ORGANIZACIJSKI MODELI KRIZNOG MENADŽMENTA: UZROCI I POSLJEDICE INSTITUCIONALNIH RIZIKA U BOSNI I HERCEGOVINI

DOI: *10.70329/2744-2403.2025.5.10.7*

Pregledni naučni članak

MsC Atina Perković PhD candidate

Sažetak:

Ovaj pregledni rad analizira organizacijske modele kriznog menadžmenta i institucionalne rizike u Bosni i Hercegovini (BiH), s ciljem identifikacije uzroka slabosti i njihovih posljedica na efikasnost odgovora u kriznim situacijama. Teorijski okvir rada obuhvata pojam i dimenzije kriznog menadžmenta, razliku između upravljanja rizicima i kriznog menadžmenta te ključne koncepte otpornosti, adaptivnosti i institucionalne koordinacije. Analizirani su centralizirani, decentralizirani i hibridni modeli kriznog menadžmenta, uz primjere iz međunarodne prakse (SAD, EU, Njemačka, Slovenija, Hrvatska). Poseban fokus stavljen je na specifičnosti BiH, uključujući složen ustavno-pravni okvir, fragmentirane nadležnosti i probleme koordinacije na državnom, entitetskom i lokalnom nivou. Studije slučaja poplava 2014., migrantske krize 2018–2021. i pandemije COVID-19 ilustriraju praktične izazove institucionalne neefikasnosti. Rezultati pokazuju da institucionalni rizici u BiH uzrokuju usporeno donošenje odluka, povećanu ranjivost stanovništva i infrastrukture, gubitak povjerenja građana te reputacijske rizike na međunarodnom planu. Na temelju uporedne analize s međunarodnim praksama, rad nudi preporuke za unapređenje organizacijskih modela kriznog menadžmenta u BiH. Ključne mjere uključuju jačanje koordinacijskih tijela, uspostavljanje integriranih informacionih sistema, edukaciju i profesionalizaciju kadrova te jačanje međunarodne i regionalne saradnje. Zaključuje se da institucionalne reforme u oblasti kriznog menadžmenta nisu samo tehničko pitanje, već i strateški prioritet za sigurnost, stabilnost i demokratsku konsolidaciju Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: Krizni menadžment; institucionalni rizici; Bosna i Hercegovina; koordinacija; otpornost; javne politike; međunarodna saradnja

1. Uvod

Krizni menadžment predstavlja planski i koordinirani proces kojim se institucije i organizacije pripremaju, odgovaraju i oporavljaju od kriznih situacija koje ugrožavaju stabilnost, sigurnost i funkcioniranje društva. Prema Mitroffu (2005), kriza je „neplanirani i potencijalno razoran događaj koji prijeti osnovnim ciljevima, resursima i egzistenciji organizacije ili zajednice“. Upravljanje krizama obuhvata faze prevencije, pripreme, odgovora i oporavka, pri čemu se naglašava važnost institucionalne spremnosti i međusektorske koordinacije (Alexander, 2013). U savremenim društvima, obilježenim globalizacijom i povećanom kompleksnošću sigurnosnih izazova, krizni menadžment postaje ključan element nacionalne sigurnosti i javne politike. Značaj kriznog menadžmenta ogleda se u njegovoj sposobnosti da umanji posljedice prirodnih katastrofa, tehničko-tehnoloških nesreća, zdravstvenih prijetnji i društveno-političkih kriza. Posebno u državama sa složenim institucionalnim strukturama, poput Bosne i Hercegovine, efikasnost kriznog menadžmenta direktno zavisi od koordinacije između različitih nivoa vlasti i sposobnosti prevazilaženja institucionalnih slabosti (Perry & Quarantelli, 2005).

Ovaj članak ima za cilj da istraži organizacijske modele kriznog menadžmenta, s posebnim fokusom na uzroke i posljedice institucionalnih rizika u Bosni i Hercegovini. Analizom teorijskih modela i praksi iz međunarodnog okruženja nastoji se identificirati ključni faktori koji određuju efikasnost upravljanja krizama u složenim društveno-političkim sistemima. Metodološki pristup ovog članka temelji se na preglednoj analizi relevantne domaće i međunarodne literature. Korišteni su naučni članci, knjige, izvještaji međunarodnih organizacija i zakonski dokumenti kako bi se obuhvatila teorijska i praktična dimenzija kriznog menadžmenta. Pregledna analiza omogućava sintezu različitih istraživačkih nalaza i pruža uvid u dominantne trendove, izazove i preporuke u oblasti kriznog menadžmenta (Snyder, 2019). Fokus je stavljen na radove koji obrađuju institucionalne rizike, organizacijske modele i specifične primjere iz Bosne i Hercegovine i zemalja regije. Ovakav metodološki okvir omogućava da se članak pozicionira unutar postojećih teorijskih rasprava, ali i da ponudi praktične implikacije relevantne za institucionalne kapacitete kriznog menadžmenta u BiH.

2. Teorijski okvir kriznog menadžmenta

Krizni menadžment se definira kao planski i sistematski proces pripreme, odgovora i oporavka od događaja koji mogu ugroziti sigurnost ljudi, infrastrukturu ili funkcioniranje institucija (Boin et al., 2017). Osnovne dimenzije kriznog menadžmenta uključuju prevenciju, pripremu, odgovor i oporavak. Prevencija podrazumijeva identifikaciju i umanjenje potencijalnih rizika prije nego što prerastu u krizu, dok priprema obuhvata planiranje, edukaciju i testiranje kapaciteta. Odgovor je povezan s aktiviranjem operativnih resursa i donošenjem odluka u realnom vremenu, dok se oporavak odnosi na vraćanje sistema u funkcionalno stanje i izgradnju otpornosti za buduće krize (Coombs, 2015). Ove dimenzije čine ciklički proces u kojem se svaka faza nadovezuje na prethodnu. U literaturi se naglašava da je uspješnost kriznog menadžmenta određena ne samo formalnim planovima, već i fleksibilnošću institucija da odgovore na nepredviđene okolnosti (Comfort, 2007).

Iako se pojmovi upravljanja rizicima i kriznog menadžmenta često koriste naizmjenično, među njima postoji jasna razlika. Upravljanje rizicima fokusirano je na sistematičnu identifikaciju, procjenu i kontrolu potencijalnih prijetnji prije nego što prerastu u krizne situacije (Hopkin, 2018). Drugim riječima, riječ je o preventivnom procesu koji nastoji umanjiti vjerovatnoću i posljedice negativnih događaja. S druge strane, krizni menadžment se aktivira kada rizici eskaliraju i prerastu u događaje koji zahtijevaju hitnu reakciju (Bundy et al., 2017). Dok je upravljanje rizicima proaktivno i strateški usmjereno, krizni menadžment je reaktivan, s naglaskom na donošenje brzih odluka, koordinaciju resursa i komunikaciju u uvjetima nesigurnosti. U praksi, ovi procesi su komplementarni i čine dio šireg okvira sigurnosnog upravljanja.

U savremenim teorijskim raspravama o kriznom menadžmentu posebno se ističu tri koncepta: otpornost (resilience), adaptivnost i institucionalna koordinacija. Otpornost (resilience) odnosi se na sposobnost društvenih i institucionalnih sistema da izdrže šokove, brzo se oporave i nastave funkcionirati uprkos kriznim okolnostima. Boin i van Eeten (2013) ističu da otpornost podrazumijeva ne samo povratak u prvobitno stanje, nego i sposobnost učenja i jačanja kapaciteta nakon krize. Adaptivnost označava fleksibilnost institucija i organizacija da mijenjaju strategije, strukture i procese u skladu s novonastalim okolnostima. U uvjetima kompleksnih i višedimenzionalnih kriza, adaptivni kapacitet postaje ključna determinanta učinkovitog menadžmenta (Weick & Sutcliffe, 2015).

Adaptivne institucije sposobne su donositi odluke na temelju kontinuiranog učenja, evaluacije i prilagodbe. Institucionalna koordinacija je treći ključni koncept koji naglašava važnost međusobne saradnje različitih organizacija, nivoa vlasti i sektora. Prema Christensenu et al. (2016), krize često razotkrivaju fragmentiranost institucija i manjak komunikacijskih mehanizama. U složenim državnim strukturama, kao što je Bosna i Hercegovina, koordinacija postaje presudna za sinhronizirano djelovanje i smanjenje posljedica kriza. Integracija ovih koncepata u institucionalne modele kriznog menadžmenta omogućava izgradnju otpornijih i funkcionalnijih sistema, sposobnih da odgovore na izazove globaliziranog i nesigurnog okruženja. Bosna i Hercegovina je jedina država u regionu Jugoistočne Evrope koja nema usvojenu Strategiju pametne specijalizacije, iako je riječ o strateški važnom dokumentu koji kombinuje industrijske, obrazovne i inovacijske politike radi unapređenja otpornosti sistema na krizne situacije (Garaplija, 2022).

