



Projekt:  
Zwiększenie zdolności społeczności lokalnych do  
przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym (2024-2027)

Istota zarządzania kryzysowego społeczności  
lokalnej

Szkolenie realizuje  
Data i miejsce realizacji szkolenia

dr inż. Tomasz Ewertowski WIZ PP  
Kwiecień 2025 WIZ PP

Poznań 2025



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme

## Adnotacja

W obliczu dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych oraz rosnących zagrożeń – zarówno naturalnych, jak i antropogenicznych – zarządzanie kryzysowe społeczności lokalnych nabiera coraz większego znaczenia. Współczesne społeczeństwa, z jednej strony korzystające z postępu technologicznego i globalizacji, z drugiej stają przed wyzwaniami wynikającymi z ekstremalnych zjawisk pogodowych, pandemii czy ataków terrorystycznych. W takich warunkach zdolność do szybkiego i efektywnego reagowania na sytuacje kryzysowe staje się kluczowym elementem zapewniającym bezpieczeństwo i stabilność społeczności lokalnych.

Podczas kursu uczestnicy zapoznają się z podstawowymi pojęciami zarządzania kryzysowego, metodami identyfikacji zagrożeń oraz analizy ryzyka, a także z jej narzędziami, które pozwalają skutecznie szacowanie ryzyka sytuacji kryzysowych oraz ich hierarchizację w zakresie minimalizowania szkód.

Szkolenie będzie miało charakter praktyczny, a jego centralnym elementem będzie zadanie identyfikacji oraz oceny i analizy najważniejszych ryzyk dla Powiatu Poznańskiego wykorzystując analizę danych statystycznych (dotyczących zdarzeń w przeszłości, oraz analizę map) ze szczególnym uwzględnieniem realistycznych scenariuszach kryzysowych takich jak uwolnienie cieczy niebezpiecznej z cysterny. Działania te będą realizowane w uprzednio przygotowanym arkuszu, w którym uczestnicy określą najważniejszych zagrożenia wywołujące sytuacje kryzysowe. Dzięki temu uczestnicy będą mieli okazję wyćwiczyć umiejętności analizy ryzyka i jego skutków w wymiarach ludzkim, materialnym i środowiskowym co przekłada się na lepsze przygotowanie do reagowania w sytuacjach awaryjnych.

Adresatami szkolenia są studenci różnych kierunków, m.in. zarządzania, logistyki, inżynierii bezpieczeństwa i bezpieczeństwa publicznego, którzy planują karierę w instytucjach rządowych, samorządowych lub sektorze prywatnym.

## Słowa kluczowe:

Sytuacja kryzysowa, kryzys, zarządzanie kryzysowe, społeczność lokalna, taksonomia sytuacji kryzysowych, identyfikacja zagrożeń, analiza i ocena ryzyka.

## 2. Wprowadzenie

### 2.1. Cel szkolenia

Szkolenie jest istotne, ponieważ ma na celu przekazanie uczestnikom wiedzy i umiejętności niezbędnych do zwiększenia gotowości uczestników do reagowania w sytuacjach kryzysowych oraz rozwój wiedzy oraz umiejętności w zakresie zarządzania kryzysowego i współpracy z lokalnymi służbami.

Prezentacja głównych celów:

- Zwiększenie świadomości zagrożeń oraz gotowości do reagowania w sytuacjach kryzysowych.
- Rozwój umiejętności identyfikacji, oceny oraz analizy ryzyka.
- Wzmocnienie współpracy między różnymi grupami: studentami, mieszkańcami, urzędnikami oraz młodymi naukowcami.

Znaczenie szkolenia w kontekście bezpieczeństwa narodowego:

- Omówienie stanów bezpieczeństwa narodowego, definicji incydentu, sytuacji kryzysowej i kryzysu.
- Prezentacja roli społeczności lokalnych w systemie zarządzania kryzysowego.

### 2.2. Grupa docelowa Modułu 2.

Szkolenie jest skierowane do mieszkańców, którzy chcą rozwijać swoją wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania kryzysowego oraz szacowania ryzyka sytuacji kryzysowych.

#### Profil uczestnika:

- Osoby, które zdobyły różne poziomy wykształcenia w różnych dziedzinach oraz posiadają praktyczne doświadczenie niezwiązane z zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi,
- Osoby, które chcą poprawić poziom bezpieczeństwa zarówno własnego gospodarstwa domowego, jak i lokalnej społeczności, w której mieszkają.

Szkolenie dostarczy im nie tylko teoretycznej wiedzy, ale także praktycznych umiejętności, które będą mogli wykorzystać w swoich przyszłych działaniach.

### 2.3. Krótki przegląd modułów

Szkolenie z zakresu Podstaw zarządzania kryzysowego składa się z czterech modułów, które w sposób kompleksowy przygotowują uczestników do zwiększenia świadomości zagrożeń oraz gotowości do reagowania w sytuacjach kryzysowych. Szkolenie również rozwija umiejętności skutecznej identyfikacji, oceny oraz analizy ryzyka. Program kursu łączy elementy teoretyczne z praktycznym podejściem do reagowania w warunkach kryzysowych.

**Pierwszy moduł.** „Podstawy zarządzania kryzysowego”

**Drugi Moduł.** „Istota zarządzania kryzysowego społeczności lokalnej”

Szkolenie przygotowuje uczestników do skutecznego zwiększenia świadomości zagrożeń oraz gotowości i zapobiegania zagrożeniom oraz pożądanym zachowań na wypadek wystąpienia zagrożeń, łącząc teorię z praktycznymi studiami przypadków. Uczestnicy poznają kluczowe zasady identyfikacji, oceny oraz analizy ryzyka sytuacji kryzysowych, które pomagają, poprzez podejmowanie odpowiednich działań zaradczych, minimalizować skutki kryzysów i chronić reputację społeczności.

Program obejmuje przedstawienie podstawowych pojęć związanych z bezpieczeństwem narodowym oraz zarządzaniem kryzysowym. Szczególny nacisk kładziony jest na metody identyfikacji zagrożeń oraz analizę ryzyka sytuacji kryzysowych.



Szkolenie uwzględnia także analizę rzeczywistych przypadków, dotyczących zdarzeń w przeszłości, oraz analizę map, pozwalając uczestnikom na wypracowanie skutecznych metod szacowania zidentyfikowanych ryzyk.

