

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ
Студија менаџмента људских и социјалних ресурса



КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ У ЕСТОНИЈИ

- ДИПЛОМСКИ РАД -

Ментор:
Желимир Кешетовић
Проф. др

Студент:
Бојана Петровић
52/16

Београд, 2023. година

САДРЖАЈ

1. Увод	4
2. Уопштено о Естонији	6
3. Кризни менаџмент у Естонији	9
4. Реаговање у конкретним кризама	15
4.1. <i>Отмица авиона аерофлота ТУ 131</i>	15
4.2. <i>Избегличка криза у Естонији 1994-1995. године</i>	19
4.3. <i>Пљачка оружја Костивере 1997. године</i>	23
4.4. <i>Сајбер напад у Естонији 2007. године</i>	27
5. Закључак	32
Литература	38

1. Увод

Различите врсте кризних ситуација су пратилац људских друштава од првих људских заједница до савременог доба. Упоредо са њима постоје и покушаји људи да ове деструктивне догађаје избегну или да се за њих, у оквиру историјски условљених и расположивих могућности, на најбољи начин припреме како би умањили њихове штетне и разарајуће последице. У том смислу савремене државе се, у принципу, не разликују много од примитивних људских заједница. Оно што се, међутим, разликује је степен људског знања, материјално техношког напретка, организације, комуникације и координације. Данас, управљање кризама је део националне безбедности и једна од важних функција савремених држава. Национални системи кризног управљања су се постепено изграђивали у зависности од карактеристика државе, величине територије, броја становника, угрожености различитим врстама опасности, економске развијености, политичког система, управних традиција, геополитичког и регионалног контекста, историјских искустава, националне културе/менталитета и др.

Естонија је, заједно са друге две балтичке државе (Литванијом и Летонијом) након Другог светског рата била социјалистичка република у саставу Совјетског Савеза, да би након пада Берлинског зида прогласила независност 1991. године и кренула у транзицију ка систему тржишне економије и либералне демократије.

Естонија се кроз историју се сусретала са различитим кризним ситуацијама. Њен одговор на кризну ситуацију условљен је деловањем тима за реаговање у кризним ситуацијама на челу са Министарством унутрашњих послова. У Естонији је забележено више криза попут избегличке кризе, отмица авиона, пљачке оружја Костивере и сајбер напада у Естонији. Свакако једна од најозбиљнијих криза, и уједно криза која је отворила нову димензију хибридних сукоба/ратова, је био хакерски напад на најважније естонске институције у 2007. години.

Анализа ових случајева који обухватају национална искуства у кризама у Естонији након независности земље, представља свеобухватан напор који користи међусекторску истрагу естонских способности управљања кризама. Међутим, циљ није да се процени ефикасност ових способности, већ да се извуку поуке из искустава. Овде нас интересују исходи и учинак – зашто се неке кризе завршавају добро, а друге не.

2. Уопштено о Естонији

После векова данске, шведске, немачке и руске владавине, Естонија је стекла независност 1918. године. Насилно укључена у састав СССР-а 1940. – акција коју САД и многе друге земље никада нису признале – повратила је слободу 1991. распадом Совјетског Савеза. Од када су последње руске трупе отишле 1994. године, Естонија је била слободна да промовише економске и политичке везе са Западом. Придружила се и НАТО-у и ЕУ у пролеће 2004. године, формално се придружила ОЕЦД-у крајем 2010. и усвојила евро као званичну валуту 1. јануара 2011. године.

Локацијски је смештена у Источној Европи, граничи се са Балтичким морем и Финским заливом између Летоније и Русије. Бивша је Естонска Совјетска Социјалистичка Република (док је била окупирана од стране СССР-а). Назив земље може да потиче од Аести, древног народа који је живео дуж источног Балтичког мора у првим вековима нове ере. По типу владавине је парламентарна република. Нови устав, заснован углавном на документу из 1938. ступио је на снагу почетком јула 1992 године. Правни систем је грађанскоправни а извршну власт врши шеф државе. Главни град је Талин. Популација броји 1,211,524 (2022 проц.) становника а у односу поређења земље са светом заузима 160 место. У поређењу са другим европским земљама, Естонија има велики проценат становника рођених у иностранству и њихове деце. Само око две трећине становништва су етнички Естонци. Руси су најзначајнија мањина, чинећи око једне четвртине становништва (24,8%). Међу осталим етничким мањинама истакнути су Украјинци(1,7%). Белоруси(1%) и Финци. Естонски је службени и званични језик земље и више од две трећине становништва говори га као матерњи језик а отприлике једна четвртина говори руски као свој матерњи језик (29,6%) (<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/estonia/>).

Естонија је чланица ЕУ од 2004. и еврозоне од 2011. године, има модерну тржишно засновану економију и један од виших нивоа дохотка по глави становника у

централној Европи и балтичком региону, али њена привреда у великој мери зависи од трговине. Економија има користи од јаких сектора електронике и телекомуникација и трговинских веза са Финском, Шведском, Немачком и Русијом. У периоду непосредно након стицања независности, Естонија је наставила да користи руску рубљу као своју валуту. Почевши од јуна 1992. године, република је емитовала сопствену валуту, круну, која је замењена евром у јануару 2011. Поред чланства у ЕУ, Естонија је приступила Светској трговинској организацији (СТО) 1999. године (<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/estonia/>).

Што се тиче извоза, главни партнери су Финска 13%, Шведска 9%, Летонија 8%, Русија 8%, Сједињене Америчке Државе 7%, Литванија 6%, Немачка 6% (2019.)

Главни партнери за увоз робе су Русија 12%, Немачка 10%, Финска 9%, Литванија 7%, Летонија 7%, Шведска 6%, Пољска 6%, Кина 6% (2019) а роба која се увози је рафинисана нафта, уље катрана, опрема за емитовање и упаковани лекови (2019) (<https://www.britannica.com/place/Estonia/additional-info#contributors>).

Војне и безбедносне снаге Естоније су Естонске Одбрамбене снаге, Копнене снаге, Морнарица, Ваздухопловство и Резерве Одбрамбене лиге Естоније (2022). Снаге војног и безбедносног особља броје око 7.000 активних војника, и око 15.000 у Лиги одбране (2022.). Естонска војска има ограничен инвентар из совјетске ере и неке новије набављене модерне системе наоружања, углавном из западноевропских земаља, посебно Француске и Холандије. Од 2017. године Естонија је домаћин мултинационалне борбене групе НАТО копнених снага предвођене Уједињеним Краљевством у оквиру иницијативе Алијансе за појачано напредно присуство; НАТО обезбеђује ваздушну заштиту за Естонију од 2004. године кроз своју мисију ваздушне полиције, земље чланице НАТО-а које поседују ваздушне борбене способности добровољно доприносе мисији на 4-месечним ротацијама; НАТО борбени авиони се налазе у естонској ваздушној бази Амари од 2014.

Проблеми са којима се сусреће Естонија су ти да је произвођач синтетичких дрога и важна зона претовара канабиса, кокаина, опијата и синтетичких дрога од уласка у Европску унију и Шенгенски споразум, а потенцијално прање новца у вези са организованим криминалом и трговином дрогом представља разлог за озбиљну забринутост. Будући да суседи ЕУ укључују неке од најрањивијих региона на климатске промене, нпр. Северна Африка и Блиски исток, миграциони притисак на границама Европске уније и политичка нестабилност и сукоби могли би да се повећају у будућности (<https://www.climatechangepost.com/estonia/security-and-crisis-management/>).

