

## ĆWICZENIA PRAKTYCZNE JAKO PRZYGOTOWANIE SAMORZĄDU DO REAGOWANIA PODCZAS ZDARZEŃ

---

Tomasz Olejnik

### **Abstrakt**

W opracowaniu przedstawiono działania, jakie podejmowane są przez jednostki samorządu terytorialnego z zakresu bezpieczeństwa ludzi podczas faz zarządzania kryzysowego. Głównym punktem zainteresowania jest przygotowanie jako jeden z etapów zarządzania kryzysowego. Opisane zostały dwa ćwiczenia przeprowadzone przez Burmistrza na administrowanym terenie, które pokazują, jakie działania podejmowane są w praktyce, aby zgrywać odpowiednie służby wykonujące zadania ratownicze. Przedstawione w opracowaniu ćwiczenia zostały przeprowadzone praktycznie zgodnie z przedstawionym opisem.

### **Abstract**

The paper presents the actions that are taken by local authorities in the field of human security during the stages of crisis management. The main focus is to prepare as one of the stages of crisis management. You two exercises carried out by the Mayor of the administered territory, that show what is being done in practice to rip the relevant departments, perform rescue tasks. The practice in the development were carried out practically as described herein.

### **Słowa kluczowe**

zarządzanie kryzysowe; fazy zarządzania kryzysowego; jednostka samorządu terytorialnego; ćwiczenia praktyczne.

### **Keywords**

crisis management, Phases of Crisis Management, The local government, Practical Exercises.

## Wstęp

Jednostki Samorządu Terytorialnego, jakimi są gminy realizują zdania z zakresu zapewnienia szeroko pojętego bezpieczeństwa. Zakres, jakim poświęcone zostanie opracowanie dotyczyć będzie czterech faz zarządzania kryzysowego, jakim są zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odtwarzanie na poziomie gminnym jak również pokazanie, w jaki sposób realizowana jest faza przygotowania poprzez przeprowadzenie ćwiczeń i treningów.

Zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności obejmują one sprawy związane z porządkiem publicznym i bezpieczeństwem obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego<sup>1</sup>. Aby zapewnić bezpieczeństwo mieszkańców gmin organ, jakim jest wójt (burmistrz, prezydent miasta) posiada unormowania prawne określające jego obowiązki i zadania będące zapisami w aktach prawnych. Jednym z aktów określającym zadania i zasady działania w sprawach bezpieczeństwa jest ustawa o zarządzaniu kryzysowym. W ustawie określono zadania, jakie w sprawach zarządzania kryzysowego realizuje wójt, burmistrz, prezydent miasta na swoim terenie.

Tak, więc do najważniejszych zadań wójta, burmistrza, prezydenta miasta w sprawach zarządzania kryzysowego należy<sup>2</sup> :

- Kierowanie monitorowanie, planowanie, reagowanie i usuwanie skutków zagrożeń na terenie gminy;
- Realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego, obejmująca:
  1. Realizacja zaleceń do gminnego planu zarządzania kryzysowego,
  2. Opracowywanie i przedkładanie staroście do zatwierdzenia gminnego planu zarządzania kryzysowego;
- Zarządzanie, organizowanie i prowadzenie szkoleń, ćwiczeń i treningów z zakresu zarządzania kryzysowego;
- Wykonywanie przedsięwzięć wynikających z planu operacyjnego funkcjonowania gmin i gmin o statusie miasta;
- Zapobieganie, przeciwdziałanie i usuwanie skutków zdarzeń o charakterze terrorystycznym;

<sup>1</sup> Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95 Art. 7.

<sup>2</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. Dz. U. 2012 poz. 951 Art. 19.

- Współdziałanie z Szefem Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w zakresie przeciwdziałania, zapobiegania i usuwania skutków zdarzeń o charakterze terrorystycznym;
- Organizacja i realizacja zadań z zakresu ochrony infrastruktury krytycznej.

### Fazy zarządzania kryzysowego

Aby zadania nałożone na organ będący odpowiedzialnym za zarządzanie kryzysowe było wykonywane we właściwy sposób zostały określone ramy, czyli fazy zarządzania kryzysowego, które zapisano w definicji zarządzania kryzysowego.

*„Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”<sup>3</sup>.*

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji określających zarządzanie kryzysowe, w których znajdują się określone w ustawie fazy zarządzania kryzysowego. Przedstawienie kilku z nich będzie ukazywać jak bliskie są definicji ustawowej oraz zawierające cztery fazy zarządzania kryzysowego. *„Zespół przedsięwzięć organizacyjnych, logistycznych i finansowych, których celem jest zapobieganie powstawaniu sytuacji kryzysowych, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania, utrzymanie ciągłej gotowości sił i środków do podjęcia działań, sprawne reagowanie oraz likwidację skutków zaistniałej sytuacji”<sup>4</sup>.* Oraz definicja *„proces decyzyjny zmierzający do wyboru racjonalnej strategii przeciwdziałania realnym i/lub potencjalnym sytuacjom kryzysowym; sposób zarządzania specyficznymi zasobami systemu zapewniający powrót do stanu normalnego ze stanu kryzysu lub utrzymania tego stanu mimo wystąpienia symptomów sytuacji kryzysowej”<sup>5</sup>.* Definicje ukazują, iż działania prowadzone w związku z zarządzaniem kryzysowym powinny minimalizować zagrożenia oraz usprawnić działanie poszczególnych elementów uczestniczących w zarządzaniu kryzysowym. Zbiór zasad przygotowania jednostek samorządów gminnych

<sup>3</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. Dz. U. 2012 poz. 951 Art. 2.

<sup>4</sup> D. Ladak, T. Piłch (red.), Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej, Wydawnictwo ŻAK, Warszawa 1999, s.72.

<sup>5</sup> P. Sienkiewicz, P. Górny, Analiza systemowa sytuacji kryzysowych, Wydawnictwo AON, Warszawa 2001 s.32.

do realizacji zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym określają ogólne zasady, jakimi są fazy zarządzania kryzysowego.

Zadania realizowane przez gminy w poszczególnych fazach powinny prowadzić do podejmowania sprawnych decyzji związanych z bezpieczeństwem mieszkańców gminy.

