

Urszula Kąkol*

Marek Kisilowski**

Grzegorz Kunikowski***

Anna Uklańska****

4. ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE A PLANOWANIE CYWILNE

Streszczenie

Planowanie cywilne jest jednym z kluczowych elementów zarządzania kryzysowego, umożliwiającym rozpoznanie i planowanie działań. Zgodnie z podejściem współzarządzania publicznego, działania z zakresu planowania cywilnego powinny uwzględniać współpracę społeczności lokalnych. Celem rozdziału jest przedstawienie praktyk stosowanych w samorządach lokalnych z zakresu planów zarządzania kryzysowego w odniesieniu do zadań obronnych. W tekście podjęto próbę określenia rekomendacji dotyczących praktyki planowania cywilnego oraz udziału interesariuszy właściwych dla koncepcji współzarządzania publicznego. W badaniach posłużono się metodą analizy pierwotnej dokumentów zarządzania kryzysowego. W wyniku badań stwierdzono, że obecnie stosowane metody planowania całkowicie odbiegają od koncepcji współzarządzania publicznego, a dotychczasowy sposób współpracy nie jest wystarczający. Interesariusze, zgodnie z ideą współzarządzania publicznego, powinni aktywnie uczestniczyć i wspierać tworzenie planów, a ich udział powinien być wspierany nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi.

Słowa kluczowe

zarządzanie kryzysowe, planowanie cywilne, współzarządzanie publiczne, plany zarządzania kryzysowego

Wstęp

Planowanie cywilne niezbędne dla realizacji zadań w zakresie zarządzania kryzysowego wymaga dziś zmiany podejścia metodologicznego i przesunięcia ciężaru z działań wyłącznie militarnych na działania w sferze cywilnej uwzględniające bardzo szeroką gamę możliwych zagrożeń. Takie podejście generuje również konieczność szerszego włączenia w system przygotowań obronnych obywateli i jednostki samorządu lokalnego.

* Mgr inż., Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska, Narbutta 85, 02-524 Warszawa, U.Kakol@wz.pw.edu.pl.

** Doc. dr inż., Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Politechnika Warszawska, pl. Politechniki 1, 00-661 Warszawa, M.Kisilowski@ans.pw.edu.pl.

*** Dr inż., Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska, Narbutta 85, 02-524 Warszawa, G.Kunikowski@wz.pw.edu.pl.

**** Mgr inż., Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska, Narbutta 85, 02-524 Warszawa, A.Uklanska@wz.pw.edu.pl.

Obecny system prawny, mocno rozproszony, nakładający obowiązki planistyczne głównie na organy administracji rządowej wymaga analizy i zmian.

Rodział powstał w ramach tematu *Diagnoza planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych* realizowanego w toku projektu, prowadzonego w ramach umowy z NCBiR z konkursu 7/2015 na wykonanie projektów w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, przez Politechnikę Warszawską (Wydział Zarządzania) oraz Medcore sp. z o.o.⁴

Obok analizy teoretycznej i prawnej podjęto również analizę praktyk stosowanych w samorządach lokalnych. W wyniku badań podjęto próbę określenia rekomendacji dotyczących praktyki planowania cywilnego oraz udziału interesariuszy właściwych dla koncepcji współzarządzania publicznego.

1. Udział interesariuszy w planowaniu cywilnym i identyfikacji potrzeb obronnych w koncepcji współzarządzania publicznego na potrzeby zarządzania kryzysowego

Zarządzanie kryzysowe jest warunkiem zapewniania bezpieczeństwa narodowego. Polega na przewidywaniu i przeciwdziałaniu powstawania zagrożeń, przygotowaniu się na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, przejmowaniu nad nią kontroli i odbudowie (Sienkiewicz-Małyjurek i Krynojewski 2010, s. 11).

Celem zarządzania kryzysowego jest minimalizacja potencjalnych zagrożeń, dlatego też bardzo ważnym instrumentem jest rozpoznanie i planowanie działań.