3. Кризни менаџмент у Естонији

Естонски систем управљања кризама је заснован на мерама које се могу предузети у циљу заштите људских живота, имовине и животне средине током цивилних ванредних ситуација. У Естонији највиши орган одговоран за управљање ванредним ситуацијама и катастрофама је Министарство унутрашњих послова. Естонски одбор за спасавање је директно подређен Министарству унутрашњих послова и има кључну улогу у представљању Естоније у разним међународним форумима као што су УН, ЕУ и НАТО. Још једна државна институција у надлежности Министарства унутрашњих послова је Центар за хитне случајеве који је задужен за обраду позива за хитне случајеве на број 112 и слање спасилачких тимова на место ванредне ситуације. Као и у другим државама балтичког региона, организациона структура је централизована. Одбрамбене снаге се распоређују као одговор на кризу или катастрофу, али у случајевима када су исцрпљене све друге способности државе за управљање кризама или када су потребни ресурси или способности доступни само Одбрамбеним снагама.

Најважније непрофитне и волонтерске организације у Естонији су Црвени крст, Естонски синдикат добровољних ватрогасаца, Естонско удружење шефова ватрогасних и спасилачких служби и Естонско удружење за спасавање живота и Лига одбране, који су такође добили задатак да помажу у спасилачком раду (https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civilprotection/national-disaster-management-system/estonia_en). Главни регулативни оквир за цивилну заштиту и ванредне ситуације дефинисан је Законом о ванредним ситуацијама и Законом о спасавању Естоније. Главни задатак кризног менаџмента је да обезбеди спремност за примену Закона о сајбер безбедности и Закона о ванредним ситуацијама: планирање и управљање на

Главни задатак кризног менаџмента је да обезбеди спремност за примену Закона о сајбер безбедности и Закона о ванредним ситуацијама: планирање и управљање на

националном и међународном нивоу. Поред тога, кризни менаџмент организује национално решавање опсежних сајбер инцидената.

Управа за информациони систем (РИА) обезбеђује спремност за решавање криза изазваних сајбер инцидентима. Сајбер вежбе се организују на националном и међународном нивоу за проверу оспособљености и увежбавање решавања криза изазваних сајбер инцидентима. На пример, вежбе Европске уније, које се одржавају сваке две године су Сајбер Европа и Сајбер СОПЕх. Вежбе које организују државни органи су у надлежности Министарства одбране и МУП-а. Сајбер инцидент је догађај који се дешава у систему који компромитује или штети безбедности система. Може доћи до прекида виталних услуга, до угрожавања информационих система неопходних за функционисање државе, угрожавања живота или здравља људи, озбиљних еколошких и материјалних штета.

Концепт националне безбедности Републике Естоније је кључни документ који утврђује циљеве, принципе и правце безбедносне политике. Још један важан концептуални документ је Стратегија естонског одбора за спасавање 2015-2025, којом се планирају активности одбора у периоду од десет година (https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civilprotection/national-disaster-management-system/estonia_en).

Естонија је потписала регионалне и мултилатералне одредбе Савета Европе, ЕУ, НАТО-а и ОЕБС-а за помоћ у кризним ситуацијама. Естонија је активан покретач у области поморске сарадње и стратешког и оперативног дијалога међу земљама Балтичког мора.

Према Закону о ванредним ситуацијама Естоније, „ванредна ситуација је догађај или ланац догађаја који угрожава живот или здравље многих људи или узрокује значајну имовинску штету или значајну штету по животну средину или озбиљне и обимне поремећаје у континуираном раду виталних служби и реаговању за шта је потребно хитно координирано деловање више агенција или лица које они

ангажују“; док је управљање кризама описано као „систем мера, који укључује спречавање ванредних ситуација, припрему за ванредне ситуације, реаговање на ванредне ситуације и ублажавање последица ванредних ситуација“. Као кључне активности управљања кризом сматрају се идентификација потенцијалних ванредних ситуација или анализа ризика и акциони планови за акцију у ванредним ситуацијама (тј. планови за ванредне ситуације)“ (Spasov, 2015, стр.24).

Влада Републике има одговорност да развије националну политику управљања кризама и да усмерава и координира активности министарстава, Државног канцелара и гувернера округа. Такође даје сагласност на национални план управљања кризама и формира стални одбор за управљање кризама Владе Републике у циљу усаглашавања и координације активности управљања кризним ситуацијама“. Влада образује стални одбор за управљање кризама који даје мишљење о смерницама за израду процена ризика и операција управљања ванредним ситуацијама.

Због децентрализованог система управљања кризама, Влада Републике прописом утврђује листу догађаја који могу довести до ванредног стања и који су предмет процене ризика и одређује органе задужене за израду процене ризика од ванредних ситуација (одд. Закона о ванредним ситуацијама). (§) 9 пододељак 1). Уредба Владе Анекс 108: „Списак догађаја који би могли довести до ванредног стања и који су предмет процене ризика и надлежних органа за израду процене опасности од ванредног стања установити следеће догађаје и органе који су одговорни за процену ризика: спасилачки догађај - Спасилачки одбор; полицијски догађај - Полицијски и гранични одбор; сајбер инцидент - орган за информациони систем; радиолошки или нуклеарни удес - Одбор за животну средину; здравствени догађај - Здравствени одбор; заразне болести животиња - Одбор за ветеринарство и храну; догађај изазван злонамерном или терористичком употребом хемијског,

биолошког, радиолошког или нуклеарног материјала (додато мај 2020. године) – Служба унутрашње безбедности“ (Spasov, 2015:35).

Неке од виталних услуга су снабдевање електричном енергијом, снабдевање природним гасом, снабдевање течним горивом, рад државних путева, телефонске услуге, услуге преноса података, хитна помоћ, услуге плаћања, даљинско грејање, оперативност локалних путева, водовод и канализација.... Уколико дође до поремећаја неке од ових услуга то може изазвати кризну ситуацију и зато сви пружаоци виталних услуга имају обавезу да припреме процену ризика и план континуитета у обезбеђивању виталних услуга.

Анализа и процена ризика ће представити: 1) врсте догађаја који могу довести до ванредног стања; 2) дефиницију ванредног стања; 3) анализу догађаја који су се одиграли и националне и међународне статистике, прогнозе, стручне процене или друге информације које подржавају анализу; 4) сценарио догађаја и његов опис; 5) процену вероватноће и последица сценарија; 6) категорија ризика сценарија (file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20(5).pdf).

Надлежни орган прикупља информације потребне за анализу догађаја и на основу добијених информација и стручне процене припрема вероватни најгори сценарио догађаја. За један догађај се може припремити неколико сценарија, ако је потребно. Приликом процене вероватноће сценарија, морају се узети у обзир релевантни статистички подаци, истраживања, анализе, процене стручњака или друге релевантне информације.

Вероватноћа сценарија се процењује према табели процене вероватноће (file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20(5).pdf) :

Табела 1. Процена вероватноће сценарија

Вредност у речима	Веома низак	Низак	Просечан	Висок	Веома висок
Критеријум	Мање од једном сваких 100 година	Једном на 50-100 година	Једном сваких 50-100 година	Једном сваких 5-20 година	Више од једном сваких 5 година

Извор:

file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20(5).pdf, 27.12.2022.