3. Organizacijski modeli kriznog menadžmenta

Centralizirani modeli kriznog menadžmenta zasnivaju se na hijerarhijskoj strukturi odlučivanja u kojoj dominira vertikalna linija komande i kontrole. Ovaj pristup karakterizira jasno definisana hijerarhija, koncentracija moći u centralnim institucijama i stroga podjela odgovornosti (Kapucu & Garayev, 2011). Prednost centraliziranog modela ogleda se u mogućnosti brzog donošenja odluka i mobilizacije resursa u kriznim situacijama koje zahtijevaju jedinstvenu koordinaciju. Međutim, slabost ovog modela jest njegova rigidnost i smanjena sposobnost adaptacije u kompleksnim krizama koje traže brze i inovativne odgovore (Christensen et al., 2016). Za razliku od centraliziranih struktura, decentralizirani modeli oslanjaju se na horizontalnu koordinaciju i saradnju različitih institucija, nivoa vlasti i sektora. U tim modelima, odgovornost za krizni menadžment raspoređena je na lokalne, regionalne i državne organe, uz uključivanje nevladinih organizacija, privatnog sektora i zajednica (Ansell et al., 2010).

Mrežni modeli posebno naglašavaju značaj umreženih aktera kroz zajedničke informacijske platforme, komunikacijske kanale i partnerske odnose. Prednosti ovog pristupa jesu fleksibilnost, inovativnost i mogućnost uključivanja različitih resursa. Ipak, slabost se ogleda u riziku fragmentacije i otežane koordinacije kada institucije nemaju jasno definisane nadležnosti ili kapacitete (Kapucu, 2009). Savremeni sistemi kriznog menadžmenta najčešće se temelje na hibridnim modelima koji kombinuju elemente centralizacije i decentralizacije. Hibridni modeli omogućavaju balans između snažne centralne koordinacije i fleksibilne

lokalne implementacije mjera. Prema Boin i 't Hart (2010), ovaj pristup omogućava bolje prilagođavanje različitim tipovima kriza, od prirodnih katastrofa do kompleksnih društveno-političkih prijetnji. U praksi, hibridni modeli se oslanjaju na centralne institucije koje postavljaju strategiju i okvir, dok lokalne zajednice i specijalizirane agencije imaju autonomiju u implementaciji. Takva kombinacija smanjuje rizik preopterećenja centralnih struktura i povećava otpornost sistema u cjelini. U Sjedinjenim Američkim Državama, krizni menadžment koordinira Federal Emergency Management Agency (FEMA), koja funkcioniše unutar centraliziranog okvira, ali u saradnji s državnim i lokalnim vlastima. FEMA razvija nacionalne planove i standarde, dok implementacija zavisi od partnerstva s lokalnim akterima (Sylves, 2019).

U Evropskoj uniji, Mehanizam civilne zaštite EU zasniva se na hibridnom modelu. Dok Evropska komisija pruža stratešku koordinaciju i resurse (npr. kroz rescEU kapacitete), države članice zadržavaju suverenitet u upravljanju krizama na svom teritoriju (European Commission, 2020). Ovaj model demonstrira balans između nadnacionalne koordinacije i nacionalne odgovornosti. Zemlje regije (npr. Hrvatska, Slovenija, Srbija) primjenjuju različite kombinacije modela. Hrvatska, kroz Državnu upravu za zaštitu i spašavanje (DUZS), sada integriranu u Ministarstvo unutarnjih poslova, koristi hibridni pristup s naglaskom na snažnu ulogu lokalnih zajednica (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018). Slovenija njeguje mrežni model saradnje između države i lokalnih zajednica, dok Srbija primjenjuje više centraliziran pristup kroz Sektor za vanredne situacije Ministarstva unutrašnjih poslova. Ovi primjeri pokazuju da savremeni krizni menadžment ne može biti u potpunosti centraliziran niti potpuno decentraliziran. Umjesto toga, najbolje rezultate donosi prilagodljivi, hibridni model koji kombinira efikasnost centralne koordinacije s fleksibilnošću lokalnog djelovanja.

4. Institucionalni rizici u kriznom menadžmentu

Institucionalni rizici u kriznom menadžmentu predstavljaju strukturne slabosti i ograničenja koja ometaju efikasno planiranje, donošenje odluka i provedbu mjera u kriznim situacijama. Oni se mogu klasificirati u nekoliko tipova. Pravni rizici nastaju iz nedostatka jasnog normativnog okvira ili postojanja kontradiktornih zakona i propisa. Kada pravni akti nisu usklađeni ili ne definiraju jasno nadležnosti, dolazi do pravne nesigurnosti i preklapanja odgovornosti (OECD, 2018). Politički rizici odnose se na nestabilnost političkog sistema, nedostatak konsenzusa među ključnim akterima i sklonost politizaciji odluka. U društvima s izraženim političkim podjelama, krizni menadžment često postaje talac političkih interesa (Boin et al., 2017). Organizacijski rizici uključuju nedovoljnu koordinaciju među institucijama, nejasnu podjelu odgovornosti i birokratsku

tromost. Ovi rizici dovode do situacija u kojima institucije djeluju izolirano umjesto u okviru integriranog sistema (Christensen et al., 2016). Resursni rizici obuhvataju nedostatak ljudskih, tehničkih i finansijskih kapaciteta. Legislativa koja tretira zaštitu kritične infrastrukture mora se kontinuirano unapređivati kako bi pratila sofisticiranost prijetnji i krivičnih djela usmjerenih na ključne sisteme i objekte (Garaplija, 2021). U kriznim situacijama ograničeni resursi često usporavaju reakciju i onemogućavaju adekvatnu zaštitu stanovništva i infrastrukture (Kapucu, 2009). Slabosti u institucionalnom okviru direktno utiču na proces donošenja odluka u krizama.

Kada pravni i organizacijski mehanizmi nisu jasno definisani, odluke se donose sporo, a njihova implementacija postaje nedosljedna (Comfort, 2007). Nedostatak koordinacije i povjerenja među institucijama dodatno produžava vrijeme reakcije, dok se resursi raspoređuju neefikasno. Također, institucionalne slabosti dovode do povećane ovisnosti o ad hoc rješenjima, što dugoročno slabi otpornost sistema. U kriznim situacijama gdje je potrebna hitna akcija, sporost i fragmentiranost odlučivanja može rezultirati ozbiljnim posljedicama po sigurnost građana i stabilnost društva (Perry & Quarantelli, 2005). U zemljama u tranziciji, poput Bosne i Hercegovine, institucionalne rizike dodatno pogoršavaju korupcija, politizacija i fragmentacija institucija.

Korupcija narušava transparentnost i pravednu raspodjelu resursa, stvarajući situacije u kojima odluke nisu motivirane javnim interesom, već privatnim ili stranačkim koristima (Transparency International, 2022). Politizacija kriznog menadžmenta dovodi do toga da ključne odluke zavise od političkih pregovora i interesa, umjesto od stručnih procjena i analiza rizika (’t Hart & Sundelius, 2013). To se posebno vidi u BiH, gdje složena političko-administrativna struktura često otežava donošenje jedinstvenih i koordiniranih odluka. Fragmentacija institucija predstavlja još jedan značajan problem.

Višeslojni sistem nadležnosti (državni, entitetski, kantonalni i općinski nivo) često stvara preklapanje ili praznine u odgovornosti. U takvom okruženju, krizni menadžment otežano funkcioniše jer različiti nivoi vlasti nemaju dovoljno razvijene mehanizme saradnje i razmjene informacija (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018). Sve navedeno pokazuje da institucionalni rizici nisu samo tehničko pitanje upravljanja krizama, već duboko političko i društveno pitanje koje određuje kapacitet jedne države da zaštiti svoje građane u vanrednim situacijama. Politizacija i etno-nacionalne podjele u BiH dodatno otežavaju funkcioniranje institucija u kriznim situacijama, pri čemu etno-nacionalne oligarhije nerijetko koriste krize za očuvanje vlastitog položaja (Garaplija & Korajlić, 2022).

5. Krizni menadžment u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina posjeduje složen i višeslojan institucionalni okvir kriznog menadžmenta, oblikovan ustavno-pravnom strukturom države. Na državnom nivou, ključna institucija je Ministarstvo sigurnosti BiH, u čijem se okviru nalazi Sektor za zaštitu i spašavanje. On je zadužen za koordinaciju aktivnosti između entiteta, Brčko distrikta i međunarodnih partnera, ali njegove ovlasti su ograničene i često više koordinacijske nego izvršne (Ministarstvo sigurnosti BiH, 2017). Na entitetskom nivou, Republika Srpska ima Republičku upravu civilne zaštite, dok Federacija BiH djeluje kroz Federalnu upravu civilne zaštite i dodatno složeni sistem kantonalnih uprava civilne zaštite. Brčko distrikt Odjel za javnu sigurnost u kojem je i sektor zaštite i spašavanja.

Ovakva fragmentiranost znači da svaka administrativna jedinica ima svoje nadležnosti, zakone i procedure (Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća, 2017). Na lokalnom nivou, općine i gradovi imaju krizne štabove i jedinice civilne zaštite, ali njihovi kapaciteti variraju, zavisno od dostupnih resursa i političke volje. Ova višeslojnost institucionalnog okvira otežava jedinstveno planiranje i koordinaciju u krizama. Fragmentacija sistema kriznog menadžmenta u BiH ogleda se u podijeljenim nadležnostima, nedostatku vertikalne koordinacije i preklapanju zakonskih ovlasti. Dok entitetske i kantonalne institucije imaju operativne kapacitete, državni nivo često ostaje ograničen na komunikacijske i koordinacijske funkcije, bez direktne izvršne moći (Ejdus, 2017). Problemi koordinacije posebno dolaze do izražaja u situacijama kada je potrebna brza i sinhronizirana reakcija.