Faza zapobiegania określa działania dążące do redukcji bądź eliminacji prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej. Przez taką sytuację należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków<sup>6</sup>. Do zadań wykonywanych podczas fazy zapobiegania można zaliczyć:

1. Analizę zagrożeń i ich ocenę, która obejmuje najważniejsze dla danego obszaru zagrożenia mogące wystąpić. Jednostki samorządu terytorialnego określają je według położenia geograficznego, posiadanej infrastruktury, gospodarki jak i doświadczeń z lat ubiegłych<sup>7</sup>. Tworząc podstawy do określenia zagrożenia występującego na danym terenie ważnym elementem jest planowanie zagospodarowania przestrzennego w taki sposób, aby uwzględnić występujące zagrożenia np. pobliskie rzeki, przedsiębiorstwa, zakłady produkcyjne itd. Analiza zagrożeń oraz możliwości ich wystąpienia powinny być podstawą do tworzenia planu zagospodarowania przestrzennego w gminach.
2. Ważnym elementem, bez którego nie było by możliwe wykonywanie określonych działań to utrzymywanie zasobów, jakimi są siły i środki wykorzystywane podczas wystąpienia zagrożeń. Będące podstawowym podmiotem w początkowych działaniach podczas wystąpienia zagrożenia oraz przy usuwaniu jego skutków.
3. Zaplanowanie w budżecie środków na zabezpieczenie podczas wystąpienia zagrożenia jak również utrzymania w gotowości do działań odpowiednich służb. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym nałożyła obowiązek na gminy posiadania rezerw celowych na realizację zadań własnych z zakresu zarządzania kryzysowego w wysokości nie mniejszej niż 0,5% wydatków

<sup>6</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. Dz. U. 2012 poz. 951 Art. 2.

<sup>7</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych Wydawnictwo Akademia Obrony Narodowej Warszawa 2010, s.37.

budżetu jednostki samorządu terytorialnego, pomniejszonych o wydatki inwestycyjne, wydatki na wynagrodzenia i pochodne oraz wydatki na obsługę długu. Jednak zapis ustawy ma zastosowanie jedynie podczas wystąpienia zagrożenia a nie w celu jego zapobiegania<sup>8</sup>.

4. Budowa urządzeń technicznych eliminujących oddziaływanie zagrożeń oraz ich bieżącą konserwację.

Wymienione wyżej działania to część przedsięwzięć związanych z fazą zapobiegania powstania sytuacji kryzysowej, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Zadaniemi związanymi z zapobieganiem wiążą się niejednokrotnie wydatki budżetowe, na które brakuje pieniędzy w jednostkach samorządu terytorialnego.

Sens zarządzania kryzysowego polega na takich działaniach, które nie dopuszczają do powstania sytuacji kryzysowych. Z tego względu duży nacisk należy położyć na przygotowanie na wypadek wystąpienia potencjalnych zagrożeń, planowanie działań, podział odpowiedzialności i kompetencji, technologie, zagospodarowanie przestrzenne i systemy zabezpieczeń. Zarządzanie kryzysowe opiera się na takich zasadach, jak<sup>9</sup>:

Zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa, polegająca na powierzeniu kompetencji decyzyjnych jednoosobowym organom, sprawującym władzę ogólną w zakresie kompetencji. Organami takimi są: wójt (burmistrz), starosta (prezydent miasta), wojewoda i premier.

Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, określa odpowiedzialność za zarządzanie w sytuacjach kryzysowych przez funkcjonujące w państwie organy administracji rządowej i samorządowej. Wiąże się ona z podstawową rolą administracji, która sprowadza się do usuwania zagrożeń i zapewnienie bezpieczeństwa w powierzonym jej zakresie władzy administracyjnej<sup>10</sup>.

Zasada prymatu układu terytorialnego, określająca, że podstawę działania organów władzy stanowi podział terytorialny państwa.

Zasada powszechności, zobowiązująca wszystkie podmioty prawa do uczestnictwa w działaniach antykryzysowych, każdy stosownie do jego statusu prawnego i organizacyjnego.

<sup>8</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. Dz. U. 2012 poz. 951 Art. 26.

<sup>9</sup> J. Gryz, W. Kitler (red.), System reagowania kryzysowego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 203.

<sup>10</sup> E. Nowak Zarządzanie Kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych Wydawnictwo Akademia Obrony narodowej Warszawa 2007, s. 47.

Zasada funkcjonalnego podejścia, polegająca na określeniu względnie stałych, zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich rodzaj i charakter, ukierunkowanych na realizację celów bezpieczeństwa narodowego.

Zasada zespolenia, w myśl, której organom administracji ogólnej (wójt, starosta i wojewoda) nadaje się władztwo - według zasad określonych ustawami - nad wszelkimi pozostałymi formami administracji zarówno zespolonej, jak i niezespolonej.

Zasada ciągłości funkcjonowania państwa, która określa, że bez względu na stan i okoliczności funkcjonowania państwa niezmiennie pozostają formy organizacyjne władzy państwowej, a poszczególne organy realizują swoje funkcje zarówno w czasie pokoju, kryzysu, jak i wojny.

Działania, w których celem jest planowanie z uwzględnieniem wszelkich zagrożeń oraz możliwości przeciwstawienia się im jest faza przygotowania gdzie realizowane powinny być w szczególności przedsięwzięcia<sup>11</sup> :

1. Planistyczne, do których zaliczamy opracowanie planów zarządzania kryzysowego, opracowanie planów ochrony cywilnej, opracowanie scenariuszy i procedur działań.
2. Organizacyjne, które obejmują organizację systemów łączności i komunikacji, systemów monitorowania, organizacja i utrzymanie systemów ostrzegania i alarmowania, informowanie ludności.
3. Zabezpieczające środki, stworzenie i utrzymanie zabezpieczenia socjalno-bytowego.
4. Szkoleniowe, które pozwolą na zdobycie doświadczeń oraz sprawdzenie możliwości wykorzystania sił i środków podczas zagrożeń. Podczas szkoleń jak również ćwiczeń realizowane są główne funkcje zarządzania, które zawarte w definicji brzmią: *„zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacyjnego (wydajności i satysfakcji) przez ludzi przy użyciu techniki i informacji”*<sup>12</sup>

<sup>11</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych Wydawnictwo Akademia Obrony Narodowej Warszawa 2010, s.38.

<sup>12</sup> Tamże, s.38.