Na zakończenie uczestnicy przystępują do testu podsumowującego, który sprawdza zdobytą wiedzę i umiejętności. Pozytywne zaliczenie testu skutkuje uzyskaniem certyfikatu potwierdzającego kompetencje w zakresie podstaw zarządzania kryzysowego. Szkolenie jest skierowane do osób pracujących w administracji publicznej, biznesie i organizacjach pozarządowych, które chcą skutecznie szacować ryzyko w sytuacjach kryzysowych.

**Trzeci Moduł.** „Zarządzanie kryzysowe z perspektywy administracji publicznej”

**Czwarty Moduł.** „Taksonomia sytuacji kryzysowych”

### 3. Moduły tematyczne

Moduł 2 (dla mieszkańców):

*Temat. „Istota zarządzania kryzysowego społeczności lokalnej”*

Cel modułu:

W dobie niepewności i dużej dynamiki zmian społeczności lokalne, organizacje, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na skuteczne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. Brak znajomości podstawowych zasad zarządzania kryzysowego oraz odpowiednich metod identyfikacji zagrożeń oraz analizę ryzyka sytuacji kryzysowych może prowadzić do eskalacji problemu, większych strat, utraty zaufania społecznego i poważnych konsekwencji dla reputacji instytucji.

To szkolenie zapewni uczestnikom praktyczne metody identyfikacji zagrożeń oraz analizę ryzyka sytuacji kryzysowych, pozwalając im reagować w ramach współpracy wszystkich grup społeczności lokalnej (mieszkańców, urzędników oraz pracowników organizacji i instytucji rządowych i pozarządowych funkcjonujących na terenie społeczności lokalnej) w sposób szybki, spójny i transparentny, co minimalizuje skutki kryzysu.

Główne cele szkolenia:

Zrozumienie znaczenia podstawowych pojęć zarządzania kryzysowego, odporności społeczności lokalnej, metody identyfikacji zagrożeń oraz analizę ryzyka sytuacji kryzysowych wraz z ich praktycznym przećwiczeniem – uczestnicy dowiedzą się, jak skuteczna identyfikacja ocena i analiza ryzyka wpływa na planowanie działań prewencyjnych i ograniczenie strat.

Zwiększenie świadomości zagrożeń oraz gotowości do reagowania w sytuacjach.

Nauka korzystania z metod szacowania ryzyka – uczestnicy oszacują najważniejsze zagrożenia dla Powiatu Poznańskiego.

Wzmocnienie zrozumienia potrzeby współpracy między różnymi grupami społeczności lokalnej: mieszkańcami, urzędnikami oraz pracownikami organizacji i instytucji rządowych i pozarządowych.



Treść modułu : (na podstawie opracowanej literatury) i badań jakościowych i ilościowych

## Wprowadzenie

W obliczu dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych oraz rosnących zagrożeń – zarówno naturalnych, jak i antropogenicznych – zarządzanie kryzysowe społeczności lokalnych nabiera coraz większego znaczenia. Współczesne społeczeństwa, z jednej strony korzystające z postępu technologicznego i globalizacji, z drugiej stają przed wyzwaniami wynikającymi z ekstremalnych zjawisk pogodowych, pandemii czy ataków terrorystycznych. W takich warunkach zdolność do szybkiego i efektywnego reagowania na sytuacje kryzysowe staje się kluczowym elementem zapewniającym bezpieczeństwo i stabilność społeczności lokalnych.

Zarządzanie kryzysowe to nie tylko zadanie służb ratowniczych czy administracji, ale także szeroko pojęta odpowiedzialność całej społeczności. Współpraca między mieszkańcami, władzami lokalnymi oraz instytucjami państwowymi umożliwia stworzenie systemu wczesnego ostrzegania, efektywnej komunikacji oraz koordynacji działań, co znacząco zwiększa szanse na minimalizację strat i szybkie przywrócenie normalności po wystąpieniu kryzysu. W miarę jak zagrożenia stają się coraz bardziej złożone, rośnie potrzeba integrowania nowoczesnych technologii, takich jak systemy monitoringu, analiza big data czy platformy komunikacyjne, które wspierają proces podejmowania decyzji.

Znaczenie zarządzania kryzysowego w społecznościach lokalnych nie ogranicza się jedynie do reagowania na incydenty – to również inwestycja w prewencję oraz edukację. Budowanie świadomości zagrożeń i przygotowanie mieszkańców do ewentualnych sytuacji kryzysowych przyczynia się do kształtowania odpornej i zintegrowanej społeczności. W efekcie, społeczności, które aktywnie angażują się w proces zarządzania kryzysowego, nie tylko lepiej radzą sobie w obliczu zagrożeń, ale także stają się przykładem dla innych regionów, jak skutecznie chronić swoje dobra i życie mieszkańców.

Analiza wcześniejszych kryzysów i ich skutków to kolejny istotny element przygotowań. Dzięki temu organizacje mogą wyciągać wartościowe wnioski, które pomogą w lepszym reagowaniu na przyszłe wyzwania. Współczesne zarządzanie kryzysowe opiera się także na wykorzystaniu nowoczesnych metod i narzędzi identyfikacji oceny i analizy ryzyka.

Niniejszy wykład przedstawi kluczowe pojęcia zarządzania kryzysowego, metody identyfikacji zagrożeń oraz analizę ryzyka sytuacji kryzysowych wraz z ich praktycznym przećwiczeniem.

## I. Bezpieczeństwo narodowe oraz definicje sytuacji kryzysowej i kryzysu oraz stanów nadzwyczajnych

### 1. Stany bezpieczeństwa narodowego

Bezpieczeństwo narodowe – stan uzyskany w rezultacie odpowiednio zorganizowanej obrony i ochrony przed wszelkimi zagrożeniami militarnymi i niemilitarnymi, tak zewnętrznymi jak i wewnętrznymi, przy użyciu sił i środków pochodzących z różnych dziedzin działalności państwa. Ze względu na stosunek do obszaru państwa wyróżnia się bezpieczeństwo zewnętrzne i bezpieczeństwo wewnętrzne (Nowak, 2007). System bezpieczeństwa narodowego to odpowiednio zorganizowany zbiór wydzielanych przez państwo sił, środków i zasobów gwarantujących podejmowanie wyzwań, wykorzystywanie szans oraz przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom bezpieczeństwa narodowego, w celu zapewnienia przetrwania, suwerenności, posiadania, niezakłóconego funkcjonowania oraz swobodnego rozwoju (Falecki, 2016).