U praksi, odsustvo jedinstvene strategije dovodi do situacije u kojoj svaka administrativna jedinica primjenjuje različite procedure, što usporava odgovor i povećava ranjivost stanovništva (Bieber, 2020). Nedostatak integriranog informacionog sistema i zajedničkih planova dodatno otežava saradnju između različitih nivoa vlasti. Poplave koje su pogodile Bosnu i Hercegovinu u maju 2014. godine razotkrile su duboke slabosti institucionalnog okvira. Nedostatak koordinacije između državnog i entitetskog nivoa doveo je do sporog odgovora i neefikasne raspodjele resursa. Posebno se istaknula uloga lokalnih zajednica, koje su često bile prepuštene same sebi, dok je međunarodna pomoć stigla brže nego što su domaće institucije uspjele organizirati (UNDP, 2015). Analize su pokazale da je najveći izazov bio u nedostatku zajedničkog komandnog sistema i slaboj komunikaciji između entiteta. Tokom migrantske krize, BiH je postala tranzitna ruta za hiljade migranata, što je ponovo otkrilo institucionalne slabosti. Dok je Ministarstvo sigurnosti BiH imalo koordinacijsku ulogu, implementacija mjera bila je prepuštena entitetskim i lokalnim strukturama, koje nisu imale dovoljno

resursa niti jedinstvenu strategiju. Rezultat je bio neravnomjeran pristup, pri čemu su pojedini kantoni i općine odbijali preuzeti odgovornost za smještaj migranata, što je dodatno politiziralo krizu (Majetić, 2020). Ova situacija pokazala je koliko fragmentacija i politizacija mogu ugroziti sposobnost upravljanja transnacionalnim krizama. Pandemija COVID-19 još je jasnije demonstrirala slabosti kriznog menadžmenta u BiH. Umjesto jedinstvene nacionalne strategije, svaka administrativna jedinica donosila je vlastite mjere, što je rezultiralo konfuzijom i neujednačenim odgovorom. Entiteti, kantoni i općine uveli su različite restrikcije i protokole, dok je državni nivo imao minimalnu ulogu u koordinaciji i nabavci medicinske opreme (World Bank, 2021).

Pored toga, pandemija je otkrila značajan nedostatak povjerenja građana u institucije, što je smanjilo učinkovitost mjera javnog zdravlja. Specifičnosti kriznog menadžmenta u Bosni i Hercegovini proizlaze iz složene državne strukture, višeslojnog institucionalnog okvira i stalne fragmentacije nadležnosti. Studije slučaja pokazuju da krize razotkrivaju duboke slabosti sistema: odsustvo koordinacije, politizaciju odluka i zavisnost od međunarodne pomoći. Ovi izazovi jasno ukazuju na potrebu jačanja institucionalne saradnje, razvoja integriranih planova i izgradnje povjerenja u institucije kriznog menadžmenta. Dejtonski mirovni sporazum oblikovao je institucionalni okvir BiH na način koji često funkcionira kao svojevrsna ‘društveno-politička luđačka košulja’, sputavajući efikasno donošenje odluka u krizama (Garaplija & Korajlić, 2022).

6. Uzroci institucionalnih rizika u BiH

Jedan od ključnih uzroka institucionalnih rizika u Bosni i Hercegovini leži u njenom ustavno-pravnom okviru, koji je oblikovan Daytonskim mirovnim sporazumom iz 1995. godine. Ovaj okvir uspostavio je složenu i višeslojnu državnu strukturu s podijeljenim nadležnostima između državnog nivoa, dva entiteta, Brčko distrikta i, u slučaju Federacije BiH, dodatnih deset kantona (Bieber, 2020). Takva fragmentacija dovodi do nedostatka jedinstvene strategije i neujednačenog odgovora na krizne situacije.

U praksi, svaka administrativna jedinica ima vlastite propise, institucije i procedure, što stvara pravne praznine i preklapanja u nadležnostima (Ejdus, 2017). Posljedica je otežana koordinacija, naročito u krizama koje zahtijevaju brze, centralizirane odluke. Bosna i Hercegovina je obilježena dubokim političkim i etničkim podjelama koje značajno utiču na efikasnost kriznog menadžmenta. Političke elite često koriste krizne situacije kao instrument političke borbe, pri čemu odluke ne proizlaze iz stručnih analiza i potreba građana, već iz partikularnih interesa političkih stranaka (Keil & Kudlenko, 2015).

Nedostatak konsenzusa među ključnim političkim akterima dovodi do blokada u donošenju odluka, prolongiranja procesa i nedostatka jedinstvenog pristupa. Ovakvo stanje naročito je izraženo u krizama transnacionalnog karaktera (poput migrantske krize), gdje politički sukobi dodatno otežavaju institucionalni odgovor (Majetić, 2020). Pored političkih i pravnih izazova, značajan uzrok institucionalnih rizika u BiH jesu resursna ograničenja. Institucije nadležne za krizni menadžment suočavaju se s hroničnim nedostatkom finansijskih sredstava, tehničke opreme i specijaliziranih ljudskih resursa. Nedostatak kontinuiranog ulaganja u infrastrukturu civilne zaštite smanjuje kapacitete za pravovremeni odgovor na prirodne i društvene krize (UNDP, 2015).

Kadrovski problemi dodatno pogoršavaju situaciju. U mnogim institucijama prisutno je oslanjanje na politička imenovanja umjesto na profesionalne standarde, što rezultira smanjenom kompetentnošću i nedostatkom stručnih znanja potrebnih za upravljanje kompleksnim krizama (OSCE, 2020). Još jedan važan uzrok institucionalnih rizika u BiH je nedostatak strateške kulture kriznog menadžmenta. Pod strateškom kulturom podrazumijeva se usmjerenost institucija na dugoročno planiranje, prevenciju i razvoj otpornosti, a ne samo na reaktivno djelovanje kada kriza već nastupi (Boin et al., 2017). U BiH dominira reaktivan pristup krizama, pri čemu se mjere donose ad hoc, bez sistematskog oslanjanja na procjene rizika, scenarije i planove kontinuiteta. Nedostatak strategijske vizije jasno se pokazao tokom poplava 2014. i pandemije COVID-19, kada su institucije reagirale tek nakon izbijanja krize, bez adekvatno razvijenih preventivnih mehanizama (World Bank, 2021).

7. Posljedice institucionalnih rizika u BiH

Jedna od najočitijih posljedica institucionalnih rizika u Bosni i Hercegovini jest usporeno i nekoordinirano donošenje odluka tokom kriznih situacija. Zbog fragmentiranog sistema nadležnosti, odluke se često donose kroz višeslojne političke pregovore, što produžava vrijeme reakcije i smanjuje učinkovitost mjera (Christensen et al., 2016). Na primjeru poplava 2014. godine, različiti nivoi vlasti donosili su mjere bez zajedničkog plana, što je rezultiralo kašnjenjem u evakuaciji stanovništva i raspodjeli pomoći (UNDP, 2015). Nedostatak jedinstvenog komandnog sistema i sporost odlučivanja imaju direktan negativan utjecaj na brzinu i kvalitet odgovora na krizu. Institucionalne slabosti direktno povećavaju ranjivost stanovništva i infrastrukture.

Kada se odluke donose sporo i nekoordinirano, posljedice kriza su intenzivnije i dugotrajnije. Nedostatak adekvatnih preventivnih mjera, kao i slaba ulaganja u infrastrukturu otpornu na prirodne katastrofe, dovode do povećanog broja žrtava

i materijalnih šteta (Kapucu, 2009). Tokom pandemije COVID-19, razlike u mjerama između entiteta i kantona stvorile su konfuziju među građanima, povećale rizik od širenja virusa i dodatno opteretile zdravstveni sistem (World Bank, 2021). Neefikasan krizni menadžment uzrokuje gubitak povjerenja građana u institucije. Kada građani percipiraju da institucije ne djeluju u njihovom interesu ili da su odluke vođene političkim, a ne stručnim razlozima, dolazi do smanjenja legitimnosti vlasti (Perry & Quarantelli, 2005).

Povjerenje u institucije predstavlja ključan faktor u uspješnom provođenju kriznih mjera jer građani moraju biti spremni da ih prihvate i slijede. Tokom migrantske krize 2018–2021. godine, različiti stavovi lokalnih i državnih institucija doprinijeli su stvaranju osjećaja nesigurnosti među građanima i percepciji da vlasti nemaju kontrolu nad situacijom (Majetić, 2020). Institucionalni rizici ne utiču samo na unutrašnju stabilnost, već i na međunarodnu percepciju Bosne i Hercegovine.