W fazie reagowania mówimy o wszelkich działaniach zmierzających do zapanowania nad kryzysem i rozpoczęciem likwidacji skutków<sup>13</sup>. W czasie narastania kryzysu uruchomienie Sztabu Kryzysowego i realizowanie ostrzegania i powiadomienia, zgodnie z opracowanym Planem Zarządzania Kryzysowego oraz w uzasadnionych przypadkach przeprowadzenie ewakuacji z miejsc zagrożonych do wcześniej przygotowanych miejsc (świetlic, szkół, noclegowni, hoteli itp.) to reagowanie. W czasie kryzysu reagowanie polegać powinno na ratowaniu ludzi poprzez poszukiwanie wszystkimi dostępnymi siłami i środkami i ich ewakuację oraz udzielaniu pierwszej pomocy medycznej. Stanowisko kierowania w zależności od rozległości sytuacji powinno być w pobliżu prowadzonych działań. Siły przewidziane w poprzedniej fazie chronią mienie przed żywiołem, a pozostawione obiekty i mienie muszą być chronione przed grabieżą. W fazie tej niezmiernie ważne jest także kierowanie zespołem realizującym opiekę socjalną w celu zapewnienia poszkodowanej ludności pomocy medycznej, a także prowadzenie wiarygodnej ewidencji poszkodowanej ludności i nawiązanie kontaktu z jej rodzinami. Zarządzanie podczas tak trudnej fazy, jaką jest reagowanie w czasie zagrożeń, wymaga właściwego i profesjonalnej znajomości problemu. Także wymaga nowoczesnych i niezawodnych środków łączności przez cały Zespół Kryzysowy oraz podwładnych sił wykonawczych celem sprawnego działania, jak i przez Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego. Praca Zespołu Kryzysowego uzależniona będzie od właściwego obiegu informacji, jej analizowania i przetwarzania oraz informowania mediów i społeczeństwa o aktualnej sytuacji kryzysowej w zorganizowanych strukturach<sup>14</sup>. Jest to faza najbardziej medialna, przyciągającą uwagę opinii publicznej, w której realizowane są wszystkie wcześniej zaplanowane zadania i procedury, a także podejmowane są dodatkowe przedsięwzięcia wymuszone przez określoną sytuację<sup>15</sup>. To właśnie w tym momencie są wdrażane procedury planowania doraźnego, które odnosi się do określonej sytuacji w określonym miejscu i czasie w stosunku do posiadanego potencjału. W fazie tej są realizowane następujące zadania<sup>16</sup>:

<sup>13</sup> G. Sobolewski (red) Organizacja i funkcjonowanie centrum zarządzania kryzysowego AON Warszawa 2011 s. 19.

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński (red.), Współczesne koncepcje zarządzania, PWN, Warszawa 1985, s.7.

<sup>15</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych Wydawnictwo Akademia Obrony Narodowej Warszawa 2010 s.39.

<sup>16</sup> D. Majchrzak zarządzanie kryzysowe jako zorganizowane działania odpowiedzialnych organów i podmiotów [http://mordi.mydevil.net/portalk/baza\\_wiedzy/artykuly/DM\\_ZK.pdf](http://mordi.mydevil.net/portalk/baza_wiedzy/artykuly/DM_ZK.pdf).



- a) podjęcie procesu czynnej koordynacji działań ratowniczych i porządkowo - ochronnych prowadzonych przez jednostki organizacyjne zaangażowane w reagowanie kryzysowe,
- b) podjęcie pracy w układzie całodobowym pełnym składem Zespołu Zarządzania Kryzysowego,
- c) uruchomienie wszystkich systemów, struktur ratowniczych i procedur w celu zabezpieczenia możliwości realizacji przez odpowiedzialne organy funkcji kierowania w warunkach stanu klęski żywiołowej lub zdarzenia o znamionach klęski żywiołowej,
- d) zabezpieczenie procesu stałej, całodobowej wymiany informacji w zakresie zagrożeń i podejmowanych (podjętych) działań oraz współdziałanie ze służbami (zespołami) innych organów administracji publicznej, resortów, organizacji pozarządowych i społecznych,
- e) monitorowanie zagrożeń i ich skutków oraz prognozowanie ich dalszego rozwoju sytuacji,
- f) wypracowanie optymalnych propozycji decyzji i rozwiązań mających na celu właściwe i skuteczne wykorzystanie znajdujących się w dyspozycji sił i środków ratowniczych oraz korygowanie przebiegu działań,
- g) korygowanie działań w ramach procesu ewakuacji oraz z zakresu pomocy społecznej i humanitarnej, stworzenia doraźnych warunków do przetrwania osób poszkodowanych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na pomoc medyczną i opiekę psychologiczną,
- h) uruchomienie w miarę potrzeb i możliwości punktów informacyjnych dla ludności,
- i) koordynacja procedur związanych z dysponowaniem sił i środków na potrzeby akcji ratowniczych ze szczebla centralnego, w tym znajdujących się w dyspozycji Ministra Obrony Narodowej oraz ze źródeł zagranicznych,
- j) wprowadzenie w życie pakietu aktów prawnych niezbędnych do zabezpieczenia warunków do właściwego kierowania przez właściwe organy działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski żywiołowej i ich usunięcia,
- k) przyjmowanie meldunków i informacji o stanie realizacji poszczególnych zadań,
- l) opracowywanie raportu z prowadzonych działań.

Faza odbudowy jest to końcowy etap cyklu zarządzania kryzysowego mająca na celu przywrócenie stanu poprzedniego (przed powodzią). Marzeniem jest takie odtworzenie infrastruktury, która będzie mniej wrażliwa na kolejną katastrofę (powódź). Odbudowę możemy podzielić na krótko i długoterminową: krótkoterminowa



polega na przywróceniu niezbędnych warunków do życia oraz odtworzeniu zdolności do reagowania systemów operacyjnych; długoterminowa polega na kompleksowym odtworzeniu całego obszaru dotkniętego powodzią, etap ten może trwać nawet kilka lat. W tym okresie dokonuje się szacowania szkód i strat powstałych w wyniku powodzi, zapewnia się pomoc ludności dotkniętej katastrofą, opiekę zdrowotną i rehabilitację czy poprawia się tymczasowe warunki zakwaterowania ewakuowanej ludności. Wszelkie zarządzenia zmierzają do podejmowania działań mających na celu odtworzenie warunków życia na poziomie gwarantującym godne życie i bezpieczeństwo w przyszłości. Szczegółowy rozkład zadań i czynności przedstawia się następująco<sup>17</sup> :

- a) szacowanie szkód oraz opiniowanie wniosków uprawnionych organów i instytucji o udzielenie pomocy finansowej i rzeczowej, na usunięcie strat i szkód wywołanych sytuacją kryzysową,
- b) zapobieganie powstawaniu wtórnych zagrożeń,
- c) zapewnienie dostatecznych warunków egzystencji ludności poszkodowanej,
- d) dystrybucja środków pochodzących z pomocy humanitarnej na rzecz ludności poszkodowanej,
- e) monitorowanie wydolności systemu służby zdrowia w zakresie leczenia i rehabilitacji ludności poszkodowanej,
- f) monitorowanie prawidłowości i skuteczności funkcjonowania instytucji ubezpieczeniowych i procesu wypłat świadczeń odszkodowawczych na rzecz instytucji i osób fizycznych,
- g) podjęcie przedsięwzięć skutkujących odtworzeniem sił, środków i zasobów służb ratowniczych, do poziomu gwarantującego osiągnięcie ich pełnej gotowości i zdolności do działań,
- h) koordynowanie i monitorowanie przedsięwzięć związanych z przywróceniem sprawności infrastruktury technicznej, budowlanej, transportowej, łącznościowej, systemu zaopatrzenia ludności, produkcji przemysłowej i usług, oświaty i wychowania, kultury i sztuki,
- i) koordynowanie i monitorowanie przedsięwzięć związanych z przywróceniem równowagi bezpieczeństwa ekologicznego i pierwotnego stanu środowiska naturalnego,

---

<sup>17</sup> D. Majchrzak zarządzanie kryzysowe jako zorganizowane działania odpowiedzialnych organów i podmiotów [http://mordi.mydevil.net/portalk/baza\\_wiedzy/artykuly/DM\\_ZK.pdf](http://mordi.mydevil.net/portalk/baza_wiedzy/artykuly/DM_ZK.pdf).

