

DAVOR LABAŠ*, JURAJ ŠTIGLIĆ**

Upravljanje rizicima u prijevozu unesrećenih osoba na moru

Sažetak

Policijski službenici posade broda obavljaju svakodnevne policijske dužnosti u posebnim uvjetima pomorskog okruženja. Posada policijskog broda samostalna je organizacijska struktura koja, osim što izvršava svoje policijske ovlasti, mora osigurati i učinkovito upravljanje plovilom, često u teškim vremenskim uvjetima. Posadu policijskog broda čine tim policijskih službenika i tim pomoraca. Osim potrebnih znanja i vještina policijskih službenika, zahtijevaju se i pomorske vještine i znanja. Ti zahtjevi posebno dolaze do izražaja u kriznim situacijama, npr. prilikom spašavanja ljudi čiji su zdravlje i život ugroženi. Jedan od takvih procesa jest prijevoz i pružanje hitne medicinske pomoći osobama čije je zdravlje narušeno uslijed nesreća na moru ili kojima je potrebno hitno bolničko liječenje. Upravo zbog toga važno je identificirati i upravljati događajima koji bi mogli ugroziti postizanje ciljeva tog procesa, odnosno upravljati rizicima. Na temelju dugogodišnjeg iskustva u obavljanju tih zadataka, glavni operativni rizici kojima su te aktivnosti izložene identificirani su u sklopu opisa i razrade aktivnosti koje čine taj proces. Definirane su očekivane kontrolne mjere i radnje kako bi se rizici održali na prihvatljivoj razini. To osigurava da proces postigne svoj cilj. Sličan proces odvija se i prilikom prijevoza ozlijeđenih osoba helikopterom. Istaknute su specifične opasnosti i očekivane kontrolne mjere koje se primjenjuju prilikom takvog načina prijevoza ozlijeđenih osoba. Ti operativni procesi korišteni su kao primjer za ilustraciju važnosti i posebnosti upravljanja operativnim rizikom u policijskim postupcima.

Ključne riječi: upravljanje rizicima, policijski proces, policijski brod, policijski helikopter, prijevoz unesrećenih osoba.

1. UVOD

Na primjeru policijskih procesa analizirat će se specifičnosti procesnog pristupa upravljanja rizikom i definirati cilj u procesima. Utvrdit će se glavne aktivnosti u procesima prijevoza ozlijeđenih osoba na moru brodom i helikopterom. Provođenje aktivnosti izloženo je različitim opasnostima koje mogu prouzročiti rizike. Dugogodišnje radno iskustvo omogućuje prepoznavanje i predviđanje takvih događaja. Njihovom analizom i procjenom mogu se definirati očekivane kontrolne mjere i radnje na smanjenju vjerojatnosti nastanka i veličini posljedice na ostvarenje cilja u procesu. Procesnim pristupom upravljanja rizicima omogućuje se kvalitetno praćenje rizika i pravodobno poduzimanje kontrolnih mjera. Tako se može

* Davor Labaš, viši predavač Veleučilišta kriminalistike i javne sigurnosti, Ministarstvo unutarnjih poslova RH.

** Juraj Štiglić, student Specijalističkog stručnog studija Kriminalistika, policijski službenik Postaje pomorske policije Rijeka.

povećati sigurnost i učinkovitost u navedenim procesima spašavanja osoba na moru.

„Ako se neki budući događaj temelji na znanju o prošlim događajima i pravilnostima i zakonima koji njima vladaju, može se govoriti o racionalno zasnovanom predviđanju. Vjerojatnost da će se predviđanje ostvariti zavisi, prije svega, od stupnja predvidivosti događaja i poznavanje zakona i okolnosti koje predviđanja omogućuju. Tako, na primjer, psiholog kao dobar poznavatelj ljudi može predvidjeti njihovo ponašanje u određenoj situaciji“ (Petrović, 1994. prema Zelenika, 2000:115).

1.1. Pojam rizika

Prema definiciji Hrvatskog općeg leksikona, izraz rizik (stariji tal. iz grč.) znači mogućnost pogibelji, opasnost, izloženost nezgodi, nesreći, propasti, gubitku.¹

U literaturi se nalazi više definicija rizika. Jedna od njih u području procjene pomorskih rizika je „mjera vjerojatnosti da će se neželjeni događaj desiti zajedno s mjerom posljedica koje iz njega proizlaze u određenom vremenu, tj. kombinacija učestalosti i snage posljedica (to može biti kvalitativna ili kvantitativna mjera).“²

„Prepoznavanje rizika omogućuje njegovu analizu, stvaranje planova za njegovo umanj enje, praćenje i nadzor, čime se stječu uvjeti za upravljanje rizikom. Upravljanje rizikom sustavno je upravljanje neizvjesnošću kako bi se povećali izgledi za uspješan završetak poduhvata“ (Bukša i Zec, 2005:173).

Javni sektor, u kojem se poslovi obavljaju u javnom interesu, u posljednjih desetak godina intenzivno razvija proces upravljanja rizikom ne samo na strateškoj nego i operativnoj razini. Područje sigurnosti, u kojem rad policije zauzima središnju ulogu, također se bavi sustavnim pristupom u procesu upravljanja rizicima.

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu negativno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima.³ Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.⁴ Prema Broderu, „rizik je moguće dešavanje nepoželjnog događaja“ (Broder James, 2003:231).

Događaj je bilo koji čin ili pojava koja se zbiva u određenom trenutku ili razdoblju. Može se odnositi na nešto što se dogodilo, nešto što se upravo događa ili nešto što bi se moglo dogoditi. Događaj je zapravo bilo koja pojava ili akcija koja može utjecati na ljude, procese ili okoliš.

¹ <https://www.hrleksikon.info/definicija/rizik.html> (20. 9. 2019.) Hrvatski opći leksikon - 2012. (mrežno izdanje). Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2024. <<https://hol2.lzmk.hr/clanak/rizik>> – pristupljeno 15. 2. 2024.

² Bulk Carrier Safety, FSA Glossary, Submitted by International Association of Classification Societies (IACS); Maritime Safety Committee (MSC), MSC 76/INT. 3, 2002. IMO, London, [www.imo.org.pdf] (2004), navedeno u Bukša i Zec, 2005:173.

³ Ministarstvo unutarnjih poslova RH, III Izmjene i dopune Strategije upravljanja rizicima za razdjel MUP-a https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2016/Istrategija_rizici_3_izmjene.pdf – pristupljeno 27. 8. 2024.

⁴ Ministarstvo financija RH, Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama javnog sektora, <https://mf.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sredisnja-harmonizacija/fin-upravljanje-kontrole/upravljanje-rizicima/Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf> – pristupljeno 27. 8. 2024.

1.2. Cilj i svrha upravljanja rizikom

Cilj i svrha upravljanja rizikom usmjereni su na prepoznavanje, analiziranje i smanjivanje negativnih učinaka neizvjesnosti na postizanje ciljeva organizacije, projekta ili aktivnosti. Svrha donošenja Strategije upravljanja rizicima u Ministarstvu unutarnjih poslova (u daljnjem tekstu: Ministarstvo) jest pomoć u ostvarenju cilja i misije Ministarstva.

Cilj upravljanja rizicima ostvaruje se u Ministarstvu:

- identificiranjem potencijalnih rizika i poduzimanjem mjera kako bi se izbjegle ili ublažile posljedice nezakonitog, neekonomičnog i neučinkovitog upravljanja javnim sredstvima – minimiziranje gubitaka
- smanjenjem nepovoljnih učinaka događaja koji utječu na sposobnost upravljanja u promjenjivim okolnostima u pružanju javnih usluga – mjere osiguravanja kontinuiteta poslovanja
- identificiranjem događaja koji mogu naštetiti ugledu policije i povjerenju javnosti – zaštita reputacije
- poduzimanjem mjera na smanjenju izlaganja opasnosti ljudskih resursa i zaštiti financijskih i materijalnih resursa od štetnih događaja – očuvanje sigurnosti resursa i zaštita imovine.