Slabosti u kriznom menadžmentu dovode do reputacijskih rizika koji narušavaju kredibilitet države u očima međunarodnih partnera i investitora. U slučaju BiH, međunarodne organizacije i susjedne zemlje često su preuzimale vodeću ulogu u pružanju pomoći, što stvara percepciju nedovoljne sposobnosti države da samostalno upravlja krizama (Bieber, 2020). Takva reputacija može smanjiti povjerenje u institucije, otežati pristup međunarodnim fondovima i oslabiti položaj države u regionalnim i globalnim sigurnosnim aranžmanima. Posljedice institucionalnih rizika u Bosni i Hercegovini višestruke su: od usporenog i nekoordiniranog donošenja odluka, preko povećane ranjivosti građana i infrastrukture, do gubitka povjerenja u institucije i reputacijskih šteta na međunarodnoj sceni.

8. Uporedna analiza s međunarodnim praksama

Njemačka se često navodi kao primjer uspješnog modela kriznog menadžmenta koji se zasniva na kombinaciji centralizirane koordinacije i decentralizirane implementacije. Savezni ured za civilnu zaštitu i pomoć u katastrofama (BBK) koordinira strateške aktivnosti, dok savezne pokrajine (Länder) imaju značajnu autonomiju u provođenju mjera (BBK, 2016). Ovakav model omogućava balans između efikasne centralne koordinacije i fleksibilnosti lokalnog odgovora. Slovenija je razvila integrirani sistem civilne zaštite koji počiva na horizontalnoj koordinaciji između državnih institucija, lokalnih zajednica i volonterskih organizacija.

Posebno je važna uloga lokalnih jedinica, koje su ključne u prvoj reakciji na krize. Transparentna komunikacija s građanima dodatno povećava povjerenje u institucije i učinkovitost odgovora (Cindrič, 2019). Hrvatska, kroz Državnu upravu za zaštitu i spašavanje (DUZS), a danas integriranu u Ravnateljstvo civilne zaštite pri MUP-u, primjenjuje hibridni model koji naglašava ulogu lokalne samouprave, ali uz jasnu hijerarhiju komandovanja. Hrvatska je također kro DUZS bila mentor jačanja sistema civilne zaštite u BiH kroz EU projekt "EU4 Better Civil Protection in B&H". Poplave 2014. godine pokazale su potrebu za jačom centralnom koordinacijom, pa su reformske mjere dodatno osnažile vertikalnu integraciju sustava (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018).

Države u tranziciji često se suočavaju s izazovima sličnim Bosni i Hercegovini: slabim institucionalnim kapacitetima, politizacijom i nedostatkom resursa. Međutim, postoje primjeri uspješnih prilagodbi. Poljska je nakon 1990-ih reformirala sistem civilne zaštite uvođenjem jedinstvenog zakonodavnog okvira i nacionalne strategije sigurnosti, čime je osigurana veća koordinacija između lokalnog i državnog nivoa (Kowalski, 2015). Češka Republika razvila je sistem kriznog menadžmenta koji se oslanja na mrežnu saradnju između državnih institucija, lokalnih vlasti i nevladinog sektora, uz naglašenu ulogu preventivnog planiranja (Štěpánek, 2017).

Ovi primjeri pokazuju da tranzicijske države mogu postići značajne pomake kroz jasno normativno uređenje, profesionalizaciju kadrova i ulaganje u tehničke kapacitete. Za Bosnu i Hercegovinu, transfer znanja i dobrih praksi iz međunarodnog okruženja predstavlja ključan mehanizam za unapređenje kriznog menadžmenta. Pouke iz Njemačke i Slovenije ukazuju na važnost integriranog informacionog sistema, profesionalizacije kadrova i jasne raspodjele odgovornosti. Iskustvo Hrvatske pokazuje kako krize mogu biti katalizator za reformu i jačanje koordinacijskih tijela (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018). U kontekstu tranzicijskih država, BiH bi mogla profitirati od razvoja jedinstvenog zakonodavnog okvira na državnom nivou, koji bi precizno definirao nadležnosti i procedure za sve nivoe vlasti.

Također, uvođenje zajedničkih trening programa i regionalnih centara izvrsnosti doprinijelo bi jačanju otpornosti institucija. Transfer znanja može se ostvariti kroz saradnju s međunarodnim organizacijama (npr. EU Mehanizam civilne zaštite, UNDP, OSCE), bilateralne sporazume sa susjednim državama i uključivanje BiH u regionalne mreže kriznog menadžmenta. Time bi se smanjila institucionalna fragmentacija i povećala sposobnost zajedničkog djelovanja u krizama koje prelaze administrativne granice.

9. Preporuke za unapređenje organizacijskih modela u BiH

Prvi korak u unapređenju organizacijskih modela kriznog menadžmenta u Bosni i Hercegovini jeste jačanje koordinacijskih tijela na državnom nivou. S obzirom na fragmentiranu strukturu i višeslojni sistem vlasti, od ključne je važnosti uspostaviti centralizirano koordinacijsko tijelo s jasnim ovlastima za donošenje odluka u kriznim situacijama (Christensen et al., 2016). Takvo tijelo trebalo bi biti odgovorno za harmonizaciju entitetskih, kantonalnih i lokalnih planova, kao i za usklađivanje sa međunarodnim standardima. Jačanje međuinstitucionalne saradnje smanjilo bi rizik od preklapanja nadležnosti i doprinijelo efikasnijoj raspodjeli resursa (Kapucu, 2009). Efikasan krizni menadžment nezamisliv je bez razvijenog integriranog informacionog sistema koji omogućava pravovremenu razmjenu podataka između različitih institucija. U BiH trenutno ne postoji jedinstvena digitalna platforma koja povezuje državni, entitetski, kantonalni i lokalni nivo vlasti u kriznim situacijama (OSCE, 2020). Iskustva Njemačke i Slovenije pokazuju da zajednički informacioni sistemi značajno povećavaju brzinu donošenja odluka i preciznost operativnih mjera (BBK, 2016; Cindrič, 2019). Uvođenje takvog sistema u BiH doprinijelo bi boljem praćenju rizika, koordinaciji odgovora i transparentnosti prema građanima. Profesionalizacija kadrova predstavlja jedan od ključnih preduslova za jačanje otpornosti sistema.

Trenutno se u BiH krizni menadžment često oslanja na politički imenovane kadrove, dok su stručni kapaciteti nedovoljno razvijeni (OSCE, 2020). Preporučuje se uvođenje sistematične edukacije i certificiranih programa obuke, koji bi obuhvatali međunarodne standarde i dobre prakse (Weick & Sutcliffe, 2015). Također, potrebno je razviti akademske i stručne programe na univerzitetima i specijaliziranim centrima, čime bi se stvorila baza stručnjaka sposobnih za djelovanje u kompleksnim krizama. Međunarodne organizacije, poput Ujedinjenih naroda (UNDP, WHO), Evropske unije (EU Civil Protection Mechanism) i OSCE-a, već igraju važnu ulogu u jačanju kapaciteta BiH. Međutim, njihova podrška treba biti sistematičnije integrirana u domaće institucionalne strukture. BiH bi trebala aktivno koristiti mogućnosti koje pruža članstvo u međunarodnim mehanizmima civilne zaštite i kroz to osigurati pristup dodatnim resursima, znanju i obukama (European Commission, 2020). Regionalna saradnja, posebno sa zemljama Zapadnog Balkana, može biti ključna za zajednički odgovor na transnacionalne krize poput poplava, požara ili migrantskih kretanja. Stvaranje regionalnih centara izvrsnosti za krizni menadžment omogućilo bi razmjenu iskustava i bržu mobilizaciju resursa u hitnim slučajevima (Štěpánek, 2017).

10. Zaključak

Analiza organizacijskih modela kriznog menadžmenta i institucionalnih rizika u Bosni i Hercegovini pokazala je da složena državna struktura, pravna fragmentacija i političke podjele značajno otežavaju efikasan odgovor na krize. Dok teorijski okvir kriznog menadžmenta naglašava važnost otpornosti, adaptivnosti i koordinacije (Boin et al., 2017), praksa u BiH pokazuje da institucionalni rizici rezultiraju sporim i nekoordiniranim donošenjem odluka, povećanom ranjivošću stanovništva i gubitkom povjerenja građana u institucije (Christensen et al., 2016; Perry & Quarantelli, 2005). Kako pokazuju Garaplija i Korajlić (2022), institucionalni rizici u BiH ne predstavljaju isključivo tehnički izazov kriznog menadžmenta, nego reflektiraju duboku političku i društvenu krizu koja generira sigurnosne prijetnje i slabi otpornost države. Studije slučaja – poplave 2014., migrantska kriza i pandemija COVID-19 – ilustrirale su kako se institucionalne slabosti reflektiraju u realnim kriznim situacijama i dovode do zavisnosti od međunarodne pomoći (UNDP, 2015; World Bank, 2021). Teorijski doprinos rada ogleda se u sistematizaciji ključnih modela kriznog menadžmenta – centraliziranih, decentraliziranih i hibridnih – te njihovoj uporedbi s praksom u BiH. Naglašeno je da nijedan model sam po sebi nije dovoljan, već da je optimalno rješenje u hibridnim strukturama koje kombinuju prednosti centralizirane koordinacije i lokalne fleksibilnosti (Boin & 't Hart, 2010).