Wyróżniamy trzy stany bezpieczeństwa narodowego tj. Pokój, Kryzys i Wojna (Patrz rys.1). Jednym z ważniejszych z perspektywy bezpieczeństwa jest stan kryzysu. Definiujemy go jako moment rozstrzygający, punkt zwrotny, przełom, względnie krótkotrwały i nieoczekiwany, decydujący w zasadzie o dalszych losach podmiotu. Jest on kulminacyjną fazą narastającej sytuacji kryzysowej, powstającą w wyniku niespodziewanych okoliczności, nieskutecznie podejmowanych działań przeciwdziałających, powodujących utratę kontroli nad sytuacją oraz braku koncepcji na jej opanowanie (Zdrojowski, 2014). Norma ISO 22361 opisuje kryzys jako niecodzienne lub nadzwyczajne zdarzenie lub sytuacja, która zagraża organizacji lub

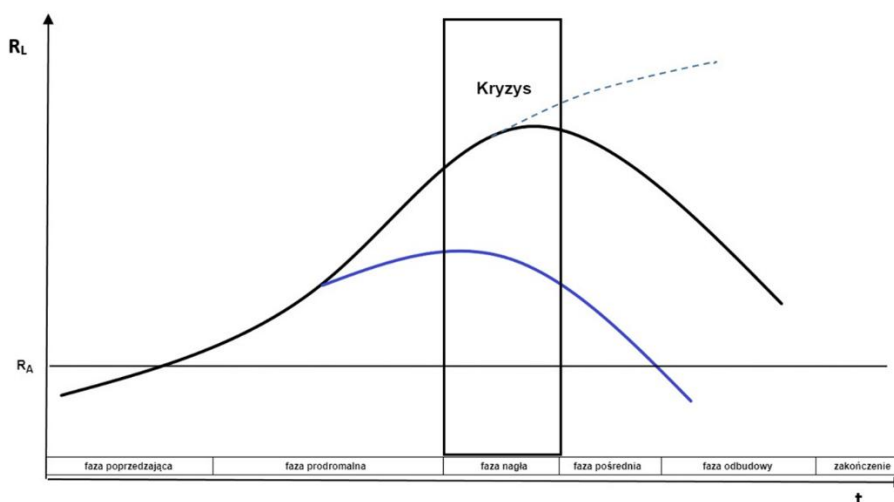
społeczności i wymaga strategicznej, adaptacyjnej i terminowej reakcji w celu zachowania jej żywotności i integralności (ISO 22361, 2022).



Rys. 1 Stany bezpieczeństwa narodowego – źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak, 2007

Stan pokoju to okres stabilności, w którym państwo funkcjonuje bez większych zagrożeń zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W tym czasie systemy bezpieczeństwa narodowego pracują w trybie normalnym, skupiając się na monitorowaniu potencjalnych niebezpieczeństw oraz prewencji incydentów. Funkcjonowanie instytucji państwowych oraz współpraca międzynarodowa umożliwiają rozwój gospodarczy, społeczny i kulturalny. Kluczową cechą pokoju jest przewidywalność sytuacji i brak nagłych kryzysów, co sprzyja stabilności i wzrostowi dobrobytu obywateli. Z kolei stan wojny to najwyższy poziom zagrożenia, który charakteryzuje się zbrojnym konfliktem na dużą skalę. W warunkach wojny państwo przekształca swoje struktury administracyjne i mobilizuje całą gospodarkę na potrzeby obrony, co wiąże się z radykalnymi zmianami w funkcjonowaniu społeczeństwa. Konflikt zbrojny niesie ze sobą bezpośrednie działania militarne, zniszczenia infrastruktury, znaczące straty ludzkie oraz poważne konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Systemy bezpieczeństwa narodowego działają w trybie intensywnej mobilizacji, a decyzje podejmowane są w warunkach skrajnej presji. Wojna nie tylko destabilizuje bieżący porządek, ale również wywołuje długotrwałe skutki, wpływając na kształtowanie się polityki, gospodarki i relacji międzynarodowych. Przekładając stany bezpieczeństwa narodowego (pokoju, kryzysu i wojny) na stany bezpieczeństwa systemowego wyróżniamy stan bezpieczeństwa, kryzysu i niebezpieczeństwa (Ficoń, 2007).

Kryzys obejmuje fazę przed zdarzeniem, fazę prodromalną, fazę nagłą, fazę pośrednią, długoterminową odbudowę oraz fazę zakończenia (Patrz rys 2).



Rys. 2 Fazy kryzysu – źródło: opracowanie własne na podstawie Ewertowski, 2022



Fazy kryzysu stanowią uporządkowany proces reagowania na zdarzenia awaryjne, którego celem jest minimalizacja szkód i szybkie przywrócenie normalności. Można wyróżnić następujące etapy:

a. Faza przedzdarzeniowa (pre-event). Jest to etap przygotowawczy, w którym opracowywane są plany kryzysowe, szkolone zespoły reagowania, prowadzone są analizy ryzyka oraz wdrażane systemy wczesnego ostrzegania. Kluczowym elementem jest edukacja oraz budowanie świadomości wśród wszystkich uczestników systemu zarządzania kryzysowego.

b. Faza prodromalna. Charakteryzuje się pojawianiem się wstępnych sygnałów lub symptomów nadchodzącego kryzysu. Może to być nieoczekiwany wzrost incydentów, drobne awarie lub inne wskaźniki, które sugerują, że sytuacja może się pogorszyć. W tej fazie kluczowe jest monitorowanie sytuacji i szybkie reagowanie na pierwsze niepokojące sygnały.

c. Faza nagła (emergency). Na tym etapie dochodzi do realizacji procedur awaryjnych. Działania skupiają się na natychmiastowym reagowaniu, ewakuacji, zabezpieczeniu zagrożonych obszarów oraz ratowaniu życia i mienia. W tej fazie kluczowa jest koordynacja pomiędzy służbami ratowniczymi oraz komunikacja z obywatelami, aby ograniczyć szkody.

