Kamila Malewska[1]

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W DZIAŁALNOŚCI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE POWIATU INOWROCŁAWSKIEGO

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje działają w zmiennym i pełnym sprzeczności otoczeniu, dlatego kryzys coraz częściej traktowany jest jako nieodłączny element ich funkcjonowania. Coraz więcej organizacji, przede wszystkim przedsiębiorstw, skupia swoją uwagę na tzw. zarządzaniu kryzysowym, które traktowane jest jako istotny element szeroko pojętego zarządzania. Dotyczy ono działań mających na celu ograniczenie wystąpienia zagrożenia, a w razie jego powstania szybkiej likwidacji, a następnie minimalizacji i usuwania powstałych strat. Zarządzanie kryzysowe obejmuje nie tylko działania realizowane podczas trwania kryzysu, ale także wiele przedsięwzięć podejmowanych przed jego ewentualnym zaistnieniem. Nie mniej istotne są również działania pokryzysowe, składające się na program naprawczy, minimalizujący lub ograniczający ponowne powstanie zdarzenia. Zarządzanie kryzysowe w literaturze przedmiotu najczęściej rozpatrywane jest na poziomie przedsiębiorstwa, rzadziej na poziomie miasta, mimo iż polskie ustawodawstwo nakłada obowiązek ochrony ludności na władze samorządowe (powiatowe i wojewódzkie). Wojewódzkie i Powiatowe Centra Zarządzania Kryzysowego są bezpośrednim zapleczem koordynacyjno-informacyjnym szefa obrony cywilnej kraju, Zespołu Reagowania Kryzysowego Ministra Spraw We- wnętrznych i Administracji oraz Komitetu Rady Ministrów ds. Zarządzania w Sytuacjach Kryzysowych, które analizują bieżącą sytuację, prognozują rozwój sytuacji kryzysowej, a także umożliwiają przekazywanie podjętych decyzji do struktur wykonawczych. Dlatego celem tego artykułu jest przedstawienie podstawowych teoretycznych zasad organizacji zarządzania kryzysowego na poziomie samorządu lokalnego, a następnie dokonanie ich weryfikacji. Dla uzyskania praktycznych aspektów powyższej problematyki wykorzystano przykład Powiato-

[1]Kamila Malewska, mgr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

wego Centrum Zarządzania Kryzysowego (PCZK) w Inowrocławiu. W zebraniu informacji posłużono się metodą analizy dokumentów udostępnionych przez Wydział Zarządzania Kryzysowego w Inowrocławiu m.in.: Regulaminu organizacyjnego starostwa powiatowego w Inowrocławiu, Regulaminu pracy Komisji ds. Bezpieczeństwa i Porządku Powiatu Inowrocławskiego, Ustawy z dnia 18 kwietnia 2002 roku o stanie klęski żywiołowej, materiałów z przeprowadzonych szkoleń oraz wywiadu osobistego.

2. *Kryzys i zarządzanie kryzysowe w PCZK w Inowrocławiu*

Pierwszym zasadniczym etapem zgłębiania tematyki zarządzania kryzysowego w danej organizacji jest zapoznanie się z przyjmowaną przez nią definicją pojęcia kryzysu oraz zarządzania kryzysowego. PCZK w Inowrocławiu definiuje kryzys jako sytuację, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji i grup społecznych lub w której zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie przez dłuższy czas i na znacznym obszarze. Zarządzanie kryzysowe natomiast jest pojęciem bardzo szerokim, określającym pewne struktury oraz zadania, które mają na celu:

- zminimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu (przedsięwzięcia zapobiegawcze, przygotowawcze);
- uzyskanie kontroli nad kryzysem w przypadku jego wystąpienia (pozyskiwanie informacji oraz ocena zaistniałej sytuacji);
- umożliwienie zarządzającym podjęcia takich działań, które będą kierować rozwój kryzysu w stronę rozwiązań możliwych do przyjęcia (ustalenie celów, które mogą być osiągnięte, opracowanie alternatywnych opcji działania i porównywanie ich i ostatecznie przyjęcie wersji optymalnej);
- minimalizacje skutków kryzysu;
- likwidację skutków i odbudowę[2].