Praktični doprinos rada odnosi se na identifikaciju konkretnih slabosti u institucionalnom okviru BiH i davanje preporuka za njihovo prevazilaženje: jačanje koordinacijskih tijela, razvoj integriranih informacionih sistema, profesionalizacija kadrova i veće uključivanje međunarodnih i regionalnih mehanizama saradnje. Ove preporuke mogu poslužiti kao osnova za kreiranje novih javnih politika i strateških dokumenata u oblasti kriznog menadžmenta. Za buduća istraživanja posebno je važno analizirati percepciju građana o institucionalnoj efikasnosti, kao i ispitati ekonomske i socijalne posljedice slabog kriznog menadžmenta. Također, potrebno je provesti komparativna istraživanja unutar regije Zapadnog Balkana, kako bi se identifikirali modeli koji su se pokazali uspješnima u sličnim društveno-političkim kontekstima (Štěpánek, 2017). U domenu javnih politika, nužno je razviti nacionalnu strategiju kriznog menadžmenta koja bi bila obavezujuća za sve nivoe vlasti. Takva strategija trebala bi uključivati procjene rizika, planove kontinuiteta i integrirane vježbe koordinacije. Uspostavljanje ovakvog strateškog dokumenta ojačalo bi otpornost institucija, ali i povećalo povjerenje građana u sposobnost države da ih zaštiti u vanrednim situacijama.

LITERATURA

Autori:

1. Alexander, D. (2013) *Principles of emergency planning and management*. Dunedin Academic Press.
2. Ansell, C., Boin, A. and Keller, A. (2010) 'Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), pp. 195–207. doi:10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x.
3. Bieber, F. (2020) 'Bosnia and Herzegovina: Federalism and the limits of consociational democracy', *Nationalities Papers*, 48(4), pp. 625–642. doi:10.1017/nps.2019.121.
4. Boin, A. and 't Hart, P. (2010) 'Organising for effective emergency management: Lessons from research', *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), pp. 357–371. doi:10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x.
5. Boin, A. and van Eeten, M.J.G. (2013) 'The resilient organization', *Public Management Review*, 15(3), pp. 429–445. doi:10.1080/14719037.2013.769856.
6. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. and Sundelius, B. (2017) *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. 2nd edn. Cambridge University Press.
7. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. and Coombs, W.T. (2017) 'Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development', *Journal of Management*, 43(6), pp. 1661–1692. doi:10.1177/0149206316680030.
8. Christensen, T., Lægreid, P. and Rykkja, L.H. (2016) 'Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy', *Public Administration Review*, 76(6), pp. 887–897. doi:10.1111/puar.12558.
9. Cindrič, M. (2019) 'Sistem civilne zaštite u Sloveniji: izazovi i perspektive', *Revija za sigurnost*, 21(1), pp. 45–58.
10. Comfort, L.K. (2007) 'Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control', *Public Administration Review*, 67(s1), pp. 189–197. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x.
11. Coombs, W.T. (2015) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 4th edn. Sage.

12. Ejdus, F. (2017) 'Crisis management in Western Balkans: The case of Bosnia and Herzegovina', *Journal of Regional Security*, 12(1), pp. 7–28.
13. Garaplija, E. and Korajlić, N. (2022) 'Društveno-političke krize kao inkubatori suvremenih sigurnosnih izazova i prijetnji po nacionalnu sigurnost – studija slučaja BiH', *Kriminalističke teme*, 22(1-2), pp. 5–28.
14. Hopkin, P. (2018) *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 5th edn. Kogan Page.
15. Kapucu, N. (2009) 'Interorganizational coordination in complex environments of disasters: The evolution of intergovernmental response networks', *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1). doi:10.2202/1547-7355.1498.
16. Kapucu, N. and Garayev, V. (2011) 'Designing, managing, and sustaining functionally collaborative emergency management networks', *The American Review of Public Administration*, 41(3), pp. 279–302. doi:10.1177/0275074010380456.
17. Keil, S. and Kudlenko, A. (2015) 'Bosnia and Herzegovina – Federalism and decentralization as a strategy for conflict management', *Federal Governance*, 12(1), pp. 27–47.
18. Kowalski, P. (2015) 'Reform of the Polish civil protection system: From fragmentation to integration', *Central European Journal of Public Policy*, 9(1), pp. 55–70.
19. Majetić, F. (2020) 'Migrantska kriza u Bosni i Hercegovini: izazovi i institucionalni odgovor', *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, 14(1), pp. 45–63.
20. Mitroff, I.I. (2005) *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. AMACOM.
21. Pavić, I. and Vlahinić-Dizdarević, N. (2018) 'Upravljanje rizicima i krizni menadžment u Hrvatskoj: institucionalni okvir i izazovi', *Ekonomska misao i praksa*, 27(1), pp. 315–334.
22. Perry, R.W. and Quarantelli, E.L. (2005) *What is a disaster? New answers to old questions*. Xlibris.
23. Snyder, H. (2019) 'Literature review as a research methodology: An overview and guidelines', *Journal of Business Research*, 104, pp. 333–339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
24. Sylves, R. (2019) *Disaster policy and politics: Emergency management and homeland security*. CQ Press.

25. Štěpánek, P. (2017) 'Crisis management in the Czech Republic: Current trends and challenges', *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), pp. 633–642.
26. 't Hart, P. and Sundelius, B. (2013) 'Crisis management revisited: Lessons from research', in Boin, A. (ed.) *The politics of crisis management*. Cambridge University Press, pp. 285–300.
27. Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2015) *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. 3rd edn. Wiley.
28. Garaplija E. *Strategija pametne specijalizacije u korelaciji sa upravljanjem rizicima od katastrofa na kritičnoj infrastrukturi – studija slučaja „INZA Group"*. Zaštita i sigurnost. 2022.
29. Garaplija E. *Krivično-pravna zaštita sistema kritične infrastrukture*. Zaštita i sigurnost. 2021.

Institucije:

1. BBK (2016) *Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance – Annual Report*. Federal Ministry of the Interior, Germany.
2. European Commission (2020) *The EU Civil Protection Mechanism*. Publications Office of the European Union.
3. Ministarstvo sigurnosti BiH (2017) *Izvještaj o radu Ministarstva sigurnosti BiH*. Sarajevo: Ministarstvo sigurnosti BiH.
4. OECD (2018) *OECD reviews of risk management policies: The changing face of strategic crisis management*. OECD Publishing.
5. OSCE (2020) *Assessment of emergency management capacities in Bosnia and Herzegovina*. OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina.
6. Transparency International (2022) *Corruption perceptions index 2022*. Transparency International.
7. UNDP (2015) *Disaster risk reduction and recovery in Bosnia and Herzegovina: Lessons from the 2014 floods*. UNDP BiH.
8. World Bank (2021) *Bosnia and Herzegovina – COVID-19 response and recovery report*. World Bank Group.

Legislativa:

1. Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća (2017) *Službene novine Federacije BiH*, br. 39/03, 22/06, 43/10.

ORGANIZATIONAL MODELS OF CRISIS MANAGEMENT: CAUSES AND CONSEQUENCES OF INSTITUTIONAL RISKS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

DOI: *10.70329/2744-2403.2025.5.10.7*

Review scientific article

Atina Perković

Abstract:
This review paper analyzes organizational models of crisis management and institutional risks in Bosnia and Herzegovina (BiH), with the aim of identifying the root causes of systemic weaknesses and their consequences for the effectiveness of crisis response. The theoretical framework encompasses the concept and dimensions of crisis management, the distinction between risk management and crisis management, as well as the key concepts of resilience, adaptability, and institutional coordination. Centralized, decentralized, and hybrid crisis-management models are examined, with examples drawn from international practice (the United States, the European Union, Germany, Slovenia, and Croatia). Special attention is devoted to the specificities of BiH, including its complex constitutional and legal structure, fragmented jurisdictions, and persistent coordination challenges at the state, entity, and local levels. Case studies of the 2014 floods, the 2018–2021 migration crisis, and the COVID-19 pandemic illustrate the practical implications of institutional inefficiency. The findings indicate that institutional risks in BiH result in slow decision-making processes, increased vulnerability of the population and critical infrastructure, erosion of public trust, and reputational risks at the international level. Based on comparative analysis with international practices, the paper provides recommendations for improving organizational models of crisis management in BiH. Key measures include strengthening coordination bodies, establishing integrated information systems, enhancing training and professionalization of personnel, and fostering international and regional cooperation. The paper concludes that institutional reforms in the field of crisis management are not merely a technical requirement, but a strategic priority for the security, stability, and democratic consolidation of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *Crisis management; institutional risks; Bosnia and Herzegovina; coordination; resilience; public policy; international cooperation*

1. Introduction

Crisis management represents a planned and coordinated process through which institutions and organizations prepare for, respond to, and recover from crisis situations that threaten the stability, security, and functioning of society. According to Mitroff (2005), a crisis is "an unplanned and potentially devastating event that threatens the fundamental goals, resources, and existence of an organization or community." Crisis management encompasses the stages of prevention, preparedness, response, and recovery, emphasizing the importance of institutional readiness and cross-sectoral coordination (Alexander, 2013). In contemporary societies characterized by globalization and increasing complexity of security challenges, crisis management has become a key component of national security and public policy. The significance of crisis management lies in its ability to mitigate the consequences of natural disasters, technical and technological accidents, health threats, and socio-political crises. Particularly in states with complex institutional structures, such as Bosnia and Herzegovina, the effectiveness of crisis management directly depends on coordination among different levels of government and the capacity to overcome institutional weaknesses (Perry & Quarantelli, 2005).