Svrha upravljanja rizicima u Ministarstvu ispunjava se:

- identifikacijom strateških i operativnih prijetnji koje mogu utjecati na ostvarenje ciljeva – prepoznavanje rizika
- smanjenjem neizvjesnosti na ostvarenje ciljeva
- boljim predviđanjem i optimiziranjem raspoloživih resursa tako da se utvrđuju ključni projekti i mobiliziraju ograničena raspoloživa sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima – optimizacija resursa
- osiguranjem uspjeha – pomaže se rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procenom planiranih i neplaniranih rezultata
- razvijanjem organizacijske kulture kojom se ne stvara odbojnost prema rizicima te kontinuiranom procenom i kontrolom rizika utječe na usklađenost organizacije sa zahtjevima „okoline“ u pružanju javne usluge – podrška održivosti organizacije.⁵

Upravljanje rizikom pomaže u donošenju operativnih odluka u situacijama koje zahtijevaju postupanje policije. U obzir se uzima utjecaj neizvjesnosti na ostvarivanje ciljeva i procjena potreba za poduzimanjem određenih akcija. Odluke proizlaze iz procjene situacije.

„Svrha procjene situacije jest između ostalog brza izrada alternativnih odluka i njihova međusobna usporedba radi ukazivanja na nedostatke i prednosti pojedine alternativne odluke“ (Grigoleit i sur., 2020:96).

Upravljanje rizicima treba biti razmjerno razini rizika u organizaciji.

1.3. Vrste rizika

Rizici koji utječu na ostvarenje ciljeva u pojedinoj organizaciji mogu dolaziti izvana i iznutra. Najčešći vanjski izvori rizika u području sigurnosti s kojima se organizacija može suočiti jesu:

⁵ Ministarstvo unutarnjih poslova RH, III Izmjene i dopune Strategije upravljanja rizicima za razdjel MUP-a https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2016/Istrategija_rizici_3_izmjene.pdf – pristupljeno 17. 12. 2024.

- prirodne i druge katastrofe
- teroristički napadi
- kriminalni događaji
- promjena geopolitičkog položaja
- makroekonomske promjene i dr.

Unutarnji rizici vezani su uz provođenje aktivnosti u organizaciji i ako se pravodobno identificiraju, uvelike se može utjecati na njihovo djelovanje. Prema Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (u daljnjem tekstu: Smjernice) najčešći rizici koji se pojavljuju u unutarnjem području organizacije mogu se identificirati i sistematizirati u sljedećim područjima:

- planiranje, procesi i sustavi (strategije, planiranje, operativni procesi, financijski i drugi logistički procesi, IT sustavi)
- zaposlenici i organizacija rada (sigurnost zaposlenika, objekata i opreme, podjela poslova i odgovornosti, obučenost i kompetentnost zaposlenika, formalne i neformalne organizacijske strukture i sl.)
- zakonitost i ispravnost (primjena jasnih, prikladnih i usklađenih propisa, druga potencijalna pitanja vezana uz zakonitost i pravilnost)
- komunikacije i informacije (metode i kanali komunikacije, kvaliteta i pravodobnost informacija).⁶

Također, s obzirom na područje odgovornosti osoba koje upravljaju rizicima, mogu se podijeliti na strateške i operativne. Ovisno o području upravljanja rizicima, moguće su i drugačije podjele. **Strateški rizici** neželjeni su događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva institucije, strateških prioriteta institucije, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično. Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe institucije koja u procesu upravljanja strateškim rizicima treba surađivati s najvišom razinom rukovodstva. **Operativni rizici** neželjeni su događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim okvirima, na razinu kvaliteta usluge te propuste u primjeni zakona i procedura. Također, kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti realizaciju nekih strateških ciljeva. Tako operativni rizici mogu prouzročiti i strateške rizike.

Upravljanje rizicima prema COSO⁷ okviru sastoji se od sljedećih elemenata:

- postavljanja ciljeva
- utvrđivanja i procjene rizika
- postupanja po riziku
- praćenja i izvještavanja.

⁶ Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, Klasa: 043-01/09-01/1161, Urbroj: 513-10/01-1 Zagreb, rujan 2009. godine.

⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Odbor pokroviteljskih organizacija koje podupiru Povjerenstvo kongresnika Treadwaya) izrađuje 1992. dokument „Unutarnja kontrola – Integrirani okvir“ poznatiji pod nazivom „COSO model za unutarnju kontrolu“ na temelju kojeg se razvija novi koncept upravljanja rizicima, COSO okvir za upravljanje rizicima.

Ciklus upravljanja rizicima u Ministarstvu usklađen je s COSO okvirom. Osnovni preduvjet za upravljanje rizicima jest postavljanje ciljeva. Cilj je rezultat koji Ministarstvo želi ostvariti na svim razinama u organizaciji. Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju opasnosti i uzroka, kao i potencijalne posljedice. Procjena rizika u Ministarstvu rezultira grupiranjem rizika na važne i nevažne. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova učinka s bodovima vjerojatnosti. Temelji se na matrici za mjerenje rizika koja ima dvije vrste ulaznih informacija, procjene učinka rizika i procjene vjerojatnosti pojave rizika. Postupanje po rizicima prikladan je odgovor na rizik. Odgovor na rizik može biti izbjegavanje rizika drugačijim izvođenjem aktivnosti, zatim prenošenje rizika, npr. konvencionalnim osiguranjem, prihvaćanjem rizika ako je on na prihvatljivoj razini ili smanjivanjem rizika kada poduzimamo kontrolne mjere i radnje kako bi se smanjila vjerojatnost ili učinak rizika. Dužnost je rukovoditelja na svim razinama upravljanja pratiti je li upravljanje rizicima učinkovito i pravodobno izvješćivati u skladu s hijerarhijskom strukturom Ministarstva.⁸

2. PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU OPERATIVNIM RIZICIMA

Prema procesnom pristupu, „poslovni procesi su jezgra funkcioniranja poduzeća zato što se ono sastoji ponajprije od procesa, kao skupa aktivnosti, a ne od proizvoda ili usluga. Pojavila se filozofija da upravljati poduzećem znači upravljati njegovim poslovnim procesima“ (Bosilj Vukšić i sur., 2008:12).

Na primjeru policijskih procesa prikazat će se mogućnosti takvog pristupa upravljanju rizicima.

2.1. Proces kao okvir upravljanja rizicima

Sigurnost je primjena niza prihvatljivih praksi, postupaka i načela koji, kad se promatraju kao cjelina, imaju učinak kojim mijenjaju omjer nepoželjnih događaja u ukupnim događajima (Broder James, 2003).

Policija je nositelj funkcije sigurnosti u državi. Kada je riječ o analizi rizika u području sigurnosti, posebna se pozornost posvećuje proučavanju i utvrđivanju odnosa prijetnji, ranjivosti i rizika. Prepoznati prijetnje sigurnosti na određenom (radnom ili teritorijalnom) području polazni je korak u upravljanju rizikom. Prijetnje je uvijek potrebno analizirati u odnosu na ranjivosti ili slabosti sustava. Ako sustav sigurnosti nije ranjiv, ako su njegove kontrole učinkovite, tada je rizik u većini slučajeva na prihvatljivoj razini. Tek kada se procijeni da su vjerojatnost i učinak neke prijetnje zbog slabosti sustava na takvoj razini da zahtijevaju djelovanje, poduzet će se dodatne (nove) mjere i radnje (kontrole) da se rizik svede na prihvatljivu razinu. Naime, previše nepotrebnih kontrolnih mjera može negativno djelovati na učinkovitost procesa, odnosno funkcionalni aspekt sveukupne racionalizacije organizacije.

„Racionalizacija policijske organizacije iz funkcionalnog aspekta razumijeva unapređenja vezana za metodologiju i tehnologiju njezina funkcioniranja“ (Orlović, 2021:23).

Ostvarenje zadataka ili ciljeva u različitim aktivnostima u procesima izloženo je opasnostima koje generiraju određene rizike. Upravo zato jasno prepoznavanje procesa ili njihovih dijelova kao skupa međusobno povezanih aktivnosti jest preduvjet za uspješno

⁸ Ministarstvo financija, Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf> – pristupljeno 27. 8. 2024.

identificiranje opasnosti, procjenu rizika i upravljanje njima. Proces se pojavljuje kao okvir koji je prožet različitim aktivnostima, a sve njih povezuje zajednički cilj, koji je zapravo očekivano ishodište procesa. Ugrožavaju ga različite prijetnje koje iskorištavaju slabosti dijelova sustava koji sudjeluju u procesu i rezultiraju štetnim događajima.

„Organizacijski proces je skup logički povezanih aktivnosti koje je nužno izvesti da bi se postigli ciljevi organizacije. Procesi su zbivanja koja se odigravaju u određenom vremenskom intervalu, polagano ili brzo, kontinuirano ili diskontinuirano uz određene promjene koje izazivaju u strukturi organizacije“ (Jurak, 1993:17).