Na potrzeby planowania cywilnego sporządzane są plany zarządzania kryzysowego na poszczególnych szczeblach administracyjnych (odpowiedzialność za sporządzanie planów spoczywa na organach administracji terytorialnej). Plany są *de facto* sporządzane przez komórki organizacyjne odpowiednich jednostek administracji terytorialnej. Traktując jednostkę administracji publicznej jako organizację, można zauważyć, że funkcjonuje ona jako system wzajemnych powiązań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Na organizację ma wpływ otoczenie, zarówno elementy o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu. Do elementów o bezpośrednim oddziaływaniu zalicza się m.in. interesariuszy projektu (wewnętrznych i zewnętrznych), którzy mają wpływ na działania organizacji.

Interesariusze (*stakeholders*) w naukach o zarządzaniu to grupy lub osoby, które są pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów. Zaliczane są do nich podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na daną organizację, pozostają pod wpływem jej działalności lub są przez nią ograniczone. W administracji pojęcie interesariuszy jest szczególnie istotne w koncepcji współzarządzania publicznego, która zakłada udział społeczności lokalnej w zarządzaniu (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki 2016, s. 170-171).

⁴ Publikacja została sfinansowana ze środków NCBiR na podstawie umowy DOB-BIO/11/02/2015 z dn. 22.12.2015 pt. „Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz w jednostkach organizacyjnych KSRG” realizowanej w ramach konsorcjum Politechnika Warszawska Wydział Zarządzania oraz Medcore Sp. z o.o. Konkurs nr 7/2015.

Współzarządzanie publiczne opiera się na partycypacji społeczności, a społeczeństwo traktuje się jako obywateli, interesariuszy, a nie jako klientów. Obywatel – interesariusz jest podmiotem i uczestnikiem aparatu współrządzenia i współkreowania interesu publicznego. U podstaw proponowanych rozwiązań leży konieczność uwzględnienia zmian w strukturze demograficznej społeczeństwa, a także kształtowania się społeczeństw obywatelskich oczekujących znacznie większego niż dotychczas udziału interesariuszy w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnych, regionalnego i ogólnokrajowego (Kisilowski 2015). Jerzy Hausner zwraca uwagę, że dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, konieczne jest odejście od rządzenia imperatywnego na rzecz rządzenia interaktywnego, opartego na następujących założeniach:

- rządzenie polega na wywoływaniu pożądaných zmian przez tworzenie procesu społecznej innowacji, dokonującego się w następstwie społecznych interakcji,
- zadanie ośrodka wywołującego proces zmian nie polega na ustanawianiu określonych reguł i wymuszaniu ich respektowania, lecz na stymulowaniu procesu definiowania i formowania takich reguł, które pozwolą uczestnikom zaspokajać swoje potrzeby i realizować swoje interesy,
- sukces zależy od wyzwolenia przez „ośrodek kierowniczy” zdolności uczestników systemu społecznego do aktywnego przystosowywania się i tworzenia nowych rozwiązań dzięki procesowi społecznego komunikowania, negocjowania i porozumiewania się (szerzej na ten temat: Hausner 2001, s. 16 i nast.; Hausner 2011, s. 93-103).

Jeśli jako punkt wyjścia przyjmimy definicję Organization for Economic Cooperation and Development możemy określić współzarządzanie publiczne (*public governance*) jako „stosowanie władzy politycznej i sprawowanie kontroli w obrębie społeczeństwa w odniesieniu do zarządzania jego zasobami na rzecz rozwoju społecznego i gospodarczego” (robocza definicja Komitetu ds. Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee OECD) w oparciu o stanowisko Banku Światowego – szerzej na ten temat Izdebski, 2007, s. 16), którego głównym celem jest doskonalenie sektora publicznego w państwach członkowskich OECD).

Warto zauważyć, że Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (art. 6 ust. 5) oznaczana dalej jako u.z.k.) nakłada na właścicieli oraz posiadaczy samoistnych i zależnych obiektów, instalacji lub urządzeń infrastruktury krytycznej obowiązek ich ochrony stosownie do przewidywanych zagrożeń. W związku z tym wszelkie instytucje i przedsiębiorstwa dysponujące systemami oraz wchodzącymi w ich skład powiązanymi obiektami (w tym obiektami budowlanymi, urządzeniami, instalacjami, czy usługami kluczowymi dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli) oraz służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej są właścicielami infrastruktury krytycznej i powinni mieć wpływ na planowanie ich funkcjonowania w przypadku wystąpienia zagrożenia. Ustawa stanowi o tym, że do zadania z zakresu ochrony infrastruktury krytycznej zalicza się m.in. współpracę między administracją publiczną a właścicielami oraz posiadaczami samoistnymi i zależnymi obiektów, instalacji lub urządzeń infrastruktury krytycznej w zakresie jej ochrony (art. 6 ust. 1 pkt 5 u.z.k.). Rządowe Centrum Bezpieczeństwa określa współpracę z biznesem jako jeden z kluczowych elementów zapewniających sprawną i całościową ochronę infrastruktury krytycznej (Rządowe Centrum Bezpieczeństwa 2016). Zwraca uwagę, że ważne jest wypracowanie przejrzystych zasad

i procedur między administracją a właścicielami obiektów, instalacji lub urządzeń infrastruktury krytycznej.

Z punktu widzenia planowania cywilnego istotne jest wyodrębnienie interesariuszy (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki 2016, s. 171), którzy:

- reprezentują administrację publiczną oraz służby powołane do niesienia pomocy,
- operują infrastrukturą krytyczną oraz infrastrukturą ważną dla społeczności lokalnej,
- są szczególnie wrażliwi na naruszenie infrastruktury krytycznej ważnej dla społeczności lokalnej,
- posiadają unikatową wiedzę, umożliwiającą skuteczne przeprowadzenie oceny ryzyka.

W procesie identyfikacji interesariuszy na potrzeby planowania cywilnego należy wyróżnić (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki 2016, s. 171):

- interesariuszy typowych (stałych) – instytucje/organizacje, których przedstawiciele powinni brać udział w pracach zespołu zajmującego się planowaniem cywilnym,
- interesariuszy szczególnych – instytucje/organizacje, których udział w pracach zespołu analitycznego jest uwarunkowany wystąpieniem określonych kryteriów na analizowanym terenie i w analizowanej społeczności lokalnej.

Przykłady interesariuszy typowych i szczególnych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Interesariusze typowi i szczególni

Interesariusze typowi	
Grupa interesariuszy	Przykładowi interesariusze
Administracja publiczna	Przedstawiciele urzędów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ gminnych, ▪ powiatowych, ▪ wojewódzkich. Centra Zarządzania Kryzysowego. Ograny odpowiedzialne za obronę cywilną.
Służby powołane do niesienia pomocy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Policja i służby porządkowe, ▪ Państwowa/Ochotnicza Straż Pożarna, ▪ Ratownictwo medyczne.
Interesariusze szczególni	
Grupa interesariuszy	Przykładowi interesariusze
Właściciele i/lub operatorzy podmiotów infrastruktury krytycznej, występujących na danym obszarze.	Właściciele i/lub operatorzy podmiotów z 11 systemów IK.
Pozostali interesariusze niezwiązani z systemami IK, szczególnie wrażliwi na naruszenie infrastruktury krytycznej ważnej dla społeczności lokalnej.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Społeczność lokalna, ▪ Zarządcy budynków, ▪ Posiadacze/zarządcy dóbr kultury, ▪ Dyrektorzy obiektów kulturalno-oświatowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki 2016, s. 171).

Analizując zidentyfikowanych interesariuszy należy zwrócić uwagę, że wśród interesariuszy typowych znalazły się wyłącznie instytucje publiczne. Kluczową rolę w planowaniu cywilnym w ramach przygotowań obronnych przyjmują na siebie szefowie obrony cywilnej na poszczególnych szczeblach zarządzania. Natomiast w wykazie interesariuszy incydentalnych znaleźli się zarówno przedstawiciele ad-

ministracji publicznej jak i przedsiębiorstw, w szczególności operatorów infrastruktury krytycznej.

2. Plany zarządzania kryzysowego w odniesieniu do zadań obronnych

Poniżej przedstawiono przykłady odniesienia do procesu przygotowań obronnych w poszczególnych punktach planów zarządzania kryzysowego. Przykłady zaczerpnięto, na podstawie analizy planów zarządzania kryzysowego wojewódzkiego i gminnego z dwóch województw:

- warmińsko-mazurskiego – o najwyższych dochodach budżetu w przeliczeniu na 1 mieszkańca (810,95 zł),
- łódzkiego – o najniższych dochodach budżetu w przeliczeniu na 1 mieszkańca (299,63 zł).

Wzięto również pod uwagę powiatowy plan zarządzania kryzysowego z powiatu kluczborskiego (województwo opolskie), z uwagi na brak wolnego dostępu do planów powiatowych w wyżej wspomnianych województwach.

Poniżej przedstawiono wyniki analizy i ogólne wnioski dla głównych elementów planu zarządzania kryzysowego.

Planowanie cywilne dotyczy dwóch aspektów (art. 3 pkt 4 u.z.k.):

- całokształt przedsięwzięć organizacyjnych mających na celu przygotowanie administracji publicznej do zarządzania kryzysowego,
- planowanie w zakresie wspierania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w razie ich użycia oraz planowanie wykorzystania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego.

Plany zarządzania kryzysowego (PZK) na poziomie gminnym, powiatowym i wojewódzkim dotyczą głównie planowania wykorzystania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Widoczne jest to w obszarach planów zarządzania kryzysowego, które przedstawia tabela 3.

W PZK w przypadku oceny ryzyka oceniane są zagrożenia terrorystyczne i zagrożenia bezpieczeństwa publicznego. Brakuje natomiast oceny zagrożeń w odniesieniu do Sił Zbrojnych.

W PZK umieszczane są siatki bezpieczeństwa, które zawierają informacje o zadaniach i obowiązkach uczestników zarządzania kryzysowego. W planach identyfikuje się uczestników, takich jak: Wojewódzki Sztab Wojskowy, Oddział Straży Granicznej, formacje Obrony Cywilnej. Warto w planach uwzględnić zaangażowanie wymienionych jednostek we wszystkich czterech fazach zarządzania kryzysowego: planowania, monitorowania, reagowania i odbudowy.

Kolejny element PZK – Siły i środki planowane do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych – powinien zawierać informacje o możliwości z zakresu wykorzystania sił zbrojnych lub obrony cywilnej. Dla poszczególnych szczebli administracyjnych zidentyfikowano przykładowe elementy:

- na poziomie wojewódzkim – zestawienie sił i środków Sił Zbrojnych przewidzianych do realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych,
- na poziomie powiatowym i gminnym – zestawienie sprzętu zgromadzonego w magazynie OC.

W PZK uwzględnione są również zadania w zakresie monitorowania zagrożeń. W odniesieniu do zadań obronnych można wyróżnić monitoring dla zagrożeń: terrorystycznych, skażeniem promieniotwórczym, chemicznych realizowane przez wyspecjalizowane jednostki lub agencje.

PZK zawiera tryb uruchomienia sił i środków, uczestniczących w realizacji planowanych przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej. Przy czym widoczna jest pewna nieścisłość: na poziomie gminnym i powiatowym nie uwzględniono trybu uruchamiania wszystkich sił i środków. W przypadku poziomu wojewódzkiego podano również informację o możliwości uruchomienia Sił Zbrojnych RP, co zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym, jest realizowane na wniosek wojewody przez Ministra Obrony Narodowej, który przekazuje do dyspozycji wojewody pododdziały lub oddziały Sił Zbrojnych RP (art. 25 ust. 1 u.z.k.).

Procedury reagowania kryzysowego, określające sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych zawarte w PZK uwzględniają zastosowanie Sił Zbrojnych i Straży Granicznej. Procedury reagowania kryzysowego tworzone są dla zidentyfikowanych zagrożeń.

W ramach punktu planu „Procedury realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego” gminy, powiaty i województwa opracowały Standardowe Procedury Operacyjne. W odniesieniu do zadań obronnych można wyróżnić następujące przykładowe SPO:

- Procedura wprowadzenia stanu wyjątkowego na obszarze województwa,
- Procedura działania w wypadku masowego napływu cudzoziemców na terytorium RP,
- Procedura uruchomienia pododdziałów i oddziałów Sił Zbrojnych RP w sytuacjach kryzysowych,
- Procedura wnioskowania o wsparcie działań siłami i środkami pododdziałów Sił Zbrojnych RP oraz uzgodnienia ich działań,
- Procedura wsparcia ewakuacji przez wojewodę.

Podsumowując, główny nacisk na wykorzystanie Sił Zbrojnych RP jest położony na sferę reagowania. W sferze planowania uczestnictwo Sił Zbrojnych RP jest na zasadzie uzgodnień planów wojewódzkich.

Aktualnie identyfikuje się braki w planowaniu w zakresie wspierania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w razie ich użycia. O ile na poziomie krajowym w tworzeniu KPZK uczestniczy Minister Obrony Narodowej, a na poziomie wojewódzkim następuje wsparcie w zakresie planowania z Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego, o tyle na poziomach niższych współpraca przy planowaniu jest ograniczona. Również ograniczone jest wsparcie w zakresie planowania ze strony jednostek Straży Granicznej na niższych szczeblach. Istotne jest zatem – z punktu widzenia uwzględnienia zadań obronności – włączenie do planowania cywilnego jako interesariuszy typowych jednostek Sił Zbrojnych i Straży Granicznej.

Na podstawie przeglądów planów zarządzania kryzysowego dokonano ich analizy pod kątem identyfikacji luk w sposobie ich opracowania pod kątem uwzględnienia zadań obronnych. Zawarto ogólną ocenę stopnia uzupełnienia planu pod kątem uwzględnienia zadań obronnych: pełny lub niepełny stopień uzupełnienia planu.

Tabela 3. Zestawienie planów zarządzania kryzysowego – ocena sposobu planowania

Elementy PZK	Ocena stopnia uzupełnienia planu pod kątem uwzględnienia zadań obronnych
Plan główny	
Charakterystyka zagrożeń oraz ocena ryzyka ich wystąpienia, w tym dotyczących infrastruktury krytycznej	Niepełne Brak oceny zagrożeń w odniesieniu do Sił Zbrojnych
Zadania i obowiązki uczestników zarządzania kryzysowego w formie siatki bezpieczeństwa	Pełne
Zestawienie sił i środków planowanych do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych	Pełne
Zespół przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowych	
Zadania w zakresie monitorowania zagrożeń	Pełne
Tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków uczestniczących w realizacji planowanych przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej	Niepełne Brak pełnej informacji
Procedury reagowania kryzysowego, określające sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych	Pełne
Współdziałanie między podmiotami uczestniczącymi w realizacji planowanych przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej	Niepełne Brak informacji na temat współdziałania z podmiotami realizującymi działania obronne
Załączniki funkcjonalne planu głównego	
Procedury realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	Pełne
Organizacja łączności	Niepełne Brak szczegółowej informacji na poziomach gminnych i powiatowych
Organizacja systemu monitorowania zagrożeń, ostrzegania i alarmowania	Niepełne Brak uwzględnienia potrzeb informowania wszystkich jednostek realizujących zadania obronne
Zasady informowania ludności o zagrożeniach i sposobach postępowania na wypadek zagrożeń	Nie dotyczy
Organizacja ewakuacji z obszarów zagrożonych	Pełne
Organizacja ratownictwa, opieki medycznej, pomocy społecznej oraz pomocy psychologicznej	Nie dotyczy
Wykaz aktów prawnych przywołanych w planie	Nie dotyczy
Wykaz zawartych umów i porozumień związanych z realizacją zadań zawartych w Planie Zarządzania Kryzysowego	Pełne
Zasady oraz tryb oceniania i dokumentowania szkód	Nie dotyczy
Procedury udostępniania rezerw strategicznych	Pełne
Priorytety w zakresie ochrony oraz odtwarzania infrastruktury krytycznej	Niepełne Brak informacji o priorytetach w zakresie ochrony oraz odtwarzania IK w odniesieniu do zadań obronnych
Skróty zawarte w Planie Zarządzania Kryzysowego	Nie dotyczy
Tryb aktualizacji Planu Zarządzania Kryzysowego	Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