d. Faza pośrednia (intermediate). Po opanowaniu bezpośredniego zagrożenia następuje etap stabilizacji, podczas którego podejmowane są działania zmierzające do normalizacji funkcjonowania. Działania naprawcze i restrukturyzacyjne zaczynają przywracać system do stanu umożliwiającego kontynuację podstawowych funkcji społecznych i gospodarczych.

e. Faza długoterminowej odbudowy (long-term recovery). Na tym etapie realizowane są działania ukierunkowane na kompleksową odbudowę infrastruktury, wsparcie psychologiczne i społeczno-gospodarcze oraz wdrażanie długoterminowych strategii prewencyjnych. Odbudowa obejmuje zarówno fizyczne, jak i emocjonalne aspekty życia społeczności dotkniętej kryzysem.

f. Faza zakończenia (resolution). Ostatni etap polega na ocenie przeprowadzonych działań, identyfikacji mocnych i słabych stron zastosowanych procedur oraz wprowadzeniu korekt, które mają na celu udoskonalenie systemu zarządzania kryzysowego na przyszłość. Podsumowanie kryzysu pozwala na wyciągnięcie wniosków i lepsze przygotowanie na ewentualne przyszłe zagrożenia.

## 2. Sytuacje kryzysowa i struktury zarządzania kryzysowego

Sytuacja kryzysowa definiowana jest przez Ustawę o zarządzaniu kryzysowym jako 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 (Ustawa o ZK, 2007). Norma 22361 traktuje sytuację kryzysową jako incydent, który jest zdefiniowany z kolei jako wydarzenie lub sytuację, która może lub mogłaby prowadzić do zakłócenia, straty, nagłego wypadku lub kryzysu.

Sytuację kryzysową dzielimy na katastrofy naturalne, awarie techniczne, zdarzenia (niepokoje) społeczne oraz zdarzenia terrorystyczne (Nowak, 2007). Katastrofy naturalne to zdarzenia spowodowane działaniem sił przyrody. W ich skład wchodzi m.in. zdarzenia wywołane nadmiarem lub niedoborem wody lub gradientem ciśnienia, a także epidemie dotykające roślin, zwierząt lub ludzi oraz działanie innych elementów natury. Awarie techniczne natomiast to niespodziewane i gwałtowne uszkodzenia lub zniszczenia mienia, obejmujące m.in. pożary przemysłowe, skażenia chemiczne, katastrofy budowlane, katastrofy przemysłowe, katastrofy transportowe (lotnicze, kolejowe, morskie i drogowe). Takie incydenty wynikają z błędów, usterek lub awarii systemów technicznych, które prowadzą do przerwania normalnego funkcjonowania danego obiektu lub systemu. Zjawiska społeczne, takie jak niepokoje, definiujemy jako incydenty będące konsekwencją wewnętrznych uwarunkowań państwa. Mogą być one wywołane przez kryzysy o podłożu politycznym, gospodarczym czy społecznym, a także przez lokalne zagrożenia wewnętrzne. W takich przypadkach napięcia i konflikty społeczne prowadzą do wystąpienia niepokoju, które często odzwierciedlają głębsze problemy wewnętrzne kraju. Akty terrorystyczne to celowe i przemyślane użycie przemocy lub groźby jej użycia, których celem jest wywołanie strachu, wymuszenie określonych zachowań lub zastraszenie władz i społeczeństwa. Działania te są starannie planowane, by osiągnąć maksymalny efekt psychologiczny, destabilizując porządek publiczny i budując atmosferę zagrożenia (Nowak, 2007). Każda z wymienionych sytuacji kryzysowych może doprowadzić do kryzysu.





W Polsce system zarządzania kryzysowego koresponduje z podziałem administracyjnym kraju. Organem kierującym w dużych organizacjach nie jest pojedyncza osoba. Decydent wspomagany jest pracownikami planistyczno-koordynacyjnymi, którzy stanowią etatowe komórki organu kierowniczego. Ponieważ decydent dużej organizacji nie może być specjalistą we wszystkich dziedzinach kierowanej organizacji, powołuje ekspertów (doradców), którzy mogą tworzyć stały (etatowy) bądź doraźny element organu kierowniczego. Klasyczny model systemu zarządzania kryzysowego przedstawia rys. 3.

SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO			
Szczebel administracyjny	Organ zarządzania kryzysowego	Organ opiniodawczo-doradczy	Centrum Zarządzania Kryzysowego
Krajowy	Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów	Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego	Rządowe Centrum Bezpieczeństwa
Resortowy	Minister kierujący działem administracji rządowej, Kierownik organu centralnego	Zespół Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego)	Centrum Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego)
Wojewódzki	Wojewoda	Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego	Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego
Powiatowy	Starosta powiatu	Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego	Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego
Gminny	Wójt, Burmistrz, Prezydent miasta	Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego	Mogą być tworzone (nie ma obowiązku utworzenia) gminne (miejskie) centra zarządzania kryzysowego

Rys. 3. System zarządzania kryzysowego

Na poziomie lokalnym mamy system jest również składnikiem społeczności lokalnej zobrazowanej na rys.4.

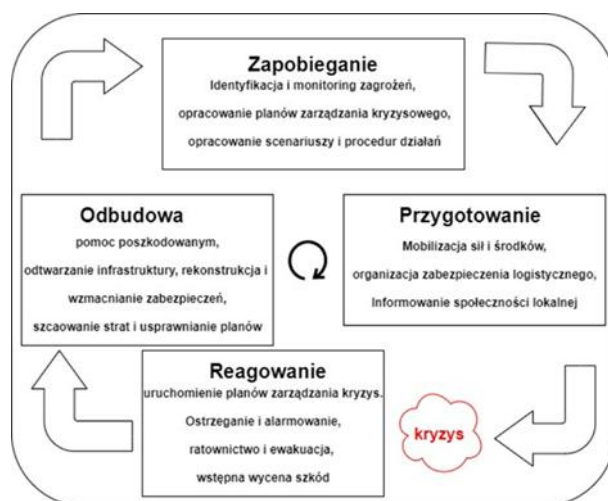


Rys. 4. Struktura społeczności lokalnej

## II. Zarządzanie kryzysowe i jego fazy

Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do podejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej (Ustawa o ZK, 2007). Norma ISO 22361 określa zarządzanie kryzysowe jako skoordynowane działania mające na celu kierowanie i kontrolowanie organizacji w kontekście kryzysu. Zarządzanie te posiada specyficzne cechy takie jak: ograniczony czas działania, decyzje podejmowane są po presji czasu, występuje niedostateczna ilość informacji, stres. Wyróżniamy cztery fazy/cykle zarządzania kryzysowego zobrazowane na rys. 3. Są to fazy: zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Łącznie fazy te nazywane są cyklem zarządzania kryzysowego, który rozumiany jest jako ciągły proces zarządzania: zapobieganie wszelkim zagrożeniom