Што се тиче саопштавања резултата процене ризика према Закону о ванредним ситуацијама, Влада Републике прописом утврђује списак оних ванредних ситуација за које се организује комуникација о ризику и одређују органи надлежни за њихово организовање. Комуникација о ризику значи обавештавање јавности о претњама које би могле да доведу до ванредног стања и последицама ванредног стања и давање инструкција људима о понашању како би се подигла свест и повећала спремност за ванредне ситуације. Након одобрења процене ризика, надлежни орган мора да објави регистар ризика који ће садржати кратак опис анализираних сценарија, које су вероватноће и последице анализираних сценарија, као и практичне савете како се припремити и како се понашати у кризи (кодекси понашања). Надлежни орган је дужан да регистар ризика објави на интернет страници органа најкасније у року од две недеље од давања сагласности на процену ризика и упознаје јавност са најважнијим закључцима процене ризика а поред тога,

резултати процене ризика се презентују Одбору за управљање кризама Владе Републике којима председава министар унутрашњих послова. Спасилачки одбор, који је општи орган цивилне заштите, заједно са другим надлежним органима преноси резултате процене ризика на регионални и локални ниво. На међународном плану Естонија је посвећена Сендајском оквиру УН и СДГ-има Агенде за одрживи развој 2030. и део је неколико регионалних оквира сарадње у смањењу ризика од катастрофа и цивилној заштити преко одбора за спасавање, као што је на пример Савет за државе Балтичког мора (ЦБСС) ([file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20(5).pdf)).

За сваку националну процену ризика, органи прикупљају своје податке и праве сопствену базу јер не постоји централизована база података а према Закону о спасавању, Министарство унутрашњих послова је задужено и које мора да успостави базу података која се назива „информациони систем спасавања“. Естонски центар за хитне случајеве (ЕЕПЦ) је национална спасилачка организација и главни задатак је да обрађује хитне поруке које се прослеђују на јединствени европски број за хитне случајеве 112 и шаље хитну помоћ, ватрогасне и спасилачке службе, обавештава и укључује друге службе. Спремност Спасилачког одбора 24/7 заснива се на 72 професионална спасилачка тима, 4 бомбашке групе, 118 добровољних спасилачких тимова и Северно-источног добровољног резервног спасилачког тима 300 професионалних и 200 добровољних спасаца спремни су да помогну људима. Координатор спасавања утврђује шта се догодило и где, а затим ће те податке унети у информациони систем. Центар за хитне случајеве годишње прими више од милион позива (<https://www.112.ee/en/estonian-emergency-response-centre>).

4. Реаговање у конкретним кризама

4.1. *Отмица авиона аерофлота ТУ 131*

Једна од криза у Естонији тиче се отмице авиона руске авио-компаније, Аерофлот ТУ 134-Б 24. новембра 1994. на релацији Соктоктвар – Санкт Петербург – Минск и догађаја који су уследили између 25. новембра 1994. и 28. јануара 1995. године.

Пре свега морамо сагледати општу политичку позадину и стање у Естонији пре саме кризе. 1. септембра 1994. године, руске окупационе снаге су напустиле Естонију 55 година након Пакта Молотов-Рибентроп, који је довео до окупације Естоније од стране Совјетске армије. Дана 26. септембра 1994. Парламент је изгласао неповерење премијеру Марту Лару. Коалициона влада, која је ступила на дужност 1992. након првих слободних избора који су одржани у Естонији од совјетске окупације, поднела је оставку.

Дана 28. септембра 1994. године дошло је до катастрофалног потонућа путничког трајекта МС Естониа, у коме су страдале стотине људи. Ова катастрофа открила је неколико недостатака у управљању кризама - у мобилисању различитих служби и координацији њихове сарадње, као и у добијању, прослеђивању и провери информација као и проблему комуникације са медијима.

Први инцидент отмице догодио се 20. јануара 1993. године када је отети авион ТУ 134-А слетео на аеродром у Талину који је припадао руској компанији Аерофлот. Отмичар је желео да оде до Хелсинкија, а затим до Сједињених Држава. Овај инцидент је прилично успешно решен, пошто су сви путници пуштени и није било жртава.

Дана 24. новембра 1994. године према плану лета ТУ 134-Б полазио је из Соктоктвара, на линији Соктоктвар-Ст. Рута Петербург-Минск. У авиону је био 61 путник. Један од путника дао је поруку стјуардеси и тражио да је проследи

капетану. У белешци су били следећи захтеви: посади је забрањено напуштање кокпита и улазак у путничку кабину; забрањено је слетање на Санкт Петербург; слетање се мора обавити у Данској (ако је потребно пуњење горивом, мора се обавити на аеродрому у Талину); могао би се позвати преводилац за енглески; након слетања, путници морају остати на својим седиштима; паника је забрањена; забрањено је било какво ценкање, пуштање мајки итд. Отмичар је обећао да ће ако се ови захтеви не испуне дићи авион у ваздух (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999). После неког времена, капетан је одлучио да промени курс ка Талину. Талински контролни центар ваздушног саобраћаја (АЦЦ) је добио информацију о отмици авиона. На аеродрому у Талину активиран је план управљања инцидентима. Након тога се обавештавају Естонски одбор за спасавање, као и господин Хари Хајн, генерални директор естонског одбора за спасавање, министар унутрашњих послова, као и генерални директор полицијског одбора. Отмичар је захтевао да авион слети у Талин и након тога настави за Данску. Хари Хајн је понудио неке modele за одговор, на крају наводећи да би по његовом мишљењу било најбоље да авион уопште није слетео у Талин. Уследила је дискусија око ове могућности – да ли Естонија треба да се обрати Финској са захтевом да прими авион у Хелсинкију, и о томе које мере би могле да се предузму у Талину да би се спречило слетање. Ипак до тога није дошло и отети авион је слетео на аеродром у Талину.

Према Кризном штабу и ОСЦУ, постојале су три различите могућности деловања:

- 1) омогућити наставак лета за Данску ако преговори буду неуспешни и Данска је вољна да прихвати терористе на својој територији;
- 2) добити на времену симулирајући прихватање услова отмичара, уљуљкавајући га на тај начин у лажни осећај сигурности.
- 3) ослободити таоце и насилно неутралисати терористе (употребом специјалних јединица за напад на авион), ако преговори не буду плодоносни и постоји реална опасност по животе путника и посаде (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Кризни штаб након консултација је дошао до закључка да немају посла са терористом у општем значењу тог појма и да је он само особа која бежи и која је психички нестабилна. Терориста није успео да испланира како да задржи контролу над авионом и био је лоше припремљен за преговоре. Убрзо акон тога отмицар се предао. Након што је авион прегледан за путнике из Санкт Петербурга стиже нови авион. Аеродром у Талину је поново отворен за летове у 18:15. 25. новембра 1994. године Руска амбасада доставила је допис естонском Министарству спољних послова у којем тражи да отмицар под именом Владимир Бобко буде изручен Русији.

Дана 26. новембра 1994. године Бобко је дао усмену изјаву Централном истражном бироу полицијског одбора и тражио је политичко уточиште од естонских власти. Бобко је признао да је његов бекство из Русије мотивисано неправдама које је претрпео у свом дому. Такође је претио самоубиством ако га испоруче Русији где се морало водити рачуна да не изврши самоубиство на територији Естоније. Одлучено је да се Владимир Бобко подвргне менталном прегледу. Дана 19. јануара 1995. године Естонска влада је одбила Бобку политички азил а 26. јануара 1995. године Естонска влада одлучује да Бобка преда Руској Федерацији. Након тога 28. јануара 1995. године Бобко се обесио на одељењу болнице за судска психијатријска испитивања у Централном затвору у Талину конопцем од постељине. Како је саопштило естонско министарство правде, Бобко је тог јутра преко радија чуо за одлуку владе да га преда Русији (Stern E. & Nohrstedt, D., 1999).