- j) opracowanie ocen, opinii i analiz oraz niezbędnej dokumentacji sprawozdawczej, w celu wypracowania i podjęcia realizacji wniosków i zaleceń mających na celu zmniejszenie w przyszłości podatności na negatywne skutki sytuacji kryzysowych,
- k) opracowanie projektów prawnych i propozycji zmian organizacyjnych mających na celu podniesienie sprawności i skuteczności działań aparatu administracyjnego, służb ratowniczych i instytucji w warunkach nadzwyczajnego zagrożenia,
- l) zmodyfikowanie i aktualizacja planów zarządzania kryzysowego, ocen zagrożenia i dokumentów pochodnych,
- m) opracowanie wniosków i wystąpienie o pomoc do Rządu.

Wewnętrzny wymiar bezpieczeństwa dotyka bardzo wielu dziedzin funkcjonowania państwa, które między innymi związane są z ochroną ludności, środowiska i ratownictwem. Pojawiające się zagrożenia wymagają zdecydowanej reakcji wszelkich organów państwowych, służb i innych do tego powołanych organizacji, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ludności, środowiska oraz umożliwienie sprawnego funkcjonowania administracji państwowej w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych o zróżnicowanej skali i charakterystyce. Zgodnie z zapisami Strategii Bezpieczeństwa Narodowego jednym z wyzwań dla państwa jest zdecydowane poszukiwanie nowych rozwiązań celem sprawniejszej realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego i ochrony ludności, w tym obrony cywilnej<sup>18</sup>. Zarówno analiza zagrożeń, jak i planowanie wymagają ścisłej współpracy i sprawności komunikacyjnej między organami administracji publicznej, właściwymi w sprawach zarządzania kryzysowego a jednostkami wykonawczymi i interwencyjnymi. Jednostki takie mają najszerszą wiedzę na temat rzeczywistych zagrożeń w kategoriach, które należą do zakresu ich kompetencji. Podstawowym problemem jest określenie zasad współpracy w zakresie wymiany doświadczeń oraz ujednolicenie reguł identyfikacji i oceny zagrożeń<sup>19</sup>. Przedsięwzięcia zarządzania kryzysowego są odpowiedzią na szereg zagrożeń od naturalnych do militarnych, a ponadto według wielu ekspertów są one integralną częścią systemu bezpieczeństwa narodowego jak również działaniem mającym na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowych, a w wypadku ich zaistnienia przejście kontroli i przywracanie stanu normalnego oraz jego utrzymanie wszelkimi działaniami celowymi w stanie ryzyka. Wszelkie zagrożenia, pojawiające się

<sup>18</sup> Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007 punkt 111.

<sup>19</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek Problemy organizacyjne zarządzania kryzysowego w samorządach zeszyty naukowe politechniki śląskiej 2011 Seria: organizacja i zarządzanie z. 59 Nr kol. 1864.

w przestrzeni społecznej, czy to spowodowane zjawiskami naturalnymi, czy czynnikami technicznymi, w coraz większym stopniu stają się przedmiotem oddziaływania przeznaczonych do tego organów, służb i inspekcji oraz innych organizacji, choćby trzeciego sektora<sup>20</sup>.

### Ćwiczenie praktyczne jako przygotowanie do działania

W czasie, gdy jesteśmy narażeni na zagrożenia szczególnie o charakterze masowym ważnym elementem jest przygotowanie służb oraz ludności do postępowania w razie wystąpienia realnego zagrożenia. Najlepszym miernikiem sprawdzenia prawidłowości służb są ćwiczenia, które występują jako element szkoleń w fazie zarządzania kryzysowego, jakim jest planowanie. Przeprowadzenie ćwiczeń w terenie ma bardzo ważny aspekt a mianowicie sprawdzenie podejmowanych decyzji na konkretnych sytuacjach. Jakie ćwiczenia przeprowadzać oraz jakie założenia przyjmować określane są na podstawie zagrożeń oraz możliwości danych jednostek. Przedstawione poniżej przykłady ćwiczeń, które powodują, że faza zarządzania kryzysowego, jaką jest przygotowanie jest tą, która powinna być realizowana w sposób najbardziej staranny i przemyślany. Przeprowadzanie ćwiczeń a tym samym zapoznanie się z procedurami jak i zasobami umożliwia w razie potrzeby podejmowanie trafnych decyzji. Należy zauważyć, że szereg zagrożeń w bezpieczeństwie pojedynczych osób, grup społecznych i wszelkiego typu organizacji jest zbiorem otwartym, zazwyczaj zagrożeniom tym nie można zapobiegać w sposób skuteczny<sup>21</sup>.

Warto jednak zgodzić się ze stwierdzeniem Grzegorza Sobolewskiego, że *„taki stan rzeczy sprawia, iż coraz większego znaczenia nabiera problematyka zarządzania kryzysowego jako szereg przedsięwzięć, które mają na celu obniżenie ryzyka związanego z możliwością wystąpienia zagrożeń oraz wytworzenie sprawnych mechanizmów przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, a tym samym zapewnienie bezpieczeństwa ludzi, mienia i środowiska w państwie”*<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> J. Gryz, W. Kitler (red.), System reagowania kryzysowego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007 s.33.

<sup>21</sup> J. Stawicka, B. Wiśniewski, R. Socha (red.), Zarządzanie kryzysowe. Teoria, Praktyka, Konteksty, Badania, WSPol, Szczycno 2011 s. 5.

<sup>22</sup> G. Sobolewski (red) Organizacja i funkcjonowanie centrum zarządzania kryzysowego AON Warszawa 2011 s.86.

Przykładowe ćwiczenie, jakie zostało przeprowadzone to zagrożenie dla Zespołu Szkolno - Gimnazjalnego w Gorzowie Śląskim. Scenariusz ćwiczeń oraz jego przebieg przedstawiony został poniżej. W dniu 28.11.2012r w Zespole Szkolno - Gimnazjalnym w Gorzowie Śląskim o godz. 11:10 doszło do uwalniania się tlenu węgla. To założenie do ćwiczeń Komendanta Miejsko Gminnego Ochotniczych Straży Pożarnych Gminy Gorzów Śląski oraz Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego.