podmiotu mogącym skutkować sytuacjami kryzysowymi; przygotowanie do ich redukcji; działania w sytuacjach kryzysowych oraz odbudowa po ustąpieniu zdarzenia. Fazy te nie występują po sobie sekwencyjne, a najczęściej jednocześnie.



Rys. 3. Fazy zarządzania kryzysowego – źródło: opracowanie własne

Zapobieganie obejmuje działania mające na celu minimalizowanie ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowych. Kluczowe elementy to identyfikacja potencjalnych zagrożeń, analiza ryzyka oraz wdrażanie środków prewencyjnych, które ograniczają możliwość wystąpienia incydentu. W ramach zapobiegania prowadzi się również kampanie edukacyjne i informacyjne, które mają zwiększyć świadomość społeczną oraz promować bezpieczne zachowania zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Przygotowanie koncentruje się na opracowywaniu i wdrażaniu planów kryzysowych oraz procedur awaryjnych. Przygotowanie obejmuje szkolenia personelu, ćwiczenia symulacyjne oraz testowanie systemów alarmowych i komunikacyjnych. Celem tej fazy jest zapewnienie, aby wszyscy uczestnicy – od służb ratowniczych po obywatele – wiedzieli, jak postępować w sytuacji zagrożenia. Kluczowe jest także utrzymywanie odpowiednich zasobów i infrastruktur wspierających skuteczne reagowanie. Reagowanie rozpoczyna się w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej i obejmuje natychmiastowe działania mające na celu ograniczenie szkód, ratowanie życia i mienia oraz zapewnienie bezpieczeństwa. W tej fazie kluczowa jest szybka mobilizacja służb ratunkowych, efektywna koordynacja między różnymi podmiotami oraz skuteczna komunikacja zarówno wewnątrz struktur zarządzania kryzysowego, jak i z obywatelami. Działania podejmowane podczas reagowania mają charakter interwencyjny i operacyjny, by jak najszybciej ustabilizować sytuację. Odbudowa dotyczy przywracania normalnego funkcjonowania po ustaniu zagrożenia. Proces odbudowy obejmuje naprawę uszkodzonej infrastruktury, wsparcie psychologiczne dla osób dotkniętych kryzysem oraz wdrażanie środków naprawczych, które mają zapobiegać podobnym sytuacjom w przyszłości. W tej fazie ważna jest również analiza przeprowadzonych działań, by wyciągnąć wnioski i poprawić procedury zarządzania kryzysowego na kolejny raz. Odbudowa to etap, w którym następuje pełna regeneracja społeczności, przywrócenie zaufania i stabilności oraz długofalowe planowanie prewencyjne (Szymonik, 2011).

### III. Zarządzanie ryzykiem jako główny element zarządzania kryzysowego

Zarządzanie ryzykiem stanowi ważny element procesu zarządzania kryzysowym. Ogólne wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem określa międzynarodowa norma ISO 31000 (ISO 31000:2018). Najważniejszymi elementami normy jest struktura ramowa i proces zarządzania ryzykiem przedstawione na rys. 4. Norma ISO 31000 definiuje ramy zarządzania ryzykiem oraz proces, który umożliwia systematyczne identyfikowanie, ocenianie i postępowanie z ryzykiem. Proces zarządzania ryzykiem składa się z:

- Ustalenie kontekstu: Zdefiniowanie celów organizacji oraz określenie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania.
- Identyfikacja ryzyka: Wykrywanie potencjalnych zagrożeń wpływających na realizację celów.
- Analiza ryzyka: Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego potencjalnego wpływu.

- d. Ocena/ewaluacja ryzyka: Porównanie wyników analizy z ustalonymi kryteriami, co pozwala ustalić priorytety działań.
- e. Postępowania z ryzykiem: Wybór strategii – unikanie, redukcja, transfer lub akceptacja ryzyka – oraz wdrożenie działań zaradczych.
- f. Monitorowanie i dokumentowanie: Ciągłe śledzenie ryzyka oraz komunikacja z interesariuszami dla bieżącej aktualizacji działań w dokumentacji.

ISO 31000 promuje podejście holistyczne i zintegrowane, gdzie zarządzanie ryzykiem staje się fundamentem podejmowania decyzji w organizacji, umożliwiając efektywne wykorzystanie zasobów oraz zwiększenie odporności na zmiany w otoczeniu.

ISO 31000 promuje podejście holistyczne i zintegrowane, gdzie zarządzanie ryzykiem staje się fundamentem podejmowania decyzji w organizacji, umożliwiając efektywne wykorzystanie zasobów oraz zwiększenie odporności na zmiany w otoczeniu.

W sytuacjach kryzysowych ryzyko odnoszone jest do zdarzeń niekorzystnych (niepożądanych) i ujmowane jako iloczyn logiczny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niekorzystnych, mogących zaistnieć w sytuacji kryzysowej i skutków/strat spowodowanych tymi zdarzeniami.

$$R = P \times S \quad (1)$$

Gdzie:

R — ryzyko,

P — prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niekorzystnego,

S — skutki/straty spowodowane zdarzeniem niekorzystnym.

W zarządzaniu ryzykiem w sytuacjach kryzysowych proces można sprowadzić do:

- identyfikacji ryzyka,
- analizy ryzyka,
- oceny ryzyka,
- postępowanie z ryzykiem, monitorowania i kontroli ryzyka.

Identyfikacja ryzyka jest ściśle związana ze wskazaniem decydenta określającego możliwe rodzaje zagrożeń dla określonego podmiotu oraz określeniem rodzajów tych zagrożeń. W zarządzaniu kryzysowym tymi decydentami są zazwyczaj:

- społeczność lokalna,
- eksperci,
- organy administracji samorządowej,
- organy administracji rządowej (Zdrodowski, 2014).

