посета на функционерот. Потоа мора детално да се опише начинот на пристигнување на функционерот,на пример со возило, хеликоптер или авион, временската рамка како и анализа на ризик во врска со безбедност на воздушниот простор, на пример поради опасност од напади со дронови. Потоа треба да се наведе, времето местото, и начинот на заминување на функционерот, односно со какво превозно средство. Во рамки на планот мора да се анализира распоредот на програмските активности според точниот редослед како што ќе се одвиваат.

Програмски активности:

<u>Недела, XX.XX.2020 година</u>

12:30	Слетување со хеликоптер (марка „Кугар“) на Претседателот на значајна европска држава, Н.Е. г. X X, во Скопје (Место: пред Спортската сала „Христо Татарчев“) <u>*Пречек од страна на ПРСМ (Претседател на Република Северна Македонија)</u>
12:35	Поаѓање на Претседателот кон воениот меморијал во Битола. <u>Колона 1</u>
12:42	Пристигнување на Претседателот на странската држава (натаму Гостинот) на воениот меморијал во Битола.
12:45	Комеморативна церемонија по повод 15 мај – Денот на храброста. *(Воен меморијал, Битола)*
13.30 13:40	 Крај на церемонијата. Гостинот се упатува кон спортсака сала „Христо Татарчев“ (Колона 1) Полетување со хеликоптер кон Дојран (вкупно 16 лица)
12:37	Поаѓање на Претседателот на Републиката кон Дојран (Колона 2)
13: 30	Пристигнување на Претседателот на Републиката во Дојран
13:55	Слетување на Гостинот и членовите на германската делегација во Дојран <u>Пречек од страна на:</u> - Н.Е. Амбасадор на РМ - Генералниот секретар на Кабинетот на Претседателот Упатување кон државната вила во Дојран (Колона 1.1)
14:00	Пречек* од страна на Претседателот на Републиката во државната вила во Дојран - Кратка тет-а-тет средба на двајцата претседатели *Во вилата присутни на пречекот се и: - (име и презиме) - (име и презиме) - (име и презиме) - (име и презиме)
14:20	Поаѓање кон ресторанот Романтик во Дојран (пешки)
14:30	Ручек приредува Претседателот на Републиката со Гостинот <u>/Место: Ресторан „Романтик“/</u> *Културна програма (да се провери) <u>Листа 2: Присутни на ручекот</u>
16:00	Поздравување на претседателите
16:05	Заминување на Гостинот од Дојран (Колона 1.1)

За потребната безбедност на делегацијата предводена од Н.Е.г. XX, а која ќе биде во работна посета на Република Северна Македонија од страна на Одделот за заштита на определени личности и објекти ќе бидат превземени оперативно-превентивни мерки, превентивно технички и физички мерки за обезбедување. Во рамките на оперативно-превентивните мерки ќе биде остварена комуникација, координација и соработка со надлежните служби од Агенцијата за национална безбедност. Согласно Правилникот за работите на обезбедување на личности и внатрешно обезбедување на објекти СД.бр.14.1-7016/1 и Упатство за примена на безбедносни мерки и активности за обезбедување на определени личности, странски државници, странски и меѓународни делегации во објекти и за време на одржување на јавни собири и манифестации СД.бр. 14.1-6949/1 за официјалната посета на Н.Е.г. X.X., одреден е **I (ПРВ) СТЕПЕН НА МЕРКИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ.**

Во просториите на Оддел за заштита на определени личности и објекти се одржува работен состанок со ангажираните полициски службеници од Одделот и од донесените мерки и заклучоци го изготвуваме овој план. Од Одделот за заштита на определени личности и објекти најчесто се ангажираат:

- Лична и ескортна придружба,
- Претходница и подршка,
- Хемиско биолошка и радиоактивна заштита (мерки и контроли),
- Против диверзиона одбрана и проверка
- Дефанзивна елетротехничка одбрана

За делегација од ваков тип ќе се користат 7 ПМВ и тоа:

- 1 возило „BMW"-блиндирани
- 3 Мерцедеси S1 и S2- возило под придружба
- 1 Шкода Суперб S-резерва

Одговорен за целокупното обезбедување од планот за Одделот за заштита на определени личности и објекти ќе биде:

- Полициски службеник, Началник на Сектор за обезбедување на личности, (се наведува кодно име и мобилен број за комуникација).

Одговорен за спроведување на мерките и активностите и за координација и комуникација од Одделот за заштита на определени личности и објекти ќе биде:

- Полициски службеник, Началник на Одделение за обезбедување на странски делегации и манифестации. (се наведува кодно име и мобилен број за комуникација).

Одговорен за мерките и активностите и за координација и комуникација за обезбедување од Секторот за обезбедување на личности ќе биде:

- Полициски службеник Главен инспектор во Сектор за обезбедување на личности
- Полициски службеник, Главен инспектор во Сектор за обезбедување на личности-одговорен за внатрешното обезбедување во државната вила во Дојран.
- Полициски службеник, Главен оперативен работник за координација и логистика од Одделение за обезбедување на странски делегации и манифестации,
- Полициски службеник-главен инспектор за Координација и логистика за Скопје,

Одделение за Претходница и Сообраќајно ескордно обезбедување

Тим за безбедносна претходница

Тимот за безбедносна претходница ги превзема следните активности и тоа:

- Ќе изврши завршна безбедносна проверка на одредени критични точки долж планираната траса на движење на колоната;
- Ќе провери дали е извршен антитерористички преглед над возилата кои се во колоната, трасата на движење, поблиската околина и објектите, преглед внатре во објектите и дали истите се предадени на понатамошно физичко обезбедување;
- Ќе го известува командно оперативниот штаб и лидерот на тимот за лично обезбедување за моменталната состојба на местото на настанот;
- Ќе утврди точка на застанување при пристигнувањето и стартна позиција при заминување на колоната (маркер за возилото во кое се наоѓа личноста која се обезбедува);
- Посебно задолжен член од тимот за безбедносна претходница ќе одреди локација за безбедно паркирање на возилата од колоната;

- Ќе изврши целосно запознавање на конфигурацијата на објектот, патеките на движење и разработување на планот за влез и излез во објектот при редовна состојба и во случај на постоење и потреба за користење на споредните влезови или излези за евакуација, резервна соба, тоалети и други потребни простории.
- Ќе ги обезбеди влезните врати, ротирачките врати, скалила, лифтови и други подвижни елеватори.
- Ќе се запознае со начинот на контрола на пристап и препознавање на идентификациони системи (постојани или привремени)
- Ќе ја провери утврдена просторија, ќе изврши проверка и физичка заштита на истата, која би се користела како засолниште или евакуација во итни случаи;
- Ќе ги разработи плановите и постапките за евакуација;
- Ќе изврши проверка дали во објектот има инсталиран мониторинг систем, систем за видео надзор, систем за дојава на пожар и други алармни системи и доколку има, ќе се утврди кој ги контролира и каков е начинот на нивната физичка заштита;
- Ќе изврши проверка на телекомуникациските системи и радио фреквенции;
- Ќе провери дали во објектот има служба или агенција за обезбедување и доколку има ќе утврди како и на кој начин се обележани и дали се вооружени;
- Ќе изврши лоцирање на можни точки и позиции на непријателско дејствување, набљудување на истите, а по потреба ќе преземе соодветни мерки (физичко покривање или користење на завеси, паноа, знамиња и др);
- Ќе информира дали се превземени мерки од областа на хемиска, биолошка и радијациска заштита;
- Ќе изврши физичко обезбедување на главниот прекинувач на електрична енергија и на изворите на светлина, како и на системите за вентилација;
- При пристигнување на местото на настанот на тимот за лично обезбедување, полицискиот службеник за обезбедување од тимот за безбедносна претходница ќе се приклучи во формацијата на тимот за лично обезбедување и ќе ја преземе улогата на водач на формацијата до сите точки на посетата;
- Ќе го извести одговорниот (личниот) полициски службеник од тимот за лично обезбедување за состојбата и за сите значајни безбедносно интересни прашања;

- При пристигнување на делегацијата ќе се задолжи член од тимот за безбедносна претходница кој во соработка со протоколот и лице од дипломатско – конзуларното претставништво ќе се грижи околу пасошите, царинските процедури и багажот на граничниот премин, како и за изготвување на потребната документација за оружјето кое го носат со себе странските службеници за лично обезбедување.
- По потреба ќе организира соодветна придружба за багажот, доколку истиот се транспортира засебно од колоната;
- Ќе организира соодветна придружба за претставниците на медиумите доколку е потребно да бидат на местото на настанот пред пристигнувањето на личностите кои се обезбедуваат и
- Ќе презема други мерки и активности, во зависност од безбедносната проценка, кои не се опфатени во плановите за обезбедување, а со цел овозможување повисоко ниво на заштита.

Мерки на здравствена заштита

Во врска со официјалната посета ќе бидат преземени следните мерки на здравствена заштита и тоа:

- Организирано и ангажирано е специјално санитетско возило со медицински тим и опрема кое за цело време на престојот на делегацијата ќе се движи во состав на колоната возила;
- Обезбедени се контакти на дежурни лекарски тимови за прифаќање на ВИП гости, со можност за давање на копмлетен медицински третман во ЈЗУ МЦ Општа Болница Струмица и Клинички Центар „Мајка Тереза“-Скопје.

Медицинските центри ќе бидат физички обезбедени од полициски службеници од сектор за внатрешни работи како и полициски службеници од Оддел за заштита на определени личности и објекти.

Траси на движење: Трасите на движење се определени од СВР Струмица и истите ќе бидат содржани во нивниот План.

Безбедни – места или локации за евакуацуја долж трасата:

1. Објект на ПО Ново Село;

2. Објект на Општина Ново Село;

3. Објект на ПО Дојран;

4. Објект хотел „Романтик“

5. Објект на Општина Дојран.

Логистичка поддршка од воздух

При извршување на работи од прв степен на обезбедување, а во врска со официјалната посета на претседателот, се планираат мерки на логистичка поддршка од воздух (употреба на полициски хиликоптер). Полициски хеликоптер ќе биде со стандарден екипаж и тим на Единица за Специјални Задачи - Тим за итни ситуации;

Сектор за превентивно обезбедување на објекти и личности

Во координација со Секторот за заштита на личности при АНБ (Агенцијата за национална безбедност), ќе се утврди безбедносната состојба за време на активностите и ќе се превземат соодветни активности за отстранување на евентуални ризици за безбедно одвивање на истите. Ќе се вршат проверки на лица и возила со сомнително однесување непосредно забележани или пријавени од полициските службеници.

Одделението за против диверзиона заштита во соработка со **АНБ** (Агенцијата за национална безбедност) во делот на превентивно техничките мерки, ќе преземат дејствија од сегментот на контра диверзионата проверка на внатрешноста на објектот, како и надворешниот дел околу објектот и проверка на возилата кои ќе бидат користени за ескортно обезбедување на делегацијата.

Сектор за обезбедување на објекти од државен интерес

Ќе се преземат мерки и активности за физичко обезбедување предвидени за I (ПРВ) СТЕПЕН на обезбедување на објектите кои според програмата се предвидени за посета од страна на делегацијата предводена од претседателот на пријателската државата. Внатрешно физичко обезбедување ќе биде воспоставено на сите точки на кои ќе престојува претседателот, пред, за време на престојот и се до безбедно заминување од Република Северна Македонија.

Материјално технички средства, опрема и возила:

За безбедно одвивање на активностите на делегацијата ќе бидат употребени материјално технички средства, опрема и возила со кои располага Одделот за заштита на определени личности и објекти. Полициските службеници од Одделот за заштита на определени личности и објекти ќе бидат вооружени со лично и формациско вооружување. Комуникацијата ќе се одвива преку постојниот систем за радио врски мобилни телефони согласно наведеното.

ГЛАВА ШЕСТА

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊАТА

1. Вовед

Поимот safety или **сигурност** не е нов во службите за обезбедување на објекти и личности, поточно кажано тоа е појдовна основа за поставување на стабилни парамтери кои треба да овозможат понатамошно одржување на безбедноста на личноста или објктот што се обезбедува. Нашиот дигитален речник на македонски јазик овој поим го дефинира како “Состојба на чувство на заштитеност од опасности, ризици или оштетувања“. А додека пак во светски познатиот дигитален речник на толковен англиски јазик овој поим е дефиниран како состојба да се биде безбеден од претрпување или предизвикување повреда, повреда или загуба или како заштита од неуспех, или несреќа (https://www.merriam-webster.com/dictionary/safety#dictionary-entry-1). Понатаму речникот дополнително ја опишува оваа состојба на сигурност како акт на заштита односно состојба да се биде заштитен/заштитена од одредени несакани последици. Безбедност (security) и сигурност (safety) се главната одговорност на сите службеници за обезбедување кои што мора целосно да ги разберат сите неопходни процедури за елиминирање или контрола на безбедносните ризици[14]. На сличен начин и дигиталниот речник на англиски јазик “Cambridge Dictionary“ сигурноста (safety) ја дефинира како најдобар начин да се избегнат непотребни ризици, како што се превземање дејствија за да останеме безбедни (https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/safety-first).

2. Истражувачка постапка

За спроведување на истражувањето развивме две матрици за квалитативна анализа, идентификација, и квантификација на ризиците кои што се однесуваат на **сигурноста** и **безбедноста** на важните личности како и објектите што се обезбедуваат. (Прилог 1 и Прилог 2). Притоа двете матрици за анализа на ризик беа тестирани и анализирани во рамки на обезбедувањето на 20 странски носители на државни функции од различен ранг кои во даден временскиот период од 2018 до 2021 година ја посетиле Република Северна Македонија. Во табела 48 се прикажани: степените на обезбедување со кои

[14] The professional protection officer practical security strategies and emerging trends, international foundation for protection officers, p.xxvi

беа опфатени 20 важни личности со државната функција која ја обавувале за време на посетата, потоа држава од која доаѓаат, како и година на обезбедувањето. Притоа важните личности се опфатени по случаен избор, односно нашата цел беше да има по пет државници од секој степен на обезбедување одделно.

Табела 48 Приказ на 20 носители на државни функции во временски период од 2018 до 2021

Степен на обезбедување	личност	Функција	Датум на обезбедување
Прв степен	Лице што се обезбедува	Претседател на пријателска земја	2020
Прв степен	Лице што се обезбедува	Висок државен претставник од пријателска земја “Стратешки партнер“	2019
Прв степен	Лице што се обезбедува	Претседател на пријателска земја	2021
Прв степен	Лице што се обезбедува	Претседател на пријателска соседна држава	2021
Прв степен	Лице што се обезбедува	Висок црковен претставник	2019
Втор степен	Лице што се обезбедува	Претседател на пријателска соседна држава	2021
Втор степен	Лице што се обезбедува	Претседател на пријателска соседна држава	2019
Втор степен	Лице што се обезбедува	Претседател на Влада	2018
Втор степен	Лице што се обезбедува	Премиер на пријателска земја	2018
Втор степен	Лице што се обезбедува	Претседател на национален совет на европска држава	2020
Трет степен	Лице што се обезбедува	Премиер на балканска земја	2021
Трет степен	Лице што	Претседател на пријателска соседна	2020

	се обезбедува	држава	
Трет степен	Лице што се обезбедува	Министер за внатрешни работи на држава на Европската Унија	2021
Трет степен	Лице што се обезбедува	Министер за внатрешни работи на држава на Европската Унија	2021
Трет степен	Лице што се обезбедува	Министер за надворешни работи на блискоисточна земја	2020
Четврт степен	Лице што се обезбедува	Амбасадор на соседна земја	2021
Четврт степен	Лице што се обезбедува	Државен секретар на МВР на балканска земја	2021
Четврт степен	Лице што се обезбедува	Висок воен старешнина носител на армиска должност во пријателска земја – стратешки партнер	2021
Четврт степен	Лице што се обезбедува	Потсекретар за економски развој во пријателска земја – стратешки партнер	2020
Четврт степен	Лице што се обезбедува	Министер за земјоделство во една балканска земја	2021

Квали-кванти матрицата за идентификација и анализа на ризици во врска со **сигурноста и безбедноста** на лицата или објектите што се обезбедуваат се темели на методот FMEA/Failure modes and effects analysis (Анализа на работни процеси (модови) и ефекти на неуспех) што претставува техника која се користи за да се идентификуваат начините на кои компонентите, системите или работните процеси може да потфралт или да не ги исполнат намерите на работодавецот[15] (IEC31010). Проценката на ризиците со примена на FMEA методот се реализира врз основа на следните три парамтери:

- Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик (Табела 49);

- Ризик или веројатност од појава на последицата (Табела 50) и

15 International Standard IEC/FDIS 31010 Risk management – Risk assessment techniques Page 46

- Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик (Табела 51).

Притоа секој од наведените парамтери има по четири индикатори врз основа на кои се квантифицира степенот на ризик кој е предмет на анализа.

Табела 49 Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик! (ISO31010/2009 46:48)

Не се очекуваат сериозни последици/штета од можниот ризик	1
Можно е да има влијание без долготраен ефект на активностите на обезбедување на личности и објекти	2
Очекувано влијание со долготраен ефект врз активностите на обезбедување преку губење на непристрасност, нарушување на доверливоста, можни притисоци, заплашување врз персоналот	3
Загуба на клиент, грешни координации и насоки, добиени жалби/приговори, нереализација на барањето на клиентот.	4

Табела 50 Ризик или веројатност од појава на последицата! (ISO31010/2009 46:48)

Ризикот не се јавува	1
Ризикот се јавува еднаш годишно	2
Се јавува на шест месеци	3
Се јавува секој месец	4

Табела 51 Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик! (ISO31010/2009 46:48)

На почеток на обезбедувањето	1
Во тек на обезбедувањето	2
По завршување на обезбедувањето	3
Не е можно откривање на ризикот	4

Во продолжение во табела 52 го претставуваме структурниот изглед на матрицата за анализа на ризик за сиурност и безбедност при обезбедување на важни личности и објекти. Имено во колоната означена со ***А*** даден е реден број на листата на ризици за “сигурност“ и “безбедност“ што се поклопува со редниот број на ризиците опишани во подолу во текстот. Притоа во матрицата за анализа на ризик за **сигурноста** на лицето што се обезбедува идентификувани се 16 ризици, а во матрицата за анализа на ризик за

безбедноста на лицето што се обезбедува, идентификувани и анализирани се вкупно 36 ризици. Секој од овие идентификувани ризици е детелно анализиран и сместен во матрицата во табела 52.

Табела 52 Пример за анализа на ризик за сигурност и безбедност на лицето што се обезбедува (ISO31010/2009 46:48)

Ред. бр.	**Б.** Ризик	**В.** Штетна последица	Проценка на ризик						
			Г.Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик	**З.** Одговорно лице	**S.** Мерки за отстранување
1	Ризик од управување неисправни возила ...	Загрозување на безбедноста на лицето што се обезбедува поради огромна километажа на возилата, нередовно или ненавремено сервисирање ...	1	2	1	2	Низок		Навремено одржување и сервисирање на возилата, согласно стандардите ...

Во колоната означена со **Б** детално се опишани идентификуваните ризици од областа на сигурноста и безбедноста. Притоа користен е методот на брејсторминг или бура од идеи, чеклисти, цртежи и дијаграми на работните процеси како и анализа на секој чекор од компонентите на системот за обезбедување преку анализа на резултатите од одредени неуспеси и пропусти. Во колоната означена со **В** се идентифкува штетната последица која би можела да настане од идентифкуваниот ризик. Во колоната означена со **Г** се впишува број од 1 до 4 при што за оваа цел се користат индикаторите од Табела

2. Во колоната означена со **Д** се впишува број од 1 до 4 при што за оваа цел се користат индикаторите од **Табела 3**. Во колоната означена под **Ѓ** се впишува број од 1 до 4 при што за оваа цел се користат индикаторите од **Табела 4.** Во нашиот пример во колоната со **Г** сме констатирале дека не се очекуваат сериозни последици/штета од можниот ризик во однос сериозноста на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик, при што сме го доделиле бројот 1. Во примерот во колоната означено со **Д** сме констатирале дека фреквенцијата на појавата на ваков ризик е еднаш годишно и сме доделиле број 2. Во примерот во колоната означена со **Ѓ** кој се однесува на можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик, сме констатирале дека ваков тип на ризик може и треба да се открие на почетокот на обезбедувањето, при што сме доделиле број 1. Потоа во колоната под **Е** добиен е број т.е збирен коефициент од трите претходни вредности кој што се добива со едноставно множење на броевите од колоните означени со Г, Д и Ѓ при што во колоната означена со Е се добива вредност за нивото на ризик. Тоа е направено на следниот начин 1x2x1=2 при што применета е операција множење, а добиен е резултат 2.

Конечно во колоната означена со **З** се поставува одговорно лице во зависност од висината или степнот на идентификуваниот ризик, а додека во колоната под **S** се предлагаат конкретни мерки за отстранување на ризикот. Откога ќе се добие збирниот коефициент, се одредува видот на ризикот кој што може да биде **низок ризик/прифатлив, среден ризик, висок ризик и екстремно висок или неприфатлив ризик.** Во нашиот пример следејки ја табела 53 идентификуван е низок ризик, а одговорно лице е опертивниот работник одговорен за контрола на овој тип на работен процес, на пример контрола на исправноста на возилото со кое се превезува лицето што се обезбедува. На истиот принцип се анализираат сите 16 ризици идентифкувани во делот на “сигруноста“ на лицето што се обезбедува, и сите 36 ризици идентифкувани во делот на “безбедноста“ на лицето што се обезбедува.

Табела 53 Матрица за идентификација на ризик (ISO31010/2009 46:48)

ЗБИРЕН КОЕФИЦИЕНТ	МЕРКИ И АКТИВНОСТИ	ВИД НА РИЗИК
41-64	Итни мерки	Екстремно висок/ неприфатлив
17-40	Интервенции од страна на одговорниот во ОЕ за обебзедување на личности и објекти	Висок
5-16	Превземање на корекции од страна на Началник на сектор или одделение	Среден
1-4	Мониторинг од одговорни лица (оперативни работници)	Низок прифатливо

Пред да ги презентираме резултатите од истражувањето важно е да се осврнеме кон видовите ризици кои сме ги идентификувале во однос на матриците за анализа на ризик за сигурност (safety) како и безбедност (security) на личноста или објектот што се обезбедуваат. Во овој контекст најпрво ги претставуваме 16те ризици од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува, можните штетни последици, како и препорачани оперативно тактички, технички и административни мерки кои што треба да се превземат со цел да се неутрализира или намали конкретниот ризик што е предмет на анализа. Притоа кај одредени ризици претставени се и соодветни чек листи со цел олеснување на користење на парамтерите претставени во табела 1,2 и 3. Ризиците од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува се претставени во продолжение на текстот:

1. **Ризик од загрозување на сигурноста на лицето што се обезбедува** поради огромна километража на возилата, нередовно или ненавремено сервисирање. Притоа овој ризик мора да се земе во предвид без разлика на моменталниот статус на возилата имајки во предвид дека е клучен сегмент во сигурноста не само на лицето што се обезбедува туку и на тимот за обезбедување. Како последица од овој ризик може да се појави загрозување на сигурноста поради огромна километража на возилата, нередовно или ненавремено сервисирање, односно поради евентуален дефект или техничка грешка да дојде до сообраќајна незгода или друга штетна последица. Притоа за отстранување на овој ризик, односно последицата од ризикот се препорачува или се сугерира навремено

одржување и сервисирање на возилата, согласно стандардите за тие возила односно предвидување на максимален број на километри што тие возила смеат да ги поминат. Во овој контекст развивме и чек листа која би требало да го олесни пристапот кон проверка на техничката исправност на возилото во кое се вози лицето што се обезбедува.

Табела 54 Чек листа за проверка на полициско цивилно возило со кое се превезува лицето што се обезбедува (Правилник за распределба користење одржување и обновување на возилата на МВР Ноември 2009)

Бр	Листа за преглед на возило	да/не	
1	Дали возилото има технички преглед	да	не
2	Дали возилото е редовно сервисирано	да	не
3	Дали е редовно серивсирано	да	не
4	Проверка на масло и вода и други течности	да	не
5	Дали работат светлосно сигнални уреди	да	не
6	Дали пневматиците имаат поминато помалку од 15.000км	да	не
7	Зимски пнеуматици	да	не
8	Летни пнеуматици	да	не
9	Прва помош	да	не
10	Резервно тркало и клуч за тркало	да	не
11	Чисто возило	да	не
12	Функционирање на средства за светлосна сигнализација доколку има	да	не
13	Уред за давање звучни знаци и ротационо сино светло	да	не
14	Уред за давање звучни знаци и ротационо сино и црвено светло (сообракајно ескортно возило)	да	не
15	ПП апарат во возило со заверена потврда не постара од 6 месеци	да	не
16	Триаголник за обележување на запрено возило	да	не
17	Резервни сијалици за возилото	да	не
18	Јаже за влечење	да	не
19	Ланци за снег за возила кои не поседуваат пневматици со ознака м+s на погоснките тркала	да	не
20	ПМВ над 3500кг лопата за снег	да	не
21	Рефлектирачки елек	да	не
23	Дали возилото има помалку од 150.000 км	да	не
24	Дали возилото кое има поминато помалу од 150.000 не е постаро од 5 години од истекот на првата регистрација	да	не

2.Ризик од пожар или експлозија, што како последица може да има загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Во овој контекст препорачуваме што побрза идентифиакција на можни извори на експлозија, како цистерни со нафта,

запалив гас или други опасни супстанции кои подлежат на посебен режим на безбедност.