У овој ситуацији најважнија чињеница да је на отмицу авиона реаговано као на кризу. Оцену озбиљности ситуације и одговора на њу најпозитивније описује брзина којом је узбуна подигнута и информације прослеђене. Министар унутрашњих послова и већина оперативних служби обавештени су у року од 10 минута након добијања прве информације у вези са догађајем у Естонији, премијер 20 минута касније и владин Кризни штаб 25 минута касније.

Овде се може приметити да се криза формира услед међусобно повезаних прилика одлучивања. Отмица није била појединачни инцидент, већ низ догађаја који је укључивао дуг временски период.

Одлуке су прихватане у веома великом кругу (у Влади Естоније, од стране премијера, других министара, Кризног штаба и ОСЦУ на лицу места), било је тренутака када је постојао осећај неизвесности (одлука да се авион прими у Естонију); животи и здравље многих људи били су угрожени, али решавање ситуације није нужно подразумевало директне физичке губитке (ослобађање посаде и путника и хапшење отмичара су на крају обављени без насиља). Такође, интересовање медија за отмицу је било велико. У суштини, догађај је био међународни јер је директно утицао на билатералне актере (Естонија; Русија).

Током отмице 1994. године, постало је очигледно неколико недостатака везаних за размену информација а чак су ови проблеми индиректно довели до неких организационих проблема. Комуникација између служби, јединица и различитих нивоа је била слаба током кризне ситуације (између оних око авиона, у структурама аеродрома, ОСЦУ и Кризног одбора). Било је и озбиљних недостатака у припреми радних објеката на аеродрому и због тога су ОСЦУ и неке од консултативних и ваздушних група морали да раде у истој просторији и није било посебних ознака за разликовање чланова ОСЦУ-а. Није било објеката ни за Кризни штаб ни за медије. Није било прецизних сазнања о експлозиву за који се тврдило да отмичар поседује. Прво су донели одлуку да покушају да испразне резервоаре а затим да напуне резервоаре водом уместо горивом, да би се избегла могућа експлозија и пожар. На крају се испоставило да је резервоар напуњен горивом, што није била одлука Кризног штаба, и сматра се да је дошло до људске грешке и слабог познавања естонског језика од стране особља, па нису у потпуности могли разумети наређења која су им издата (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Кризне ситуације карактерише недостатак контроле и често се суочавају са ситуацијама у којима нису у могућности да утичу на развој догађаја.

Катастрофа трајекта у Естонији и отмица дали су добар разлог да се управљању кризом да приоритет на државном нивоу и основан је Државни кризни центар а Кризни штаб је такође реорганизован из одбора који делује са владом у владин комитет. Владин Кризни штаб је разрадио принципе националне политике за примену у случају терористичких аката, укључујући међународни тероризам, и представио их Влади. Кризни штаб је одлучио да оснује тим за управљање кризним ситуацијама ради боље координације сарадње различитих служби (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

4.2. Избегличка криза у Естонији 1994-1995. године

Након завршетка Другог светског рата, међународна заједница је посветила напоре и средства проблему избеглица. Један од концепата који произилази из настојања да се усвоји конструктивнији приступ питању азила је концепт управљања миграцијама. Ово је такође био изазов за Републику Естонију, која је била у процесу увођења дугорочне праксе у сарадњи са нордијским земљама и државама чланицама ЕУ када је почела курдска избегличка криза. Управљање кризом, превенција, деескалација и акција после кризе биле су нове речи за Естонце који се свакодневно баве илегалном имиграцијом. То је један од разлога зашто се догађаји од децембра 1994. до фебруара 1995. могу описати као „криза“. У овом случају може се говорити о три суштинска проблема која су довела до кризе – недостатак финансијских средстава, правни ћорсокак и нетачна процена ризика (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Фактор времена је у овом случају такође интересантан у неколико аспеката. Прво, криза је трајала релативно дуго – пет месеци – што отежава поређење са обичним акутним (катастрофалним) кризама које обично не трају овако дуго.

На међународном плану, естонска влада је критикована због своје политике према избеглицама, која је угрозила њену репутацију у погледу људских права. Али Влада је такође била забринута због могућности доласка нових избеглица уколико се усвоји либералнија избегличка политика где имамо очигледан сукоб вредности који је даље изазвао одређену неизвесност јер је Влада била донекле несигурна какву политику треба усвојити.

Ситуација је постала акутна криза у коју се Влада активно укључила од 16. септембра 1994. године, када је 85 тражилаца азила прогласило штрајк глађу како би привукли пажњу на своју невољу и тада је Влада је морала да призна кризу.

Једна од позадина ове кризе јесу избеглице из Ирака које су представљале и представљају проблем у целој Европи, где је за само четири године (период од 1991-1995) преко 55 000 Ирачана затражило азил. Такође ту је и ситуација у Балтичком региону када су распадом Совјетског Савеза избеглице кренуле пут западне Европе кроз три балтичке земље.

Естонија је била жељна да постане кандидат за чланство у Европској унији где би јој помогле побољшане граничне контроле и процедуре. Такође је и представник Високог комесаријата УН за избеглице (УНХЦР) у нордијским и балтичким државама апеловао на Естонију да развије и усвоји законе који праве разлику између избеглица, подносилаца захтева за азил и илегалних имиграната.

Што се тиче самих догађаја и развоја ове кризе 15. августа 1994. појавили су се први знаци очигледног негодовања јавности у западним земљама. 26. августа 1994. једна група од педесетак илегалних имиграната ухапшена је на територији Естоније и притворена. Влада Естоније је 13. септембра 1994. добила прве знаке да треба да призна кризу и њену међународну димензију када је речено да је притварање тражилаца азила кршење људских права, и да Курди треба да буду ослобођени из затвора. Тада, нажалост, нису преузети неопходни кораци. Након тога 19. септембра 1994. креће акутна криза када је 85 тражилаца азила затворених у

Естонији - у затворима Маарду, Харку и Парну - започело са штрајком глађу. У октобру Финска је реаговала позивом и спремношћу да прими курдске избеглице из Естоније. Такође Унија за заштиту деце Естоније је осудила ситуацију курдске деце која бораве у затвору Харку (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Тражити од финских власти да прими избеглице?

У следећим данима Естонски министар правде је тражио дозволу за преговоре са финским властима о курдским избеглицама, где је комисија за питања избеглица при Министарству унутрашњих послова Естоније одлучила да то и не учини. Ово је била важна тачка доношења одлука која је могла довести до привременог разрешења кризе. Основни проблем у вези са овом одлуком био је да ли би то значило сигнал другим курдским избеглицама које тренутно бораве у Русији, да дођу у Естонију где је Естонија желела да се заштити од овог потенцијалног проблема. Председник Комисије је даље изјавио да ће Влада покушати да врати избеглице у Русију где се чини да је циљ ове одлуке био да се добије на времену како би се организовала међународна конференција на којој би се расправљало о овом питању, и на тај начин добила међународна подршка континуираној политици. Финска је тражила од Естоније да упути званичан захтев о пријему избеглица. Дана 30. октобра 1994. 60 особа демонстрирало је испред естонске амбасаде у Хелсинкију, протестујући против нехуманог поступања према курдским избеглицама и стварања лажних очекивања изазваних обећавајућим изјавама естонских власти и њиховим каснијим повлачењем (лажно обећање курдских избеглица у Финску због којих су Курди престали са штрајком глађу у затвору).