Całość zarządzania kryzysowego podzielić można na cztery zasadnicze etapy[3]:

I. Przygotowanie – etap ten charakteryzuje się działaniami pozatechnicznymi, które jednak właściwie realizowane mogą znacznie ograniczyć skutki powstałego kryzysu, zminimalizować straty i szybciej odtworzyć warunki niezbędne do prawidłowego funkcjonowania. Od właściwej realizacji tego etapu

[2] R. Grodzki, *Zarządzanie kryzysowe*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2000, s. 7.

[3] Ibidem, s. 10–11.

zależy w dużej mierze efektywność pozostałych etapów zarządzania kryzysowego. Jest to etap, na którym dokonuje się oceny potencjalnych zagrożeń, analizy ich charakteru, a także określenia stopnia prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Na tym etapie realizowane są działania planistyczne polegające przede wszystkim na opracowywaniu szczegółowych planów i procedur działania w sytuacjach niebezpiecznych. W tym celu konieczne jest zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń (czynników kryzysogennych), gdzie pojęcie zagrożenia rozumiane jest jako zdarzenie, wywołane celowo lub losowe, które wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie politycznych i gospodarczych struktur państwa, na warunki bytowania ludności oraz na stan środowiska naturalnego.

Biorąc pod uwagę źródło zagrożeń, podzielić je można na cztery podstawowe grupy, które w pełni pokrywają się z czynnikami kryzysogennymi zidentyfikowanymi przez PCZK w Inowrocławiu:

- katastrofy naturalne (wszelkie niebezpieczne zjawiska związane z naturą np.: powodzie, silne, wiatry, susze, ruchy tektoniczne, anomalie pogodowe, epidemie, plagi zwierzęce);
- katastrofy techniczne (powiązane z cywilizacyjnym i gospodarczym rozwojem społeczeństwa, np.: pożary, awarie chemiczne, awarie i wypadki radiacyjne, katastrofy komunikacyjne, budowlane, awarie urządzeń infrastruktury technicznej, katastrofy górnicze);
- akty terroru (wynikające z rozmyślnych destrukcyjnych działań człowieka np.: podłożenie ładunków wybuchowych, umyślne spowodowanie katastrofy technicznej, umyślne skażenia i zakażenia itp.);
- „inne" (kategoria ta obejmuje zjawiska, których nie można jednoznacznie zakwalifikować do powyższych grup, np.: duża liczba konfliktów o podłożu takim jak: fundamentalizm, nacjonalizm, wojny religijne; starzejący się arsenał jądrowy i zawodne systemy ostrzegania, niekontrolowana i nielegalna imigracja itp.)[4].

Na tym etapie bardzo istotne jest rozpoznanie zasobów i środków niezbędnych do podjęcia i prowadzenia działań w sytuacji kryzysowej. Poza tym jest to czas na opracowanie aktów prawnych, zasad finansowania oraz systemów ubezpieczeń związanych z sytuacjami kryzysowymi. Prowadzone są również różnego rodzaju szkolenia ludności oraz personelu służb ratowniczych. W praktyce wyróżnić można różne typy szkoleń, które łączy jednak wspólny cel, a mianowicie poszerzanie wiedzy i umiejętności oraz nabycie praktyki w postępowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. Ogólnie szkolenia podzielić można ze względu na dwa kryteria:

- uczestników szkoleń,
- formę szkolenia.

[4] Ibidem, s. 24–25.

Ze względu na uczestników szkoleń można wyróżnić szkolenia dla:
- kadry kierowniczej administracji rządowej i samorządowej,
- pracowników administracji i zakładów pracy, zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem kryzysowym,
- kadry i ratowników obrony cywilnej,
- ratowników różnych specjalności,
- wolontariuszy,
- ludności.

Natomiast najbardziej popularne formy szkolenia to: wykłady, ćwiczenia treningi, prelekcje, pogadanki, konferencje, sympozja, artykuły, programy radiowe i telewizyjne.

Szkolenia i ćwiczenia organizowane dla pracowników centrów kryzysowych i osób z nimi współpracujących mają służyć realizacji z góry określonych celów. Szkolenia w zakresie zarządzania kryzysowego służą przede wszystkim rozwijaniu skutecznego współdziałania w dużych zespołach, zwłaszcza współpracy między służbami ratowniczymi a organizacjami współdziałającymi. Natomiast ćwiczenia mają na celu:
- testowanie, rozwijanie i trenowanie określonych procedur oraz planów zarządzania kryzysowego,
- testowanie i ocenianie efektywności pracowników w poszczególnych sztabach i zespołach,
- sprawdzanie systemów łączności,
- testowanie, ocenianie i doskonalenie planów w zakresie współdziałania różnych służb w sytuacji kryzysowej.