Табела 55 Чек листа за сигурност за ризик од пожар или експлозија

Бр	Листа за проверка	да/не	
1	правилна поставеност на противпожарните апарати	да	не
2	исправност на противпожарните апарати	да	не
3	функционалноста на противпожарните апарати	да	не
4	правилна поставеност и исправност на хидранти	да	не
5	противпанични светла	да	не
6	доволен број на влезови и излези	да	не
7	обележани патеки за евакуација	да	не
8	садовите со пропан–бутан гас	да	не
9	исправноста електричната инсталација	да	не
10	исправноста громобранска заштита	да	не
11	откриени можни извори за појава на пожар	да	не
12	откриени цистерни со нафта, запалив гас или други опасни супстанции кои подлежат на посебен режим на безбедност	да	не
13	организирано дежурство од професионални пожарникари	да	не
14	констатирани недостатоци кои ќе ја намалат безбедноста за престојот на важните личности	да	не
16	Прегледот е извршен во присуство со одговорно лице од објектот	да	не

3. **Ризик од неисправноста и нефункционалноста на системите за откривање, јавување и гаснење на пожари**, односно неисправноста и поставеноста на противпожарните апарати, хидрантска мрежа, проодноста на противпожарни скали за евакуација, и останатите инсталации од објектите. Како последица од овој ризик може да дојде до загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и целокупната делегација. Притоа како препорака за отсранување на овој ризик се предлага детална проверка на овие системи и сочинување на детален извештај за извршените проверки со претходно проучување и проверка на целокупната документација за ПП заштита на објектот и излези за евакуација. Ова би требало да се спроведе од страна на експерт за против пожарна заштита кој што има искуство во обезбедување на важни личности, имајки во предвид дека токму вакви уреди можат да бидат и предмет на саботажа.

Табела 56 Чек листа за функционалност на системите за заштита од пожари, експлозии

Бр	Листа за проверка на системите за заштите од пожари (Прирачник за оспособување и полагање на стручен испит за вршење на работи за техничко обезбедување 2013:88-98)	да/не	
1	Извршениот контролно-сервисен преглед на противпожарните апарати, хидрантската мрежа, громобранската инсталација, резервоарите со запаливи и опасни материи, плински станици со пропан-бутан, метан, вентилацијата во објектот и останатите инсталации	да	не
2	Извршена проверка на патеките, противпожарните скали и врати за евакуација во случај на пожар, експлозија, или друг вид на техничка хаварија во објектот.	да	не
3	Присуство на физичко противпожарно обезбедување со професионални пожарникари и противпожарни возила.	да	не
4	Извршена проверка со техничка опрема за детекција на опасни материи, запаливи и експлозивни гасови, мерни инструменти за контрола на електричниот напон и отпорот на заштитното заземјување на објетот и заштитата од атмосверски празнења, радиоактивно зрачење и др.	да	не

4. **Ризик од нефункционирање или непостоење на видео мониторинг систем** во објектот каде што престојува лицето што се обезбедува. Притоа како можна последица се посочува неможност да се снимат или забележат сомнителни лица или ситуации кои би го загрозиле физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и целата делегација. Согласно ова се препорачува детална проверка дали функционираат сите камери во објектот, каде се поставени камерите и нивна покриеност, која компанија ги одржува и доказ дека функционираат исправно, испитување на тип на камери, резолуција во боја или црно бели, меморија и начин на снимање, колку време се чуваат во меморија. Земање контакт број од одговорно лице во компанијата која го одржува мониторинг системот. Да се идентификува локација на чување на DVR во објектот со тип и марка.

Табела 57 Чек листа за проверка на функционалноста на системите за видео надзор

Бр.	Листа за системите за видео надзор	да/не	
1	Дали е проверена, исправна и тестирана опремата за видео надзор која ќе биде употребувана за време на обезбедувањето	да	не
2	Дали е организирано снимање на целата траса на движење на делегацијата, кој видео материјал служи за правење на безбедносен план на раководителите во Одделот за заштита на определени личности и објекти	да	не
3	Дали е снимена алтернативната траса која треба да биде спремна да се користи во исклучителни ситуации	да	не
4	Дали објектот каде ќе престојува важната личност поседува систем за видео надзор и каква е техничката можност истиот да биде контролиран и управуван од страна на полициските службеници за ДЕТО за време на посетата на делегацијата во тие објекти	да	не
5	Дали сите камери во објектот исправно функционираат	да	не
6	Дали камерите кои снимаат во објектот се со доволен квлитет за да се препознае лик	да	не
7	Дали VDR (Video Data Recorder) кој го опслужува снимањето на камерите е на безбедна локација (заклучена соба, сеф, одвоена просторија за таа намена, сервер сала итн.) за време на посетата на важната личност	да	не

5. Ризик од прекин на комуникацијата преку постоечкиот радио комуникациски систем. Како можна последиса се посочува дискоординација на тимовите за обезбедување, односно неможност за навремено мегусебно информирање, известување, координирање и интероперабилност помегу тимовите за обезбедување. Како **препорака** во овој контекст се посочува координација со службите за информатика со цел идентификација на одредени ризици на некои места радиостаниците да не функционираат. Користење на безбеден канал на комуникација и сл. За ова во одделот за обезбедување треба да постои одговорно лице кое што би имало за задача да обезбеди стабилна комуникација и координација помеѓу тимовите за обезбедување.

6. Ризик од прекин на телефонски линии. Како можна последица, слично како и во точка 5 постои можност од дискоординација на тимовите за обезбедување, особено ако

ова е последица на саботажа, диверзија, или обид за атентат. Со цел да се превенира ваква ситуација се препорачува користење на службени мобилни телефони, кои ќе имаат полни батерии на мобилните телефони и истите да бидат слободни за комуникација во реално време.

7. Ризик од транспорт на опасни материи или експлозиви, односно вршење на било каков вонреден превоз на трасата каде што се движи лицето што се обезбедува. Како можна штетна последица во овој контекст ја посочуваме нарушување на системот за обезбедување и загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува, односно можна саботажа или обид за атентат. Како **препорака** за надминување на ваквата состојба е навремено блокирање на просторот и поставување забрани за движење на таков вид на возила на автопатиштата. Понатаму превентивно испитување на теренот или евентуална идентификација на компании или фирми што би се движеле по трасата на лицето што се обезбедува, односно идентификација на евентуално вкрстување на рутите со возило што врши превоз на опасни материи. Доколку се идентификува ваков превоз тогаш треба истото да се оддалечи на безбедно растојание во зависност од тоа за каква опасна материја се работи, пред се нас предмет на интерес ни се експлозивни материи. Пример е превезување на важни личности по автопатот Скопје Куманово кога се поминува покрај Фабриката ОКТА каде што циркулираат цистерни кои што точат гориво од оваа компанија. Кога со сигурност рутата мора да биде во близина на вакви објекти тогаш ќе мора да се пристапи со особено внимание.

8. Ризик од вршење на градежно - занаетчиски и сервисни работи на или во непосредна близина на делниците по кои ќе се движи делегацијата. Како можна последица во овој контекст го посочување генерално можно нарушување на системот за обезбедување. Повторно како и во претходниот потенцијален ризик во точка 7 и овде препорачуваме и предлагаме навремено блокирање на просторот и поставување забрани за движење на таков вид на возила на автопатиштата.

9. Ризик од немање соодвента комуникација со надворешното физичко обезбедување, односно кога обезбедувањето од внатрешноста на објектот нема соодветна комуникација со обезбедувањето од надворешноста на објектот кое е распоредено во различни прстени. Притоа како последица може повторно да се појави нарушување на системот за обезбедување. Се препорачува навремена проверка на системите за комуникација и осигурување дека сите одговорни лица за обезбедување на периметрите, внатрешното и надворешното обезбедување имаат комуникација и

кодни таблици со шифри за секого.

10. Ризик од нефункционирање на опремата за против диверзионото обезбедување. Овој ризик може исто така да доведе до загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува односно загрозување на безбедноста на целиот тим за обезбедување. Притоа се препорачува воспоставување на квалитетно против - диверзионо обезбедување каде што со примена на стручни знаења и методологија, механички и технички средства и опрема, визуелно или со употреба на службени кучиња, откривање и спречување на диверзиони дејствија со кои се загрозува физичкиот интегритет и здравјето на личноста што се обезбедува. Откривањето и спречувањето на диверзионите дејствија се врши со детектирање и отстранување на диверзивните средства и импровизирани направи кои се поставени за загрозување на личниот и телесниот интегритет на личностите или за предизвикување на општа паника и несигурност во поблиската околина каде што тие престојуваат или се задржуваат. Отстранувањето на диверзионите средства и импровизираните експлозивни направи може и треба да се врши во соработка со службите за антитероризам кои имаат стручни лица за деминирање или неутрализирање на вакви направи. При остварување на против диверзионото обезбедување на личностите се вршат следните активности:

- редовни против диверзиони и антитерористички прегледи на коловозот, тротоарите и паркирните површини на трасите на движење на личностите;

- преглед и претрес на (од криминалистички аспект) интересни објекти кои се во непосредна близина на трасата на движење на личностите или на просторот односно објектите каде што тие привремено се задржуваат;

- преглед на возила паркирани на трасата на движење на личностите и на просторот што каде тие се задржуваат или престојуваат подолго време, при што се врши контролирање и отстранување на сомнителните возила; Во овој контекст може да се провери сопственоста на возилото, потоа оргиниалноста на регистарските таблици, или со помош на куче трагач да се провери дали евентуално во возилото има поставно експлозив или експлозивна направа итн. Како последна опција е отстранување на возилото со пајак служба на друга локација, односно на безбедно растојание од трасата на движење на лицето што се обезбедува.

- редовни превентивни прегледи при реконструкција или изградба на објекти во кои ќе престојуваат личностите или почесто ќе бидат посетувани од нив;

- прегледи на анонимни достави или пратки со сомнителна содржина (пакети, писма и сл.), и преземање на соодветни мерки по упатени закани кон личностите. Дополнителна координација со службите за криминалистичка техника поради евентуална детекција на материјални траги со идентификационо значење;

-редовни прегледи и претреси во објектите и просториите во кои повремено или постојано престојуваат личностите;

- отстранување и дислоцирање на сомнителни предмети кои се наоѓаат на трасата на движење на личностите, во просториите од објектите каде тие влегуваат или кои се наоѓаат во близина на просторот каде што тие се задржуваат. Притоа се мисли на канти за отпадоци, контејнери или други сомнителни објекти во кои потенцијално може да има експлозивна направа;

- алармирање и вршење евакуација од објектот или просторот каде што се забележани експлозивни средства или импровизирани направи кои можат да го загрозат телесниот или физичкиот интегритет на личностите или да предизвикаат општа паника или несигурност помегу присутните, организирање и обезбедување на нивно неутрализирање, отстранување и уништување и

- оневозможување пристап на неовластени лица во објектите или просторот каде што било планирано лицето што се обезбедува да се задржи или престојува, односно во сите случаи на детектирана опасност и тоа во коордикација со полициските службеници кои вршат лично непосредно обезбедување на личностите.

11. Ризик од нарушување на системот на хиерархија при пренос на информациите. Овој ризик е екстремно неповолен и начелно може секундарно да се појави во сите ситуации кога претходно се случила некоја неповолна ситуација, напад, обид за напад, елементарна непогода или паника. Практично како последица на овој ризик може да се случи дискоординација на тимовите за обезбедување, несоодветно меѓусебно информирање, не следење на плановите за обезбедување итн. Практичн во сите овие ситуации се препорачува навремено запознавање на сите учесници во тимовите за обезбедување со планот за обезбедување и нивните обврски по време и место. Притоа мора да се внимава на компетенциите и искуството на службениците за обезбедување.

12. Ризик да биде предизвикана сообраќајна незгода за време на движење по траса. Ова е ризик во однос на сигурноста кој е поврзан со првата точка од одржување на сигурноста на личноста која што се обезбедува, а што практично може да предизвика неодржување на настанот или задоцнување, односно загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Сето ова би имале негативен импакт врз целокупниот систем на обезбедување, што немора нужно да предизвика загрозување на физичкиот интегритет на личноста но ќе го помести целиот процес на одржување на настанот. За оваа цел потребно е обезбедување на чисти и безбедни коловози на трасите на движење од една до друга дестинација, со регулирање на сообраќајот и пренасочување на возила кои се движат по трасата, како и отстранување и дислоцирање на погрешно паркирани и сомнителни возила. Ескортното обезбедување се воспоставува со цел придружување на возилото во кое се возат личностите при движење во сообраќај од една до друга дестинација. Тоа се спроведува со возила кои се обележани со светлосни уреди со црвена боја и во кои се вградени уреди за звучна сигнализација. Имено ова значи навремено обезбедување на целокупната траса на движење на лицето што се обезбедува од страна на УПС за БПС [16] и други униформирани ПС[17].

13. Ризик од недоволен број на полициски службеници кои треба да бидат ангажирани во обезбедувањето. Како последица од овој ризик може да биде нецелосно покривање на критични точки и места на обезбедување.Имајки во предвид дека во овој случај се соочуваме со критична инфраструктура се препорачува навремено обезбедување на полициски службеници од сите области кои се потребни за обезбедување во зависност од утврдениот степен на ризик.

14. Ризик од учество во обезбедувањето на персонал кој нема доволно компетенции, обуки или тренинзи. Притоа ова е еден од ризиците кој секогаш треба да биде предмет на идентификација и анализа во зависност од степенот на обезбедување, при што заради необучен и нестручен кадар, невнимание или нестручност ќе се загрози животот на лицето што се обезбедува. Поради ова се препорачува учество во процесот на обезедување на обучен персонал со стекнати компетенции кои соодвествуваат на степенот на обезбедување.

15. Ризик од учество на персонал кој нема доволно опрема. Персоналот има

[16] Униформирани полициски службеници за безбедност на патниот сообраќај

[17] Полициски службеници

искуство ама нема опрема и тоа ја загорзува целокупната операција на обезбедување на лицето или објектот што се обезбедуваат. Се препорачува детална проверка на целата опрема потребна за обезбедување вклучително и возилата како што стипулира точка 1 дискутирана погоре.

16. Ризик од труење со храна и пијалоци (намерно или ненамерно) односно било каков ризик од хемиско - биолошки радијациски и санитарно-здравствени форми на загрозување кои би можеле да бидат присутни во воздухот, водата, храната и предметите за општа употреба во објектите и просторот каде што престојуваат или се задржуваат важните личности што се обезбедуваат. Имајки го ова во предвид со цел отсртанување на овој ризик треба да се извршат следните активности:

- визуелен и оперативно-технички преглед на објекти, простории или простор каде што престојуваат или се задржуваат личностите;

- по потреба, организирање на дезинфекција, дезинсекција и дератизација на определени објекти и простор;

- дислоцирање на лица или на определени предмети и прехранбени продукти од просторот или објектот каде ќе престојуваат или ќе се задржуваат личностите, во случај кога при извршениот преглед се утврдени определени неправилности;

- земање примероци од прехранбени продукти кои се подготвуваат за личностите и во случај на сомневање во нивната исправност се доставуваат на анализа на надлежни институции на товар на контролираниот субјект;

- известување на надлежните институции за преземање на соодветни мерки во случај на утврдување на постоење на хемиско-биолошко- радијациски облици на загрозување на определен простор или во определен објект;

- оневозможување на пристап на личностите на тој простор или објект, како и нивна евакуација доколку загрозеноста настапила по нивното пристигнување;

- укажување на потребата од подигнување на санитарно-хигиенските услови Во објектите каде што личностите престојуваат или се задржуваат.

- иницирање на постапка за спроведување на истрага за неисправен објект, контаминиран простор и уреди што испуштаат штетни материи или на друг начин штетно влијаат врз животот и здравјето на личностите и на населението во одредена животна средина;

- следење на епидемиолошките состојби кај луѓето и животните во Република Македонија, соседните држави како и во државите во кои патуваат личностите;

- следење на состојбите во областа на животната средина, преку контрола на

регистрираните и нерегистрираните загадувачи на животната средина и следење на регистарот на отпадни, опасни и штетни материи;

- информирање за позитивни хемиски и микробиолошки анализи на храна, производи и материјали кои доаѓаат во контакт со храна и предмети за општа употреба.

Понатаму во рамки на истражувањето за **безбедноста (security)** беа идентификувани вкупно 36 ризици кои би можеле да ја загрозат **безбедноста** на лицето или објектот што се обезбедуваат, можните штетни последици, како и препорачани оперативно тактички, технички и административни мерки кои што треба да се превземат со цел да се неутрализира или намали конкретниот ризик што е предмет на анализа. Ризиците од областа на безбедноста се претставени во следниот редослед:

1. **Искуства и анализи од претходни делегации кои укажуваат на ризик од инциденти.** Како штетна последица од овој ризик се смета нарушување на процесот на обезбедување на лицето што се обезбедува. Во врска со овој ризик се препорачува проучување и анализа на претходни искуства, документација, фото и видео материјал, записници од претходни посети на истата важна личност и евентуално донесени одлуки или дадени изјави кои се однесуваат на државата домаќин. Се отвара на нет за личноста и се проучуваат медиуми дали имало некои закани. Комуникација со амбасадорот на земјата или полицискиот аташе за одредени сознанија што може да ни ги пласираат. Консултација со АНБ и Агенцијата за разузнавање.

2. **Ризик од присуство на сомнителни лица.** Како штетна последица предвидуваме можно нарушување на системот на обезбедување и напад на лицето што се обезбедува или негово компромитирање. Во врска со отсранување, или неутрализирање на овој ризик препорачуваме снимање со фото и видео на потенцијални сомнителни лица. Легитимирање и навремена идентификација. Проучување на листа на гости или вработени во објектите каде што престојува лицето што се обезбедува. Се проверува во повеќе фази од обезбедувањето, како во подготвителната фаза, така и за време на обезбедувањето, притоа вклучувајки различни локации.

3. **Ризик од присуство на сомнителни возила.** Како штетна последица предвидуваме можно нарушување или компромитирање на системот за обезбедување и напад на лицето што се обезбедува или нејзино компромитирање. Во врска со отсранување, или неутрализирање на овој ризик препорачуваме снимање со фото и видео на потенцијални сомнителни, возила, запишување на регистарски таблици и проверка во системот на министерството за внатрешни работи (МВР). Проверка на нивните сопственици во криминална евиденција на МВР. Комуникација со Агенцијата за национална безбедност со цел навремено информирање. Проверка на возила со кучиња трагачи за експлозив. САБРЕ2000 и користење на детектори за детектирање на екслозиви и радијација.

4. **Ризик од нарушување на јавниот ред и мир во поголеми размери** во обласа на обезбедување. Како штетна последица предвидуваме нарушување на процесот на обезбедување и ризик од неодржување на настанот за кој е дојдено лицето што се обезбедува. Во врска со отсранување, или неутрализирање на овој ризик препорачуваме оперативни проверки на терен со цел идентификација на групи или поединци кои можат да бидат мотивирани да го нарушат јавен ред и мир или да блокираат пат по кој треба да се движи ова лице (пеш или со возило).

5. Обид за физичко оштетување на објектите каде престојува лицето што се обезбедува со фрлање на различни предмети, запаливи материи и дејствување со оружје

Како штетна последица предвидуваме загрозување на физичкиот интегритет на ова лице и други лица кои се во нејзина придружба. Притоа со цел елиминирање или неутрализирање на овој ризик препорачуваме навремена идентификација на групи или поединци кои имаат намера да предзвикаат инциденти од такви размери, и тоа во координација со други служби (униформирани полициски службеници, криминалистичка полиција, Агенција за национална безбедост, Агенција за разузнавање).

6. Ризик од обид за насилно влегување во штитените објекти. Како штетна последица од овој ризик предвидуваме загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се

обезбедува и други лица кои се во нејзина придружба. Во овој контекст заради елиминирање на ризикот препорачуваме удвојување на периметрите околу штитениот објект односно безбедносни прстени. Зголемување на бројот на униформирани полициски службеници за физичко обезбедување, подготвување на рута за евакуација на Лицето што се обезбедува.

7. Ризик од ограничување на непречено движење и пристап до и од објектите. Како штетна последица од овој ризик може да биде загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и други лица кои се во нејзина придружба. Притоа со цел отстранување, неутрализирање или намалување на штетните последици од овој ризик препорачуваме удвојување на периметрите околу штитениот објект односно безбедносни прстени. Зголемување на бројот на униформирани полициски службеници за физичко обезбедување, подготвување на рута за евакуација на ова лице.

8. Ризик од пружање на пасивен и активен отпор од страна на лица на приоди, влезови и простори, односно попречување на движење и функционирање на лицето што се обезбедува односно на целокупната делегација. Како штетна последица од оваа активност може да се случи оневозможување настанот да се одвива со планирана динамика, како и наштетување на интегритетот на лицето што се обезбедува односно на државата од која доага. Притоа како предлог мерка за неутрализирање на овој ризик се предлага брзо и ефикасно отстранување или неутрализирање на таквите лица.

9. Ризик за оневозможување на разни форми натековни и протоколарни активности, притоа како штетна последица може да настане оневозможување настанот да се одвива со планирана динамика. Како препорака за надминување односно неутрализирање на овој ризик може да се превземат следните дејствија: Превземање на превентивни мерки со цел навремено сузбувиање на таквите појави. Добро регулирање на сообракајот, координација помегу униформирани полициски службеници и одговорните на заштитните прстени, проучување на конфигурацијата на објеките каде престојува лицето што се обезбедува.

10. Ризик од загрозување на личниот интегритет (чест и углед) и притоа како

штетна последица се предвидува настанот да не се одвива по планираната динамка и саатница, полициските службеници да не ја имаат целата контрола врз обезбедувањето. Медиумите известуваат за дека лицето што се обезбедува е силно омаловажувано, при што настанува тензична ситуација. Со цел неутрализирање на овој ризик се препорачува оперативно-тактички проверки неколку дена пред да започне настанот со цел ефикасно да се блокира просторот и евентуална изолација на групи или поединци кои би можеле да му наштетат на честа и угледот на лицето или лицата што се обезбедуваат.

11. Ризик да биде извршен напад со друго возило или мотоцикл при што како штетна последица може да настане загрозување на физичкиот интегритет (животот) на лицето што се обезбедува. Се препорачува вршење на интензивни оперативно тактички проверки на терен.

12. Ризик да биде поставена експлозивна направа на трасата на движење. Како штетна последива може да настане загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува, односно атентат или убиство. Со цел отстранување на овој ризик се предлага детална проверка на сите критични точки со цел детекција на експлозивна направа и затоа сочинување на извештај.

13. Ризик да биде извршен напад со огнено оружје во движење на траса или пеш. Можна штетна последица од овој ризик е загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува, односно убиство или атентат. Се препорачува темелно покривање на сите точки од каде може да дојде таков напад, дополнителни мерки за заштита на ова лице, навремено затварање на сите приоди кон високи точки како кровови на згради, тераси, приватни куќи, ридови и тврдини во близина. Детално проучување на сознанието од каде потекнуваат такви инфромации. Изготвување на елаборат за безбедносна проценка на траса на движење.

14. Ризик да биде извршен напад со Дрон. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме детално проучување на сознанието од каде може да произлезе опасноста. Барање до Агенција за цивилна и

воздушна пловидба за неиздавање дозволи за прелет на дронови. Доколку е дозволен прелет на дронови, детална проверка на дронот, негова носивост и евентуално обезбедување на пилотот на дрон и негово набљудување.

15. Ризик да биде поставена заседа. Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува при што повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на ова лице. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме детално проучување на конфигурацијата на теренот и проверка на сите места каде може да се очекува заседа. Користење на поддршка од воздух и специјални единици.

16. Ризик од напад и неутрализирање на ескортното обезбедување. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме користење на блиндирани возила кога постои висок ризик од напади. Притоа мора да се обрне внимание и на точка 1 од листата на идентификувани ризици во делот на сигрност (safety).

17. Ризик од поставен експлозив или експлозивна направа и потреба од службено куче за деткција на истото (места или локација, објекти на посета). Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме користење на службени кучиња и водич на службено куче, експерт за против-диверзионо обезбедување со детектор за експлозиви со цел детекција на експлозивни направи во сите фази од обезбедувањето т.е пред, за време и по завршување на настанот.

18. Ризик од поставување на експлозивна направа во корпите за отпадоци или контејнерите покрај патот. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме проверка или отстранување на сите корпи за отпадоци и контејнери на трасата на движење на лицето и детална проверка на подземните инсталации од страна на стручни тимови. Мапирање на места каде има контејнери или канти за ѓубре.

19. Ризик од нарушување на општата безбедност на лицето што се обезбедува со оневозможување негово/нејзино присуство на предвидоното место за присуство, блокади на простор, или непожелност во одредена област. Како можна штетна последица може да биде оневозможување настанот да се одвива со планирана динамика. **Притоа** предлагаме превземање на сите оперативно тактички и превентивни мерки со цел дали одредени групи или поединци сакаат да изнудат некакво политичко решение од лицето што се обезбедува или се лути заради некоја нејзина/негова одлука и заради тоа личноста ја сметаат за непожелна и го блокираат просторот.

20. Ризик од загрозување на животот и телото на лицето што се обезбедува со директен физички или друг напад. Можна штетна последица е загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел неутрализирање или ублажување на овој ризик се препорачува зголемување на безбедносните прстени околу ова лице во зависност од просторот каде се движи јавно место достапно за сите граѓани, јавно место кое е во затворен простор со ограничено движење на граѓаните, или јавно место кое поради конфигурацијата полесно се затвара бидејки истото е изолирано од околината.