Дана 11. новембра дошло је до побуне курдских затвореника где је један чувар повређен.

Дана 7. децембра 1994. Влада је формирала званичну комисију за решавање илегалних имиграната у Естонији и спречавање даљег илегалног преласка

границе. Комисија је морала да формулише државну политику према имигрантима, да реши проблеме везане за успостављање установе за интернирање и ситуацију у вези са илегалним курдским имигрантима који су тренутно притворени у Естонији (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Криза се може посматрати као низ проблема у доношењу одлука, а не као само једна кризна епизода. Овде је проблем Комисија за илегалне имигранте која није у стању да реши проблеме и критикује се због избегличке политике у Естонији. Након формирања криза је деескалирала, јер је Комисија одлучила да покрене неформалне преговоре са финском владом у вези са курдским избеглицама. Комисија је у свом извештају од 17. јануара признала да нису били у стању да сами разраде естонску избегличку политику и стога је предложила укључивање чланова политичких партија у Комисију (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Дана 24. децембра 1994. мали чамац без заставе, али наводно летонски, са 144 Авганистанаца и Курда, који је очигледно покушавао да отпутује у Шведску, насукао се код полуострва Сорве. Ова ситуација је настала у неприкладној фази кризе. Естонске власти су у то време биле критиковане због своје избегличке политике како у земљи тако и у иностранству; Међуминистарска комисија је управо започела рад и одлучила да се неформално обрати финским властима у вези са пријемом курдских избеглица (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Неке од опција које су предлагали су биле да се направи камп за избеглице да се не би налазили у затворима али нису имали довољно финансијских средстава, затим да се избеглице предају на бригу некој од организација, али само су две биле заинтересоване за то, док се међународна комисија која се бави проблемом имиграната залагала за то да су споразуми са суседним земљама о повратку илегалних имиграната ефикаснији од даљих закона о имиграцији.

Влада Финске одлучила да прими 89 курдских избеглица након чега су 15. фебруара послати бродом М/С Аландиа. Естонија и Финска су у више наврата

наглашавале да се слање Курда из Естоније у Финску сматра једнократним хитним догађајем.

У тренутку када је почела избегличка криза, Естонија је била у процесу административне и законодавне реформе, што је смањило могућности да се обуче, а самим тим и реагују на кризу. Овај случај је такође добар пример интензивног облика бирократско-политичког надметања и ривалства. Током кризе постојале су две групе са различитим идејама – Министарство унутрашњих послова и Министарство спољних послова.

Пре ове кризе, естонске власти су биле прилично успешне у решавању оваквих питања. 1992, група од 90 Сомалијаца који су тражили транзит у Шведску је приведена са лажном документацијом и враћена у Русију. Естонија и Русија нису успеле да склопе билатерални споразум којим би се регулисало процесуирање оваквих случајева.

Након завршетка кризе усвојен је нови Закон о избеглицама који регулише пријем, правни статус и основу боравка у Естонији тражилаца азила и избеглица (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999). Избегличка криза је подигла свест о избегличком проблему у Естонији. У случају Естоније због геополитичке и безбедносне ситуације, која врши јачи притисак на земљу да се придружи НАТО-у и ЕУ, спољна политика има веома важну улогу у управљачким структурама.

4.3. Пљачка оружја Костивере 1997. године

Ова студија испитује поступке естонских владиних институција (првенствено Националног кризног комитета) након пљачке оружја из Костивереа. Овај случај се не може сматрати класичном кризном ситуацијом. На првој седници Скупштине Одбора разговарано је о неопходности проглашења ванредног стања и формирана је посебна радна група (стручна група) за анализу ризика у вези са пљачком. У

случају пљачке Костивере, иницијативу за решавање инцидента преузеле су структуре моћи.

Шездесет девет аутоматских пушака типа Калашњиков и једна кратка пушка украдени су 30. новембра 1997. из оружарнице штаба локалне јединице Јоелахтме бригаде Естонске лиге одбране. Штаб и оружарница се налазе у малом селу Костивере у близини Талина, главног града Естоније. Крађа је била једна од највећих пљачки оружја у периоду након обнове независности Естоније 1991 (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Одбрамбена лига је аполитична, национална добровољачка одбрамбена организација и задатак је припрема и спровођење територијалне одбране. Пљачка у Костиверу није била прва. Било је неколико мањих случајева крађе оружја које је припадало Одбрамбеној лиги. Понекад су чланови Лиге били умешани у ове пљачке. Инцидент у Костиверу се може поделити у две фазе: акутну фазу и секундарну фазу. Акутна фаза - Ова фаза се догодила убрзо након инцидента. Национални кризни комитет окупио се да анализира ситуацију и формирао је посебну радну групу која ће детаљније испитати инцидент. У овом тренутку је постављена листа активности и рутина.

Секундарна фаза - Касније оперативне послове обављали су углавном Централна криминалистичка полиција и друге истражне институције. Ова фаза истраге се може посматрати као друга фаза инцидента.

У недељу 30.11.1997. године у 23:00 часова три непозната мушкарца ушла су у оружарницу кроз незакључана улазна врата. Ударили су 62-годишњег стражара по глави и везали га. Стражар оружарнице Костивере је успео да се јави свом командиру који је обавестио дежурног подручне јединице Одбрамбене лиге. Подручна јединица је одмах обавестила дежурног Генералштаба. Информацију у вези са пљачком Генералштаб је доставио Одбору националне полиције, ађутанту

команданта ВС, начелнику Генералштаба, начелнику војне обавештајне службе, као и начелнику војне полиције (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Јула 1998. године Централна криминалистичка полиција је ухапсила четири особе које су покушале да продају пушке из Костивера, а 27. августа 1998. године Централна криминалистичка полиција проналази залихе оружја (30 пушака). Криминалистичка полиција ове случајеве обично води као обичне кривичне предмете. Међутим, бригада Јоелахтме је војна јединица и свака акција против ње може указивати на неке опште тенденције против војске у целини, а други фактор је број пушака – пушке би могле да се користе за наоружавање неких илегалних формација (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Централна криминалистичка полиција и Национални кризни штаб били су главни актери ове ситуације. Формирана је посебна радна група која је добила мандат да формира листу препорука за Национални кризни штаб за решавање ситуације. Њен задатак је био да анализира податке, као и да припреми резултате анализе, који би потом били представљени премијеру. Радна група је такође требало да одлучи о неопходности проглашења ванредног стања. Радну групу чинили су координатор за националну безбедност (шеф групе), представници Безбедносне полиције, Криминалистичке полиције, Генералштаба Војске одбране, Министарства одбране, Одбора за спасавање, прес службе Владе и Државна канцеларија а у њу нису били укључени представници Лиге народне одбране (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Питањем проглашења ванредног стања требало је да се бави радна група где је било присталица, али и противника. Присталице су нагласиле да је немогуће преценити значај 60 несталих пушака али из спољнополитичке перспективе проглашење ванредног стања није била пожељна алтернатива, јер би привукло значајну пажњу те је на крају радна група одустала од идеје да се прогласи ванредна ситуација.