Uzasadnione jest prowadzenie szkoleń nie tylko dla osób funkcyjnych, czy związanych bezpośrednio ze strukturami PCZK, ale także np. dla tzw. lokalnych liderów oraz przedstawicieli mediów. Zagadnienia edukacji dzieci i młodzieży powinny być zawarte w programach szkolnych i powinny być realizowane systematycznie, a nie okazjonalnie. Szkolenie osób funkcyjnych i administracji samorządowej powinno być obligatoryjne i odbywać się cyklicznie na podstawie planów i decyzji odpowiednich władz. Powinno ono również uwzględniać ćwiczenia aplikacyjne i praktyczne.

PCZK w Inowrocławiu dużą wagę przywiązuje do szkolenia swoich pracowników, służb z nimi współpracujących oraz edukowania ludności powiatu inowrocławskiego z zakresu bezpieczeństwa. W tym celu PCZK regularnie realizuje wyżej wymienione formy szkoleń ze szczególnym naciskiem na:
- ćwiczenia,
- treningi z elementami praktycznymi,
- konkursy,
- gry decyzyjne,
- sympozja.

W ubiegłym roku PCZK w Inowrocławiu przeprowadziło następujące formy szkolenia:

1) ćwiczenia ewakuacyjne:
   - budynku starostwa powiatowego oraz ratusza miejskiego (sprawdzano znajomość i efektywność procedury ewakuacyjnej, czas trwania poszczególnych etapów oraz sprawność działania wykonawców);
   - Szkoły Podstawowej w Łojewie z udziałem Jednostek Ratowniczych Powiatu Inowrocławskiego (symulacja pożaru, testowanie pożarowej procedury ewakuacyjnej);
2) grę decyzyjną dla dyrektorów domów pomocy społecznej, domów dziecka oraz ich zastępców (tematem gry decyzyjnej był system powiadamiania w powiecie inowrocławskim, trenowano i oceniano umiejętności decyzyjne; szybkość i trafność podejmowania decyzji w fikcyjnych sytuacjach kryzysowych);
3) konkursy dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjów:
   - Wojewódzki Konkurs Wiedzy o Obronie Cywilnej „Bezpieczne życie",
   - Wojewódzki Konkurs Wiedzy o Obronie Cywilnej „Bezpieczna gmina",
   - Wojewódzki Konkurs Wiedzy o Obronie Cywilnej „Ratuj Życie",
   - Konkurs Wiedzy Ratowniczo-Pożarowej.

II. Zapobieganie – etap ten związany jest przede wszystkim z działaniami w sferze technicznej. Podstawowym celem jest niedopuszczenie do zagrożenia, a jeżeli nie da się go uniknąć – minimalizacja jego skutków. Działania te obejmują przygotowanie infrastruktury technicznej, odpowiednie zagospodarowanie terenów na obszarach zagrożonych, modernizację poszczególnych obiektów oraz realizację inwestycji przyczyniających się do zwiększenia bezpieczeństwa, np. budowa zbiorników retencyjnych, zapewnienie odpowiedniej technologii budowy obiektów, urządzeń i systemów monitoringu.

W PCZK w Inowrocławiu etap zapobiegania jest realizowany w minimalnym stopniu ze względu na brak środków finansowych.

III. Reagowanie – jest to najbardziej „zauważalny" etap zarządzania kryzysowego. Na tym etapie podejmuje się praktyczne działania mające na celu przezwyciężenie sytuacji kryzysowej. Etap ten ujawnia wszelkie zaniedbania w dwóch poprzednich etapach. Od prawidłowej realizacji etapów przygotowania i zapobiegania zależy skuteczność i powodzenie działań po wystąpieniu kryzysu. Ogólnie etap reagowania obejmuje działania ratownicze, prowadzenie ewakuacji, zapewnienie zastępczych miejsc dla poszkodowanych, wstępne szacownie strat oraz reewakuację. Jednakże w każdym ze stanów kryzysowych wyróżnić można cztery podstawowe przedsięwzięcia składające się na etap reagowania, a mianowicie:

1) **Monitoring sytuacji** – działania te powinny być realizowane przez cały czas trwania kryzysu, aż do jego przezwyciężenia, i obejmują one rutynowe zdobywanie i gromadzenie informacji. Monitoring stanowi podstawę do podejmowania trafnych i skutecznych decyzji w całym okresie działań.
2) **Identyfikacja zagrożeń** – polega ona na analizowaniu zdarzeń i opracowy-

waniu prognoz dotyczących rozwoju sytuacji na podstawie informacji z monitoringu. Odpowiednia identyfikacja zagrożeń pozwala na właściwe wykorzystanie sił i środków oraz podjęcie działań mających na celu ograniczenie ewentualnych skutków kryzysu. Bardzo istotna jest szybka identyfikacja zagrożenia, jego rodzaju, zasięgu, czasu trwania oraz potencjalnych skutków, która powinna nastąpić bezpośrednio po otrzymaniu informacji o zaistnieniu sytuacji. W wielu przypadkach już na etapie planowania występuje konieczność określania rodzaju zagrożeń, które mogą wystąpić na danym obszarze.

3) **Ocena i planowanie** – jest to okres najbardziej intensywnych działań, wymagający bardzo dobrej organizacji i koordynacji wszystkich służb, instytucji i podmiotów uczestniczących w przezwyciężaniu sytuacji kryzysowej. Działania te obejmują uruchomienie określonych struktur organizacyjnych, planów, ale także kontrolę ich realizacji. Następnie na podstawie informacji z monitoringu sytuacji bieżącej można dokonać oceny działań i ewentualnej korekty planów.
4) **Analiza zdarzeń** – jest to czas na spojrzenie na kryzys z dystansu i wypracowanie reguł w pokryzysowej, stabilnej sytuacji umożliwiających negocjacje i dyskusje między stronami lub też podjęcie działań niezbędnych do uspokojenia sytuacji. Działania te pokrywają się z okresem oceny i planowania. Prawidłowo przeprowadzona analiza zdarzeń umożliwia uaktualnienie planów, prowadzenie działań pokryzysowych oraz realizację ostatniego etapu zarządzania kryzysowego – odtwarzania (odbudowy).

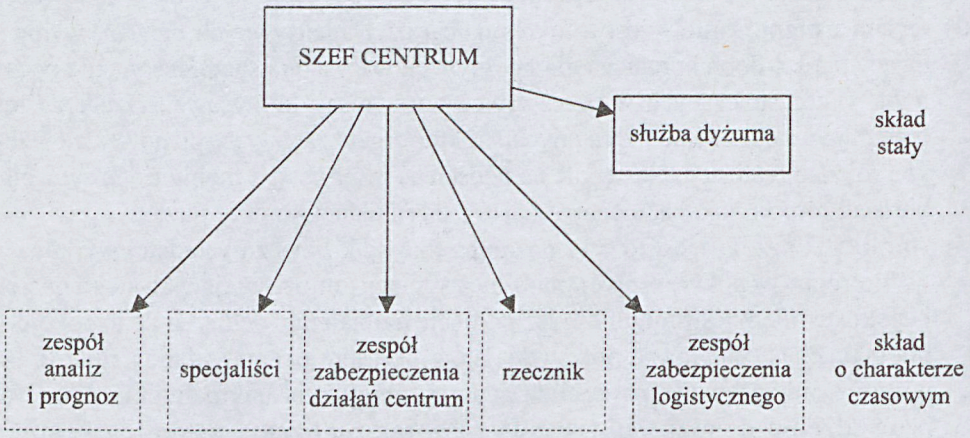
IV. Odbudowa – jest to etap działań organizacyjno-technicznych. Podobnie jak w przypadku etapu reagowania, jego efektywność zależy w dużej mierze od działań podjętych na etapach przygotowania i zapobiegania. Podstawowym założeniem tego etapu jest możliwie szybkie przywrócenie minimum warunków bytowania ludności oraz funkcjonowania systemów komunalnych i struktur administracyjnych na danym obszarze. Celem długofalowym jest odbudowa, która sprawi, że obszar dotknięty kryzysem będzie w przyszłości na niego bardziej odporny. Jest to także czas szacowania szkód oraz wykonywania działań naprawczo-zapobiegawczych, takich jak: usuwanie gruzów, działania dezynfekcyjne czy przeciwepidemiologiczne. Okres ten kończy się często reewakuacją, która została zapoczątkowana we wczesnym stadium etapu reagowania.