Primjer upravljanja rizicima u radnom procesu možda bi se najjednostavnije mogao opisati u proizvodnom procesu, primjerice proizvodnji čarapa u nekom tekstilnom poduzeću. Cilj takvog procesa može se jasno odrediti: proizvesti što veću količinu kvalitetnih čarapa uz što manje troškova proizvodnje. Ostvarenje tog cilja mogu ugroziti razni događaji, primjerice kvar na proizvodnoj traci, nedostatak osoblja zbog bolesti, nekvalitetna tkanina za proizvodnju, pogoršani uvjeti rada zbog hladnoće, vrućine i slično. Takvi događaji i prijetnje mogu se smanjiti očekivanim kontrolama koje bi već trebale biti „ugrađene“ u takav proces, primjerice redovito servisiranje proizvodne trake, redoviti periodički zdravstveni pregledi zaposlenika, provjere standarda kvalitete tkanine u postupku nabave i slično. Prosuditi koji će incidentni događaji vjerojatno nastupiti, kakve će učinke imati na poslovni proces i ostvarenje cilja, koje su mjere i aktivnosti prioritet u poduzimanju, nije prepušteno „stihiji“, nego se za prosudbu može koristiti proces upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima jedan je od načina upravljanja radnim procesom. Organizacijske jedinice orijentirane na procesno funkcionalne strukture u prvi plan stavljaju kriterij vrste zadatka radi učinkovitosti i kvalitetnog provođenja (Horvat, 2007).

Svakodnevno funkcioniranje bilo kakvih sustava u opasnom okruženju kao neizbježnoj realnosti dovodi do ozbiljnih zahtjeva upravljanja i predviđanja incidentnih te katastrofičnih situacija u kojima može doći čak do diskontinuiteta funkcioniranja. Ovisno o promatranom sustavu za koji se provodi analiza opasnosti, u praksi se prepoznaje niz raznih pristupa i metoda koje su manje ili više optimizirane za posebne slučajeve. Generički pristup zapravo ne ovisi o području primjene te konceptijski pruža kvalitetnu osnovu za analizu, procjenu i obradu rizika. Pri tome se uzima u obzir opće prihvaćeni proces upravljanja rizicima u svijetu utemeljen na normi ISO 31000. U sklopu te norme procjena rizika ne tretira se u metodološkom smislu, pa takav generički pristup omogućuje da se proces upravljanja rizicima bez teškoća može primijeniti u bilo kojem području, primjerice upravljanju rizicima za poslovne procese, upravljanju projektima, upravljanju informacijskom sigurnošću, upravljanju okolišem, upravljanju sigurnošću i ispravnošću hrane i pića, financijskim i kreditnim transakcijama, političkim i društvenim rizicima, itd.⁹

2.2. Upravljanje rizicima u policijskim procesima – primjer racije

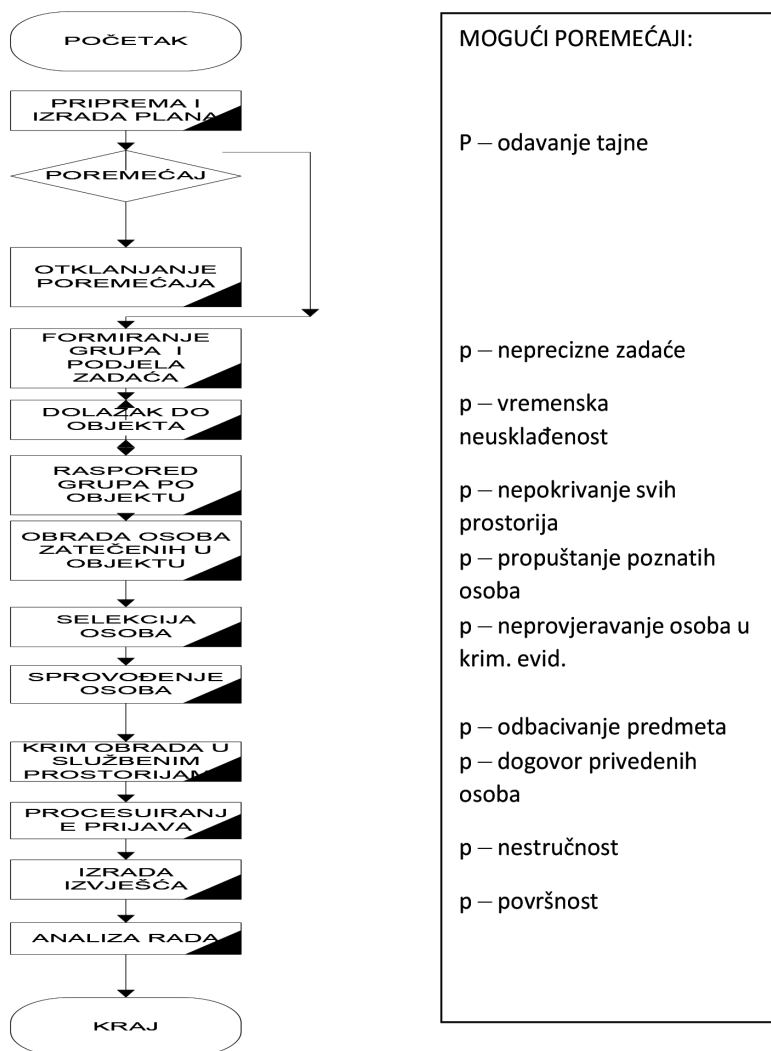
Upravljanje rizikom kao alatom za uspješno trasiranje budućih aktivnosti može se primijeniti i na procesima koji se odvijaju ne samo na strateškoj i taktičkoj, nego i na operativnoj razini policijske organizacije. Radno iskustvo u provođenju pojedinih policijskih procesa i

⁹ Adelsberger Z., System menagement: <http://zdenkoadelsberger.blogspot.com/2011/03/iso-31000-i-genericki-pristup.html> – pristupljeno 23. 8. 2024.

poznavanje hodograma aktivnosti kojima se želi ostvariti cilj policijske operacije omogućuju identificiranje prijetnji i rizika u policijskim aktivnostima.

„Kada iskustvo pruži odgovarajuću bazu podataka, očekivanje gubitka može biti predviđeno sa zadovoljavajućim stupnjem pouzdanosti. U novim situacijama ili u situacijama u kojima podaci nisu ili ne mogu biti prikupljeni, imamo nedostatan znanje na kojem bi trebali zasnovati naše predviđanje (projekcije)“ (Broder James, 2003).

Tablica 1: Tehnologija procesa racije



Izvor: (Jurak, 1993:29)

2.3. Kontrole u operativnim policijskim procesima

Mjere i radnje koje se poduzimaju radi smanjenja rizika na prihvatljivu razinu nazivaju se kontrolama.¹⁰ Metodologiju upravljanja rizikom potrebno je prilagoditi specifičnostima djelatnosti u kojima se ona provodi. Tako je ISO normom 27001 prilagođeno upravljanje rizikom u području informacijske sigurnosti, normom ISO 45001 u području zaštite na radu, normom ISO 22000 u području sigurnosti hrane i slično.

Slično je moguće pristupiti i u području policijskih operativnih procesa. Nezaobilazna činjenica policijskog postupanja jest „jako“ kontrolno okruženje. „Opasnost“ od eventualnog narušavanja prava (npr. pretraga stana, oduzimanje slobode) građana pri postupanju policije treba eliminirati ili zadržati na prihvatljivoj razini. Upravo zato, u uređenim su demokratskim društvima propisima (zakonskim i podzakonskim odredbama) utvrđena pravila postupanja policijskih službenika. Osim tih propisanih zakonskih mjera i radnji, koje su ujedno i sustavna kontrola policijskog postupanja, u samoj operativnoj provedbi pojedinog policijskog procesa koriste se kao kontrole i organizacijske mjere i radnje koje su također usmjerene na uspješno ostvarenje cilja procesa.

Takve mjere i radnje, kao i pravila struke, mogu se najčešće prepoznati i izdvojiti kao: pisane upute – procedure, raspodjela ovlasti i odgovornosti, stručno ekipiranje, jasne linije izvještavanja, odgovarajuća oprema, prijenos (sa)znanja, evidencije, kontrolne (engl. *check*) liste, obrasci, periodična mjerenja (provjere, pregledi), dupliciranje i razvrstavanje sredstava, „rezervne“ snage odnosno pričuva, specijalistička obuka, neposredni nadzor, dvostruka autorizacija, dokumentiranje, mjere za ograničavanje zaštićenih informacija, fizičke zapreke – sigurnosna zona, lozinke, usmjeravanje kretanja – sigurne rute i dr. koje su više ili manje metodološki specifične za područja različitih policijskih postupanja i javljaju se kao kontrolne mjere i radnje u procesima.

Kontrola je svaka mjera ili aktivnost koja se poduzima radi upravljanja rizicima i smanjenja vjerojatnosti da se poslovni ciljevi neće ostvariti. Rukovoditelji planiraju, organiziraju i usmjeravaju izvršavanje aktivnosti radi ostvarenja poslovnih ciljeva.¹¹

Kontrole mogu biti preventivne, korektivne, direktivne i detektivne.¹² Preventivne kontrole su radnje koje se poduzimaju prije neželjenog događaja, odnosno one onemogućuju njegov nastanak. Korektivne kontrole se poduzimaju nakon neželjenog događaja kako bi se smanjio učinak na ostvarenje cilja. Direktivne kontrole su mjere i radnje kojima je cilj ostvarenje određenog zadovoljavajućeg ishoda. Detektivnim kontrolama utvrđuju se prilike u kojima su se nepovoljni događaji pojavili kako se opet ne bi ponavljali. Te kontrole imaju učinak nakon događaja.

¹⁰ Kontrola u ovom kontekstu nije isključivo nadzorna (kontrolna) djelatnost kako je to „definirano“ unutar samog policijskog sustava podzakonskim propisom, nego svaka mjera i radnja kojom se u procesu utječe na rizike i ostvarenje cilja procesa.

¹¹ Čl. 4. t. 4. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15. i 102/19.).

¹² Ministarstvo financija, Odgovori na rizike, <https://mf.in.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-suradnja/projektiEU/Odgovori%20na%20rizike.pdf> – pristupljeno 26. 8. 2024.

3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U PROCESU PRIJEVOZA UNESREĆENIH OSOBA

Proces prijevoza unesrećenih osoba često provodi policijska ophodnja na moru. Taj je operativni proces iznimno važan. Njime se omogućuje pružanje pravodobne medicinske pomoći ozlijeđenima i spašavanje njihovih života. Povoljan ishod tog procesa ovisi o umijeću dinamičnog upravljanja u kojem upravljanje rizicima ima ključnu ulogu.

3.1. Posebnosti organiziranja rada u procesu prijevoza unesrećenih osoba

Priroda rizika u policijskim je postupanjima dinamična, situacijske slike se mijenjaju. Praćenje rizika koji se učestalo ponavljaju ili koji mogu izazvati velike negativne učinke pruža određene mogućnosti preventivnog djelovanja i smanjenja vjerojatnosti nastupa ili veličine posljedice rizika. Međutim, upravljanje rizikom često je dinamičan misaoni proces u kojem je malo vremena i zato znanje o radnom procesu, stečene vještine i iskustvo u upravljanju takvim procesom imaju presudnu ulogu za uspješno ostvarenje cilja.

„Karakteristika dinamičnosti upravljanja proizlazi odatle što je predmet upravljanja zajednički rad, upravljanje povezuje taj rad i njegove nositelje, ljude koji ga obavljaju, povezuje ih dok rade, dok su u akciji. Akcija se ni jednog trenutka ne zaustavlja, posao se ne prekida da bi se lakše koordiniralo, već upravljanje prilagođuje svoje metode i instrumente dinamici djelatnosti koju koordinira“ (Pusić, 2002:36).

Posade pomorske policije na ophodnim brodovima djeluju kao svojevrsne „ispostave“ na moru. Delegiranje ovlasti i odgovornosti ne može se uvijek ostvariti kao i na kopnu.

„Pod delegiranjem razumijevamo prenošenje zadataka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje. Umijeće, odnosno sposobnost delegiranja tj. prenošenje ovlaštenja i odgovornosti na niže organizacijske razine smatra se jednom od najvažnijih vještina vođenja“ (Sikavica i Novak, 1999:449).

U takvom okruženju članovi posada ne mogu se uvijek konzultirati s nadređenima na kopnu te je procjena rizika i donošenje odluka često njihova aktivnost. Specifičnosti u organizaciji rada i obavljanju službe, kao i u organizacijskom hijerarhijskom lancu, pojavljuju se zato što su posade policijskih plovila ujedno i policijski službenici i pomorci. Upravo zato javlja se potreba organiziranja i sjedinjenja policijskih poslova te poštovanja pomorskih zakona i pravila pomorske struke.

Pravilnik o uporabi i održavanju plovila Ministarstva unutarnjih poslova (u daljnjem tekstu: Pravilnik) dijeli službena plovila na kategorije A, B i C.¹³ Sukladno s kategorijama, plovila se razlikuju po tehničkim karakteristikama, kao što je duljina plovila i slično. Osim toga, razlikuju se i broj službujućih članova posade, autonomija, razina uređenosti i brzina. Slično im je to što su sva plovila opremljena modernim sustavima kao što su termovizijske kamere, radarski uređaji, elektroničke karte, automatski identifikacijski sustav plovila (AIS), pomoćna broдика (koja može služiti kao spasilačka broдика), pomorske i aviokomunikacijske stanice, daljinski upravljani reflektori za operacije traganja i spašavanja, a izgrađena su kako bi udovoljavala svim zahtjevima za nadzor državne granice na moru. S obzirom na dužinu plovila i konstrukcijske osobine, važno je da je posada uigrana te da svaki član posjede vještine potrebne za izvršavanje policijskih i pomorskih zadaća. Posade policijskih plovila suočavaju se s raznim tehničkim problemima kao što su gubitak signala radijske veze i mobilne mreže te eventualni privremeni gubitak internetske veze koja je osnovni uvjet za korištenje aplikacija za praćenje pomorskog prometa i nadzor državne granice. Mogući su i tehnički kvarovi plovila i

¹³ Pravilnik o uporabi i održavanju plovila Ministarstva unutarnjih poslova RH.

njihovih sustava. Specifičnost pojedinih situacija su i vremenske prilike koje znatno otežavaju komunikaciju među posadom i s osobama na plovilu prema kojima se postupa. Zapovjednicima ophodnih brodova nameću se i razni organizacijski problemi koji dodatno utječu na odlučivanje prilikom procjene rizika i sagledavanja posljedica. Radi obavljanja službenih zadaća, na plovilima se određuju stalne posade. Posada plovila odgovorna je za propisanu uporabu plovila te njegovih uređaja i opreme. Posada plovila tip A i B sastavljena je od posade palube i posade stroja. Zapovjednik plovila zapovijeda i odgovoran je za plovilo, njegovu ispravnost i posadu, a neke njegove zadaće su savjesno upravljati plovilom, osigurati spremnost plovila za izvršenje operativnih zadaća, organizirati rad na redovitom i preventivnom održavanju plovila (Štiglić, 2024).

Iz opisane organizacijske strukture razvidno je da se zapovjednik broda nalazi u ulozi vođe u policijskom timu.

„Težište je funkcije vođenja u području uprave na zapovijedanju hijerarhijski podređenima u pojedinoj organizaciji i donošenju odluka koje se odnose na provedbu vanjske zadaće organizacije, i na održavanje njezina unutarnjeg poretka. Funkcija vođenja obavlja se na temelju pravno regulirane ovlasti. Vodeći službenik ne smatra se, poput svih drugih zaposlenika, odgovornim samo za svoj osobni rad i ponašanje u službi, već i za cjelokupni uspjeh organizacije kojoj je na čelu“ (Pusić, 2002:294).

Policijska plovila mogu se naći i u ulozi jedinica traganja i spašavanja na moru. Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 8. ožujka 2024. donijela Uredbu o Nacionalnom planu traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru.¹⁴ Tim se propisom utvrđuju način i detaljniji uvjeti obavljanja poslova Službe traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru, operativni postupci i službeni zapisi Službe, stjecanje stručne izobrazbe i osposobljavanje osoba koje obavljaju službu traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru. Također, utvrđuju se jedinice traganja i spašavanja na moru i obalne promatračke jedinice te uređuju prava i obveze dobrovoljaca i uvjeti sklapanja i raskidanja ugovora o dobrovoljnom obavljanju poslova traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru. Time je Republike Hrvatske ispunila obvezu u pogledu uspostavljanja nacionalne službe traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru.¹⁵ Prema toj Uredbi ustrojena je Služba traganja i spašavanja na moru koja se sastoji od Nacionalne središnjice za usklađivanje traganja i spašavanja na moru, podsredišnjica, obalnih promatračkih jedinica te jedinica traganja i spašavanja na moru. Koordinator akcije traganja i spašavanja na moru jest djelatnik Nacionalne središnjice ili podsredišnjice za usklađivanje traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru odgovoran za usklađivanje djelovanja po pojedinom izvanrednom događaju, odnosno za sastavljanje i provedbu plana traganja i spašavanja osoba u pogibelji po izvanrednom događaju. Jedinica traganja i spašavanja na moru je pomorska, zrakoplovna ili kopnena jedinica s osposobljenom i ovlaštenom posadom, uključujući dobrovoljce. Opremljena je za obavljanje poslova traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru, tako da se i posada i policijska plovila uvode u privremenu organizacijsku strukturu koja, u odnosu na pojedini događaj, provodi traganje i spašavanje na moru. Angažiranje broda pomorske policije u akciju traganja i spašavanja provodi se uz početnu koordinaciju šefa smjene policijske postaje, a samo sudjelovanje odvija se tako da zapovjednik plovila izravno komunicira i surađuje u skladu s potrebama Središnjice za traganje i spašavanje.

¹⁴ Uredba o Nacionalnom planu traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru (NN 28/24.), <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=59944> – pristupljeno 26. 8. 2024.

¹⁵ Odluka o proglašenju Zakona o potvrđivanju Međunarodne konvencije o traganju i spašavanju na moru, 1979. (NN 14/96.). https://narodne-novine.nn.hr/clanci/međunarodni/1996_12_14_85.html – pristupljeno 26.

Organizacijska struktura jest planiran trajan raspored kojim se opisuju i utvrđuju obvezujuća podjela stalnih zadataka i nadležnosti, odnos podređenosti i nadređenosti te komunikacijske linije i linije odlučivanja. Razlikuju se opća organizacijska struktura (OOS) i posebna organizacijska struktura (POS). Posebna organizacijska struktura organizira se kada je potreba za uključivanjem većih snaga, dulje akcije ili nužnog jedinstvenog vođenja akcije (Grigoleit i sur., 2020). Iz navedenog je razvidno da je u takvim situacijama riječ o posebnoj organizacijskoj strukturi (POS).

Slika 1: Ophodni brod P-105 „Marino Jakominić“



Izvor: <https://www.tehnomont.hr/hr/project/patrolni-brod-25m>¹⁶

U različitim je okolnostima potreban hitan medicinski prijevoz unesrećenoj osobi. Najčešće se od posade broda zahtijeva hitan prijevoz do bolesnika koji se nalazi izoliran na otoku bez medicinske skrbi. Često zbog loših vremenskih uvjeta brod ne može pristati u luku namijenjenu takvom brodu pa se iskrcaj vrši preko prigodnih obala u okolnim uvalama, a zabilježeni su i slučajevi da se po timove hitne medicinske pomoći dolazi traktorima s prikolicama te ih se odvozi do bolesnika. Međutim, bez obzira na posebnosti svakog policijskog postupanja, na osnovi dugogodišnjeg iskustva mogu se prepoznati događaji koji mogu ugroziti uspješnost policijske intervencije. Takvi događaji koji se ponavljaju i mogu izazvati ozbiljne posljedice nazivaju se glavnim rizicima. Potrebno ih je identificirati, procijeniti, kontrolirati i pokušati zadržati na prihvatljivoj razini.

Upravo na promatranom procesu prijevoza unesrećenih osoba policijskim brodom pokušat će se odrediti jasan cilj promatranog procesa, prikazati glavne aktivnosti u hodogramu procesa, identificirati glavni rizici te prikazati očekivane (postojeće i nove dodatne) kontrole.

¹⁶ Tehnomont brodogradilište, <https://www.tehnomont.hr/hr/project/patrolni-brod-25m> – pristupljeno 26. 8. 2024.

3.2. Glavni i kontrolni ciljevi u procesu

U procesu prijevoza unesrećene osobe i medicinskog tima policijskim brodom kao glavni cilj mogao bi se odrediti: otklanjanje opasnosti za zdravlje unesrećene osobe osiguranjem pravodobnog pružanja liječničke skrbi i sigurnog prijevoza do mjesta kvalitetne bolničke skrbi. Kada je riječ o definiranju cilja procesa, poželjno je da bude dovoljno jasan i specifičan odnosno ne previše općenit. Morao bi biti „mjerljiv“ kako bi se na kraju postupanja moglo utvrditi je li i ostvaren. Istodobno, cilj mora biti realan, ostvarljiv. Glavni cilj u nekom procesu može imati i podciljeve, odnosno kontrolne ciljeve. Oni pomažu da se tijekom procesa mogu usmjeriti postupanja na ostvarenje tih kontrolnih ciljeva koji su svojevrsno „jamstvo“ i vodiča da će se ostvariti konačni, glavni cilj procesa. Tako se u ovom predmetnom procesu može odrediti i nekoliko kontrolnih ciljeva:

- pravodobno prikupljanje točnih podataka o zahtjevima intervencije
- sigurni ispliv, plovidba i uplov u luku odredišta
- siguran ukrcaj i suradnja s timom hitne medicinske službe
- sigurni ispliv, plovidba i pristajanje u luku prihvata s unesrećenom osobom
- podnošenje kvalitetnog pravodobnog izvješća nadređenima u organizacijskoj strukturi.

Svaki od tih kontrolnih ciljeva, da bi se ostvario, zahtijeva provođenje jedne ili više aktivnosti u procesu u kojem vođenje ima važnu ulogu. Za uspješno vođenje važni su motivacija, interpersonalni procesi i komunikacija. Tako Bass definira vodstvo kao „sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili skupina prema postizanju željenih ciljeva“ (Bass, 1981:9, prema Buble, 2006:309).

3.3. Glavni rizici i kontrole u aktivnostima procesa

Na osnovi slijeda aktivnosti predmetnog procesa definirat će se glavne prijetnje koje generiraju neželjene događaje te mjere i radnje usmjerene na smanjenje vjerojatnosti pojave i učinka rizika.

3.3.1. Zaprimanje dojave

Početak procesa i prva aktivnost odnosi se na zaprimanje dojave, odnosno zahtjeva za intervencijom. Razlog zahtjeva za pružanjem hitne medicinske pomoći može biti različit, najčešće je riječ o unesrećenoj ozlijeđenoj osobi koja se nalazi na teže dostupnoj lokaciji, primjerice otoku, plovilu na moru i slično. Također, može biti riječ o zdravoj osobi koja se nalazi na plovilu koje, primjerice, pluta nošeno vjetrom i morskim strujama zbog kvara na motoru. Takvoj osobi prijete vremenski uvjeti (oluja, jako sunce), glad i žeđ te vrlo brzo nastane i potreba za medicinskom pomoći. U ljetnim mjesecima more privlači brojne sportske ribolovce (ronioce) koji se u ribolov često upućuju sami. Zbog velikog napora tijekom ronjenja roniocima često pozli prilikom izrona te se onesvijeste. Potraga za takvom osobom treba početi što prije. U posljednjih nekoliko godina ljudi se sve češće upućuju na veslanje na stajaćim daskama (SUP-ovi), dovedslaju do neke hridi ili otočića te se zbog iscrpljenosti, jakog sunca ili nepovoljnih vremenskih uvjeta ne mogu vratiti, stoga je potrebno što ranije krenuti u spašavanje, odnosno potragu za takvom osobom.

Na osnovi iskustava iz pruženih intervencija, jedan od glavnih rizika koji može utjecati na uspješnost intervencije jest nedostatak potrebnih podataka koji se odnose na vrijeme, mjesto, podatke o unesrećenim osobama i njihovim ozljedama te ostalih podataka koji se odnose na predstojeću suradnju s timom hitne medicinske službe. Očekivane kontrolne mjere u promatranom procesu, odnosno one koje su uvedene ili se mogu uvesti u proces, jesu kontrolne liste s popisom podataka koje prikuplja službena osoba koja zaprima dojavu. Osim te kontrolne mjere, na rizik od nedovoljnih ili netočnih podataka, koji mogu utjecati na brzinu ukrcanja medicinskog tima i pružanja intervencije, mogu utjecati neometana i nejasna linija komunikacije i izvještavanja između šefa smjene, zapovjednika broda i tima hitne medicinske službe. Dovoljan broj podataka znatno utječe na donošenje kvalitetne odluke.

„Prikupljanje informacija prvi je važan zadatak u pripremi planiranja. Kao i kod drugih aktivnosti, tako je i za planera važno da u pravo vrijeme raspolaže pravim informacijama u pravom obliku. U tu svrhu potrebno je poznavati potrebe za informacijama, pronaći prave izvore informiranja i izgraditi sustav koji će omogućiti prikupljanje, obradu, pohranjivanje i isporuku informacija. Informacija je svrsishodno znanje, ona utječe na odluku primatelja informacija“ (Osmanagić Bedenik, 2002:85).

3.3.2. Priprema posade i plovila

Druga aktivnost ovog procesa jest cjelovit skup radnji koji se odnose na pripremu plovila i posade. Posadu i opremu potrebno je pripremiti u skladu s uvjetima plovidbe. Najčešći rizik su nepotpuni podaci o vremenskim prilikama koji mogu utjecati na neprimjerenu opremljenost i spremnost posade broda, što može dovesti do ozljeđivanja i kašnjenja u pružanju intervencije. Pritom se kao kontrolna mjera javlja učestala provjera (periodična provjera) dostupnih meteoroloških aplikacija o prognozi vremena u razdoblju planiranog postupanja. Također, stručna pravila i procedure o načinu fiksiranja predmeta i opreme na brodu te edukacija o ponašanju i kretanju na brodu mogu eliminirati ili smanjiti posljedice kao što su gubitak ili oštećenje opreme ili ozljeđivanje osoba na plovilu.

Osim tih kontrolnih mjera koje je potrebno prilagoditi svakoj pojedinoj situaciji, predviđene su i preventivne sustavne kontrolne mjere i radnje, predviđene propisom. Tako su Pravilnikom o uporabi i održavanju plovila MUP-a RH (u daljnjem tekstu: Pravilnik)¹⁷ obuhvaćene različite kontrolne mjere koje se provode radi smanjenja rizika neispravnosti plovila i opreme te neobučenosti posade policijskog plovila. Radi osiguranja osposobljenosti za vještine i znanja pomoraca, policijski službenici dužni su imati odgovarajuća stručna pomorska zvanja u skladu s radnim mjestom na koje se raspoređuju, što se dokazuje svjedočbom o osposobljenosti koju izdaje nadležno tijelo Ministarstva mora, prometa i infrastrukture.

Kontrolna mjera kojom se smanjuje rizik neispravnosti plovila i opreme provodi se i odgovarajućim kontrolnim evidencijama. U tu svrhu vode se Dnevnik plovila i Kontrolna lista brodskih sustava i opreme, koja se vodi svakodnevno. U Dnevnik plovila upisuju se osnovni podaci o plovilu, tablica sa specifikacijom opreme koja je ugrađena na plovilu i aktivnosti pomorske policije za svaki pojedini dan. Svaki pojedini sustav ili element opreme označava se slovom „I“ kada je utvrđena ispravnost i slovom „N“ kada je utvrđena neispravnost.

¹⁷ Pravilnik o uporabi i održavanju plovila Ministarstva unutarnjih poslova, MUPRH.

Tijekom obavljanja službe zapovjednik plovila i upravitelj stroja obavljaju dnevni pregled plovila. Također, propisana je procedura evidentiranja i obavješćavanja nadležnih službi radi otklanjanja neispravnosti. Kao kontrolna mjera uvedena je i procedura održavanja plovila, koja predviđa dvije razine. Prva razina podrazumijeva preventivno, redovito i servisno održavanje, dok druga obuhvaća godišnji remont, generalno uređenje i obnavljanje brodskih sustava. Također, izvršena je jasna podjela poslova i dužnosti te je uvedena radna funkcija rukovoditelja nadležnog za poslove održavanja plovila u policijskoj upravi. Na razini Ministarstva vodi se Karton plovila u koji se evidentiraju sva ugrađena oprema i radovi održavanja.

Iz opisanog je razvidno da je riječ o prethodnim kontrolnim mjerama i radnjama, evidencijama, procedurama i periodičkim provjerama, kojima se razina rizika od neispravnosti plovila i opreme želi zadržati na prihvatljivoj razini.

3.3.3. Plovidba i uplov broda u luku odredišta

Sljedeća aktivnost promatranog procesa bila bi plovidba policijskog broda. Tijekom plovidbe jedan od glavnih rizika nastanka velike štetne posljedice na uspješnost procesa jest tehnički kvar na brodskom motoru ili gubitak napajanja električne energije na brodu. Jasna podjela poslova i odgovornosti provedena je u Pravilniku u kojem su jasno naznačene dužnosti upravitelja stroja. Tako upravitelj stroja, nakon kvalitetne pripreme stroja, provodi kontrolnu mjeru kontinuiranog neposrednog nadzora stroja. Ta mjera provodi se obilascima strojarne i praćenjem rada stroja na posebnom panelu u kormilarnici broda putem nadzornih instrumenata koji prikazuju ispravnost sustava cjevovoda, pumpi i drugih dijelova sustava. Također, prate se temperatura, pritisci i razine tekućina u pogonskim motorima i generatorima struje jer su to glavni indikatori, odnosno „najavljivači“ rizika kvara. Cilj te kontrolne mjere jest pravodobno prepoznati „opasnost“ i preventivno reagirati podešavanjem rada pojedinog sustava stroja. Osim te kontrolne mjere, u plovidbi je uobičajeno, korištenjem radarskih i drugih uređaja, odabrati i najpovoljniju rutu u odnosu na trenutačne vremenske prilike.

Do izloženosti riziku ozljeda posade dolazi zbog neispravnosti opreme, naročito dijelova broda koji su prepoznati kao opasne „točke“, kao što je npr. kormilarnica. Ispravni sigurnosni pojasevi i druga oprema moraju navedeni rizik osigurati na prihvatljivoj razini (Štiglić, 2024.).

Sljedeća cjelina radnih operacija odnosi se na uplov broda u luku odredišta. Rizik koji uvelike može utjecati na ostvarenje glavnog cilja „promatranog“ procesa jest nedostatak prostora u luci za privez broda. Osiguranje jasne linije komunikacije s lučkom upravom i mjesnim vlastima trebalo bi rezultirati alternativnim vezom. Naime, svaka luka na operativnom dijelu obale mora imati tzv. interventni vez koji je namijenjen policijskim plovilima, plovilima kapetanije, protupožarnim brodicama i ostalim plovilima koja interveniraju u slučaju izvanrednih okolnosti.¹⁸ Alternativne mogućnosti (kontrola dupliciranja i razdvajanja sredstava) u planiranju, kojima se osigurava nastavak procesa u slučaju zapreka, mogu se pojavljivati kao kontrolna mjera u mnogim procesima, pa tako i ovom. Primjenom navedenih kontrolnih mjera glavni rizici u ovoj fazi procesa održavaju se na prihvatljivoj razini.

¹⁸ Pravilnik o uvjetima i načinu održavanja reda u lukama i na ostalim dijelovima unutarnjih morskih voda i teritorijalnog mora Republike Hrvatske (NN 72/2021.) čl. 24. st. 1. „Tijelo koje upravlja lukom dužno je, u slučaju više sile i kada su ugroženi ljudski životi ili sigurnost plovidbe, omogućiti plovnom objektu prvenstvo priveza.“

3.3.4. Suradnja s timom hitne medicinske službe

Sljedeća faza tog specifičnog procesa počinje aktivnostima koje su uvjetovane suradnjom posade broda i tima hitne medicinske službe koji pruža medicinsku pomoć unesrećenoj osobi. Riječ je o nizu radnih operacija pružanja pomoći policijske posade broda timu hitne medicinske službe u dolasku i dostavi te transportiranju medicinske opreme (nosila i dr.) do unesrećene osobe i broda, ukrcaju unesrećene osobe i pripremi tima hitne medicinske službe i unesrećene osobe za prijevoz do luke odredišta.

Glavni rizici koji mogu utjecati na uspješnost intervencije jesu neiskustvo medicinskog osoblja u pristupu i ukrcaju na brod, ali i samom kretanju na brodu. Moguće posljedice su ozljeđivanje osoblja medicinskog tima, ali i pogoršanje zdravstvenog stanja unesrećene osobe. Kao kontrolna mjera nameće se dodatna edukacija medicinskog osoblja i uvježbavanje za takve situacije (Štiglic, 2024).

3.3.5. Isplov, plovidba i uplov broda s unesrećenom osobom u luku

Završna terenska faza procesa jest povratak s unesrećenom osobom. Prijetnje uspješnom ostvarenju cilja tijekom isplova i plovidbe povezane su s trenutačnim vremenskim prilikama koje je potrebno pravodobno periodički provjeravati. Opasnost od narušavanja zdravstvenog stanja ukrcane unesrećene osobe povećana je uslijed eventualnih loših vremenskih uvjeta. Također, veća je vjerojatnost ozljeda medicinskog tima koji u otežanim uvjetima plovidbe moraju pružati medicinsku pomoć unesrećenoj osobi i održavati njezino zdravstveno stanje. Upravo zato nužna je stalna i jasna komunikacijska povezanost s bazom, ali u slučaju potrebe i s Nacionalnom središnjicom traganja i spašavanja na moru.

Kada je nužno i za to postoje vremenski uvjeti, može se izvršiti prinudna evakuacija na odgovarajućem mjestu te daljnji prijevoz zamijeniti ili većim plovilom ili prijevozom helikopterom. Pogodna mjesta za evakuaciju i spašavanje na uobičajenim trasama plovidbe, koja su u slučaju nevremena manje izložena vjetru i udarima valova, mogu se locirati unaprijed. Na takvim mjestima poželjno je provoditi i simulacijske vježbe kojima će se povećati sposobnost i sinergija policijskih i drugih posada, kao i suradnja s timom hitne medicinske službe.

3.3.6. Izvještavanje

Većina operativnih procesa, pa tako i onih u policiji, završava podnošenjem kvalitetnog i pravodobnog izvješća nadređenima u organizacijskoj strukturi. Pravodobna raspodjela posla i zaduženje određenog djelatnika za bilježenje i praćenje svih potrebnih podataka u konačnici olakšava taj završni dio te cjelokupni proces čini transparentnim i korisnim za buduće intervencije. U tu svrhu, kako je već i opisano, služi i Dnevnik plovila. U slučaju sudjelovanja u akcijama spašavanja na moru koje koordinira djelatnik Nacionalne središnjice za usklađivanje traganja i spašavanja osoba, podnosi se SITREP izvješće,¹⁹ čija je forma propisana u Priručniku službe traganja i spašavanja.²⁰

¹⁹ SITREP (engl. *Situation Report*) je standardizirano izvješće o statusu akcije traganja i spašavanja na moru. Koordinator akcije traganja i spašavanja na licu mjesta dostavlja izvješće koordinatorskoj akcije traganja i spašavanja na moru i/ili koordinatorskoj akcije traganja i spašavanja na moru dostavlja to uključenim sudionicima akcije traganja i spašavanja na moru. Sadržaj i forma propisani su u službenom Priručniku Službe traganja i spašavanja.

²⁰ Uredba o Nacionalnom planu traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru (NN 28/24.), <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=59944> – pristupljeno 26. 8. 2024.

4. PROCES PRIJEVOZA UNESREĆENIH OSOBA HELIKOPTEROM – UPRAVLJANJE RIZIKOM

Na području Dubrovačko-neretvanske županije, na inicijativu Hrvatskog zavoda za hitnu medicinu, uz hitni prijevoz brodicom uspostavljena je i Helikopterska hitna medicinska služba (HHMS) s pomoću helikoptera Ministarstva. Zrakoplovna jedinica Antiterorističke jedinice Lučko provodi letačke operacije spašavanja i prijevoza ozlijeđenih osoba na području kopna i mora.²²

Upravljanje rizikom provodi se u skladu s Priručnikom za upravljanje sigurnošću u kojem je detaljno opisan način upravljanja sigurnošću i rizicima u Zrakoplovnoj jedinici. Letačke operacije naročito su intenzivne tijekom ljetnih mjeseci, kada je povećan priljev turista. Realizirane su stotine „medicinskih“ letova i spašeni mnogi ljudski životi. U letačkim operacijama često se koristi helikopter proizvođača Airbus tip EC 135, namijenjen prijevozu i spašavanju unesrećenih osoba. Polijetanje je moguće u roku pet minuta nakon zaprimljenog poziva operativnog centra, što unutar „zlatnog sata“ omogućuje prijevoz i zbrinjavanje unesrećenih do najbliže bolnice.

4.1. Cilj i glavne aktivnosti procesa

Taktički cilj jest otklanjanje opasnosti za ljudske živote omogućavanjem i pravodobnim pružanjem liječničke skrbi i prijevoza do zdravstvene ustanove u kojoj se osigurava odgovarajući liječnički tretman ozlijeđenih i bolesnih osoba. Slijed glavnih aktivnosti procesa čine pripreme helikoptera za let, uzlijetanje i let do odredišta, ukrcaj unesrećenih, uzlijetanje helikoptera s unesrećenima te povratni let i slijetanje do zdravstvene ustanove.

4.2. Glavni rizici i očekivane kontrole

Posebnosti glavnih operativnih prijetnji u ostvarenju cilja tog procesa proizlaze iz specifičnosti i načina prijevoznog sredstva. Tako, primjerice, drveće i vegetacija, stupovi i žice dalekovoda mogu prouzročiti udar glavnog ili repnog rotora helikoptera. Također, prevelik nagib ili pijesak na tlu zbog zasljepljivanja pilota uslijed prašine (poznat kao Brownout efekt) mogu biti uzrok manjeg ili većeg kvara helikoptera. U takvim se slučajevima poduzima očekivana kontrola osiguranja pozicije za slijetanje. Pritom trebaju biti utvrđene potrebne minimalne dimenzije ili promjeri sigurnosne zone slijetanja. Sigurnosne zone mogu se osigurati policijskim trakama, rotacijskim svjetlosnim signalima policijskih i drugih vozila, primjerice za nužno slijetanje na prometnicu.

Kao kontrola pojavljuje se i nužno iskustvo pilota s utvrđenim potrebnim brojem minimalnih sati leta. Opasnosti prijevoza helikopterom preveniraju se i posebnim procedurama medicinskog osoblja u odnosu na unesrećenu osobu te katalogom bolesti indiciranim za prijevoz unesrećenih. Koristi se posebna oprema, primjerice vakuumske vreće za osobe ozlijeđene kralježnice, odgovarajuće „košare“ za prijevoz male djece i ostala medicinska oprema. Glavne opasnosti (hazardi) koje generiraju rizike, kao i moguće posljedice i kontrolne mjere u

²¹ Hrvatski zavod za hitnu medicinu, službeno glasilo HMS, br. 15, studenoga 2023.
<https://www.hzhm.hr/strucne-publikacije/sluzbeno-glasilo> (pristupljeno 9. 12. 2024.).

²² Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova (NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18., 109/18., 24/19., 79/19., 97/20., 7/22. i 149/22.)
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2022_01_7_71.html – pristupljeno 3. 12. 2024.

aktivnostima tog procesa definirane su u obrascima Radec (engl. *Risk Assessment, Description, Evaluation and Control*). Tako se omogućuju jasan pregled i priprema te evaluacija i pravodobno ažuriranje popisa opasnosti i događaja koji mogu ugroziti prijevoz i spašavanje unesrećenih osoba (Križanić, 2021).

5. ZAKLJUČAK

Prijevoz unesrećenih osoba policijskim brodom kojim upravlja policijska posada proces je koji se često odvija u ustrojstvenim jedinicama policije na moru. Kao i svaki radni proces, ima jasan, mjerljiv, ostvarljiv i vremenski određen cilj koji je usklađen s općim zadaćama policije. Cilj bi se, koristeći policijsku terminologiju, mogao definirati kao otklanjanje opasnosti za zdravlje ozlijeđene ili bolesne osobe prijevozom i omogućavanjem pravodobne i sigurne medicinske pomoći. Upravljanje rizicima jest alat zapovjednika broda, ali i cijele posade koja čini organizacijsku strukturu u tom zahtjevnom i vrlo važnom procesu. Na osnovi dugogodišnjeg radnog iskustva definirane su glavne aktivnosti koje su zaokružena cjelina mjera i radnji u pojedinim dijelovima analiziranog predmetnog procesa. To su zaprimanje dojave, ispliv broda, plovidba, uplov i pristanak broda, postupanje i suradnja s timom hitne medicinske službe (HMS) prema unesrećenoj osobi, povratak s unesrećenom osobom i podnošenje izvješća. U takvim aktivnostima mogu se prepoznati i opisati najčešći događaji koji mogu ugroziti ostvarenje cilja tog procesa. Takvi događaji izazivaju rizike, a njima valja upravljati tako da ih se održi na prihvatljivoj razini. Mjere i radnje kojima se prepoznati rizici pokušavaju zadržati na prihvatljivoj razini nazivaju se kontrolama.