The aim of this article is to explore organizational models of crisis management, with a particular focus on the causes and consequences of institutional risks in Bosnia and Herzegovina. Through the analysis of theoretical models and practices from the international context, the article seeks to identify key factors that determine the effectiveness of crisis governance in complex socio-political systems. The methodological approach is based on a review analysis of relevant domestic and international literature. Scholarly articles, books, reports of international organizations, and legal documents were used to encompass both the theoretical and practical dimensions of crisis management. Such a review approach enables the synthesis of various research findings and provides insight into dominant trends, challenges, and recommendations in the field of crisis management (Snyder, 2019). The focus is placed on works addressing institutional risks, organizational models, and specific examples from Bosnia and Herzegovina and countries in the region. This methodological framework allows the article to be positioned within existing theoretical debates while offering practical implications relevant to the institutional capacities of crisis management in BiH.

2. Theoretical Framework of Crisis Management

Crisis management is defined as a planned and systematic process of preparing for, responding to, and recovering from events that may threaten the safety of people, infrastructure, or the functioning of institutions (Boin et al., 2017). The core dimensions of crisis management include prevention, preparedness, response, and recovery. Prevention involves identifying and mitigating potential risks before they escalate into a crisis, while preparedness encompasses planning, training, and capacity testing. Response refers to the activation of operational resources and decision-making in real time, whereas recovery relates to restoring systems to a functional state and building resilience for future crises (Coombs, 2015). These dimensions constitute a cyclical process in which each phase builds upon the previous one. The literature emphasizes that the success of crisis management is determined not only by formal plans but also by the flexibility of institutions to respond to unforeseen circumstances (Comfort, 2007).

Although the terms *risk management* and *crisis management* are often used interchangeably, a clear distinction exists between them. Risk management focuses on the systematic identification, assessment, and control of potential threats before they escalate into crisis situations (Hopkin, 2018). In other words, it represents a preventive process aimed at reducing the likelihood and consequences of adverse events. Crisis management, by contrast, is activated when risks escalate and develop into events requiring an urgent response (Bundy et al., 2017). While risk management is proactive and strategically oriented, crisis management is reactive, emphasizing rapid decision-making, resource coordination, and communication under conditions of uncertainty. In practice, these processes are complementary and constitute part of a broader security management framework.

Contemporary theoretical debates on crisis management particularly highlight three concepts: resilience, adaptability, and institutional coordination. *Resilience* refers to the ability of social and institutional systems to withstand shocks, recover quickly, and continue functioning despite crisis conditions. Boin and van Eeten (2013) note that resilience entails not only returning to the initial state but also the capacity to learn and strengthen institutional capabilities after a crisis. *Adaptability* denotes the flexibility of institutions and organizations to adjust strategies, structures, and processes in accordance with emerging circumstances. In the context of complex and multidimensional crises, adaptive capacity becomes a key determinant of effective management (Weick & Sutcliffe, 2015). Adaptive

institutions are capable of making decisions based on continuous learning, evaluation, and adjustment.

Institutional coordination is the third central concept, emphasizing the importance of cooperation among various organizations, levels of government, and sectors. According to Christensen et al. (2016), crises often reveal institutional fragmentation and the absence of adequate communication mechanisms. In complex state structures such as Bosnia and Herzegovina, coordination becomes essential for synchronized action and minimizing the consequences of crises.

Integrating these concepts into institutional models of crisis management enables the development of more resilient and functional systems capable of responding to challenges in a globalized and uncertain environment. Notably, Bosnia and Herzegovina is the only country in the Southeast European region that has not adopted a Smart Specialization Strategy—an important strategic document that aligns industrial, educational, and innovation policies to strengthen systemic resilience to crisis situations (Garaplija, 2022).

4. Organizational Models of Crisis Management

Centralized crisis-management models are based on a hierarchical decision-making structure dominated by a vertical chain of command and control. This approach is characterized by a clearly defined hierarchy, concentration of authority in central institutions, and a strict division of responsibilities (Kapucu & Garayev, 2011). The advantage of a centralized model lies in its capacity for rapid decision-making and swift mobilization of resources in crisis situations that require unified coordination. However, its main weakness is rigidity and limited adaptability in complex crises that demand quick, innovative responses (Christensen et al., 2016).

In contrast to centralized structures, decentralized models rely on horizontal coordination and cooperation among various institutions, levels of government, and sectors. In such models, responsibility for crisis management is distributed across local, regional, and national authorities, with the inclusion of non-governmental organizations, the private sector, and community actors (Ansell et al., 2010). Network-based models, in particular, emphasize the importance of interconnected actors through shared information platforms, communication channels, and partnership relations. The advantages of this approach include flexibility, innovativeness, and the ability to mobilize diverse resources. Yet, its

main drawback is the risk of fragmentation and coordination difficulties when institutions lack clearly defined mandates or adequate capacities (Kapucu, 2009).

Modern crisis-management systems are most commonly based on hybrid models that combine elements of centralization and decentralization. Hybrid models allow a balance between strong central coordination and flexible local implementation of measures. According to Boin and ’t Hart (2010), this approach enables more effective adaptation to different types of crises—from natural disasters to complex socio-political threats. In practice, hybrid models rely on central institutions that set overall strategy and frameworks, while local communities and specialized agencies retain autonomy in implementation. Such a combination reduces the risk of overburdening central structures and enhances the resilience of the system as a whole.

In the United States, crisis management is coordinated by the Federal Emergency Management Agency (FEMA), which operates within a centralized framework but in close cooperation with state and local authorities. FEMA develops national plans and standards, while implementation depends on partnerships with local actors (Sylves, 2019). In the European Union, the EU Civil Protection Mechanism is based on a hybrid model. While the European Commission provides strategic coordination and resources (e.g., through the rescEU capacities), member states retain sovereignty over crisis management on their own territory (European Commission, 2020). This model demonstrates a balance between supranational coordination and national responsibility.

Countries in the region (e.g., Croatia, Slovenia, Serbia) apply different combinations of these models. Croatia, through the former State Protection and Rescue Directorate (DUZS), now integrated within the Ministry of the Interior, employs a hybrid approach with an emphasis on the strong role of local communities (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018).

Slovenia maintains a network-based model of cooperation between the state and local communities, while Serbia applies a more centralized approach through the Sector for Emergency Management of the Ministry of the Interior. These examples illustrate that contemporary crisis management cannot be entirely centralized nor fully decentralized. Instead, the best outcomes are achieved through an adaptive, hybrid model that combines the efficiency of central coordination with the flexibility of local action.

5. Crisis Management in Bosnia and Herzegovina

Bosnia and Herzegovina possesses a complex and multilayered institutional framework for crisis management, shaped by the country's constitutional and legal structure. At the state level, the key institution is the Ministry of Security of BiH, within which the Sector for Protection and Rescue is responsible for coordinating activities among the entities, the Brčko District, and international partners. However, its competencies are limited and often primarily coordinative rather than executive (Ministry of Security of BiH, 2017). At the entity level, the Republic of Srpska operates through the Republic Civil Protection Administration, while the Federation of BiH functions through the Federal Civil Protection Administration and an additional network of cantonal civil protection administrations. In the Brčko District, these responsibilities fall under the Department of Public Safety, which encompasses the protection and rescue sector.

This fragmentation means that each administrative unit has its own competencies, laws, and procedures (Law on Protection and Rescue of People and Material Goods from Natural and Other Disasters, 2017). At the local level, municipalities and cities maintain crisis headquarters and civil protection units, but their capacities vary depending on available resources and political will. Such a multilayered institutional structure complicates unified planning and coordination in crisis situations. Fragmentation of the crisis-management system in BiH is reflected in divided mandates, insufficient vertical coordination, and overlapping legal authorities. While entity and cantonal institutions possess operational capacities, the state level often remains confined to communication and coordination functions without direct executive power (Ejdus, 2017). Coordination problems become particularly evident when rapid and synchronized action is required.

In practice, the absence of a unified strategy results in each administrative unit applying different procedures, slowing the response and increasing the vulnerability of the population (Bieber, 2020). The lack of an integrated information system and joint contingency plans further hampers cooperation between levels of government. The floods that struck Bosnia and Herzegovina in May 2014 exposed deep systemic deficiencies. The lack of coordination between the state and entity levels led to delayed responses and inefficient allocation of resources. Local communities were often left to manage crises independently, while international assistance arrived more quickly than domestic institutions were able to respond (UNDP, 2015). Analyses indicate that the major challenge

involved the absence of a unified command system and poor communication across the entities.

During the migration crisis, BiH became a transit route for thousands of migrants, once again revealing institutional weaknesses. While the Ministry of Security held a coordination role, implementation was left to entity and local structures that lacked sufficient resources and a unified strategy. The outcome was an uneven response, with some cantons and municipalities refusing to assume responsibility for migrant accommodation, further politicizing the crisis (Majetić, 2020). This situation underscored how fragmentation and politicization can undermine the ability to manage transnational crises.