Национални кризни штаб је на првој седници пре свега сагледао разлоге зашто је и како дошло до пљачке. Испоставило се да оружје у оружарници није ускладиштено према упутствима Генералштаба ОД. Пљачка се догодила када је чувар оружарнице био у својој другој узастопној 24-часовној смени. Потенцијалним ризиком се сматрала и чињеница да су улазна врата била отворена у време када се пљачка догодила (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

Радна група је имала задатке да састави опис случаја, да разјасни шему за размену информација и да се уради анализа ризика. Фактори који су коришћени за процену ризика су уверљивост и рањивост. Веродостојност је требало да опише вероватноћу нежељеног инцидента који се догодио као последица пљачке; коришћена су три нивоа - главни, умерени и благи (могућност). Термин рањивост је коришћен за процену потенцијалне штете по друштво, у случају да се инцидент заиста догоди. За рањивост су примењене исте категорије као и за веродостојност. Донета је одлука да се користе 4 нивоа ризика - први ниво представља највећи ризик, 4. најнижи. Један од примера могућег мотива и нивоа ризика је да је то било разбојништво ради скривања ранијих кривичних дела. По једној теорији пљачка је била инсценирана да би се сакрили претходни злочини или претходно изгубљено оружје. Веродостојност такве мотивације се сматрала умереном, док се рањивост за друштво сматрала релативно малом (Ниво ризика: 4) (Stern, E. & Nohrstedt, D., 1999).

На основу анализе ризика, у овој кризној ситуацији највећи ризик односи се на претњу да ће оружје бити продато. У групи се постављало питање да ли су продавци појединци или представљају одређене организоване групе. Други критеријум за процену опасности био је сагледавање потенцијалих купаца кријумчареног оружја и теоретских разлога у које сврхе би то оружје било купљено. Једна могућа категорија за класификацију пљачка је била опасност од тероризма.

Проблеми у вези са прослеђивањем примарних информација појавили су се убрзо након пљачке оружја у Костиверу. Према кризној рутини, коју је разрадио Национални кризни комитет, Координациони центар за спасавање има кључну улогу у информисању министарстава и других владиних институција а само неколико чланова Комитета били су доступни током ноћи (Stern, E. & Nohrstedt. D., 1999).

Главни закључак који су донеле власти након инцидента односио се на поштовање прописа о складиштењу јер су убрзо након инцидента откривени проблеми у вези са чувањем оружја. Објекти су били у релативно добром стању, али је то што је стражар био сам у Костиверу, што је кренуо у другу 24-часовну смену, а улазна врата остала отворена, било је супротно прописима (Stern, E. & Nohrstedt. D., 1999).

4.4. Сајбер напад у Естонији 2007. године

У априлу и мају 2007. Естонија је постала мета координисаног сајбер напада. Преко три недеље владини и скупштински портали, министарства, новинске куће, интернет провајдери, велике банке и мала предузећа су биле на мети претежно дистрибуираним ускраћивањем услуге (ДДоС). Сајбер напад се поклопио са одлуком естонске владе да премести „бронзану статуу Меморијал војника у Талину, што је довело до значајних грађанских немира у Естонији и Русији. Руска влада је негирала умешаност у овај напад иако су постојале индикације политичке мотивације. Напади су изазвали одређене поремећаје и економске трошкове за Естонију. Двосмисленост је била кључна карактеристика овог сајбер напада. Поред физичког утицаја на инфраструктуру, сајбер напади имају значајну психолошку димензију. Кључни циљ ових напада био је тестирање и демонстрација сајбер способности, као и да посеју конфузију и неизвесност. Десила су се два таласа напада од којих је други био знатно софистициранији од првог. Естонија није

имала приступ интернету. Напади су били очигледан одговор на намеру естонске владе да премести ратни споменик из совјетског доба (Бронзани војник). Након што је Естонија повратила свој пуни политички суверенитет 1991. године, споменик је постао тачка сукоба у домаћим естонским пословима. Многи Естонци су сматрали да је војник од бронзе, који се налазио на прометној раскрсници у близини центра Талина, симбол не достигнућа Црвене Амије у Другом светском рату, већ њене касније улоге сузбијања естонске независности. У Москви није прошло незапажено да се њена бивша совјетска република спрема да прекине везе са руским тумачењем Другог светског рата и послератне историје Естоније. У јануару је Руски горњи дом поднео резолуцију којом желе да зауставе закон који би уклонио споменик. У марту је Ансипова нова влада одмах поставила правни основ за уклањање Бронзаног војника. Естонске власти су 26. априла оградиле статуу у центру Талина и дан касније су уклонили статуу, ексхумирали тела војника Црвене армије која су била закопана испод ње и пренели их на војно гробље у предграђу Талина. Није изненађујуће да је уклањање споменика разбеснело Русе, етничку мањину у Естонији и грађане Руске Федерације. Негодовања је предводио председник Путин који је жестоко критиковао одлуку Естоније. У Талину су улице биле пуне демонстраната који су протестовали против одлуке естонске владе. Естонске полицијске снаге ухапсиле су стотине демонстраната. Касно увече на дан уклањања споменика, у петак, 27. априла, први знаци сајбер напада појавили су се на мониторинским екранима естонских ИТ оператера. Политичке институције су биле прве мете напада а услуге е-поште естонског парламента су морале бити привремено угашене. Естонска новинска кућа Постимеес Онлине постала је жртва два ДДоС напада на његове сервере и морали су да затворе страни приступ својим мрежама, чиме су Естонци ограничили шансе да се њихов глас чује у иностранству (https://www.researchgate.net/publication/264418820_The_Estonian_Cyberattack). Естонска влада је била најистакнутија међу погођеним институцијама, њена веб страница као и веб странице министарстава економије и комуникација, унутрашњих

послова, министарства спољних послова итд. У другој и главној фази напада координација напада је углавном делегирана на командно-контролне сервере правих ботнета. Ова фаза је почела 30. априла и трајала је до 18. маја. Ишла је у четири таласа различитог интензитета. „Први талас“ 4. маја укључивао је ДДоС нападе на веб-сајтове и ДНС системе. Осим тога, прва недеља маја била је релативно мирна. „Други талас“ од 9. до 11. маја укључивао је ДДоС нападе на углавном владине веб странице и финансијске услуге. „Трећи талас“ 15. маја укључивао је ДДоС нападе засноване на ботнет-у на владине веб странице и финансијску индустрију. „Четврти талас“ се поново састојао од напада на владине веб странице и банке (https://www.researchgate.net/publication/264418820_The_Estonian_Cyberattacks). Међу најзначајнијим нападима током ове друге фазе били су напади на Хансабанк највеће банке у Естонији. Веб-интерфејси за услуге засноване на интернету две највеће банке у Естонији били су ван функције око 45-90 минута. Период застоја и ограничена доступност узроковали су губитке од око милион УСД. У тренутку уласка у ову другу фазу напада постала је неопходна међународна сарадња. Такође естонска влада је ове нападе описала као безбедносно питање које је изазвала руска влада, ово је привукло велику пажњу западних медија и влада. На међународном оперативном нивоу, естонски стручњаци за безбедност на Интернету сарађивали су са глобалном заједницом операција безбедности на Интернету и ЦЕРТ-овима у другим земљама, углавном у Финској (ЦЕРТ-ФИ), Немачкој (ЦЕРТБунд) и Словенији(СИ-ЦЕРТ)(https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/cyber_attacks_estonia.pdf). Финансије, као критични центар гравитације за привреду, и е-услуге су фундаменталне за деловање и углед модерне државе каква је Естонија. Ово укључује кључне функције као што су наплата пореза и перцепција државе као безбедног и сигурног места за пословање, финансирање и инвестирање (https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/cyber_attacks_estonia.pdf).