21. Ризик од постоење на критични точки долж трасата на движење со возило или пешки. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме идентификација на критичните точки долж трасата (мостови, под или надвозници, бензински пумпи, патарини, паркиралишта) нивно мапирање на карта, ставање на иститите под опсервација, фото и видео снимање, проучување на нивниот режим и природа на работа, оддалеченост од трасата на движење и мониторирање од воздух со помош на дрон. Идентификација на населените места во близина на истите со цел дефинирање на точки на евакуација или алтернативен пат долж трасата на движење.

22. Ризик од постоење на критични точки каде што лицето што се обезбедува престојува привремено (состаноци, коктели, вечери). Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на ова лице. Со цел

отстранување на оваа штетна последица предвидуваме зголемена будност на полицискиот службеник за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.

23. Ризик од постоење на критични точки каде што лицето што се обезбедува престојува за спиење или одмор. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на ова лице. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме зголемена будност на полицискиот службеник за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.

24. Ризик од ненадејно менување на рутата на движење на лицето што се обезбедува во последен момент поради други околности. Можна штетна последица е неодржување на настанот или скратување на неговата должина на траење. Се препорачува навремено обезбедување на рутите на движење, затворање на сообраќајниците и раскрсниците, превенирање од несакан упад со трети возила и предизвикување сообракајна незгода со возилото со кое се превезува важната личност што се обезбедува.

25. Ризик од нескани движења од страна на неовластени лица (можни атентатори или терористи), од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица препорачуваме зголемена будност на полицискиот службеник за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.

26. Ризик од други сомнителни движења лица. Слично како кај точка 25, повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица препорачуваме легитимирање на лица или извлекување на сомнителни лица надвор од периметрите на обезбедување и нивно пренесување на друга локација до завршување на настанот.

27. Моментална општа безбедносна состојба во државата како ризик за одредени

важни личности што се обезбедуваат кои донеле некакви политички одлуки или дале политички изјави кои се неповолни за земјата домакин. Како штетна последица може да се случи неодржување на настанот или одржување на иститот под зголемена тензија. Се препорачува внимателно проучување на општата безбедносна состојба на одредено макро и микро подрачје каде треба да престојува лицето што се обезбедува и идентфикација на можни ризици наспроти моменталната политичка ситуација или донесени политички одлуки од страна на ова лице што го засегаат одредено подрачје.

28. Обид за внесување на предмети со кои би се загрозиле животот и безбедноста на присутните во објектите и други форми насочени кон загрозување на безбедноста по животот и личната сигурност на граѓаните и материјалните добра. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува која што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица препорачуваме користење на разни уреди за механичка и техничка заштита, како метал детектори, рентгени, физички преглед на лица, проверка на документи и валидност на пропусници, радиоактивна заштита.

29. Ризик од присуство на лица (вработени и гости) кои минуваат во казнена евиденција на МВР. Повторно и во оваа ситуација имаме ризик од загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува. Со цел отстранување на оваа штетна последица предвидуваме. Препорачуваме идентификација на тие лица, оперативен разговор со истите, за каков криминал биле обвинети или осомничени и доколку се процени дека претставуваат ризик за ВИП лчноста да се отстранат од настанот.

30. Ризик од нарушување на трасата на движење, односно менување на правецот на движење. Штетна последица од овој ризик е неодржување на настанот или нарушување на временската рамка на одржување на настанот. Во овој контекст со цел неутрализирање на овој ризик се препорачива обезбзедување на трасата од страна на сообраќајна полиција и затварање на сите споредни влезови и излези од трасата на движење.

31. Ризик од пристап во просторот за лица кои немаат соодветно обележување или

акредитација, вклучително и кога ВИП оди во штитени објекти. Како штетна последица која може да биде и фатална за личноста што се обезбедува ќе биде нарушување на системот на обезбедување и неовластено пробивање низ прстените на обезбедување, при што со цел избегнување на овој ризик се препорачува перманентна контрола на сите лица кои влегуваат и излегуваат од и кон прстените на обебзедување, легитимирање и координација со други служби надлежни за обезбедување како УПС. Детекција на евентуален фалсификат на легитимации или други документи за идентификација.

32. Ризик од притап на медиуми кои немаат соодветна акредитација. Слично на ризикот од точка 31 како можна штетна последица би се појавила нарушување на системот на обезбедување и неовластено пробивање низ прстените на обезбедување. Во овој контекст би морало да се проверат сите претставници на медиумите.

33. Ризик од нарушување на временската рамка за почеток и крај на обезбедувањето, при што може да се случи нарушување на системот за обезбедување. Се препорачува навремено покривање на сите аспекти со цел запазување на временската рамка на сите активности односно потапување п планот за обезбедување.

34. Ризик од пропуштање на возило без пропусница или друго ризично возило во зоната на заштитените периметри, при што под ризично се подразбира возило во кое можеби има сокриен експлозив или импровизирана експлозивна направа. И во овој случај како и во преходните постои ризик од атентат или нарушување на системот на обебзеудвање, при што како препорака за отстранување на последицата се препорачува зголемени контроли од страна на униформирана полиција, па дури и коирстење на службено куче за детекција на ексклозив.

35. Ризик од внес на несекани предмети на влезовите на објектите. Штетната последица и во овој случај секако е по физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува односно нарушување на системот за обезбедување. Притоа со цел неутрализирање на овој ризик се препорачува зголемена контрола со користење на метал детектори, рентгени и други помагала со цел пронаоѓање на вакви предмети.

36. Ризик од движење или паркирање на сомнителни возила на трасата за движење во кои би можело да има поставен експлозив или експлозивна направа, при што како последица може да се случи атентат обид за атентат или слично. Се препорачува сообраќајната полиција навремено да ги идентификува и отстрани ваквите возила како и нивна проверка со куче трагач за евентуално поставени експлозивни направи.

3. Резултати од истражувањето и дискусија

Со цел тестирање и докажување на генералната и посебните хипотези во продолжение ги анализираме резултатите добиени од матриците за анализа и идентификација на ризик за сигурност и безбедност на лицето што се обезбедува. Притоа се прикажува по една анализа на ризик за сигурност и безбедност за секој степен на обезбедување посебно, односно целта на овие матрици за анализа на ризик за сигруност и безбедност е да се докаже дека определувањето на степените на обезбедување се темели на научни и статистички показатели кои поминуваат низ повеќе фази на анализа и научна обработка. Напоменуваме дека редните броеви од првата колона во табелите 11 - 18 се всушност идентификуваните ризици, штетните последици, и коректившните мерки кои што треба да се превземат со цел неутрализација на ризиците кои што може да се прочитаат погоре во текстот. Табелите се дадени во скратена верзија со цел да избегнеме повторување на ризиците кај одделните степени на обезбеудвање.

I Анализа на ризик на висок државен претставник стратешки партнер на Северна Македонија

Во табела 58 и Графикон 1 се прикажани резултатите од извршената анализа и квантификација на параметрите за анализа на ризик за сигурноста на лицето што се обезбедува, соодветно означени во колоните под **Г**, **Д** и **Ѓ**, при што во колоната означена со **Е** е добиен резултатот од оваа математичка операција. Врз основа на добиениот резултат го определуваме степенот на ризик чии што комоненти се објаснети во табела 48, 49 и 50.

Табела 58 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

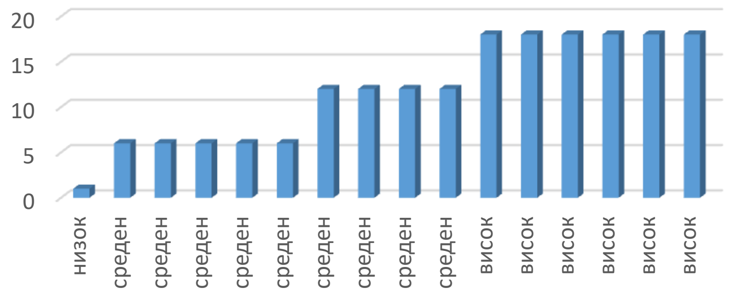
Ред бр ризици сигурност (safety 1-16)	Г.Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	Д. Ризик или веројатност од појава на последицата	Ѓ. Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	Е. Производ	Ж. Вид на ризик
1	1	1	1	1	низок
2	3	2	2	12	среден
3	3	2	2	12	среден
4	3	2	2	12	среден
5	3	2	1	6	среден
6	3	2	1	6	среден
7	3	2	1	6	среден
8	3	2	1	6	среден
9	3	2	1	6	среден
10	3	2	3	18	висок
11	3	2	3	18	висок
12	3	2	2	12	среден
13	3	2	3	18	висок
14	3	2	3	18	висок
15	3	2	3	18	висок
16	3	2	3	18	висок

Табела 59 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Ред бр ризици безбедност (security 1-36)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	3	2	2	12	**среден**
2	3	2	2	12	**среден**
3	3	2	2	12	**среден**
4	3	2	2	12	**среден**
5	3	2	2	12	**среден**
6	3	2	3	18	**висок**
7	2	2	2	8	**среден**
8	3	2	2	12	**среден**
9	2	2	2	8	**среден**
10	3	2	3	18	**висок**
11	3	2	3	18	**висок**
12	3	2	3	18	**висок**

13	3	2	3	18	**висок**
14	3	2	3	18	**висок**
15	3	2	3	18	**висок**
16	3	2	3	18	**висок**
17	3	2	3	18	**висок**
18	3	2	3	18	**висок**
19	2	2	2	**8**	**среден**
20	3	2	3	**18**	**висок**
21	3	2	3	**18**	**висок**
22	2	2	2	**8**	**среден**
23	2	2	2	**8**	**среден**
24	3	2	2	**12**	**среден**
25	3	2	2	**12**	**среден**
26	3	2	2	**12**	**среден**
27	2	2	2	**8**	**среден**
28	3	2	2	**12**	**среден**
29	2	2	1	**4**	**низок**
30	3	2	2	**12**	**среден**
31	3	2	2	**12**	**среден**
32	1	1	1	**1**	**низок**
33	2	2	1	**4**	**низок**
34	3	2	2	**12**	**среден**
35	3	2	3	**18**	**висок**
36	3	2	1	**6**	**среден**

Графикон 1 Ризици од областа на сигурност за обезбедување од прв степен на висок државен претставник од пријателска земја “Стратешки партнер“



Графикон 2 Ризици од областа на безбедноста за обезбедување од прв степен на висок државен претставник од пријателска земја "Стратешки партнер"

Од резултатите од извршените анализи прикажани во табела 58, табела 59, Графикон 1 и Графикон 2 може да се забележат еден низок, девет средни и шест високи ризици од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува, како и 3 ниски, 20 средни и 13 високи ризици од областа на безбедноста на истото лице. Од ова можеме да заклучиме дека преовладуваат горните вредности на средниот и високиот ризик така што согласно овие наоди се проценува дека за време на оваа посета треба да се превземат сите мерки и активности предвидени за прв (највисок) степен на обезбедување кои што се превземаат при обезбедување на највисоките претставници на државните органи на државата, шефови на странски држави за време на нивниот престој во нашата држава како и во други ситуации кога согласно резултатите од анализите на ризик ќе добиеме резултати кои се однесуваат на висок ризик. Ова значи дека во оваа ситуација би се превземале сите оперативно-превентивни, физички, превентивно-технички, санитарно-технички, биолошки, хемиски, радијациски и други мерки за здравствена заштита.

II Анализа на ризик на Премиер на Влада на традициналeн пријател на Северна Македонија

Од друга страна нашето истражување покажа дека не секогаш сите шефови на држави или премиери би требало задолжително да добијат прв степен на обезбедување, што би значело не само заштеда на средства и човечки ресурси туку и нивно користење во оние ситуации кога тоа е потребно. Ваков карактеристичен пример е посетата на

Премиерот традиционален пријател на Република Северна Македонија во 2018 година.

Табела 60 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Ред бр ризици сигурност (safety 1-16)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	1	1	1	**1**	**низок**
2	2	2	2	**8**	**среден**
3	2	2	2	**8**	**среден**
4	2	2	1	**4**	**низок**
5	2	2	1	**4**	**низок**
6	2	2	1	**4**	**низок**
7	2	2	1	**4**	**низок**
8	2	2	1	**4**	**низок**
9	2	2	1	**4**	**низок**
10	2	2	1	**4**	**низок**
11	2	2	1	**4**	**низок**
12	2	2	1	**4**	**низок**
13	2	2	1	**4**	**низок**
14	1	1	1	**1**	**низок**
15	1	1	1	**1**	**низок**
16	2	2	2	**8**	**среден**

Табела 61 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Ред бр ризици безбедност (surity 1-36)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	1	2	1	2	**низок**
2	2	1	2	4	**низок**
3	2	1	2	4	**низок**
4	2	1	2	4	**низок**
5	3	2	2	12	**среден**
6	3	2	2	12	**среден**
7	3	2	2	12	**среден**

8	3	2	2	12	**среден**
9	3	2	2	12	**среден**
10	3	2	2	12	**среден**
11	3	2	2	12	**среден**
12	3	2	2	12	**среден**
13	3	2	2	12	**среден**
14	3	2	2	12	**среден**
15	3	2	2	12	**среден**
16	3	2	2	12	**среден**
17	3	2	2	12	**среден**
18	3	2	2	12	**среден**
19	3	2	2	**12**	**среден**
20	3	2	2	**12**	**среден**
21	3	2	2	**12**	**среден**
22	2	2	1	**4**	**низок**
23	2	2	1	**4**	**низок**
24	2	2	2	**8**	**среден**
25	2	2	2	**8**	**среден**
26	2	2	2	**8**	**среден**
27	2	2	2	**8**	**среден**
28	2	2	2	**8**	**среден**
29	2	2	1	**4**	**низок**
30	2	2	2	**8**	**среден**
31	2	2	1	**4**	**низок**
32	2	2	1	**4**	**низок**
33	2	2	2	**8**	**среден**
34	2	2	1	**4**	**низок**
35	2	2	2	**8**	**среден**
36	3	2	2	**12**	**среден**

Графикон 3 Ризици од областа на сигурноста за обезбедување од втор степен на Премиер на пријателска земја

Графикон 4 Ризици од областа на сигурноста за обезбедување од втор степен на Премиер на пријателска земја

Од резултатите од извршените анализи прикажани во табела 60, табела 61, графикон 3 и графикон 4 може да се забележат 13 ниски и 3 средни од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува, како и 10 ниски и 26 средни ризици од областа на безбедноста на истото лице. Од приложените резултати можеме да заклучиме дека не се забележани високи ризици во однос на сигурноста и безбедноста на оваа важна личност, што значи дека ова обезбедување би го сместиле во вториот степен при што по проценка на висок полициски функционер не се заведува, организира или спроведува оперативна акција и не се формира координативен оперативен центар. Во

овие случаи надлежна е организационата единица за обезбедување, а доколку се укаже потреба би се вклучиле и другите служби во рамки на министерството. Повторно и во овој степен (иако втор) се превземаат оперативно превентивни, физички, превентивно технички и други мерки за обезбедување имајки во предвид дека параметрите во матриците се следат во текот на целото обезбедување и доколку има потреба нивото на ризик може да се крене или да се спушти.

III Анализа на ризик за Премиер на пријателска балканска земја

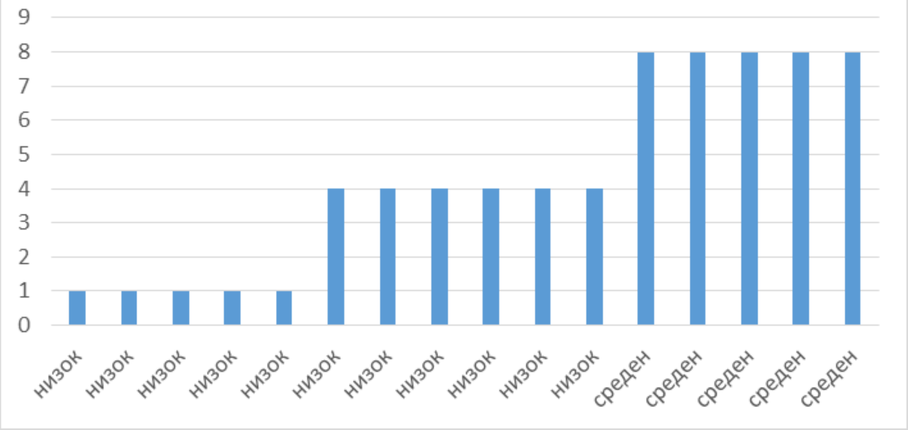
Во продолжение повторно ќе биде опфатен премиер на странска држава каде согласно матриците за анализа на ризик превземани се мерки за обезбедување од третиот степен.

Табела 62 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

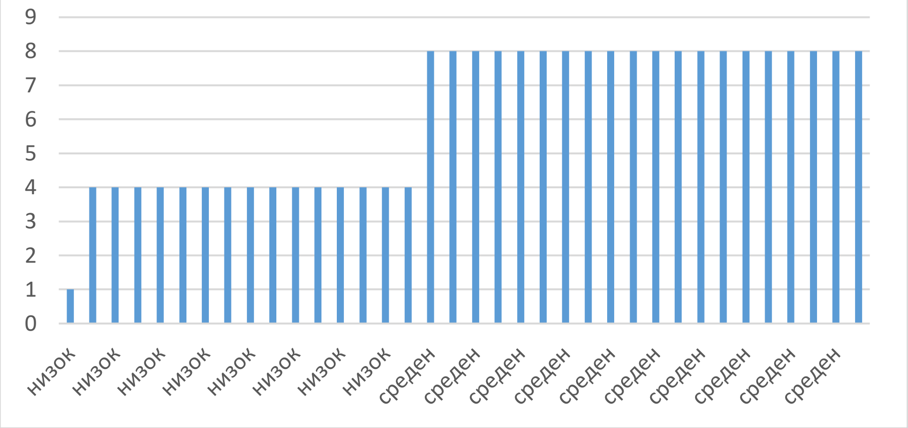
Ред бр ризици сигурност (safety 1-16)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	1	1	1	**1**	**низок**
2	2	2	2	**8**	**среден**
3	2	2	2	**8**	**среден**
4	1	1	1	**1**	**низок**
5	2	2	1	**4**	**низок**
6	2	2	1	**4**	**низок**
7	2	2	1	**4**	**низок**
8	2	2	1	**4**	**низок**
9	2	2	1	**4**	**низок**
10	2	2	2	**8**	**среден**
11	2	2	2	**8**	**среден**
12	2	2	1	**4**	**низок**
13	2	2	2	**8**	**среден**
14	1	1	1	**1**	**низок**
15	1	1	1	**1**	**низок**
16	1	1	1	**1**	**низок**

Табела 63 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Ред бр ризици безбедност (surity 1-36)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	2	2	2	8	**среден**
2	2	2	2	8	**среден**
3	2	2	1	4	**низок**
4	2	2	2	8	**среден**
5	2	2	2	8	**среден**
6	2	2	1	4	**низок**
7	2	2	2	8	**среден**
8	2	2	2	8	**среден**
9	2	2	2	8	**среден**
10	2	2	2	8	**среден**
11	2	2	2	8	**среден**
12	2	2	1	4	**низок**
13	2	2	2	8	**среден**
14	2	2	2	8	**среден**
15	2	2	2	8	**среден**
16	2	2	2	8	**среден**
17	2	2	1	4	**низок**
18	2	2	1	4	**низок**
19	2	2	2	**8**	**среден**
20	2	2	2	**8**	**среден**
21	2	2	1	**4**	**низок**
22	2	2	2	**8**	**среден**
23	2	2	1	**4**	**низок**
24	2	2	1	**4**	**низок**
25	2	2	1	**4**	**низок**
26	2	2	1	**4**	**низок**
27	1	1	1	**1**	**низок**
28	2	2	2	**8**	**среден**
29	2	2	1	**4**	**низок**
30	2	2	1	**4**	**низок**
31	2	2	1	**4**	**низок**
32	2	2	2	**8**	**среден**
33	2	2	2	**8**	**среден**
34	2	2	1	**4**	**низок**
35	2	2	2	**8**	**среден**
36	2	2	1	**4**	**низок**



Графикон 5 Ризици од областа на сигурноста за обезбедување од трет степен на “Премиер на балканска земја“



Графикон 6 Ризици од областа на безбедноста за обезбедување од трет степен на “Премиер на балканска“

Од резултатите од извршените анализи прикажани во табела 62, табела 63, графикон 5 и графикон 6 може да се забележат 11 ниски и 5 средни ризици од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува, како и 16 ниски и 20 средни ризици од областа на безбедноста на истото лице. Од ова можеме да заклучиме дека преовладуваат горните вредности на нискиот и долните вредности на средниот ризик така што согласно овие наоди се проценува дека за време на оваа посета треба да се превземат сите мерки и активности предвидени за трет степен на обезбедување. Притоа целокупната координација за обезбедувањето ја превзема организационата единица надлежна за обезбедување но со значително намалени човечки и технинчки капацитети за обезбедување.

IV Анализа на ризик за висок воен старешина носител на армиска должност во пријателска земја – стратешки партнер. Степен IV во 2021.

Четвртиот степен на обезбедување вообичаено е резервиран за министри, амбасадори на странски држави, или други државници кај кои не е воочен некој особен безбедносен ризик при нивната посета на нашата држава.

Табела 64 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Ред бр ризици сигурност (surity 1-16)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	1	1	1	**1**	**низок**
2	1	1	1	**1**	**низок**
3	1	1	1	**1**	**низок**
4	1	1	1	**1**	**низок**
5	1	1	1	**1**	**низок**
6	1	1	1	**1**	**низок**
7	2	1	1	**2**	**низок**
8	2	1	1	**2**	**низок**
9	1	1	1	**1**	**низок**
10	1	1	1	**1**	**низок**
11	1	1	1	**1**	**низок**
12	2	1	1	**2**	**низок**
13	1	1	1	**1**	**низок**
14	1	1	1	**1**	**низок**
15	1	1	1	**1**	**низок**
16	1	1	1	**1**	**низок**

Табела 65 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Ред бр ризици безбедност (surity 1-36)	**Г.**Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик	**Д.** Ризик или веројатност од појава на последицата	**Ѓ.** Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Е.** Производ	**Ж.** Вид на ризик
1	1	1	1	1	**низок**
2	2	1	1	2	**низок**
3	2	1	1	2	**низок**
4	2	1	1	2	**низок**
5	2	1	2	4	**низок**
6	2	1	1	2	**низок**
7	1	1	1	1	**низок**
8	1	1	1	1	**низок**
9	1	1		1	**низок**
10	2	1	1	2	**низок**
11	2	1	1	2	**низок**
12	2	1	1	2	**низок**
13	2	1	1	2	**низок**
14	2	1	1	2	**низок**
15	2	1	1	2	**низок**
16	2	1	1	2	**низок**
17	2	1	1	2	**низок**
18	2	1	1	1	**низок**
19	1	1	1	**1**	**низок**
20	2	1	1	**2**	**низок**
21	2	1	1	**2**	**низок**
22	2	1	1	**2**	**низок**
23	2	1	1	**2**	**низок**
24	2	1	1	**2**	**низок**
25	1	1	1	**1**	**низок**
26	2	1	1	**2**	**низок**
27	1	1	1	**1**	**низок**
28	2	1	1	**2**	**низок**
29	1	1	1	**1**	**низок**
30	2	1	1	**2**	**низок**
31	1	1	1	**1**	**низок**
32	1	1	1	**1**	**низок**
33	1	1	1	**1**	**низок**
34	1	1	1	**1**	**низок**
35	2	1	1	**1**	**низок**
36	2	1	1	**2**	**низок**

Од резултатите од извршените анализи прикажани во табела 64, табела 65, графикон 7 и графикон 8 може да се забележат 16 ниски ризици од областа на сигурноста на лицето што се обезбедува, како и 36 ниски ризици од областа на безбедноста на истото лице. Од ова можеме да заклучиме дека преовладуваат средните и ниските вредности на нискиот ризик така што согласно овие наоди се проценува дека за време на оваа посета треба да се превземат сите мерки и активности предвидени за четвртиот степен на обезбедување. Во овој контекст четвртиот степен на обезбедување предвидува значително намалување на човечките и техничките капацитети за обезбедување, намалување на бројот на полициски возила, некористење на блиндирано возило,

односно за сметка на ова дополнително би се зајакнала позорната и патролната служба која се состои од униформирани полициски службеници, како и координација и комуникација со АНБ или Агенцијата за разузнавање. Во случај да се добијат дополнителни сознанија кои ќе значат усложнување на ризикот по сигурноста и безбедноста на лицето што се обезбедува можно зголемување на капацитетите за обезбедување.