3. *Organizacja Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego*

Utworzenie PCZK jest ustawowym obowiązkiem starosty. Nie ulega wątpliwości, że organizacja centrum jest przedsięwzięciem trudnym i kosztownym. W obec-

nej sytuacji, tylko nieliczna liczba powiatów może pozwolić sobie na zaplanowanie i budowę od podstaw Centrów Zarządzania Kryzysowego. Pozostałe powiaty zmuszone są do wykorzystania istniejących już zasobów ludzkich, sprzętowych i środków technicznych.

Proponowana struktura organizacyjna powiatowego centrum, tak aby mogło ono spełniać swoje podstawowe zadania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, powinna wyglądać następująco:



Rysunek 1. Przykładowy schemat organizacji Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Grodzki, *Zarządzanie...*, op.cit.

Stały skład PCZK obejmuje szefa centrum oraz służbę dyżurną (tzw. Wydział Zarządzania Kryzysowego). Do podstawowych obowiązków szefa centrum zarządzania kryzysowego należy:

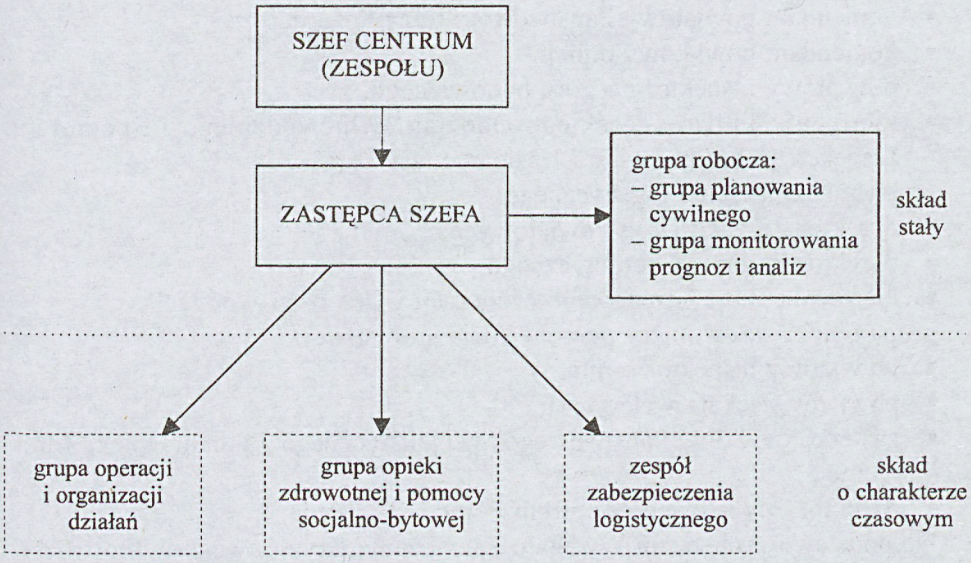
- nadzorowanie powiadamiania niezbędnych osób i organizacji w celu właściwego funkcjonowania centrum,
- nadzorowanie uruchamiania procedur w sytuacji powstania zagrożenia,
- uaktualnianie wykazów nazwisk i telefonów osób i personelu ujętych w planie powiadamiania,
- zapewnienie wystarczającej obsługi personalnej centrum,
- ponosi odpowiedzialność za prace centrum,
- ponosi odpowiedzialność za koordynację działań z organizacjami porządkowymi,
- ponosi odpowiedzialność za przygotowanie materiałów informacyjnych z zakresu zagrożeń (potencjalnych kryzysów).

Natomiast Wydział Zarządzania Kryzysowego powinien zajmować się przede wszystkim:

- ustalaniem wymagań dotyczących systemu ostrzegania,
- określaniem siły i środków niezbędnych do ostrzegania ludności na danym terenie,
- kontrolowaniem przestrzegania zaleceń wydanych w zakresie ostrzegania ludności,
- określaniem sposobów powiadamiania ludności na obszarach nie pokrytych zintegrowanym systemem alarmowania,
- określeniem sposobów powiadamiania osób niesłyszących i niewidzących,
- koordynacją działania systemu z innymi instytucjami np. radio, TV.[5]

W przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej obsada centrum powinna zostać powiększona o zespół analiz i prognoz oraz zespół do spraw zabezpieczenia logistycznego. W zależności od rodzaju zagrożenia, do składu centrum dołączani są specjaliści z odpowiednich dziedzin. W przypadku powodzi będą to sekretarz i członkowie Rejonowego Komitetu Przeciwpowodziowego. Poza tym niezbędne jest określenie zasad łączności, sposobu przekazywania i gromadzenia informacji, powiadamiania osób zainteresowanych itp. Wszystkie te zadania powinny być szczegółowo opisane w regulaminie pracy centrum.