Identyfikując ryzyka w zarządzaniu kryzysowym, należy wskazać zarówno te zagrożenia, które już miały miejsce, jak i te, które jeszcze nie wystąpiły na danym obszarze, a których wystąpienie jest przewidywane. Zagrożenia są identyfikowane na podstawie danych historycznych i statystycznych. Analiza ryzyka polega na identyfikacji i pomiarze wielkości ryzyka. Nie można poprawnie zarządzać ryzykiem bez pomiaru jego wielkości. Metody stosowane do pomiaru ryzyka powinny być właściwie dobrane indywidualnie dla każdego rodzaju zagrożenia. Analiza ryzyka obejmuje określenie wartości prawdopodobieństwa wystąpienia każdego rodzaju zagrożenia (Patrz rys. 5) oraz ich skutków - wielkości strat (Patrz rys. 6).

Analiza taka powinna w możliwie największym zakresie opierać się na obiektywnych i niezależnych faktach, których dotyczy. Analiza ryzyka jest dokonywana przez dobór metod matrycowych lub tablicowych w skali pięciostopniowej.

Wartość ryzyka – poniżej przedstawiona została matryca ryzyka pokazująca zależność między prawdopodobieństwem oraz skutkami. Matryca ryzyka stanowi element niezbędny do określenia wartości ryzyka dla każdego zagrożenia.



Skala	Prawdopodobieństwo	Opis
1	Bardzo rzadkie	Może wystąpić tylko w wyjątkowych okolicznościach. Może wystąpić raz na pięćset lub więcej lat.
2	Rzadkie	Nie oczekuje się, że się może zdarzyć i/lub nie jest w ogóle udokumentowane, nie istnieje w przekazach ludzi, i/lub zdarzenia nie wystąpiły w podobnych organizacjach, urządzeniach, społecznościach, i/lub istnieje mała szansa, powód czy też inne okoliczności, aby zdarzenia mogły wystąpić. Mogą one wystąpić raz na sto lat.
3	Możliwe	Może zdarzyć się w określonym czasie i/lub przypadkowo, zdarzenia są rzadko udokumentowane lub częściowo przekazywane w formie ustnej, i/lub bardzo mało zdarzeń, i/lub jest pewna szansa, powód czy też urządzenia powodujące, że zdarzenie może wystąpić. Może zdarzyć się raz na dwadzieścia lat.
4	Prawdopodobne	Jest prawdopodobne, że wystąpi w większości okoliczności i/lub zdarzenia są systematycznie dokumentowane i przekazywane w formie ustnej, i/lub występuje znaczna szansa, powód lub urządzenia pozwalające na jego wystąpienie. Może zdarzyć się raz na pięć lat.
5	Bardzo prawdopodobne	Oczekuje się, że zdarzy się w większości okoliczności i/lub zdarzenia te są bardzo dobrze udokumentowane, i/lub funkcjonują wśród mieszkańców i są przekazywane w formie ustnej. Może wystąpić raz na rok lub częściej.

Rys. 5. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia – źródło: (Skomra, 2018)

Skala	Skutki	Kat.	Opis (Z – życie i zdrowie, M – mienie, S – środowisko)
A	Nieistotne	Z	Nie ma ofiar śmiertelnych i rannych. Nikt lub mała liczba ludzi została przemieszczona na krótki okres (do 2 godzin). Nikt nie wymaga lub niewielka liczba osób wymaga pomocy (nie finansowej lub materialnej).
		M	Praktycznie bez zniszczeń. Brak wpływu lub bardzo niewielki wpływ na społeczność lokalną. Brak lub niewielkie straty finansowe.
		S	Niemierzalny efekt w środowisku naturalnym.

Skala	Skutki	Kat.	Opis (Z – życie i zdrowie, M – mienie, S – środowisko)
B	Małe	Z	Mała liczba rannych, lecz bez ofiar śmiertelnych. Wymagana pierwsza pomoc. Konieczne przemieszczenia ludzi (na krócej niż 24 godziny). Część ludzi potrzebuje pomocy.
		M	Występują pewne zniszczenia. Występują pewne utrudnienia (nie dłużej niż 24 godziny). Niewielkie straty finansowe. Niewymagane dodatkowe środki.
		S	Niewielki wpływ na środowisko naturalne o krótkotrwałym efekcie.
C	Średnie	Z	Potrzebna pomoc medyczna, lecz bez ofiar śmiertelnych. Niektórzy wymagają hospitalizacji. Potrzebne dodatkowe miejsca w szpitalach oraz dodatkowy personel medyczny. Przebywanie ewakuowanych ludzi w wyznaczonych miejscach z możliwością powrotu w ciągu 24 godzin.
		M	Ustalenie miejsc zniszczeń, które wymagają rutynowej naprawy. Normalne funkcjonowanie społeczności z niewielkimi niewygodami. Spore straty finansowe.
		S	Pewne skutki w środowisku naturalnym, lecz krótkotrwałe lub małe skutki o długotrwałym efekcie.
D	Duże	Z	Mocno poranieni, dużo osób hospitalizowanych, duża liczba osób przemieszczonych (na dłużej niż 24 godziny). Ofiary śmiertelne. Potrzeba szczególnych zasobów do pomocy ludziom i do usuwania zniszczeń.
		M	Spółeczność częściowo niesfunkcjonująca, niektóre służby są nieosiągalne. Duże straty finansowe. Potrzebna pomoc z zewnątrz.
		S	Długotrwałe efekty w środowisku naturalnym.
E	Katastrofalne	Z	Duża liczba poważnie rannych. Duża liczba hospitalizowanych. Ogólne i długotrwałe przemieszczenie ludności. Duża liczba ofiar śmiertelnych. Wymagana duża pomoc dla dużej liczby ludzi.
		M	Rozległe zniszczenia. Niemożność funkcjonowania społeczności bez istotnej zewnętrznej pomocy.

