

Marek Barć*

PRAKTYCZNE ASPEKTY ĆWICZEŃ EPIZODYCZNYCH Z ZARZĄDZANIA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM

Streszczenie

Artykuł przedstawia założenia do prowadzenia ćwiczeń epizodycznych z zarządzania kryzysowego w jednostkach samorządu terytorialnego wraz z organem zarządzającym (nadzorującym ćwiczenie), jakim jest Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, jednostka samorządu terytorialnego, powódź

Wstęp

Jednostki samorządu terytorialnego – głównie gmina i powiat – realizują zadania z zakresu szeroko pojętego zarządzania kryzysowego¹, do których w myśl założeń twórców ustawy o zarządzeniu kryzysowym należą²: 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 oraz na odtwarzaniu infrastruktury lub przywróceniu jej pierwotnego charakteru. Zakres, jakim poświęcone zostanie opracowanie, dotyczyć będzie organizacji ćwiczeń epizodycznych z zarządzania kryzysowego, jako praktycznego elementu wykona-

* Politechnika Rzeszowska, e-mail: mbarc@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7379-8576.

¹ Szerzej M. Jurgilewicz, *Rola podmiotów uprawnionych do użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Siedlce 2017.

² Zob. art. 2 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007, nr 89, poz. 590 ze zm.).

nia jednej z faz zarządzania kryzysowego, tj. fazy przygotowania. Założenie przyjęte w badaniu sprowadza się do tezy, że aby skutecznie przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym, potrzebne jest uprzednie przeprowadzenie ćwiczeń praktycznych w tym zakresie.

Istota zarządzania kryzysowego

W codziennym życiu, w zdecydowanej większości przypadków, organizacje, instytucje, grupy ludzkie i poszczególne osoby radzą sobie z problemami zagrożenia bezpieczeństwa. Często jednak są sytuacje trudne, odbiegające od normy, niebezpieczne zdarzenia w wymiarze jednostkowym, lokalnym, narodowym i międzynarodowym, którym ludzie muszą stawiać czoła, a rutynowe działania nie wystarczają. Ma to miejsce wtedy, kiedy tracimy kontrolę nad rozwojem wydarzeń, kiedy zakłócony zostaje proces decyzyjny i wydarzenia, wyprzedzając reagowanie, wymykają się spod kontroli. Wówczas, aby radzić sobie w takich sytuacjach, konieczne staje się stosowanie specyficznego narzędzia – zarządzania kryzysowego, które w funkcjonowaniu zarówno organizacji gospodarczych, jak i w organach administracji publicznej nabiera pierwszorzędno znaczenia.

Definiowanie zarządzania kryzysowego rozpocząć można od krótkiej analizy pojęcia „zarządzanie”, nadrzędnego w stosunku do zarządzania kryzysowego, które definiowane jest w różny sposób. J. Kurnal twierdzi, że zarządzanie to³ „szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej”, natomiast B. Gliński uważa, że zarządzanie oznacza „działalność zmierzającą do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celem zarządzającego”⁴. Z kolei T. Pszczołowski określa zarządzanie jako „działanie polegające na dysponowaniu zasobami”⁵. Zdaniem W. Kieżuna, zarządzanie możemy z kolei uważać za „powodowanie, ażeby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji”. Analiza tych zapisów uwydatnia elementy kierowania w organizacji, na które składają się: kierujący, proces oddziaływania, kierowany. Z kolei podstawowe etapy procesu zarządzania to: kreacja nowych koncepcji, nowych myśli dotyczących funkcjonowania organizacji; inicjacja działań innowacyjnych, rozwojowych, profilaktycznych, poprzez opracowanie i podjęcie decyzji; opracowanie planów działania; sprawdzanie poprawności realizacji działań. Do stylów procesu zarządzania należą natomiast: analityczny, za-

³ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, s. 125.