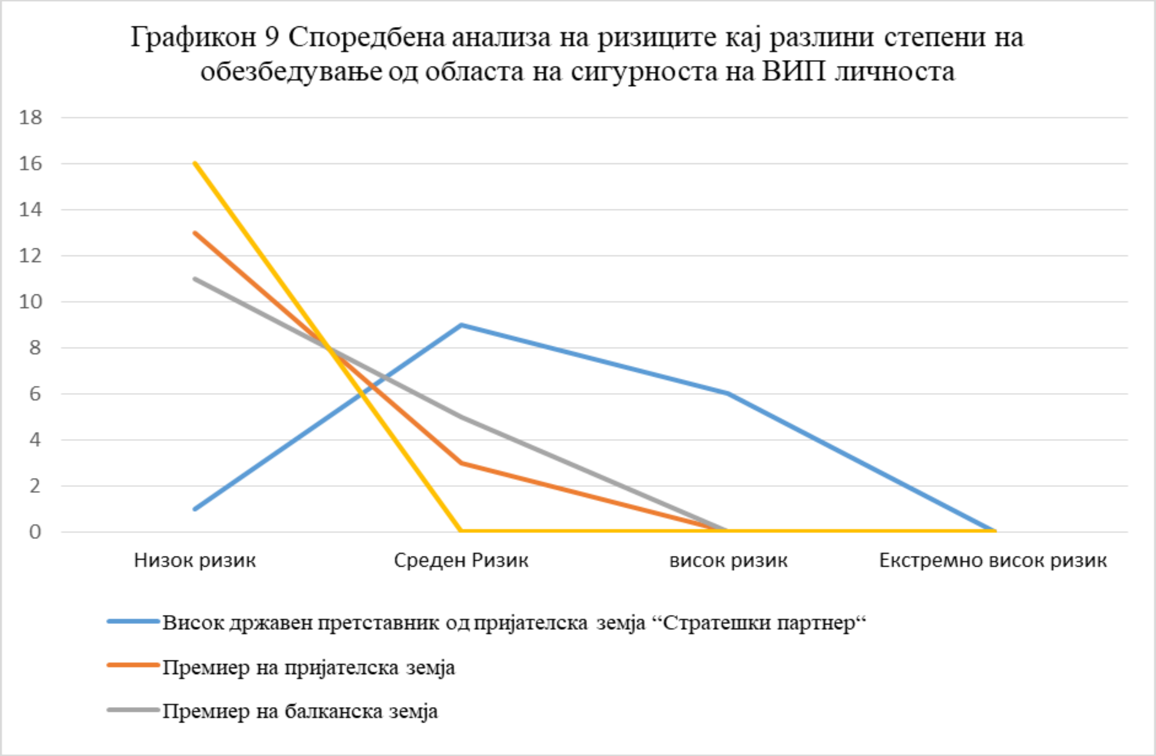
Со цел докажување на оваа компонента од посебните хипотези направивме вкрстена и споредбена анализа на резултатите од сите 4 степени на обезбедување при што во табелите 66 и 67 како и во графиконите 9 и 10 кои следуваат јасно може да се види дека степените на обезбедување се условени или зависат правопропорционално од висината на ризикот која е квантифицирана низ објективни параметри и индикатори.

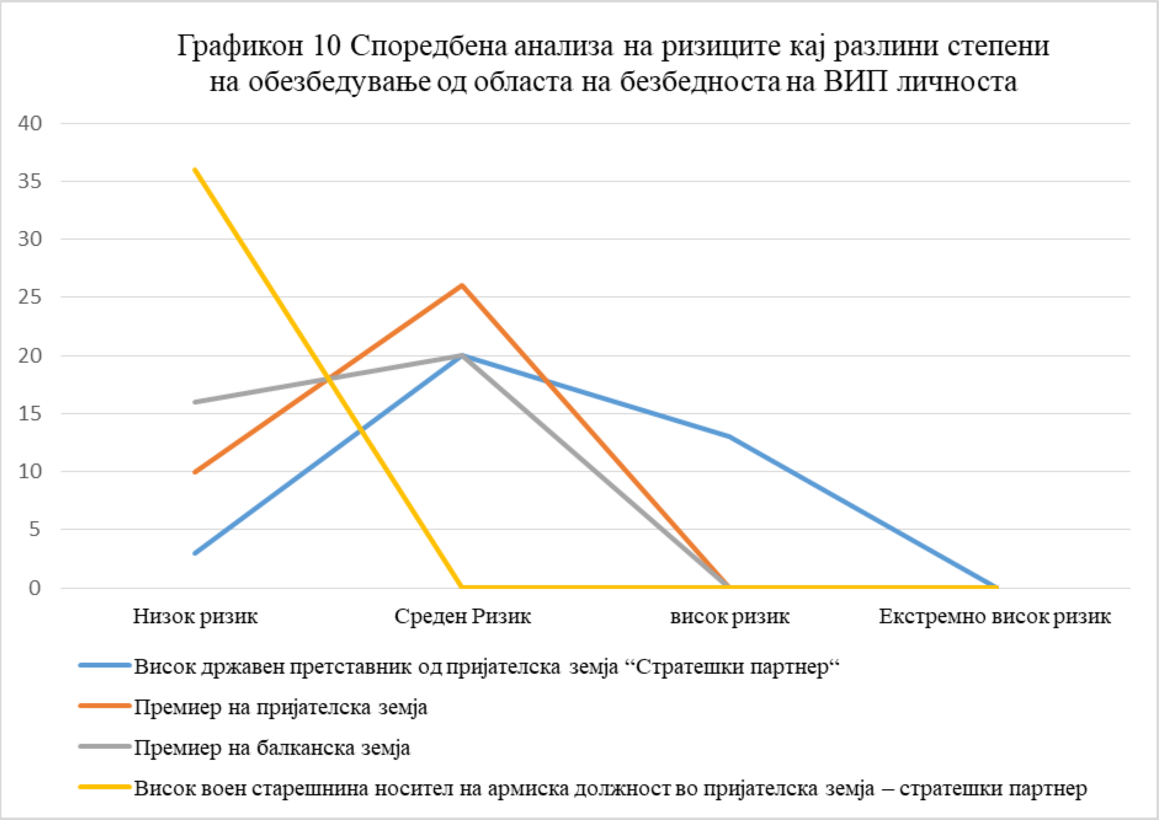
Табела 66 Споредбени анализи на добиените резултати за ризикот по сигурноста на лицето што се обезбедува

Државен функционер	Низок ризик	Среден Ризик	висок ризик	Екстремно висок ризик
Висок државен претставник од пријателска земја "Стратешки партнер"	1	9	6	0
Премиер на пријателска земја	13	3	0	0
Премиер на балканска земја	11	5	0	0
Висок воен старешнина носител на армиска должност во пријателска земја – стратешки партнер	16	0	0	0

Табела 67 Споредбени анализи на добиените резултати за ризикот по безбедноста на лицето што се обезбедува

Државен функционер	Низок ризик	Среден Ризик	висок ризик	Екстремно висок ризик
Висок државен претставник од пријателска земја "Стратешки партнер"	3	20	13	0
Премиер на пријателска земја	10	26	0	0
Премиер на балканска земја	16	20	0	0
висок воен старешнина носител на армиска должност во пријателска земја – стратешки партнер	36	0	0	0


Графикон 9 Споредбена анализа на ризиците кај разлини степени на обезбедување од областа на сигурноста на ВИП личноста
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
Низок ризик
Среден Ризик
висок ризик
Екстремно висок ризик
Висок државен претставник од пријателска земја "Стратешки партнер"
Премиер на пријателска земја
Премиер на балканска земја


Графикон 10 Споредбена анализа на ризиците кај разлини степени на обезбедување од областа на безбедноста на ВИП личноста
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Низок ризик
Среден Ризик
висок ризик
Екстремно висок ризик
Висок државен претставник од пријателска земја "Стратешки партнер"
Премиер на пријателска земја
Премиер на балканска земја
Висок воен старешнина носител на армиска должност во пријателска земја – стратешки партнер

Од ова произлегува дека управувањето со ризиците создава услови за развој на стратегии и примени на методи за анализа на ризик при обезбедување на личност и објекти, како и воспставување на систем за развивање и имплементирање на стратегии подобрување на управувањето со ризикот при обезбедување на лица и објекти.

ГЛАВА СЕДМА

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕДЛОГ МОДЕЛ ЗА АНАЛИЗА НА РИЗИК ПРИ ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОБЈЕКТИ И ЛИЧНОСТИ

1) Од досегашната анализа можеме да констатираме дека во македонската литература, особено домашната, не можат да се најдат многу информации за третирање на ризикот во безбедносните служби особено во делот на обезбедување на личности и објекти, односно не може да се пронајдат некои стандарди кои би биле добра основа или подлога за воспоставување на модел за идентификација и проценка на ризик при обезбедување на личности. Во овој контекст укажуваме дека за тоа прашање повеќе може да се сознае од нормативните акти, како што е: „Уредбата за личности и објекти кои што се обезбедуваат, видовите мерки и активности и степените на обезбедување“ Службен весник на РМ број 114/2006, 6/2009, 145/2012 и 41/2014, донесена врз основа на член 127 од Закон за полиција. Притоа од особена важност е дополнување и измена на овој нормативен акт и нормативно дефинирање на идентификацијата и анализата на ризикот како клучни сегменти во определувањето на степенот на ризик, планирањето на човечките ресурси, тактиката и техниката на постапување при секое обезбедување посебно, планирање на соодветни технички ресурси за заштита како и тип на возила.

2) Примената на соодветни методи на анализа и идентификација на ризик зависи од достапноста на доверливите податоци кои можат да бидат од различно безбедносно значење и категоризација односно со различен степен на класификација. Притоа редефинирањето на категоризацијата на ризиците во „високи“„средни“ и „ниски“, односно практицирање на нивна квалитативна и квантитативна анализа ќе допринесе за соодветно рангирање на последицата и веројатноста за нејзиното настанување при што истите ќе се комбинираат за да создадат ниво на ризик користејќи соодветна формула. Во овој контекст квантитативната анализа се однесува на практичните вредности за последиците и нивните веројатности и произведува вредности на нивото на ризик во одделни единици дефинирани при развивање на планот за обезбедување.

3) Примена на матрицата односно анализа на сериозноста од предизвикување или настанување на последица, можниот ризик, веројатност од појава на последицата, како и можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик

овозможуваат системски пристап кон планирање на активностите за обезбедување на објекти и личности. „Веројатноста наспроти последицата“како основен параметар, понекогаш означена како “матрица“ е нешто што концептуално, секоја организација мора да го земе предвид при анализа на прашањето за веројатноста наспроти последицата или потенцијалните загуби. Последиците може да бидат во форма на зголемени оперативни трошоци, оштетување на угледот/довербата, намалена безбедност или ефикасност, губење на кадровски ресурси, губење или оштетување на објекти/опрема или губење на критични информации. Управувањето со ризик е цикличен процес - процес кој мора редовно да ги проценува заканите, ранливостите и влијанието на настанот од загуба. Овие фактори се во постојан тек и мораат намерно и внимателно да се следат за да се осигура дека стратегијата за заштита на објектот кој што се обезбедува и нејзините компоненти остануваат и ефективни и ефикасни. Во овој контекст една од поефикасните матрици е FMEA (Failure Mode Effect Analysis) која како квалитативна и систематска алатка треба да се користи за да им помогне на професионалците од областа на безбедноста да ги предвидат потенцијалните закани и ризици во процесот на обезбедување. Понатаму оваа алатка се дефинира и како детален инструмент со помош на кој одреден процес или продукт може да пропушти да ги исполни критичните побарувања. Цел на постапката за идентификување и управување со ризик FMEA е да го пропише начинот на кој се реализира процесот на управување со ризици кои имаат влијание на процесите на обезбедување на објекти и личности. Оваа процедура се однесува на идентификација, управување, евалуација и превземање на мерки за навремено спречување на можниот ефект од ризиците кои имаат влијание врз работењето на одделот за обезбедување на објекти и личности. FMEA методата претставува квалитетна и систематска алатка, создадена за табеларна пресметка со цел да помогне при идентификација на ризиците, проблемите кои би можеле да се случат во текот на работниот процес. По темелна анализа на ризикот, следниот чекор е да се препорача пакет решенија или „мерки за ублажување“за справување со ризиците кои се идентификувани и приоритетни. Во рамки на методот FMEA се користат матрици за ризик кои се однесуваат на **сигурноста** и **безбедноста** на важните личности како и објектите што се обезбедуваат. Притоа двете матрици за анализа на ризик содржат квантум на ризици кои квалитативно и квантитативно го анализираат ризикот односно во рамки на одредени параметри кои во зависност од личноста или објектот што се обезбедува можат да бидат високи или ниски.

4) За да можат да се постигнат целите со управувањето со ризикот, важно усогласување на управувањето со ризикот и принципите наведени во стандардот ISO31000, а кои се основен постулат за правилно поставување на матрицата за идентификација и анализа на ризик. Организационата единица, исто така, во својата рамка за управување со ризик треба да утврди како се изготвува проценката, со која зачестеност се изготвува и кој ја изготвува. Обуката за управување со ризик во самата организација треба да се фокусира на несигурноста, природата на таа несигурност и како може тоа да се реши или менаџира. Имајки во предвид дека ризикот е „ефектот на несигурноста врз целите“, управувањето со ризикот мора да се справи со таа несигурност со тоа што неа ја разбира и со разбирање како да одговори на таа несигурност во планирањето, одлучувањето и поставувањето приоритетите.

5) Треба да постои единствен систем на проценка на заканите, кој е дефиниран со закон или друг пропис. На пример Правилникот за обезбедување цитиран во трудот не ја споменува проценката на ранливоста или начините на кои таа се спроведува, уште помалку предмет на обработка се ризиците. Во секој пропорачуваме проценката на ризикот треба да се врши врз основа на некои претходно обработени и анализирани податоци за:

-видот, намената, големината и изгледот на објектот, локацијата и околината, како и градбата и другите својства на објектот каде што треба да престојува личноста што се обезбедува;

-вид и број на постојани и повремени корисници на објектот, евентуална нивна проверка преку т.н. Хост евиденција

режим на работа и начин на користење на објектот, во смисла на јавно место од полуотворен или отворен тип итн.

-опрема, предмети и документи кои ќе се наоѓаат во зградата или веќе се наоѓаат и степенот на ризик од нивно оштетување, отуѓување или уништување.

Проценката на ризикот за техничка заштита треба да се врши со примена на признати правила при спроведувањето на техничката заштита. Признати правила во спроведувањето на техничката заштита се соодветните мегународни стандарди, или други специјализирани стандарди и прифатени правила на професијата.

6) Со истражувањето се потврдија сите поставени поединечни хипотези, а со тоа се потврдија и посебните и генералната хипотеза:

- Идентификацијата и проценката на ризици овозможуваат правилна детекција на степенот на обезбедување, правовремено отстранување на акутни или хронични опасности, изолирање на инциденти и ефикасно и ефективно искористување на човечките потенцијали. Притоа ефектите и ефикасноста на постапувањето на службата за обезбедување на личности е поврзана и со изборот и примена на метод за проценка на ризик при обезбедување на личност и објекти.
- добро изградениот кадровски потенцијал во службата за обезбедување на објекти и личности, ќе овозможи квалитетни работни процеси кои го минимизираат ризикот од грешки во работата како и безбедно извршување на истата. Имено, воспоставувањето "матрици на компетенции"за вработените во рамки на обезбедувањето на објекти и личности би овозможило компететен персонал да ги извршува работните задачи, а со тоа навремено да се детектираат и отстранат сите потенцијални ризици.
- меѓународните стандарди за управување со ризици се основа на која што треба да се надгради националната нормативна рамка од оваа област што овозможува квалитетно управување со ризикот во рамки на обезбедување на личности на транспарентен и инклузивен начин. Соодветното и навремено вклучување на засегнатите страни, а особено на носителите на одлуки на сите нивоа во организацијата е неопходна претпоставка за обезбедување на модел и примена на методи за проценка на ризик при обезбедување на личност и објекти.
- воспоставување на соодветен хоризонтален и вертикален комуникациски систем и квалитетна инфраструктура ќе овозможат создавање на безбедна околина за работа и следење на целокупната документација и комуникација во реално време и е претпоставка за навремна координација на службите за обезбедување, што овозможува квалитетно справување со ризиците кои би го загрозиле животот на личноста или објектот во кој престојува.
- управувањето со ризици содава услови за развој на стратегии и примени на методи за анализа на ризик при обезбедување на личност и објекти, како и да се развијат и имплементираат стратегии за подобрување на управувањето со ризикот при обезбедување на лица и објекти.

Предлог модел на анализа и идентификација на ризик во службата за обезбедување на објекти и личности:

(1) Со овој модел се предлагаат измени и дополнувања на „Уредбата за личности и објекти кои што се обезбедуваат, видовите мерки и активности и степените на обезбедување“ Службен весник на РМ број 114/2006, 6/2009, 145/2012 и 41/2014, донесена врз основа на член 127 од Закон за полиција каде што ќе се предвидат одредби за анализа и идентификација на ризик преку примена на соодветни стандарди и апликативни алатки.

(2) Се предлага воспоставување на матрици на компетенции за вработените во службата за обезбедување на оперативно и тактичко ниво ќе придонесе за точно одредување кои вештини и/или компетенции се потребни за да се изврши даден работен процес. Визуелниот распоред на матрицата на компетенции ни овозможува јасен преглед на тоа “која за што е компетентен“, евентуални потреби од обуки, како и спроведување на периодични проверки за одржување на компетенциите. Кога компетенциите правилно се одржуваат, тие треба да дадат многу јасна слика за напредокот што се постигнува на тимско и индивидуално ниво, како и одговор на важни организациски прашања кои вклучуваат професионален развој, продуктивност и раст на бројот на стекнати и совладани компетенции. Затоа, матриците се еден вид на средство за проценка на ефективноста на програмите за обука. Понатаму матриците за компетенции помагаат да се одговори на повеќе прашања и тоа: Што точно да се очекува од службениците за обезбедување? Што можат или мораат да научат за да побрзо се интегрираат во работните процеси? Кои опции за професионален развој се достапни за да ја продолжат нивната кариера? Матриците точно појаснуваат кои вештини и компетенции се потребни за одредена работа или активност. Практично тие се одраз за тоа на кое ниво се вработените во моментот и дали постојат можности за понатамошен професионален раст и развој, особено при формирањето тимови за обезбедување каде што е потребен брз одговор и дејствување.

(3) Службата за обезбедувањето на личности и објекти треба повеќе да се вложува во високо образовни кадри за што е неопходно да се изготви соодветна стратегија и

акционен план за кадровскиот развој. Ова ќе ги подобри човечките и структурните капацитети на организационата единица за обезбедување на определени објекти и личности така што ќе се воспостави систем на поквалитетно учење, вработување на компетентни кадри, можност за професинална надградба, како и полесно стекнување и одржување на работни компетенции.

(4) Воспоставување на систем на обуки (континуирана едукација) е од огромно значење за одржување на компетенциите, како и стекнување на нови. Нашето истражување покажа дека повеќе од половината испитаници на оперативно ниво во Македонија (56,67%) не присуствувуале на ниту една обука, што е аларм што побрзо да се организира и одобри систем за едукација на службениците за обезбедување во различни области од техниките и тактиките на обезбедување личности и објекти. Во овој контекст треба да се донесе акциски план кој пред се ќе ги опфати непосредното физичко обезбедување, управување со возила за ескортна придружба, употреба на огнено оружје, профилирање на лица, користење на техничка опрема за обезбедување итн.

(5) Истражувачкит резултати упатуваат на потребата од донесување и на акционен план за интезивирање на обуки и тренинзи на вработените на тактичко ниво (раководен кадар) што ќе придонесе за унпаредување на постојните и стекнување на нови знаења и вештини, односно подобрување на професионалните компетенции. Од податоците добиени од испитаниците за Северна Македонија притоа имајки го во предвид квантумот на тренинзи што ги имале службениците во Албанија и Словенија може да се воочи дека во овие две држави сите службеници за обезбедување на личности повеќе пати годишно посетувале практична обука за користење на средства за присилба и огнено оружје. По ова се поставува прашањето како во Северна Македонија се одржуваат компетенциите од оваа област имајки во предвид дека 90% од испитаниците (полициски службеници) посетиле ваков тренинг само еднаш до два пати годишно.

(7) Анализата на ризик треба да биде усогласена со ISO31000 при што треба да бидат опфатени секој од петте елементи на рамката за управување со ризик, како и дополнителни поконкретни упатства за негова имплементација т.е структурата е усогласена со низата чекори: „планирај, направи, проверувај, дејствувај“. Во овој

контекст четирите чекори се: планирајте што ќе правите т.е активностите да се спроведуваат низ акциски план, извршете го овој план со можност подоцна истиот да биде реанализиран низ призма на дебрифинг, проверете дали планот ви овозможил да ги постигнете целите на вашата организација и дејствувајте за да ги идентификувате областите за подобрување во следниот деловен циклус.

(8) Највисокиот степен на заштита треба да предвидува механичка и техничка заштита која сигнализира неовластено влегување во заштитеното подрачје и е пријавена во централата на службата за обезбедување или полиција, техничка заштита која го следи движењето во заштитеното подрачје и индивидуално заштитени простории (контрола на премин и видео надзор) со видео; и заштита на поединечни вредности со помош на специјални фискални каси, трезори итн., интегрална заштита со најмалку една локална мониторинг станица и систем за комуникација со чуварите на заштитениот објект, безбедносен акционен план и процедури во случаи на претпоставени инцидентни ситуации.

(9) Од прикажаните анализи на ризик можеме да забележиме дека идентификацијата и проценката на ризици овозможуваат правилна детекција на степенот на обезбедување, правовремено отстранување на акутни или хронични опасности, изолирање на инциденти и ефикасно и ефективно искористување на човечките потенцијали. Ова го докажавме на тој начин што степенот на обезбедување посредно беше одреден врз основа на спроведените анализи и користење на матриците за анализа на ризик чии што квалитативни и квантитативни параметри покажаа и докажаа каков обем на обезбеудвање треба да се примени врз конкретна важна личност што се обезбедува. Притоа матриците овозможуваат индивдуализација на ризикот и земање во предвид на самата личност која се обезбедува, а не негова генерализација во однос на функцијата која ја обавува. Вака поставениот пристап на управувањето со ризикот придонесува за видливо постигнување на целите и подобрување на перформансите во работењето, придонесува за поголема безбедност, правна и регулаторна усогласеност, ефикасност во работењето на институциите и службите чија задача е обезбедување на личности и имоти. Во однос на посебните хипотези досегашната анализа упатува на тоа дека меѓународните стандарди ISO31000, ISO31010 за управување со ризици се основа на која што треба да се надгради националната нормативна рамка од оваа област што

овозможува квалитетно управување со ризикот во рамки на обезбедување на личности на транспарентен и инклузивен начин. Ова го докажавме на тој начин што FMEA методот за анализа на ризик пропратен со целокупните научни и технички подготовки е предвиден во горенаведените мегународни стандарди кои овозможуваат транспарентност во одредувањето на степенот на ризик и тоа како во сфера на сирусноста така и во сферата на безбедноста. Практично кажано квантификацијата на ризикот и земање во предвид на објективни параметри е појдовна основа за спречување на импровизации и воспоставување на квалитетна безбедносна рамка која што ќе овозможи сигурност и безбедност на лицето што се обезбедува.

(10) Степените на обезбедување треба се определуваат врз основа на претпоставениот и идентификуваниот ризик, така што мерките и активностите за обезбедување од **прв степен** се преземаат при обезбедување на шефови на странски држави за време на нивниот престој во Република Северна Македонија, при заедничко патување на личностите кои се обезбедуваат, како и при одржување на јавни манифестации од пошироко значење на кои присуствуваат личностите кои се обезбедуваат. Во зависност од безбедносната проценка мерки и активности за обезбедување од прв степен може да се преземат и при патување во странство на личностите кои постојано се обезбедуваат. Ова е од особена важност бидејќи од друга страна пак значи и перманентно следење на ризикот. Мерките и активностите за обезбедување од **втор степен** се преземаат при обезбедување на личностите кои постојано се обезбедуваат согласно со Уредбата, на пример: Претседателот на Републиката; претседателот на Собранието; претседателот на Владата; замениците на претседателот на Владата; Министерот за внатрешни работи; Министерот за одбрана; Министерот за надворешни работи и Директорот на Бирото за јавна безбедност и директорот на Агенцијата за национална безбедност. Од страна на Министерството за внатрешни работи со редовни мерки и активности за обезбедување се обезбедуваат и членовите на потесното семејство на Претседателот на Републиката, претседателот на Собранието и претседателот на Владата. Мерки и активности за обезбедување од **трет степен** се преземаат при обезбедување на странски делегации во кои присуствуваат замениците на претседателот на Владата, министерот за внатрешни работи, министерот за надворешни работи или министерот за одбрана, како и за обезбедување на странски личности од ист ранг, странски и меѓународни делегации во посета на Република Северна Македонија, а по претходна

безбедносна проценка на Министерството за внатрешни работи. При посета на странски или меѓународни воени делегации во подготвувањето на безбедносната проценка учествуваат Министерството за внатрешни работи, Министерството за одбрана и Армијата на Република Северна Македонија во соработка со други безбедносни служби. Мерки и активности за обезбедување од **четврт степен** се преземаат при обезбедување на други личности опфатени со уредбата, министрите во Владата, како и при обезбедување на одредени странски делегации по проценка на Министерството за внатрешни работи.

(11) Се препорачива нормативно регулирање на нивота на закана како еден од основните предуслови за правилен пристап кон идентифиакцијата и анализата на ризик по примерот на “Уредба за определување на заштитени лица, објекти и простори и спроведување на нивната заштита и обезбедување“ по примерот на МВР на Република Хрватска:

1. **Ниско ниво на закана** се дефинира како отсуство на основано сомнение за напад на заштитено лице, предмет и простор.
2. **Умерено ниво на закана** се дефинира како отсуство на знаење што би укажало на основано сомневање за напад, но со постоење на потенцијална закана во однос на факторите поврзани со безбедноста, објектот и просторот.
3. **Значително ниво на закана** се дефинира како постоење на одредени познавање на разузнавачкиот или безбедносниот контекст што укажува дека лицето што се обезбедува, објектот и областа би можеле да бидат приоритетни цели на напад.
4. **Високото ниво на закана** покажува дека има одредени сознанија за разузнавачкиот или безбедносниот контекст или неодамнешната терористичка активност што укажува дека лицето што се обезбедува, објектот и областа би можеле да бидат цели на напад со висок приоритет.
5. **Непосредното ниво на закана** укажува на тоа дека постојат одредени сознанија за разузнавачкиот или безбедносниот контекст, што укажува дека ќе се изврши напад врз заштитеното лице, предмет и простор.