W zarządzaniu kryzysowym konieczne jest pogłębienie współpracy administracji publicznej z interesariuszami, w szczególności z operatorami IK w zakresie tworzenia planów zarządzania kryzysowego. Dotychczasowy sposób współpracy (na zasadzie uzgodnień planów) nie jest wystarczający. Interesariusze, zgodnie z ideą

współzarządzania publicznego, powinni aktywnie uczestniczyć i wspierać tworzenie planów. W tym celu, współpraca administracji publicznej i prywatnych operatorów powinna opierać się na:

- wymianie informacji,
- wypracowaniu kanałów informacji dla sygnałów alarmowych płynących ze służb państwowych,
- zapewnieniu bezpieczeństwa danych, stanowiących tajemnicę handlową, otrzymanych od operatorów.

Interaktywny udział interesariuszy powinien być wspierany nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi.

Obecnie stosowane metody planowania całkowicie odbiegają od koncepcji współzarządzania publicznego. Jak wykazano w tekście, system planowania cywilnego i kryzysowego oparty jest na odgórnej strukturze działań, która zawiera wiele biurokratycznych zasad i reguł tworzenia dokumentów przez jednostki administracji publicznej.

W odniesieniu do praktyki planowania cywilnego można zaproponować rekomendacje do PZK, które wynikają z identyfikacji słabych stron:

- dokonanie oceny zagrożeń w odniesieniu do Sił Zbrojnych oraz do zagrożeń bezpieczeństwa państwa,
- uzupełnienie informacji na temat współdziałania z podmiotami realizującymi działania obronne,
- uwzględnienie w schematach łączności wszystkich jednostek realizujących zadania obronne,
- uwzględnienie zasad informowania wszystkich jednostek realizujących zadania obronne,
- uwzględnienie priorytetów w zakresie ochrony oraz odtwarzania IK w odniesieniu do zadań obronnych.

Literatura

Hausner J. (2011). *W kierunku rządzenia interaktywnego*. (w:) A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (red.). *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*. Warszawa: Liber.

Hausner J. (red) (2001). *Studia z zakresu zarządzania publicznego*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Izdebski H. (2007). *Od administracji publicznej do public governance*. (w:) *Zarządzanie Publiczne*. nr 1, 2007, s. 7-20.

Kisilowski M. (2015). *Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna*. (w:) *Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania*. nr 4, s. 7658-7666.

Kosieradzka A., Zawila-Niedźwiecki J. (red.) (2016). *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*. Kraków-Legionowo: edu-Libri.

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (2016). *Infrastruktura Krytyczna – współpraca z biznesem*. Pobrane z: <http://rcb.gov.pl/infrastruktura-krytyczna-wspolpraca-z-sektorem-prywatnym>.

- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R. (2010). *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*. Warszawa: Difin.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1996). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (tekst jedn. Dz.U. 2013 poz. 1166, z późn. zm.).

CRISIS MANAGEMENT AND CIVIL PLANNING

Abstract

Civil planning is a key element of crisis management, which enables to recognize and plan actions. According to the public governance concept, actions in the field of civil emergency planning should take into account the cooperation with local communities. The aim of the paper is to present practices used in local structures in the field of crisis management plans in relation to the defense tasks and planning. Article attempts to determine recommendations concerning the practice of civil planning and participation of relevant stakeholders in public governance. Analysis of primary documents of crisis management was the method used in the research. The research found that current methods of planning totally differ from the concept of public governance; the current way of cooperation is not sufficient. Stakeholders, according to the idea of public governance should actively participate and support creation of plans; their participation should be supported by innovative technological solutions.

Keywords

crisis management, civil emergency planning, public governance, crisis management plans