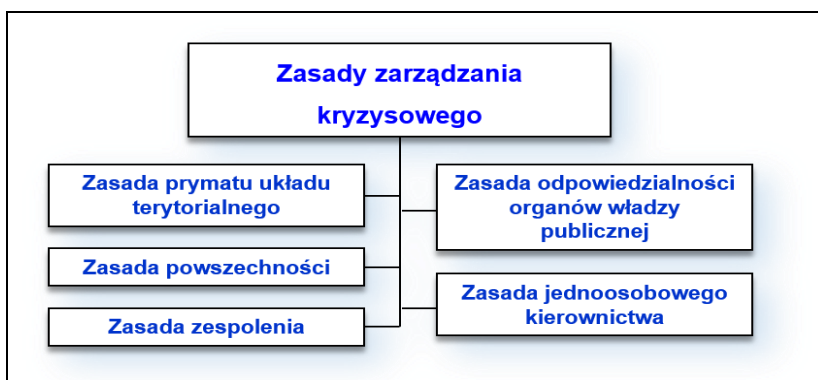
⁴ B. Gliński, *Zarządzanie [w:] Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1974, s. 929.

⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 288.

kładający racjonalność działania na podstawie różnorodnych organizacyjnych analiz; polityczny, związany ze zjawiskiem sytuacji konfliktowych w organizacji, przybierający postać: uzgodnień i partycypacji, przetargów i negocjacji, perswazji i systemu wartości; przedsiębiorczy, typowy dla szybkich decyzji w warunkach zagrożenia, trudności, zmienności otoczenia⁶.

Zarządzanie kryzysowe, podobnie jak każde inne zorganizowane działanie, charakteryzują określone zasady. Poniżej zaprezentowano kilka z nich:

1. Zasada prymatu układu terytorialnego – uznaje za podstawową konstrukcję układ terytorialny państwa i sprowadza do funkcji pomocniczej układ branżowy.
2. Zasada jednoosobowego kierownictwa – decyzje podejmuje się jednoosobowo.
3. Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej – przejmują one kompetencje i odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych.
4. Zasada zespolenia – przyznanie organom władz administracyjnych ogólnych kompetencji gwarantujących wywiązanie się z nałożonych na nie odpowiedzialności.
5. Zasada powszechności – zarządzanie kryzysowe organizują organy władzy publicznej we współdziałaniu z istniejącymi specjalistycznymi instytucjami i organizacjami oraz ogółem społeczeństwa⁷.



Rysunek 1. Zasady zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010, s. 32.

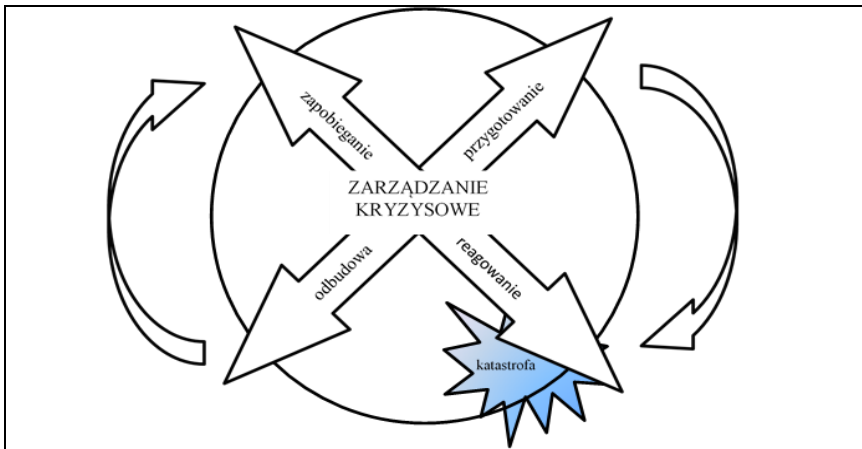
⁶ *Ibidem*, s. 147–148.

⁷ W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010, s. 32.

Niewątpliwie jednym z elementów bezpieczeństwa państwa jest zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom. System zdolny do reagowania na zagrożenia oraz do usuwania ich skutków nazywany jest systemem zarządzania kryzysowego lub systemem zarządzania w sytuacjach kryzysowych. System taki musi być elastyczny i umożliwiać określenie i analizowanie nowych zagrożeń, które dotychczas nie były zdefiniowane⁸.

Fazy zarządzania w sytuacjach kryzysowych

Zarządzanie kryzysowe, jak każdy proces, musi być osadzone w pewnych ramach umożliwiających jego sprawne funkcjonowanie. Służą temu fazy zarządzania kryzysowego. Jak przedstawiono poniżej, zarządzanie kryzysowe przebiega w czterech fazach: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa.