The COVID-19 pandemic even more clearly exposed weaknesses in Bosnia and Herzegovina's crisis-management system. Instead of a unified national strategy, each administrative unit adopted its own measures, resulting in confusion and an inconsistent response. Entities, cantons, and municipalities introduced varying restrictions and protocols, while the state level played only a minimal role in coordination or procurement of medical equipment (World Bank, 2021). The pandemic also revealed a significant lack of public trust in institutions, which further reduced the effectiveness of public-health measures.

The specificities of crisis management in Bosnia and Herzegovina stem from its complex state structure, multilayered institutional framework, and persistent fragmentation of competencies. Case studies demonstrate that crises reveal profound systemic weaknesses: lack of coordination, politicization of decision-making, and reliance on international assistance. These challenges clearly point to the need for strengthened institutional cooperation, development of integrated plans, and rebuilding public trust in crisis-management institutions. The Dayton Peace Agreement shaped an institutional framework that often functions as a form of "socio-political straitjacket," constraining effective decision-making during crises (Garaplija & Korajlić, 2022).

6. Causes of Institutional Risks in Bosnia and Herzegovina

One of the primary causes of institutional risks in Bosnia and Herzegovina lies in its constitutional and legal framework, established by the 1995 Dayton Peace Agreement. This framework created a complex and multilayered state structure with divided competencies among the state level, the two entities, the Brčko District, and, in the case of the Federation of BiH, an additional ten cantons (Bieber, 2020). Such fragmentation results in the absence of a unified strategy and inconsistent responses to crisis situations.

In practice, each administrative unit maintains its own regulations, institutions, and procedures, creating legal gaps and overlapping jurisdictions (Ejdus, 2017). The consequence is hampered coordination, particularly in crises that require rapid, centralized decision-making. Bosnia and Herzegovina is also characterized by deep political and ethnic divisions that significantly affect the effectiveness of crisis management.

Political elites often instrumentalize crises as tools of political competition, meaning that decisions are not based on expert analyses or citizens' needs, but on the particular interests of political parties (Keil & Kudlenko, 2015). The lack of consensus among key political actors leads to decision-making deadlocks, prolonged processes, and the absence of a unified approach. This dynamic is especially pronounced in crises of a transnational nature—such as the migration crisis—where political conflict further complicates institutional response (Majetić, 2020).

Beyond political and legal challenges, resource limitations constitute a significant cause of institutional risks in BiH. Institutions responsible for crisis management face chronic shortages of financial resources, technical equipment, and specialized human resources. Insufficient long-term investment in civil protection infrastructure reduces the capacity for timely response to natural and societal crises (UNDP, 2015). Human resource issues further exacerbate the problem: many institutions rely on politically appointed personnel rather than professional standards, resulting in reduced competence and a lack of expertise necessary for managing complex crises (OSCE, 2020).

Another important cause of institutional risks in BiH is the absence of a strategic culture of crisis management. *Strategic culture* refers to the orientation of institutions toward long-term planning, prevention, and the development of resilience, rather than merely reactive action once a crisis has already occurred (Boin et al., 2017). In BiH, a reactive approach dominates, with measures being adopted ad hoc, without systematic reliance on risk assessments, scenarios, or continuity plans.

The lack of strategic vision was clearly evident during the 2014 floods and the COVID-19 pandemic, when institutions responded only after the crisis had already escalated, lacking adequately developed preventive mechanisms (World Bank, 2021).

7. Consequences of Institutional Risks in Bosnia and Herzegovina

One of the most evident consequences of institutional risks in Bosnia and Herzegovina is slow and uncoordinated decision-making during crisis situations. Owing to the fragmented system of competencies, decisions are often made through multilayered political negotiations, which prolongs response time and reduces the effectiveness of implemented measures (Christensen et al., 2016). During the 2014 floods, for example, different levels of government adopted measures without a unified plan, resulting in delays in evacuating the population and distributing aid (UNDP, 2015). The absence of a unified command system and slow decision-making directly undermine the speed and quality of crisis response.

Institutional weaknesses directly increase the vulnerability of the population and infrastructure. When decisions are made slowly and in an uncoordinated manner, the consequences of crises become more severe and long-lasting. Insufficient preventive measures, combined with weak investment in disaster-resilient infrastructure, lead to a higher number of casualties and greater material damage (Kapucu, 2009). During the COVID-19 pandemic, discrepancies in measures adopted by the entities and cantons created public confusion, increased the risk of virus transmission, and further strained the healthcare system (World Bank, 2021).

Ineffective crisis management contributes to the erosion of public trust in institutions. When citizens perceive that institutions do not act in their best interest or that decisions are driven by political rather than expert considerations, the legitimacy of authorities diminishes (Perry & Quarantelli, 2005). Public trust is a crucial factor in the successful implementation of crisis measures, as citizens must be willing to accept and comply with them. During the 2018–2021 migration crisis, diverging positions among local and state institutions fostered feelings of insecurity among citizens and reinforced perceptions that authorities lacked control over the situation (Majetić, 2020).

Institutional risks affect not only domestic stability but also the international perception of Bosnia and Herzegovina. Weaknesses in crisis management generate reputational risks that undermine the state's credibility in the eyes of international partners and investors. In BiH, international organizations and neighboring countries have frequently assumed leading roles in providing assistance, creating the perception that the country lacks sufficient capacity to independently manage crises (Bieber, 2020). Such a reputation can diminish institutional trust, complicate access to international funding, and weaken the state's position in regional and global security arrangements.

The consequences of institutional risks in Bosnia and Herzegovina are therefore multifaceted: slow and uncoordinated decision-making, increased vulnerability of citizens and infrastructure, loss of public trust in institutions, and reputational damage on the international stage.

8. Comparative Analysis with International Practices

Germany is frequently cited as an example of an effective crisis management model, combining centralized coordination with decentralized implementation. The Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK) coordinates strategic activities, while the federal states (Länder) retain significant autonomy in implementing measures (BBK, 2016). This model enables a balance between efficient central coordination and the flexibility of local responses.

Slovenia has developed an integrated civil protection system based on horizontal coordination among state institutions, local communities, and volunteer organizations. Local units play a critical role in initial crisis response, and transparent communication with citizens enhances public trust in institutions and overall response effectiveness (Cindrič, 2019).

Croatia, through the State Administration for Civil Protection (DUZS), now integrated into the Directorate for Civil Protection within the Ministry of the Interior, applies a hybrid model emphasizing local government involvement while maintaining a clear command hierarchy. DUZS has also acted as a mentor in strengthening Bosnia and Herzegovina's civil protection system through the EU project "EU4 Better Civil Protection in B&H." The 2014 floods highlighted the need for stronger central coordination, and subsequent reform measures further reinforced vertical integration of the system (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018).

Transitional states often face challenges similar to those in Bosnia and Herzegovina, such as weak institutional capacities, politicization, and resource constraints. However, there are examples of successful adaptation. Poland, after the 1990s, reformed its civil protection system by introducing a unified legislative framework and a national security strategy, ensuring greater coordination between local and state levels (Kowalski, 2015). The Czech Republic developed a crisis management system based on networked collaboration among state institutions, local authorities, and the NGO sector, with a strong emphasis on preventive planning (Štěpánek, 2017).

These examples demonstrate that transitional states can achieve significant progress through clear normative frameworks, professionalization of personnel, and investment in technical capacities. For Bosnia and Herzegovina, transferring

knowledge and best practices from international experiences is a crucial mechanism for improving crisis management. Lessons from Germany and Slovenia highlight the importance of an integrated information system, professionalized personnel, and clear allocation of responsibilities. Croatia's experience shows how crises can serve as catalysts for reform and strengthening coordination bodies (Pavić & Vlahinić-Dizdarević, 2018).

In the context of transitional states, Bosnia and Herzegovina could benefit from developing a unified legislative framework at the state level, precisely defining competencies and procedures across all levels of government. Additionally, implementing joint training programs and regional centers of excellence would strengthen institutional resilience. Knowledge transfer can be achieved through collaboration with international organizations (e.g., EU Civil Protection Mechanism, UNDP, OSCE), bilateral agreements with neighboring countries, and Bosnia and Herzegovina's participation in regional crisis management networks. This approach would reduce institutional fragmentation and enhance the capacity for coordinated action in crises that cross administrative boundaries.

9. Recommendations for Improving Organizational Models in Bosnia and Herzegovina

The first step in enhancing the organizational models of crisis management in Bosnia and Herzegovina is strengthening coordination bodies at the state level. Given the fragmented structure and multi-layered system of government, it is crucial to establish a centralized coordination body with clear decision-making authority during crises (Christensen et al., 2016). This body should be responsible for harmonizing entity, cantonal, and local plans, as well as ensuring alignment with international standards. Strengthening inter-institutional cooperation would reduce the risk of overlapping competencies and contribute to more efficient resource allocation (Kapucu, 2009).

Effective crisis management is impossible without a well-developed integrated information system that enables timely data exchange among institutions. Currently, Bosnia and Herzegovina lacks a unified digital platform connecting state, entity, cantonal, and local levels during crises (OSCE, 2020). Experiences from Germany and Slovenia show that shared information systems significantly improve decision-making speed and operational accuracy (BBK, 2016; Cindrič, 2019). Implementing such a system in Bosnia and Herzegovina would enhance risk monitoring, response coordination, and transparency toward citizens.

Professionalization of personnel is another key prerequisite for strengthening system resilience. Currently, crisis management in Bosnia and Herzegovina often

relies on politically appointed staff, while technical and professional capacities remain underdeveloped (OSCE, 2020). It is recommended to introduce systematic education and certified training programs incorporating international standards and best practices (Weick & Sutcliffe, 2015). Additionally, developing academic and professional programs at universities and specialized centers would create a pool of experts capable of operating in complex crises.

International organizations, such as the United Nations (UNDP, WHO), the European Union (EU Civil Protection Mechanism), and the OSCE, already play an important role in capacity building in Bosnia and Herzegovina. However, their support needs to be more systematically integrated into domestic institutional structures. Bosnia and Herzegovina should actively leverage opportunities provided by membership in international civil protection mechanisms to gain access to additional resources, knowledge, and training (European Commission, 2020).

Regional cooperation, particularly with Western Balkan countries, can be crucial for a coordinated response to transnational crises such as floods, fires, or migration flows. Establishing regional centers of excellence for crisis management would enable the exchange of experiences and faster mobilization of resources in emergencies (Štěpánek, 2017).

These recommendations collectively aim to reduce institutional fragmentation, enhance operational efficiency, and build resilient, adaptive, and professionalized crisis management structures in Bosnia and Herzegovina.

10. Conclusion

The analysis of organizational models of crisis management and institutional risks in Bosnia and Herzegovina demonstrates that the country's complex state structure, legal fragmentation, and political divisions significantly hinder effective crisis response. While the theoretical framework of crisis management emphasizes the importance of resilience, adaptability, and coordination (Boin et al., 2017), the practical reality in Bosnia and Herzegovina shows that institutional risks result in slow and uncoordinated decision-making, increased vulnerability of the population, and a loss of public trust in institutions (Christensen et al., 2016; Perry & Quarantelli, 2005). As highlighted by Garaplija and Korajlić (2022), institutional risks in Bosnia and Herzegovina are not merely technical challenges in crisis management but reflect a deep political and social crisis that generates security threats and weakens state resilience.

Case studies – including the 2014 floods, the migration crisis, and the COVID-19 pandemic – illustrate how institutional weaknesses manifest in real crisis situations, leading to reliance on international assistance (UNDP, 2015; World Bank, 2021). The theoretical contribution of this study lies in the systematization of key crisis management models – centralized, decentralized, and hybrid – and their comparison with practice in Bosnia and Herzegovina. It is emphasized that no single model is sufficient on its own; the optimal solution lies in hybrid structures that combine the advantages of centralized coordination with local flexibility (Boin & 't Hart, 2010).

The practical contribution of this work pertains to identifying concrete weaknesses in Bosnia and Herzegovina's institutional framework and providing recommendations for overcoming them: strengthening coordination bodies, developing integrated information systems, professionalizing personnel, and enhancing the use of international and regional cooperation mechanisms. These recommendations can serve as a basis for creating new public policies and strategic documents in the field of crisis management.

For future research, it is particularly important to analyze citizens' perceptions of institutional effectiveness and examine the economic and social consequences of weak crisis management. Comparative studies within the Western Balkans are also necessary to identify models that have proven successful in similar socio-political contexts (Štěpánek, 2017). In the domain of public policy, it is crucial to develop a national crisis management strategy that is binding for all levels of government. Such a strategy should include risk assessments, continuity plans, and integrated coordination exercises. Establishing this strategic document would strengthen institutional resilience and increase public trust in the state's capacity to protect citizens during emergencies.

LITERATURE

Autorhs:

30. Alexander, D. (2013) *Principles of emergency planning and management*. Dunedin Academic Press.
31. Ansell, C., Boin, A. and Keller, A. (2010) 'Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), pp. 195–207. doi:10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x.
32. Bieber, F. (2020) 'Bosnia and Herzegovina: Federalism and the limits of consociational democracy', *Nationalities Papers*, 48(4), pp. 625–642. doi:10.1017/nps.2019.121.
33. Boin, A. and 't Hart, P. (2010) 'Organising for effective emergency management: Lessons from research', *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), pp. 357–371. doi:10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x.
34. Boin, A. and van Eeten, M.J.G. (2013) 'The resilient organization', *Public Management Review*, 15(3), pp. 429–445. doi:10.1080/14719037.2013.769856.
35. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. and Sundelius, B. (2017) *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. 2nd edn. Cambridge University Press.
36. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. and Coombs, W.T. (2017) 'Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development', *Journal of Management*, 43(6), pp. 1661–1692. doi:10.1177/0149206316680030.
37. Christensen, T., Lægreid, P. and Rykkja, L.H. (2016) 'Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy', *Public Administration Review*, 76(6), pp. 887–897. doi:10.1111/puar.12558.
38. Cindrič, M. (2019) 'Sistem civilne zaštite u Sloveniji: izazovi i perspektive', *Revija za sigurnost*, 21(1), pp. 45–58.
39. Comfort, L.K. (2007) 'Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control', *Public Administration Review*, 67(s1), pp. 189–197. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x.
40. Coombs, W.T. (2015) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 4th edn. Sage.

41. Ejdus, F. (2017) 'Crisis management in Western Balkans: The case of Bosnia and Herzegovina', *Journal of Regional Security*, 12(1), pp. 7–28.
42. Garaplija, E. and Korajlić, N. (2022) 'Društveno-političke krize kao inkubatori suvremenih sigurnosnih izazova i prijetnji po nacionalnu sigurnost – studija slučaja BiH', *Kriminalističke teme*, 22(1-2), pp. 5–28.
43. Hopkin, P. (2018) *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 5th edn. Kogan Page.
44. Kapucu, N. (2009) 'Interorganizational coordination in complex environments of disasters: The evolution of intergovernmental response networks', *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1). doi:10.2202/1547-7355.1498.
45. Kapucu, N. and Garayev, V. (2011) 'Designing, managing, and sustaining functionally collaborative emergency management networks', *The American Review of Public Administration*, 41(3), pp. 279–302. doi:10.1177/0275074010380456.
46. Keil, S. and Kudlenko, A. (2015) 'Bosnia and Herzegovina – Federalism and decentralization as a strategy for conflict management', *Federal Governance*, 12(1), pp. 27–47.
47. Kowalski, P. (2015) 'Reform of the Polish civil protection system: From fragmentation to integration', *Central European Journal of Public Policy*, 9(1), pp. 55–70.
48. Majetić, F. (2020) 'Migrantska kriza u Bosni i Hercegovini: izazovi i institucionalni odgovor', *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, 14(1), pp. 45–63.
49. Mitroff, I.I. (2005) *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. AMACOM.
50. Pavić, I. and Vlahinić-Dizdarević, N. (2018) 'Upravljanje rizicima i krizni menadžment u Hrvatskoj: institucionalni okvir i izazovi', *Ekonomska misao i praksa*, 27(1), pp. 315–334.
51. Perry, R.W. and Quarantelli, E.L. (2005) *What is a disaster? New answers to old questions*. Xlibris.
52. Snyder, H. (2019) 'Literature review as a research methodology: An overview and guidelines', *Journal of Business Research*, 104, pp. 333–339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
53. Sylves, R. (2019) *Disaster policy and politics: Emergency management and homeland security*. CQ Press.

54. Štěpánek, P. (2017) 'Crisis management in the Czech Republic: Current trends and challenges', *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), pp. 633–642.
55. 't Hart, P. and Sundelius, B. (2013) 'Crisis management revisited: Lessons from research', in Boin, A. (ed.) *The politics of crisis management*. Cambridge University Press, pp. 285–300.
56. Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2015) *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. 3rd edn. Wiley.
57. Garaplija E. *Strategija pametne specijalizacije u korelaciji sa upravljanjem rizicima od katastrofa na kritičnoj infrastrukturi – studija slučaja „INZA Group"*. Zaštita i sigurnost. 2022.
58. Garaplija E. *Krivično-pravna zaštita sistema kritične infrastrukture*. Zaštita i sigurnost. 2021.

Institutions:

9. BBK (2016) *Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance – Annual Report*. Federal Ministry of the Interior, Germany.
10. European Commission (2020) *The EU Civil Protection Mechanism*. Publications Office of the European Union.
11. Ministarstvo sigurnosti BiH (2017) *Izvještaj o radu Ministarstva sigurnosti BiH*. Sarajevo: Ministarstvo sigurnosti BiH.
12. OECD (2018) *OECD reviews of risk management policies: The changing face of strategic crisis management*. OECD Publishing.
13. OSCE (2020) *Assessment of emergency management capacities in Bosnia and Herzegovina*. OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina.
14. Transparency International (2022) *Corruption perceptions index 2022*. Transparency International.
15. UNDP (2015) *Disaster risk reduction and recovery in Bosnia and Herzegovina: Lessons from the 2014 floods*. UNDP BiH.
16. World Bank (2021) *Bosnia and Herzegovina – COVID-19 response and recovery report*. World Bank Group.

Legislation:

2. Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća (2017) *Službene novine Federacije BiH*, br. 39/03, 22/06, 43/10.