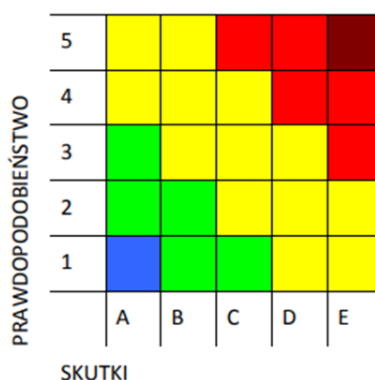


Skala	Skutki	Kat.	Opis (Z - życie i zdrowie, M - mienie, S - środowisko)
		S	Duży wpływ na środowisko naturalne i/lub stałe zniszczenia.

Rys. 6. Ocena skutków zdarzenia – źródło: (Skomra, 2018)

Kolorami oznaczono wartości ryzyka na rys. 7:

- minimalne (kolor niebieski),
- małe (kolor zielony),
- średnie (kolor żółty),
- duże (kolor czerwony),
- ekstremalne (kolor brązowy).



Rys. 7. Matryca ryzyka – źródło: RCB, 2010

Ewaluacja ryzyka jest porównaniem wyników analizy z ustalonymi kryteriami, co pozwala ustalić priorytety działań oraz akceptowalności ryzyka. Dlatego też, dla zobrazowania akceptacji ryzyka RCB wprowadziło 4 kategorie kryteriów akceptacji ryzyka (RCB, 2010):

- ryzyko akceptowane (A) - nie wymagane są żadne dodatkowe środki bezpieczeństwa, akceptowane są aktualne rozwiązania i przypisane im siły i środki, działania monitorujące,
- ryzyko tolerowane (dopuszczalne) (T) - należy dokonać oceny alternatyw czy wprowadzenie niewielkich zmian organizacyjnych, prawnych bądź funkcjonalnych nie przyczyni się do poprawy bezpieczeństwa lub jego poczucia,
- ryzyko warunkowo tolerowane (WT) - należy wprowadzić dodatkowe środki bezpieczeństwa w terminie 6 miesięcy, należy ulepszyć stosowane rozwiązania.
- ryzyko nieakceptowane (N) - należy podjąć natychmiastowe działania w celu zwiększenia bezpieczeństwa, wprowadzić dodatkowe/ nowe rozwiązania.

## Wnioski

Wczesne identyfikowanie zagrożeń oraz opracowanie i regularne aktualizowanie procesu zarządzania ryzykiem są fundamentem skutecznego zarządzania kryzysowego. Kluczową rolę odgrywa edukacja i świadomość zagrożeń wśród wszystkich uczestników – zarówno pracowników służb ratowniczych, jak i lokalnych społeczności. Każdy kryzys jest unikalny, dlatego kluczowe jest posiadanie elastycznych narzędzi i procedur, które można dostosować do zmieniających się warunków. Analiza po kryzysie i wyciąganie wniosków pozwala na ciągłe doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego. Skuteczne zarządzanie kryzysowe to proces zintegrowany, wymagający ciągłego doskonalenia, współpracy międzysektorowej i aktywnego zaangażowania całej społeczności.

Dobrze przeprowadzona identyfikacja, ocena oraz analiza ryzyka to klucz do ochrony życia, zdrowia, mienia i środowiska w sytuacjach kryzysowych. Organizacje, które wdrażają skuteczną strukturę ramową i proces zarządzania ryzykiem, minimalizują ryzyko eskalacji problemów oraz wzmacniają swoją wiarygodność w oczach interesariuszy.



Pytania do uczestników podsumowujące część teoretyczną

1. Jakie wyróżniamy stany bezpieczeństwa narodowego i jaka jest ich charakterystyka?
2. Jak definiujemy społeczność lokalną?
3. Jak jest struktura zarządzania kryzysowego na szczeblu lokalnym?
4. Co to jest kryzys i jakie posiada fazy?
5. Co to jest sytuacja kryzysowa i jakie wyróżniamy jej rodzaje?
6. Zdefiniuj zarządzanie kryzysowe oraz jego fazy?
7. Jakie są elementy procesu zarządzania ryzykiem?
8. Na czym polega analiza ryzyka sytuacji kryzysowej?
9. Wymień kategorie kryteriów akceptacji ryzyka?

Test końcowy Modułu 1. (6 pytań zamkniętych)

**Instrukcja:** Wybierz jedną prawidłową odpowiedź na każde z poniższych pytań.

**1. Co jest głównym celem zarządzania kryzysowego?**

- A) Maksymalizacja zysków
- B) Minimalizacja strat i szybkie przywrócenie normalności
- C) Zwiększenie produkcji
- D) Optymalizacja kosztów

**2. W której fazie zarządzania kryzysowego następuje identyfikacja potencjalnych zagrożeń?**

- A) Reagowanie
- B) Odbudowa
- C) Zapobieganie
- D) Przygotowanie

**3. Która z poniższych strategii NIE należy do metod postępowania z ryzykiem?**

- A) Unikanie
- B) Redukcja
- C) Transfer
- D) Ignorowanie

**4. Co oznacza akceptacja ryzyka?**

- A) Przeniesienie ryzyka na inny podmiot
- B) Decyzję o niepodejmowaniu dodatkowych działań zmniejszających ryzyko
- C) Całkowite unikanie ryzyka
- D) Redukcję ryzyka poprzez inwestycje

**5. Kto w społeczność lokalnej odpowiada za koordynację działań w zakresie zarządzania kryzysowego:**

- A) samorządy powiatowe i gminne,
- B) mieszkańcy,
- C) organizacje pozarządowe funkcjonujące na terenie społeczności lokalnej,
- D) instytucje biznesowe funkcjonujące na terenie społeczności lokalnej.

**6. Jakie wyróżniamy rodzaje sytuacji kryzysowych:**

- A) klęska żywiołowa, awaria techniczna oraz zdarzenia terrorystyczne
- B) niepokoje społeczne, awaria techniczna, klęska żywiołowa
- C) katastrofa naturalna, awaria techniczna, niepokoje społeczne oraz zdarzenia terrorystyczne
- D) zdarzenia terrorystyczne, katastrofa naturalna, strajki oraz awaria techniczna.

Test sprawdza znajomość zasad zarządzania kryzysowego oraz metod zarządzania ryzykiem.