Rysunek 2. Fazy zarządzania kryzysowego

Źródło: J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010, s. 110.

Podstawowym celem zapobiegania jest niedopuszczenie do wystąpienia sytuacji kryzysowych, a jeżeli jest to niemożliwe – podejmowanie działań ograniczających prawdopodobieństwo wystąpienia takich sytuacji i działań mających na celu zminimalizowanie potencjalnych skutków sytuacji kryzysowych, a w szczególności⁹:

⁸ M. Jabłonowski, *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007, s. 151.

⁹ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010, s. 104.

- systematyczna identyfikacja i inwentaryzacja zagrożeń oraz określanie ich źródeł;
- określanie priorytetów działania dla fazy zapobiegania;
- analiza ryzyka zagrożeń w zmieniających się sytuacjach i prognoza skutków;
- ocena wrażliwości społeczeństwa na zagrożenia i przygotowania go do działania antykryzysowego;
- stałe monitorowanie zjawisk mogących stanowić źródło zagrożeń;
- określenie zasad kontroli i nadzoru sytuacji mogących przekształcić się w kryzysowe;
- bilansowanie dostępnych zasobów;
- planowanie i opracowywanie scenariuszy działań zapobiegawczych.

Przygotowanie to poznawanie potencjalnych zagrożeń, analiza ich charakteru, określenie prawdopodobieństwa wystąpienia. Polega na planowaniu działań, przygotowaniu szczegółowych scenariuszy i procedur działania w sytuacjach niebezpiecznych, a także obejmuje przygotowanie i testowanie systemów łączności, ostrzegania i alarmowania, testowanie współpracy i współdziałania z organizacjami pozarządowymi. To również całe spektrum działań mających na celu powiększenie zasobów niezbędnych w reagowaniu, a głównie¹⁰:

- opracowanie planów ochrony cywilnej;
- tworzenie warunków organizacyjnych, technicznych i finansowych sprawnego zarządzania kryzysowego;
- opracowanie zasad stosowania przymusu prawnego w stosunku do ludności, organizacji pozarządowych i sektora prywatnego;
- organizacja systemów łączności i monitorowania; organizacja i utrzymanie systemów ostrzegania i alarmowania;
- określanie procedur zwracania się o pomoc i jej udzielania;
- stworzenie i utrzymywanie baz magazynów materiałowych oraz bazy danych o możliwościach pozyskiwania środków i materiałów;
- stworzenie i utrzymanie warunków przetrwania ludności w sytuacjach kryzysowych, w zakresie dostawy wody, energii, żywienia, odzieży, lekarstw, środków czystości i tymczasowych miejsc zakwaterowania dla osób ewakuowanych;
- stworzenie warunków zapewniających ciągłość funkcjonowania administracji publicznej i infrastruktury;
- szkolenie i doskonalenie służb ratowniczych i innych organizacji biorących udział w działaniach kryzysowych oraz osób funkcyjnych zespołów zarządzania kryzysowego.

¹⁰ *Ibidem*, s. 105.

Reagowanie obejmuje działania ratownicze bezpośrednio związane z likwidacją lub opanowaniem zaistniałej sytuacji kryzysowej, mające na celu pomoc poszkodowanym, np.: prowadzenie ewakuacji, zapewnienie zastępczych miejsc zakwaterowania dla poszkodowanych oraz ograniczenie wtórnych strat i zniszczeń, a w szczególności¹¹:

- wszczęcie odpowiednich procedur, przystosowanych do występującego zagrożenia, w tym kierowanie właściwych sił i środków do działań ratowniczych, neutralizowanie ognisk zagrożeń, uruchomienie procesu ewakuacji, kierowanie likwidacją skutków;
- doraźne stworzenie warunków przetrwania osób ewakuowanych i poszkodowanych;
- koordynacja i kierowanie działaniami prowadzonymi w związku z sytuacją kryzysową, aż do ustania przyczyn, które spowodowały powstanie zagrożenia;
- organizacja samopomocy społecznej;
- angażowanie organizacji społecznych i humanitarnych do akcji ratowniczych;
- uruchomienie przedsięwzięć związanych z ochroną psychologiczną;
- uruchomienie procesu ciągłej informacji;
- budowa akceptacji społecznej dla działań administracji rządowej i samorządowej.