(12) Планот за обезбедување мора да се темели на парамтерите за идентифиакција и анализа на ризик, односно претставува клучен документ за спроведување на сите мерки и процедури во заштитата на лицето што се обезбедува.

(13) Менаџирањето со ризик треба да е прилагодено на работната околина. Иако стандардот забележува дека управувањето со ризикот треба да биде усогласено со внатрешниот и надворешниот контекст, овој принцип оди многу подалеку. Рамката и процесот за управување со ризик треба да се развијат така што сите нивни аспекти се целосно усогласени со големината и сложеноста на капацитетите на организационата единиза за обезбедување, нејзината функционалност и способности, а исто така и природата на ризиците кои можат да имаат ефект врз постигнувањето на целите.

(14) Менаџирањето со ризик треба да ги зема во предвид човечкиот потенцијал, како и историскиот, културниот и политичкиот контекст за секоја конкретна ситуација. Стандардот покажува дека управувањето со ризикот ги препознава способностите, перцепциите и намерите на луѓето кои можат да влијаат врз постигнувањето на целта на организацијата. Човечкиот потенцијал, како и историскиот, културниот и политичкиот контекст се важни при анализа на ризик за секоја конкретна ситуација посебно. Човечките и културните фактори влијаат на тоа како се согледуваат ризиците и како се спроведува третманите за ризик. Управувањето со ризикот, во обезбедувањето, треба да вклучи мониторинг и преглед во секоја фаза за да се осигура дека третманите за ризик за кои се одлучува се спроведуваат ефективно и дека резултираат со саканата промена во големината на ризикот.

(15) Менаџирањето со ризик е транспарентно и инклузивно. Во овој принцип, транспарентноста може да се постигне преку ефективна комуникација на критериумите за ризик, рамката за управување со ризик и процесот на управување со ризик. За ова да биде инклузивно, внатрешните и надворешните чинители треба да бидат вклучени и во комуникацијата и во консултациите. Транспарентноста и инклузивноста зависи од етичкото однесување и комуникацијата на точни и целосни информации со интегритет и јасност. Постојат одредени аспекти на управувањето со ризикот што може да бидат иземени од ова барање за транспарентност и инклузивност. Ризиците поврзани со новите производи или услуги, профитните маржи, долгот и проширувањето или намалувањето на организацијата може да бидат доверливи и може да биде невозможно да се споделат или да се вклучат надворешни чинители во каква било дискусија за ризиците и нивната големина. Транспарентноста и инклузивноста може да се проценат преку консултации со внатрешни и надворешни чинители.

(16) Управувањето со ризикот треба да биде носител на целокупниот процес на обезбедување на важни личности и објекти што се обезбедуваат. Управувањето со ризици треба да овозможи надградба на моменталните и воспоставување на нови акциски планови и стратегии за имплементација на ISO31000 како и алатките за идентификација и управување со ризик. Примената на аналитички техники и методи како FMEA методата и матриците за анализа на ризик за сигурност и безбедност од ПРИЛОГ 7 и ПРИЛОГ 8 ќе допринесат за добивање на употребливи криминалистички сознанија кои се основа за координирано постапување на сите поединечни служби ангажирани при обезбедувањето на важни личности и објекти.

Библиографија:

1. Bonss, W. (1996). Die Ruckkehr der Unsicherheit: Zur gesellschaftstheoretischen Bedeutung des Risikobegriffs in Gerhard Banse(ed.). Berlin: Edition Sigma.
2. Bramsborg, H. (2012). Risk assessment for perosanal protection: Model for questionnaires and grading. www.icpta.org.
3. Brehm, J. M. (2003). Enterprise risk management, Casualty Actuarial Society . New York.
4. Broder, J. (2000). Risk analysis and security survey . Boston: Butterworth-Heinemann.
5. Consterdine, Peter (2006). The Copmlete Manual of Close Protection Training: The Modern Bodyguard. Leeds UK: Protection Publication, Leeds.
6. David C. Simmons, Rudi Dauwe, Richard Gowland, Zsuzsanna Gyenes, Alan G. King, Durk Riedstra, Stefan Schneiderbauer (2017) Qualitative and quantitative approaches to risk assessment - EU
7. Дујовски Никола (2023) Раководење во полицијата, Универзитет “Св.Климент Охридски“ – Битола, Факултет за безбедност – Скопје, 2023.
8. Garcia, M. L. (2000). Truth & consequences . Security Management .
9. Gardner, R. A. (1995). Small Business: Reducing the risk. : CPP.
10. (2003). General Security Risk Assessment. Alexandria VA: ASIS.
11. Gerasimoski, S. (Vol.7 No.2 2016). Methods of security risk assessment in private security. Security Dialogues .
12. (2006). Global Risks. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
13. Gordon, J. A. (2001). Risk assessment and Management in Local Government Emergency Planing.

14. Георгиева Лидија, Менаџирање на ризици, Скопје, 2006.
15. Hampton, J. J. (2007). 40 Years of risk management highlights start with the birth of the profession. Business Insurance .
16. Horak, K. (2007). The New Bodyguard: A practical guide to the close protection industry. Clearwater Publishing Limited.
17. Horsburgh, P. (2002). Crisis and security management. Hamburg: Reemtsma GMBH.
18. (2016). IEC 61511, Functional safety - Safety instrumented systems for the process industry sector.
19. (2016). IEC 61882, Hazard and operability studios (HAZOP studies) - Application guide.
20. Information asset protection guideline. (2007). ASIS International, ASIS GDL IAP 05 2007.
21. (2006). International Glossary of security terms. ASIS International.
22. ISO/IEC Guide 51, Safety aspects-Guidellines for their inclusion in standards. (н.д.).
23. ISO10241:1992. (н.д.). International terminology standards - preparation and layouts.
24. ISO31000:2008. (н.д.). (Risk management - Principles and guidellines изд.).
25. ISO31010. (н.д.). Risk management - Risk assesment techniques.
26. ISO35341:1993. (н.д.). Statistics - Vocabulary and symbols - Part 1: Probability and general statistical terms.
27. ISO704:2000. ( ). Principles and methods. ISO.
28. ISO73:2009. (н.д.). Risk management - Vocabulary.
29. ISO860:1996. (н.д.). Terminology work - Harmonization of concepts and terms.
30. ISO9000:2005. (н.д.). Quality management systems - fundamentals and vocabulary.
31. Ивановски Јонче, Тактика на полициско постапување при употреба на средства за присилба, Скопје, 2019.
32. Jopeck, E. (1997). The Risk Assessment: Five Steps to Better Risk Management Decisions. Security Awareness Bulletin, No.3.
33. June, D. L. (2015). Introduction to executive protection. CRC Press Taylor & Francis Group.
34. John Lark, Valentin Nikonov, ISO31000: Risk management – A practical guide for SMEs (2015)
35. Lukovic, S. (2000). Prirucnik za procenu profesionalnih rizika. Beograd: Zastita.

36. M. Malish Sazdovska and S. Nikoloska: Crisis Events – Environmental Aspects, Coll. Antropol. 38 (2014) Suppl. 1: 179–185 page 183
37. Марина Малиш Саздовска, Прирачник за безбедносен менаџмент, Факултет за безбедност, Скопје, 2014.
38. Марина Малиш Саздовска, Прирачник за безбедносен менаџмент (второ издание), Факултет за безбедност, Скопје, 2021.
39. Marina Mitrevska, Toni Mileski, Robert Mikac (2019) Critical Infrastructure Concepts and Security Chalanges, Friedrich Ebert Stifung, Skopje, p.24.
40. Проф. д-р. Марина Митревска, Доц. д-р. Роберт Микац, Прирачник за обезбедување на критичната инфраструктура, Скопје 2017.
41. Matthew, H. (2009). Techniques to Minimize Bias When Using the Delphi Method to Quantify Construction Safety and Health Risks.
42. Mauer, A. W. (2006). Risikpolitik: Eine konzeptionelle Analyse fur die Schweiz. Zurich: Center for Security Studies.
43. Nations, U. (2006). 1. United nations field security handbook systemwide arrangements for the protection of united nations personnel and property. United Nations.
44. New Zealand Standard on risk management AS/NZS 4360:2004
45. Peterson, K. (2009). Primer on security risk management, a white paper. Washington DC.
46. INTERNATIONAL FOUNDATION FOR PROTECTION OFFICERS IFPO (2010). The Professional protection officier: Practical security stratgies and emerging trends. Elsevier.
47. Reason, T. J. (1997). Managing the Risk of Organizational Accidents. Burlington: VT: Ashgate.
48. (Novmeber 2002). Risk Management: An Essential Guide to Protecting Critical Assets. USA: National Infrastructure Protection Center.
49. Sage, A. (1995). Systems Engineering for Risk Management, Computer supported Risk management. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
50. Schneckener, U. (2006). Transnationaler Terrorismus . Frankfurt: Suhrkamp.
51. Susane, B. (2016). Selection of risk identification instruments. ACRN Oxford Journal od Finance and Risk Perspectives.

52. Susanne, B. (2016). Selection of risk identification instruments. ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives.
53. The Bodyguards Bible: The BSI Training Manual. (2000). BSI Protection & Security Services and Training Worldwide.
54. The professional protection officer. (2010). Elsevier Inc.: International foundation for protection officers.
55. Thompson, L. (2005). Bodyguard Manual: Protection techniques of the professional . London: Greenhill books.
56. Ulrich, S. (2006). Transnationaler Terrorismus . Frankfurt a.M: Suhrkamp.
57. Vellani, K. (2007). Strategic security management. Burlington: Butterworth Heinemann.
58. Vesper, J. (2006). An incomplete history of risk management.
59. Lee T. Ostrom, Cheryl A. Wilhelmsen (2012). Risk assessment: Tools, Techniques, and their Applications. A John Wiley & Sons, Inc.
60. Wiruth, G. F. (1976). Practical Risk Analysis for Safety Management . China Lake CA: Naval Weapons Center.
61. (2006). World Economic Forum, Global Risks . Geneva: Cologny/Geneva: World Economic Forum.
62. Воган, Џ. Е. (2014). Управување со ризици. Скопје: Арс Ламина.
63. Герасимоски, С. (2010). Прогноза на ризиците во приватниот безбедносен. Хоризонти Битола број 6.
64. Кековиќ, З., Бакрески Оливер, Стеваноски , С., & Павловиќ, С. (2016). Планирање и процена на ризик (во функција на заштита на лица, имот и работење). Скопје: Комора на Република Македонија за приватно обезбедување – Скопје.
65. Подосенова, Н. (2008). Управление безопасностью. Москва: ЦентрЛитНефтеГаз.
66. (Canadian Standard Association. http://ops.dot.gov/pubs/rsk/std/progstd.pdf.)
67. ASIS International. (August 2006). International Glossary of security terms. http://www.asisonline.org/library/glossary/index.xml .
68. ASIS International. (2007). Information asset protection guideline, ASIS GDL IAP 05 2007.
69. Frank, R., & Efrati, A. (2009). "Evil" Madoff gets 150 years in epic fraud. Wall Street Journal, June 30.

70. Garcia, M. L. (2000, June). Truth & consequences. Security Management, 44-48.
71. Gardner, R. A. (1995). CPP, “ Small business: Reducing the risk. ” www.crimewise.com/
72. Hampton, J. J. (2007, October 8). 40 Years of risk management highlights start with the birth of the profession. Business Insurance, 41 (41), 26.
73. ISO Guide 73: 2009
74. National Infrastructure Protection Center. (2002, November).
75. Systems Engineering Fundamentals (2001), Supplementary Text Prepared by the Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, Virginia (www.dau.mil/pubs/pdf/ SEFGuide)
76. Јордан Спасески, Пере Аслимоски, Саше Герасимоски. Основи на приватната безбедност. (Скопје: Факултет за безбедност, 2017), 129.
77. Thompson, D. (2003, June/July). Risk management — a brief history. Business and financial S , pp . 30 – 32.
78. Vellani, K. (2007). Strategic security management. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
79. Vesper, J. (2006). An incomplete history of risk management.
80. www.pda.org/bookstore in Risk assessment and risk management in the pharmaceutical industry: Clear and simple.
81. Winkler, I. (1997). Corporate espionage. Roseville, CA : Prima Publishing
82. Milorad K. Banjanin: Naucnoistraživačka metodologija, Dispublic, Beograd, 2006, стр.28;
83. (Мојаноски, Ц. Т. (2015). Методологија на безбедносните науки - основи, Книга I (2 ed.). Скопје: Факултет за безбедност - Скопје. стр.19
84. Itay Abuhav (2017). ISO 9001:2015— A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton London New York: CRC Press - Taylor & Francis Group p. 155
85. Risk management guidelines— Companion to AS/NZS ISO 31000:2009
86. Itay Abuhav (2017). ISO 9001:2015— A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton London New York: CRC Press - Taylor & Francis Group p.140
87. Itay Abuhav (2017). ISO 9001:2015— A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton London New York: CRC Press - Taylor & Francis Group p.142

88. The Training Evaluation Process A Practical Approach to Evaluating Corporate Training Programs David J. Basarab, Sr. DarreIl K. Root / Springer Science+Business Media, LLC / 1992. Page 3
89. Deming, W.E. 1950. Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, Japanese Union of Scientists and Engineers.
90. The Emergence of Probability, Hacking, I. 1975, Cambridge University Press, ISBN-13: 978-0521685573
91. Создавање модел за проценка на заканата од бизнисот со готовина и вредности, Дарко Палачиќ, магистерски труд, Универзитет во Загреб, Факултет за организација и информатика Вараждин, Вараждин, 2006 г.
92. Правилник за распределба користење одржување и обновување на возилата на МВР Ноември 2009
93. Deming, W.E. 1986. Out of the Crisis. MIT Press. Cambridge, MA, 88 pp
94. Risk management guidelines - Companion to AS/NZS ISO 31000:2009 Clause 2.2.
95. The perception of risk. Risk, Society, and Policy series. Slovic, Paul (Ed) London, England: Earthscan Publications. (2000). 473 pp.
96. Extracted from "Hearing over the cacophony", a paper delivered by G. Purdy to the RISKNZ conference in October 2014 and available from Broadleaf Capital International Inc.
97. Wallace Clark and Henry Gantt (1922): The Gantt chart, a working tool of management. New York, Ronald Press.
98. The Scenario Planning Handbook, Ralston and Wilson, Thomson Southwestern, 2006, 258 pp.
99. Van Hecke, M.L. 2007. 256 pages Blind Spots, Why Smart People Do Dumb Things. Prometheus Press ISBN: 1-59102-509-5.
100. Kristian Druzeta, Telohranitelj, specijalist zastite sticenih osoba, vaznost i potreba specijalizacije poslova zastite VIP / sticenih osoba, WEB Knjizara, Split 2016, strana 81
101. Кулишиќ Д., Магушиќ Ф.: За сегашните општи пристапи и елементи за анализа на ризикот од малициозни закани за безбедноста на сообраќајните текови Полициско обезбедување (Загреб), 16 година (2007), број 1-2, стр. 57.
100. Моратиќ.Ј., Ахиќ Ј., (2016) Блиска заштита на важни личности“ ФККСС, Универзитет во Сараево, Сараево, стр. 57-59.

101. **Уредбата** за личностите и објектите што се обезбедуваат, видовите на мерки и активности и степените на обезбедување (Службен весник на РМ, бр. 56 од 27.03.2014 година)

102. Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи (Службен весник на РСМ, бр. 38 од 11.03.2015 година)

103. "Правилникот за обука во Министерството за внатрешни работи" (Службен весник на РМ, бр. 120 од 02.10.2009 година).

104. Прирачник за оспособување и полагање на стручен испит за вршење на работи за техничко обезбедување, Издавач: Комора на Република Македонија за приватно обезбедување, 2013, Скопје.

Листа на табели:

Табела 1 Како го подразбирате ризикот при обезбедување на важна личност?“

Табела 2 Кои алатки и методи ги користите за идентификација на ризик при припрема на план за обезбедување на важна личност?

Табела 3 Како го проценувате бројот на полициски службеници кој ви е потребен за обезбедување на определена личност?

Табела 4 Како го проценувате ризикот во врска со обезбедување на некоја важна личност или објект?

Табела 5 Како се справувате со ризикот од труење со храна или пијалок на личност која ја обезбедувате?

Табела 6 Како го надминувате ризикот од грешки во работењето на вашите вработени, во смисла на несоодветно постапување, доцнење при интервенција, или други грешки кои би имале влијаније врз добро завршената работа?

Табела 7: Дали сметате дека квалитетно управувате со ризикот за време на обезбедување на определени личности?

Табела 8 Дали разликувате различни степени на ризик при изготвување на планот за обезбедување?

Табела 9 Испитаници во однос на работното искуство

Табела 10 Испитаници според возраста

Табела 11 Испитаници на оперативно ниво според степенот на образование

Табела 12 Испитаници според видот на високо образование

Табела 13 Испитаници според типот на вработување во одделот за обезбедување

Табела 14 Испитаници според критериумот дали добиле обука (тренинг) по распоредувањето на работното место

Табела 15 Дали постојат разлики во ставовите меѓу испитаниците од Северна Македонија, Словенија и Албанија?

Табела 16 Испитаници според бројот на обуки

Табела 17 Испитаници според должината на обуките

Табела 18 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје

Табела 19 Дали постојат разлики во одговорите на испитаниците меѓу бројот на вежбите со употреба на огнен оружје и земјата од која се?

Табела 20 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје?

Табела 21 Испитаници според работното искуство во службата за обезбедување - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 22 Испитаници според возраста - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 23 Испитаници според степенот на образование Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 24 Испитаници според типот на високото образование - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 25 Испитаници според начинот на вработување во одделот за обезбедување - Обезбедување објекти на оперативно ниво**.**

Табела 26 Испитаници според тоа дали добиле обука пред да започнат со работните обврски на работното место на кое биле распоредени - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 27 Испитаници според тоа колку обуки или тренинзи од областа на обезбедување на определени објекти сте присуствувале - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 28 Испитаници според просечна должина на обуките кои ги посетиле Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 29 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје? - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 30 Испитаници според години работно искуство - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 31 Испитаници според години на старост - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 32 Испитаници според степенот на образование - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 33 Кој тип на високо образование го имате завршено?

Табела 34 Испитаници според тоа дали испитаниците добиле обука пред да бидат распоредени на работното место на кое се поставени - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 35 Испитаници (раководители) според тоа дали посетиле обука или тренинг за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 36 Испитаници според бројот на други обуки од областа на обезбедување на определени личности и објекти на кои присуствувале - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 37 Испитаници според просечната должина на другите обуките кои сте ги посетувале - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 38 Испитаници според тоа дали во последните 5 години посетиле теоретска или практична обука за употреба на средство за присилба и огнено оружје - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 39 Испитаници според одговорот на прашањето "Дали сметате дека

располагате со компетентен персонал? “ Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 40 Испитаници според одговорот на прашањето “Дали сметате дека располагате со доволен број перосонал“? - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 41 Колку години работно искуство имате? - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 42 Испитаници според возраста - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 43 Испитаници според степенот на образование - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 44 Кој тип на високо образование го имате завршено? Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 45 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување – физичка заштита (внатре и надвор) на објект од витално значење Собрание? Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 46 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Влада? - Обезбедување на објекти на тактичко ниво

Табела 47 Пример на скала за одредување на степенот на веројатност

Табела 48 Приказ на 20 носители на државни функции во временски период од 2018 до 2021

Табела 49 Сериозност на предизвикување или настанување на последица од можниот ризик!

Табела 50 Ризик или веројатност од појава на последицата!

Табела 51 Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик!

Табела 52 Пример за анализа на ризик за сигурност и безбедност на Лицето што се обезбедува

Табела 53 Матрица за идентификација на ризик

Табела 54 Чек листа за проверка на полициско цивилно возило со кое се превезува Лицето што се обезбедува

Табела 55 Чек листа за сигурност за ризик од пожар или експлозија

Табела 56 Чек листа за функционалност на системите за заштиа од пожари, експлозии

Табела 57 Чек листа за проверка на функционалноста на системите за видео надзор

Табела 58 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Табела 59 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Табела 60 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Табела 61 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Табела 62 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Табела 63 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Табела 64 Матрица за анализа на ризик од областа на сигурноста

Табела 65 Матрица за анализа на ризик од областа на безбедноста

Табела 66 Споредбени анализи на добиените резултати за ризикот по сигурноста на лицето што се обезбедува

Табела 67 Споредбени анализи на добиените резултати за ризикот по безбедноста на лицето што се обезбедува

Табела 68 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Табела 69 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Табела 70 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Табела 71 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Табела 72 Испитаници според полот

Табела 73 Испитаници според години на работно искуство

Табела 74 Испитаници според возраста

Табела 75 Испитаници на оперативно ниво според степенот на образование

Табела 76 Испитаници според видот на високо образование

Табела 77 Доколку имате <u>само средно образование</u> наведете кој вид на образование го имате завршено

Табела 78 Испитаници според типот на вработување во одделот за обезбедување

Табела 79. Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на определени личности и објекти?

Табела 80 Дали пред да започнете со работните обврски на работното место на кое сте распоредени се добиле обука

Табела 81. Доколку ДА ве молиме наведете со зборови од што се состоеше обуката

Табела 82 Испитаници според бројот на обуки

Табела 83 Испитаници според должината на обуките

Табела 84 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје

Табела 85 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје?

Табела 86 Зошто сакате да имате кариера како полициски службеник за обезбедување на објекти и личности?

Табела 87 Како најчесто Ве информираат дека треба да бидете ангажирани на некој настан на кој треба да се обезбедува некоја важна личност?

Табела 88 Дали учествување во изготвување на планот за обезбедување на определна личност или објект и дали имате можност да дадете забелешка?

Табела 89 Како ги добивате информациите за тоа која ќе биде вашата улога и задача за време на обезбедувањето на некоја личност

Табела 90 Наведете за која работна позиција од обласста на обезбедувањето на личности и објекти најчесто сте поставени за време на обезбедувањето

Табела 91 Дали за време на обезбедувањето сите сте правовремено информирани за активностите што се превземаат за време на обезбедувањето на обределена личност?

Табела 92. Објаснете што за вас претставува стресна ситуација?

Табела 93 Како се справувате со стресни ситуации за време на обезбдување на определена личност која што се обезбедува?

Табела 94 Колку брзо донесувате одлука во стресни ситуации?

Табела 95 Како го подразбирате ризикот при обезбедување на важна личност?

Табела 96 Дали во стресните ситуации имате ефикасна координација со другите колеги?

Табела 97. Која е најтешката ситуација за време на обезбедување на важна личност со која сте се соочиле и како сте се справиле?

Табела 98 Кои алатки и методи ги користите за идентификација на ризик при припрема на план за обезбедување на важна личност?

Табела 99 Што сметате дека е најважната вештина или знаење што треба да ја поседува еден полициски службеник за обезбедување на објекти и личности?

Табела 100. Опишете ситуација кога во некоја ризична ситуација успешно сте одбраниле личност која сте ја обезбедувале.

Табела 101 Според вашето искуство, дали вашата организациска единица ги почитува регулативите и стандардите што важат за важат за обезбедување на личности и објекти?

Табела 102 Како го обезбедувате имотот од кражби за време на обезбедување на важна личност.

Табела 103 Како сте се справиле со проблематично лице кога сте биле на обезбедување од прв степен и како сте справивте со ситуацијата.

Табела 104 Каква е формата и содржината вашите планови и извештаи и колку истите се применлици во пракса?

Табела 105 Споделете искуство во кое сте предупредиле некоја индивидуа (насилник и др.) која неовластено го нарушила безбедниот простор околу личноста или објектот што сте го обезбедувале?

Табела 106 Како ја тестирате сопствената трпеливост за време на обезбедување (на некоја личност, манифестација, настан и др.).

Табела 107 Кој ефикасен метод го користеле при употреба на техничка опрема и средства за работа со цел детекција на некоја (несакана) појава која би можела да наштети на лицето што се обезбедува.

Табела 108 Како ја одржувата вашата физичка спремност за успешно да ги извршувате активностите што произлегуваат од работното место?

Табела 109 Испитаници според години на работно искуство

Табела 110 Испитаници според возраста

Табела 111 Испитаници според степенот на образование:

Табела 112 Испитаници според типот на високото образование - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 113 Како се вработивте во Одделот за обезбедување на обезбедување на определени личности и објекти

Табела 114.Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на

определени   личности и објекти?

Табела 115 Дали пред да започнете со работните обврски на работното место на кое сте распоредени сте добиле обука

Табела 116. Доколку ДА ве молиме наведете со зборови од што се состоеше обуката

Табела 117 Испитаници според тоа колку обуки или тренинзи од областа на обезбедување на определени објекти сте присуствувале - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 118 Испитаници според просечна должина на обуките кои ги посетиле Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 119 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје:

Табела 120 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје? - Обезбедување објекти на оперативно ниво

Табела 121 Зошто сакате да имате кариера како полициски службеник за обезбедување објекти од витално значење?

Табела 122 Дали за време на вонредно обезбедување правовремено сте информиран за активностите што се превземаат за време на обезбедувањето на објект од витално значење (собрание или влада)?

Табела 123 Објаснете што за вас претставува стресна ситуација?

Табела 124 Колку брзо донесувате одлука во стресни ситуации?

Табела 125 Дали во стресните ситуации имате ефикасна координација со другите колеги?