This activity  
is supported by:

The NATO Science for Peace  
and Security Programme

## 4. Gry symulacyjne i ćwiczenia do każdego modułu

- **Cel:** Praktyczne zastosowanie wiedzy w identyfikacji, ocenie oraz analizie ryzyka najważniejszych sytuacji kryzysowych dla Powiatu Poznańskiego.

Podczas realizacji zadania uczestnicy nie tylko przyswajają teoretyczną wiedzę na temat zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem, ale także rozwijają umiejętności pracy zespołowej, strategicznego myślenia oraz argumentowania swoich stanowisk.

### -Metodyka przeprowadzenia ćwiczenia

#### 1. Tworzenie grup:

- o Uczestnicy dzielą się na cztery grupy (4–6 osób w każdej), a każda grupa identyfikuje i analizuje inny rodzaj sytuacji kryzysowych (katastrofy naturalne, awarie techniczne, niepokoje społeczne, zdarzenia terrorystyczne).
- o Wybierany jest koordynator, odpowiedzialny za organizację dyskusji i prezentację wyników.

#### 2. Burza mózgów i identyfikacja ryzyk:

- o Uczestnicy omawiają pomysły w grupach, analizują informacje i przedstawiają propozycje zagrożeń na podstawie danych historycznych i statystycznych. Identyfikując ryzyka w zarządzaniu kryzysowym, należy wskazać zarówno te zagrożenia, które już miały miejsce, jak i te, które jeszcze nie wystąpiły na danym obszarze, a których wystąpienie jest przewidywane.
- o Stosowana jest metoda burzy mózgów – wszyscy uczestnicy mogą swobodnie wyrażać swoje opinie, a następnie następuje ich wspólna weryfikacja.

#### 3. Opracowanie listy możliwych ryzyk oraz dokonanie ich analizy:

- o Grupy otrzymują szablon tabeli zawierający listę do której należy wpisać zidentyfikowane ryzyka.
- o Każda grupa analizuje zidentyfikowane ryzyka określając ich prawdopodobieństwa wystąpienia i potencjalne skutki na zdrowiu i życiu, mieniu i środowisku. Wyniki opracowane na podstawie części teoretycznej wpisuje się do szablonu tabeli

#### 4. Prezentacja wyników:

- o Każda grupa prezentuje swoje wnioski pozostałym uczestnikom.
- o Odbywa się dyskusja, w trakcie której inni słuchacze mogą zadawać pytania i zgłaszać swoje uwagi.

#### 5. Formułowanie wniosków:

- o Każda propozycja jest analizowana pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu i jego wpływu na społeczność z wykorzystaniem tabeli.
- o Na podstawie przeprowadzonej analizy uczestnicy opracowują ulepszone propozycje ryzyk i ich analizy oraz konkretne rekomendacje.

#### 6. Refleksja i podsumowanie:

- o Uczestnicy omawiają, czego nauczyli się w trakcie analizy, jakie metody okazały się skuteczne i co można poprawić.
- o Prowadzący podsumowuje kluczowe wnioski i udziela rekomendacji dotyczących przyszłego zastosowania wyników analizy.

### Realizacja szkolenia praktycznego

*W tej części planuje się zrealizować szkolenie poprzez 15 minutowe podsumowanie wiedzy z materiałów szkoleniowych. Następnie planuję wykorzystując materiały z Internetu (mapy, informacje tekstowe) przeprowadzić ze szkolonymi część praktyczną polegającą na identyfikacji oraz oceny i analizy najważniejszych ryzyk dla wybranej gminy Powiatu Poznańskiego wykorzystując analizę danych statystycznych (dotyczących zdarzeń w przeszłości, oraz analizę map).*

*Szkoleni otrzymają arkusz Excel z przygotowanymi tabelami, w którym dokonają w grupach oceny najważniejszych zidentyfikowanych ryzyk.*

### Załącznik



This activity  
is supported by:

The NATO Science for Peace  
and Security Programme

## Tabela identyfikacji i analizy ryzyka

Zagrozenie	Typ zagrożenia	Potencjalne miejsce wystąpienia	Przyczyny wystąpienia zagrożenia	Prawdopodobieństwo	Skutki Z	Skutki M	Skutki S	Wartość ryzyka Z	Wartość ryzyka M	Wartość ryzyka S	Wartość ryzyka skumulowanego

## Bibliografia

1. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa. 2010. Procedura opracowania raportu cząstkowego. Dostępna na: <https://www.gov.pl/web/rcb/raport-o-zagrozeniach-bezpieczenstwa-narodowego>. Pobrane 09.01.2024,
2. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym,
3. Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o o ochronie ludności i obronie cywilnej,
4. PN-EN ISO 22361, Bezpieczeństwo i odporność Zarządzanie kryzysowe Wytyczne,
5. Nowak E.(2007), Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach niemilitarnych, AON, Warszawa,
6. Ewertowski, T. (2022). A Standard-Based Concept of the Integration of the Corporate Recovery Management Systems: Coping with Adversity and Uncertainty during a Pandemic. Sustainability, 14(3), 1254. <https://doi.org/10.3390/su14031254>,
7. Falecki J., (2016), Dylematy zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej, Wyższa Szkoła Humanitas, ISBN: 978-83-656-8231-4, 9788365682314,
8. Zdrodowski B., Teoria zarządzania kryzysowego zarys, Szczytno 2014,
9. Ficoń K., (2007) Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe. BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa
10. Szymonik A. (2011), Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa. Zarządzanie bezpieczeństwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa
11. Ewertowski, T. (2022). A Standard-Based Concept of the Integration of the Corporate Recovery Management Systems: Coping with Adversity and Uncertainty during a Pandemic. Sustainability, 14(3), 1254. <https://doi.org/10.3390/su14031254>
12. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej
13. Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym
14. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej
15. Skomra W. (2018), Panowanie nad ryzykiem w ramach publicznego zarządzania kryzysowego, BEL Studio Sp. z o.o., warszawa

## 5. Podsumowanie i wskazówki powarsztatowe

- Krótki przegląd najważniejszych punktów szkolenia.
- Wskazówki do dalszego działania.

## 6. Załączniki

- Tabela identyfikacji i analizy ryzyka.

## 7. Ewaluacja szkolenia (ankieta jeden wzór dla wszystkich szkoleń)

- Formularz oceny szkolenia do wypełnienia przez uczestników:
- Co było najbardziej przydatne?



- Co można poprawić?



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme