



Społeczne aspekty  
zarządzania  
organizacjami  
wobec  
zmiennoci otoczenia

pod redakcją Dariusza Fatuły i Anny Bałamut



Spółeczne aspekty  
zarządzania  
organizacjami  
wobec  
zmienności otoczenia

pod redakcją Dariusza Fatuły i Anny Bałamut

Kraków 2024

Rada Wydawnicza Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie:  
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
dr hab. Agnieszka Piotrowska-Piątek, prof. PŚk

Redaktor prowadzący: Halina Baszak Jaroń

Redakcja: Kamil Jurewicz

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Zdjęcie na okładce: B\_Me, pixabay.com

e-ISBN 978-83-67491-42-6  
DOI: 10.48269/978-83-67491-42-6-C

Copyright© by Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
Kraków 2024

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana  
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,  
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie  
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,  
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Wydawca: Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2024

Skład: Oleg Aleksejczuk

# Spis treści

Dariusz Fatuła, Anna Bałamut Społeczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia. Wprowadzenie .....	7
---	---

## **Wpływ przemian i trendów społecznych na zmiany w koncepcjach zarządzania**

Andrzej Chodyński, Wojciech Huszlak Społeczne i ekologiczne aspekty audytów – od ECSR do ESG .....	15
--	----

Izabela Kapera Sytuacja demograficzna Polski w kontekście polityki zdrowotnej i zarządzania systemem ochrony zdrowia .....	43
--	----

Katarzyna Pokorna-Ignatowicz Współczesne problemy zarządzania parafią w Kościele katolickim w Polsce w świetle postulatów Kongresu Katoliczek i Katolików .....	59
--	----

Katarzyna Kucab-Bąk Konwergencja w zarządzaniu procesami w skali makro .....	77
---	----

## **Rozwój komunikacji internetowej a społeczne aspekty zarządzania**

Renata Uryga, Dominik Borowski Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie szkołą: oprogramowanie LIBRUS Synergia .....	89
--	----

Marian Krupa, Maciej Pękała Odbiór treści biznesowych przedstawionych w formie infografik przygotowanych w systemie SAP Analytics Cloud .....	107
--	-----

Marcin Szplit Doświadczenie klientów w marketingu internetowym .....	129
---	-----

### **Społeczne aspekty zarządzania na rynkach branżowych**

Barbara Podwysocka Determinanty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej .....	143
--	-----

Marcin Cziomer Zarządzanie instytucjami kultury w kontekście współczesnych zagrożeń .....	161
---	-----

Anna Bałamut Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze energetycznym w Polsce – rynek pomp ciepła .....	177
---	-----

Dariusz Baran Działanie organizacji medialnej w warunkach niepewnego finansowania – przykład Radia Nowy Świat i Radia 357 .....	197
--	-----

Paweł Ptaszek Strategia rozwoju gminy a budowa marki miejsca .....	217
---	-----

Dariusz Fatuła

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0002-6704-2585>

Anna Bałamut

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0001-7300-7367>

## **Spółeczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia. Wprowadzenie**

Zalążków idei określanej dziś jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) upatrywać można już w odległej starożytności. Kodeks Hammurabiego spisany w XVIII w. p.n.e. przewidywał srogie kary za szkody poniesione przez klienta wskutek niewłaściwie wykonanej usługi medycznej i pracy budowlanej. Choć prawa pracownicze rodziły się już XIX w., to – upraszczając – „drapieżny” kapitalizm nie brał jeszcze pod uwagę społecznych i środowiskowych negatywnych skutków masowej produkcji. Dopiero w XX w. w pełni zwrócono uwagę na wyczerpywanie się zasobów naturalnych<sup>1</sup> i zanieczyszczenie środowiska pod wpływem masowej działalności gospodarczej. Idea ograniczania negatywnego wpływu prowadzenia biznesu na środowisko i społeczeństwo stopniowo stawała się nośna medialnie, znalazła poparcie na forum międzynarodowym<sup>2</sup> i wpłynęła na zmiany w koncepcjach zarządzania.

---

<sup>1</sup> Już pod koniec XVIII w. Thomas Malthus zwrócił uwagę na ograniczoność zasobów w obliczy zwiększającej się populacji ludzkiej.

<sup>2</sup> Na konferencji sztokholmskiej ONZ w 1972 r., obradującej pod hasłem: „Mamy tylko jedną ziemię”, wypracowano deklarację z 26 zasadami ochrony środowiska naturalnego człowieka.

Pierwsza część prezentowanej monografii dotyczy właśnie wybranych obszarów, w których trendy społeczne wpłynęły na zmiany w koncepcjach zarządzania. Pierwsze opracowanie omawia rolę zachowań adaptacyjnych (rezyliencyjnych) w organizacjach w warunkach zmiennego otoczenia i kryzysów. Przeanalizowano tu aspekty audytów w koncepcji ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) oraz raportowania ESG (Environmental, Social and Governance), którego rolą jest pomiar efektów konkretnych rozwiązań i działań przedsiębiorstwa w raportowanym okresie. Drugi rozdział daje pewne wskazówki dotyczące reformy systemu ochrony zdrowia w Polsce i procesów zarządzania z tym związanych w obliczu przemian demograficznych. Trzecie opracowanie podejmuje temat zarządzania parafią w Kościele katolickim. Autorka wskazuje na pewne elementy nowoczesnego zarządzania – jak np. sposób wyłaniania kolegialnych organów w celu podejmowania decyzji, dostęp do informacji, nadzór nad gospodarką finansową – które mogłyby wyjść naprzeciw postulatom społecznym i usprawnić funkcjonowanie parafii zgodnie z celami religijnymi, co ma szczególne znaczenie w obliczu społecznego kryzysu wiary i spadku powołań kapłańskich. Ostatni w tej części monografii rozdział poświęcony jest procesom konwergencji gospodarczej i może wskazywać zarządzającym, jak interpretować wybrane wskaźniki makroekonomiczne i wykorzystywać je w kontekście tworzenia strategii działania przedsiębiorstwa wpisującej się w obecne trendy krajowe i międzynarodowe.

Druga część monografii poświęcona jest wybranym aspektom wykorzystania komunikacji internetowej do doskonalenia zarządzania. Komunikacja internetowa nie powinna umniejszać roli bezpośrednich kontaktów społecznych. Powinna informować, ułatwiać prowadzenie spraw, które nie wymagają bezpośredniej interakcji, i wskazywać te, którym należy przyjrzeć się bliżej i omówić bezpośrednio z zainteresowanymi. W pierwszym opracowaniu tej części zanalizowano, jak systemy informatyczne wspomagające zarządzanie szkołą mogą pomóc z punktu widzenia dyrektora szkoły, ale także ułatwić kontakty nauczyciela, rodzica, ucznia. Autorzy przedstawiają też stan zaawansowania informatyzacji zarządzania polskimi szkołami i wskazują wady poszczególnych rozwiązań. Kolejne opracowanie omawia rolę i odbiór treści biznesowych infografik przygotowanych

w systemie SAP Analytics Cloud. W opisie zastosowanego eksperymentu autorzy zwracają uwagę na bariery w zakresie odbioru i interpretacji informacji przez zarządzających korzystających z takich narzędzi. W trzecim rozdziale tej części autor analizuje rolę marketingu internetowego w kształtowaniu doświadczeń zakupowych klientów. Skuteczność tej formy komunikacji marketingowej, mierzona liczbą podejmowanych decyzji o zakupie, zależy zarówno od lokalnych uwarunkowań społecznych, jak i tendencji globalnych związanych z rozwojem technologii i wzajemnym przenikaniem nawet odmiennych kultur wpływających na wzorce zakupowe.

Trzecia część monografii dotyczy społecznych uwarunkowań zarządzania na specyficznych rynkach branżowych. Pierwsze opracowanie przedstawia metody systemowego zarządzania bezpieczeństwem w branży hotelarskiej. Na podstawie przeprowadzonego badania pilotażowego wskazano, jakie najważniejsze czynniki wpływają na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. Za najistotniejszy respondenci uznali specyficznie pojęty czynnik ekonomiczny. Następne w kolejności były czynniki: społeczny, zdrowotny, prawny, polityczny, kulturowy. Co zaskakujące, najmniej istotny okazał się czynnik technologiczny. Odpowiedzi respondentów potwierdziły, iż branża hotelarska jest szczególnie wrażliwa na czynniki ekonomiczne, takie jak wszelkie wahania koniunktury w gospodarce. Zaprezentowane badania pilotażowe uzasadniają potrzebę przeprowadzenia szerszych badań, które umożliwią przygotowanie wzorcowego planu zarządzania kryzysowego. W kolejnym rozdziale Autor zwraca uwagę na współczesne zagrożenia w kontekście wybranych instytucji kultury. Przedstawia dwa podmioty: Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu oraz Galerię Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie). Omawia takie zagrożenia jak: pożar, powódź, działania wojenne (grabież i zniszczenie dzieł sztuki), różne formy ataku terrorystycznego oraz dewastacja (jako forma manifestacji ideologicznej, religijnej lub działanie osób zdemoralizowanych lub chorych psychicznie). Odnoszą się one do turystów, pracowników, kontrahentów i innych osób, które mogą pośrednio lub bezpośrednio oddziaływać na obiekty i instytucje kultury. Wszystkie te zagrożenia, o różnym stopniu prawdopodobieństwa zajścia, należy uwzględnić w strategii zarządzania. Katalog zagrożeń

i szacowane prawdopodobieństwo ich zajścia dla poszczególnych obiektów powinny być na bieżąco aktualizowane, w zależności od okoliczności. W trzecim opracowaniu tej części podejmowany jest temat strategii zarządzania i komunikacji dla rozwoju innowacyjnej marki radiowej. Analizie poddano dwie stacje: Radio Nowy Świat i Radio 357. Pomimo ryzyk związanych z globalną koniunkturą gospodarczą i sytuacją polityczną, obie stacje inwestują w rozwiązania technologiczne, zdając sobie sprawę, że najważniejsze są kryteria innowacyjności i aktualności oferty. Oba projekty nakierowane są na odbiorcę, zarządzający nimi chętnie konsultują pomysły z patronami, część decyzji poprzedzona jest badaniami, ankietami, dzięki czemu patroni mają poczucie współwłasności i współdecydowania. W czwartym opracowaniu autorka zwróciła uwagę na wykorzystanie pomp ciepła na rynku grzewczym w Polsce jako odpowiedź na kryzysy dotyczące rynek energetyczny (wysokie ceny gazu i węgla). Pompy ciepła postrzegane są jako istotny element w strategii przejścia na czyste źródła energii w kontekście globalnych wysiłków na rzecz redukcji emisji CO<sub>2</sub>, ochrony środowiska i ograniczenia zmian klimatycznych. Dodatkowo pompy ciepła współdziałające z systemem instalacji fotowoltaicznej oraz magazynem energii mogą kształtować niezależność energetyczną np. gospodarstwa domowego. W ostatnim opracowaniu autor analizuje związek pomiędzy strategią rozwoju gminy a marką miejsca. Podkreśla, że rośnie rola świadomego i celowego kształtowania wizerunku miejsca, który stanowi subiektywne wyobrażenie o danej organizacji terytorialnej, mające charakter społecznie ukształtowanych przekonań co do atrakcyjności (bądź jej braku). Strategia rozwoju gminy i marka miejsca kształtowane są w procesie tzw. długiego trwania oraz obejmują nie tylko czynniki *stricte* ekonomiczne, lecz także społeczne i kulturowe. Umiejętnie budowana marka miejsca, poparta strategią rozwoju, będzie sprzyjać budowaniu łańcucha wartości organizacji terytorialnej. Ponadto pozytywna marka miejsca skłania do podejmowania decyzji lokalizacyjnych (gospodarczych, mieszkaniowych), wzmacnia więzi społeczne i gospodarcze z otoczeniem, a także sprzyja wewnętrznej integracji organizacji terytorialnej. Widoczna jest tutaj korzyść z punktu widzenia długofalowego wzrostu potencjału społeczno-gospodarczego gminy.

Publikacja powstała jako efekt współpracy pracowników Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie (UAFM)<sup>3</sup>, deklarujących dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz dyscypliny pokrewne, z pracownikami innych uczelni i praktykami, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami w obszarze uwzględniania społecznych aspektów zarządzania. Okazją do wymiany poglądów na te zagadnienia jest organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UAFM cykliczna konferencja naukowa „Zarządzanie w układzie Przedsiębiorstwo–Miasto–Region w zmiennym otoczeniu”. Konferencja w czerwcu 2023 r. miała podtytuł „Wpływ współczesnych zagrożeń”.

---

<sup>3</sup> Przed 1 września 2024 r.: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.



# **Wpływ przemian i trendów społecznych na zmiany w koncepcjach zarządzania**



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Wojciech Huszlak

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-1272-8114>

## Spółeczne i ekologiczne aspekty audytów - od ECSR do ESG

### Streszczenie

Audyt wewnętrzny jest szeroko stosowany w różnego typu organizacjach, także przedsiębiorstwach. Interesujące są rozważania łączące pojęcie audytu wewnętrznego z teoriami i koncepcjami odnoszącymi się pośrednio lub bezpośrednio do problematyki zarządzania. W opracowaniu uwagę skupiono na możliwości wykorzystania audytu w realizacji koncepcji ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) w ramach doskonalenia organizacji, z uwzględnieniem działań na rzecz doskonałości procesowej. Zwrócono uwagę na rolę różnych norm, standardów i wytycznych, takich jak UN-Global Compact, ISO 26000, SA 8000, BSCI, ISO 14001 i EMAS.

Celem rozdziału jest konceptualizacja podejścia do audytu społecznego i ekologicznego jako narzędzia wspierającego osiągnięcie doskonałości organizacyjnej z wykorzystaniem założeń ECSR, wytycznych i standardów organizacji międzynarodowych oraz rezyliencji organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania w warunkach kryzysów pozaekonomicznych. Przyjęto hipotezę, że praktyczna realizacja ECSR na rzecz doskonałości organizacyjnej z wykorzystaniem doskonalenia procesów odbywać się może poprzez realizację audytów wewnętrznych, także w związku z ESG, i odnosić się do dorobku współczesnych koncepcji zarządzania oraz sprawozdawczości społeczno-ekologicznej. Zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. Efektem jest koncepcyjne ujęcie audytu społecznego

i ekologicznego w doskonaleniu organizacji w warunkach kryzysów pozaekonomicznych – wykorzystujące założenia ECSR i ESG.

**Słowa kluczowe:** ECSR, audyt społeczny i ekologiczny, ESG, CSR, rezyliencja organizacyjna, model EFQM, doskonałość organizacyjna

### **Social and environmental aspects of audits: from ECSR to ESG**

#### **Abstract**

Internal audit is widely used in various types of organizations, including enterprises. It is interesting to consider combining the concept of internal audit with theories and concepts relating directly or indirectly to management issues. In the study, attention was focused on the possibility of using audit in the implementation of the ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) concept in the framework of organizational improvement, taking into account activities for process excellence. Attention was paid to the role of various standards, norms and guidelines, such as UN-Global Compact, ISO 26000, SA 8000, BSCI, ISO 14001 and EMAS.

The purpose of the chapter is to conceptualize the approach to social and environmental auditing as a tool to support the achievement of organizational excellence using the assumptions of ECSR, guidelines and standards of international organizations and organizational resilience, with a particular focus on operating under conditions of non-economic crises. It was hypothesized that the practical implementation of ECSR for organizational excellence using process improvement can take place through the implementation of internal audits, including in connection with ESG, and refer to the achievements of modern management concepts and social-ecological reporting. A systematic literature review method was used. The result is a conceptual account of social and environmental auditing in improving organizations under conditions of non-economic crises – using the assumptions of ECSR and ESG.

**Keywords:** ECSR, social and environmental audit, ESG, CSR, organizational resilience, EFQM model, organizational excellence

## Wprowadzenie

Audyty wewnętrzne są szeroko stosowane w różnego typu organizacjach, w tym przedsiębiorstwach. Interesujące są rozważania łączące pojęcie audytu wewnętrznego z teoriami i koncepcjami odnoszącymi się pośrednio lub bezpośrednio do problematyki

zarządzania. W niniejszym opracowaniu uwagę skupiono na możliwości wykorzystania audytu w realizacji koncepcji ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) w ramach doskonalenia organizacji, z uwzględnieniem działań na rzecz doskonałości procesowej. Ta ostatnia realizowana może być w ramach osiągnięcia dojrzałości projektowej. W literaturze przedmiotu podane są praktyczne wskazówki realizacji audytu CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>1</sup>. W praktyce przeprowadzenie takiego audytu jest oferowane przez wyspecjalizowane firmy, m.in. w oparciu o takie dokumenty jak UN-Global Compact (UNGC), ISO 26000, SA 8000 (Social Accountability International SA 8000 standard), BSCI (Business Social Compliance Initiative)<sup>2</sup>, AccountAbility AA1000 standard, Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines, Verité Monitoring Guidelines, a także Green Globe Certification Standard, ISO 14000, FTSE Group – FTSE4Good Index, The United Nations Global Compact – Communication on Progress (COP) Report<sup>3</sup>. Audyt związany z ochroną środowiska naturalnego opiera się na normach serii ISO 14001 i EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)<sup>4</sup>.

W praktyce zarządzania występuje określenie ESG (Environmental, Social and Governance), łączące nastawienie społeczne (kojarzone często z CSR), związane ze środowiskiem naturalnym oraz z realizacją dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Zwraca się uwagę, że w spółkach notowanych w obrocie regulowanym działania kojarzone z CSR są dodatkowo wzmocnione zasadami ładu (nadzoru) korporacyjnego. CSR jest rozpatrywany w aspekcie przynoszenia korzyści interesariuszom, dotyczy także ochrony środowiska naturalnego. Ład korporacyjny odnosi się do interesariuszy

---

<sup>1</sup> R. Morimoto, J. Ash, C. Hope, *Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice*, „Journal of Business Ethics” 2005, t. 62, nr 4, s. 315–325.

<sup>2</sup> CSR – Social Audit – Supplier Audits, CSR Company International, <https://www.csr-company.com/our-services/csr-audit> [dostęp: 5.02.2023].

<sup>3</sup> R. De, *CSR Audit vs Corporate Responsibility Index*, 19.06.2022, <https://www.rupanjanade.com/post/csr-audit-vs-corporate-responsibility-index> [dostęp: 5.02.2023].

<sup>4</sup> Ch.A. Owusu, S. Frimpong, *Corporate Social and Environmental Audit: Perceived Responsibility or Regulatory Requirement?*, „Research Journal of Finance and Accounting” 2012, t. 3, nr 4, s. 47–56.

w ramach relacji pomiędzy kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządczo-nadzorczymi a interesariuszami. Ważna rola przypada systemowi nadzoru korporacyjnego, wpływającemu z jednej strony na efektywne wykorzystanie zasobów, z drugiej zaś – na wzmacnianie zaufania interesariuszy, w tym inwestorów, do podmiotów gospodarczych<sup>5</sup>. W literaturze przedmiotu opisywane są doświadczenia z audytów związanych z ESG<sup>6</sup>. Audyty ESG realizowane są głównie w dużych przedsiębiorstwach. Działania regulatorów w zakresie raportowania niefinansowego mają wpływ na coraz większe zainteresowanie firm usługami audytów ESG. Z uwagi na stosunkowo nowy i przez to słabo znany przedsiębiorstwom obszar, realizacja działań audytowych odbywa się głównie z udziałem firm doradczych. Wskazuje się na znaczenie dokładności i przejrzystości. Nawet niewielkie błędy czy nieścisłości mogą prowadzić do utraty zaufania ze strony inwestorów i innych interesariuszy. Istotnym aspektem wynikającym z prowadzonych audytów jest wsparcie kierownictwa. Bez wsparcia ze strony liderów organizacji audyty mogą nie przynieść oczekiwanych korzyści. Audyt ESG są bardziej złożone niż tradycyjne audyty finansowe. Obejmują szeroki zakres kwestii, od emisji CO<sub>2</sub>, poprzez prawa pracowników, po standardy zarządzania. Z tego powodu wskazuje się na znaczenie edukacji. Kierownictwo i wielu pracowników może nie być świadomych znaczenia ESG, stąd nabywanie kompetencji w tym zakresie jest kluczowe dla zapewnienia, że wszyscy w organizacji rozumieją i są zaangażowani w cele ESG. Ma to również związek z interakcją z interesariuszami. Aktywne angażowanie interesariuszy – takich jak inwestorzy, klienci czy społeczności lokalne – jest kluczowe, aby zrozumieć ich oczekiwania i potrzeby w zakresie ESG. Audytorzy wskazują również, że złożoność tematyki ESG wymaga stałego monitoringu, aby organizacja mogła dostosowywać się do zmieniających się warunków.

---

<sup>5</sup> A. Duliniec, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne – przejściowa moda czy trwała tendencja?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 1 (937), s. 39–49.

<sup>6</sup> J. Lee, S. Kim, E. Kim, *Environmental Responsibility, Social Responsibility, and Governance from the Perspective of Auditors*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, t. 19, nr 19, 12181.

Dyskutowane są wzajemne zależności między CSR, łańcem korporacyjnym i audytowaniem<sup>7</sup>. Opracowane zostały praktyczne wskazówki związane z wykorzystaniem istniejących standardów, np. Global Reporting Initiative (GRI) czy Sustainability Accounting Standards Board (SASB) dla raportowania ESG<sup>8</sup>.

W praktycznych zaleceniach audytu ESG (określanego także jako audyt zrównoważonego rozwoju) wskazuje się na trzy obszary samooceny: praktyki inwestycyjne, działalność proekologiczną (np. zużycie energii, recykling) oraz praktyki konsumenckie. Audyt zrównoważonego rozwoju może służyć do pomiaru CSR poprzez określenie i ocenę stopnia wykorzystania zrównoważonych praktyk biznesowych<sup>9</sup>.

W przypadku traktowania nastawienia proekologicznego jako znaczącego czynnika budowy przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych, w szczególności w sytuacji funkcjonowania w sektorach o dużym zagrożeniu dla środowiska naturalnego, znaczną wagę przywiązuje się do koncepcji ekologicznej odpowiedzialności biznesu (także w ramach CSR)<sup>10</sup>, a w bardziej rozwiniętej formie – ECSR.

Badania roli czynnika ekologicznego wskazują na niedocenianie ochrony środowiska w ramach CSR. Przykładowo przedsiębiorstwa budowlane podejmują działania w tym zakresie głównie związane bezpośrednio z realizowanymi zadaniami dotyczącymi budownictwa. Do podejmowania działań szerszych, o charakterze bardziej uniwersalnym, bardziej skłonne są przedsiębiorstwa duże<sup>11</sup>. Rów-

---

<sup>7</sup> R. Kurihama, *Role for Auditing in Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Under New Corporate View*, „Corporate Ownership & Control” 2007, t. 5, nr 1, s. 109–119.

<sup>8</sup> *The Role of Auditors in Company-Prepared Information: Present and Future*, CAQ. Center for Audit Quality, 2019, [https://thecaqprod.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2020/01/caq\\_role\\_of\\_auditors\\_present\\_future\\_2019-12.pdf](https://thecaqprod.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2020/01/caq_role_of_auditors_present_future_2019-12.pdf) [dostęp: 5.02.2023].

<sup>9</sup> *What is a Sustainability Audit?*, ESG. The Report, <https://esgthereport.com/what-is-a-sustainability-audit/> [dostęp: 5.02.2023].

<sup>10</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 50–59.

<sup>11</sup> M. Halaburda, A. Bernaciak, *Environmental Protection in the Perspective of CSR Activities Undertaken by Polish Enterprises of the Construction Industry*, „Ekonomia i Środowisko” 2020, t. 75, nr 4, s. 122–133.

nocześnie obserwuje się wzrost znaczenia zachowań proekologicznych w skali globalnej<sup>12</sup>.

Audyt uwzględniający aspekty społeczne i ekologiczne nabiera szczególnego znaczenia w związku z nową dyrektywą UE dotyczącą spółek giełdowych i obowiązkowej sprawozdawczości korporacyjnej w zakresie zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD<sup>13</sup>, weszła w życie 5 stycznia 2023 r.), oraz tzw. Taksonomią UE<sup>14</sup>. Regulacje te wynikają z założeń Zielonego Ładu UE. Należy ponadto zwrócić uwagę na zjawisko kryzysu. W literaturze przedmiotu dyskusja najczęściej dotyczy kryzysów ekonomicznych. Andrzej Chodyński zwraca uwagę na coraz częstsze kryzysy pozaekonomiczne oraz ich rosnący wpływ na funkcjonowanie organizacji. W szczególności dotyczy to aspektów związanych ze środowiskiem naturalnym<sup>15</sup>. W tym kontekście należy upatrywać roli audytu, wspierającego proces zarządzania ryzykiem, oraz szerzej – rezyliencji organizacyjnej.

Celem niniejszego rozdziału jest konceptualizacja podejścia do audytu społecznego i ekologicznego jako narzędzia wspierającego osiągnięcie doskonałości organizacyjnej z wykorzystaniem założeń ECSR, wytycznych i standardów organizacji międzynarodowych oraz rezyliencji organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania w warunkach kryzysów pozaekonomicznych. Przyjęto następującą hipotezę: praktyczna realizacja ECSR na

<sup>12</sup> H. Tian, X. Liu, *Pro-Environmental Behavior Research: Theoretical Progress and Future Directions*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, t. 19, nr 11, 6721.

<sup>13</sup> *Corporate sustainability reporting*, European Commission, [https://https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) [dostęp: 5.02.2023].

<sup>14</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32020R0852> [dostęp: 23.09.2023].

<sup>15</sup> A. Chodyński, *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.

rzecz doskonałości organizacyjnej z wykorzystaniem doskonalenia procesów odbywać się może poprzez realizację audytów wewnętrznych, także w związku z ESG, i odnosić się do dorobku współczesnych koncepcji zarządzania oraz sprawozdawczości społeczno-ekologicznej.

Dostępne są oferty dotyczące wykonania audytu ESG przez różne organizacje, przykładowo w oparciu o przegląd czynników ESG pod względem ich zgodności z normami<sup>16</sup>, oferta opracowań wskazujących na znaczenie audytu ESG<sup>17</sup> czy usługa zmierzająca do wydania certyfikatu ESG wychodząca od identyfikacji istotnych ryzyk ESG<sup>18</sup>.

## Rola audytu wewnętrznego w organizacji. Podstawy teoretyczne i aspekty społeczno-ekologiczne

Znaczenie audytu wewnętrznego wynika z faktu, że wspiera on organizację w osiąganiu celów poprzez ocenę i dążenie do poprawy efektywności procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego<sup>19</sup>. Wykorzystuje podejście systematyczne i metodologiczne, nastawiony jest na korygowanie wykrytych niedociągnięć w systemach. W dyskusji nad audytem wewnętrznym wskazuje się, że audyt, stanowiąc element kontroli wewnętrznej, wykracza poza tę kontrolę, nadzorując także mechanizmy tej kontroli. W ramach kontroli wewnętrznej audyt ma zapewnić, że system kontroli

<sup>16</sup> *Audyt ESG*, Agencja Ratingu Społecznego, <http://www.audytesg.bxm.pl/audyt-esg.html> [dostęp: 7.02.2023].

<sup>17</sup> *Prioritizing Environmental, Social and Governance: Exploring Internal Audits Role as a Critical Collaborator*, 8.02.2022, The Institute of Internal Auditors, [https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/prioritizing-environmental-social-and-governance-exploring-internal-audits-role-as-a-critical-collaborator/?\\_cldee=b-2ZmaWNIQGlpYS5vcmcucGw%3d&recipientid=contact-b397ecc82ac-9446d88aa20a3994f1469-bd15a00ed61c4aacbb2e1e197b08ee88&esid=b5e dbeda-0994-ec11-a310-00155dc118e5](https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/prioritizing-environmental-social-and-governance-exploring-internal-audits-role-as-a-critical-collaborator/?_cldee=b-2ZmaWNIQGlpYS5vcmcucGw%3d&recipientid=contact-b397ecc82ac-9446d88aa20a3994f1469-bd15a00ed61c4aacbb2e1e197b08ee88&esid=b5e dbeda-0994-ec11-a310-00155dc118e5) [dostęp: 7.02.2023].

<sup>18</sup> SGS, <https://www.sgs.pl/pl-pl/campaigns/uslugi-sgs-w-zakresie-esg/certyfikacja-esg> [dostęp: 8.02.2023].

<sup>19</sup> P. Bojda, *Audyt wewnętrzny jako metoda usprawnienia działalności firmy*, „Journal of Modern Management Process” 2016, t. 1, nr 1, s. 50–58.

wewnętrznej działa w sposób właściwy. Sama kontrola wewnętrzna koncentruje swoją uwagę na wykrywaniu błędów i nieprawidłowości w odniesieniu do konkretnych sytuacji, biorąc pod uwagę określenie odpowiedzialności<sup>20</sup>.

Audyt wewnętrzny jest realizowany jako operacyjny lub finansowy. Obejmuje m.in. zagadnienia legalności, gospodarności oraz celowości działania. Oprócz rozpatrywania audytu wewnętrznego z punktu widzenia formalnoprawnego i metodyczno-praktycznego z perspektywy zarządzania, interesujące jest podejście do audytu wewnętrznego związane z pytaniami badawczymi odnoszonymi do teorii: agencji, kosztów transakcyjnych, praw własności, izomorfizmu instytucjonalnego oraz teorii systemów w ujęciu cybernetycznym oraz autopoietycznych systemów społecznych<sup>21</sup>. Analiza istoty i funkcjonowania audytu wewnętrznego jest także rozpatrywana w świetle teorii:

- strukturacji (przyczynia się do zrozumienia różnorodności praktyk wykorzystywanych w audycie oraz roli i zadań audytorów wewnętrznych);
- uwarunkowań sytuacyjnych (badania empiryczne prowadzić mogą do opracowania różnych modeli audytu wewnętrznego, odpowiadających określonym uwarunkowaniom wewnętrznym i zewnętrznym);
- legitymizacji (oparcie się na zgodności norm i wartości organizacji z normami i wartościami akceptowanymi społecznie; powinna je także spełniać praktyka zarządzania, jaką jest audyt wewnętrzny);
- służebności (w tym podejściu audyt wewnętrzny stanowi wsparcie dla menadżera przy podejmowaniu decyzji);
- interesariuszy (w tym uwzględnienie teorii interesariuszy i ich wpływu na funkcjonowanie audytu wewnętrznego oraz wpływu audytu wewnętrznego na interesariuszy);

---

<sup>20</sup> J. Ciak, *Identyfikacja problemów i korzyści z wdrożenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego. Wyniki badań*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2017, t. 51, nr 4, s. 55–63.

<sup>21</sup> L. Grzesiak, P. Kabalski, *Audyt wewnętrzny w świetle wybranych teorii*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, t. 87, nr 143, s. 19–28.

- behawioralnej (dotyczyć może wyjaśniania roli audytu w identyfikacji i zaspokajaniu celów poszczególnych członków organizacji, a także łagodzenia konfliktu między nimi);
- aktora-sieci (badanie audytu wewnętrznego jako aktora sieciowego, złożonego z elementów ludzkich i nie-ludzkich);
- przedsiębiorczej teorii przedsiębiorstwa Franka Knighta (z tego punktu widzenia audyt wewnętrzny jest rozpatrywany odnośnie do radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością);
- zasobowej (odnosi się m.in. do badania roli audytu wewnętrznego w tworzeniu, rozwijaniu i ochronie kluczowych zasobów i kompetencji)<sup>22</sup>.

Odnosząc się do przywołanych teorii, warto zwrócić uwagę na znaczenie uwarunkowań sytuacyjnych, w szczególności wobec skrajnej turbulencji otoczenia. Równocześnie zainteresowanie budzą współczesne koncepcje zarządzania na rzecz odpowiedzialnego biznesu (realizującego równocześnie cele ekonomiczne, społecznie i ekologiczne), w tym w aspekcie strukturyzacji, podejścia sytuacyjnego, a także roli interesariuszy, legitymizacji działań organizacji wobec i w interakcji z interesariuszami oraz synergicznego oddziaływania interesariuszy<sup>23</sup>. Dostrzegane jest znaczenie teorii zasobowej, w tym roli kompetencji dotyczących odpowiedzialnego biznesu i *sustainability*, także w odniesieniu do bezpieczeństwa podmiotów gospodarczych<sup>24</sup>. Oddziaływania interesariuszy na rzecz realizacji ECSR przejawiają się m.in. w postaci zmian ustawowych, wprowadzania systemów zarządzania wg norm ISO (14001, 26000) czy stosowania odnawialnych źródeł energii<sup>25</sup>. Teoria strukturyzacji odnosząca się do instytucji oraz praktyk instytucjonalizacji jest rozpatrywana wśród kierunków badawczych odnoszących się do alternatywnej

<sup>22</sup> Eidem, *Wybrane teorie ekonomiczne i społeczne jako podstawa badań audytu wewnętrznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 522, s. 171–181.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021, s. 121–133, 165–169, 217–222.

<sup>24</sup> A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 86–92, 128–141.

<sup>25</sup> A. Wyszomirski, M. Olkiewicz, *Environmental Corporate Social Responsibility as a Tool for Creating the Future of Environmental Protection*, „Rocznik Ochrona Środowiska” 2020, t. 22, s. 1145–1161.

rachunkowości zarządczej podkreślającej znaczenie relacji społecznych. Teoria ta rozpatruje struktury społeczne w wymiarach: znaczenia, dominacji i legitymizacji. Podejście (perspektywa badawcza) do alternatywnej rachunkowości zarządczej może się wiązać ze społecznym zrozumieniem praktyki rachunkowości (podejście interpretatywne) lub może być opisywane jako krytyczne. To ostatnie dotyczy wpływu raportów przedsiębiorstw w zakresie rachunkowości na dystrybucję wartości, zysku i władzy<sup>26</sup>. Rozpatrując pojęcie zrównoważonej rachunkowości zarządczej, uwzględniającej wewnętrzną rachunkowość odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, bierze się pod uwagę jej wpływ na legitymizację przedsiębiorstwa zrównoważonego. Takie przedsiębiorstwo dokonuje harmonizacji celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i kulturowych. Legitymizacja dotyczy działań zarządczych w przedsiębiorstwie związanych z realizacją strategii odpowiedzialności społecznej<sup>27</sup>.

W realizacji audytów wykorzystać można dorobek (w tym odpowiednie normy i poradniki) związany ze sprawozdawczością i raportowaniem społecznej (także ekologicznej) odpowiedzialności biznesu<sup>28</sup>. Prezentowane są możliwości raportowania w polskich przedsiębiorstwach z wykorzystaniem standardów GRI. Zwrócono uwagę na niedostateczny stopień prezentacji wymaganych informacji odnośnie do aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych<sup>29</sup>. Zawartość raportów GRI wymaga sięgnięcia po informacje zarówno tradycyjnie gromadzone i przetwarzane przez system rachunkowości, jak i dane zawarte w innych systemach informacyjnych przedsiębiorstwa<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> A. Szychta, *Kierunki alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, nr 80 (136), s. 193–223.

<sup>27</sup> B. Zyznarska-Dworczak, *Zrównoważona rachunkowość zarządcza w świetle teorii legitymizacji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82 (138), s. 181–189.

<sup>28</sup> A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, *op. cit.*, s. 231–237.

<sup>29</sup> M. Karwowski, M. Raulinajtys-Grzybek, T. Chróstny, *Zastosowanie standardów GRI 2016 w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2020, nr 108 (164), s. 61–87.

<sup>30</sup> M. Raulinajtys-Grzybek, M. Karwowski, *Rachunkowość jako źródło informacji dla raportów GRI*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, t. 64, nr 2, s. 17–31.

Poniżej przedstawiono dorobek literatury, w tym autorów niniejszej publikacji, odnoszący się do możliwości tkwiących w wybranych koncepcjach zarządzania: doskonalenia organizacji, doskonalenia procesów w ramach zarządzania projektami, koncepcji ECSR i jej związków z doskonaleniem organizacji (model EFQM – European Foundation for Quality Management).

## ECSR w doskonaleniu organizacji

Koncepcja ECSR, uwypuklająca znaczenie problematyki ekologicznej, jest traktowana jako propozycja innowacyjna w stosunku do CSR<sup>31</sup>. Punktem wyjścia ECSR była koncepcja zarządzania środowiskiem naturalnym (*environmental management*) w powiązaniu z CSR<sup>32</sup>.

ECSR jest rozważana w aspekcie *sustainability* w biznesie korporacyjnym<sup>33</sup>. Zwraca się uwagę na wpływ ECSR na działania inwestycyjne<sup>34</sup>, a także na tworzenie ekoinnowacji<sup>35</sup>, na jej znaczenie

---

<sup>31</sup> P. Nigam, P.A. Chavla, *A conceptual study on environmental corporate social responsibility (ECSR)*, „Quarterly Journal of Management Development” 2018, vol. 49, nr 1, s. 84–87.

<sup>32</sup> S.-P. Chuang, S.-J. Huang, *The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital*, „Journal of Business Ethics” 2018, t. 150, nr 4, p. 991–1009.

<sup>33</sup> I.Z. Relá et al., *Effects of environmental corporate social responsibility on environmental well-being perception and the mediation role of community resilience*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2020, t. 27, nr 5, p. 2176–2187.

<sup>34</sup> M. Suska, *Environmental corporate social responsibility (ECSR) on the example of Polish champion oil, gas and mining companies*, „Sustainability” 2021, t. 13, 6179.

<sup>35</sup> F.J. Forcadell, F. Úbeda, E. Aracil, *The effect of environmental corporate social responsibility on industrial SMEs' innovation*, <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/45096/paper%20ECSR%20innov%20SME%2002-01-20%20sent%20to%20ACIEK.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 2.02.2022].

dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw<sup>36</sup> czy obniżenia emisji dwutlenku węgla<sup>37</sup>.

W autorskiej koncepcji ESCR kryteria ekologiczne mają charakter strategiczny, z uwypukleniem roli interesariuszy. Podkreśla się znaczenie budowy kompetencji ekologicznych, zarządzania zasobami niematerialnymi i innowacyjności ekologicznej. W odniesieniu do zasobów niematerialnych zwraca się uwagę na rolę uczenia się, zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym<sup>38</sup>.

ECSR można wykorzystać na poziomie całej organizacji, mając na względzie jej rozwój. Jednak wdrażanie celów rozwojowych wymaga monitorowania stopnia ich realizacji – do czego służy audytowanie. Podstawą takiego podejścia może być nastawienie projektowe i procesowe w organizacji, z wykorzystaniem dorobku związanego ze sprawozdawczością ECSR, jak i dorobku dotyczącego rachunkowości.

Osiągnięcie doskonałości organizacji opierać się może na różnych modelach odnoszących się do najważniejszych obszarów jej funkcjonowania. Pod uwagę brane są zarówno wyniki finansowe, pozafinansowe czy rynkowe, jak i osiągnięcia jakościowe oraz wpływ społeczny. Analizowana jest równowaga w obszarze rozwoju ekonomicznego (*profit*), społecznego (*people*) i środowiskowego (*planet*)<sup>39</sup>.

Wpływ społeczny według OECD dotyczy długoterminowych skutków interwencji rozwojowej i odnosi się do takich obszarów

---

<sup>36</sup> Eidem, *Effects of environmental corporate social responsibility on innovativeness of Spanish industrial SMEs*, „Technological Forecasting and Social Change” 2021, t. 162, 120355.

<sup>37</sup> H.-S. Kim, H.J. Jung, C.H. Lee, *Motivation for firm ECSR: firm's CO<sub>2</sub> emissions and search for renewable energy technology*, „Academy of Management” 2021, t. 1, 14144.

<sup>38</sup> A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 30–32.

<sup>39</sup> K. Łobos, *Modele doskonałości organizacyjnej*, [w:] idem, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2021, s. 113–119, [https://www.wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/do\\_pobrania/Lobos\\_Koncepcje\\_zarzadzania.pdf](https://www.wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/do_pobrania/Lobos_Koncepcje_zarzadzania.pdf) [dostęp: 16.05.2022].

jak sposób życia, środowisko, kultura, zdrowie czy gospodarka<sup>40</sup>. Może mieć swoje podstawy w działaniach przedsiębiorstwa opartych na założeniach tzw. potrójnego fundamentu (*triple bottom line*) na rzecz tworzenia takich wartości jak zysk – ludzie – planeta<sup>41</sup>, co przekłada się na działania społeczne i ekologiczne. W literaturze przedmiotu przedstawiono poglądy o wpływie społecznym przedsiębiorstw (społeczne reagowanie) w postaci oddziaływań o charakterze rynkowym, związanych ze środowiskiem naturalnym oraz tworzeniem programów i polityk społecznych. W tym kontekście podkreślano rolę raportowania społecznego, także w aspekcie ekologicznym<sup>42</sup>. Wpływ społeczny może być realizowany na podstawie posiadanego potencjału wpływu, definiowanego jako zdolności (*capabilities*) organizacji lub posiadane kompetencje (*competences*), łączące zdolności i know-how organizacji na rzecz oddziaływań na podmioty zewnętrzne. Podkreśla się znaczenie kombinacji własnych zasobów wewnętrznych, głównie niematerialnych<sup>43</sup>.

Popularny w Europie kontynentalnej model doskonałości organizacji EFQM może wykorzystywać założenia ECSR. Rozpatrywane jest w tym kontekście przywództwo (podkreślenie roli wartości proekologicznych i współpracy z interesariuszami), zarządzanie zasobami ludzkimi, wykorzystanie założeń rozwoju firm na podstawie wartości ekologicznych i ich implementacja w budowie strategii. Rozważania dotyczą także obszaru partnerstwa i zasobów, zadowolenia pracowników oraz klientów, związków z otoczeniem, a także efektów finansowych i wpływu społecznego. Ważną rolę odgrywa obszar procesów, których efektywność jest opisywana przez takie mierniki jak czas, jakość, koszty – co odnosi się także do projektowania i realizacji procesów związanych z aspektami

---

<sup>40</sup> J. Głowacki, *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, 2018, <https://nowakonfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny/> [dostęp: 12.08.2022].

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, t. 16, nr 4, s. 691–718.

<sup>43</sup> A. Chodyński, *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80.

społecznymi i ekologicznymi<sup>44</sup>. Aktualnie koncepcja ciągłego doskonalenia uwzględnia założenia rezyliencji organizacyjnej<sup>45</sup>.

## Standardy raportowania niefinansowego oraz wytyczne międzynarodowe

Wyrazem praktycznej realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być zarządzanie tą odpowiedzialnością (*corporate social management*), uwzględniające pomiar i raportowanie społeczno-ekologiczne<sup>46</sup>. Możliwe jest oparcie się na standardach ogólnych i sektorowych raportowania<sup>47</sup>. W Europie przyjęcie tzw. Zielonego Ładu stało się w ostatnich kilku latach impulsem do dynamicznych, wręcz rewolucyjnych zmian w zakresie raportowania niefinansowego. Należy wspomnieć o dyrektywach NFRD/CSRD, tzw. Taksonomii UE oraz standardach raportowania niefinansowego ESRS. Dyrektywa NFRD (Nonfinancial Disclosure Reporting Directive) była nowelizacją Dyrektywy 2013/34/UE w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek. Objęła duże jednostki, zatrudniające ponad 500 pracowników, jednocześnie będące jednostkami zainteresowania publicznego (JZP), takie jak publiczne spółki, banki, zakłady

<sup>44</sup> Idem, *The environmental aspect of ECSR in the concept of organisational improvement in the electric vehicles sector*, [w:] *The industry of electric vehicles: environmental, marketing and social aspects of management*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, K. Waśniewski, The Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University – AFM Publishing House, Kraków 2023, s. 53–70, <https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/baffb1d4-226e-4c7a-baad-e000f3ce9bf8/content> [dostęp: 6.11.2024].

<sup>45</sup> M.Z. Wiśniewska, *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2021, s. 257–259.

<sup>46</sup> M.W. McElroy, R.J. Jorna, J. van Engelen, *Sustainability quotients and the social footprint*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, t. 15, nr 4, s. 223–234, [za:] A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, op. cit., s. 255.

<sup>47</sup> W. Huszlak, *General and sector standards for social and ecological reporting*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. A. Chodyński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 111–130.

ubezpieczeń. Podmioty te na mocy Dyrektywy NFRD zobligowane zostały do ujęcia w swoich sprawozdaniach z działalności dodatkowego oświadczenia na temat informacji niefinansowych. Początkowo praktyką stało się prezentowanie przez wymagane jednostki kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, dotyczących poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji. Jednak brak wystandardyzowanych reguł i wymogów w zakresie raportowania niefinansowego oraz krytyka braku możliwości porównywania raportów niefinansowych zainteresowanych podmiotów przez poszczególnych interesariuszy spowodowały, że Komisja Europejska 21 kwietnia 2021 r. przyjęła projekt Dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju, czyli CSRD<sup>48</sup>. Wprowadziła ona kilka obowiązków:

- badanie istotności (*materiality study*),
- opracowanie raportu zgodnie z jednolitymi unijnymi standardami raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (ESRS, European Sustainability Reporting Standards),
- prezentację w formacie raportu XHTML,
- poddanie raportu badaniu przez niezależny podmiot – firmę uprawnioną do badania sprawozdań finansowych.

Ponadto podmioty podlegające obowiązkom wynikającym z CSRD zostały zobligowane do przeprowadzenia analizy oraz uwzględnienie w raporcie tzw. taksonomii, tj. informacji, w jaki sposób i w jakim stopniu działalność tego przedsiębiorstwa jest związana z działalnością gospodarczą, która kwalifikuje się jako zrównoważona środowiskowo (udział procentowy obrotu, CapEx i OpEx). Taksonomia UE stanowi narzędzie, którego rolą jest wsparcie inwestorów, w tym przedsiębiorców, w podejmowaniu świadomych decyzji inwestycyjnych w kierunku bardziej zrównoważonych działań gospodarczych. Celem taksonomii jest m.in. zapewnienie jasności oraz wspólnego rozumienia tego, jakie działania mogą być uznane za zrównoważone. Taksonomia UE ma

---

<sup>48</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz.U. L 322 z 16.12.2022.

również wesprzeć walkę ze zjawiskiem tzw. greenwashingu. Ponadto ustanowienie jasnych kryteriów kwalifikacji rodzajów działalności ma być kluczem do ukierunkowania przepływu kapitałów publicznych i prywatnych w kierunku zrównoważonych inwestycji, aby zgodnie z Europejskim Zielonym Ładem do 2050 r. Europa mogła osiągnąć neutralność pod względem emisji dwutlenku węgla.

Przyjęte przez Komisję Europejską Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) stanowią zestaw 12 uniwersalnych standardów, na który składają się dwa standardy przekrojowe („Wymogi ogólne” oraz „Ujawnienia ogólne”) oraz 10 standardów tematycznych obejmujących kwestie środowiskowe, społeczne oraz zarządcze.

## Rezyliencja organizacyjna

Uwzględnienie w ramach doskonałości organizacyjnej problematyki rezyliencji organizacyjnej ma szczególne znaczenie dla określenia przygotowania organizacji w przypadku skrajnej turbulencji otoczenia, także w sytuacjach katastrof, pandemii, ataków terrorystycznych czy wojny. Rezyliencja odnosi się do zachowań organizacji w sytuacjach kryzysów pozaekonomicznych, jest kojarzona z odpornością lub sprężystością<sup>49</sup>. Ta ostatnia dotyczy zachowań organizacji w skrajnie niekorzystnych warunkach<sup>50</sup>. Sprężystość odnoszona jest do stabilności<sup>51</sup>. Rozpatrywane są dwa wymiary rezyliencji: stabilność (*stability*) i elastyczność (*flexibility*). Stabilność, związana z pojęciem trwałości (*persistence*), dotyczy utrzymania głównych cech organizacji w połączeniu z określeniem szans w otoczeniu. Z kolei elastyczność umożliwia wykorzystanie zmian i przystosowanie się do pojawiających się szans, z uwzględnieniem

<sup>49</sup> A. Lipka, *Rezyliencja organizacji w warunkach cyberdyskredytacji – definicja i determinanty*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, r. 14, nr 2, cz. 2, s. 193–204.

<sup>50</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

<sup>51</sup> Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach...*, *op. cit.*, s. 201.

rozwiązań innowacyjnych<sup>52</sup>. W ramach zachowań rezyliencyjnych przedsiębiorstw analizie poddaje się poszczególne fazy kryzysu pozaekonomicznego<sup>53</sup>. Analiza możliwych zachowań rezyliencyjnych i przygotowania organizacji do takich zachowań może być przedmiotem audytu.

W odpowiedzi na rosnącą zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność w ostatnich latach, rośnie zainteresowanie koncepcją odporności organizacyjnej. Funkcja audytu wewnętrznego może przyczynić się do zwiększenia i utrzymania odporności organizacyjnej poprzez włączenie tego obszaru do planu audytu wewnętrznego. Isabel van Maaren proponuje model referencyjny dla audytu rezyliencji organizacyjnej, który zawiera dwie strony odporności: elementy miękkie (behawioralne), niematerialne, jak również twarde, bardziej namacalne. Pierwsza grupa obejmuje kategorie: ludzie, kultura i strategia, druga zawiera procesy/obiekty, zarządzanie i regulacje<sup>54</sup>. Użyteczna w ocenie rezyliencji może być również skala rezyliencji proponowana przez innych autorów, obejmująca trzy wymiary. Pierwszym wymiarem jest odporność, która obejmuje cztery elementy i mierzy zdolność organizacji do przetrwania i powrotu do „zdrowia” po niekorzystnych warunkach. Drugi wymiar (zwinności) obejmuje trzy pozycje i mierzy zdolność organizacji do szybkiego podejmowania działań. Trzeci wymiar (integralności) obejmuje trzy elementy i mierzy spójność wśród pracowników organizacji w obliczu niesprzyjających okoliczności<sup>55</sup>. Proponowany jest też czteropoziomowy model dojrzałości dla odporności organizacyjnej – MMOR (Maturity Model for Organizational Resilience). Organizacja może znajdować się

---

<sup>52</sup> M. DesJardine, P. Bansal, Y. Yang, *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460.

<sup>53</sup> A. Chodyński, *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa...*, op. cit.

<sup>54</sup> I. van Maaren, *A reference model for auditing organisational resilience*, „Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie” 2022, t. 96, nr 7–8, s. 201–211.

<sup>55</sup> D. Kantur, A. Iseri-Say, *Measuring organizational resilience: A scale development*, „Journal of Business Economics and Finance” 2015, vol. 4, nr 3, s. 456–472.

na jednym z następujących poziomów: kruchy (*fragile*), solidny (*robust*), odporny (*resilient*) i antykruchy (*antifragile*)<sup>56</sup>.

## Podejście procesowe a doskonalenie

Ocena doskonałości organizacyjnej może być realizowana w ramach audytów wewnętrznych. Doskonałość wiąże się z pojęciem jakości, czynnikami sukcesu oraz ciągłym doskonaleniem. Doskonałość (łac. *perfectio*) oznacza stan bezbłędny, harmonijny<sup>57</sup>. W prakseologii wskazuje się na pewne cechy doskonałej działalności: skuteczność, sprawność, ekonomiczność<sup>58</sup>, natomiast z istoty zarządzania wynika dążenie do doskonałości. Działania doskonalące to wszelkie działania umożliwiające usprawnianie działalności organizacji. W poszukiwaniach obszarów i możliwości doskonalenia zarządzania uwaga powinna być skupiona na doskonaleniu procesów, na co jednoznacznie zwraca uwagę Szymon Cyfert<sup>59</sup>. Doskonalenie jest podejściem, które poprzez ciągłe wprowadzanie zmian prowadzi do znaczącej poprawy jakości procesów i produktów, a także do wzrostu zadowolenia klientów oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa<sup>60</sup>. Celem procesu doskonalenia jest osiągnięcie założonego stanu idealnego, czyli doskonałości. Zatem doskonalenie jest sposobem, a doskonałość celem i efektem.

Doskonalenie działań organizacji odbywa się głównie poprzez doskonalenie procesów oraz wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego i bezpieczeństwa, metod i narzędzi zarządzania

<sup>56</sup> C. Ruiz-Martin, A. López-Paredes, G. Wainer, *What we know and do not know about organizational resilience*, „International Journal of Production Management and Engineering” 2018, t. 6, nr 1, s. 11–28.

<sup>57</sup> K. Hys, *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2015, s. 47.

<sup>58</sup> M. Juchniewicz, *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami*, s. 35–36.

<sup>59</sup> S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 25.

<sup>60</sup> M. Juchniewicz, *Koncepcje doskonalenia organizacji...*, *op. cit.*, s. 36.

służących doskonaleniu (np. SixSigma, Lean Management, Balanced Scorecard i innych najlepszych światowych rozwiązań w zakresie doskonalenia). Doskonałość jest związana z pojęciem dojrzałości, a więc zdolnością do realizacji określonych działań. Dojrzałości określane jest jako „stan pełni rozwoju”, „stan gotowości do określonych zadań”, „pełne ukształtowanie”. Mateusz Juchniewicz wskazuje, że proces osiągnięcia dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności aż do ich pełnego osiągnięcia w różnych wymiarach: ekonomicznym, społecznym czy biologicznym<sup>61</sup>. Doskonałość procesów wiąże się z różnym stopniem dojrzałości realizacji procesów. Podejście procesowe (Business Process Approach) jest obecnie jedną z kluczowych orientacji organizacji i zarządzania, najszerzej i najczęściej stosowanych w teorii i praktyce<sup>62</sup>. Istota tego podejścia polega na zastępowaniu mało elastycznych struktur funkcjonalnych znacznie elastyczniejszymi strukturami macierzowymi. Zarządzaniu podlegają tylko te działania, dzięki którym organizacja jest w stanie szybko i sprawnie zidentyfikować, zaspokoić czy wręcz kreować potrzeby i oczekiwania klienta<sup>63</sup>. Stopień zaawansowana wdrażania procesów w organizacji znajduje odzwierciedlenie w koncepcji dojrzałości procesowej organizacji<sup>64</sup>. Warto podkreślić, że podejście procesowe zawarte jest zarówno w koncepcji ECSR, jak i EFQM<sup>65</sup>. Coraz częściej w ramach doskonalenia funkcjonowania organizacji realizuje się działania zmierzające do doskonalenia procesów. W ramach ECSR (a także ESG) procesy mogą dotyczyć realizacji społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Procesy w tym obszarze są realizowane m.in. w ramach doskonalenia Strategicznej Karty Wyników SBSC (Sustainability Balanced Scorecard)<sup>66</sup>. Podejście procesowe można także wykorzystać

<sup>61</sup> *Ibidem*, s. 34–45.

<sup>62</sup> W. Huszlak, *Process excellence in electric vehicle service companies: environmental aspect*, [w:] *The industry of electric vehicles...*, op. cit., s. 89–112.

<sup>63</sup> P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 106.

<sup>64</sup> T.B. Kalinowski, *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 7.

<sup>65</sup> A. Chodyński, *The environmental aspect of ECSR in the concept of organizational improvement in the electric vehicles sector*, op. cit., s. 53–70.

<sup>66</sup> Idem, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 185–186.

przy realizacji samego procesu audytu nastawionego na aspekty ECSR (ESG).

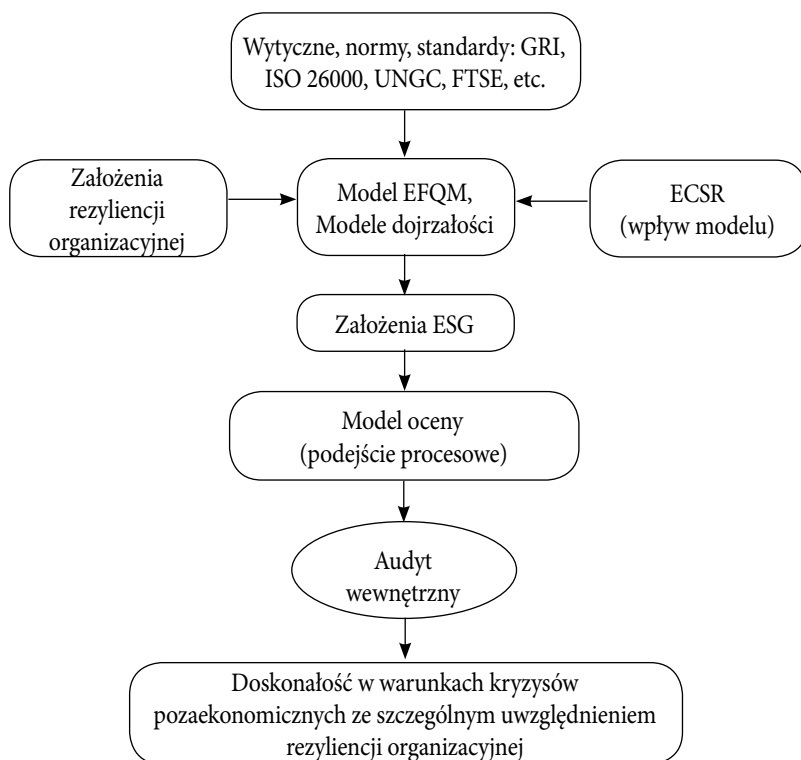
Wojciech Huszlak rozważa wykorzystanie podejścia procesowego w ramach profesjonalnego zarządzania projektami. Przy takim podejściu wymagane jest określenie mierników zdolności organizacji do sprawnego zarządzania projektami obszaru ECSR. Posłużyć się można różnymi modelami dojrzałości projektowej. Zaletą modeli dojrzałości jest możliwość wszechstronnego analizowania organizacji i kompleksowej ewaluacji z punktu widzenia kluczowych wymagań interesariuszy, przepisów prawnych oraz wewnętrznych założeń firmy dotyczących zarządzania. Ocena taka powinna koncentrować się na czterech głównych elementach: metodach i narzędziach, zasobach ludzkich, otoczeniu projektowym oraz zarządzaniu wiedzą związaną z projektem. Jednym z najbardziej znanych modeli, traktowanym jako referencyjny, jest model dojrzałości procesowej – Capability Maturity Model (CMM). Był on bazą do rozwoju modeli dojrzałości projektowej. Modele dojrzałości w zakresie zarządzania projektami precyzyjnie opisują składniki skonstruowanej w pełni idei kierowania projektami. Umożliwiają one ocenę efektywności działań firmy w kontekście prowadzenia projektów w różnych dziedzinach, takich jak: komunikacja wewnątrz zespołu projektowego, budowanie relacji z interesariuszami, koordynowanie zadań, identyfikacja ryzyka, definiowanie celów projektu, kontrola budżetu i harmonogramu projektów oraz zapewnienie wysokiej jakości wykonywanych prac i rezultatów projektu. Poziomy dojrzałości projektowej z kolei przedstawiają wskaźniki efektywności wymagane w różnych obszarach wiedzy o zarządzaniu projektami, takich jak kierowanie: integracją, zakresem, harmonogramem, czasem, wydatkami, pracownikami w projekcie, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami. Najpopularniejsze modele to Model Dojrzałości Zarządzania Projektami Kerznera, Prince2 Maturity Model (P2MM), PM Solutions Project Management Maturity Model (PMMM), Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> W. Huszlak, *Dojrzałość projektowa organizacji publicznych realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 41–60.

## Ujęcie modelowe audytu w doskonaleniu organizacji wykorzystujące założenia ECSR i ESG

Ocena założeń ESG i jej implementacja może być realizowana z wykorzystaniem współczesnych poglądów na zarządzanie organizacjami. Mając na uwadze zaprezentowane wcześniej poglądy oraz dorobek autorów, przedstawiono modelowe ujęcie audytu społecznego i ekologicznego w doskonaleniu organizacji, w szczególności wykorzystujące założenia ECSR i ESG.

Rysunek 1. Aspekty społeczne i ekologiczne audytu w doskonaleniu organizacji w warunkach kryzysów pozaekonomicznych – ujęcie modelowe wykorzystujące założenia ECSR i ESG



Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanym ujęciu odniesiono się do kryzysów pozaekonomicznych, charakteryzujących się koniecznością zachowań rezyliencyjnych organizacji w sytuacjach krańcowej turbulencji otoczenia

(m.in. katastrof ekologicznych czy aktów terroru). Propozycja ta odnosić się może także do sytuacji turbulencji otoczenia, która nie przyjmuje postaci krańcowej.

1. Punktem wyjścia powinna ocena doskonałości organizacji z wykorzystaniem doskonałości procesów – uwzględnienie aspektów ekologicznych i społecznych.
2. W ocenie doskonałości powinien być brany pod uwagę dorobek teoretyczny i praktyczny dotyczący EFQM oraz ECSR wraz z ich wzajemnymi powiązaniem; może być uwzględniany dorobek związany z budową kompetencji organizacji, zasobów niematerialnych (w tym ocena kapitału intelektualnego, stan zaawansowania zarządzania wiedzą), innowacyjność społeczna i ekologiczna podmiotu.
3. W ocenie doskonałości należy brać pod uwagę zachowania organizacji przy różnej (także skrajnej) turbulencji otoczenia, możliwości zachowań rezyliencyjnych w sytuacjach zagrożeń wywołujących w przedsiębiorstwach kryzysy ekonomiczne i pozaekonomiczne.
4. W przygotowaniu audytów ESG wykorzystać można dorobek raportowania społecznego i ekologicznego.
5. Można rozpatrzyć wpływ społeczny działalności firmy ocenianej w ramach audytu.

## Podsumowanie

Przyjęcie w ostatnich latach regulacji związanych z Zielonym Łądem UE, w szczególności dotyczących raportowania, niewątpliwie wpłynie na konieczność przeprowadzenia szeregu zmian nie tylko w przedsiębiorstwach objętych regulacjami, ale również w przedsiębiorstwach współpracujących z nimi oraz przedsiębiorstwach finansowych. Każdy z obszarów raportowania pozafinansowego (Taksonomia, CSRD, przejrzystość wynagrodzeń) wymaga podjęcia działań diagnostycznych na etapie dostosowań do wymogów regulacyjnych, a następnie – cyklicznego monitorowania i weryfikacji zgodności podejmowanych działań z przyjętymi planami. Ta rola przypada audytorom. Ogromna złożoność raportowania pozafinansowego (ESG) musi uwzględniać rosnącą rolę czynnika

ekologicznego i społecznego, w czym pomocne może być ujęcie modelowe audytu społecznego i ekologicznego, pozwalające na dążenie do doskonałości z uwzględnieniem uwarunkowań otoczenia, w szczególności odnoszących się do kryzysów pozaekonomicznych. Przedstawiony model koncepcyjny wymaga dalszych badań teoretycznych i weryfikacji empirycznej.

## Bibliografia

- Audyt ESG*, Agencja Ratingu Społecznego, <http://www.audytesg.bxm.pl/audyt-esg.html> [dostęp: 7.02.2023].
- Bojdak P., *Audyt wewnętrzny jako metoda usprawnienia działalności firmy*, „Journal of Modern Management Process” 2016, t. 1, nr 1, s. 50–58.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 30–32.
- Chodyński A., *The environmental aspect of ECSR in the concept of organizational improvement in the electric vehicles sector*, [w:] *The industry of electric vehicles: environmental, marketing and social aspects of management*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, K. Waśniewski, The Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University – AFM Publishing House, Kraków 2023, s. 53–70, <https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/baffb1d4-226e-4c7a-baad-e000f3ce9bf8/content> [dostęp: 6.11.2024].
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021.
- Chodyński A., *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Chodyński A., *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

- Chodyński A., *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chuang S.-P., Huang S.-J., *The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital*, „Journal of Business Ethics” 2018, t. 150, nr 4, p. 991–1009.
- Ciak J., *Identyfikacja problemów i korzyści z wdrożenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego. Wyniki badań*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2017, t. 51, nr 4, s. 55–63.
- Corporate sustainability reporting*, European Commission, [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) [dostęp: 5.02.2023].
- CSR – *Social Audit – Supplier Audits*, CSR Company International, <https://www.csr-company.com/our-services/csr-audit> [dostęp: 5.02.2023].
- Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- De R., *CSR Audit vs Corporate Responsibility Index*, 19.06.2022, <https://www.rupanjanade.com/post/csr-audit-vs-corporate-responsibility-index> [dostęp: 5.02.2023].
- DesJardine M., Bansal P., Yang Y., *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460.
- Duliniec A., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne – przejściowa moda czy trwała tendencja?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 1 (937), s. 39–49.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz.U. L 322 z 16.12.2022.
- Forcadell F.J., Úbeda F., Aracil E., *Effects of environmental corporate social responsibility on innovativeness of Spanish industrial SMEs*, „Technological Forecasting and Social Change” 2021, t. 162, 120355.
- Forcadell F.J., Úbeda F., Aracil E., *The effect of environmental corporate social responsibility on industrial SMEs’ innovation*, <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/45096/paper%20ECSR%20innov%20>

- SME%2002-01-20%20sent%20to%20ACIEK.pdf?sequence=1&isAllowed=y [dostęp: 2.02.2022].
- Głowacki J., *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, 2018, <https://nowa-konfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny/> [dostęp: 12.08.2022].
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Grzesiak L., Kabalski P., *Audyt wewnętrzny w świetle wybranych teorii*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, t. 87, nr 143, s. 19–28.
- Grzesiak L., Kabalski P., *Wybrane teorie ekonomiczne i społeczne jako podstawa badań audytu wewnętrznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 522, s. 171–181.
- Halaburda M., Bernaciak A., *Environmental Protection in the Perspective of CSR Activities Undertaken by Polish Enterprises of the Construction Industry*, „Ekonomia i Środowisko” 2020, t. 75, nr 4, s. 122–133.
- Huszlak W., *Dojrzałość projektowa organizacji publicznych realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 41–60.
- Huszlak W., *General and sector standards for social and ecological reporting*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. A. Chodyński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 111–130.
- Huszlak W., *Process excellence in electric vehicle service companies: environmental aspect*, [w:] *The industry of electric vehicles: environmental, marketing and social aspects of management*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, K. Waśniewski, The Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University – AFM Publishing House, Kraków 2023, s. 89–112, <https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/baffb1d4-226e-4c7a-baad-e000f-3ce9bf8/content> [dostęp: 6.11.2024].
- Hys K., *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2015.
- Juchniewicz M., *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami*, s. 34–45.
- Kalinowski T.B., *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Karwowski M., Raulinajtys-Grzybek M., Chróstny T., *Zastosowanie standardów GRI 2016 w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2020, nr 108 (164), s. 61–87.

- Kantur D., Iseri-Say A., *Measuring organizational resilience: A scale development*, „Journal of Business Economics and Finance” 2015, vol. 4, nr 3, s. 456–472.
- Kim H.-S., Jung H.J., Lee C.H., *Motivation for firm ECSR: firm's CO<sub>2</sub> emissions and search for renewable energy technology*, „Academy of Management” 2021, t. 1, 14144.
- Kurihama R., *Role for Auditing in Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Under New Corporate View*, „Corporate Ownership & Control” 2007, t. 5, nr 1, s. 109–119.
- Lipka A., *Rezyliencja organizacji w warunkach cyberdyskredytacji – definicja i determinanty*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, r. 14, nr 2, cz. 2, s. 193–204.
- Lee J., Kim S., Kim E., *Environmental Responsibility, Social Responsibility, and Governance from the Perspective of Auditors*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, t. 19, nr 19, 12181.
- Łobos K., *Modele doskonałości organizacyjnej*, [w:] idem, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2021, s. 113–119, [https://www.wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/do\\_pobrania/Lobos\\_Koncepcje\\_zarzadzania.pdf](https://www.wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/do_pobrania/Lobos_Koncepcje_zarzadzania.pdf) [dostęp: 16.05.2022].
- Maaren I. van, *A reference model for auditing organisational resilience*, „Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie” 2022, t. 96, nr 7–8, s. 201–211.
- Morimoto R., Ash J., Hope C., *Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice*, „Journal of Business Ethics” 2005, t. 62, nr 4, s. 315–325.
- Nigam P., Chavla P.A., *A conceptual study on environmental corporate social responsibility (ECSR)*, „Quarterly Journal of Management Development” 2018, vol. 49, nr 1, s. 84–87.
- Owusu Ch.A., Frimpong S., *Corporate Social and Environmental Audit: Perceived Responsibility or Regulatory Requirement?*, „Research Journal of Finance and Accounting” 2012, t. 3, nr 4, s. 47–56.
- Raulinajtys-Grzybek M., Karwowski M., *Rachunkowość jako źródło informacji dla raportów GRI*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, t. 64, nr 2, s. 17–31.
- Rela I.Z., Awang A.H., Ramli Z., Sum S.M., Meisanti M., *Effects of environmental corporate social responsibility on environmental well-being perception and the mediation role of community resilience*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2020, t. 27, nr 5, p. 2176–2187.
- The Role of Auditors in Company-Prepared Information: Present and Future*, CAQ. Center for Audit Quality, 2019, [https://thecaqprod.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2020/01/caq\\_role\\_of\\_auditors\\_present\\_future\\_2019-12.pdf](https://thecaqprod.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2020/01/caq_role_of_auditors_present_future_2019-12.pdf) [dostęp: 5.02.2023].

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32020R0852> [dostęp: 23.09.2023].
- Ruiz-Martin C., López-Paredes A., Wainer G., *What we know and do not know about organizational resilience*, „International Journal of Production Management and Engineering” 2018, t. 6, nr 1, s. 11–28.
- SGS, <https://www.sgs.pl/pl-pl/campaigns/uslugi-sgs-w-zakresie-esg/certyfikacja-esg> [dostęp: 8.02.2023].
- Suska M., *Environmental corporate social responsibility (ECSR) on the example of Polish champion oil, gas and mining companies*, „Sustainability” 2021, t. 13, 6179.
- Szychta A., *Kierunki alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, t. 80 (136), s. 193–223.
- Tian H., Liu X, *Pro-Environmental Behavior Research: Theoretical Progress and Future Directions*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, t. 19, nr 11, 6721.
- Prioritizing Environmental, Social and Governance: Exploring Internal Audit's Role as a Critical Collaborator*, 8.02.2022, The Institute of Internal Auditors, [https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/prioritizing-environmental-social-and-governance-exploring-internal-audits-role-as-a-critical-collaborator/?\\_cldee=b2ZmaWNIQGlpYS5vcmcucGw%3d&recipientid=contact-b397ecc82ac9446d88aa20a3994f1469-bd15a00ed61c4aacbb2e1e197b08ee88&esid=b5edbeda-0994-ec11-a3-10-00155dc118e5](https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/prioritizing-environmental-social-and-governance-exploring-internal-audits-role-as-a-critical-collaborator/?_cldee=b2ZmaWNIQGlpYS5vcmcucGw%3d&recipientid=contact-b397ecc82ac9446d88aa20a3994f1469-bd15a00ed61c4aacbb2e1e197b08ee88&esid=b5edbeda-0994-ec11-a3-10-00155dc118e5) [dostęp: 7.02.2023].
- What is a Sustainability Audit?*, ESG. The Report, <https://esgthereport.com/what-is-a-sustainability-audit/> [dostęp: 5.02.2023].
- Wyszmirski A., Olkiewicz M., *Environmental Corporate Social Responsibility as a Tool for Creating the Future of Environmental Protection*, „Rocznik Ochrona Środowiska” 2020, t. 22, s. 1145–1161.
- Wiśniewska M.Z., *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2021.
- Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review”, 1991, t. 16, nr 4, s. 691–718.
- Zyznarska-Dworczak B., *Zrównoważona rachunkowość zarządcza w świetle teorii legitymizacji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, nr 82 (138), s. 181–189.



Izabela Kapera

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0003-1691-5275>

# Sytuacja demograficzna Polski w kontekście polityki zdrowotnej i zarządzania systemem ochrony zdrowia<sup>1</sup>

## Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza zagadnień związanych z sytuacją demograficzną w Polsce i na tym tle – zasygnalizowanie podstawowych kierunków dotyczących planowania oraz organizowania systemu ochrony zdrowia. Zanalizowano dane dotyczące liczby ludności, przyrostu naturalnego, struktury wiekowej, migracji, a także zagadnienia związane z oczekiwaną liczbą lat w zdrowiu, oczekiwaną długością życia, liczbą i przyczyną zgonów w Polsce. Zwiększający się udział osób starszych w populacji będzie w coraz większym zakresie wpływał na konieczność zmian w zakresie usług medycznych. Wyzwani z perspektywy demografii, stojących przed polskim systemem ochrony zdrowia, jest jednak więcej. Nagłym problemem jest dalsze jego dostosowanie do napływu uchodźców z Ukrainy i migrantów z innych krajów.

**Słowa kluczowe:** zdrowie, demografia, zarządzanie systemem ochrony zdrowia

## Demographic situation of Poland in the context of health policy and management of the health care system

### Abstract

The purpose of the chapter is to analyze issues related to the demographic situation in Poland and, with this background, to signal basic directions for planning and organizing the health care system. The study analyzed data on population, natural increase, age structure,

---

<sup>1</sup> Badania zostały dofinansowane w ramach subwencji Ministerstwa Edukacji i Nauki nr WSUB/2022/10/00007.

migration, as well as issues related to the expected number of years in health, life expectancy, number and cause of death in Poland. The increasing proportion of elderly people in the population will increasingly affect the need for changes in medical services. However, there are more challenges from a demographic perspective facing the Polish health care system. A pressing problem is its further adaptation to the influx of refugees from Ukraine and migrants from other countries.

**Keywords:** health, demography, health system management

## Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie, w tym starzenie się społeczeństw, sprawiają, że konieczne jest zwrócenie większej uwagi na planowanie i organizowanie usług zdrowotnych. Analiza danych demograficznych ułatwia zidentyfikowanie przyszłych potrzeb populacji w zakresie zdrowia i opieki zdrowotnej. Ma to istotne znaczenie dla oceny wzajemnych powiązań czynników wpływających na zdrowie i jest kluczowe dla polityki w tym zakresie. Prezentowane zagadnienie – mimo nieustającej debaty – nadal wymaga kompleksowych i aktualnych analiz naukowych dotyczących aspektów leżących na styku zarządzania, zdrowia oraz demografii. Kwestie związane ze zdrowiem i opieką zdrowotną są złożone, a zintegrowane, multidyscyplinarne podejście ma kluczowe znaczenie. Partnerstwo pomiędzy specjalistami w dziedzinie zarządzania i zdrowia, geografami i demografami może pomóc w utrzymaniu innowacyjnego podejścia do rozwiązywania złożonych problemów, a także przyczynić się do zmniejszania nierówności w zakresie dostępu do opieki zdrowotnej. Celem pracy jest analiza zagadnień związanych z sytuacją demograficzną w Polsce i na tym tle – zasygnalizowanie podstawowych kierunków dotyczących planowania oraz organizowania systemu ochrony zdrowia. W ramach badań poddano analizie dane dotyczące liczby ludności, przyrostu naturalnego, struktury wiekowej, migracji, informacje związane z oczekiwaną liczbą lat w zdrowiu, oczekiwaną długością życia, liczbą i przyczyną zgonów w Polsce. Ostatnią część rozdziału poświęcono zagadnieniu zasobów kadry medycznej, ponieważ i w tym przypadku widać wpływ starzenia się społeczeństwa.

## System ochrony zdrowia w Polsce - zarządzanie i nakłady publiczne. Podstawowe założenia

Zgodnie z artykułem 68 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej każdy ma prawo do ochrony zdrowia, a obywatelom, niezależnie od ich sytuacji materialnej, władze publiczne zapewniają równy dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych<sup>2</sup>. Wytaczanie kierunków polityki zdrowotnej państwa należy do zadań ministerstwa zdrowia. Według WHO

polityka zdrowotna odnosi się do decyzji, planów i działań podejmowanych w celu osiągnięcia określonych celów opieki zdrowotnej w społeczeństwie. Jasno określona polityka zdrowotna pozwala osiągnąć wiele celów: definiuje wizję przyszłości, co z kolei pomaga ustalić cele i punkty odniesienia w perspektywie krótko- i średnioterminowej. Określa priorytety i oczekiwane role różnych grup, a także buduje konsensus i informuje ludzi<sup>3</sup>.

Rozwój polityki zdrowotnej obejmuje trzy etapy: identyfikację głównych problemów chorobowych, projektowanie systemów opieki zdrowotnej oraz określenie, co rządy mogą zrobić, wykorzystując pełen zakres instrumentów polityki<sup>4</sup>. System ochrony zdrowia działa na podstawie szeregu aktów prawnych, wśród których wymienić należy przede wszystkim Konstytucję RP z 1997 r., ustawę z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych<sup>5</sup>, ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej<sup>6</sup>, a także przepisy harmonizujące prawo polskie z prawem UE<sup>7</sup>. Zadania z zakresu zdrowia publicznego, podmioty uczestniczą-

<sup>2</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483, z późn. zm.

<sup>3</sup> WHO, *Health Policy*, [https://web.archive.org/web/20200908234351/https://www.who.int/topics/health\\_policy/en/](https://web.archive.org/web/20200908234351/https://www.who.int/topics/health_policy/en/) [dostęp: 07.01.2024].

<sup>4</sup> D.T. Jamison, W.H. Mosley, *Disease control priorities in developing countries: health policy responses to epidemiological change*, „American Journal of Public Health” 1991, t. 81, nr 1, s. 15–22.

<sup>5</sup> Dz.U. z 2004 r., nr 210, poz. 2135 z późn. zm.

<sup>6</sup> Dz.U. z 2011 r., nr 112, poz. 654, z późn. zm.

<sup>7</sup> *Zdrowa Przyszłość. Ramy Strategiczne Rozwoju Systemu Ochrony Zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.*, załącznik do uchwały nr 196/2021 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2021 r., Ministerstwo Zdrowia, s. 28.

ce w ich realizacji oraz zasady finansowania zadań z omawianego zakresu zostały określone w ustawie z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym<sup>8</sup>. Zadania te obejmują między innymi:

- monitorowanie i ocenę stanu zdrowia społeczeństwa, zagrożeń zdrowia oraz jakości życia związanej ze zdrowiem społeczeństwa;
- profilaktykę chorób;
- analizę adekwatności i efektywności udzielanych świadczeń opieki zdrowotnej w odniesieniu do rozpoznanych potrzeb zdrowotnych społeczeństwa;
- rozwój kadr uczestniczących w realizacji zadań z zakresu zdrowia publicznego;
- ograniczanie nierówności w zdrowiu wynikających z uwarunkowań społeczno-ekonomicznych<sup>9</sup>.

Zadania z zakresu zdrowia publicznego koordynuje minister właściwy do spraw zdrowia, który współdziała w tym zakresie z organami władzy publicznej, jednostkami podległymi lub nadzorowanymi. W realizacji tych zamierzeń uczestniczą zgodnie z kompetencjami organy administracji rządowej, państwowe jednostki organizacyjne, jednostki samorządu terytorialnego w zakresie zadań własnych dotyczących ochrony i promocji zdrowia oraz podmioty, których cele statutowe lub przedmiot działalności dotyczą spraw objętych wskazanymi w ustawie zadaniami. Za finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej w powszechnym, publicznym polskim systemie ubezpieczenia zdrowotnego odpowiada NFZ. W cyklicznych badaniach system ochrony zdrowia w Polsce jest nisko oceniany przez mieszkańców kraju – część z uczestników takich badań uważa, że problemem są zbyt małe nakłady na opiekę zdrowotną lub że pieniądze przeznaczone na ten cel są źle wykorzystywane<sup>10</sup>. Według danych GUS (tabela 1) nakłady na ochronę zdrowia w Polsce rosną, ale nadal (w relacji do PKB) pozostają jednymi z najniższych w stosunku do innych państw Unii Europejskiej.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym, Dz.U. z 2015 r., poz. 1916 z późn. zm.

<sup>9</sup> *Ibidem*, art. 2.

<sup>10</sup> *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia...*, *op. cit.*, s. 32, 34.

Tabela 1. Nakłady publiczne na ochronę zdrowia i ich udział w PKB dla roku bieżącego N<sup>a</sup> i N-2 zgodnie z ustawą (2021–2022)

Rok	PKB N-2 zgodnie z ustawą <sup>b</sup>	PKB dla roku bieżącego (N) <sup>c</sup>	Plan <sup>b</sup>		Wykonanie		
			w mld PLN		% PKB N-2 <sup>b</sup>	% PKB N <sup>c</sup>	
2021	2273,6	2622,2	120,5	5,30	141,3	6,22	5,39
2022	2323,9	3078,3	133,6	5,75	151,0	6,50	4,91

<sup>a</sup> Literą N oznaczono rok, którego dotyczą dane o nakładach na zdrowie (Plan i Wykonanie).

<sup>b</sup> Zgodnie z art. 131c ust. 2 ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, dla wydatków za 2021 r. punktem odniesienia jest PKB za 2019 r., a dla 2022 r. – rok 2020. <sup>c</sup> Według aktualnych danych GUS o PKB, <https://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne> (aktualizacja 20.04.2023 r.).

Źródło: GUS, *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2022*, Warszawa–Kraków 2023, s. 175, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/13/1/zdrowie\\_i\\_ochrona\\_zdrowia\\_2022.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/13/1/zdrowie_i_ochrona_zdrowia_2022.pdf) [dostęp: 07.01.2024].

Główne wyzwania oraz kierunki zmian dotyczące rozwoju systemu ochrony zdrowia w Polsce zostały zidentyfikowane w dokumencie strategicznym *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne dla systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.*

## Sytuacja demograficzna Polski

### Liczba ludności

Według stanu na 31.12.2022 r. w Polsce żyło 37 766 tys. osób<sup>11</sup>. Liczba ludności w Polsce osiągnęła 38 mln w 1990 r. Obecnie Polacy stanowią ponad 8% populacji UE. Przyrost naturalny w Polsce jest ujemny (tabela 2).

Tabela 2. Ważniejsze dane o liczbie ludności i ruchu naturalnym w Polsce (2021–2022)

Rok	Liczba ludności (stan w dniu 31.12)	Urodzenia żywe	Zgony		Przyrost naturalny
			ogółem	w tym zgony niemowląt	
w tysiącach					
2022	37 766	305,1	448,4	1,2	-143,3
2021	37 908	331,5	519,5	1,3	-188,0

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, *Rocznik Demograficzny*, Warszawa 2023.

<sup>11</sup> GUS, *Rocznik Demograficzny*, Warszawa 2023, s. 26.

Prognozy Eurostatu wskazują na dalsze zmniejszanie się liczby ludności Polski (tabela 3) oraz zwiększanie się odsetka osób starszych i wzrost mediany wieku Polaków.

Tabela 3. Stan ludności – prognozy dla Polski

Rok	2075	2080	2085	2090	2095	2100
Liczba ludności (stan w dniu 1.01)	30 061 943	29 295 630	28 657 545	28 185 373	27 868 033	27 655 094

Źródło: opracowanie na podstawie: *Population on 1<sup>st</sup> January by age, sex and type of projection*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ\\_19NP\\_\\_custom\\_976176/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ_19NP__custom_976176/default/table?lang=en) [dostęp: 12.01.2023].

Kluczowym elementem w prognozowaniu przyszłych potrzeb dotyczących polityki społecznej są wskaźniki płodności. Współczynnik dzietności<sup>12</sup> w Polsce w 2021 r. wyniósł 1,330 i był niższy niż w roku poprzednim (1,378)<sup>13</sup>. W 2022 r. spadł do poziomu 1,261<sup>14</sup>. Dla porównania w 2017 r. kształtował się na poziomie 1,453<sup>15</sup>. Obecne pokolenie osób starszych ma wysoki poziom małżeństw i niski poziom rozwodów. Według danych GUS w 2021 r. w Polsce miało miejsce 60 687 rozwodów (w 2020 r. – 51 164), co oznacza 16 rozwodów na 10 tys. ludności (w 2020 r. wielkość ta wyniosła 13,4)<sup>16</sup>. Rosnąca liczba rozwodów to kolejne wyzwanie w kontekście omawianego zagadnienia. Należy mieć więc na uwadze nie tylko większą liczbę osób starszych w populacji, ale także zapewnienie opieki samotnym seniorom. Następną istotną kwestią dotyczy oczekiwanego trwania życia w zdrowiu i przeciętnego dalszego trwania życia<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> Współczynnik dzietności oznacza liczbę dzieci, które urodziłyby przeciętnie kobieta w ciągu całego okresu rozrodczego (15–49 lat) przy założeniu, że w poszczególnych fazach tego okresu rodziłyby z intensywnością obserwowaną w badanym roku, tzn. przy przyjęciu cząstkowych współczynników płodności z tego okresu za niezmiennie.

<sup>13</sup> GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> [dostęp: 12.01.2023].

<sup>14</sup> GUS, Struktura ludności, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc,16,1.html> [dostęp: 07.01.2024].

<sup>15</sup> GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> [dostęp: 12.01.2023].

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Według GUS „oczekiwane trwanie życia w zdrowiu” to współczynnik obrazujący sytuację zdrowotną ludności, obliczany na podstawie tablic trwania

Według danych GUS w 2019 r. przeciętna długość życia mężczyzn wynosiła 74,1 roku, a kobiet była o 7,7 roku dłuższa i kształtowała się na poziomie 81,8 lat. Sytuację w tym względzie, w następnych latach (2021–2022), przedstawiono w tabeli 4. Różni się ona pomiędzy poszczególnymi grupami społeczno-ekonomicznymi (m.in. grupami o różnym statusie materialnym), grupami o różnych poziomach wykształcenia, grupami zawodowymi, mieszkańcami różnych regionów i województw czy miast i wsi<sup>18</sup>.

Tabela 4. Oczekiwane trwanie życia w zdrowiu oraz przeciętne dalsze trwanie życia ludności w Polsce w 2022 r.

Wiek	mężczyźni						kobiety					
	0	15	30	45	60	65	0	15	30	45	60	65
Oczekiwane trwanie życia w zdrowiu	60,1	46,2	32,6	20,1	10,1	7,6	63,7	49,7	35,7	22,6	11,5	8,6
Przeciętne dalsze trwanie życia	73,4	58,9	44,5	30,7	18,7	15,3	81,1	66,5	51,7	37,2	23,6	19,5

Źródło: GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> [dostęp: 7.01.2024].

Światowa oczekiwana długość życia w chwili urodzenia wzrosła z 66,8 lat w 2000 r. do 73,3 lat w 2019 r., a oczekiwana długość życia w zdrowiu w chwili urodzenia wzrosła z 58,3 do 63,7 lat<sup>19</sup>. Obecne szacunki wskazują, że pandemia COVID-19 spowalnia lub odwraca trend rosnący średniej długości życia i oczekiwanej długości życia w zdrowiu, powodując, że wielkości te spadły „w niektórych krajach o rok do dwóch lat, a w kilku innych o mniej”<sup>20</sup>. Na zdrowie jednostek wpływają między innymi uwarunkowania genetyczne,

---

życia oraz indywidualnie i subiektywnie postrzeganej niepełnosprawności. Interpretuje się go jako przewidywaną średnią liczbę lat, jaką ma do przeżycia bez niepełnosprawności osoba w wieku  $x$  ukończonych lat, pod warunkiem, że warunki umieralności i utraty zdrowia populacji utrzymają się na obecnym poziomie.

<sup>18</sup> *Strategia deinstytucjonalizacji: opieka zdrowotna nad osobami starszymi*, załącznik nr 1 do dokumentu *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia...*, op. cit., s. 12.

<sup>19</sup> WHO, *World Health Statistics 2022. Monitoring health for the SDGs – Sustainable Development Goals*, Geneva 2022, s. 21.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 24

a także ich przeszłe i obecne doświadczenia oraz środowisko, w tym te z wczesnego okresu życia.

## Migracje

Według danych GUS na koniec 2022 r. poza granicami Polski przebywało czasowo około 1 523 tys. stałych mieszkańców kraju, większość z nich – około 1 436 tys. – pozostawała w Europie<sup>21</sup>. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej, w związku z masowymi wyjazdami do krajów UE, saldo migracji było wyraźnie ujemne. Sytuacja zmieniła się diametralnie po 2014 r. wraz z napływem migrantów z Ukrainy. Obecnie została spotęgowana wydarzeniami z 2022 r. Działania wojenne spowodowały, że w okresie od lutego do kwietnia granice Polski przekroczyły ponad 3 mln uchodźców wojennych, w tym samym okresie na Ukrainę wyjechało ponad 880 tys. osób<sup>22</sup>. Na koniec kwietnia 2022 r. 1 mln osób z Ukrainy zarejestrowało się w celu uzyskania polskiego numeru identyfikacyjnego, wśród nich było 8% dzieci, 42% kobiet (w wieku produkcyjnym) i około 4% osób starszych (powyżej 65 lat)<sup>23</sup>. Tak duży napływ uchodźców z Ukrainy generuje liczne wyzwania w odniesieniu do polityki społecznej, w tym także dla polskiego systemu ochrony zdrowia. W kraju przebywają także migranci z innych państw, niejednokrotnie różnych kulturowo – zapewnienie im odpowiedniej opieki medycznej wymaga wzmożonych działań już na podstawowym etapie niwelowania bariery językowej.

## Ogólna sytuacja zdrowotna ludności Polski

Według danych GUS, w 2022 r. w Polsce odnotowano 448 448 zgonów<sup>24</sup>. Najwięcej zgonów notuje się w grupie wiekowej 80–89 lat,

<sup>21</sup> GUS, *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2017–2022* [dostęp: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-dlugookresowych-w-latach-2017-2022,18,1.html>] [dostęp: 7.01.2024].

<sup>22</sup> M. Duszczyk, P. Kaczmarczyk, *Wojna i migracja: napływ uchodźców wojennych z Ukrainy i możliwe scenariusze na przyszłość*, „CMR Spotlight – Centre of Migration Research Newsletter” 2022, nr 4 (39), s. 6.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>24</sup> GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl> [dostęp: 7.01.2024].

a najmniej w wieku 10–19 lat. Polacy najczęściej umierają z powodu chorób krążenia i nowotworów. „Poziom umieralności z powodu głównych przyczyn zgonów jest w Polsce wyższy niż przeciętny w krajach UE”<sup>25</sup>.

Tabela 5. Wybrane dane dotyczące sytuacji zdrowotnej Polski na tle świata i regionu europejskiego WHO

	Prawdopodobieństwo zgonu między 30. a 70. rokiem życia z powodu dowolnej choroby układu krążenia, nowotworu, cukrzycy lub przewlekłej choroby układu oddechowego (%)	Wskaźnik samobójstw (na 100 000 osób)	Konsumpcja alkoholu na mieszkańca (≥ 15 lat; w litrach czystego alkoholu)	Wskaźnik śmiertelności w ruchu drogowym (na 100 000 osób)	Młodzież – wskaźnik urodzeń (na 1000 kobiet w wieku 15–19 lat)
	2019	2019	2019	2019	2012–2020
Polska	17,0	11,3	11,9	9,4	9,4
Region europejski <sup>a</sup>	16,3	12,8	9,5	7,4	17,1
Globalnie	17,8	9,2	5,8	16,7	42,5

<sup>a</sup> Region europejski WHO: Albania, Andora, Armenia, Austria, Azerbejdżan, Białoruś, Belgia, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Gruzja, Niemcy, Grecja, Węgry, Islandia, Irlandia, Izrael, Włochy, Kazachstan, Kirgistan, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Malta, Monako, Czarnogóra, Holandia, Macedonia Północna, Norwegia, Polska, Portugalia, Republika Mołdawii, Rumunia, Federacja Rosyjska, San Marino, Serbia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Tadżykistan, Turcja, Turkmenistan, Ukraina, Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej, Uzbekistan.

Źródło: opracowanie na podstawie: WHO, *World Health Statistics 2022. Monitoring health for the SDGs – Sustainable Development Goals*, Geneva 2022, s. 102–104.

## Zasoby kadrowe w podstawowych zawodach medycznych na terenie Polski

Polski system ochrony zdrowia stoi przed szeregiem wyzwań, do których należą między innymi: ogólna niska liczebność kadr medycznych, ich starzenie się, a także niewłaściwe rozdysponowanie względem rzeczywistego zapotrzebowania<sup>26</sup>. Według danych National Health Workforce Accounts za lata 2014–2020 zagęszczenie personelu pielęgniarskiego i położniczego w regionie europejskim WHO

<sup>25</sup> *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia...*, op. cit., s. 14.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 202.

i regionie obu Ameryk nadal było najwyższe na świecie i wynosiło ponad 80 na 10 000 mieszkańców – dwukrotnie więcej niż średnia światowa i ponad sześć razy więcej niż w regionie afrykańskim. Liczba lekarzy na 10 000 ludności na całym świecie poprawiła się w ostatnich latach, ale dysproporcje regionalne nadal są duże. Szacowana gęstość lekarzy w latach 2014–2020 wynosiła 37 na 10 000 mieszkańców w regionie europejskim, ale zaledwie 8 na 10 000 mieszkańców w regionie Azji Południowo-Wschodniej i 3 na 10 000 w regionie afrykańskim. Rozkład farmaceutów i dentystów nadal był bardzo nierównomierny<sup>27</sup>. W tabeli 6 przedstawiono, jak na tym tle kształtowała się do czasu pandemii COVID-19 sytuacja w Polsce.

Tabela 6. Personel medyczny w Polsce na tle regionu europejskiego WHO i świata

	Oczekiwana długość życia w chwili urodzenia	Oczekiwana długość życia w momencie urodzenia	Liczba lekarzy (na 10 000 osób)	Liczba personelu pielęgniarskiego i położniczego (na 10 000 osób)	Liczba dentystów (na 10 000 osób)	Liczba farmaceutów (na 10 000 osób)
	2019	2019	2012–2020	2012–2020	2012–2020	2012–2020
Polska	78,3	71,3	37,7	68,7	10,3	9,7
Region europejski	78,2	68,3	36,6 (2020)	83,4 (2020)	6,2 (2020)	6,5 (2020)
Globalnie	73,3	63,7	16,4 (2020)	39,5 (2020)	3,3 (2020)	4,7 (2020)

Źródło: WHO, *World Health Statistics 2022. Monitoring health for the SDGs – Sustainable Development Goals*, Geneva 2022, s. 94–113.

Według danych GUS, uwzględniających liczbę osób pracujących bezpośrednio z pacjentem, w 2020 r. było w Polsce: 126 064 lekarzy, 33 772 lekarzy dentystów, 210 923 pielęgniarek i 27 629 położnych, a liczba lekarzy i lekarzy dentystów mieszkających w Polsce oraz posiadających prawo do wykonywania zawodu wyniosła odpowiednio 151,5 tys. i 42,9 tys., przy czym blisko 600 osób posiadało jednocześnie prawo wykonywania zawodu lekarza i lekarza dentystry<sup>28</sup>. Wśród

<sup>27</sup> WHO, *World Health Statistics 2022. Monitoring health for the SDGs...*, op. cit., s. 70.

<sup>28</sup> GUS, *Zasoby kadrowe w wybranych zawodach medycznych na podstawie źródeł administracyjnych w latach 2019–2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zasoby-kadrowe-w-wybranych->

lekarzy uprawnionych do wykonywania zawodu przeciętny wiek mężczyzn wynosił niecałe 53 lata, a kobiet – 52 lata. Dominującą grupę – powyżej 21% – stanowiły osoby w wieku 50–59 lat<sup>29</sup>. W 2020 r. liczba pielęgniarek i położnych mieszkających w Polsce, posiadających prawo wykonywania zawodu, wyniosła 300,5 tys. w odniesieniu do pierwszej grupy i 39,5 tys. w przypadku drugiej. Zarówno wśród pielęgniarek, jak i położnych dominującą grupę, około 1/3 ogółu, stanowiły osoby w wieku 50–59 lat<sup>30</sup>. Struktura wieku pielęgniarek i położnych jest problemowa w kontekście zastępowalności pokoleń. W 2020 r. najwięcej lekarzy pracowało w województwie mazowieckim (biorąc pod uwagę zarówno ich liczbę, jak i analizując w odniesieniu do liczby mieszkańców województwa). Ogółem najwięcej lekarzy ukończyło specjalizację w dziedzinie chorób wewnętrznych, na kolejnych miejscach znalazły się medycyna rodzinna i pediatria.

Dane za 2021 r. potwierdzają wzrost liczby osób, które posiadają prawo wykonywania zawodu w większości zawodów medycznych, ale wskazują na to, że struktura wieku personelu nadal nie jest korzystna. W Polsce widoczny jest wysoki wiek znaczącej grupy pracowników medycznych, co może skutkować problemem z wymiennalnością pokoleniową lekarzy specjalistów i szczególnie dotknąć dziedziny takie jak: choroby wewnętrzne, pediatria, chirurgia ogólna, choroby płuc, położnictwo i ginekologia, otorynolaryngologia<sup>31</sup>

## Dyskusja

Starzenie się ludności jest dominującym zjawiskiem demograficznym XXI w.<sup>32</sup>. Ma miejsce – w różnym tempie i w różnych okresach – na całym świecie, ale to właśnie kraje europejskie mają obecnie najstarsze populacje. Dodatkowo Europa prawdopodobnie pozostanie

---

zawodach-medycznych-na-podstawie-zrodel-administracyjnych-w-latach-2019-2020,28,1.html [dostęp: 12.01.2023].

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia...*, *op. cit.*, s. 89.

<sup>32</sup> D.E. Bloom, D.L. Luca, *The Global Demography of Aging: Facts, Explanations, Future*, „IZA Discussion Papers” 2016, nr 10163, <https://docs.iza.org/dp10163.pdf> [dostęp: 12.01.2023].

najstarszym regionem jeszcze przez dziesięciolecia. Przejście do starzejącego się społeczeństwa wiąże się z dużym ciężarem zapewnienia wsparcia dochodowego i opieki. Wraz ze starzeniem się społeczeństwa wzrosną również potrzeby w zakresie zdrowia i opieki zdrowotnej, zarówno w przypadku osób starszych, jak i tych, które osiągną wiek emerytalny. Osoby starsze z reguły stawiają znacznie większe wymagania służbie zdrowia i opieki społecznej niż młodzi ludzie. Starzenie się jest kluczowym wyzwaniem na przyszłość, ponieważ prawdopodobnie spowoduje większą presję na publiczne finansowanie opieki zdrowotnej. Istnieje także obawa, że systemy opieki zdrowotnej mogą nie być wystarczająco przygotowane do zaspokajania potrzeb osób starszych, w tym w odniesieniu do opieki długoterminowej. Według szacunków zawartych w raporcie NIK, zmiany demograficzne zwiększą zapotrzebowanie na świadczenia szpitalne, wzrośnie liczba hospitalizacji, w tym przykładowo w geriatric, okulistyce, chorobach wewnętrznych, kardiologii, angiologii, kardiochirurgii, przy jednoczesnej prognozie istotnych spadków liczby pobytów na oddziałach szpitalnych, głównie położniczo-ginekologicznych i dziecięcych<sup>33</sup>.

Zwiększonej przeżywalności osób starszych towarzyszy spadek liczby urodzeń. Istnieje ogromna liczba czynników społecznych, ekonomicznych, kulturowych i psychologicznych, które wpływają na decyzję o posiadaniu dzieci. Dane wskazują na wzrost liczby urodzeń w starszym wieku, czemu towarzyszy większe ryzyko zarówno dla matki, jak i dziecka. Usługi położnicze będą musiały się dostosować do zmian demograficznych i ryzyka związanego z ciążą i porodem w starszym wieku. Osoby urodzone w latach 60. XX w., które doświadczyły wysokiego wskaźnika rozpadu związków partnerskich, bezdzietności i życia w pojedynkę, zaczynają się starzeć i w ich przypadku kwestia dostępności opieki nieformalnej stanie się bardziej istotna<sup>34</sup>. Badania wskazują na wysoki poziom ograniczeń funkcjonalnych polskich seniorów, będący na poziomie krajów Europy Południowej (takich jak Włochy czy Hiszpania) oraz Europy

<sup>33</sup> NIK, *Raport: System ochrony zdrowia w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian*, Warszawa 2019, s. 40.

<sup>34</sup> GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> [dostęp: 12.01.2023].

Wschodniej<sup>35</sup>. Przy rozważaniu polityki zdrowotnej dla systemów ochrony zdrowia, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na opiekę nad osobami starszymi, należy myśleć nie tylko o większej liczbie osób starszych w populacji, ale o tym, kto będzie się nimi opiekował. Tym bardziej że w Polsce system opieki nad osobami starszymi w dużej mierze w dalszym ciągu opiera się na opiece sprawowanej przez bliskich chorego, co z jednej strony wynika z tradycyjnego postrzegania roli w rodzinie, a z drugiej – jest podyktowane ograniczoną dostępnością do usług w tym zakresie. Duże znaczenie tego rodzaju opieki oznacza konieczność wsparcia tych osób na różnym polu (informacyjnym, edukacyjnym, psychicznym).

Problemem, który w ostatnich miesiącach zyskał na znaczeniu, jest kwestia opieki nad uchodźcami. Pracownicy sektora ochrony zdrowia często nie czują się odpowiednio przygotowani do pracy w środowisku wielokulturowym, z pacjentami o różnym pochodzeniu i historii<sup>36</sup>. Duży w ostatnim czasie napływ ludności z Ukrainy wiąże się z koniecznością zapewnienia migrantom opieki zdrowotnej. Niektóre z tych osób wymagają natychmiastowego leczenia, inni chorują przewlekle. I choć stosunkowo szybko pojawiły się w tym względzie uregulowania prawne, to problemem jest dostęp do ukraińskiej dokumentacji medycznej i znajomość języka. Wśród uchodźców dużą grupę stanowią kobiety z dziećmi i w tym wypadku pojawia się konieczność dostosowania zaplecza usług dla tych osób. Jednocześnie funkcjonujący system kształcenia i szkolenia zawodowego kadr medycznych nadal nie jest w stanie zapewnić wystarczającej liczby odpowiednio wykształconych specjalistów, biorąc pod uwagę zmieniające się potrzeby zdrowotne społeczeństwa.

## Podsumowanie

Przedstawione w rozdziale zagadnienia dotyczące aspektów demograficznych w kontekście systemu ochrony zdrowia mają ogromne

<sup>35</sup> *Strategia deinstytucjonalizacji: opieka zdrowotna nad osobami starszymi, op. cit.*, s. 12.

<sup>36</sup> E. Kocot, A. Szetela, *Assessing health systems' preparedness for providing care for refugees, asylum seekers and migrants: a scoping review*, „The European Journal of Public Health” 2020, t. 30, nr 6, s. 1157–1163.

znaczenie w planowaniu polityki zdrowotnej państwa. Pojawiające się w pandemii COVID-19 pytanie o granice wytrzymałości polskiego systemu ochrony zdrowia nie tylko nie straciło na aktualności, ale wręcz zyskało na znaczeniu w związku z napływem uchodźców z Ukrainy w 2022 r. Należy jednocześnie podkreślić, że choć problem zapewnienia pomocy medycznej ludności napływającej zza wschodniej granicy jest naglący, to w kraju przebywają też inni cudzoziemcy, czasem z krajów odmiennych kulturowo, którzy już na wstępie mierzą się z barierą językową i trudnościami w dostępie do informacji na temat możliwości w zakresie opieki zdrowotnej. Przywoływane sytuacje pokazały szereg wyzwań stojących przed opieką zdrowotną w Polsce. I choć można stwierdzić, że system opieki zdrowotnej w kraju ewaluuje, to jednak nadal wymaga on większego dostosowania do zmieniających się warunków demograficznych. W miarę wzrostu populacji osób starszych popyt na kadry medyczne i potrzeby w zakresie opieki zdrowotnej będą wzrastać – pomimo spadku ogólnej liczby ludności. Aby temu zaradzić, należy skupić się na zdrowiu publicznym, w połączeniu z opieką społeczną. W celu zwiększenia liczby lat wolnych od niepełnosprawności należy zwrócić większą uwagę na działania prewencyjne oraz monitorować w rodzinach zdolność do opieki nad osobami starszymi. Należy jednocześnie podkreślić, że przedstawione zagadnienia nie wyczerpują tematu problemów związanych z systemem opieki zdrowotnej w Polsce, a jedynie uwypuklają konieczność spojrzenia na nie z szerszej perspektywy.

## Bibliografia

- Bloom D.E., Luca D.L., *The Global Demography of Aging: Facts, Explanations, Future*, „IZA Discussion Papers” 2016, nr 10163, <https://docs.iza.org/dp10163.pdf> [dostęp: 12.01.2023].
- Duszczyk M., Kaczmarczyk P., *Wojna i migracja: napływ uchodźców wojennych z Ukrainy i możliwe scenariusze na przyszłość*, „CMR Spotlight – Centre of Migration Research Newsletter” 2022, nr 4 (39).
- GUS, *Rocznik Demograficzny*, Warszawa 2023.
- GUS, *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2017–2022*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-dlugookresowych-w-latach-2017-2022,18,1.html> [dostęp: 7.01.2024].

- GUS, *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2022 r.*, Warszawa–Kraków 2023, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/13/1/zdrowie\\_i\\_ochrona\\_zdrowia\\_2022.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/13/1/zdrowie_i_ochrona_zdrowia_2022.pdf) [dostęp: 7.01.2024].
- GUS, *Struktura ludności*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc,16,1.html> [dostęp: 7.01.2024].
- GUS, *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl> [dostęp: 7.01.2024].
- GUS, *Zasoby kadrowe w wybranych zawodach medycznych na podstawie źródeł administracyjnych w latach 2019–2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zasoby-kadrowe-w-wybranych-zawodach-medycznych-na-podstawie-zrodel-administracyjnych-w-latach-2019-2020,28,1.html> [dostęp: 12.01.2023].
- Jamison D.T., Mosley W.H., *Disease control priorities in developing countries: health policy responses to epidemiological change*, „American Journal of Public Health” 1991, t. 81, nr 1, s. 15–22.
- Kocot E., Szetela A., *Assessing health systems’ preparedness for providing care for refugees, asylum seekers and migrants: a scoping review*, „The European Journal of Public Health” 2020, t. 30, nr 6, s. 1157–1163.
- NIK, *Raport: System ochrony zdrowia w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian*, Warszawa 2019.
- Population on 1<sup>st</sup> January by age, sex and type of projection*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ\\_19NP\\_\\_custom\\_976176/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ_19NP__custom_976176/default/table?lang=en) [dostęp: 12.01.2023].
- Strategia deinstytucjonalizacji: opieka zdrowotna nad osobami starszymi*, załącznik nr 1 do dokumentu *Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.*, załącznik do uchwały nr 196/2021 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2021 r., Ministerstwo Zdrowia.
- WHO, *Health Policy*, [https://web.archive.org/web/20200908234351/https://www.who.int/topics/health\\_policy/en/](https://web.archive.org/web/20200908234351/https://www.who.int/topics/health_policy/en/) [dostęp: 07.01.2024].
- WHO, *World Health Statistics 2022. Monitoring health for the SDGs – Sustainable Development Goals*, Geneva 2022.
- Zdrowa Przyszłość. Ramy strategiczne rozwoju systemu ochrony zdrowia na lata 2021–2027 z perspektywą do 2030 r.*, załącznik do uchwały nr 196/2021 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2021 r., Ministerstwo Zdrowia.

### **Akty prawne**

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483, z późn. zm.
- Ustawa z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz.U. z 2004 r., nr 210, poz. 2135 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. z 2011 r., nr 112, poz. 654, z późn. zm.

Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym, Dz.U. z 2015 r., poz. 1916 z późn. zm.

Katarzyna Pokorna-Ignatowicz

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0001-5127-7913>

# Współczesne problemy zarządzania parafią w Kościele katolickim w Polsce w świetle postulatów Kongresu Katoliczek i Katolików

## Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie poglądów Kongresu Katoliczek i Katolików na temat obecnego modelu zarządzania większością polskich parafii, opartego na arbitralnej władzy proboszcza. Kongres proponuje zastąpienie go praktykowanym w wielu krajach modelem kolegialnym, bazującym na demokratycznych zasadach transparentności, podziału i kontroli władzy oraz oddającym świeckim parafianom prawo zarządzania niektórymi obszarami działalności parafii i jej majątkiem, co zapewni świeckim parafianom podmiotowość i poczucie sprawstwa, a także wzmocni w nich poczucie współodpowiedzialności za funkcjonowanie ich wspólnoty parafialnej. W artykule dowodzona jest teza, że Kongres Katoliczek i Katolików można postrzegać jako organizację trzeciego sektora, która kierując się nauczaniem papieża Franciszka oraz zasadą pomocniczości, stawia sobie za cel wprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania Kościoła katolickiego w Polsce. **Słowa kluczowe:** zarządzanie parafią, Kościół katolicki, Kongres Katoliczek i Katolików, świeccy w parafii, władza w parafii, problemy Kościoła katolickiego w Polsce

## Contemporary problems of parish management in the Catholic Church in Poland in the light of the postulates of Congress of Catholic Women and Men

### Abstract

The aim of this chapter is to present the views of the Congress of Catholic Women and Men on the current model of management

of most Polish parishes, which is based on the arbitrary power of the parish priest. The Congress proposes replacing it with the collegial model practiced in many countries, based on the democratic principles of transparency, division and control of power and giving lay parishioners the right to manage some areas of parish activity and its assets, which will provide lay parishioners with subjectivity and a sense of agency, and will also strengthen their sense of co-responsibility for the functioning of their parish community. The article argues that the Congress of Catholic Women and Men can be perceived as a third sector organization that, guided by the teachings of Pope Francis and the principle of subsidiarity, aims to introduce changes in the way the Catholic Church in Poland functions.

**Keywords:** parish management, Catholic Church, Congress of Catholic Women and Men, lay people in the parish, parish authority, problems of the Catholic Church in Poland

## Wprowadzenie

Od października 2021 r. odbywa się w Kościele katolickim Synod Biskupów pod hasłem „Ku Kościołowi synodalnemu: komunია, uczestnictwo i misja”, którego celem ma być zbudowanie tytułowego Kościoła synodalnego, czyli zdecentralizowanego, dialogującego, zapewniającego świeckim większą niż dotychczas podmiotowość i decyzyjność, otwartego i inkluzywnego, zastępującego hierarchiczność kolegialnością<sup>1</sup>. Pierwszym – krajowym – etapem Synodu było „wysłuchanie całego Ludu Bożego”, czyli wszystkich, którzy chcieli podzielić się swoją opinią o współczesnym Kościele – zarówno praktykujących katolików, jak i tych, którzy czując się skrzywdzeni czy wykluczeni, odeszli od Kościoła, a o których zauważenie i usłyszenie ich głosu tak często apeluje papież Franciszek<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zob. R.R. Gaillardetz, *Synodality and the Francis Pontificate: A Fresh Reception of Vatican II*, „Theological Studies” 2023, t. 84, nr 1, s. 44–60.

<sup>2</sup> Zob. *Sztuka komunikacji według Franciszka. Bliżej – prościej – głębiej*, oprac. M. Laskowska, K. Marcyński, PWN, Warszawa 2016; K. Pokorna-Ignatowicz, *Medialna aktywność papieża Franciszka i nowe wątki w katolickiej doktrynie medialnej*, [w:] *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, red. A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk, Warszawa 2017, 473–482.

W odpowiedzi na apel papieża o jak najszersze wzięcie udziału w synodalnej debacie powstał w Polsce Kongres Katoliczek i Katolików, zrzeszający osoby świeckie i duchowne, kobiety i mężczyzn, wierzących i niewierzących, których połączyło przekonanie o konieczności zmian w Kościele i którzy „wspólnie poszukują pozytywnych odpowiedzi na pytanie o przyszłość Kościoła rzymskokatolickiego w Polsce, Europie i na świecie”<sup>3</sup>.

Celem rozdziału jest przedstawienie poglądów Kongresu Katoliczek i Katolików na temat praktykowanego obecnie modelu zarządzania większością polskich parafii oraz propozycji jego zmiany. Przedmiotem badania jest treść *Raportu o parafii* przygotowanego przez Kongres oraz jego postulat w sprawie dopuszczenia osób świeckich do współdecydowania o sprawach parafii (wraz z uzasadnieniem), sformułowany w czasie trwania zorganizowanego przez Kongres Forum „Obecni w Kościele” (22–23 października 2022). W rozdziale dowodzona będzie teza, że Kongres Katoliczek i Katolików można postrzegać jako organizację trzeciego sektora, która kierując się zasadą pomocniczości, stawia sobie za cel wprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania polskiego Kościoła, między innymi przez zmianę dotychczasowego modelu zarządzania parafią (nazwanego w *Raporcie* – klerykałnym), opartego na arbitralnej władzy proboszcza, na model kolegialny, realizujący demokratyczne zasady transparentności, podziału i kontroli władzy oraz oddający świeckim parafianom prawo zarządzania niektórymi obszarami działalności parafii i jej majątkiem.

Podczas gdy idea synodalności i przebieg procesu synodalnego w poszczególnych krajach są już przedmiotem analiz naukowych, to zauważalny jest brak naukowej refleksji nad inicjowanymi oddolnie, poza oficjalnymi strukturami Kościoła, działaniami mającymi na celu zmiany w funkcjonowaniu Kościoła w Polsce. Przykładem takiej aktywności społecznej może być działalność Kongresu Katoliczek i Katolików, który jak dotąd nie doczekał się takiej refleksji, mimo iż jego ponad dwuletnia działalność i dorobek w postaci kilkunastu raportów zawierających oceny funkcjonowania polskiego Kościoła oraz inspirowane nauczaniem papieża Franciszka propozycje zmian

<sup>3</sup> Deklaracja programowa Kongresu Katoliczek i Katolików, 2021, <https://kongressk.pl/nasza-deklaracja> [dostęp: 15.05.2023].

w tym zakresie warte są uwagi, szczególnie w obliczu dynamicznie postępującego procesu laicyzacji polskiego społeczeństwa<sup>4</sup>.

## Kongres Katoliczek i Katolików

Kongres Katoliczek i Katolików powstał w lutym 2021 r. W jego działalność włączyły się osoby, które uważają, że „kryzys Kościoła jako instytucji jest bardzo poważny. Bez włączenia się wszystkich, którym na Kościele zależy, w proces jego odnowy, Kościół w ziemskiej postaci przestanie być skutecznym narzędziem głoszenia Słowa Bożego. Kościół musi się zmienić, zarówno gdy chodzi o jego strukturę wewnętrzną, władzę, zarządzanie, duszpasterstwo, jak i w relacji ze światem zewnętrznym – z innymi wyznaniem, religiami, osobami poza Kościołem, a także w relacji do środowiska i społeczeństwa”<sup>5</sup>.

Kongres zdefiniował się w swojej deklaracji programowej jako „forum wymiany myśli i płaszczyzna wspólnego działania na rzecz reform, jakich Kościół potrzebuje w zmieniającej się rzeczywistości społecznej”<sup>6</sup>. Obecnie w jego działalności uczestniczy około 200 osób, około 1000 bierze okazjonalnie udział w różnego rodzaju kongresowych aktywnościach<sup>7</sup>.

Podstawową formą działalności Kongresu są prowadzone online debaty o potrzebie zmian w Kościele, w tym o sposobie sprawowania w nim władzy i zarządzania wspólnotą wiernych, jaką jest parafia. Debatom tym towarzyszy przekonanie, „że kościelny model relacji władzy może być oparty o zasadę partnerskiego dialogu pomiędzy różnymi grupami świeckich i duchownych w Kościele oraz o zasady budowania dobra wspólnego i społecznego kompromisu”<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Por. CBOS, *Dlaczego Polacy odchodzą z Kościoła?*, „Komunikat z Badań” 2022, nr 105, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K\\_105\\_22.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_105_22.PDF); CBOS, *Religijność Polaków w ostatnich 20 latach*, „Komunikat z Badań” 2020, nr 63, [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_063\\_20.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_063_20.PDF) [dostęp: 15.04.2023].

<sup>5</sup> Deklaracja programowa Kongresu Katoliczek i Katolików, *op. cit.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> Dane przekazane przez rzeczniczkę prasową Kongresu siostrę Barbarę Radzimińską w wywiadzie udzielonym autorce w dniu 10 marca 2023 r.

<sup>8</sup> *Cele i narzędzia Kongresu Katoliczek i Katolików*, 2.03.2022, <https://kongressk.pl/2022/03/02/cele-i-narzedzia-kongresu-katoliczek-i-katolikow/>

Platformą integrującą kongresowiczów stała się profesjonalnie przygotowana i sprawnie działająca strona internetowa<sup>9</sup>, zawierająca także przekierowania do kongresowych mediów społecznościowych<sup>10</sup>, która w dniu 15 czerwca 2021 r. została wpisana do Rejestru Dzienników i Czasopism i stała się tym samym portalem internetowym działającym zgodnie z wymogami prawa prasowego. Zawartość portalu stale powiększa się o nowe materiały edukacyjne, podcasty i teksty kongresowiczów, informacje o działalności Kongresu i jego stanowiska w różnych sprawach. Sposób prowadzenia portalu, zarówno jeśli chodzi o treść zamieszczanych w nim materiałów, jak i rozwiązania technologiczne oraz stronę wizualną, można uznać za dobry przykład profesjonalnego wykorzystania technologii internetowych do zarządzania komunikacją w organizacji trzeciego sektora<sup>11</sup>.

Działalność Kongresu można wspierać finansowo wpłatami przez portal Patronite lub na konto założonej w marcu 2022 r. Fundacji na rzecz Kongresu Katoliczek i Katolików z siedzibą w Sopocie, której celem jest „działalność społeczna, edukacyjna i kulturalna na rzecz Kongresu Katoliczek i Katolików, Kościoła i społeczeństwa, prowadzona w szczególności w zakresie wspierania inicjatyw podejmowanych na rzecz partnerskiego dialogu pomiędzy różnymi grupami świeckich i duchownych w Kościele rzymskokatolickim i społeczeństwie, na zasadach budowy dobra wspólnego i wypracowywania konsensusu”<sup>12</sup>.

Z informacji zamieszczonych na stronie internetowej Kongresu można się dowiedzieć, że jego głównym celem jest „reformacja Kościoła katolickiego w duchu pontyfikatu papieża Franciszka”, czyli wprowadzenie w praktykę funkcjonowania Kościoła w Polsce postulowanych przez papieża działań, takich jak: rzeczywiste zapewnienie podmiotowości wszystkich ochrzczonych (nie tylko aktywnych

<sup>9</sup> Kongres Katoliczek i Katolików, <https://kongreskk.pl> [dostęp: 16.04.2023].

<sup>10</sup> Konta: [www.facebook.com/KongresKatoliczekIKatolikow](https://www.facebook.com/KongresKatoliczekIKatolikow), [https://twitter.com/i\\_kongres](https://twitter.com/i_kongres), <https://www.youtube.com/@kongreskatoliczekikatoliko6216/about> [dostęp: 16.04.2023].

<sup>11</sup> Szerzej zob. M. du Vall, *Efektywność działań polskich organizacji pozarządowych w dobie nowych mediów*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.

<sup>12</sup> Fundacja na rzecz Kongresu Katoliczek i Katolików, <https://kongreskk.pl/fundacja> [dostęp: 16.04.2023].

katolików podzielających opinie hierarchów); włączenie do debaty o Kościele wszystkich chętnych, zwłaszcza osób i środowisk, które zostały skrzywdzone w Kościele lub pozbawiono je prawa głosu; uczynienie synodalności sposobem pracy Kościoła w celu zbudowanie rzeczywistej wspólnoty wiernych i duchownych; zastąpienie autorytarnego modelu decydowania o sprawach wspólnoty modelem kolegialnym, pozwalającym świeckim wziąć współodpowiedzialność za jej funkcjonowanie. Działania te uznane zostały za cele cząstkowe samego Kongresu, co znalazło wyraz w zaproszeniu do włączenia się w jego działalność wszystkich chętnych: „Każdy człowiek jest zaproszony. Nie liczy się dla nas płeć, wiek, status społeczny czy majątkowy, orientacja seksualna, wykształcenie czy pochodzenie etniczne. Ani poziom dotychczasowego zaangażowania w życie Kościoła. Liczy się to, co każdy z nas może dać wspólnocie i co ona może zmienić w naszym życiu. Dlatego Kongres nie przestanie być otwarty na wszystkich ludzi – także tych odrzuconych przez dotychczasowy model Kościoła klerykałnego i zamkniętego”<sup>13</sup>.

Cele te Kongres realizuje poprzez aktywności nazwane narzędziami Kongresu. Ich lista obejmuje działania zmierzające do zaangażowania świeckich w procesy decyzyjne w parafiach i diecezjach, upowszechnianie postulowanej przez Franciszka idei synodalności, zachęcanie do udziału w debacie o Kościele i umożliwienie udziału w niej wszystkim chętnym, podejmowanie działań w istotnych sprawach zakłócających ład społeczny, w tym przede wszystkim w obronie słabszych, konsolidowanie i integrowanie środowisk przekonanym o konieczności zmian w Kościele, rozpowszechnianie światowego kościelnego dyskursu wewnątrz polskiego Kościoła oraz prowadzenie dialogu z hierarchią polskiego Kościoła, co jak stwierdzono, „nie jest proste, gdyż czasem spotykamy się z nieufnością drugiej strony. Wierzimy jednak, że zmiana myślenia hierarchów, konieczna do naprawy Kościoła w duchu pontyfikatu papieża Franciszka, jest możliwa”<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> *Cele i narzędzia Kongresu Katoliczek i Katolików*, 2.03.2023, <https://kongresskk.pl/2022/03/02/cele-i-narzedzia-kongresu-katoliczek-i-katolikow/> [dostęp: 12.04.2023].

<sup>14</sup> *Ibidem*.

Kongresowicze spotykają się systematycznie online w zespołach tworzących następujące tematyczne grupy robocze: Trudne pytania wokół wiary i niewiary, Dialog międzyreligijny, Relacje międzywyznaniowe, Władza w Kościele, Troska o Stworzenie, Relacje Państwo-Kościół, Ład społeczny, Małżeństwo i związki partnerskie, Kobiety w Kościele, Duszpasterstwo młodzieży we współczesnym świecie, Relacje duchowni – świeccy. Rezultatem dotychczasowej działalności Kongresu są między innymi raporty poszczególnych grup dotyczące najistotniejszych ich zdaniem problemów polskiego Kościoła. Jednym z takich opracowań jest *Raport o parafii*.

Choć Kongres nie ma typowej dla organizacji trzeciego sektora formy stowarzyszenia czy fundacji<sup>15</sup>, to ze względu na sposób działania oraz cele i narzędzia ich realizacji można go uznać za organizację trzeciego sektora. Można wręcz stwierdzić, że stał się on „trzecim sektorem” w polskim Kościele katolickim, gdyż jest inicjatywą oddolną, samoorganizującą się, a przede wszystkim niezależną od władz kościelnych, co nie jest typowe dla polskich organizacji katolickich, które niemal co do zasady działają pod bardziej lub mniej formalnym nadzorem władz kościelnych.

## Status prawny parafii i system zarządzania nią w prawie powszechnym i kanonicznym

Z danych zamieszczonych na stronie Instytutu Statystyki Kościoła Katolickiego (ISKK) wynika, że w 2021 r. w polskim Kościele funkcjonowały 10 352 parafie<sup>16</sup>. Jak dotąd nie opublikowano danych za kolejne lata, ale z nieoficjalnych informacji prasowych wynika, że liczba parafii w ostatnich dwóch latach zmniejszyła się nieznacznie.

Status prawny parafii jest specyficzny, gdyż podlegają one jednocześnie dwóm systemom prawnym: prawu państwowemu i prawu

<sup>15</sup> Zob. J. Hausner, *Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 714, s. 5–21.

<sup>16</sup> *Annuario Statisticum Ecclesiae in Polonia. Dane za rok 2021*, Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego, <https://www.iskk.pl/badania/roczniki-statystyczne/374-annuario-statisticum-ecclesiae-in-polonia-dane-za-rok-2021>.

kanonicznemu. W świetle obowiązującego w Polsce prawa, parafia posiada status kościelnej osoby prawnej, której organem jest proboszcz, reprezentujący ją w czynnościach cywilnoprawnych<sup>17</sup>. Status ten daje parafii zdolność do czynności prawnych, w tym między innymi zawierania umów, posiadania ruchomości i nieruchomości, bycia spadkobiercą, pozywania i bycia pozywaną.

Co prawda parafie jako kościelne osoby prawne formalnie nie mogą być traktowane jako organizacje trzeciego sektora, ale podobnie jak one – samodzielnie lub częściej we współpracy z działającymi na ich terenie stowarzyszeniami i fundacjami – mogą prowadzić działalność pożytku publicznego<sup>18</sup>. Mogą także tak jak organizacje trzeciego sektora ubiegać się o środki publiczne nie tylko z Funduszu Kościelnego, ale również z innych źródeł, jeśli prowadzą działalność na rzecz dobra wspólnego, na przykład dotyczącą kultury, ochrony dziedzictwa czy edukacji (w tym działalność oświatową na rzecz dzieci i młodzieży). Pozwala to stwierdzić, że choć prawnie nie są traktowane jako typowe organizacje trzeciego sektora, to w praktyce, jeśli angażują swoje zasoby na rzecz dobra wspólnego, to nie tylko można, ale nawet należy je jako takie traktować<sup>19</sup>.

Definicję parafii w Kodeksie prawa kanonicznego (KPK) zawarto w kanonie 515: „Parafia jest określoną wspólnotą wiernych, utworzoną na sposób stały w Kościele partykularnym, nad którą pasterską pieczę, pod władzą biskupa diecezjalnego, powierza się proboszczowi jako jej własnemu pasterzowi”. Kluczowym stwierdzeniem w tej definicji jest pojęcie „wspólnota wiernych”, którą należy rozumieć jako społeczność osób duchownych i świeckich, połączonych więziami tworzącymi z nich wspólnotę. Więzy te to wyznawanie przekonań religijnych oraz zamieszkiwanie na określonym terytorium, choć to drugie kryterium w świetle dokonujących zmian społecznych nie musi być traktowane tak jednoznacznie jak w przeszłości.

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, tekst jedn., Dz.U. z 2023 r., poz. 1966.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jedn. Dz.U. 2024, poz. 1491.

<sup>19</sup> Zob. W. Malesa, *Parafia katolicka jako jednostka trzeciego sektora*, dysertacja doktorska obroniona na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/32353?show=full> [dostęp: 21.05.2023].

Podczas gdy w prawie cywilnym pozycja proboszcza regulowana jest tylko w zakresie pełnienia przez niego funkcji organu parafii, czyli reprezentowania jej we wszystkich czynnościach prawnych<sup>20</sup>, to w KPK jego pozycja w parafii została zdefiniowana bardzo szczegółowo (kanon 519 KPK): „Proboszcz jest własnym pasterzem zleconej mu parafii, który sprawuje opiekę duszpasterską nad powierzoną mu wspólnotą pod władzą biskupa diecezjalnego; jest powołany do uczestnictwa w jego Chrystusowej posłudze, aby wykonywać dla tej wspólnoty zadania nauczania, uświęcania i rządzenia we współpracy także z innymi prezbiterami lub diakonami oraz świadczącymi pomoc wiernym świeckimi, zgodnie z przepisami prawa”.

Określenie proboszcza jako „własnego pasterza” swojej parafii należy interpretować zgodnie z kanonami 129 i 135 KPK jako powierzenie mu „władzy rządzenia” w parafii, czyli przyznanie mu pełni władzy nie tylko w kwestiach duszpasterskich, ale również funkcjonowania parafii i zarządzania jej majątkiem<sup>21</sup>. Zobligowano go co prawda do współpracy z pracującymi w parafii duchownymi niższej rangi oraz świeckimi parafianami, a nawet (w kanonie 529 KPK) – do działań, dzięki którym wierni będą się poczuwali do troski o swoją wspólnotę, jednak w praktyce funkcjonowania większości polskich parafii proboszcz sprawuje pełnię władzy we wszystkich obszarach jej funkcjonowania i odpowiada za swoje działania tylko przed biskupem, a nie przed swoimi parafianami.

Mimo iż na mocy kanonów 536 i 537 KPK w parafiach działają kierowane przez proboszcza rady ekonomiczne i duszpasterskie złożone z wiernych i duchownych, to mają one status jedynie ciał doradczych, co oznacza, że ich opinie proboszcz może, ale nie musi brać pod uwagę. W dodatku proboszcz ma istotny wpływ na dobór członków tych gremiów, gdyż może uniemożliwić wybór wskazanych przez parafian kandydatów z powodu arbitralnego zarzucenia im braku „roztropności”, „nienagannej postawy moralnej” czy „dobrej opinii”. W rezultacie – tylko od dobrej woli proboszcza zależy, czy w swoich decyzjach i działaniach bierze pod uwagę opinie

<sup>20</sup> Zob. M. Misztal, *Proboszcz jako organ parafii Kościoła katolickiego*, „Przeгляд Prawno-Ekonomiczny” 2017, nr 39, s. 155–169.

<sup>21</sup> Por. E. Szafrowski, *Pozycja proboszcza w prawie kodeksowym*, „Prawo Kanoniczne. Kwartalnik prawno-historyczny” 1992, nr 1–2, s. 35–69.

swoich parafian i czy dzieli się z nimi współodpowiedzialnością za funkcjonowanie parafii.

### Raport o parafii

*Raport o parafii*, dostępny do pobrania z portalu Kongresu Katołiczek i Katołików, opracowała grupa robocza zajmująca się władzą w Kościele. Rozpoczyna go rozdział poświęcony sytuacji prawno-kanonicznej parafii, w którym, po informacjach o statusie parafii i pozycji proboszcza opartych na stosownych kanonach KPK, wyjaśniono, jak w jego świetle, a także w nauczaniu papieża Franciszka przedstawia się współuczestnictwo i współdecydowanie świeckich w Kościele, a więc i w jego najmniejszej jednostce organizacyjnej, czyli parafii. Przypomniano również, że podstawową zasadą, na której powinna opierać się chrześcijańska wspólnota, jest poszanowanie „godności osoby”, czyli jej wolności, samodzielności, sumienia i realnego wpływu na dotyczące jej decyzje.

Zdaniem autorów *Raportu o parafii* zasady te nie są realizowane w wielu polskich parafiach, dlatego dotychczasowy sposób ich funkcjonowania wymaga zmian inspirowanych nauczaniem papieża Franciszka i praktykami stosowanymi już od dawna w parafiach katolickich w innych krajach. Przede wszystkim zmiany wymaga model sprawowania władzy w polskim Kościele, również w parafiach, gdyż w obecnie praktykowanym nie ma skutecznych narzędzi ograniczania nadużyć władzy przez duchownych, zapobiegania przemocy czy nierównemu i przedmiotowemu traktowaniu członków wspólnoty. W uzasadnieniu tej opinii wymieniono aspekty funkcjonowania parafii, w przypadku których arbitralność decyzji władz Kościoła rodzi u świeckich poczucie przedmiotowego ich traktowania.

Rozpoczęto od stwierdzenia, że świeccy, podobnie jak niżsi rangą duchowni, nie mają żadnego wpływu na zmiany struktury organizacyjnej Kościoła, a więc i na erygowanie, łączenie lub likwidację parafii. Nie przewiduje się nawet trybu konsultacji z wiernymi, czyli osobami najbardziej zainteresowanymi takimi działaniami i odczuwającymi ich skutki.

Podobnie jest w kwestii wyboru proboszcza: wierni nie wiedzą, kto nim będzie i jak długo pozostanie na tym stanowisku, nie mają też żadnych możliwości sprzeciwu wobec narzucania im niechcianego

proboszcza ani mechanizmów obrony przed niewłaściwymi działaniami czy błędnymi decyzjami swojego proboszcza, nawet jeśli utracił on autorytet wspólnoty z powodu niegodnego zachowania lub gdy dopuścił się przestępstw czy nadużyć, na przykład w kwestach zarządzania majątkiem wspólnoty.

W konsekwencji takiej oceny sytuacji w wielu polskich parafiach, autorzy *Raportu* sformułowali w nim następujące pytania: „Czy tak rozumiana parafia w ogóle zasługuje na miano wspólnoty? Czy społeczność, w której pełni władzy należy do jednej, arbitralnie i zewnętrznie wyznaczonej osoby, jest rzeczą wspólną? Czy środowisko, w którym każda aktywność, inicjatywa i pogląd wymaga autoryzacji wszechwładnej osoby, sprzyja rozwojowi jego członków? Czy obecny model parafii liczy się z takimi wartościami jak wolność, sprawstwo i aktywność? Czy oczekiwanie od parafian posłuszeństwa wobec proboszcza, który nie został przez nich w żaden sposób upoważniony do sprawowania władzy, odpowiada godności osoby? Czy może istnieć współodpowiedzialność w sytuacji, gdy zawsze ta sama strona relacji posiada głos decydujący, a druga strona nie dysponuje żadnymi mechanizmami kontrolnymi, nie może skorzystać z procedur ewaluacyjnych lub zastosować norm regulujących utratę mandatu do zarządzania? Czy współczesna parafia realizuje katolicką wizję Kościoła, której integralną częścią jest idea kapłaństwa powszechnego? Czy ukazuje, uobecnia i promuje odpowiedzialność każdego chrześcijanina za wspólnotę Kościoła?”. Listę zamyka pytanie odnoszące się do częstego przyrównywania w retoryce kościelnej wspólnoty parafialnej do rodziny: „czy zdrową nazwalibyśmy rodzinę, w której każdą decyzję – od niedzielnego jadłospisu po wzięcie kredytu – podejmuje wyznaczony przez sąd kurator, choćby najszczerzej oddany, kochający i mądry?”<sup>22</sup>.

Ponieważ w opinii Kongresu odpowiedź na wszystkie powyższe pytania jest negatywna, zaproponowano zmiany, których celem jest z jednej strony realizacja postulowanej we współczesnym nauczaniu Kościoła zasady upodmiotowienia wiernych świeckich, czyli umożliwienie im odgrywania bardziej aktywnej niż dotychczas roli w Kościele, a z drugiej – umożliwienie duchownym skoncentrowania się

<sup>22</sup> *Raport o parafii*, 15.12.2021, Raporty grup roboczych, <https://kongreskk.pl/2021/12/15/raporty-grup-roboczych> [dostęp: 12.04.2023].

na celach duszpasterskich, gdyż zajmowanie się przez nich wszelkimi innymi działaniami związanymi z organizacją pracy parafii i zarządzania jej majątkiem może odbywać się kosztem pracy duszpasterskiej. Aby cel ten osiągnąć, należy zdaniem autorów *Raportu* powierzyć wspólnocie parafialnej większą niż obecnie odpowiedzialność za jej funkcjonowanie poprzez:

- zastąpienie dotychczasowego klerykalnego modelu podejmowania decyzji dotyczących zarządzania parafią modelem kolegiąlnym, w którym decyzje takie podejmowane są przez wspólnotę, czyli na równi przez świeckich i duchownych;
- wyłanianie organów kolegiąlnych parafii w drodze wolnych wyborów. Parafianie powinni mieć realny wpływ na proces wyłaniania kandydatów i ustalanie procedur wyborczych, wyłanianie władz ciał kolegiąlnych parafii i ustalanie zasad ich pracy;
- zapewnienie parafianom wpływu na wybór i odwołanie proboszcza i jego współpracowników. Parafianie powinni mieć możliwość zapoznania się z kandydatami na proboszcza i wikarych oraz wyrażenie swojej opinii o tych kandydatach. Postuluje się wprowadzenie roku próbnego dla proboszcza i wikarych, po którym wspólnota wydaje o nich opinię, a także prowadzenie stałej ewaluacji sytuacji parafii poprzez anonimową ankietę, w której ocenie powinna podlegać również praca jej duchownych. W punkcie tym zawarto także postulat kadencyjności proboszcza;
- zapewnienie świeckim możliwości udziału w wytyczaniu kierunków i priorytetów duszpasterskich, na przykład utworzenie stałego forum, którego zadaniem będzie omawianie tematów homilii i zgłaszanie uwag dotyczących sposobu ich głoszenia, a także stworzenie możliwości swobodnego dyskusowania i interpretowania Pisma Świętego;
- powierzenie wspólnocie nadzoru nad sprawami majątkowymi parafii poprzez powołanie organu (lub osoby) odpowiedzialnego za taki nadzór, powierzenie wspólnocie prawa do zatwierdzania planu finansowego parafii i udzielania absolutorium z jego wykonania oraz wprowadzenie zasad obrotu gotówkowego i kontrolę ich przestrzegania;
- umożliwienie parafianom dostępu do informacji o sprawach parafii, w tym dotyczących jej majątku i sposobu zarządzania

nim, stanu finansów, obciążeń parafii na rzecz diecezji i Kościoła powszechnego, a także oczekiwań finansowych biskupa wobec parafii.

W zakończeniu *Raportu o parafii* podkreślono, że zawarte w nim postulaty nie naruszają praw duchownych nadanych im mocą święceń w zakresie ewangelicznej troski o wspólnotę, nauczania i sakramentów, są zgodne ze współczesnym nauczaniem Kościoła oraz są od dawna praktykowane w parafiach katolickich w wielu krajach. Stwierdzono także, że postulaty te są propozycją Kongresu do rozważenia przez władze polskiego Kościoła oraz poszczególne wspólnoty parafialne, które same powinny zdecydować, czy i w jakim zakresie chcą wprowadzać proponowane zmiany w systemie zarządzania swoją parafią.

W październiku 2022 r. w Łodzi odbyło się spotkanie członkiń i członków Kongresu Katoliczek i Katolików pod nazwą Forum „Obecni w Kościele”, którego celem było podsumowanie dotychczasowej pracy grup roboczych Kongresu oraz sformułowanie 10 postulatów, które przekazane zostały władzom polskiego Kościoła w ramach procesu synodalnego. Postulat nr 2, przygotowany przez grupę roboczą zajmującą się władzą w Kościele, brzmiał: „Postulujemy regularne spotkania parafian, zwoływane nie rzadziej niż co trzy miesiące, w celu omawiania bieżących spraw parafii i zarządzania nimi”<sup>23</sup>.

W uzasadnieniu tego postulatu napisano, że szacunek dla godności osób tworzących wspólnotę wymaga przyznania im realnego wpływu na decyzje dotyczące wspólnoty, a odmawianie świeckim jej członkom sprawczości w ich parafii utrwała w nich postawę bierności i przekonanie, że parafia jest tylko „miejscem świadczenia usług religijnych”<sup>24</sup>. Zdaniem kongresowiczów, aby świeccy członkowie wspólnoty parafialnej poczuli się jej współgospodarzami i tym samym współodpowiedzialnymi za jej działalność (co nakazuje prawo kanoniczne i współczesne nauczanie Kościoła), należy do systemu zarządzania parafią wprowadzić demokratyczne zasady podziału władzy i jej kontroli, a pierwszym krokiem w tym kierunku powinno

<sup>23</sup> 10 Postulatów Kongresu Katoliczek i Katolików, <https://kongreskk.pl/10-postulatow-kongresu-katoliczek-i-katolikow> [dostęp: 18.04.2023].

<sup>24</sup> *Ibidem*.

stać się wprowadzenie zasady transparentności, obejmującej dostęp świeckich parafian do pełnej informacji o ich wspólnocie, w tym o jej majątku i finansach.

Na przekazane władzom polskiego Kościoła postulaty Kongresu Katoliczek i Katolików odpowiedział arcybiskup Adrian Józef Galbas SAC, przewodniczący Rady ds. Apostolstwa Świeckich Konferencji Episkopatu Polski, listem z 10 stycznia 2023 r. skierowanym do Kongresu i udostępnionym na jego portalu. Po wstępnych podziękowaniach dla członków Kongresu za włączenie się w proces synodalny, arcybiskup stwierdził, że „wśród przekazanych postulatów jest wiele cennych oraz inspirujących myśli, których podjęcie z pewnością może wnieść dużo dobra w rozwój wspólnoty Kościoła w Polsce. Są jednak takie, które budzą wątpliwości, albo nie przekładają się na praktyczną możliwość ich realizacji”<sup>25</sup>.

Za taki „niemożliwy do realizacji” postulat arcybiskup uznał stałe spotkania parafian zwoływane co trzy miesiące w celu omówienia spraw wspólnoty. Wyjaśnił, że ogół parafian nie znajdzie na nie czasu z powodu licznych obowiązków i uczestniczyłyby w nich jedynie mała ich grupa. Można wobec tak jednoznacznie negatywnej opinii zadać pytanie, czy nawet mała, ale zaangażowana i aktywna grupa parafian zainteresowana takimi spotkaniami nie poprawiłaby relacji we wspólnocie? Czy troska o czas obciążonych licznymi obowiązkami parafian jest właściwym uzasadnieniem do odmawiania świeckim prawa omawiania spraw ich wspólnoty? Przychylnie natomiast odniósł się arcybiskup do postulatu transparentności finansowej parafii, a konkretnie do udostępniania parafianom jej sprawozdania finansowego. Stwierdził nawet, że „wszystkie parafie powinny w tym kierunku dążyć”.

## Podsumowanie

Wydaje się, że wobec postępującego procesu laicyzacji polskiego społeczeństwa i kryzysu polskiego Kościoła, o którym świadczą badania społeczne i liczne doniesienia medialne, warto szukać przyczyn tych zjawisk, między innymi przez wysłuchanie opinii tych,

<sup>25</sup> List abp. Adriana Galbasa z 10.01.2023, <https://kongresk.pl/wp-content/uploads/2023/03/List-abp.-Adriana-Galbasa-z-10.01.2023.pdf> [dostęp 15.04.2023].

którzy czują się współodpowiedzialni za przyszłość Kościoła i uważają, że wiele obszarów jego działalności wymaga zmian. Organizacją, która zintegrowała takie osoby do wspólnego działania, jest Kongres Katoliczek i Katolików.

Za jeden z kluczowych problemów polskiego Kościoła, również na poziomie parafii, Kongres uznał arbitralny model sprawowania w nim władzy, w tym model zarządzania parafią. Swoją opinię w tej sprawie przedstawił w *Raporcie o parafii* – wykazał, że praktykowany w wielu polskich parafiach model niepodzielonej i niekontrolowanej władzy proboszcza nad parafianami nie służy budowaniu postulowanego przez papieża Franciszka Kościoła synodalnego, zniechęca świeckich wiernych do wzięcia współodpowiedzialności za funkcjonowanie parafii i świadczy o ich przedmiotowym traktowaniu. Na podstawie regulacji w prawie kanonicznym, nauczania papieża Franciszka oraz praktyki zarządzania parafią w wielu innych krajach zaproponowano zmianę dotychczasowego arbitralnego modelu na opisany w *Raporcie* model kolegialny, uwzględniający w zarządzaniu funkcjonowaniem i majątkiem parafii współczesne zasady podziału i kontroli władzy. W opinii autorów *Raportu* zapewni on świeckim parafianom podmiotowość i poczucie sprawstwa, a także wzmocni w nich poczucie współodpowiedzialności za funkcjonowanie ich wspólnoty parafialnej. Mimo sceptycznego stosunku władz polskiego Kościoła do postulatów Kongresu w tej sprawie – i tym samym do apeli papieża o „wysłuchanie niewysłuchanych” – warto przyglądać się zarówno temu, czy postulowane przez Kongres zmiany modelu zarządzania będą wprowadzane w polskich parafiach (i w jakim zakresie), jak i śledzić sam proces tworzenia się swoistego trzeciego sektora w polskim Kościele, który zgodnie z zasadą pomocniczości, chce w nim odgrywać bardziej istotną niż dotychczas rolę.

## Bibliografia

- 10 Postulatów Kongresu Katoliczek i Katolików, <https://kongreskk.pl/10-postulatow-kongresu-katoliczek-i-katolikow> [dostęp: 18.04.2023].
- Annuario Statisticum Ecclesiae in Polonia. Dane za rok 2021*, Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego, <https://www.iskk.pl/badania/roczniki-statystyczne/374-annuario-statisticum-ecclesiae-in-polonia-dane-za-rok-2021>.

- Cele i narzędzia Kongresu Katoliczek i Katolików*, 2.03.2023, <https://kongreskk.pl/2022/03/02/cele-i-narzedzia-kongresu-katoliczek-i-katolikow> [dostęp: 12.04.2023].
- CBOS, *Dlaczego Polacy odchodzą z Kościoła?*, „Komunikat z Badań” 2022, nr 105, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K\\_105\\_22.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_105_22.PDF) [dostęp: 15.04.2023].
- CBOS, *Religijność Polaków w ostatnich 20 latach*, „Komunikat z Badań” 2020, nr 63, [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_063\\_20.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_063_20.PDF) [dostęp: 15.04.2023].
- Deklaracja programowa Kongresu Katoliczek i Katolików, 2021, <https://kongreskk.pl/nasza-deklaracja> [dostęp: 15.05.2023].
- Du Vall M., *Efektywność działań polskich organizacji pozarządowych w dobie nowych mediów*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.
- Fundacja na rzecz Kongresu Katoliczek i Katolików, <https://kongreskk.pl/fundacja> [dostęp: 16.04.2023].
- Gaillardetz R.R., *Synodality and the Francis Pontificate: A Fresh Reception of Vatican II*, „Theological Studies” 2023, t. 84, nr 1, s. 44–60.
- Hausner J., *Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 714, s. 5–21.
- List abp. Adriana Galbasa z 10.01.2023, <https://kongreskk.pl/wp-content/uploads/2023/03/List-abp.-Adriana-Galbasa-z-10.01.2023.pdf> [dostęp 15.04.2023].
- Malesa W., *Parafia katolicka jako jednostka trzeciego sektora*, dysertacja doktorska obroniona na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/32353?show=full> [dostęp: 21.05.2023].
- Misztal M., *Proboszcz jako organ parafii Kościoła katolickiego*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2017, nr 39, s. 155–169.
- Pokorna-Ignatowicz K., *Medialna aktywność papieża Franciszka i nowe wątki w katolickiej doktrynie medialnej*, [w:] *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, red. A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk, Warszawa 2017, s. 473–482.
- Raport o parafii*, 15.12.2021, Raporty grup roboczych, <https://kongreskk.pl/2021/12/15/raporty-grup-roboczych> [dostęp: 12.04.2023].
- Sztafrowski E., *Pozycja proboszcza w prawie kodeksowym* „Prawo Kanoniczne. Kwartalnik prawno-historyczny” 1992, nr 1–2, s. 35–69.
- Sztuka komunikacji według Franciszka. Bliżej – prościej – głębiej*, oprac. M. Laskowska, K. Marcyński, PWN, Warszawa 2016.

**Akty prawne**

Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, tekst jedn., Dz.U. z 2023 r., poz. 1966.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jedn. Dz.U. 2024, poz. 1491.



Katarzyna Kucab-Bąk

dr inż., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0002-9362-4810>

# Konwergencja w zarządzaniu procesami w skali makro

## **Streszczenie**

Konwergencja w założeniach procesu sprzyja zarządzaniu procesami makroekonomicznymi. W rozdziale przedstawiono warunki konwergencji oraz porównano prognozy do stanu aktualnego i dokonano oceny siły korelacji. Potwierdzony został wpływ wzajemnej reakcji regionów na siebie (zbieżność). Wysunięto wniosek, iż realizacja przyjętych założeń konwergentnych przez Polskę zmierza do podejmowania decyzji makroekonomicznych mających na celu zbliżanie regionów (krajów) do siebie. Efekt planowania i rozliczania planów spełnia założenia projektu dążenia Polski do strefy euro.

**Słowa kluczowe:** konwergencja, polityka gospodarcza, zarządzanie, PKB, CPI

## **Convergence in macro process management**

### **Abstract**

Convergence in the assumptions of the process is conducive to the management of macroeconomic processes. The premise was to present the conditions of convergence and compare forecasts to the current state and assess the strength of correlation. The chapter confirmed the impact of the mutual response of regions to each other (convergence). The conclusion was made that the implementation of the adopted convergence assumptions by Poland manages to make macroeconomic decisions aimed at bringing regions (countries) closer together. The effect of planning and settlement of plans meets the assumptions of the project of Poland's aspiration to the Eurozone.

**Key words:** convergence, economic policy, governance, GDP, CPI

## Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego rozdziału jest prezentacja konwergencji oraz jej procesu w skali makro z wyróżnieniem rodzajów konwergencji, a także założeń procesu od 2019 do 2023 r. w poszczególnych zakresach wyróżnionych w raportach. Występowanie zjawiska realnej konwergencji, czyli zbieżności regionów (w przypadku tego opracowania – regionów państw Unii Europejskiej) do poziomów ich rozwoju gospodarczego jest zjawiskiem potwierdzonym poprzez modele wzrostu gospodarczego. Konwergencja absolutna typu  $\beta$  (beta) zakłada, że kraje są do siebie na tyle podobne, iż dążą do takiego samego stanu równowagi, szczególnie równowagi długookresowej, i daje wynik zależności pomiędzy tempem wzrostu gospodarczego a początkowym poziomem dochodu. Konwergencja warunkowa typu  $\sigma$  (sigma) zakłada, że między krajami istnieją różnice i dzięki dopuszczeniu tych różnic istnieje możliwość dążenia do różnych stanów równowagi w gospodarce w długim okresie. Opracowanie pokazuje działania UE jako działania wpływu czynników politycznych i ekonomicznych poprzez regulację i zarządzanie kierunkami oraz wskaźnikami ekonomicznymi dla osiągnięcia przyjętych założeń dla kraju członkowskiego (Polski).

## Założenia i czynniki konwergencji

Robert J. Barro i Xavier Sala-i-Martin są autorami koncepcji konwergencji typu sigma i beta na gruncie modeli wzrostu gospodarczego i teorii wzrostu<sup>1</sup>. Należy jednak nie zapominać o neoklasycznych modelach wzrostu gospodarczego, głównie tych opracowanych przez Roberta Mertona Solowa w 1956 r. i opublikowanych w pracy *A Contribution to the Theory of Economic Growth*<sup>2</sup>. Podstawy wartości i zachowań ekonomicznych niekoniecznie będą podstawą konwergencji, mimo iż w neoklasycznych modelach wzrostu gospodarczego zakłada się malejący krańcowy produkt kapitału i stałe przychody

<sup>1</sup> R.J. Barro, X. Sala-i-Martin, *Convergence*, „Journal of Political Economy” 1992, t. 100, nr 2, s. 223–251.

<sup>2</sup> R.M. Solow, *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, „The Quarterly Journal of Economics” 1956, t. 70, nr 1, s. 65–94.

ze skali. Założenia te będą w wielu krajach (głównie słabo rozwiniętych) powodować, iż inwestycje i ich kierunki doprowadzą do wzrostu produkcji. Takiego znacznego przyrostu wpływu inwestycji na produkcję głównie w krajach rozwiniętych nie zauważa się w zgromadzonych danych. Zazwyczaj zauważa się, iż zależność ta działa w przypadku malejącej krańcowej produktywności, jednak zamiast konwergencji nastąpić może zjawisko dywergencyjne (rozbieżność). Konwergencja absolutna ( $\beta$ ) występuje przy założeniu, iż gospodarki słabiej rozwinięte wykazują szybsze tempo wzrostu gospodarczego niż gospodarki mocniej rozwinięte, a to będzie oznaczać, iż gospodarki poszczególnych krajów posiadają tzw. malejącą stopę wzrostu PKB *per capita* (produkt krajowy brutto na 1 mieszkańca) w przyjętym szeregu czasowym. Poprzez określony szereg czasowy zauważa się, iż kraje słabiej rozwinięte mają dłuższą drogę do osiągnięcia założenia niż kraje mocniej rozwinięte, ponieważ wszystkie gospodarki w takim samym przyroście (%) zmniejszają odległość do równowagi w długim okresie. Konwergencja warunkowa ( $\sigma$ ) będzie zatem określana w przypadku, kiedy różnice będą maleć w czasie. Konwergencja absolutna pokazuje więc, jaka wartość (%) jest do pokonania dla każdej gospodarki w określonym szeregu czasowym, a konwergencja warunkowa – o ile ta wartość (%) może się zmniejszyć w czasie. Dla uproszczenia można przyjąć, że konwergencja absolutna to pewna stała wartość (%), a konwergencja warunkowa to zmiana tej wartości (%) w czasie, czyli szeregu czasowym założonym dla osiągnięcia konwergencji absolutnej. Należy odnieść się do opracowań Mariusza Próchniaka i Ryszarda Rapackiego, którzy szacują tempo występowania konwergencji absolutnej i warunkowej nie tylko w Polsce, ale i innych krajach postsocjalistycznych<sup>3</sup>.

## Program Konwergencji

Polska jest członkiem Unii Europejskiej od 2004 r. Jako państwo członkowskie jest zobowiązana co roku składać Komisji Europejskiej i Radzie do Spraw Gospodarczych i Finansowych (ECOFIN) aktualizacje programów stabilności i konwergencji. Na podstawie

<sup>3</sup> M. Próchniak, R. Rapacki, *Konwergencja beta i sigma w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–2005*, „Bank i Kredyt” 2007, t. 38, nr 8–9, s. 45.

złożonych dokumentów państw członkowskich Rada ECOFIN wydaje zalecenia dla polityk gospodarczych, które należy uwzględnić przy projektowaniu budżetu państwa na kolejny rok. Program Konwergencji jest opracowywany na podstawie danych do 1 kwietnia danego roku na rzecz budżetu na kolejny rok kalendarzowy. Należy nadmienić, iż podstawą jest rozporządzenie Rady<sup>4</sup> oraz wytyczne dotyczące programów przyjęte w czerwcu 2017 r. przez radę ECOFIN.

Tabela 1. Zalecenia Rady ECOFIN dla Polski w szeregu czasowym 2018–2023 r.

	2018	2019	2020	2022	2023
Zalecenia Rady ECOFIN	Zapewnienie, by w 2019 r. nominalne tempo wzrostu wydatków pierwotnych netto sektora instytucji rządowych i samorządowych nie przekroczyło 4,2%, co odpowiadałoby rocznej poprawie wyniku strukturalnego o 0,6% PKB	Zapewnienie, by w 2020 r. nominalne tempo wzrostu wydatków pierwotnych netto nie przekroczyło 4,4%, co odpowiadałoby rocznej poprawie wyniku strukturalnego o 0,6% PKB	Program został znacznie ograniczony i koncentrował się na działaniach podjętych w związku z pandemią COVID-19	Skupienie się na kontroli tempa wzrostu wydatków bieżących, przy priorytetowym traktowaniu wydatków inwestycyjnych	Dług publiczny wynosi 49,1% PKB, przewiduje się wprowadzenie procedury nadmiernego deficytu przez UE
	Podjęcie działań w celu zwiększenia efektywności wydatków publicznych, w tym przez poprawę procesu budżetowego	Podjęcie dalszych działań w celu zwiększenia efektywności wydatków publicznych, w tym przez reformę systemu budżetowego			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu Konwergencji. Aktualizacje: 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Warszawa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023.

Zalecenia Rady ECOFIN związane z czasem bez kryzysów były zależne od programów konwergencji oraz danych, na których

<sup>4</sup> Rozporządzenie Rady nr 1466/97/WE z dnia 7 lipca 1997 r. w sprawie wzmocnienia nadzoru pozycji budżetowych oraz nadzoru i koordynacji polityk gospodarczych, Dz.U. L 209 z 2.08.1997, uchylone i zastąpione przez Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1263 z dnia 29 kwietnia 2024 r. w sprawie skutecznej koordynacji polityk gospodarczych i w sprawie wielostronnego nadzoru budżetowego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1466/97, Dz.U. L, 2024/1263 z 30.04.2024.

programy zostały oparte. Jednak od czasu wybuchu pandemii COVID-19, a następnie rozpoczęcia konfliktu zbrojnego na terytorium Ukrainy zalecenia Rady są mniej szczegółowe, ponieważ tak wyjątkowe sytuacje wymagają innego podejścia. W Programie Konwergencji. Aktualizacja 2023 odnotowano, iż sytuacja od 2020 r. oraz konflikt zbrojny może wpływać na konwergencję polskiej gospodarki. Problemy gospodarcze trwające nieprzerwanie od 2020 r. zapewne wpłyną także na przesunięcie daty wejścia Polski do strefy Euro oraz spowodują jednoczesne wystąpienie konwergencji warunkowej i bezwzględnej, co będzie skutkowało dłuższym czasem zbliżania się polskiej gospodarki do gospodarek państw UE. Należy zauważyć, iż Program Konwergencji od 2019 jest coraz uboższy pod względem ilościowym oraz jakościowym.

Prace badawcze prowadzone przez Mariusza Próchniaka i Ryszarda Rapackiego, i ich wnioski związane z polityką gospodarczą państw pozwalają na stwierdzenie, iż polityka prowadzona jest w celu dojścia do konwergencji absolutnej. Michał Bernardelli, Mariusz Próchniak, Bartosz Witkowski twierdzą: „Nawet w mocno ograniczonej populacji badanych krajów stwierdzenie konwergencji absolutnej często nie ma miejsca, choćby na skutek znacząco inaczej prowadzonej polityki gospodarczej przez rozpatrywane kraje”<sup>5</sup>.

Wymienione opracowania oraz Program Konwergencji, do którego zobowiązała się Polska, stając się państwem członkowskim UE, potwierdzają tezę, iż polityka poszczególnych państw oraz polityka wspólnotowa ma w zamierzeniu spowodować za pomocą narzędzi gospodarczych konwergencję krajów wspólnotowych, czyli nie tylko konwergencję warunkową poprzez takie same postępy, ale także konwergencję absolutną. Próchniak i Witkowski przeprowadzili analizę w grupie 127 państw w szeregu czasowym 1970–2009 i stwierdzili natężenie konwergencji na poziomie około 1,3%<sup>6</sup>, a dla państw transformacji ustrojowej – na poziomie około 1,7%<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> M. Bernardelli, M. Próchniak, B. Witkowski, *Konwergencja dochodowa: mocne i słabe strony istniejących podejść*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2017, nr 3, s. 78.

<sup>6</sup> M. Próchniak, B. Witkowski, *Konwergencja gospodarcza typu  $\beta$  w świetle bayesowskiego uśredniania oszacowań*, „Bank i Kredyt” 2012, t. 43, nr 2, s. 25–58.

<sup>7</sup> Eidem, *Real  $\beta$ -Convergence of Transition Countries: Robust Approach*, „Eastern European Economics” 2013, t. 51, nr 3, s. 6–26.

## Polityka gospodarcza dla Programu Konwergencji

Ze względu na założenia kryteriów konwergencji, do których należy zaliczyć:

- stabilność cen (osiągnięcie wysokiego stopnia stabilności cen; będzie to wynikało ze stopy inflacji zbliżonej do istniejącej w co najwyżej trzech państwach członkowskich, które mają najlepsze rezultaty w dziedzinie stabilności cen). Cel inflacyjny Narodowego Banku Polskiego wynosi 2,5 % ( $\pm 1\%$ ),
- sytuację fiskalną: tendencję i poziom PKB, deficyt, zadłużenie (3% PKB w odniesieniu do deficytu oraz 60% PKB w odniesieniu do zadłużenia),
- kurs walutowy (uczestnictwo w europejskim mechanizmie kursowym przez minimum dwa lata, bez poważnych napięć),
- stopy procentowe (obligacje skarbowe) – w opracowaniu założeń konwergencji w szeregu czasowym 2019–2023 zostaną zaprezentowane wybrane procesy ze względu na istotne zagrożenia dla procesu konwergencji: wzrost gospodarczy i procesy inflacyjne.

Wzrost gospodarczy jest analizowany poprzez realny PKB (w mld PLN); nominalny PKB (w mld PLN); składowe realnego PKB: spożycie prywatne, spożycie publiczne, nakłady brutto na środki trwałe, przyrost rzeczowych środków obrotowych oraz nabycie netto aktywów wyjątkowej wartości (% PKB), eksport towarów i usług, import towarów i usług; wkład we wzrost PKB: finalny popyt krajowy, przyrost rzeczowych środków obrotowych oraz nabycie netto aktywów wyjątkowej wartości, saldo handlu zagranicznego.

Procesy inflacyjne są analizowane poprzez deflator PKB, deflator spożycia prywatnego, HICP (*harmonised index of consumer prices*, zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych), CPI (*consumer price index*, wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych), deflator spożycia publicznego, deflator nakładów brutto na środki trwałe, deflator eksportu towarów i usług, deflator importu towarów i usług.

Tabela 2. PKB Polski w szeregu czasowym 2018–2026

Program	PKB	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Korelacja (stopa wzrostu PKB a początkowa jego wartość)
Program konwergencji 2019 r. (ceny stałe z 2017 r.)	Poziom realnego PKB (mld PLN)	2126,5									-0,39
	Tempo wzrostu realnego PKB (%)	5,1	4	3,7	3,4	3,3					
	Różnica 2018 do 2019 wzrostu PKB (%)	1,3	0,2	0	-0,2						
Program konwergencji 2020 r. (ceny stałe z 2018 r.)	Poziom realnego PKB (mld PLN)		2208								-1,00
	Tempo wzrostu realnego PKB (%)		4,1	-3,4							
	Różnica 2019 do 2020 wzrostu PKB (%)		0,1	-7,1							
Program konwergencji 2021 r. (ceny stałe z 2019 r.)	Poziom realnego PKB (mld PLN)			2232							0,24
	Tempo wzrostu realnego PKB (%)			-2,7	3,8	4,3	3,7	3,5			
	Różnica 2020 do 2021 wzrostu PKB (%)			0,7							
Program konwergencji 2022 r. (ceny stałe z 2021 r.)	Poziom realnego PKB (mld PLN)				2478						-0,32
	Tempo wzrostu realnego PKB (%)				5,9	3,8	3,2	3	3,1		
	Różnica 2021 do 2022 wzrostu PKB (%)				2,1	-0,5	-0,5	-0,5			
Program konwergencji 2023 r. (ceny stałe z 2022 r.)	Poziom realnego PKB (mld PLN)					2766,4					-0,79
	Tempo wzrostu realnego PKB (%)					5,1	0,9*	2,8*	3,2*	3*	
	Prognozowana różnica 2022 do 2023 wzrostu PKB (%)					1,3	2,3	-0,2	-0,1		

\* wartości prognozowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu Konwergencji. Aktualizacje: 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Warszawa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023.

Dane w tabeli 2 zostały podzielone na trzy zasadnicze części związane z PKB (poziom realnego PKB, tempo wzrostu realnego PKB, różnica wzrostu PKB). W pierwszym (aktualizacja 2019) programie

konwergencji wskazano na wzrost PKB o 1,3%, z dalszymi prognozami (wzrostu o 0,2%; utrzymania poziomu; spadku o 0,2%). W drugim (aktualizacja 2020) programie konwergencji wskazano na wzrost PKB o 0,1% z kolejnymi prognozami spadku o 7,1%. W trzecim (aktualizacja 2021) programie konwergencji wskazano na wzrost PKB o 0,7%, bez dalszych prognoz. W czwartym (aktualizacja 2022) programie konwergencji wskazano na wzrost PKB o 2,1% z kolejnymi prognozami spadku (0,5%; 0,5%; 0,5%). W piątym (aktualizacja 2023) programie konwergencji wskazano na wzrost PKB o 1,3% z kolejnymi prognozami spadku (2,3%; 0,2%; 0,1%). Opracowano wartość korelacji (stopa wzrostu PKB do początkowej wartości) świadcząca, że należy się spodziewać do początkowej wartości PKB, nieznacznego spadku stopy wzrostu PKB w roku 2019 i 2022. W 2022 roku wartość korelacji jest określona jako bardzo mocna – pokazująca, że spadek stopy wzrostu będzie znaczący i dotkliwy dla gospodarki, podobnie w roku 2023.

Tabela 3. CPI Polski w szeregu czasowym 2018–2026

Program Konwergencji	Rok	Tempo wzrostu CPI									Korelacja CPI (rok do roku)
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
aktualizacja 2019		1,6	1,8	2,5	2,5	2,5					1,00
aktualizacja 2020			2,3	2,8							-1,00
aktualizacja 2021				3,4	3,1	2,8	2,6	2,5			0,40
aktualizacja 2022					5,1	9,1	7,8	4,8	3,5		0,46
aktualizacja 2023						14,4	12	6,5	3,9	3,1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu Konwergencji. Aktualizacje: 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Warszawa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023.

Na podstawie zawartych w tabeli 3 danych dla aktualizacji tempa wzrostu CPI zauważa się korelację dodatnią dla aktualizacji 2019 (bardzo silny związek) i aktualizacji 2021 i 2022 (umiarkowany związek). Dla aktualizacji 2020 występuje korelacja z bardzo silnym ujemnym związkiem – informującym, iż tempo wzrostu dla aktualizacji 2019 jest związane ze spadkiem tempa wzrostu dla aktualizacji 2020. Spadające tempo wzrostu CPI wobec czynników pandemii

COVID-19 oraz konfliktu zbrojnego na terenie Ukrainy to pozytywna informacja dla procesów konwergencji oraz dla gospodarki. Na podstawie prognoz spadku tempa wzrostu CPI założonych w aktualizacji 2023 oraz prognoz dalszego spadku w kolejnych latach można założyć silny związek korelacyjny.

## Podsumowanie

W rozdziale podjęto próbę oceny założeń teoretycznych konwergencji warunkowej oraz absolutnej, a także zaprezentowano wyniki badań w przyjętych szeregach czasowych pokazujących wartości konwergencyjne (%) oraz czas potrzebny do realizacji procesów zbieżności. Jednocześnie dokonano próby udowodnienia, iż to polityka gospodarcza kraju oraz polityka i założenia oraz rekomendacje UE powodują zbieżność regionów poprzez utrzymywanie określonych, wcześniej założonych parametrów w wybranych ramach zmian. Zasadne wydaje się dokonanie głębszej analizy, chociażby na poziomie regionów Polski NUTS 3 (podział regionalny dla celów statystycznych), dla określenia grup regionów: 1) o trwałym rozwoju gospodarczym, charakteryzujących się wysokim poziomem i wysoką dynamiką rozwoju, 2) wchodzących w proces rozwoju gospodarczego, charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju, ale wysoką dynamiką, 3) cofających się w rozwoju, charakteryzujących się wysokim rozwojem, ale malejącą dynamiką, 4) opóźnionych w rozwoju, charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju i niską dynamiką.

## Bibliografia

- Barro R.J., Sala-i-Martin X., *Convergence*, „Journal of Political Economy” 1992, t. 100, nr 2, s. 223–251.
- Bernardelli M., Próchniak M., Witkowski B., *Konwergencja dochodowa: mocne i słabe strony istniejących podejść*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2017, nr 3, s. 71–86.
- Próchniak M., Rapacki R., *Konwergencja beta i sigma w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–2005*, „Bank i Kredyt” 2007, t. 38, nr 8–9, s. 42–60.

Próchniak M., Witkowski B., *Konwergencja gospodarcza typu  $\beta$  w świetle bayesowskiego uśredniania oszacowań*, „Bank i Kredyt” 2012, t. 43, nr 2, s. 25–58.

Próchniak M., Witkowski B., *Real  $\beta$ -Convergence of Transition Countries: Robust Approach*, „Eastern European Economics” 2013, t. 51, nr 3, s. 6–26.

Solow R.M., *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, „The Quarterly Journal of Economics” 1956, t. 70, nr 1, s. 65–94.

### **Akty prawne**

Rozporządzenie Rady nr 1466/97/WE z dnia 7 lipca 1997 r. w sprawie wzmocnienia nadzoru pozycji budżetowych oraz nadzoru i koordynacji polityk gospodarczych, Dz.U. L 209 z 2.08.1997.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1263 z dnia 29 kwietnia 2024 r. w sprawie skutecznej koordynacji polityk gospodarczych i w sprawie wielostronnego nadzoru budżetowego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1466/97, Dz.U. L, 2024/1263 z 30.04.2024.

# **Rozwój komunikacji internetowej a społeczne aspekty zarządzania**



Renata Uryga

dr inż., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0003-3346-332X>

Dominik Borowski

dr, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Targu

<https://orcid.org/0000-0002-3731-544X>

## Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie szkołą: oprogramowanie LIBRUS Synergia

### Streszczenie

Rozdział jest poświęcony przybliżeniu funkcjonowania dziennika elektronicznego jako systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie szkołą. W pierwszej części opracowania omówiono specyfikę zarządzania szkołą i informatyzacji tego procesu. Następnie przedstawione zostało działanie dziennika elektronicznego LIBRUS Synergia, dostępne moduły i uprawnienia różnych użytkowników. W podsumowaniu zostały przedstawione zalety i wady oprogramowania z perspektywy dyrektora, nauczyciela, ucznia i rodzica.

**Słowa kluczowe:** system informatyczny, dziennik elektroniczny, zarządzanie szkołą

### IT systems supporting school management:

#### LIBRUS Synergia software

#### Abstract

The chapter is devoted to presenting the functioning of the electronic register as an IT system supporting school management. The first part is devoted to the specificity of school management and computerization of this process. Then, the operation of the LIBRUS Synergia electronic register, the available modules and permissions of different users are presented. The summary presents the advantages and disadvantages of the software from the perspective of the principal, teacher, student and parent.

**Keywords:** IT system, electronic register, school management

## Systemy informatyczne w zarządzaniu

Zarządzanie wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Efektywność tego procesu zależy od jakości informacji, do których dostęp mają menedżerowie. Współcześnie zarówno firmy komercyjne, jak i organizacje publiczne w ramach swojej działalności generują znaczną ilość danych – wymagających bieżącego przetwarzania i porządkowania dla potrzeb decydentów. Bardzo przydatne w tym przypadku stają się narzędzia informatyczne, a przede wszystkim zintegrowane systemy informatyczne używane do wspomagania zarządzania. Ułatwiają one przepływ informacji i możliwość wyszukiwania tych, które są w danym momencie niezbędne. Celem tego artykułu będzie przybliżenie działania systemu informatycznego wykorzystywanego przy zarządzaniu szkołą, jaki stanowi oprogramowanie LIBRUS Synergia, czyli tzw. dziennik elektroniczny.

Opis samego narzędzia zostanie poprzedzony ogólnym omówieniem najważniejszych kwestii związanych z informatyzacją procesu zarządzania. Samo pojęcie oznacza następną po komputeryzacji etap, który polega na przetwarzaniu wprowadzonych danych i wykorzystywaniu ich przez połączone ze sobą systemy informatyczne<sup>1</sup>. Ma to przede wszystkim dostarczyć niezbędnych informacji, które można wykorzystać przy podejmowaniu różnych decyzji. Zatem sam system informatyczny odpowiada za właściwą obsługę systemu informacyjnego organizacji. Można w związku z tym przyjąć, że system informatyczny to wielopoziomowa struktura umożliwiająca przetwarzania wprowadzanych danych do postaci informacji pożądaných przy zastosowaniu adekwatnych modeli i procedur<sup>2</sup>. Warto zauważyć, że w dyskursie naukowym obserwuje się niekiedy zamienne stosowanie pojęć system informatyczny i system informacyjny oraz stopniowy prymat tego pierwszego terminu nad drugim. Marian Kuraś jednak przekonuje, że to system

<sup>1</sup> A. Kamińska *et al.*, *Projektowanie strategii informatyzacji organizacji*, Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, Warszawa 2022, s. 9.

<sup>2</sup> J. Kisielnicki, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2013, s. 49.

informatyczny jest podstawowym elementem zarządzania<sup>3</sup>. Mimo postępującego rozwoju technologicznego to wciąż człowiek będzie odpowiadał za zadania informacyjne, a narzędzia informatyczne będą go w tym wspomagały. W tym rozdziale będziemy posługiwać się terminem system informatyczny, który utożsamiamy z systemem informacyjnym, aby pokreślić znaczenie stosowanych rozwiązań informatycznych.

System informatyczny organizacji obejmuje „praktycznie wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa”<sup>4</sup>. Jego struktura jest dość złożona z uwagi na różnorodność stosowanych technologii informatycznych. Można jednak wyróżnić trzy najważniejsze grupy elementów tworzących system informatyczny. Zalicza się do nich bazę danych, sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem, a także jego użytkowników. Ogólny model systemu informatycznego organizacji przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Struktura systemu informatycznego



Źródło: opracowanie własne.

Baza danych stanowi miejsce gromadzenia wszystkich pozyskiwanych i opracowywanych danych. Wykorzystywane

<sup>3</sup> M. Kuraś, *System informacyjny a system informatyczny – co oprócz nazwy różni te dwa obiekty?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 770, s. 273.

<sup>4</sup> Z. Banaszak, S. Kłós, J. Młeczko, *Zintegrowane systemy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 141.

oprogramowanie wspomaga użytkowników we wszystkich procesach związanych z zarządzaniem informacją.

Zastosowanie systemów informatycznych we współczesnych organizacjach usprawnia pracę menedżerów. Umożliwiają one „dostęp do wieloprzekrojowych danych, z których można korzystać w każdej chwili i które dostarczają szybkich i wiarygodnych informacji umożliwiających podejmowanie racjonalnych decyzji”<sup>5</sup>. Tym samym technologię informatyczną można potraktować jako podstawę prawidłowego obiegu informacji w organizacji<sup>6</sup>. Systemy informatyczne stanowią specyficzny podsystem przedsiębiorstwa. Spełniają one funkcję łącznika pomiędzy podsystemem zarządzania – odpowiedzialnym za określanie celu, kierunku i obszaru działania – i podsystemem wykonawczym, który zajmuje się wykonywaniem zadań zleconych przez podsystem zarządzania<sup>7</sup>.

### Informatyzacja zarządzania szkołą

Szkoła jest przykładem organizacji publicznej, której podstawowe funkcje obejmują działania dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze<sup>8</sup>. Do jej członków zalicza się nauczycieli, uczniów, rodziców i pracowników obsługi. Odpowiedzialnym za zarządzanie szkołą pozostaje dyrektor szkoły, którego kompetencje przedstawiono w art. 68 Prawa oświatowego<sup>9</sup>. Dyrektor szkoły kieruje bieżącą działalnością organizacji, jest odpowiedzialny za nadzór pedagogiczny

<sup>5</sup> B. Barbachowska, *Wykorzystywane narzędzi informatycznych w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Journal of Modern Science” 2019, nr 40, s. 86.

<sup>6</sup> Por. M. Kuraś, A. Zając, *Miejsce, rola i zadania informatyki w zarządzaniu. Ogólny model pojęciowy informatyki w zarządzaniu organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 814, s. 213–228.

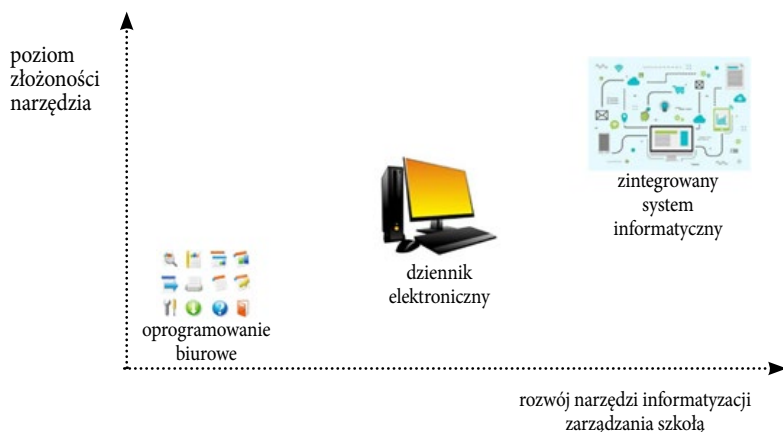
<sup>7</sup> M. Grabowski *et al.*, *Systemy informacyjne zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 55.

<sup>8</sup> A. Górka-Strzałkowska, *Szkoła jako instytucja, organizacja, system społeczny*, [w:] *Przyszłość edukacji i społeczeństwa oczami badaczy społecznych*, red. A. Odrowąż-Coates, M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2014, s. 53.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 900.

i bezpieczeństwo, gospodaruje finansami, a także zarządza polityką kadrową. Złożoność i różnorodność wymienionych zadań wymaga użycia odpowiednich narzędzi, które wspomogą proces zarządzania. Najistotniejsze wydają się technologie informatyczne, które wdraża się w placówkach oświatowych. Na poniższym rysunku przedstawiono schemat rozwoju narzędzi do informatyzacji procesu zarządzania szkołą.

Rysunek 2. Rozwój narzędzi informatyzacji zarządzania szkołą



Źródło: opracowanie własne.

Przeгляд narzędzi informatycznych wykorzystywanych w procesie zarządzania szkołą w ujęciu rozwojowym pozwala na wyróżnienie ich trzech typów. Początkowy etap informatyzacji zarządzania placówkami oświatowymi polegał na wykorzystaniu uniwersalnego oprogramowania biurowego, czyli najczęściej pakietu MS Office. W odrębnych aplikacjach tworzono potrzebne dokumenty, jak chociażby sprawozdania z pracy szkoły w Wordzie czy zestawienia frekwencji uczniów w Excelu. Kolejną fazą wprowadzenia narzędzi informatycznych była możliwość zastosowania dziennika elektronicznego<sup>10</sup>. Umożliwiło to zautomatyzowanie sprawozdawczości,

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 50, §21 ust. 1.

którą zajmowali się pracownicy szkoły, a także pozwoliło na lepszy dostęp do informacji o bieżącej sytuacji w organizacji, a dzięki temu usprawniło proces zarządzania. Warto zauważyć, że wprowadzenie dziennika elektronicznego wiązało się z indywidualizacją oprogramowania dla potrzeb placówek oświatowych, co musiało odpowiadać obowiązującym regulacjom prawnym w zakresie dokumentacji pracy tych organizacji. Ostatni etap informatyzacji szkoły to zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych, które oprócz dokumentowania przebiegu procesu dydaktyczno-wychowawczego umożliwiają wszechstronne wspomaganie procesów zarządzanych i umożliwiają transfer danych z zewnętrznymi systemami.

Trzeba tutaj zauważyć, że wraz z rozwojem informatyzacji zarządzania szkołą wykorzystywane narzędzia są dostosowywane albo tworzone specjalnie dla specyfiki placówek oświatowych. To przyczynia się do obserwowalnej stopniowej poprawy jakości systemów informatycznych<sup>11</sup>, będącej odpowiedzią na potrzeby poszczególnych jednostek. Opisywana indywidualizacja systemów informatycznych występuje również w innych typach organizacji<sup>12</sup> i wiąże się z zapewnieniem jak najefektywniejszego przebiegu procesu zarządzanego. Podstawową korzyścią staje się tutaj łatwy i szybki dostęp do potrzebnych informacji, co usprawnia pracę zarządzających szkołą<sup>13</sup>.

Procesowi informatyzacji zarządzania w poszczególnych placówkach oświatowych towarzyszą również działania na poziomie krajowym. W 2011 r. wprowadzono System Informacji Oświatowej (SIO), który stanowi bazę danych związanych z funkcjonowaniem polskiego systemu oświaty<sup>14</sup>. Umożliwia pozyskiwanie konkret-

<sup>11</sup> M. Shah, *Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 116, s. 2802.

<sup>12</sup> Por. A. Wojtowicz, W. Wojtowicz, *Proces informatyzacji i budowy systemu informatycznego zarządzania w organizacji non profit. Studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2005, nr 7, s. 169–179.

<sup>13</sup> A.A. Lopez, R.M. Lorejo, *Effectiveness of Enhanced Basic Education Information System (EBEIS)/ Learner Information System (LIS) data and school management*, „International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies” 2023, t. 18, nr 1, s. 695.

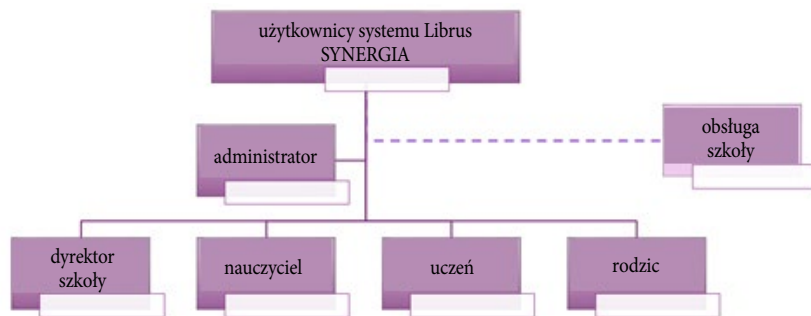
<sup>14</sup> Por. K. Celarek, *Znaczenie Systemu Informacji Oświatowej w zarządzaniu oświatą*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 3, s. 304–311.

nych informacji ze wszystkich szkół i ich zbiorcze przetwarzanie, co jest wykorzystane do realizacji polityki edukacyjnej państwa.

### Oprogramowanie LIBRUS Synergia jako przykład systemu informatycznego do zarządzania szkołą - *case study*

Jednym z dostępnych obecnie na rynku systemów wspomagających zarządzanie szkołą jest oprogramowanie LIBRUS<sup>15</sup> Synergia. Potocznie jest ono kojarzone z dziennikiem elektronicznym, ale w rzeczywistości spełnia dużo więcej funkcji, przez co można je utożsamić z systemem informatycznym. Dziennik elektroniczny (e-dziennik) może występować zarówno w formie programu na komputery stacjonarne, jak i aplikacji mobilnej. Jest narzędziem umożliwiającym szybkie przekazywanie informacji związanych z procesem kształcenia, których odbiorcami mają być uczniowie, ich rodzice, nauczyciele oraz dyrektor szkoły.

Rysunek 3. Użytkownicy systemu Librus



Źródło: opracowanie własne.