Odbudowa obejmuje działania zmierzające do przywrócenia w możliwie krótkim czasie stanu sprzed sytuacji kryzysowej lub jego polepszenie z uwzględnieniem doświadczeń uzyskanych w fazie zapobiegania i przygotowania, w celu niedopuszczenia do ponownego wystąpienia kryzysu, a w szczególności¹²:

- szacowanie szkód i strat powstałych w wyniku katastrof i sytuacji kryzysowych;
- uruchomienie programów pomocy indywidualnej i zbiorowej dla poszkodowanej ludności, w tym organizowanie punktów doradztwa prawnego i pomocy psychologicznej;
- doraźne zapewnienie funkcjonowania urządzeń i obiektów użyteczności publicznej i infrastruktury komunalnej;
- odtwarzanie infrastruktury;
- odtworzenie i uzupełnienie zasobów oraz przywrócenie gotowości do działania podmiotów i służb ratowniczych;
- odbudowa i przywrócenie sprawności infrastruktury (obiektów i urządzeń);

¹¹ *Ibidem*, s. 106.

¹² B. Zdrodowski, *Kierowanie zarządzaniem kryzysowym*, Warszawa 2011, s. 112.

- przywrócenie ludności warunków życia na poziomie gwarantującym wyższe bezpieczeństwo, realizacja zobowiązań, rozliczenie kosztów reagowania, zapewnienie pomocy społecznej;
- informowanie o prawach i obowiązkach; przywrócenie równowagi i bezpieczeństwa ekologicznego (środowisko naturalne);
- podsumowanie i wyciągnięcie wniosków – modyfikacja planów ochrony cywilnej, programów i procedur reagowania, inicjatywy legislacyjnej¹³.

Przykładowe praktyczne tło taktyczne do ćwiczenia epizodycznego

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 działania organów kierowania i służb są ćwiczenia, które występują jako element szkoleń w fazie zarządzania kryzysowego, jakim jest przygotowanie. Przeprowadzenie ćwiczeń w terenie ma bardzo ważny aspekt, a mianowicie sprawdzenie podejmowanych decyzji w konkretnych sytuacjach. Jakie ćwiczenia przeprowadzać oraz jakie założenia przyjmować, określa się na podstawie zagrożeń i możliwości danych jednostek. Przedstawiono poniżej przykłady ćwiczeń, które powodują, że faza zarządzania kryzysowego, jaką jest przygotowanie, stanowi tę fazę, która powinna być realizowana w sposób najbardziej staranny i przemyślany. Przeprowadzanie ćwiczeń, a tym samym zapoznanie się z procedurami 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 skuteczny¹⁴.

Na przełomie stycznia i lutego 2012 roku nad południowe terytorium kraju zaczęły napływać dwa fronty atmosferyczne. Pierwszy – gorący z kierunku Europy Zachodniej, i drugi – chłodny z kierunku wschodniego. Powodzie, do których doszło w tym rejonie Europy w końcu XX w. oraz w 2001 i 2010 r., dodatkowo wpłynęły na stan wałów przeciwo-

¹³ M. Madej, *Ochrona ludności a zarządzanie kryzysowe* [w:] *Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania*, red. J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha, Szczytno 2011, s. 28.

¹⁴ J. Stawnicka, B. Wiśniewski, *Wprowadzenie* [w:] *Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania*, red. J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha, Szczytno 2011, s. 5.