Извршиоце оваквог сајбер напада је скоро немогуће кривично гонити с обзиром на потешкоће у идентификацији појединаца и структура у Русији или под њеном

контролом ван граница. Чак и када би се такве информације прикупиле, вероватно би биле неупотребљиве у тужилаштву. Иако је естонски студент руског порекла Дмитриј Галушкевич ухапшен, оптужен и осуђен за један мањи елемент напада (циљање веб-странице политичке странке), његове размере су указивале на то да су многи људи вероватно укључени у његово планирање, извршење, праћење и финансирање (https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/cyber_attacks_estonia.pdf). Последице овог сајбер напада су то да је ДДоС напад изазвао значајан поремећај Естонији. Поред тога, физички прекид видова снабдевања значио је да су поруџбине компанија отказане од руских купаца; роба није успела да предвидиво и глатко тече преко граница, а поруке и финансијска средства нису могли да се пренесу за испуњење уговора. Овај сајбер напад показао је способност Руске Федерације да нанесе скупе, реметилачке трошкове за државу Естонију без потребе да се ослања на конвенционалне и ескалацијске облике војне и политичке силе. Средњорочни и дугорочни ефекти овог напада били су веома штетни за нападача, пошто су отпорност, способност и капацитет Естоније, суседних балтичких и других држава и међународних организација (нпр. НАТО) порасли након што су били изложени претњи националној конкурентности и стабилности. У року од годину дана од напада, естонско министарство одбране израдило је националну стратегију сајбер безбедности, која је спроведено у мају 2008 (https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/cyber_attacks_estonia.pdf).

Интернет је без сумње кључни елемент државне критичне националне инфраструктуре, а прекид у могућности било које услуге која се ослања на њега имаће понекад неповратне последице (нпр. опортунитетни трошкови). Естонија – названа „Е-стонија“ – била је, и јесте, једна од дигитално најповезанијих у светском друштву. Напади на естонску интернет инфраструктуру имали су само релативно благи директан утицај на естонско друштво. Напади су били преломни догађај у историји интернет безбедности, учинили су да се широј јавности учини вероватним да се сајбер напади могу користити као оруђе у међународним или

билатералним сукобима. Напади су се добро уклопили у укупну руску спољнополитичку стратегију развијену да би утицала на њихове суседне земље у то време. Ово је било окарактерисано све тврђим ставом Кремља и тежњом да повећа свој културни, политички и економски утицај у земљама које се налазе у близини западних граница Русије. Политички одговор Естоније, у договору са својим западним савезницима, био је да одврати Русију и друге земље од покушаја будућих напада на цивилну интернет инфраструктуру у другој држави. Ови напади разоткрили су рањивост Естоније и показали потенцијал сајбер напада да изазову далеко трајније оштећење ако се то намерава. Међутим, инцидент је такође показао способности Естоније и отпорност у супротстављању сајбер нападима. На крају, шок изазван сајбер нападом довео је до значајног јачања капацитета сајбер одбране, институција и законодавства у Естонији, Европској унији и НАТО-у.

5. Закључак

Кризe су вишеструки догађаји који утичу на основне вредности више заинтересованих страна. Највероватније је да се током кризне ситуације дешавају мање или више озбиљни конфликти вредности.

Успешно управљање кризом омогућено је адекватним нивоом припремљености. Идентификација могућих кризних сценарија и успостављање стандардизованих оперативних процедура имају потенцијал да смање губитке у смислу живота и имовине када дође до кризе. Међутим, постојање рутине за ванредне ситуације не гарантује несметан рад управљања кризом. Кризе карактерише неизвесност и непредвидивост и то су често јако сложени догађаји који могу да изненаде доносиоце одлука. Валидност доношења одлука у кризним ситуацијама је то како актери дефинишу ситуације са којима се суочавају.

Комуникација и размена информација су под великим притиском током криза. Предуслов за ефикасан одговор на кризу је адекватан ниво размене информација између кључних актера, укључујући доносиоце одлука, саветнике, представнике за штампу, оперативне јединице итд.

У случају отмице авиона на аеродрому у Талину показало се колико је тешко извршити планове за ванредне ситуације у кризним ситуацијама. Фаза ескалације кризе била је релативно брза, иако су власти унапред обавештене да авион иде ка Естонији и да власти имају сат и по да активирају своје планове за ванредне ситуације. У години пре ове кризе естонски политичари су препознали могућност за настанак оваквих инцидената и велики напори су уложени у планирање и обуку за отмице и кризе и ратификован је план управљања за ову врсту догађаја. Али тек са авионом на земљи јавили су се проблеми који су ометали кризни рад. Главни проблем је била координација између доносиоца одлука и оперативних јединица на лицу места због потешкоћа у организовању ефикасних линија комуникације где је сама суштина плана била нејасна свим актерима што је довело до конфузије и *ad*

hoc решења. На срећу, ове потешкоће нису довеле до трагичних последица. Такође имплементацију кризног плана ометали су и проблеми у комуникацији и размени информација. Новинари су похрлили на аеродром чим је отмица била изложена јавности. Према плановима за ванредне ситуације, требало је да на лицу места буду два представника који ће управљати односима са новинарима, али је стигао само један. Иако се овај представник релативно добро носио са притиском, то је могло довести до преоптерећења и уских грла у информацијама.

Током курдске избегличке кризе 1994-1995 власти су биле релативно споре да препознају проблеме који су се појавили. Естонске власти су биле успешне у решавању ранијих избегличких инцидената и очекивале су да се и ова ситуација може решити на неометани начин понављањем исте стратегије. Проблеми су настали због недостатака у законској регулативи и непостојања билатералних споразума са Руском Федерацијом одакле је већина избеглица стигла и недостајала је физичка инфраструктура за прихват избеглица. Избеглице су смештене у затворе – *ad hoc* решење које се показало у најмању руку контраверзно. Естонска политика према избеглицама критикована је на међународном и домаћем плану због недоследности са људским правима. Овај случај показује како недостатак одговарајућих припрема, у овом случају правних смерница, може послужити као генератор кризе и ескалирати уобичајене проблеме у акутну ситуацију. Такође употреба историје често помаже актерима да попуне недостајуће информације у вези са ситуацијом, као и у адекватним стратегијама за управљање кризом, као у случају курдске избегличке кризе.

Током криза јављају се сукоби вредности где процес управљања прелази са решавања проблема на управљање конфликтима где доносиоци одлука морају да се упусте у тешке компромисе. Ове ситуације укључују веома проблематична питања и често доносиоци одлука делују у корист одређених вредности или интереса, а занемарују друге. На пример обе фазе отмице авиона у Талину

обележиле су конкурентне вредности. Прва класична талачка дилема се тицала обезбеђивања ослобађања талаца и избегавања уступака према таоцима. Да ли је било могуће обезбедити ослобађање путника без икаквих уступака отмичару? Да су се власти договориле о уступцима, то би могло да подстакне будуће акције сличне природе, а можда и доведе до кризе легитимитета док су војна решења та која избегавају ове проблеме, али по цену ризиковања живота потенцијалних спасаца и талаца, као и починилаца. Након отмице је настао нови сукоб вредности везан за третман отмичара. Естонски званичници су били свесни кршења људских права у Русији, што је поставило питање како би се према отмичару поступало да се врати у Русију. Дакле, давање политичког азила отмичару, којег су естонске власти сматрале терористом, било је у сукобу са страхом да ће његова права бити повређена ако буде враћен у Русију. Важан фактор који је допринео ескалацији кризе у овом случају била је критика страних медија. Постоје индикације да је улога медија, како страних тако и домаћих, потцењена од стране актера случаја, као и да су односи са медијима били лоше организовани. Неколико порука које су пренели кључни актери је закомпликовало ситуацију, као на пример када је Руус, званичник Министарства унутрашњих послова, изјавио да ће Естонија променити своју избегличку политику и примити нове избеглице. Када је касније откривено да естонска избегличка политика неће бити подвргнута брзој ревизији, додатно је разочарење изазвало и Курде и скандинавске посматраче.

Односи са медијима су важна ставка кризног комуницирања. У кризним ситуацијама, притисак медија је интензиван. Како новинари врше притисак на кризне менаџере у потрази за инсајдерским информацијама и траговима, они постају важни актери у кризи и представљају додатни фактор са којим се мора суочити како би власти задржале контролу над ситуацијом.

У последње време имамо променљиву улогу масовних медија у управљању кризама и катастрофама. Дошло је до квалитативно значајног повећања будности и моћи

масе медија у политичком процесу у последњих неколико деценија у западним земљама као и у новим демократијама. У прошлости у социјалистичким земљама политичари су могли да рачунају на послушне и подржавајуће масовне медије, а у новим демократијама све више се суочавају са агресивним, комерцијално оријентисаним и критичним медијима.

На пример, у транзиционим друштвима постоји низ заједничких карактеристика развоја кризе и управљања кризама. Семе карактеристике друштава у транзицији су нестабилна регулација и институционализација, неслагање и сукоби између јавних вредности и норме које одражавају нови статус цивилног друштва у овим земљама. Такође су праћена напетостима унутар и између заједница, променама масовне медијске културе и масовно медијско структурирање и политизација катастрофа и криза и политичко управљање кризама. Најважније економске карактеристике укључују ограничења ресурса и неефикасну расподелу истих и пропадање инфраструктуре која критично утиче на рањивост транзиционих друштава на катастрофе. Потребно је проучити друштвене и економске промене које је изазвала глобализација и његове импликације на рањивост транснационалних друштава на кризе и катастрофе. Такође постоји потреба за проучавањем два кључна питања која су повезана са новим врстама опасности. То укључује прво утврђивање значаја глобалних претњи, тј. оних који би могли да настану било где у свету и да утичу на заједнице у било којој транзицији економија и ефикасности њене политике у случају катастрофа и криза (нпр. сајбертероризам, итд.). Друго, шта су импликације ризика и опасности које су првенствено повезане са транзиционим друштвима (нпр. распад политичких режима, све већа застарелост опасних објеката итд.). Неопходно је истражити специфична искустава одређених група или нација у транзицији у погледу спремности и одговора на катастрофе.

Чињеница да је Национални кризни комитет састављен релативно брзо након пљачке у Костиверу указује на то да су власти извукле поуке из несреће на Курксеу

и на тај начин покушале да брзо реагују како би се ефикасно избориле са пљачком и избегле критике и политизацију инцидента. Естонија учи из криза, ту видимо обим и брзину промена које су извршене. Ту су и примери брзе реформе усмерене на аспекте одговора на кризу за које је утврђено да су недовољни, углавном на оперативном нивоу. Пре свега, ови недостаци укључују питања везана за управљање информацијама, комуникацију међу кризним актерима и организационе односе у смислу одговорности и координације доношења одлука у кризним ситуацијама. Ту су промене и у законодавству и различитим политичким питањима за које је требало више времена да се спроведу након кризе.

Ови случајеви указују нам на међународне организације (и стране владе) као потенцијалне изворе легитимитета и ресурса моћи који имају тенденцију да ојачају неке актере и ослабе друге у борбама унутрашње политике.

Код савременог јавног управљања у развоју одрживих градова и заједница јако је битан утицај учешћа грађана на осећања јавности а посебно током криза где треба сагледати учешће грађана и њен утицај на два јавна осећања: осећај сигурности грађанина и однос грађана према будућности током кризе. Налаз студије која се бавила овим истраживањем је показао да међусобна веза између учешћа грађана у смислу сигурности и односа према будућности варира од земље до земље упркос истој природи криза и географској близини земаља. Студије показују да је учешће грађана важан фактор у кризи управљања, као и способност владе да инспирише и одржи јединство. Учешће вођено грађанима је иницијатива одоздо према горе. Ово учешће може зависити од разних варијабли, као што су приходи грађана, њихова старост, ниво цивилног друштва и др фактори. Грађани су ти који увек први регују на кризу. Њихово учешће се овде своди на пружање информација органима власти. Учешће које води влада је иницијатива „од врха до дна“.

Кризе такође имају значајан утицај на односе међу државама и њихових грађана. Грађани постају проактивни и настоје да допринесу управљању кризама или,

обрнуто, постану уплашени, изоловани и неповерљиви према влади. Истраживања пружају доказе о разним иницијативама које су предводили грађани у време криза. Недавна истраживања потврђују да је један од фактора успеха за управљање кризом током пандемије КОВИД-19 представљало комбинацију снажног управљања и учешћа грађана. Анализа је показала да међусобна веза између учешћа грађана и јавног расположења варира у различитим земљама упркос суочавању са истом кризом.

Власт и политичари у Естонији су релативно брзо успели да идентификују неке од најкритичнијих недостатака који су откривени у овим случајевима криза и предузели су адекватне кораке да би их исправили. Ипак, препреке имплементацији реформи су очигледно проблем који се стално понавља, затим недостатак финансијских средстава и недостатак политичке пажње и воље да се изврше промене када се криза развије. Свакако да у у савршавању система кризног управљања у Естонији треба имати у виду и могућност и потребу сарадње земаља балтичког региона.

Литература

- Boin, A., Ekengren, M. & Rhinard, M. (2014-2017). *The European Union, the Baltic Sea Region and Crises – Building Capacity for Transboundary Crisis Management*. Stockholms universitet.
- Stern, E. & Nohrstedt, D. (1999). *Crisis Management in Estonia: Case Studies and Comparative Perspectives*. The Swedish Agency for Civil Emergency Planning.
- Spasov, P. (2015) *ESTONIA: Capabilities, Organisations, Policies, and Legislation in crisis management and disaster response*. Sofia: Institute of Information and Communication Technologies CSDM | Centre for Security and Defence Management.
- https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civilprotection/national-disaster-management-system/estonia_en, приступљено дана 6. децембра 2022.
- <https://www.kriis.ee/en/covid-crisis-management-qa/crisis-management/current-restrictions>, приступљено дана 6. децембра 2022.
- <https://www.112.ee/en/estonian-emergency-response-centre>, приступљено дана 6. децембра 2022.
- <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/estonia/>, приступљено дана 25. децембра 2022.
- <https://www.climatechangepost.com/estonia/security-and-crisis-management/>, приступљено дана 26. децембра 2022.
- <https://www.britannica.com/place/Estonia/additional-info#contributors>, приступљено дана 25. децембра 2022.
- [file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/DISASTER%20RISK%20MANAGEMENT%20SUMMARY%20OF%20ESTONIA%202020_FINAL_1%20(5).pdf) приступљено дана 27. децембра 2022.
- https://www.researchgate.net/publication/264418820_The_Estonian_Cyberattacks, приступљено дана 15. јануара 2023.

https://stratcomcoe.org/cuploads/pfiles/cyber_attacks_estonia.pdf, приступљено дана 17. јануара 2023.

[file:///C:/Users/admin/Downloads/Chapter21%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Chapter21%20(1).pdf), приступљено дана 20. јануара 2023.

[file:///C:/Users/admin/Downloads/sustainability-14-16981%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/sustainability-14-16981%20(1).pdf), приступљено дана 20. јануара 2023.