Табела 126. Која е најтешката ситуација за време на обезбедување на објект од витално значење (Собрание или Влада) со која сте се соочиле и како сте се справиле?

Табела 127 Што сметатате дека е најважната вештина или знаење што треба да ја поседува еден полициски службеник за обезбедување на објекти?

Табела 128. Опишете ситуација кога во некоја ризична ситуација успешно сте го одбраниле објектот која сте ја обезбедувале

Табела 129 Според вашето искуство, дали вашата организациска единица ги почитува регулативите и стандардите што важат за важат за обезбедување на објекти?

Табела 130 Како сте се справиле со проблематично лице (лица) кога сте вршеле обезбедување на објект од витално значење

Табела 131 Каква е формата и содржината на вашите планови и проценки за

безбедност на објектите од витално значење и колку истите се применлици во пракса?

Табела 132 Споделете искуство во кое сте предупредиле некоја индивидуа (насилник и др.) која неовластено го нарушила безбедниот простор околу објектот што сте го обезбедувале?

Табела 133 Како ја тестирате сопствената трпеливост за време на обезбедување на објект од витално значење?

Табела 134 Кој ефикасен метод на техничка заштита го користите при детекција на некоја (несакана) појава која би можела да му наштети на објектот.

Табела 135 Како ја одржувате вашата физичка спремност за успешно да ги извршувате активностите што произлегуваат од работното место?

Табела 136 Испитаници според полот

Табела 137 Испитаници според работното искуство

Табела 138 Испитаници според години на старост - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 139 Испитаници според степенот на образование:

Табела 140 Кој тип на високо образование го имате завршено?

Табела 141 Доколку имате само средно образование наведете кој вид имате завршено

Табела 142 Како се вработивте во Одделот за обезбедување на определени личности и објекти:

Табела 143. Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на определени личности и објекти?

Табела 144 Дали пред да започнете со работните обврски се добиле обука за конкретно работно место на кое сте поставени:

Табела 145 Дали сте посетиле обука или тренинг за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти?

Табела 146 Испитаници според бројот на други обуки од областа на обезбедување на определени личности и објекти на кои присуствувале - Обезбедување личности тактичко ниво

Табела 147 Испитаници според просечната должина на другите обуките кои сте ги посетувале:

Табела 148 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска или практична обука за да знаете во кои случаи треба и може да се употреби средство за присилба и огнено оружје?

Табела 149. Дефинирајте што за вас претставува висок ризик личноста која ја обезбедувате да биде нападната?

Табела 150 Како го проценувате бројот на полициски службеници потребен за обезбедување на одредена личност?

Табела 151 Како проценувате дали треба да се ангазираат спец.полициски единици

Табела 152 Како го проценувате ризикот во врска со обезбедување на некоја важна личност или објект

Табела 153 Како се справувате со ризикот од труење со храна или пијалок на личност која ја обезбедувате?

Табела 154 Дали опремата за проверка на безбедноста на храна и пијалоци е предмет на редовно одржување

Табела 155 Како го надминувате ризикот од грешки во работењето на вашите вработени,во смисла на несоодветно постапување,доцнење при интервенција,или други грешки кои би имале влијание врз добро завршена работа

Табела 156 Дали вашите вработени ги поседуваат потребните компетенции за извршување на работните обврски

Табела 157 Како ги тестирате и проверувате компетенциите на вашите вработени

Табела 158 Дали сметате дека располагате со комплетен персонал

Табела 159 Дали сметате дека располагате со доволен број на персонал?

Табела 160 Дали сметате дека треба да има допонување на нормативната или правната рамка на Северна Македонија во делот на обезбедување на определени личности и објекти?

Табела 161 Дали сметате дека одделот за обезбедување на определени објекти и личности треба да има нова организациска поставеност

Табела 162 Дали сметате дека квалитетно управувате со ризикот за време на обезбедување на определени личности

Табела 163. Кои методи или модели за проценка на ризик ги применувате, Ве молиме наведете?

Табела 164 Дали сметате дека воспоставениот вертикален и хоризонтален систем на комуникација дава ефикасен одговор во врска со активностите кои ги имате за време на обезбедување на определени личности и објекти

Табела 165 Како го спремате планот за обезбедување на личности

Табела 166 Како проценувате која е безбедна траса за движење на возилата или конвојот кој ја превезува важната личност која се обезбедува?

Табела 167 Дали како раководител секогаш располагате со доволно исправни возила за време на обезбедување на некоја важна личност

Табела 168 Дали планот за обезбедување секогаш го споделувате со полициските службеници кои се вклучени во обезбедувањето?

Табела 169 Дали разликувате различни степени на ризик при изготвување на планот за обезбедување?

Табела 170. Кои елементи ги земате во предвид при проучувањето на безбедносната ситуација, во контекст на изготвување на план за обезбедување?

Табела 171 Дали до сега сте примениле некаква дисциплинска мерка спрема полициски службеници кои не ги извршувале правовремено и правилно работните задачи и активности?

Табела 172 Дали имате потреба од дополнителен тренинг или обука за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти?

Табела 173 Дали имате потреба од дополнителна техничка опрема за обезбедување на личности и објекти?

Табела 174 Испитаници според полот

Табела 175 Испитаници според години на работното искуство

Табела 176 Испитаници според возраста:

Табела 177 Испитаници според степенот на образование

Табела 178 Испитаници според типот на високо образование

Табела 179. На кој начин според Вас објект од витално значење (Собрание или Влада) може да биде загрозен од **надворшна страна**?

Табела 180. На кој начин според Вас објект од витално значење (Собрание или Влада) може да биде загрозен од **внатрешна страна**?

Табела 181.Објаснете и опишете каков систем на техничка заштита преферирате во објектите од витално значење, односно кој систем на техничка заштита мислите дека е најсоодветен?

Табела 182 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Влада?

Табела 183 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Собрание?

Табела 184. Како го проценувате **ризикот** (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **вонредно надворешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател или премиер на држава)?

Табела 185. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **вонредно внатрешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател на држава)?

Табела 186. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **редовно надворешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател или премиер на држава)?

Табела 187. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **редовно внатрешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател на држава)?
Табела 188. Како сте сигурни дека имате **високо ниво** на загрозеност на објект од витално значење?

Табела 189 Што мислите дали објекти од витално значење како Собрание или Влада треба да ги обезбедува МВР или служба специјализирана за таа намена која е дел од собранието односно владата и нема никаква врска со МВР?

Табела 190. На кој начин врште проверка на опремата и вооружувањето на полициските службеници кои вршат внатрешно и надворешно обезбедување на објектите од витално значење?

Табела 191. Како ги проверувате и одржувате компетенциите на вработените во службата за обезбедување?

Табела 192 Дали сметате дека инфраструктурата на објектот од витално значење (Собрание или Влада) има директна врска со воспоставување квалитетен систем на обезбедување на објектот?

Табела 193 Дали имате разработен план за евакуација на важни личности чија што безбедност би била загрозена при нивен престој во објект од витално значење?

Табела 194 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на сигурноста (safety)

Табела 195 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на безбедноста (security)

ПРИЛОГ 1

Табела 68 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Бр.	Работни активности	Вработени во Одделот		
		Име и презиме	Име и презиме	Име и презиме
1	Воспоставува координација и интероперабилност помеѓу организационите единици во службата за обезбедување на важни личности што се обезбедуваат			
2	Се грижи за одржување и обезбедување на специфични материјално технички ресурси потребни на службата за обезбедување на важни личности што се обезбедуваат			
3	Врши проценка и гап анализи за потребни континуирани и почетни обуки, тренинзи и едукации со цел одржување на компетенциите на службениците за обезбедување на личности на оперативно ниво			
4	Врши координација при меѓународна соработка на службите за обезбедување од различни држави			
5	Непосредно е одговорен за правилна примена, заштита и проток на класифицирани информации (сите степени на тајност) во врска со обезбедување на личности			
8	Непосредно е одговорен за имплементација на ISO31000/ ISO31010/ ISO9001 и други стандарди кои треба да го подобрат системот за управување со ризици при обезбедување			
9	Непосредно е одговорен за пополнување, анализа и примена на матриците за анализа на ризици од областа на сигурноста и безбедноста ПРИЛОГ 9 и ПРИЛОГ 10			

ЛЕГЕНДА: И – Имплементира, ИТ – Имплементира во тренинг, К – Контролира, П – Привремено изгубени компетенции

ПРИЛОГ 2

Табела 69 Матрица на компетенции за обезбедување на личности на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Бр.	Работни активности	Вработени во Одделот		
		Име и презиме	Име и презиме	Име и презиме
1	Се грижи за справување со ризици од користење на неисправни возила за време на обезбедување на личности			
	Се грижи за справување со ризици од можни експлозии			
3	Се грижи за воспоставување и одржување на комуникација за време на обезбедувањето			
4	Се справува со ризици од присуство на сомнителни лица, сомнителни возила, нарушување на ЈРМ			
6	Активно учествува во справувањето со идентификуваните ризици од ПРИЛОГ 9 и ПРИЛОГ 10, како и дава активен придонес со нивно справување			
7	Директно го спроведува планот за обезбедување на лицето што се обезбедува			
8	Превзема итни мерки и активности за евакуација на лицето што се обезбедува			
9	Се справува со ризици кои се однесуваат на опасности од напад на лицето што се обезбедува со експлозивни направи, дрон и други импровизирани направи			
10	Се грижи за имплементација на на ISO31000/ ISO31010/ ISO9001.			
11	Се грижи за одржување на исправноста на материјално техничките средства и опрема (инфраструктура, возила, оружје и друга техничка опрема).			

ЛЕГЕНДА: И – Имплементира, ИТ – Имплементира во тренинг, К – Контролира, П – Привремено изгубени компетенции

ПРИЛОГ 3

Табела 70 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на тактичко ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Бр.	Работни активности	Вработени во Одделот		
		Име и презиме	Име и презиме	Име и презиме
1	Воспоставува координација и интероперабилност помеѓу организационите единици во службата за обезбедување на објекти			
2	Се грижи за перманентно одржување и ревидирање на плановите за обезбедување на објектите од витално значење, како нивна постојата ревизија и проверка на функционалноста			
3	Врши проценка и гап анализи за потребни континуирани и почетни обуки, тренинзи и едукации со цел одржување на компетенциите на службениците за обезбедување на личности на оперативно ниво			
4	Врши координација при меѓународна соработка на службите за обезбедување од различни држави во случаи кога во објектите од витално значење престојува важната личност од странска држава.			
5	Непосредно е одговорен за правилна примена, заштита и проток на класифицирани информации (сите степени на тајност) во врска со обезбедување на личности			
6	Непосредно е одговорен за имплементација на ISO31000/ ISO31010/ ISO9001 и други стандарди кои треба да го подобрат системот за управување со ризици при обезбедување			
7	Непосредно е одговорен за пополнување, анализа и примена на матриците за анализа на ризици од областа на сигурноста и безбедноста ПРИЛОГ 9 и ПРИЛОГ 10			
8	Се грижи за навремено одржување и сервисирање на целокупното техничко обезбедување во објектот од витално значење (камери, врати со оганичен пристап, противпожарни врати, противпожарни скали, системи за против пожарна заштита)			
9	Остварува соработка со претставници на цивилните служби од објектот од витално значење (хигиеничари, технички персонал, кувари, келнери итн)			
10	Врши проценка и гап анализи за потребни континуирани и почетни обуки, тренинзи и едукации со цел одржување на компетенциите на службениците за обезбедување на личности на оперативно ниво			
11	Врши координација при меѓународна соработка на службите за обезбедување од различни држави			
12	Презема неопходни мерки и активности за непречен и безбеден пристап , престој и заминување од објектите од витално значење.			

ЛЕГЕНДА: И – Имплементира, ИТ – Имплементира во тренинг, К – Контролира, П – Привремено изгубени компетенции

ПРИЛОГ 4

Табела 71 Матрица на компетенции за обезбедување објекти на оперативно ниво во оддел за обезбедување на определни објекти и личности

Бр.	Работни активности	Вработени во Одделот		
		Име и презиме	Име и презиме	Име и презиме
1	Врши физичко обезбедување на објектот од витално значењеи директно го применува планот за обезбедување.			
2	Учествува во идентификацијата и анализата на ризици во однос на објектот кој што се обезбедува			
3	Непосредно соработува со службите за обезбедување личности, кога важните личности што се обезбедуваат престојуваат во објект од витално значење.			
4	Се грижи за исправноста на сситемите за техничко обезбедување			
5	Активно учествува во справувањето со идентификуваните ризици во ПРИЛОГ 9 и ПРИЛОГ 10, како и дава активен придонес во нивна квантификација			
6	Врши преглед на просториите во објектот , пратките , писма и предмети кои се внесуваат и изнесуваат во и од објектот			
7	Справување со ризици од нескани движења од страна на неовластени лица, од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар во објектот од витално значење.			
8	Справување со ризици од движење или паркирање на сомнителни возила пред и околу објектот.			
9	Врши внатрешно и надворешно физичко обезбедување на објектите што се обезбедуваат			
10	Легитимира и идентификува присуство на сомнителни лица, како и проверува исправност на легитимации, пропусници, и други дозволи кои ги поседуваат техничкиот персонал кои се постојано или приверемно ангажирани во објектот што се обебзедува.			

ЛЕГЕНДА: И – Имплементира, ИТ – Имплементира во тренинг, К – Контролира, П – Привремено изгубени компетенции

ПРИЛОГ 5 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ЛИЧНОСТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО

Табела 72 Испитаници според полот

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Маж	24	26	26	76
Жена	6	4	4	14
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 73 Испитаници според години на работно искуство

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 години	0	2	0	2
Од 6 до 10 години	3	6	9	18
Од 11 до 15 години	2	9	12	23
Од 16 до 20 години	7	6	8	21
Од 20 до 30 години	18	7	1	26
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 74 Испитаници според возраста

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Од 20 до 30 години	3	2	9	14
Од 31 до 40 години	6	6	12	24
Од 41 до 50 години	20	15	9	44
Од 51 година нагоре	1	7	0	8
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 75 Испитаници на оперативно ниво според степенот на образование

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно образование	19	9	4	32
Високо образование	11	21	26	58
Вкупно	30	30	30	90

Табела 76 Испитаници според видот на високо образование				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	0	2	1	3
Политички науки	1	3	0	4
Физичка култура	1	0	2	3
Природни и технички науки	2	3	3	8
Безбедност	4	9	18	31
Економски науки	2	0	0	2
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	1	4	2	7
Вкупно	11	21	26	58

Табела 77 Доколку имате само средно образование наведете кој вид на образование го имате завршено:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Средно полициско училиште	9	4	0	13
Техничко училиште	7	5	0	12
Гимназија	3	0	4	7
ВКУПНО	19	9	4	32

Табела 78 Испитаници според типот на вработување во одделот за обезбедување				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	ВКУПНО
Преку интерен оглас на министерството за внатрешни работи	21	12	7	40
Преку јавен оглас за вработување на министерството за внатрешни работи	3	7	23	33
Распореден/а сум без моја согласност	6	11	0	17
Вкупно	30	30	30	90

Табела 79. Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на определени личности и објекти?

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија се на работна позиција (виш инспектор, помлад инспектор, полицаец, главен инспектор)
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија се на работна позиција (полициски инспектор, инспектор за оперативна заштита, самостоен полициски инспектор)
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија се на работна позиција (телохранител, возач телохранител во владиниот кабинет, телохранител за странски делегации, одговорен на група).

Табела 80 Дали пред да започнете со работните обврски на работното место на кое сте распоредени се добиле обука:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	13	24	30	67
Не	17	6	0	23
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 81. Доколку ДА ве молиме наведете со зборови од што се состоеше обуката:

Обуката на испитаниците од Северна Македонија се состоела од безбедно возење, прва помош, тактичко и оперативно возење.
Обуката на испитаниците од Словенија се состоела од превентивна и оперативна заштита, стрелање, лична заштита на лица, оперативна заштита.
Обуката на испитаниците од Албанија се состоела од курс за безбедност на објекти од посебно значење, итн. Курс за обука за звање офицер, Курс за обука за безбедност на личности. Курс за обука за лична безбедност. Курс за обука за безбедност на личности, курс за безбедност на предмети од посебно значење итн. Курс за безбедност на објекти од посебно значење. Курс за обука за безбедност на објектите, курс за употреба на рентген опрема. Курс за безбедност на предмети од посебно значење, курс за безбедност на личности, итн. Курс за безбедност на личности, курс за управување со толпата, итн. Курс за безбедност на личности, курс за контрола од експлозив, итн. Курс за обука за безбедност на личности спроведен во Република Турција, курс за командоси, курс за безбедност на објекти, итн.

Табела 82 Испитаници според бројот на обуки

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 обуки	10	10	29	49
Од 6 до 10 обуки	2	6	1	9
Од 11 до 15 обуки	1	4	0	5
Од 16 до 20 обуки	0	4	0	4
Од 21 до 30 обуки	0	0	0	0
Не присуствувале на ниедна обука	17	6	0	23
Вкупно	30	30	30	90

Табела 83 Испитаници според должината на обуките				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 7 дена	8	19	0	**27**
Од 8 до 14 дена	5	4	2	**11**
Од 15 до 30 дена	1	1	28	**30**
Повеќе од 31 денови	0	0	0	**0**
Не присуствувале на ниедна обука	17	6	0	**23**
Вкупно	**30**	**30**	**30**	**90**

Табела 84 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Еднаш годишно	10	4	0	14
Двапати годишно	17	2	0	19
Повеќе пати годишно	3	24	30	57
Немам тренинзи со огнено оружје	0	0	0	0
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 85 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	7	28	30	65
Не	23	2	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 86 Зошто сакате да имате кариера како полициски службеник за обезбедување на објекти и личности?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Несакам ова да го работам	2	0	0	2
Тоа отсекогаш сакав да го работам	26	24	26	76
Ова го работам затоа што морам нешто да работам	2	6	4	12
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 87 Како најчесто Ве информираат дека треба да бидете ангажирани на некој настан на кој треба да се обезбедува некоја важна личност?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Вообичаено ме информира надлежниот старешина во усмена комуникација	28	28	30	86
Се информирам преку е маил или смс порака	1	0	0	1
Се информирам од други колеги	0	2	0	2
Се информирам преку средствата за јавно информирање (интернет, весници)	0	0	0	0
Не сум правовремено информиран туку се дознавам во последен момент	1	0	0	1
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 88 Дали учествување во изготвување на планот за обезбедување на определна личност или објект и дали имате можност да дадете забелешка?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Секогаш учествувам во изготвување на планот за обезбедување и давам свој придонес	14	18	3	35
Ретко учествувам во изготвуавње на планот за обезбедување	4	8	1	13
Никогаш не учествувам во изготвување на планот за обезбедување	7	4	24	35
Немам увид во планот за обезбедување	5	0	2	7
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 89 Како ги добивате информациите за тоа која ќе биде вашата улога и задача за време на обезбедувањето на некоја личност:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Најчесто тоа го дознавам на состанок со мојот старешина	20	23	15	58
Најчесто не се информирам баш најдобро, па импровизирам што и како треба да правам за време на обезбедувањето	1	0	0	1
Секогаш сум правовремено информиран/а за тоа кои ќе бидат моите работни задачи за време на обезбедувањето	9	7	15	31
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 90 Наведете за која работна позиција од областа на обезбедувањето на личности и објекти најчесто сте поставени за време на обезбедувањето:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Возач	5	4	5	14
Лично обезбедување	3	4	7	14
Превентивно обезбедување	17	11	8	36
Предходница	5	11	10	26
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 91 Дали за време на обезбедувањето сите сте правовремено информирани за активностите што се превземаат за време на обезбедувањето на обределена личност?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	27	26	30	83
Не	0	4	0	4
Понекогаш	3	0	0	3
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 92. Објаснете што за вас претставува стресна ситуација?

Стресна ситуација според испитаниците во Северна Македонија е: измени на веке поставен план во последен момент, случување на нешто непланирано во последен момент, напад на објект кој се обезбедува, пожар во објектот, работа под притисок, физичка пресметка помеѓу лица, насилни демонстрации – 27 април 2017 година, животно загрозувачка состојба.
Стресна ситуација според испитаниците во Словенија е: дневна промена на планот, лажни дојави за лицето што се обезбедува.
Стресна ситуација според испитаниците во Албанија е: осигурување на личноста во толпи луѓе, кога дејствува сам телохранител, движење во густ сообраќај без безбедносни мерки, неочекувани активности на лицето што се обезбедува, неуспех агендата да се достави на време, противење на некое лице да се провери со метал детектор, одложен прием на информации.

Табела 93 Како се справувате со стресни ситуации за време на обезбдување на

определена личност која што се обезбедува?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Никогаш не сум бил/а под стрес	10	13	4	27
Со стресот не се справувам баш најдобро и лошо ми влијае на здравјето	2	2	6	10
Спортувам и така го елиминирам стресот	18	15	20	53
Посетувам психијатар или психолог	0	0	0	0
Поради стресот често ме фаќа паника и не знам што да правам	0	0	0	0
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 94 Колку брзо донесувате одлука во стресни ситуации?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Тешко донесувам одлуки во стресни ситуации	1	2	1	4
Се трудам да ја надминам стресната ситуација најбрзо што можам и да донесам најсоодветна одлука	24	26	22	72
Секогаш се потпирам на искуството на постарите колеги во надминувањето на стресните ситуации	5	2	2	9
Во стресни ситуации секогаш барам помош	0	0	5	5
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 95 Како го подразбирате ризикот при обезбедување на важната личност?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Ризик по живот и телото на личноста која ја обезбедувам	28	18	13	59
Ризик по сопствениот живот и тело	1	10	7	18
Ризик по угледот и достоинството на личноста која ја обезбедувам	0	2	0	2
Ризик поради немање на соодветна опрема за обезбедување	1	0	7	8
Ризик поради користење на несоодвено или неисправно возило за време на обезбедување на некоја личност	0	0	3	3
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 96 Дали во стресните ситуации имате ефикасна координација со другите колеги?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	26	16	30	72
Не	1	2	0	3
Понекогаш	3	12	0	15
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 97. Која е најтешката ситуација за време на обезбедување на важната личност со која сте се соочиле и како сте се справиле?

Најтешката ситуација со која се соочиле испитаниците од Северна Македонија: обезбедување личност за време на митинг, насилен влез на толпа во објектот што се оезбедува, неутрализирање на лице што вади огнено оружје при митинг. Испитаниците барале помош и поддршка од други полициски единици.
Најтешката ситуација со која се соочиле испитаниците од Словенија: здравствената состојба на лицето кое што се обезбедува, провокации, напад на лицето што се обезбедува, природни катастрофи.
Најтешката ситуација со која се соочиле испитаниците од Албанија: блокирање на патот за време на движењето на лицето што се обезбедува, при што со цел справување со оваа ситуација создадена е лажна придружба додека ја преместував Личноста во друга насока. Тешкотии во пронаоѓањето на објектот за непланирана активност, при што со цел справување со оваа ситуација барана е помош од Локалната полиција, импровизирав движење додека не се најде објектот.

Табела 98 Кои алатки и методи ги користите за идентификација на ризик при припрема на план за обезбедување на важна личност?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Не користиме некои алатки и методи за проценка и идентификација на ризици (FMEA, SWOT, бура од идеи)	2	11	6	19
Секогаш се потпираме на работното искуство при идентификација на ризиците	13	10	8	31
Ризикот го проценуваме во секоја конкретна ситуација посебно и потоа дополнително донесуваме одлуки	15	9	16	40
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 99 Што сметате дека е најважната вештина или знаење што треба да ја поседува еден полициски службеник за обезбедување на објекти и личности?

	Северна	Словенија	Албанија	**Вкупно**

	Македонија			
Трпение	6	10	0	16
Работно искуство	9	15	7	31
Едукација и доволен број на тренинзи и обуки	14	5	23	42
Физичка спремност и кондиција	1	0	0	1
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 100. Опишете ситуација кога во некоја ризична ситуација успешно сте одбраниле личност која сте ја обезбедувале.

Испитацните од Северна Македонија одгоориле дека не биле во таква ситуација.
Испитаниците од Словенија одговориле дека тоа биле демонстрации, фрлање со овошје и чаши кон ВИП личнста, вербален напад и погрдни зборови.
Испитаниците од Албанија одговориле дека тоа бил напад врз објектот каде што личнсота престојувала. Потоа, развој на протест пред институцијата која резултирала со кршење прозорци на виталниот објект. За време на придружбата на лицето што се обезбедува добиени се информации за блокади на патиштата и обиди да се фрла кон придружбата со цврсти предмети.

Табела 101 Според вашето искуство, дали вашата организациска единица ги почитува регулативите и стандардите што важат за важат за обезбедување на личности и објекти?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Мојата работна организација работи во согласност со сите закони, регулативи и стандарди што важат за мојата област на одговорност	26	27	30	83
Мојата работна органзиација делумно ги почитува стандардите што важат за оваа област	4	2	0	6
Мојата работна организација импровизира и не ги почитува правилата, стандардите и регулативите за обезбедување на личности и објекти	0	1	0	1
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 102 Како го обезбедувате имотот од кражби за време на обезбедување на важната личност.