wodziowych, z których większość poważnie ucierpiała. W wyniku prowadzonych prac naprawczych do października 2011 roku udało się zmodernizować około 60% uszkodzonych wałów, pozostałe 40% w dalszym ciągu wymaga prac naprawczych. Utrzymujący się wysoki stan wody w rzekach południowo-zachodniej oraz południowo-wschodniej Polski spowodował lokalne podtopienia i zatopienia terenów wzdłuż rzek. Dalsza eskalacja zagrożenia powodziowego spowodowała konieczność ewakuacji ludności z zagrożonych rejonów województw podkarpackiego, świętokrzyskiego, lubelskiego oraz dolnośląskiego. W okresie od trzeciej dekady stycznia 2012 roku na terenie województw świętokrzyskiego i podkarpackiego nastąpiło przekroczenie stanów ostrzegawczych i alarmowych na rzekach Wisła, Wisłoka i San oraz lokalne podtopienia terenu na dopływach tych rzek. Dodatkowo zbiorniki retencyjne na zagrożonym terenie miały wykorzystaną w 95% rezerwę powodziową. Stan wałów przeciwpowodziowych, pomimo prowadzonych prac, w dużym zakresie nie spełnia obowiązujących norm technicznych, co stworzyło zagrożenie ich przerwania na długości kilkunastu kilometrów, szczególnie w rejonie miejscowości Połaniec, Tarnobrzeg i Sandomierz. Na terenie gmin nadwiślańskich wprowadzony został alarm przeciwpowodziowy. Od tego czasu w rejonie działają całodobowo Powiatowe i Gminne Zespoły Zarządzania Kryzysowego.

Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego, licząc się z możliwością ewakuacji ludności z terenów zagrożonych zalaniem, przystąpił do uaktualniania planów ewakuacyjnych ludności. W lutym 2012 r. fala kulminacyjna doszła do widel Wisły i Sanu, powodując spiętrzenie wód w tym rejonie oraz cofanie wody do okolicznych rzek, a także dalsze przesiąki wałów powodziowych, co skutkowało koniecznością ewakuacji około 4 tys. ludności z rejonów zagrożonych powodzią. Woda w rejonie widel Wisły i Wisłoki oraz Wisły i Sanu przerwała wały w kilku miejscach, powodując zalanie gmin nadwiślańskich: Gorzyce, Borowa oraz miast Sandomierz i Tarnobrzeg. Zalany został znaczny obszar tych gmin, dzielnic ww. miast i miejscowości leżących nad Wisłą na odcinku 50 km – od widel Wisły z Wisłokiem aż do widel Wisły z Sanem. Spiętrzenie wód w tym rejonie może powodować dalsze przesiąki wałów przeciwpowodziowych i zalanie kolejnych terenów wzdłuż Wisły.

Po intensywnych opadach deszczu w styczniu 2012 roku rzeki przepływające przez Jasło przekroczyły stany alarmowe. Na długości 50 m puściły wały na Ropie, zalewając m.in. halę sportową i osiedla przy ulicach Sikorskiego, Szkolnej i Szajnochy. Z danych wynikało, że na Wisłoce w Żółkowie woda osiągnęła wysokość 454 cm, przekraczając tym samym stan alarmowy o 104 cm. Z kolei na Wisłoce w Krajowicach woda doszła do poziomu 758 cm i przekroczyła stan alarmowy o 308

cm. Wysokość wody na Ropie w Topolinach sięgnęła 679 cm i przekroczyła stan alarmowy o 299 cm, natomiast na Jasiołce poziom wody sięgnął 638 cm, a stan alarmowy został przekroczony o 218 cm. W wyniku przelania się wody przez wały na rzece Ropa zostały zalane miejscowości w gminach: Kołaczyce (zalanych 150 budynków), Skołyszyn (300 budynków). W gminie Jasło zostało zalanych 70 budynków w 5 miejscowościach. W gminie Brzyska w 6 miejscowościach zalanych zostało 35 budynków. Ogółem na terenie powiatu jasielskiego zalanych zostało około 720 budynków. Z terenów zalanych ewakuowano 1785 osób.