Kontrole u policijskim procesima imaju svoje posebnosti, ali i sličnosti s nekim kontrolama u drugim područjima rada. To su uvođenje dodatnih evidencija, obrasci s kontrolnim listama, periodične provjere koje se odnose na ispravnost plovila i opreme, procedure izvještavanja o eventualnim neispravnostima opreme, propisana raspodjela poslova i odgovornosti i slično. Kontrole u pojedinom procesu mogu se nazvati očekivanima, dakle to nisu „novosti“ u procesu. Mnoge su uvedene u proces i svakodnevno se koriste. Važno je znati prepoznati ih kao kontrolne mjere i radnje, a upravo to omogućuje provjeru djeluju li ispravno i ostvaruju li svoju svrhu. Na osnovi toga odlučuje se trebaju li se uvesti i neke nove kontrolne mjere i radnje te tako dodatno osigurati ostvarenje cilja procesa.

Prepoznavanje rizika, popis i provjera kontrolnih mjera i radnji u procesu, odnosno samoupravljanje rizicima, osiguravaju veću učinkovitost u ostvarenju cilja. Uvođenje Registra rizika u operativne procese – koji će sadržavati popis glavnih opasnosti u pojedinim aktivnostima procesa, opisane posljedice i očekivane kontrolne mjere – jedna je od mogućih mjera usmjerenih na sustavan pregled i praćenje rizika. U tu svrhu mogu se koristiti i već isprobani obrasci u pojedinim područjima rada, primjerice opisani obrazac Radec prilikom prijevoza helikopterom. Registar rizika mora biti aktualan pa je elemente registra rizika potrebno pravodobno ažurirati na temelju novih iskustava. Za njegovo vođenje mora biti jasna odgovornost rukovoditelja ili osobe zadužene za sigurnost u organizaciji.

Popis kontrolnih mjera i radnji u procesima omogućuje utvrđivanje znanja i vještina potrebnih sudionicima analiziranog radnog procesa (npr. znanja i vještina pomoraca, rukovanje bolničkom opremom, pravila kretanja na brodu, kako fiksirati opremu i unesrećenu osobu, kako popraviti lakše tehničke kvarove, koje procedure ažurirati, uvesti nove i slično). Prema utvrđenim potrebama za znanjima i vještinama, moguće je racionalnije planirati i utvrđivati programe edukacije, uključujući i simulacijske vježbe spašavanja. Kompetencije sudionika trebale bi biti u skladu s potrebama za obavljanje tih zahtjevnih i važnih zadaća kojima se u konačnici spašava najvrjednije dobro, ljudski život.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb, Školska knjiga.
2. Broder James, F. (2003). *Analiza rizika i ispitivanje sigurnosti*. Zagreb: Izbor, 1–2., 102–115, 3–4., 228–234.
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
4. Bukša, J., Zec, D. (2005). *Model procjene pomorskih rizika u ograničenom plovnom području*, Rijeka, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research., god. 19., 173–193.
5. Grigoleit, B., Wulff, S. P., Štrk, D., Labaš, D. (2020). *Taktika policijskog postupanja – organizacija, planiranje, odlučivanje prilikom policijskih intervencija*. Zagreb, MUPRH.
6. Horvat, Đ. (2007). *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb, Edukator.
7. Jurak, F. (1993). *Organizacija i funkcioniranje policije*, Zagreb, MUPRH.
8. Orlović, A. (2001). *Organizacija policije*. Zagreb, MUPRH.
9. Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*, Zagreb, Školska knjiga.
10. Pusić, E. (2002). *Nauka o upravi*, Zagreb, Školska knjiga.
11. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb.
12. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka: Ekonomski fakultet.

Diplomski radovi

1. Štiglić, J. (2024). *Upravljanje rizicima ophodnje na moru u procesu pružanja pomoći unesrećenim osobama*, Diplomski rad, Zagreb: Policijska akademija „Prvi hrvatski redarstvenik“, Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti.
2. Križanić, R. (2021). *Upravljanje rizicima u procesu spašavanja unesrećenih osoba helikopterom*, Diplomski rad, Zagreb: Policijska akademija „Prvi hrvatski redarstvenik“, Visoka policijska škola.

Pravni propisi

1. Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, Narodne novine, br. 78/15., 102/19.
2. Odluka o proglašenju Zakona o potvrđivanju Međunarodne konvencije o traganju i spašavanju na moru, 1979., Narodne novine, br. 14/96.
3. Uredba o Nacionalnom planu traganja i spašavanja osoba u pogibelji na moru, Narodne novine, br. 28/2024.
4. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova, Narodne novine, br. 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11/17., 129/17., 5/18., 109/18., 24/19., 79/19., 97/20., 7/22. i 149/22.
5. Pravilnik o uvjetima i načinu održavanja reda u lukama i na ostalim dijelovima unutarnjih morskih voda i teritorijalnog mora Republike Hrvatske, Narodne novine, br. 72/2021.
6. Pravilnik o uporabi i održavanju plovila Ministarstva unutarnjih poslova RH.

Internetski izvori

1. Adelsberger Z., System menagement:
–<http://zdenko.adelsberger.blogspot.com/2011/03/iso-31000-i-genericki-pristup.html>
pristupljeno 23. 8. 2024.
2. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2024. Hrvatski opći leksikon - 2012. (mrežno izdanje). –<https://www.hrleksikon.info/definicija/rizik.html> pristupljeno 15. 2. 2024.
3. Ministarstvo unutarnjih poslova, III. izmjene i dopune Strategije upravljanja rizicima za razdjel MUP-a
https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/2016/Istrategija_rizici_3_izmjene.pdf
– pristupljeno 27. 8. 2024.
4. Ministarstvo financija RH, Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama javnog sektora,
<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/fin-upravljanje-kontrole/upravljanje-rizicima//Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf> – pristupljeno 27. 8. 2024.
5. Ministarstvo financija, Odgovori na rizike, prezentacija, –<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-%20rizike.pdf> pristupljeno 26. 8. 2024.
6. Tehnomont brodogradilište; <https://www.tehnomont.hr/hr/project/patrolni-brod-25m>
– pristupljeno 26. 8. 2024.

Abstract

Davor Labaš*, Juraj Štiglić**

Risk Management in the Transport of Injured Persons at Sea

Police officers assigned to a vessel as crew members perform their daily police duties under the special conditions of the maritime environment. The police shipboard personnel form an independent organisational structure, which, in addition to exercising its police powers, must also ensure the efficient management of the vessel, often in difficult weather conditions. The police shipboard crew is both a team of police officers and a team of seafarers. In addition to the necessary knowledge and skills of police officers, maritime skills and knowledge are also required. These requirements are particularly evident in crises, e.g. when rescuing people whose health and lives are in danger. One such process is the transport and provision of emergency medical assistance to persons whose health is impaired due to accidents at sea or who require urgent hospital treatment. For this reason, it is important to identify and manage events that could jeopardise the achievement of the objectives of this process, namely risk management. Based on years of experience in fulfilling these tasks, the main operational risks to which these activities are exposed are identified as part of the description and elaboration of the activities that make up this process. The expected control measures and actions are defined to maintain risks at an acceptable level. This ensures that the process achieves its objective. A similar process takes place during the transport of injured persons by helicopter. Specific dangers and expected control measures for transporting injured persons in this mode have been highlighted. This operational process is used as an example to illustrate the importance and special features of operational risk management in police procedures.

Keywords: risk management, police process, police ship, police helicopter, transport of injured persons.

* Davor Labaš, Senior Lecturer, University of Applied Sciences in Criminal Investigation and Public Security, Ministry of the Interior, Republic of Croatia.

** Juraj Štiglić, student of the Specialist Professional Study Programme in Criminal Investigation, Police Officer at Rijeka Maritime Police Station.