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
За тоа се грижи униформираната полиција ангажирана на обезбедувањето	13	11	15	39
Јас се грижам само за безбедноста на личноста што ја обезбедувам	6	6	9	21
Внимаваме и на личноста што ја обезбедуваме и го штитиме имотот од кражби	11	13	6	30
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 103 Како сте се справиле со проблематично лице кога сте биле на обезбедување од прв степен и како сте справивте со ситуацијата.				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Сте примениле физичка сила	5	13	18	36
Сте примениле огнено оружје	0	0	0	0
Сте примениле и физичка сила и огнено оружје	2	3	0	5
Не сум имал/а такво искуство	23	14	12	49
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 104 Каква е формата и содржината вашите планови и извештаи и колку истите се применлици во пракса?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Нашите планови и извештаи само се повторуваат на принциот copy/paste	2	7	0	9
Никогаш немаме контакт со вакви документи и не можеме да кажеме	3	5	8	16
Да нашите планови се одлични и се применливи во пракса	20	16	3	39
Никогаш немам можност да дадам забелешка на планот за обезбедување	5	2	19	26
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 105 Споделете искуство во кое сте предупредиле некоја индивидуа (насилник и др.) која неовластено го нарушила безбедниот простор околу личноста или објектот што сте го обезбедувале?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Го предупредив со усмена наредба да се оддалечи	30	24	30	84
Го предупредив со истрел во воздух од огнено оружје	0	2	0	2
Воопшто не го предупредив бидејки не бев фокусиран на личноста која ја обезбедувам	0	4	0	4
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 106 Како ја тестирате сопствената трпеливост за време на обезбедување (на некоја личност, манифестација, настан и др.).				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Трпелив/а сум секогаш колку долго и да трае обезбедувањето	29	24	23	76
Понекогаш губам трпение и се нервирам	1	2	7	10
Воопшто немам трпение и едвај чекам да заврши целокупниот процес на обезбедување	0	2	0	2
Кога е ладно и кога врне неподносливо	0	2	0	2
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 107 Кој ефикасен метод го користеле при употреба на техничка опрема и средства за работа со цел детекција на некоја (несакана) појава која би можела да наштети на лицето што се обезбедува?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Метал детектор	15	11	8	34
Физички преглед и претрес по случаен избор на лица	3	11	3	17
Рентген апарат	4	8	2	14
Друго	8	0	17	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 108 Како ја одржувата вашата физичка спремност за успешно да ги извршувате активностите што произлегуваат од работното место?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно

Постојано вежбам и спортувам	10	20	20	50
Понекогаш вежбам и спортувам	19	8	10	37
Не вежбам и не спортувам	1	2	0	3
ВКУПНО	30	30	30	90

ПРИЛОГ 6 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ОБЈЕКТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО

Табела 109 Испитаници според години на работно искуство:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Од 1 до 5 години	2	0	4	6

Од 6 до 10 години	2	1	2	5
Од 11 до 15 години	6	9	6	21
Од 16 до 20 години	4	7	17	28
Од 20 до 30 години	16	13	1	30
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 110 Испитаници според возраста:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Од 20 до 30 години	3	0	6	9
Од 31 до 40 години	9	7	7	23
Од 41 до 50 години	16	17	17	50
Од 50 и повеќе	2	6	0	8
Вкупно	30	30	30	90

Табела 111 Испитаници според степенот на образование:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Средно образование	15	16	6	37
Високо образование (3 години 180 кредити)	3	9	6	18
Високо образование (4 години 240 кредити)	8	4	18	30
Магистер	2	1	0	3
Доктор на науки	2	0	0	2
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 112 Испитаници според типот на високото образование - Обезбедување објекти на оперативно ниво				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Правни науки	1	3	1	5
Политички науки	0	2	0	2
Физичка култура	1	3	1	5
Природни и технички науки	2	2	4	8
Безбедност	6	4	17	27
Економски науки	3	0	0	3
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	2	0	1	3
ВКУПНО	15	14	24	53

Табела 113 Како се вработивте во Одделот за обезбедување на обезбедување на определени личности и објекти:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Преку интерен оглас на министерството за внатрешни	21	20	1	42

работи				
Преку јавен оглас за вработување на министерството за внатрешни работи	4	6	27	37
Распореден/а сум без моја согласност	5	4	2	11
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 114.Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на определени личности и објекти?

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија се на работна позиција (виш инспектор, помлад инспектор, полицаец, главен инспектор)
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија се на работна позиција (полициски инспектор, инспектор за оперативна заштита на објекти, самостоен полициски инспектор)
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија се на работна позиција (телохранител, возач телохранител во владиниот кабинет, телохранител за странски делегации, одговорен на група).

Табела 115 Дали пред да започнете со работните обврски на работното место на кое сте распоредени сте добиле обука:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	13	21	30	64
Не	17	9	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 116. Доколку ДА ве молиме наведете со зборови од што се состоеше обуката:

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија одговориле: Обука во врска со работните задаци – конкретен план за обезбедување на објектот – воведување во работата на објектот – обезбедување личности во затворен и отворен објект - заштита на лицето кое што се обезбедува – откривање на лица од терористичко јадро – кратка обука за обезбедување на траса и крајна точка – прва помош – тактичко и ескортно возење .
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија одговориле: против терористичка обука.
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија одговориле: Курс за безбедност на објектите, Курс за безбедност на објекти, курс за откривање експлозиви, Основен курс за адаптација на задачата, Курс за безбедност на објектите, Курс за откривање на експлозиви и хемикалии, Основен курс за звање офицер, Основен курс.

Табела 117 Испитаници според тоа колку обуки или тренинзи од областа на обезбедување на определени објекти сте присуствувале - Обезбедување објекти на оперативно ниво:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**

Од 1 до 5 обуки	12	14	30	56
Од 5 до 10 обуки	2	3	0	5
Од 10 до 15 обуки	0	2	0	2
Од 15 до 20 обуки	0	0	0	0
Од 20 до 30 обуки	0	2	0	2
Не сум присуствувал на ниедна обука	16	9	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 118 Испитаници според просечна должина на обуките кои ги посетиле Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Од 1 до 7 дена	8	18	0	26
Од 7 до 14 дена	6	0	0	6
Од 14 до 30 дена	0	1	30	31
Повеќе од 30 дена	0	2	0	2
Не сум присуствувал на ниедна обука	16	9	0	25
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 119 Колку пати во годината вежбате пукање со огнено оружје:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Еднаш годишно	11	8	0	19
Двапати годишно	15	10	0	25
Повеќе пати годишно	3	10	30	43
Не сум присуствувал на ниедна обука	1	2	0	3
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 120 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска и практична обука за да знаете во кои случаи треба или може да употребите средство за присилба или огнено оружје? - Обезбедување објекти на оперативно ниво

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	8	22	30	60
Не	22	8	0	30
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 121 Зошто сакате да имате кариера како полициски службеник за обезбедување објекти од витално значење?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Несакам ова да го работам	2	1	0	3
Тоа отсекогаш сакав да го	25	17	30	72

работам				
Ова го работам затоа што морам нешто да работам	3	12	0	15
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 122 Дали за време на вонредно обезбедување правовремено сте информиран за активностите што се превземаат за време на обезбедувањето на објект од витално значење (собрание или влада)?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	20	21	30	71
Не	2	5	0	7
Понекогаш	8	4	0	12
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 123 Објаснете што за вас претставува стресна ситуација?

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија одговориле: Насилни демонстрации, измени во последен момент на веќе донесен работен план, работи што не се предвидени со редовниот план за работа, напад на објектот кој се обезбедува, елементарна непогода пожар, работа под притисок, примање неточни информации во текот на работниот ден.
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија одговориле: кога нема доволно луге информации и време, опасности по здравјето.
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија одговориле: Збунетост при контролирање на влезот и излезот од објектот, Чести движења на послугата, Прекувремена работа без претходна најава, Кратко време за извршување на контролата што се бара од мене, Честа промена на местото на услуга, продолжена рута пеш на силно сонце.

Табела 124 Колку брзо донесувате одлука во стресни ситуации?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Тешко донесувам одлуки во стресни ситуации	0	6	1	7
Се трудам да ја надминам стресната ситуација најбрзо што можам и да донесам најсоодветна одлука	28	20	24	72
Секогаш се потпирам на искуството на постарите колеги во надминувањето на стресните ситуации	2	1	4	7
Во стресни ситуации секогаш барам помош	0	3	1	4
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 125 Дали во стресните ситуации имате ефикасна координација со другите колеги?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Да	28	23	30	81
Не	0	5	0	5
Понекогаш	2	2	0	4
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 126. Која е најтешката ситуација за време на обезбедување на објект од витално значење (Собрание или Влада) со која сте се соочиле и како сте се справиле?

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија одговориле: насилен упад во објект, справување со евакуација на важни личности што се обезбедуваат со поддршка на специјалние единици и локалната полиција.
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија одговориле: оставен сомнителен кофер, и демонстрации.
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија одговориле: напад на виталниот објект со молотови коктели, обид за влез на демонстранти во објект од витално значење.

Табела 127 Што сметате дека е најважната вештина или знаење што треба да ја поседува еден полициски службеник за обезбедување на објекти?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Трпение	4	14	16	34
Работно искуство	9	9	9	27
Едукација и доволен број на тренинзи и обуки	17	7	5	29
Физичка спремност и кондиција	0	0	0	0
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 128. Опишете ситуација кога во некоја ризична ситуација успешно сте го одбраниле објектот која сте ја обезбедувале:

Испитаниците (полициски службеници) од Северна Македонија одговориле: упадот во собранитео на РСМ од 27 Април.
Испитаниците (полициски службеници) од Словенија одговориле: лепење плакати на заштитени објекти,
Испитаниците (полициски службеници) од Албанија одговориле: Немале таква ситуација.

Табела 129 Според вашето искуство, дали вашата организациска единица ги почитува регулативите и стандардите што важат за важат за обезбедување на објекти?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Мојата работна организација работи во согласност со сите закони, регулативи и стандарди што важат за	28	30	30	88

мојата област на одговорност				
Мојата работна органзиација делумно ги почитува стандардите што важат за оваа област	1	0	0	1
Мојата работна организација импровизира и не ги почитува правилата, стандардите и регулативите за обезбедување на објекти	1	0	0	1
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 130 Како сте се справиле со проблематично лице (лица) кога сте вршеле обезбедување на објект од витално значење:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Сте примениле физичка сила	7	11	28	46
Сте примениле огнено оружје	0	0	0	0
Сте примениле и физичка сила и огнено оружје	0	0	1	1
Не сум имал/а такво искуство	23	19	1	43
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 131 Каква е формата и содржината на вашите планови и проценки за безбедност на објектите од витално значење и колку истите се применлици во пракса?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Никогаш немаме контакт со вакви документи и не можеме да кажеме	4	5	30	39
Да нашите планови се одлични и се применливи во пракса	19	23	0	42
Никогаш немам можност да дадам забелешка на планот за обезбедување и проценката за безбедност на објектите	7	2	0	9
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 132 Споделете искуство во кое сте предупредиле некоја индивидуа (насилник и др.) која неовластено го нарушила безбедниот простор околу објектот што сте го обезбедувале?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Го предупредив со усмена наредба да се оддалечи	29	24	29	78

Го предупредив со истрел во воздух од огнено оружје	0	3	1	4
Воопшто не го предупредив бидејќи не бев фокусиран на објектот кој го обезбедувам	1	3	0	3
ВКУПНО	30	30	30	85

Табела 133 Како ја тестирате сопствената трпеливост за време на обезбедување на објект од витално значење?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Трпелив/а сум секогаш колку долго и да трае обезбедувањето	28	28	28	84
Понекогаш губам трпение и се нервирам	1	0	1	2
Воопшто немам трпение и едвај чекам да заврши целокупниот процес на обезбедување	0	2	0	2
Кога е ладно и кога врне неподносливо е	1	0	1	2
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 134 Кој ефикасен метод на техничка заштита го користите при детекција на некоја (несакана) појава која би можела да му наштети на објектот.				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Метал детектор	10	7	12	29
Видео мониторинг	4	7	8	19
Врати за против пожарна заштита	0	1	0	1
Врати со ограничен пристап	2	2	4	8
Перманентно физичко обезбедување	4	6	0	10
Службено куче	0	1	1	2
Против пожарни1 системи	0	0	1	1
Системи за детекција на поплави	0	0	0	0
Физички преглед и претрес по случаен избор на лица	4	4	0	8
Рентген апарат	4	0	3	7
Друго	2	2	1	5
ВКУПНО	30	30	30	90

Табела 135 Како ја одржувате вашата физичка спремност за успешно да ги извршувате активностите што произлегуваат од работното место?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	**Вкупно**
Постојано вежбам и спортувам	10	18	2	29
Понекогаш вежбам и	20	11	28	59

спортувам				
Не вежбам и не спортувам	0	1	0	1
ВКУПНО	30	30	30	89

ПРИЛОГ 7 ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ЛИЧНОСТИ НА ТАКТИЧКО НИВО

Табела 136 Испитаници според полот:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Маж	11	13	14	38
Жена	4	2	1	7

ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 137 Испитаници според работното искуство:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 години	0	0	1	1
Од 6 до 10 години	0	1	0	1
Од 11 до 15 години	2	3	0	5
Од 16 до 20 години	2	3	0	5
Од 20 до 30 години	11	8	14	33
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 138 Испитаници според години на старост - Обезбедување личности тактичко ниво				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 20 до 30 години	0	1	0	1
Од 31 до 40 години	3	4	0	7
Од 41 до 50 години	8	7	13	28
Од 51 години нагоре	4	3	2	9
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 139 Испитаници според степенот на образование:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно образование	1	6	0	7
Високо образование (3 години 180 кредити)	0	8	0	8
Високо образование (3 години 180 кредити)	8	1	9	18
Магистер	5	0	6	11
Доктор на науки	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 140 Кој тип на високо образование го имате завршено?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	2	1	0	4
Политички науки	2	0	0	2
Физичка култура	2	1	1	4
Природни и технички науки	1	0	0	1
Безбедност	4	5	11	20

Економски науки	0	1	0	1
Социологија,педагогија,социјална работа,психологија	3	1	3	7
ВКУПНО	14	9	15	38

Табела 141 Доколку имате само средно образование наведете кој вид имате завршено

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно полициско училиште	1	6	0	7
Техницко училисте	0	0	0	0
Гимназија	0	0	0	0
ВКУПНО	1	6	0	7

Табела 142 Како се вработивте во Одделот за обезбедување на определени личности и објекти:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Преку интерен оглас на министерството за внатрешни работи	12	15	1	28
Преку јавен оглас за вработување на министерството за внатрешни работи	2	0	14	16
Распореден/асум без моја согласност	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 143. Наведете на која работна позиција сте во одделот за обезбедување на определени личности и објекти?

Испитаниците од Северна Македонија одговориле: началник, раководител, главен инспектор.
Испитаниците од Словенија одговориле: раководители телохранители
Испитаниците од Албанија одговориле: раководител на сектор, директор.

Табела 144 Дали пред да започнете со работните обврски се добиле обука за конкретно работно место на кое сте поставени:

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	5	14	15	34
Не	10	1	0	11
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 145 Дали сте посетиле обука или тренинг за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	6	9	15	30
Не	9	6	0	15
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 146 Испитаници според бројот на други обуки од областа на обезбедување на определени личности и објекти на кои присуствувале - Обезбедување личности тактичко ниво				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 обуки	11	5	0	16
Од 5 до 10 обуки	1	1	15	17
Од 10 до 15 обуки	2	1	0	3
Од 15 до 20 обуки	1	4	0	5
Од 20 до 30 обуки	0	4	0	4
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 147 Испитаници според просечната должина на другите обуките кои сте ги посетувале:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 7 дена	8	10	0	18
Од 7 до 14 дена	3	0	0	3
Од 14 до 30 дена	2	1	15	18
Повеќе од 30 дена	2	4	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 148 Дали во последните 5 години сте посетиле теоретска или практична обука за да знаете во кои случаи треба и може да се употреби средство за присилба и огнено оружје?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	4	15	15	34
Не	11	0	0	11
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 149. Дефинирајте што за вас претставува висок ризик личноста која ја обезбедувате да биде нападната?

Испитаниците од Северна Македонија одговориле дека висок ризик претставува типот на функцијата која ја извршува лицето што се обезбедува, политичките одлуки што ги носи, протести, закани на социјалните мрежи, непосреден напад со огнено орује, напад на трасата на движење.
Испитаниците од Словенија одговориле дека висок ризик претставува моменталната политичка ситуација или еппидемија со корона вирус.

Испитаниците од Албанија одговориле дека висок ризик има кога нападот се изведува со оружје или експлозивни направи. Напад на придружбата по тесен пат и блокирање на овој пат пред и потоа. Ако нападот се случи со оружје за време на активноста на Личноста во објект каде што нема резервен излез. Напад со оружје додека се движите во придружба. Напад со оружје за време на движењата со Личноста меѓу народот. Напад со оружје или експлозивни направи при движења на стапалата.

Табела 150 Како го проценувате бројот на полициски службеници потребен за обезбедување на одредена личност?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Го проценувам степенот на ризик личноста да биде нападната	5	5	0	10
Тоа зависи од тоа дали е личност која доаѓаод нашата држава или странство	3	2	0	5
Разликувам низок среден и висок ризик	3	3	15	21
Користам методологија која се темели на моето работно искуство	4	5	0	9
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 151 Како проценувате дали треба да се ангазираат спец.полициски единици				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Секогаш кога се работи за обезбедување на претседател премиер или претседател на собрание од странска држава	13	3	2	18
Само понекогаш ако се процени висок ризик по животот и телото за личноста која се обезбедува	2	12	13	27
Ретко практикувам барање да се ангажираат специјални полициски сили за време на обезбедување на некоја важна личност	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 152 Како го проценувате ризикот во врска со обезбедување на некоја важна личност или објект				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Ризикот го проценувам така што секогаш се потпирам на сопствената интуиција и работно искуство	0	0	0	0

Ризикот го проценувам како и секогаш кога предмет на обезбедување е лице од висок ранг т.е рутински ги опфакаме сите стандардни процедури	6	3	0	8
Се консултираме со колегите на состанок и вршиме безбедносни проверки пред да го составиме планот за обезбедување	9	12	0	37
Ризик проценуваме само тогаш кога е неопходно	0	0	15	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 153 Како се справувате со ризикот од труење со храна или пијалок на личност која ја обезбедувате?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Секогаш вршиме ваков тип на проверки бидејки во одделот се вработени полициски службеници кои се експерти за ваков тип на безбедносни проверки	13	8	13	34
Понекогаш вршиме ваков тип на проверки бидејки не секогаш се неопходни	2	7	0	9
Ретко вршиме ваков тип на проверки	0	0	0	0
Не вршиме ваков тип на проверки	0	0	2	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 154 Дали опремата за проверка на безбедноста на храна и пијалоци е предмет на редовно одржување

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	3	8	15	26
Не	0	4	0	4
Не знам	12	3	0	15
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 155 Како го надминувате ризикот од грешки во работењето на вашите вработени,во смисла на несоодветно постапување,доцнење при интервенција,или други грешки кои би имале влијание врз добро завршена работа

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Моите вработени никогаш не направиле грешка при работењето	0	1	1	2
Кога направиле било каква грешка секогаш сум ги опоменувал и за	10	7	13	30

тоа водам соодветна евиденција				
Грешките биле незабележливи и немале влијанија врз текот на работните процеси	5	7	1	13
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 156 Дали вашите вработени ги поседуваат потребните компетенции за извршување на работните обврски

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да, моите вработени ги поседуваат потребните компетенции	4	14	15	33
Некои од вработените поседуваат компетенции, некои од вработените не поседуваат компетенции	11	1	0	12
Не, моите вработени не поседуваат компетенции	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 157 Како ги тестирате и проверувате компетенциите на вашите вработени

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Преку спроведување на полугодишни и годишни тестирања и оценувања	7	3	0	10
Преку редовни обуки и полагање тестови за компетенции	1	7	0	8
Тоа го правиме за време на работа во раСеверна Македонијаи на редовните работни процеси	7	5	15	27
Не ги тестираме и проверуваме компетенциите на вработените	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 158 Дали сметате дека располагате со комплетен персонал

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	8	15	15	38
Не	5	0	0	5
Не знам	2	0	0	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 159 Дали сметате дека располагате со доволен број на персонал?

	Северна	Словенија	Албанија	Вкупно

	Македонија			
Да	6	5	15	26
Не	8	10	0	18
Не знам	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 160 Дали сметате дека треба да има допонување на нормативната или правната рамка на Северна Македонија во делот на обезбедување на определени личности и објекти?

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	13	13	0	26
Не	1	2	15	18
Не знам	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 161 Дали сметате дека одделот за обезбедување на определени објекти и личности треба да има нова организациска поставеност

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	12	1	0	13
Не	2	14	15	31
Не знам	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 162 Дали сметате дека квалитетно управувате со ризикот за време на обезбедување на определени личности

	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	10	15	15	41
Не	5	0	0	4
Не знам сто е тоа управување со ризик	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 163. Кои методи или модели за проценка на ризик ги применувате, Ве молиме наведете?

Испитаниците од Северна Македонија одговориле дека немаат посебно пропишана методологија за проценка на ризик, најчесто се врши проценка на работен состанок со претставници на други организациони единици, се прават искуствени анализи, се детектираат критични точки на движење.
Испитаниците од Словенија не дале одговор на понуденото прашање.
Испитаниците од Албанија одговориле дека проценката на ризик ја вршат преку добивање на потребните информации од други институции за спроведување на законот за местата на активности и ситуацијата, прелиминарно се изведуваат објектите.

Табела 164 Дали сметате дека воспоставениот вертикален и хоризонтален систем на комуникација дава ефикасен одговор во врска со активностите кои ги имате за време на обезбедување на определени личности и објекти				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	9	15	15	39
Не	4	0		4
Често пати имавме застој во комуникација	2	0	0	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 165 Како го спремате планот за обезбедување на личности				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Го спремам сам без консултација со никого бидејки е тоа моја обврска	3	0	0	3
Го спремам заедно со останатите началници на сектори и одделенија	9	10	14	33
Секој го спрема планот во сопствената област притоа потпирајки се на сопственото искуство	1	1	1	3
Планот за обезбедување е стандарден и во него се менуваат само неопходните работи потребни за конкретното обезбедување	2	4	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 166 Како проценувате која е безбедна траса за движење на возилата или конвојот кој ја превезува важната личност која се обезбедува?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Тоа го правиме врз основа на претходна проценка на ризик и барање на најбезбедна рута за движење	8	10	0	18
Секогаш се консултираме со трети служби за да провериме дали има работа на пат или евентуална	4	4	15	23

блокираност на некои патишта				
Се потпираме на искуството и предлагаме најкратка рута на движење	3	1	0	4
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 167 Дали како раководител секогаш располагате со доволно исправни возила за време на обезбедување на некоја важна личност				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	7	14	15	36
Не	7	1	0	8
Не знам	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 168 Дали планот за обезбедување секогаш го споделувате со полициските службеници кои се вклучени во обезбедувањето?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да секогаш	13	15	15	43
Ретко	2	0	0	2
Не никогаш	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 169 Дали разликувате различни степени на ризик при изготвување на планот за обезбедување?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да разликувам различни степени на ризик	14	15	15	44
Степенот на ризик го дискутираме само ако се работи за некоја важна личност	0	0	0	0
Не разликувам степени на ризик	1	0	0	1
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 170. Кои елементи ги земате во предвид при проучувањето на безбедносната ситуација, во контекст на изготвување на план за обезбедување?

Испитаниците од Северна Македонија одговориле дека вршат анализа на моментална безбедносна, политичка и економска ситуација во контекст на функција на личноста и од која земја доаѓа, кои објекти ке ги посети, како и безбедносна анализа на актуелни одлуки сто ги донело лицето што се обезбедува.
Испитаниците од Словенија одговориле дека вршат анализа на добиени информации од други служби, се анализира лицето што се обезбедува и неговите политички активности итн.
Испитаниците од Албанија одговориле дека вршат анализа на активноста, количината на сили што ги имаме на располагање, важноста на личноста, информациите што ги

имаме, бројот на учесници во активноста итн.

Табела 171 Дали до сега сте примениле некаква дисциплинска мерка спрема полициски службеници кои не ги извршувале правовремено и правилно работните задачи и активности?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	8	3	15	26
Не	6	11	0	17
Не знам	1	1	0	2
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 172 Дали имате потреба од дополнителен тренинг или обука за менаџмент од областа на обезбедување на личности и објекти?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	13	13	15	41
Не	2	2	0	4
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 173 Дали имате потреба од дополнителна техничка опрема за обезбедување на личности и објекти?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	13	4	3	20
Не	2	11	12	25
ВКУПНО	15	15	15	45

ПРИЛОГ 8

ПРАШАЛНИК ЗА ИНТЕРВЈУИРАЊЕ НА ПОЛИЦИСКИ СЛУЖБЕНИЦИ КОИ ОБЕЗБЕДУВААТ ОБЈЕКТИ НА ТАКТИЧКО НИВО

Табела 174 Испитаници според полот				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Маж	12	15	12	39
Жена	3	0	3	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 175 Испитаници според години на работното искуство				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 1 до 5 години	0	0	0	0
Од 6 до 10 години	0	0	0	0
Од 11 до 15 години	3	2	1	6
Од 16 до 20 години	1	5	10	16
Од 20 до 30 години	11	8	4	23
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 176 Испитаници според возраста:				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Од 20 до 30 години	0	0	0	0
Од 31 до 40 години	4	3	1	8
Од 41 до 50 години	7	5	12	24
Од 50 години нагоре	4	7	2	13
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 177 Испитаници според степенот на образование				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Средно образование	2	11	0	13
Високо образование (3 години 180 кредити)	0	1	1	2
Високо образование(4 години 240 кредити)	10	2	12	24
Магистер	3	1	2	6
Доктор на науки	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 178 Испитаници според типот на високо образование				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Правни науки	1	1	1	3
Политички науки	2	1	0	3
Физичка култура	5	0	0	5
Природни и технички науки	0	0	1	1
Безбедност	2	1	12	15
Економски науки	0	0	0	0
Социологија, педагогија, социјална работа, психологија	3	1	1	5
ВКУПНО	13	4	15	32

Табела 179. На кој начин според Вас објект од витално значење (Собрание или Влада) може да биде загрозен од **надворшна страна**?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Терористички акт, физичко оштетување на објектот, блокади на пристапните патишта, фрлање на запаливи материи, оштетување на објектот со тврди предмети, напад од дрон, снајперски оган, ракетен или минофрлачки оган од кале, масовен насилен упад.
Испитаниците од Словенија одговорија: напад со експлозив, демоснтрации, терористички напад, хакерски напад.
Испитаниците од Албанија одговорија: напад на виталниот објект од толпа демонстранти, напад со оружје од криминални групи, напад со автомобил натоварен со експлозив итн.