Podobna sytuacja była w rejonie Sanoka, gdzie w wyniku przekroczenia stanu alarmowego na rzece San zalanych zostało 160 budynków, z których ewakuowano 535 mieszkańców. W Rzeszowie w wyniku podniesienia się wody na rzece Wisłok do poziomu 789 cm stan alarmowy przekroczony został o 369 cm, co spowodowało zalanie budynków w dzielnicach przyległych do rzeki. Na rzeszowskim osiedlu Słocina woda podtopiła kilkadziesiąt domów, zalane zostały piwnice i garaże oraz niżej położone budynki. Ponadto zalaniu uległy osiedla w Budziwoju, Białej i Zwiężczy. Zatopione zostały także Olszynki i Bulwary. Sytuacja ta wymagała ewakuacji ok. 650 osób z zalanych terenów Rzeszowa. W związku z wyczerpaniem wszystkich możliwości likwidacji skutków powodzi w lutym 2012 r. wojewoda podkarpacki wystąpił z wnioskiem do Ministra Obrony Narodowej o użycie sił i środków 21. Brygady Strzelców Podhalańskich (BSP) w akcji przeciwpowodziowej. Minister Obrony Narodowej podjął decyzję o przekazaniu do dyspozycji wojewody podkarpackiego wydzielonych wojskowych sił i środków w celu likwidacji skutków powodzi oraz ewakuacji ludności z zagrożonych terenów. Do 21 BSP przekazane zostało zarządzenie bojowe, z którego wynikało, że jednostka miała wydzielić w trybie natychmiastowym 6 wojskowych zgrupowań zadaniowych (WZZ) do pomocy w ewakuacji mienia i ludności na terenach zalanych oraz zlikwidować skutki powodzi.

Ponadto wojewodowie: śląski, małopolski, podkarpacki, świętokrzyski, lubelski w dniu 1 lutego 2012 roku uruchomili wojewódzkie, powiatowe i gminne Zespoły Zarządzania Kryzysowego, ogłaszając stan alarmu przeciwpowodziowego, zaś w związku z narastającym zagrożeniem powodziowym Szef Obrony Cywilnej Kraju powołał w dniu 1 lutego 2012 roku grupę operacyjną do analizy zagrożenia i wydał polecenie formacjom lotniczym Obrony Cywilnej rozpoznania sytuacji z powietrza. Formacje ratownicze na terenie zagrożonych województw (Państwowej Straży Pożarnej, Ochotniczej Straży Pożarnej i Policji) oraz pracownicy służb komunalnych realizowali umacnianie wałów, likwidu-

jąc występujące przesiąki. Policja i Straż Miejska zaangażowane zostały na szeroką skalę w zabezpieczenie porządku publicznego na terytorium objętym zagrożeniem powodziowym. Dodatkowo z uwagi na zagrożenie powodziowe na obszarze województwa dolnośląskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego do działań ratowniczych skierowano siły i środki PSP (OSP) oraz formacje obrony cywilnej, ewakuację ludności z rejonów zagrożonych prowadziła i zabezpieczała Policja i PSP. Ograniczono ruch ciężkich samochodów przez mosty, wprowadzono kontrolę torowisk na szlakach kolejowych oraz stałe monitorowanie zbiorników retencyjnych. Powołany został także Rządowy Zespół Reagowania Kryzysowego, który w pierwszym dniu działania zobowiązał wojewodów do zbierania i przekazywania informacji o sytuacji powodziowej.

Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie możliwości prowadzenia ćwiczeń epizodycznych na podstawie jednolitego tła taktycznego. Wykazano, że ćwiczenia praktyczne dotyczące reagowania w sytuacjach kryzysowych pozwalają minimalizować ryzyko zagrożeń dla sytuacji kryzysowych.

Wykazano też, że podczas wystąpienia zagrożeń mających charakter sytuacji kryzysowej istnieje konieczność współpracy ze sobą wszystkich podmiotów nie tylko szczebla administracji publicznej, ale też służb i formacji umundurowanych.

Bibliografia

- Gliński B., *Zarządzanie* [w:] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1974.
- Jabłonowski M., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007.
- Jurgilewicz M., *Rola podmiotów uprawnionych do użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Siedlce 2017.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969.
- Lidwa W., Krzeszowski W., Więcek W., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010.
- Madej M., *Ochrona ludności a zarządzanie kryzysowe* [w:] *Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania*, red. J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha, Szczytno 2011.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Stawnicka J., Wiśniewski B., *Wprowadzenie* [w:] *Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania*, red. J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha, Szczytno 2011.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007, nr 89, poz. 590 ze zm.).

Zdrowski B., *Kierowanie zarządzaniem kryzysowym*, Warszawa 2011.
Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010.

**Practical aspects of episodic exercises crisis management
in the territorial self-government**

Abstract

The article presents the assumptions for conducting episodic exercises in crisis management in local government units together with the managing body (supervising the exercise), which is the Provincial Crisis Management Team.

Keywords: crisis management, local government unit, flood