Centrum może przyjmować funkcję operacyjne, ukierunkowane na dostarczanie instrukcji rozlokowanym siłom lub działać w imieniu kierującego akcją.



Rysunek 2. Schemat organizacji Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego w Inowrocławiu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów otrzymanych z Wydziału Zarządzania Kryzysowego w Inowrocławiu

[5] Ibidem, s. 68.

PCZK w Inowrocławiu powstało w roku 1999 łącznie ze starostwem powiatowym jako zupełnie nowa jednostka organizacyjna. Brak środków finansowych spowodował jednak, że PCZK zostało zmuszone do częściowego wykorzystania istniejących już zasobów ludzkich i technicznych.

Organizacja Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego w Inowrocławiu jest zbliżona do powyższej propozycji teoretycznej. Centrum podobnie jak w wersji literaturowej składa się z części stałej oraz o charakterze czasowym, powoływanej w przypadku zaistnienia kryzysu.

Do części stałej zalicza się:

- szef centrum (zespołu) – wicestarosta;
- zastępca szefa centrum (zespołu) – główny specjalista ds. zarządzania kryzysowego;
- grupa robocza:
  a) grupa planowania cywilnego:
     - pracownicy **Wydziału Zarządzania Kryzysowego**,
  b) grupa monitorowania, prognoz i analiz:
     - oficer operacyjny Państwowej Straży Pożarnej,
     - dyspozytor Państwowej Straży Pożarnej;

Część o charakterze czasowym tworzą:

- grupa operacji i organizacji działań:
  - komendant powiatowy Państwowej Straży Pożarnej,
  - komendant powiatowy policji,
  - powiatowy inspektor nadzoru budowlanego,
  - kierownik Inowrocławskiego Oddziału Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa;
- grupa zabezpieczenia logistycznego:
  - dyrektor Zarządu Dróg Powiatowych,
  - dyrektor Regionu Energetycznego,
  - kierownik Biura Terenowego Melioracji i Urządzeń Wodnych;
- grupa opieki zdrowotnej i pomocy socjalno-bytowej:
  - powiatowy inspektor sanitarny,
  - powiatowy lekarz weterynarii,
  - zastępca dyrektora Państwowego Specjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej,
  - dyrektor Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie.

Do podstawowych zadań Wydziału Zarządzania Kryzysowego w Inowrocławiu należy:

- planowanie działalności z zakresu działania kryzysowego, ochrony ludności i spraw obronnych oraz analiza stanu przygotowania do wyżej wymienionej działalności,
- organizowanie i zapewnienie warunków funkcjonowania i ciągłości działania PCZK oraz sprawowanie nadzoru nad jego działalnością,

- gromadzenie danych określających zagrożenia występujące na terenie powiatu oraz bieżąca analiza tych danych,
- ustalanie procedur ratowniczych, a w przypadku wystąpienia kryzysu koordynacja działania jednostek ratowniczych,
- organizowanie szkoleń i ćwiczeń z zakresu zarządzania kryzysowego dla jednostek organizacyjnych powiatu i gminy,
- opracowywanie planów oraz dokonywanie oceny stanu przygotowań obrony cywilnej,
- przygotowywanie i zapewnienie działania systemu wykrywania i alarmowania oraz systemu wczesnego ostrzegania,
- przygotowywanie i organizowanie ewaluacji ludności,
- koordynowanie i nadzorowanie przedsięwzięć z zakresu ochrony dóbr kultury,
- organizowanie ochronny przeciwpowodziowej w powiecie,
- koordynowanie przedsięwzięć w zakresie integracji sił obrony cywilnej do prowadzenia akcji ratunkowych oraz likwidacji skutków klęsk żywiołowych i zagrożeń środowiska itd.[6]

4. Podsumowanie

Aktualnie w kraju nie istnieje zintegrowany system, który gwarantowałby natychmiastowe i jednoczesne powiadamianie oraz dysponowanie podmiotów realizujących ratownictwo medyczne, chemiczne, ekologiczne, techniczne itp. W wielu sytuacjach, np. w czasie wypadków komunikacyjnych, katastrof, zdarzeń z dużą liczbą poszkodowanych, gdy informacja o zdarzeniu trafia do niewłaściwej służby, wydłuża się czas na dysponowanie sił i środków oraz zbieranie informacji o zdarzeniu na potrzeby skutecznego ratowania życia, zdrowia lub środowiska.

Notowany przez służby ratownicze wzrost interwencji, potrzeba udziału wielu służb w działaniach ratowniczych, często duża skala zagrożeń wymagają doskonalenia form przekazu informacji.

Utrzymanie spójności i ciągłości procedur ratowniczych, dalszy rozwój ratownictwa oraz budowanie Krajowego Systemu Ratowniczego wymagają nie tylko jednolitych standardów sprzętowych, procedur ratowniczych i dokumentacji, ale także niezawodnego systemu łączności zapewniającego skuteczne powiadamianie i dysponowanie podmiotów ratowniczych, a także ostrzeganie ludności o zagrożeniu.

---

[6] Regulamin organizacyjny starostwa powiatowego w Inowrocławiu, § 27.

Aby podołać oczekiwaniom stawianym przez społeczeństwo oraz ze względu na występujące zagrożenia, a jednocześnie w celu obniżenia kosztów, konieczne staje się tworzenie centrów powiadamiania ratunkowego oraz centrów zarządzania kryzysowego na poziomie powiatowym oraz wojewódzkim.

Przykładem tego rodzaju podmiotu jest Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego połączone z Powiatowym Centrum Powiadamiania Ratunkowego w Inowrocławiu powstałe w roku 1999. Jednostka ta utworzona została na bazie wcześniej istniejących zasobów ludzkich oraz sprzętowych. Nie przeszkodziło to jednak w prawidłowej organizacji centrum, która zbliżona jest do propozycji literaturowych. PCZK składa się z części stałej (szef centrum, zastępca, grupa robocza) oraz z części o charakterze czasowym, działające w przypadku wystąpienia kryzysu (grupy: operacji i organizacji działań, zabezpieczenia logistycznego, opieki zdrowotnej i pomocy socjalno-bytowej).

PCZK w Inowrocławiu realizuje swoją działalność w czterech podstawowych etapach: przygotowanie, zapobieganie, reagowanie i odbudowa. Ze względu na niewystarczającą ilość środków finansowych w minimalnym stopniu realizowany jest etap zapobiegania związany z koniecznością inwestowania, którego celem jest zwiększenie bezpieczeństwa. Brak tego etapu w działalności PCZK przyczynia się do zwiększenia podatności powiatu na potencjalne kryzysy. Pozostałe etapy realizowane są zgodnie ze wskazówkami literaturowymi.

Wszystkie powyższe etapy zarządzania kryzysowego stanowią swego rodzaju cykl zamknięty, tzn. etap odbudowy jest tak realizowany, że stanowi element etapu zapobiegania, co sprawia, że nowe rozwiązania nie tylko odtwarzają struktury przedkryzysowe, ale także je modernizują i czynią odporniejszymi na nowe zagrożenia.

Bibliografia

1. Franz H., *Zarządzanie kryzysowe. Aspekty społeczne*, Seria Euromanagement, Polska Fundacja Promocji Kadr Poltex, Warszawa.
2. Grodzki R., 2000, *Zarządzanie kryzysowe*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1996.
3. Kozyra B., Zelek A., *Praktyka zarządzania kryzysem*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002.
4. Mitroff I., Preason C., *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
5. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
6. Zygud J., *Menedżer kontra kryzys. Jak uprzedzić i przezwyciężyć kryzys w firmie*, „Personel", nr 17 (110), 1–15 września 2001.

Kamila Malewska

CRISIS MANAGEMENT BY LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES. A CASE STUDY OF INNOWROCŁAW POVIAT

SUMMARY

The main purpose of the article is firstly presentation of basic, theoretical principles of organization and particular stages of crisis management on the level of local government and secondly verification of these problems in practice. To emphasize practical aspects of the issue the author uses the exemple of The Center of Crisis Management in concrete city called Inowrocław.