Ćwiczenia zorganizowane przez Burmistrza miały na celu sprawdzenie gotowości bojowej jednostek posiadających na swoim wyposażeniu aparaty Ochrony Dróg Oddechowych (ODO) oraz sprawdzenie działania Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (GZZK) do przygotowania propozycji dla Burmistrza celem podjęcia odpowiednich decyzji<sup>23</sup>. Ćwiczenia przebiegały w następujący sposób:

Zagrożenie zauważyła jedna z nauczycielek prowadząca zajęcia z dziećmi w klasie. Nauczycielka rozpoznała zagrożenie po zgłaszaniu przez uczniów złego samopoczucia oraz przebarwień skórnych, które były widoczne na twarzy. Niezwłocznie podjęła decyzję o ewakuacji uczniów oraz powiadomienia o zagrożeniu pozostałych osób będących w budynku. Informacja o niebezpieczeństwie dotarła do sekretariatu Dyrektora, który podjął decyzję o ewakuacji wszystkich osób z budynku szkoły. Ogłoszono alarm zgodnie z zasadami uruchamiając sygnał dźwiękowy, jednocześnie nakazuje powiadomienie straży pożarnej, pogotowia ratunkowego, policji oraz Burmistrza. Po uruchomieniu sygnału alarmowego nauczyciele będący na lekcjach z uczniami przystąpili do ewakuacji wyprowadzając uczniów do miejsca zbiórki (boisko orlik). Przeprowadzono kontrolę stanu osobowego informując Dyrektora o brakach bądź zgodności stanu osobowego zgodnie ze stanem z dziennika lekcyjnego. Po przeprowadzonej ewakuacji przez dyrekcję szkoły dyrektor został powiadomiony o braku uczniów klasy pierwszej gimnazjum w całości.

Nauczyciele zgłaszający brak uczniów powiadomili o miejscu, w którym ostatnio przebywali oraz o kierunku ewakuacji. Podczas ogłoszenia alarmu osoby z pionu technicznego przygotowały wyjścia ewakuacyjne oraz drogi pożarowe dla zaalarmowanych jednostek ratunkowych. Po przekazaniu burmistrzowi informacji o zagrożeniu zebrał pracowników Urzędu będących członkami, Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego (GZZK) aby monitorowali sytuację oraz w razie możliwości

<sup>23</sup> Dokumentacja Ćwiczenia „Szkoła 2012” Urząd Miejski Gorzów Śląski.

podjęli stosowne działania zgodnie z procedurami z Planu Zarządzania Kryzysowego.

Jednocześnie z prowadzoną ewakuacją uczniów powiadomione zostały jednostki Ochotniczych Straży Pożarnych z miejscowości: Gorzów Śląski, Kozłowice, Skrońsko, Jamy, Zdziechowice, Uszyce.

Jednostka przybyła pierwsza na miejsce zdarzenia Ochotnicza Straż Pożarna (OSP) będąca w Krajowym Systemie Ratowniczo - Gaśniczym (KSR-G) Gorzów Śląski w sile dwóch zastępów Gaśniczy Beczka Autopompa (GBA) 2,5/16 Mercedes Atego oraz GBA Rt 1,6/16 Magirus Deutz dowódca zastępu z GBA 2,5/16 jednocześnie Kierujący Działaniem Ratowniczo Gaśniczym udał się na rozpoznanie. Informacje, jakie uzyskała jednostka od Dyżurnego Operacyjnego Stanowiska Kierowania Komendy Powiatowej, PSP w Oleśnie podczas alarmowania jednostek to: „niezidentyfikowana substancja bądź gaz na terenie Zespołu Szkolno - Gimnazjalnego w Gorzowie Śląskim ul. Byczyńska 13 prowadzona ewakuacja obiektu przez Dyрекcję”. Zastęp z GBA 2,5/16 przygotował dwie rotę w aparatach ODO natomiast zastęp GBA Rt 1,6/16 zabezpieczył miejsce zdarzenia odgradzając strefę działań ratowniczych. Kierujący Działaniem Ratowniczym (KDR) uzyskał informację od dyrektora o osobach pozostałych w strefie zagrożenia oraz o prawdopodobnym miejscu ich przebywania. Dyrektor poinformował o wyłączeniu prądu oraz dopływu gazu przez pracownika technicznego.

Zadania Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego polegały na zbieraniu informacji o osobach poszkodowanych, przygotowanie pomieszczeń dla ewakuowanych osób z budynku, informowanie Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego o sytuacji na miejscu działań.

Działania, podjęte to zadysponowanie dodatkowych sił i środków OSP KSRG Uszyce GBA 2,3/16 star 266, OSP Zdziechowice GBA 1,6/16 Magirus Deutz, OSP Skrońsko 2,3/16 star 266, OSP Kozłowice 3/16 Steuer, OSP Jamy 1,6/24 Mercedes posiadające na wyposażeniu aparaty powietrzne ODO oraz Samochód Lekki Ratowniczo Rozpoznawczy (SLRR) Ford TUS + przyczepka z agregatem ciśnieniowym do napełniania butli powietrznych z jednostki OSP Gorzów Śląski. Kierujący Działaniem Ratowniczym powiadomił Dyżurnego Operacyjnego Stanowiska Kierowania w Oleśnie o potrzebie sprawdzenia substancji detektorem gazu, którego nie posiada na wyposażeniu zadysponowanych sił i środków. KDR wprowadził do budynku szkoły 4 ratowników z OSP Gorzów Śląski w aparatach ODO

informując ich o prawdopodobnym miejscu przebywania osób poszkodowanych (całej klasy). Po przyjeździe na miejsce pozostałych jednostek KDR wprowadził ratowników w aparatach ODO z jednostki OSP Skrońsko, Kozłowice i Zdziechowice do budynku celem przeszukiwania pomieszczeń gdzie mogą znajdować się pojedyncze osoby zgłoszone przez Dyrektora. Po otrzymaniu informacji od ratowników o zlokalizowaniu całej klasy KDR skierował w to miejsce 6 ratowników w aparatach ODO z Jednostek Uszyce i Jamy. Ratownicy przekazali informację o osobach nieprzytomnych oraz osobach, które doznały widocznych urazów. KDR zarządził przygotowanie przez zastęp GBA Rt 1,6/16 OSP Gorzów Śląski w miejscu bezpiecznym punktu pierwszej pomocy oraz polecił dowódcom zastępów zebranie pozostałych ratowników do udzielania pomocy przedmedycznej. Osoby ewakuowane na zewnątrz przejmowane zostały przez pozostałych ratowników i przenoszone do miejsca bezpiecznego. KDR nakazał koordynowanie działań związanych z udzielaniem pomocy przedmedycznej będącej na miejscu higienistce szkolnej. Ratownicy z jednostek OSP Skrońsko, Kozłowice i Zdziechowice pracujący w aparatach ODO po zlokalizowaniu i ewakuowaniu osób zostali zadysponowani do pomocy w miejsce prowadzonej ewakuacji przez jednostki OSP Gorzów Śląski, Uszyce i Jamy. KDR rozkazał przygotowanie stanowiska do napełniania butli powietrznych oraz przekazał informację do dowódców zastępów o jego lokalizacji. W trakcie działań KDR poinformował SK w Oleśnie o ilości poszkodowanych osób z uzyskanych wiadomości od ratowników pracujących w aparatach ODO. Po ewakuacji poszkodowanych KDR nakazał przeszukanie i przewietrzenie całego budynku szkoły. Po przeszukaniu, sprawdzeniu i przewietrzeniu budynku szkoły KDR zakończył działania dysponując jednostki do bazy oraz przekazał miejsce objęte działaniem Ratowniczym dyrektorowi. Ćwiczenia nadzorowali przedstawiciele Komendy Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej w Oleśnie. Podczas ćwiczenia Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego zaznajomił się z procedurami ujętymi w Planie Zarządzania Kryzysowego oraz przygotował propozycje podjęcia decyzji przez Burmistrza, które zostały omówione i poddane dyskusji. Ćwiczenie miało na celu skoordynowanie działań Szkoły, Straży Pożarnej, Policji, Ratownictwa Medycznego, Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego oraz służb komunalnych, które odpowiadały za zabezpieczenie logistyczne.

Przykład jak ważne jest przygotowanie oraz koordynacja różnych elementów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo gminy podczas różnych sytuacji ukazane zostało podczas ćwiczenia obronne „Olesno 2012”.

W dniach 24-25 maja 2012 r. przeprowadzono na terenie powiatu Oleskiego oraz Gminy Gorzów Śląski Ćwiczenia obronne terenowe nt.. „Realizacja zadań obronnych na szczeblu powiatu w stanie gotowości obronnej państwa czasu kryzysu we współdziałaniu z administracją wojskową” oraz „Osiąganie wyższych stanów gotowości obronnej państwa (szczebla powiatu) w sytuacjach nadzwyczajnych oraz możliwości przeciwstawienia się zagrożeniom kryzysowym i wojennym”. Wg. Zarządzenia Nr 3/2012 Starosty Oleskiego z dnia 26.03.2012r. w sprawie przygotowania i przeprowadzenia powiatowego ćwiczenia obronnego.

W ramach dwudniowych ćwiczeń przeprowadzono szereg zadań oraz epizodów dotyczących spraw obronnych oraz zarządzania kryzysowego, w tym:

1. Uruchomiono Stały Dyżur Burmistrza Gorzowa Śląskiego w ramach jego działania przekazywano odbierano zadania operacyjne, realizowane w wyższych stanach gotowości obronnej państwa
2. Uruchomiono akcję kurierską (aplikacyjnie) organizowaną w celu doręczenia kart powołania żołnierzom rezerwy, w razie ogłoszenia mobilizacji.
3. Sprawdzono działanie służb w trakcie akcji ratowniczej w związku z wystąpieniem zagrożenia dla ludności z terenu Gminy. Utworzono lądowiska dla śmigłowców ratunkowych w miejscowościach Skrońsko, Kozłowice, Jamy.
4. Sprawdzono działanie służb w trakcie akcji gaśniczej w związku z bombardowaniem. Gaszono pożar lasu w miejscowości Budzów
5. Uruchomiono Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego w celu sprawdzenia możliwości przystąpienia do działań w ramach ćwiczeń praktycznych służb

Uczestnikami ćwiczeń byli: członkowie Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego, Stały Dyżur Burmistrza Ochotnicze Straże Pożarne z Gminy Gorzów Śląski komórki organizacyjne urzędu a także inne podmioty zaangażowane w realizację zadań obronnych i zarządzania kryzysowego.

Ćwiczenia stworzyły możliwość praktycznego sprawdzenia obowiązujących procedur przewidzianych do realizacji w sytuacjach kryzysowych oraz w sytuacji zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i wojny, w tym:



- Rozwiązań przyjętych w „Planie Operacyjnym Funkcjonowania Gminy Gorzów Śląski w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i wojny” oraz procedur funkcjonujących w ramach Stałego Dyżuru Burmistrza Gorzowa Śląskiego;
- Procedur reagowania kryzysowego stanowiących element składowy „Planu Zarządzania Kryzysowego Gminy Gorzów Śląski”;
- Czasów realizacji podmiotów zaangażowanych w realizację zadań zarządzania kryzysowego jak i straży;
- Działań podjętych przez służby oraz sprecyzowanie wniosków;
- Przygotowania pracowników Urzędu Miejskiego w Gorzowie Śląskim do realizacji zadań związanych z osiągnięciem wyższych stanów gotowości obronnej państwa;
- Poprawności funkcjonowania akcji kurierskiej na obszarze gminy;
- Umiejętności odczytywania zadań związanych z osiągnięciem wyższych stanów gotowości obronnej państwa w ramach Stałego Dyżuru oraz przekazywania informacji;
- Systemów łączności oraz alarmowania, obiegu informacji Stały Dyżur Burmistrza, Stały Dyżur Starosty;
- Poziomu przygotowania podmiotów Ochotniczej Straży Pożarnej z terenu Gminy Gorzów Śląski do działań podczas dużych zdarzeń;

Na czas trwania ćwiczenia obronnego uruchomiono Stały Dyżur Burmistrza Gorzowa Śląskiego. Stały Dyżur funkcjonuje jako element Systemu Stałych Dyżurów Wojewody Opolskiego i organizowany jest na potrzeby podwyższenia gotowości obronnej państwa oraz realizacji zadań ujętych w Planie Operacyjnym Funkcjonowania Gminy Gorzów Śląski w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny

System ten ma zapewnić ciągłość przekazywania decyzji organów administracji rządowej uprawnionych do uruchamiania realizacji zadań ujętych w Planie Reagowania Obronnego Rzeczypospolitej Polskiej.

W odniesieniu do Gminy Stały Dyżur ma zagwarantować Burmistrzowi Gorzowa Śląskiego możliwość przyjmowania informacji i przekazywania decyzji oraz zapewnić sprawne funkcjonowanie Urzędu w warunkach wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny.

W trakcie ćwiczenia sprawdzono działanie elementów Stałego Dyżuru Burmistrza tzn. kontakty oraz możliwości prowadzenia dyżuru przez 24 godz.

rozpisano przykładowy rozkład. Wszystkie zadania otrzymane od Stałego Dyżuru Starosty Oleskiego zostały odebrane rozkodowane oraz poprawnie odczytane otrzymane zadania poddano dyskusji.

Zadanie związane z Akcją Kurierską polegało na rozwinięciu aplikacyjnie na terenie Gminy Gorzów Śląski akcji kurierskiej, która jest organizowana w celu mobilizacyjnego uzupełnienia Sił Zbrojnych RP i polega na dostarczeniu przez kurierów kart powołania żołnierzom rezerwy oraz wezwań do wykonania świadczeń rzeczowych i osobistych. Sprawdzone kontakty do kurierów oraz łączników.

Przygotowanie lądowisk dla śmigłowców ratunkowych to scenariusz epizodu, który został przygotowany jako symulacja działań wojennych gdzie wynikała potrzeba ewakuacji osób poszkodowanych w działaniach wojennych za pomocą śmigłowców ratowniczych. Lądowisko dla śmigłowców zapewniły jednostki OSP Gorzów Śląski OSP Kozłowice OSP Jamy oraz OSP Skrońsko. Przygotowanie, zabezpieczenie lądowiska oraz pomoc przedmedyczna była głównym zadaniem jednostek będących na miejscu. Lądowiska utworzono w miejscowościach Jamy, Skrońsko i Kozłowice. Założenia epizodu były znane uczestnikom. Przed przystąpieniem do realizacji zadania w rejonie koncentracji sił (remiza OSP Gorzów Śląski) przeprowadzona została pogadanka o zasadach tworzenia lądowisk oraz sprowadzania śmigłowców, którą przeprowadził Komendant Miejsko Gminny Ochotniczych Straży Pożarnych z terenu Gminy Gorzów Śląski. W ćwiczeniu wzięły udział Jednostki Ochotniczej Straży Pożarnej ze Skrońska, Gorzowa Śląskiego, Jamy i Kozłowic.

Zadania wykonane przez jednostki to:

Rozpoznanie sytuacji, utworzenie linii wodnej zabezpieczającej, przygotowanie miejsca do lądowania dla śmigłowca ratowniczego według otrzymanego schematu podczas pogadanki przeprowadzonej przed ćwiczeniem, wydzielono strefy bezpieczne dla poszkodowanych oraz zorganizowano punkt pomocy przedmedycznej.

W epizodzie uczestniczyło 25 ratowników oraz 2 obserwatorów. Zaaranżowane ćwiczenie pokazało sprawność działania oraz znajomość terenu Jednostek Ochotniczych Straży Pożarnych biorących udział w ćwiczeniu. Pozwoliło również doszukać się dodatkowych możliwości udoskonalenia zasad współdziałania i obiegu informacji między ćwiczącymi.

Pożar Lasu w miejscowości Budzów to drugi epizod realizowany na terenie lasu Nadleśnictwa Kluczbork w miejscowości Budzów oddział 134 po bombardowaniu

powstał pożar lasu zauważony przez miejscową ludność, PSK w Oleśnie zadysponowała jednostki OSP Zdziechowice, OSP Pawłowice, OSP Budzów, OSP Kobyla Góra, OSP Jastrzygowice, OSP Uszyce oraz OSP Gorzów Śląski po dojechaniu na miejsce samochodów z wodą zadysponowano jednostki do utworzenia punktów czerpania wody na zbiorniku wodnym w lesie. Zadania wykonane przez jednostki: OSP Gorzów Śląski GBA 2,5/16 rozpoznano sytuację zabezpieczono miejsca zdarzenia podano 2 prądy wody w natarciu oraz utworzono zasilanie wodne. OSP Zdziechowice podano jeden prąd wody utworzono linię zasilania od OSP Jastrzygowice. OSP Uszyce podano 2 prądy wody w natarciu utworzono zasilanie od jednostki OSP Jastrzygowice OSP Kobyla Góra zabezpieczyła miejsce działań utworzyła stanowisko wodne (Basen+PO-5) zasilili jednostkę OSP Pawłowice i utworzyli linie zasilania od OSP Budzów. OSP Pawłowice utworzyli zasilanie od OSP Kobyla Góra podali dwa prądy wody w natarciu. OSP Budzów utworzyli stanowisko wodne (Basen+PO-5) zasilili jednostkę OSP Kobyla Góra ze zbiornika wodnego znajdującego się w lesie. OSP Jastrzygowice utworzyli stanowisko wodne (Basen+PO-5) zasilili jednostkę OSP Zdziechowice.

W epizodzie uczestniczyło 42 ratowników oraz 2 obserwatorów. Zaaranżowane ćwiczenie pokazało sprawność działania jednostek oraz znajomość terenu Jednostek Ochotniczych Straży Pożarnych biorących udział w ćwiczeniu. Podczas ćwiczeń łączność radiowa prowadzona była zgodnie z obowiązującymi regulami. Podczas przeprowadzonego ćwiczenia nie odnotowano wypadków. Ćwiczenie zostało przeprowadzone sprawnie oraz zgodnie z zasadami działań podczas prowadzenia akcji gaśniczych na terenach leśnych. Uruchomienie Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. Podczas prowadzonego ćwiczenia obronnego sprawdzono gotowość do pracy Gminnego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. W trakcie rozpoczęcia ćwiczeń wysłano informację poprzez stację DTG 53 do członków zespołu. Informacja dotyczyła wstawienia się w sekretariacie Urzędu Miejskiego w Gorzowie Śląskim celem sprawdzenia przepływu informacji. Osoby niemogące wstawić się we wskazanym miejscu miały poinformować o braku możliwości wstawienia się. Na 18 osób będących w GZZK do sekretariatu wstawiło się 11 osób 7 poinformowało o braku możliwości wstawienia się z powodu wykonywania czynności służbowych. W czasie trwania ćwiczeń zebrano Grupę Operacji i Organizacji Działań, która koordynowała działania jednostek podczas ćwiczeń oraz Grupę Planowania Cywilnego. Podczas przeprowadzonych ćwiczeń

osiągnięto zakładane cele szkoleniowe w sposób zadawalający. Łącznie w ćwiczeniach wzięło udział 83 osoby Uczestnicy i obserwatorzy podkreślili realizm przygotowanych scenariuszy do poszczególnych epizodów oraz staranność, z jaką prowadzone były zadania poszczególnych grup. Zarówno w etapach przygotowawczych jak i w trakcie trwania samego ćwiczenia uczestnicy wykazali duże zaangażowanie w realizacji powierzonych zadań. Wnioski i spostrzeżenia z przebiegu poszczególnych elementów ćwiczenia będą stanowiły punkt odniesienia do dalszych działań szkoleniowych, w tym ćwiczeń. Wskazania J. Dworzeckiego i R. Kochańczyka, „(...) rozpatrując problem udziału administracji zespolonej i niezespolonej w zarządzaniu kryzysowym warto zauważyć, iż w zależności od rodzaju zagrożenia, niektóre z nich będą pełniły rolę wiodącą, a niektóre pomocniczą<sup>24</sup>. Dlatego przeprowadzenie ćwiczeń zgrywających jest istotnym elementem działania tych służb.

## Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie kryzysowe to umiejętne wykorzystanie zasobów ludzkich, procedur i posiadanych technologii, jakie są w dyspozycji danej jednostki. Celem integracji i weryfikacji wielu informacji niezbędnych do prowadzenia sprawnych działań ratowniczych wymaga koordynacji i współpracy. Skuteczne zarządzanie kryzysowe oznacza maksymalizację stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów, którymi są<sup>25</sup> :

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym,
- kontrola potencjalnych zagrożeń,
- tworzenie adekwatnych do sytuacji scenariuszy zdarzeń i na ich podstawie planowanie działań,
- szybkie reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- ochrona infrastruktury krytycznej,
- odtwarzanie infrastruktury lub przywracanie jej pierwotnego charakteru.

Przepisy prawne dostarczają nam narzędzi, którymi są system, struktury i instrumenty zarządzania kryzysowego. Pozwalają również skoordynować podejmowane działania, a ich zastosowanie umożliwia podjąć skuteczne działania

<sup>24</sup> J. Dworzecki, R. Kochańczyk, Współczesne zagrożenia, Gliwice 2010 s. 314.

<sup>25</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek: Podstawowe aspekty zarządzania kryzysowego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzania, z. 48, Wyd. Pol. Śl., Gliwice 2009.

we wszystkich fazach zarządzania kryzysowego. Podstawowe trudności, z jakimi muszą borykać się jednostki to nie organizacja formalna, a praktyczne zastosowanie wypracowanych rozwiązań. Do podstawowych obszarów problemowych zarządzania kryzysowego w samorządach można zaliczyć<sup>26</sup> :

- analizę zagrożeń,
- planowanie działań, w tym przygotowywanie procedur działań,
- zabezpieczenie zasobów,
- komunikację i przepływ informacji.

Skuteczne oraz sprawne zarządzanie kryzysowe wymaga podejmowania decyzji na danym poziomie zarządzania przez organ właściwy zarządzania kryzysowego (jednoosobowe kierownictwo) i jego zwierzchnictwa nad pozostałymi jednostkami administracyjnymi. Niezbędne jest stworzenie sformalizowanych procedur działań i zaangażowanie wszystkich podmiotów państwowych w działania antykryzysowe. Czynniki te wraz z ciągłym podnoszeniem kwalifikacji administracji publicznej i doskonaleniem działań jednostek wykonawczych stwarzają możliwości eliminacji podstawowych obszarów problemowych w zarządzaniu kryzysowym. Dla tego faza zarządzania kryzysowego, jaką jest przygotowanie a w tym ćwiczenia jest istotnym elementem, dzięki któremu współpraca służb oraz dokonywanie odpowiednich wyborów wpływa na bezpieczeństwo ludzi i minia. Etap przygotowania obejmuje również zabezpieczenie magazynów, sprzętu, wałów przeciwpowodziowych, piasku, szkolenia i edukację, która powinna się odbywać już na etapie wczesnoszkolnym. Świadomość społeczna jest kluczową kwestią dla funkcjonowania życia zbiorowego w sytuacji zaistnienia zagrożenia. Występujące zagrożenia wymagają od służb ratowniczych ogromnej wiedzy teoretycznej i przygotowania praktycznego do likwidacji zagrożeń. Dzięki organizowaniu ćwiczeń i szkoleń współpraca podmiotów uczestniczących podczas wystąpienia zagrożenia jest skoordynowana, dzięki czemu efektywniejsza.

---

<sup>26</sup> P.Tyrała: Zarządzanie kryzysowe: ryzyko - bezpieczeństwo - obronność, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

## Bibliografia

### Akty prawne:

1. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.
2. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007r

### Wydawnictwa zwarte:

1. P. Sienkiewicz, P. Górny, Analiza systemowa sytuacji kryzysowych, Wydawnictwo AON, Warszawa 2001,
2. D. Ladak, T. Pilch (red.), Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej, Wydawnictwo ŻAK, Warszawa 1999,
3. J. Gryz, W. Kitler (red.), System reagowania kryzysowego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007,
4. J. Dworzecki, R. Kochańczyk, Współczesne zagrożenia, Gliwice 2010,
5. J. Stawicka, B. Wiśniewski, R. Socha (red.), Zarządzanie kryzysowe. Teoria, Praktyka, Konteksty, Badania, WSPol, Szczytno 2011,
6. W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych Wydawnictwo Akademia Obrony Narodowej Warszawa 2010
7. E. Nowak Zarządzanie Kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych Wydawnictwo Akademia Obrony narodowej Warszawa 2007
8. G. Sobolewski (red) Organizacja i funkcjonowanie centrum zarządzania kryzysowego AON Warszawa 2011
9. A.K. Koźmiński (red.), Współczesne koncepcje zarządzania, PWN, Warszawa 1985,
10. P.Tyrała: Zarządzanie kryzysowe: ryzyko - bezpieczeństwo - obronność, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

### Inne:

1. D. Majchrzak zarządzanie kryzysowe jako zorganizowane działania odpowiedzialnych organów i podmiotów [http://mordi.mydevil.net/portalkz/baza\\_wiedzy/artykuly/DM\\_ZK.pdf](http://mordi.mydevil.net/portalkz/baza_wiedzy/artykuly/DM_ZK.pdf)
2. K. Sienkiewicz-Małyjurek Problemy organizacyjne zarządzania kryzysowego w samorządach zeszyty naukowe politechniki śląskiej 2011 Seria: organizacja i zarządzanie z. 59 Nr kol. 1864

3. K. Sienkiewicz-Małyjurek: Podstawowe aspekty zarządzania kryzysowego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzania, z. 48, Wyd. Pol. Śl., Gliwice 2009.
4. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007,
5. Dokumentacja Ćwiczenia „Szkoła 2012” Urząd Miejski Gorzów Śląski.
6. Informacje o przeprowadzonych ćwiczeniach - Tomasz Olejnik, mgr, absolwent Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu Kierunek Zarządzanie Specjalność Zarządzanie Kryzysowe i Pomoc Humanitarna, doktorant II roku Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Obrony Narodowej. Podinspektor ds. Obrony cywilnej, Wojskowości, BHP i Zarządzania Kryzysowego w Urzędzie Miejskim w Gorzowie Śląskim.