Табела 180. На кој начин според Вас објект од витално значење (Собрание или Влада) може да биде загрозен од **внатрешна страна**?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Внесување на експлозивни средства –хемиски биолошки и други опасни материи, изнесување на класифицирани информации, отуѓување на материјални добра, пожар, елементарна непогода, внесување огнено оружје, пластичен експлозив, сајбер напади, саботажи од вработени или функционери, тензични седници во Собранието.
Испитаниците од Словенија одговорија: /
Испитаниците од Албанија одговорија: Влегување на неовластени лица поради прекршување на безбедносните мерки од страна на персоналот, напад од толпи демонстранти ако надворешниот чувар не може да ги спречи, пад на пожар врз зградата, сајбер напад врз уреди за контрола на пристап, итн.

Табела 181.Објаснете и опишете каков систем на техничка заштита преферирате во објектите од витално значење, односно кој систем на техничка заштита мислите дека е најсоодветен?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Рентген апарати, метал детектори, противпожарни врати, алармни системи, системи за ПП заштита, видео мониторинг, систем за контрола на пристап, присуство на полициски службеници.
Испитаниците од Словенија одговорија: видео и техничка заштита, рентген апарати и метал детектори.
Испитацните од Албанија одговорија: Блиндирани врати и прозорци со контролен пристап, безбедносен систем со камери, бариера околу зградата, систем за блокирање дронови и блокатори на мобилни телефони.

Табела 183 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Собрание?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	9	10	15	34
Не	3	2	0	5
Не знам	3	3	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 182 Дали располагате со доволен број на вработени за 24 часа да се покрие редовното обезбдување (внатре и надвор) на објект од витално значење Влада?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да	10	7	15	32
Не	3	4	0	7
Не знам	2	4	0	6
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 184. Како го проценувате **ризикот** (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **вонредно надворешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател или премиер на држава)?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Безбедносна проценко од АНБ – безбедносна проценка на подрачје од БЈБ – ранг на личноста – најавен настн и протести – ранливост на објектот – местоположба на објектот-влезови и излези – просторија за изолација – пристапни патеки – протокол – работен состанок со претставници на институциите кои ке бидат посетени
Испитаниците од Словенија одговорија: Зголемен ризик, дополнителна засилена заштита.
Испитацните од Албанија одговорија: Кога имаме информации дека може да се изврши можно кривично дело против Лицето, посетата не е поздравена од јавноста, имаме информации дека Лицето е загрозено во неговата земја или има закани од разни криминални или терористички организации внатре или надвор од неговата земја, кога лицето што доаѓа е личност со големо влијание во меѓународната арена, кога имаме најави дека може да се одржат протести околу зградата итн.

Табела 185. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **вонредно внатрешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател на држава)?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија дека ризикот го проценуваат во зависност од безбедносна проценка од Агенцијата за националан безбедност, во зависност од која држава доаѓа и актуелната политичка ситуација, разнливост на објектот и трасата по која ќе се движи.
Испитаниците од Словенија не одговорија.
Испитацните од Албанија одговорија дека ризикот го проценуваат во врска со евентуални информации дека може да се извршат можни кривични дела против лицето што се обезбедува, кога имаме многу голем број учесници на состанокот, кога активноста се изведува надвор од државниот штаб, кога имаме информации дека личноста е загрозена во неговата земја или има закани од разни криминални или

терористички организации внатре и надвор од неговата земја,

Табела 186. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **редовно надворешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател или премиер на држава)?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Локација и ранливост на објектот ,пристап , патеки за евакуација – проценка на ризик од АНБ и работно искуство - предходни искуства- состојба во и од државата од која доаѓа – лошо поставени прашања.
Испитаниците од Словенија одговорија: /
Испитацните од Албанија одговорија: Кога нема информации за можни кривични дела против лицето или предметот.

Табела 187. Како го проценувате ризикот (кои параметри ги земате во предвид) кога треба да организирате **редовно внатрешно обезбедување** при посета на странска делегација (претседател на држава)?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: проценка на ризик од АНБ и работно искуство
Испитаниците од Словенија не дадоа одговор на ова прашање.
Испитацните од Албанија одговорија: Кога нема информации за можни кривични дела против лицето или предметот, посетата се случува со близок персонал без големо присуство на гости. објект, посетата се одвива со близок персонал без големо присуство на гости.

Табела 188. Како сте сигурни дека имате **високо ниво** на загрозеност на објект од витално значење?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: Значење на објектот , настани во изминатиот период, пристапи , инсталации –немаме посбна методологија – согласно добиени информации од други служби.
Испитаниците од Словенија одговорија дека тоа зависи од моменталната ситуација во која се наогаат.
Испитацните од Албанија одговорија: Ние сме информирани од претпоставените структури по анализата дека тие ги даваат сите информации што ги имаат во соработка со други структури на националната безбедност.

Табела 189 Што мислите дали објекти од витално значење како Собрание или Влада

треба да ги обезбедува МВР или служба специјализирана за таа намена која е дел од собранието односно владата и нема никаква врска со МВР?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Треба да ги обезбедува исклучиво МВР	7	7	0	14
Треба да ги обезбедува специјализирана служба во раСеверна Македонијаи на собрание или влада	3	4	0	7
Комбиниран систем на обезбедување од двете погоре наведени	5	4	15	24
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 190. На кој начин врште проверка на опремата и вооружувањето на полициските службеници кои вршат внатрешно и надворешно обезбедување на објектите од витално значење?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: При контролна служба – секојдневно при извршување на работните задачи – често визуелно – за време на службените гаѓања.
Испитаниците од Словенија одговорија дека тоа го прават преку надзор и контрола на работата.
Испитацните од Албанија одговорија дека вршат проверка пред секоја смена.

Табела 191. Како ги проверувате и одржувате компетенциите на вработените во службата за обезбедување?

Испитаниците од Северна Македонија одговорија: При тековно работење и процесот на оценување –во секојдневна комуникација – упатување на законски регулативи.
Испитаниците од Словенија одговорија: редовно оспособување, надзор на работата, дообразвоание и доквалификација.
Испитацните од Албанија одговорија: За секоја безбедносна функција се одобрени стандардни оперативни процедури и функционални задачи.

Табела 192 Дали сметате дека инфраструктурата на објектот од витално значење (Собрание или Влада) има директна врска со воспоставување квалитетен систем на обезбедување на објектот?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да, инфраструктурата има директна врска	15	10	15	40
Не, инфраструктурана нема никаква врска	0	5	0	5
Не знам	0	0	0	0
ВКУПНО	15	15	15	45

Табела 193 Дали имате разработен план за евакуација на важни личности чија што безбедност би била загрозена при нивен престој во објект од витално значење?				
	Северна Македонија	Словенија	Албанија	Вкупно
Да имаме разработен план за евакуација и истиот функционира	8	7	15	30
Да имаме разработен план за евакуација и не сум сигурен (сигурна) дали истиот функционира	6	7	0	13
Нашиот план за евакуација не е доволно добар и не е проверен	0	1	0	1
Немаме разработен план за евакуација	1	0	0	1
ВКУПНО	5	15	15	45

ПРИЛОГ 9 Табела 194 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на сигурноста (safety)

Ред. бр.	Ризик / можност	Последица на ризик / можност	Проценка на ризик – збирен коефициент				Вид на ризик	Одговорно лице	Мерки за отстранување
			Сериозност на од предизвикуавње или настанување на последица можниот ризик	Ризик или веројатност од појава на последицата	Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот ризик	**Вкупно**			
1	Ризик од управување неисправни возила за обезбедување или со недоволни технички карактеристики во кои се вози лицето што се обезбедува.	Загрозување на безбедноста на лицето што се обезбедува поради огромна километажа на возилата, нередовно или ненавремено сервисирање.							Навремено одржување и сервисирање на возилата, согласно стандардите за тие возила односно предвидување на максимален број на километри што тие возила смеат да поминат

2	Ризик од пожар или експлозија	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Идентификација на можни извори на експлозија, како цистерни со нафта, запалив гас или други опасни супстанции кои подлежат на посебен режим на безбедност.
3	Исправноста и функционалноста на системите за откривање, јавување и гаснење на пожари, исправноста и поставеноста на противпожарните апарати, хидрантска мрежа, проодноста на противпожарни скали за евакуација, и останатите инсталации од објектите.	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и целокупната делегација							Детална проверка на овие системи и сочинување на детален извештај за извршените проверки со претходно проучување и проверка на целокупната документација за ПП заштита на објектот и излези за евакуација.
4	Ризик од нефункционирање или непостоење на видео мониторинг систем во објектот каде што престојува лицето што се обезбедува.	Неможност да се снимат или забележат сомнителни лица или ситуации кои би го загрозиле физичкиот интегриет на лицето што се обезбедува и целата делегација							Детална проверка дали функционираат сите камери во објектот, каде се поставени камерите и нивна покриеност, која компанија ги одржува и доказ дека функционираат

									исправно, тип на камери, резолуција во боја или црно бели, меморија и начин на снимање, колку време се чуваат во меморија. Обебздување контакт контакт број од одговорно лице во компанијата која го одржува мониторинг системот. Да се идентификува локација на чување на DVR во објектот со тип и марка.
5	Ризик од прекин на комуникацијата преку постоечкиот радио комуникациски систем	Дискоординација на тимовите за обезбедување							Координација со службите за информатика со цел идентификација на одредени ризици, на некои места радиостаниците да не функционираат. Користење на безбеден канал на комуникација и сл.
6	Ризик од прекин на телефонски линии	Дискоординација на тимовите за обезбедување							Користење на службени мобилни телефони, кои ќе

									имаат полни батерии на мобилните телефони и истите да бидат слободни за комуникација во реално време.
7	Ризик од транспорт на опасни материи или експлозиви, односно вршење на било каков вонреден превоз на трасата каде што се движи лицето што се обезбедува.	Нарушување на системот за обезбедување и загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува.							Навремено блокирање на просторот и поставување забрани за движење на таков вид на возила на автопатиштата.
8	Ризик од вршење на градежно - занаетчиски и сервисни работи на или во непосредна близина на делниците по кои ќе се движи делегацијата.	Нарушување на системот за обезбедување							Навремено блокирање на просторот и поставување забрани за движење на таков вид на возила на автопатиштата
9	Ризик од немање соодвента комуникација со надворешно физичко обебзедување	Нарушување на системот за обезбедување							Навремена проврка на системите за комуникација и осигурување дека сите одговорни лица за обезбедување на периметрите, внатрешното и надворешното обезбедување имаат

									комуникација и кодни таблици со шифри за секого.
10	Нефункционирање на опремата за против диверзиона одбрана	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Опасност од поставување експлозивни направи. Чек листа за проверка на исправност на опремата.
11	Ризик од нарушување на системот на хиерархија при пренос на информациите.	Дискоординација на тимовите за обезбедување, несоодветно меѓусебно информирање, непознавање на плановите за обезбедување							Навремено запознавање на сите учесници во тимовите за обезбедување со планот за обезбедување и нивните обврски по време и место.
12	Ризик да биде предизвикана сообраќајна незгода за време на движење по траса.	Неодржување на настанот или задоцнување, односно загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Навремено обезбедување на целокупната траса на движење на лицето што се обезбедува од страна на УПС за БПС и други униформирани ПС.
13	Ризик од недоволен број на полициски службеници кои треба да бидат ангажирани во обезбедувањето.	Нецелосно покривање на критични точки и места на обезбедување.							Навремено обезбедување на ПС од сите области кои се потребни за обезбедување во зависност од

									утврдениот степен на ризик.
14	Ризик од учество во обезбедувањето на персонал кој нема доволно компетенции, обуки или тренинзи.	Заради необучен и нестручен кадар, невнимание или нестручност ќе се загрози животот на лицето што се обезбедува.							Учество во процесот на обезедување на обучен персонал со стекнати компетенции кои соодвествуваат на степенот на обезбедување.
15	Ризик од учество во обуката на персонал кој нема доволно опрема	Персоналот има искуство ама нема опрема и тоа ја загорзува целокупната операција на обезбедување на лицето или објектот што се обезбедуваат							Детална проверка на целокупната опрема потребна за обезбедување.
16	Ризик од труење со храна и пијалоци (намерно или ненамерно)	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Детална проверка на сите пијалоци, храна и евентуална медицинска терапија што ја зема лицето што се обезбедува.

Вкупно ризици	Низок ризик	Среден ризик	Висок ризик	Неприфатлив ризик

	Име и презиме	Работно место	Датум	Потпис

Изработил:				
Одобрил:				

ПРИЛОГ 10 Табела 195 ЛИСТА НА РИЗИЦИ од областа на безбедноста (security)

Ред. бр.	Ризик / можност	Последица на ризик / можност	Проценка на ризик – збирен коефициент				Вид на ризик	Одговорно лице	Мерки за отстранување
			Сериозност од предизвикување или настанување на последица можниот	Ризик или веројатност од појава на последицата	Можност за отстранување на последицата од идентификуваниот	**Вкупно**			
1	Искуства и анализи од претходни делегации кои укажуваат на ризик од инциденти	Нарушување на процесот на обезбедување на лицето што се обезбедува							Проучување и анализа на претходни искуства, документација, фото и видео материјал, записници, дадени изјави, донесени одлуки од страна на важната личност. Се пребарува на нет за личноста и се проучуваат медиуми дали имало некои закани или притисоци. Комуникација со амбасадорот на земјата или полицискиот аташе за одредени сознанија што може да ни ги пласираат. Консултација со АНБ и Агенцијата за разузнавање.

2	Ризик од присуство на сомнителни лица.	Можно нарушување на системот на обезбедување и напад на лицето што се обезбедува или нејзино компромитирање							Снимање со фото и видео на потенцијални сомнителни лица. Легитимирање и навремена идентификација. Проучување на листа на гости или вработени во објектите каде што престојува лицето што се обезбедува. Се проверува во повеќе фази од обезбедувањето, како во подготвителната фаза, така и за време на обезбедувањето, притоа вклучувајки различни локации.
3	Ризик од присуство на сомнителни возила	Можно нарушување на системот на обезбедување и напад на лицето што се обезбедува или нејзино компромитирање							Снимање со фото и видео на потенцијални сомнителни, возила, запишување на регистарски таблици и проверка во системот на МВР. Проверка на нивните сопственици во криминална евиденција на МВР. Комуникација со АНБ со цел навремено информирање. Проверка на возила со кучиња трагачи за експлозив. САБРЕ2000 и користење на детектори за детектирање на екслозиви и радијација.
4	Ризик од нарушување на ЈРМ во поголеми размери во областа на обезбедување	Нарушување на процесот на обезбедување и ризик од неодржување на настанот за кој лицето што се обезбедува е дојдена.							Оперативни проверки на терен со цел идентификација на групи или поединци кои можат да бидат мотивирани да го нарушат ЈРМ или да блокираат пат по кој

									треба да се движи Лицето што се обезбедува (пеш или со возило)
5	Обид за физичко оштетување на објектите каде престојува лицето што се обезбедува со фрлање на различни предмети, запаливи материи и дејствување со оружје	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и други лица кои се во нејзина придружба.							Идентификација на групи или поединци кои имаат намера да предзвикаат инциденти од такви размери, и тоа во координација со други служби (униформирани ПС, крим.полиција, АНБ АР)
6	Обид за насилно влегување во штитените објекти	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и други лица кои се во нејзина придружба.							Удвојување на периметрите околу штитениот објект односно безбедносни прстени. Зголемување на бројот на УПС за физичко обезбедување, подготвување на рута за евакуација на лицето што се обезбедува.
7	Ризик од ограничување на непречено движење и пристап до и од објектите	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува и други лица кои се во нејзина придружба.							Удвојување на периметрите околу штитениот објект односно безбедносни прстени. Зголемување на бројот на УПС за физичко обезбедување, подготвување на рута за евакуација на лицето што се обезбедува.
8	Пружање на пасивен и активен отпор од страна на лица на приоди, влезови и простори	Оневозможување настанот да се одвива со планирана динамика							Брзо и ефикасно отстранување на такви лица
9	Разни форми на оневозможување на	Оневозможување настанот да се одвива со планирана							Превземање на превентивни мерки со цел навремено

	тековни и протоколарни активности	динамика							сузбивање на таквите појави. Добро регулирање на сообракајот, координација помеѓу УПС и одговорните на заштитните прстени, проучување на конфигурацијата на објеките каде престојува лицето што се обезбедува.
10	Ризик од загрозување на личниот интегритет (чест и углед)	Настанот не се одвива по планирано динамка и саатница, полициските службеници не ја имаат целата контрола врз обезбедувањето. Медиумите известуваат за дека лицето што се обезбедува е силно омаловажувана, настанува тензична ситуација.							Оперативно тактички проверки неколку дена пред да започне настанот со цел ефикасно да се блокира просторот со цел изолација на групи или поединци кои би можеле да му наштетат на честа и угледот на лицето што се обезбедува/личности.
11	Ризик да биде извршен напад со друго возило или мотоцикл;	Загрозување на физичкиот интегритет (животот) на лицето што се обезбедува							Оперативно тактички проверки
12	Ризик да биде поставена експлозивна направа на трасата на движење	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Детална проверка на сите критични точки со цел детекција на експлозивна направа и затоа сочинување на извештај.
13	Ризик да биде извршен напад со огнено оружје во движење на траса или пеш	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Темелно покривање на сите точки од каде може да дојде таков напад, дополнителни мерки за заштита на лицето што се обезбедува, навремено затварање на сите приоди кон високи точки како

									кровови на згради, тераси, приватни куќи, ридови и тврдини во близина. Детално проучување на сознанието од каде потекнуваат такви инфромации. Изготвување на елаборат за безбедносна проценка на траса на движење.
14	Ризик да биде извршен напад со Дрон	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Детално проучување на сознанието од каде може да произлезе опасноста. Барање до Агенција за цивилна и воздушна пловидба за неиздавање дозволи за прелет на дронови. Доколку е дозволен прелет на дронови, детална проверка на дронот, негова носивост и евентуално обезбедување на пилотот на дрон и негово набљудување.
15	Ризик да биде поставена заседа	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Детално проучување на конфигурацијата на теренот од каде треба да помине лицето што се обезбедува и проверка на сите места каде може да се очекува заседа. Користење на поддршка од воздух и специјални единици.
16	Ризик од напад и неутрализирање на ескортното обезбедување	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Користење на блиндирани возила кога постои висок ризик од напади.
17	Ризик од поставен експлозив или експлозивна направа и	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Користење на службени кучиња и водич на службено куче, ПДО експерт со детектор за

	потреба од ангажирање на службено куче за деткција на експлозиви							експлозиви со цел детекција на експлозивни направи во сите фази од обезбедувањето т.е пред, за време и по завршување на настанот.
18	Ризик од поставување на експлозивна направа во корпите за отпадоци или контејнерите	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува						Проверка или отстранување на сите корпи за отпадоци и контејнери на трасата на движење на лицето што се обезбедува и детална првоерка на подземните инсталации од страна на стручни тимови. Мапирање на места каде има контејнери или канти за ѓубре.
19	Ризик од нарушување на општата безбедност на лицето што се обезбедува со оневозможување негово/нејзино присуство на предвидоното место за присуство, блокади на простор, непожелност на лицето што се обезбедува на одредена област.	Оневозможување настанот да се одвива со планирана динамика						Превземање на сите оперативно тактички и превентивни мерки со цел дали одредени групи или поединци сакаат да изнудат некакво политичко орешение од лицето што се обезбедува или се лути заради некоја нејзина одлука и заради тоа личноста ја сметаа за непожелна и го блокираат просторот.
20	Ризик од загрозување на животот и телото на лицето што се обезбедува со директен физички или друг напад.	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува						Зголемување на безбедносните прстени околу лицето што се обезбедува во зависност од просторот каде се движи јавно место достапно за сите грагани, јавно место кое е во затворен простор со ограничено движење

									на граганите, или јавно место кое поради конфигурацијата полесно се затвара бидејки истото е изолирано од околината.
21	Ризик од постоење на критични точки долж трасата на движење со возило или пешки	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Идентификација на критичните точки долж трасата (мостови, под или надвозници, бензински пумпи, патарини, паркиралишта) нивно мапирање на карта, ставање на иститите под опсервација, фото и видео снимање, проучување на нивниот режим и природа на работа, оддалеченост од трасата на движење и мониторирање од воздух со помош на дрон. Идентификација на населените места во близина на истите со цел дефинирање на точки на евакуација или алтернативен пат долж трасата на движење.
22	Ризик од постоење на критични точки каде што лицето што се обезбедува престојува привремено (состаноци, коктели, вечери).	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Зголемена будност на ПС за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.
23	Постоење на критични точки каде што лицето што се обезбедува престојува за спиење или	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Зголемена будност на ПС за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.

	одмор.								
24	Ризик од ненадејно менување на рутата на движење на лицето што се обезбедува во последен момент поради други околности	Неодржување на настанот или скратување на неговата должина на траење							Навремено обезбедување на рутите на движење, затворање на сообраќајниците и раскрсниците, превенирање од несакан упад со трети возила и предизвикување сообракајна незгода со ВИП возилото.
25	Ризик од нескани движења од страна на неовластени лица, од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Зголемена будност на ПС за обезбедување при премин на неовластени лица од периметар во периметар на обезбедување.
26	Ризик од други сомнителни движења лица	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува							Легитимирање на лица или извлекување на сомнителни лица надвор од периметрите на обезбедување і нивно пренесување на друга локација до завршување на настанот.
27	Моментална општа безбедносна состојба во државата.	Неодржување на настанот или одржување на иститот под зголемена тензија							Внимателно проучување на општата безбедносна состојба на одредено макро и микро подрачје каде треба да престојува лицето што се обезбедува и идентфикација на можни ризици наспроти моменталната политичка ситуација или донесени политички одлуки од страна на ова што го засегаат одредено подрачје.

28	Обид за внесување на предмети со кои би се загрозиле животот и безбедноста на присутните во објектите и други форми насочени кон загрозување на безбедноста по животот и личната сигурност на граѓаните и материјалните добра	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува						Користење на разни уреди за механичка и техничка заштита, како метал детектори, рентгени, физички преглед на лица, проверка на документи и валидност на пропусници, радиоактивна заштита.
29	Ризик од присуство на лица (вработени и гости) кои минуваат во казнена евиденција на МВР	Загрозување на физичкиот интегритет на лицето што се обезбедува						Идентификација на тие лица, оперативен разговор со истите, за каков криминал биле обвнети или осомничувани и доколку е криминал с
30	Ризик од нарушување на трасата на движење, односно менување на правецот на движење	Неодржување на настанот или нарушување на временската рамка на одржување на настанот						Обезбзедување на трасата од страна на сообраќајна полиција и затварање на сите споредни влезови и излези од трасата на движење.
31	Ризик од пристап во просторот за лица кои немаат соодветно обележување, вклучително и кога ВИП оди во штитени објекти.	Нарушување на системот на обезбедување и неовластено пробивање низ прстените на обезбедување						Перманентна контрола на сите лица кои влагаат и излагаат од и кон прстените на обебзедување, легитимирање и координација со други служби надлежни за обезбедување како УПС. Детекција на евентуален фалсификат на легитимации или други документи за идентификација.

32	Ризик од пристап на медиуми кои немаат соодветна акредитација	Нарушување на системот на обезбедување и неовластено пробивање низ прстените на обезбедување							Проверка на сите претставници на медиумите
33	Ризик од нарушување на временската рамка за почеток и крај на обезбедувањето	Нарушување на системот за обезбедување							Навремено покривање на сите аспекти со цел запазување на временската рамка на сите активности односно потапување п планот за обезбедување.
34	Ризик од пропуштање на возило без пропусница или друго ризично возило во зоната на заштитените периметри	Нарушување на системот за обезбедување							Зголемени контроли од страна на униформирана полиција.
35	Ризик од внес на несекани предмети на влезовите на објектите	Нарушување на системот за обезбедување							Контрола со користење на метал детектори, рентгени и други помагала со цел пронаоѓање на вакви предмети.
36	Ризик од нескани движења од страна на неовластени лица, од зона во зона или од безбедносен периметар во безбедносен периметар	Нарушување на системот за обезбедување							Навремена проверка и легитимирање на сите лица кои преминуваат од периметар во периметар, особено лица кои се непознати или службеното лице првпат ги гледа.
37	Ризик од движење или паркирање на сомнителни возила на трасата за движење	Нарушување на системот за обезбедување							Активности на сообраќајната полиција со цел отстранување на ваквите возила како и нивна проверка со куче трагач за евентуално поставени експлозивни направи.

Вкупно ризици	Низок ризик	Среден ризик	Висок ризик	Неприфатлив ризик

	Име и презиме	**Работно место**	**Датум**	**Потпис**
Изработил:				
Одобрил:				