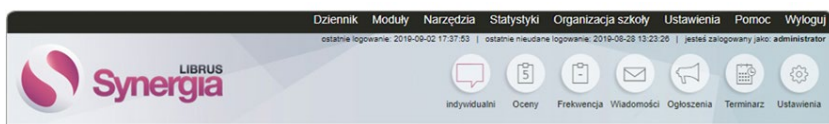
Dostęp do e-dziennika ma na celu zintensyfikowanie wzajemnej komunikacji na linii rodzic–szkoła. Nauczyciel natomiast zyskuje narzędzie wspomagające go w procesie dydaktycznym i sprawozdawczym. System umożliwia wgląd do bazy jedynie osobom do tego uprawnionym, logowanie następuje za pomocą indywidualnie przypisanego hasła. Dzięki tworzeniu kopii zapasowej danych

<sup>15</sup> LIBRUS, <https://www.librus.pl> [dostęp: 28.07.2023].

chroni przed ich utratą. Każdorazowa modyfikacja danych zostaje zapisana. Istnieje możliwość eksportu bazy do formatu XML i wydrukowania dokumentacji. Głównym założeniem wprowadzenia do szkół e-dziennika było poprawienie komfortu pracy pedagogów. Narzędzie to umożliwia bowiem nieograniczony dostęp do dokumentacji, dzięki czemu możliwa staje się analiza danych w dowolnym czasie i przez kilku nauczycieli jednocześnie, automatyczne generowanie zestawień ocen, frekwencji lub innych statystyk związanych z procesem edukacji. Uprawnienia te dają możliwość przygotowania sprawozdań oraz materiałów informacyjnych na posiedzenia Rady Pedagogicznej czy zebrania z rodzicami. Dziennik elektroniczny pozwala na prowadzenie pełniejszego nadzoru nad postępami w pracy uczniów.

Konto LIBRUS to codzienne wsparcie w nauce, monitorowaniu edukacji dziecka, pracy w szkole, komunikacji – zarówno dla rodziców i uczniów, jak i nauczycieli i innych pracowników szkoły. Logowanie do LIBRUS Synergii może odbywać się przez przeglądarkę na stronie [www.szkoła.librus.pl](http://www.szkoła.librus.pl) (dla pracowników szkoły) lub [www.rodzina.librus.pl](http://www.rodzina.librus.pl) (dla rodziców/opiekunów i uczniów).

Rysunek 4. Dostępne moduły systemu LIBRUS w wersji komputerowej

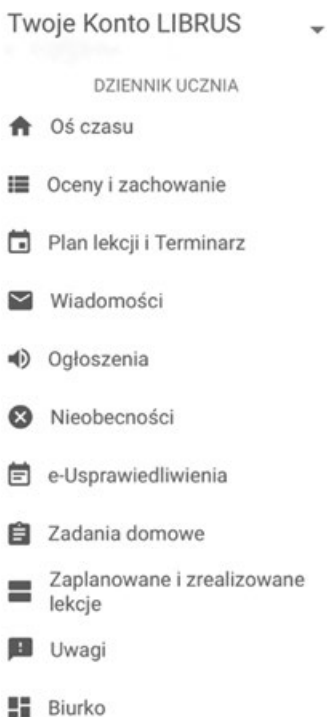


Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Logowanie do LIBRUS Synergii może odbywać również się w wersji mobilnej. Rodzice posiadający więcej niż jedno dziecko mogą powiązać na koncie LIBRUS dowolną liczbę kont uczniów, którzy objęci są systemem dziennika elektronicznego LIBRUS Synergia.

Podczas korzystania z wersji komputerowej lub z aplikacji mobilnej uczniowie i rodzice mają dostęp do wielu przydatnych funkcji w ramach modułów systemu. Dostęp do poszczególnych funkcji i modułów uzależniony jest od ich uruchomienia przez szkołę.

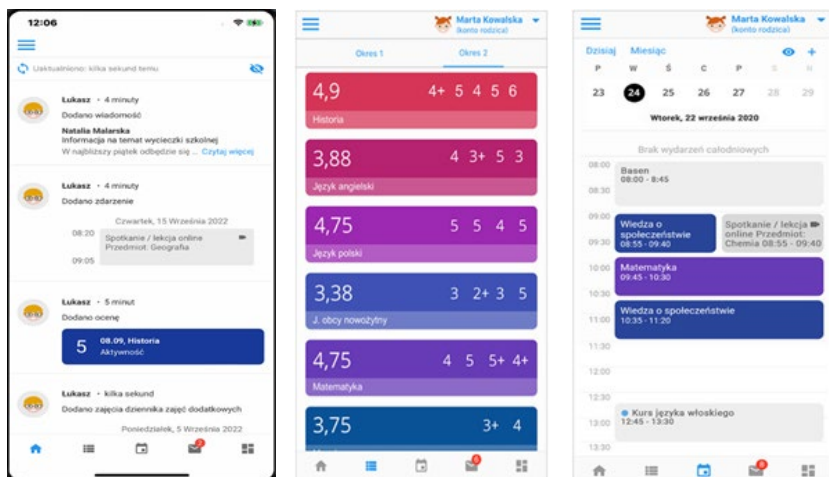
Rysunek 5. Moduły w LIBRUS



Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Na Osi czasu zbierane i porządkowane są wszystkie najnowsze informacje, które dotyczą wszystkich dzieci w rodzinie. Wybrane dane można grupować lub ukrywać według własnych preferencji. Aplikacja LIBRUS umożliwia rodzicom wgląd do ocen z każdego przedmiotu. W jednym czytelnym zbiorczym widoku znajdują także uporządkowane wg przedmiotów oceny śródroczne, końcoworoczne (także te proponowane), jak również średnie na koniec semestrów i średnią roczną. Pozwala to na bieżąco monitorować postępy w nauce oraz zachowanie dziecka. Oceny z danego przedmiotu oznaczone są zawsze tym samym kolorem. Informacje prezentowane są w aplikacji w blokach tygodniowych. Osoby uprawnione mają dostęp do wiadomości na temat planu i sal zajęć lekcyjnych. W dzienniku znajdują się również informacje o lekcjach, które się nie odbyły.

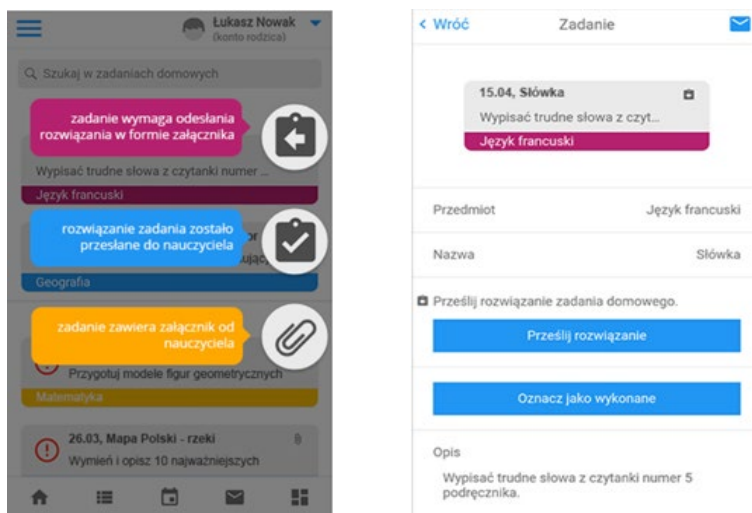
Rysunek 6. Aplikacja mobilna LIBRUS Synergia



Źródło: Aplikacja mobilna, LIBRUS, <https://konto.librus.pl/aplikacjamobilna> [dostęp: 28.07.2023].

Moduł Zadania domowe zwiększa zarówno zaangażowanie, jak i kontrolę rodziców w zakresie nauki ich dzieci. Uczeń ma także możliwość wysłania rozwiązania zadania domowego.

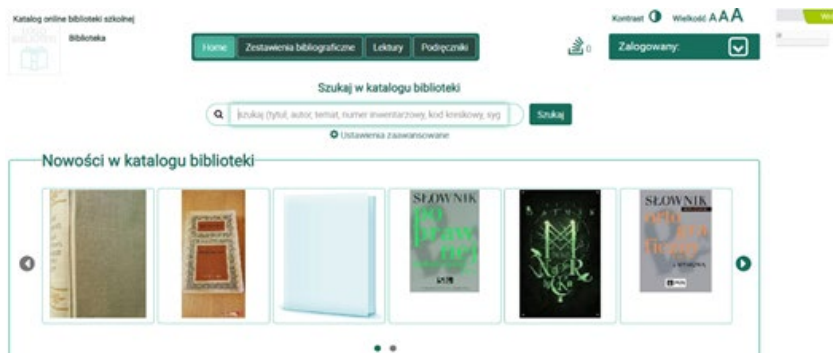
Rysunek 7. Aplikacja mobilna LIBRUS Synergia



Źródło: *Mobilne dodatki i Mobilne dodatki PLUS – w Twojej aplikacji*, <https://portal.librus.pl/rodzina/artykuly/mobilne-dodatki-jeszcze-wiecej-w-twojej-aplikacji> [dostęp: 28.07.2023].

Z systemu e-Biblioteka można korzystać za pomocą komputera, ale również na urządzeniach mobilnych. Na telefonie uczniowie zarezerwują książki, a także przedłużą termin zwrotu. Podczas wizyty w bibliotece wypożyczą książkę za pomocą karty czytelnika.

Rysunek 8. Moduł e-Biblioteka



Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

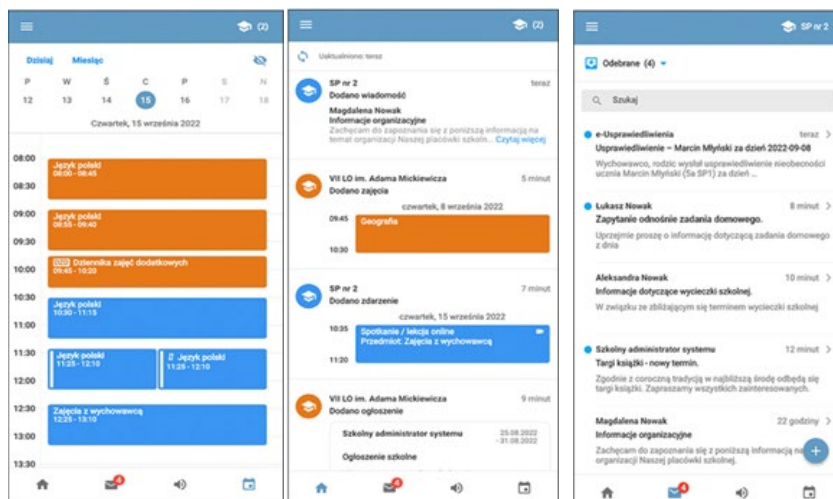
Aplikacja mobilna LIBRUS nie posiada pełnej funkcjonalności systemu Synergia, niemniej jednak zawiera znaczną część jego funkcji. Jest to usługa komercyjna, świadczona dla zainteresowanych rodziców i uczniów, w których szkołe funkcjonuje system LIBRUS Synergia.

Aplikacja mobilna LIBRUS Nauczyciel ułatwia organizację codziennych obowiązków. Zapewnia szybką komunikację z pracownikami szkoły, rodzicami i uczniami. Aby korzystać z pełni funkcji aplikacji, konieczne jest posiadanie Konta LIBRUS, umożliwiającego dostęp do kluczowych informacji z systemu Synergia bez konieczności wielokrotnego logowania się. Dzięki funkcji wiadomości można efektywnie komunikować się z uczniami i rodzicami. Możliwość korzystania z danych z kilku placówek jednocześnie (funkcja Multi-konto) ułatwia zarządzanie informacjami. Plan lekcji, terminarz, zastępstwa oraz odwołania są dostępne w przejrzystym widoku. Opcja powiadomień umożliwia śledzenie informacji na bieżąco.

Podczas korzystania z aplikacji mamy dostęp do korespondencji i możliwość odpisywania na nią. Najważniejsze komunikaty dotyczące funkcjonowania placówki znajdują się zawsze pod

ręką. Istnieje opcja otrzymywania powiadomień (pod warunkiem wyrażenia zgody) o nowych informacjach nawet bez otwierania aplikacji. Bezpieczne logowanie się do aplikacji odbywa się dzięki uwierzytelnieniu dwuskładnikowemu<sup>16</sup>. Do dziennika oprócz ocen można wpisywać też uwagi na temat ucznia. Po wysłaniu wiadomości (do ucznia, rodzica czy innego nauczyciela) nadawca widzi, czy została ona przeczytana. W aplikacji kalendarz znajduje się miejsce na dane dotyczące planowanych wydarzeń w obszarze dziennym i tygodniowym. Każdy nowo przyjęty uczeń zostaje wprowadzony do systemu wraz z informacjami o jego pochodzeniu, rodzicach czy opiekunach, szczególnych osiągnięciach, indywidualnym toku nauczania. Nauczyciel może umieścić terminy swoich dyżurów, podręczniki niezbędne do poszczególnych przedmiotów, programy nauczania i rozkłady materiału.

Rysunek 9. Funkcje aplikacji LIBRUS Nauczyciel



Źródło: Aplikacja *LIBRUS Nauczyciel*, <https://konto.librus.pl/nauczyciel> [dostęp: 28.07.2023].

Każda lekcja rozpoczyna się od wpisania tematu do dziennika. Zapisy w dokumentacji wskazują również, czy temat mieści się w rozkładzie materiału, czy wykracza poza niego, można zamieścić też swoje notatki i uwagi.

<sup>16</sup> *Uwierzytelnienie dwuskładnikowe*, LIBRUS, <https://www.librus.pl/faq/uwierzytelnianie-dwuskkladnikowe/> [dostęp: 28.07.2023].

Istnieje możliwość zaznaczenia spóźnienia ucznia (dotyczy każdej rozpoczętej godziny lekcyjnej), jak również dokładnego określenia, której godziny dotyczy nieobecność ucznia i czy jest ta nieobecność usprawiedliwiona, czy też nie.

Rysunek 10. Sprawdzanie frekwencji – jedna z funkcji systemu LIBRUS

Realizacja programu nauczania - Sprawdź obecność na lekcji

Klasa	2E LO
Data	
Numer lekcji	6
Przedmiot	
Temat	Powtórzenie

Podpowiedz frekwencję z poprzedniej lekcji  Pokaż/Ukryj kategorie nieobecności

Nr	Nazwisko i imię	ob	Nr	nb	u	sp	zw	Oceny (aktualny okres)	np
Suma:		27	0	3	0	0			0
2		<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
3		<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 <b>5</b>	<input type="checkbox"/>
4		<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
6		<input checked="" type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 <b>3</b>	<input type="checkbox"/>

Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Oceny uczniów wprowadzane do dziennika mają przypisane odpowiednie wagi, tzn. stopnie z klasówki mają większe znaczenie niż te uzyskane za aktywność na lekcji. Istnieje możliwość wstawienia zarówno proponowanej, jak i końcowej oceny z zachowania. W e-dzienniku nauczyciel ma możliwość wygenerowania danych o swojej klasie niezbędnych na wywiadówkę.

Funkcja Statystyki ułatwia śledzenie postępów i aktywności ucznia. Dzięki tej funkcji można sprawdzić średnią ocen i frekwencję u poszczególnych uczniów, wyszukać uczniów z ocenami niedostatecznymi. Funkcja dostarcza też informacji o liczbie lekcji, podczas których nie była sprawdzana obecność bądź nie został wpisany temat. Moduł Wycieczki/wyjścia grupowe/impresy służy do wprowadzenia danych dotyczącej organizowanej wycieczki (celu i miejsca wycieczki, organizatorów, terminów, liczby uczestników).

Rysunek 11. Moduł Wycieczki/wyjścia grupowe/imprezy

Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Moduł e-Tablica jest przygotowany z myślą o prowadzeniu zajęć w formie zdalnej z użyciem tablicy multimedialnej lub projektora. Moduł ten pozwala na zarządzanie i wykorzystanie własnych e-tablic.

Rysunek 12. Moduł e-Tablica

Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

W e-dzienniku znajduje się również moduł pozwalający na wystawianie świadectw szkolnych i arkuszy ocen uczniów. Import danych uczniów oraz ich ocen klasyfikacyjnych z systemu LIBRUS Synergia i e-Sekretariat to nie tylko ułatwienie i przyspieszenie pracy nauczycieli, ale przede wszystkim gwarancja poprawności danych na dokumentach. System automatycznego wypełniania świadectwa ukończenia szkoły, co wpływa na zdecydowane skrócenie czasu potrzebnego do przygotowania dokumentów.

Rysunek 13. Moduł e-Świadectwa – konfiguracja

**KONFIGURACJA**

Dane podstawowe    Wyrazy

Numer na świadectwie	Numer ewidencyjny
Druge imię w kolumnie "Imię i nazwisko"	TAK
Wykreskowane puste pola	TAK
Jednocyfrowe daty dzienne poprzedzaj cyfrą 0 (np. 02 lutego)	NIE
Pomiędzy drukowanie przerywanych linii na świadectwie	NIE
Dodaj "r." na końcu daty urodzenia	NIE
Czy lista uczniów w nowym oknie	NIE
Rodzaj sortowania uczniów	Nazwisko, imię
Napiersi uczniowie z wyróżnieniem	NIE
Drukuj pomocniczo numer strony arkusza	TAK
Wzorec numeru strony arkusza	str. {lar}
Drukuj pomocniczo nazwiska uczniów poza obrębem arkusza	TAK
Wstaw imię ucznia w treść wyrażenia oceny opisowej	TAK
Dodaj na arkuszu adnotacje przedmiotów rozszerzonych	TAK
Automatyczne zawiązanie długich nazw przedmiotów do kolejnego wiersza na arkuszu ocen	TAK

*Domylana treść adnotacji o wypełnialności etykietkowej w stopniu lekko*

Pierwsza linijka  
 uczeń / uczennica realizowa(a) program nauczania dostosowany do indywidualnych możliwości i potrzeb na podstawie orzeczenia

Drużna linijka  
 wydany przez zespół orzekający działający w

**Zapisz**

Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Rysunek 14. Moduł e-Świadectwa

**e-Świadectwa**    LIBRUS

Wyniki klasyfikacji rocznej

Średnia ucznia: 5,06

<b>WYNIKI KLASYFIKACJI ROCZNEJ</b>	
nauczyciel	uzupełnić
religia / języka	celujący
<b>Obowiązkiem zajęcia edukacyjnego</b>	
język polski	bardzo dobry
język angielski II/II*	dobry
uciek / hiszpański II/II	dobry

Źródło: zrzut ekranu systemu LIBRUS.

Dyrektor szkoły dzięki możliwości wglądu we wszystkie zamieszczone przez nauczycieli informacje oraz obliczenia statystyczne ma lepsze warunki do skutecznego zarządzania placówką.

## Podsumowanie

Studium przypadku oprogramowania LIBRUS Synergia stanowi wprowadzenie do dalszych badań w zakresie wykorzystywania systemów informatycznych w zarządzaniu szkołą. Warto przyrzeć się opiniom użytkowników na temat aktualnie wykorzystywanego systemu, aby sformułować rekomendacje dla jego dalszego rozwoju. Na tym etapie możemy wskazać kilka zalet korzystania z e-dziennika zarówno przez uczniów, rodziców, jak i nauczycieli. To przede wszystkim:

- możliwość umieszczania w nim ogłoszeń i informacji dla członków grona pedagogicznego, rodziców i uczniów;
- bezpośredni wgląd w oceny i nieobecności dziecka (kontrola dziecka, nawet gdy rodzic jest w pracy);
- ułatwiona korespondencja z rodzicami;
- łatwiejszy i szybszy przepływ informacji między pracownikami szkół;
- bieżący monitoring postępów w nauce dziecka;
- systematycznie śledzenie rozkładów nauczania i stopnia ich realizacji;
- szybkie przygotowanie danych na wywiadówkę, Radę Pedagogiczną, czy wydrukowanie świadectw.

Wgląd do e-dziennika jest możliwy z dowolnego miejsca pod warunkiem dostępu do internetu (co może być pewnym ograniczeniem). Dla dyrektora szkoły korzystanie z systemu LIBRUS oznacza przede wszystkim bezpośredni i szybki dostęp do informacji o zarządzanej organizacji i jej członkach.

System ma też wady i niesie za sobą pewne niebezpieczeństwa. Aby korzystać z wszystkich możliwości oferowanych przez aplikację, użytkownicy muszą ponieść dodatkowe koszty. To ograniczenie może być uciążliwe, zwłaszcza dla tych, którzy początkowo korzystali z darmowych funkcji i muszą płacić, aby uzyskać pełen zakres możliwości. Dziennik elektroniczny, poprzez swoją kompleksowość (np. zapisy dotyczące zadań domowych czy terminów kartkówek), może ograniczać rozwój samodzielności u dzieci, które nie muszą już pamiętać o swoich obowiązkach. Nadmierna kontrola ze strony rodziców, którzy mają stały dostęp do ocen i mogą

porównywać je ze średnią klasową, może wywierać na dzieciach zbyt dużą presję. Ułatwiony kontakt z nauczycielem oraz ciągły dostęp do danych – choć korzystny – czasem utrudnia pedagogom zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Rodzice o niskich umiejętnościach cyfrowych mogą napotykać problemy z obsługą e-dziennika. Dla osób bez dostępu do komputera lub z ograniczonym dostępem do internetu korzystanie z systemu jest bardzo utrudnione. Szkoły gromadzą wrażliwe dane, które mogą stać się celem ataków cyberprzestępców. W związku z tym zapewnienie bezpieczeństwa cyfrowego jest kluczowym wyzwaniem dla administratorów placówek edukacyjnych. Dyrektorzy odpowiedzialni za nadzór nad szkołami muszą być świadomi, że każda instytucja edukacyjna narażona jest na ryzyko związane z atakami cybernetycznymi.

## Bibliografia

- Banaszak Z., Kłos S., Mleczek J., *Zintegrowane systemy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- Barbachowska B., *Wykorzystywane narzędzia informatycznych w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Journal of Modern Science” 2019, nr 40, s. 65–89.
- Celarek K., *Znaczenie Systemu Informacji Oświatowej w zarządzaniu oświatą*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 3, s. 304–311.
- Górka-Strzałkowska A., *Szkoła jako instytucja, organizacja, system społeczny*, [w:] *Przyszłość edukacji i społeczeństwa oczami badaczy społecznych*, red. A. Odrowąż-Coates, M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2014, s. 45–55.
- Grabowski M., Soja P., Tadeusiewicz R., Trąbka J., Zajac A., *Systemy informacyjne zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Kamińska A., Kotarba M., Stańczak J., Zajkowski A., Zawila-Niedźwiecki J., *Projektowanie strategii informatyzacji organizacji*, Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, Warszawa 2022.
- Kisielnicki J., *Systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2013.
- Kuraś M., *System informacyjny a system informatyczny – co oprócz nazwy różni te dwa obiekty?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 770, s. 259–275.

- Kuraś M., Zając A., *Miejsce, rola i zadania informatyki w zarządzaniu. Ogólny model pojęciowy informatyki w zarządzaniu organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 814, s. 213–228. LIBRUS, <https://www.librus.pl> [dostęp: 28.07.2023].
- Lopez A.A., Lorejo R.M., *Effectiveness of Enhanced Basic Education Information System (EBEIS)/ Learner Information System (LIS) data and school management*, „International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies” 2023, t. 18, nr 1, s. 689–707.
- Shah M., *Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 116, s. 2799–2804.
- Wojtowicz A., Wojtowicz W., *Proces informatyzacji i budowy systemu informatycznego zarządzania w organizacji non profit. Studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2005, nr 7, s. 169–179.

#### **Akty prawne**

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 50.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 900.

Marian Krupa

dr, Małopolska Uczelnia Państwowa im. rtm. Witolda Pileckiego w Oświęcimiu  
<https://orcid.org/0000-0002-7847-8472>

Maciej Pękała

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-4785-3583>

# Odbiór treści biznesowych przedstawionych w formie infografik przygotowanych w systemie SAP Analytics Cloud

## Streszczenie

Stosowanie elektronicznych, często niezwykle zaawansowanych technologicznie form przekazu informacji, zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, obok wielu zalet, może również stanowić poważną barierę. Wdrożenie nawet najdroższych programów oraz technologii informatycznych nie musi automatycznie prowadzić do poprawy skuteczności przekazu treści biznesowych. Celem rozdziału jest ocena skuteczności narzędzia informatycznego Analytics Cloud firmy SAP w zakresie przekazu istotnych treści biznesowych, w kontekście rozumienia dylematu decyzyjnego, który one zawierają, jak też sprawności samego procesu decyzyjnego, które one implikują. W rozdziale poszukujemy odpowiedzi na następujące pytania: 1) Jakie są uwarunkowania dotyczące sprawności procesu decyzyjnego we współczesnej firmie? 2) Jaki zakres funkcjonalny zawiera typowe oprogramowanie klasy Business Intelligence (BI)? 3) Jaka jest skuteczność zastosowania infografiki w zakresie przekazu treści biznesowych z perspektywy procesu decyzyjnego? 4) Jaka jest efektywność procesu decyzyjnego wykorzystującego narzędzia klasy BI? W badaniach zastosowano metodę analityczno-syntetyczną (część teoretyczna) oraz modelowanie symulacyjne w oparciu o oprogramowanie SAP Analytics Cloud i test (część praktyczna).

**Słowa kluczowe:** Business Intelligence, infografika, decyzje biznesowe, SAP Analytics Cloud

**Reception of business content presented  
in the form of infographics prepared in the SAP Analytics Cloud  
Abstract**

The use of electronic, often extremely technologically advanced forms of information transfer, both in internal and external communication, apart from many advantages, can also be a serious barrier. The implementation of even the most expensive programs and information technologies does not necessarily lead to an improvement in the effectiveness of the transmission of business content. The aim of the paper is to assess the effectiveness of SAP Analytics Cloud IT tool, primarily in terms of the transmission of relevant business content, as well as in the context of both understanding the decision-making dilemma they contain, as well as the efficiency of the decision-making process they imply. In the chapter we are looking for answers to the following questions: 1) What are the conditions for the efficiency of the decision-making process in a modern company? 2) What is the functional scope of typical Business Intelligence (BI) software? 3) How effective is the use of infographics in the transmission of business content from the perspective of the decision-making process? 4) What is the effectiveness of the decision-making process using BI class tools. The research was carried out based on the analytical and synthetic method (the theoretical part) and simulation modeling based on the SAP Analytics Cloud software and the test (the practical part).

**Keywords:** Business Intelligence, infographics, business decisions, SAP Analytics Cloud

## Wprowadzenie

Jakość podejmowanych decyzji biznesowych ma bezpośredni wpływ na wartość firmy zarówno w wymiarze oceny inwestycyjnej, jak i sprawnościowej na poziomie operacyjnym. Ten oczywisty paradygmat wpisuje się w potrzebę zapewnienia nie tylko rzetelnych danych, ale również odpowiedniego narzędzia zapewniającego efektywny proces ich komunikowania i przetwarzania<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Krupa, M. Pękala, *BI class systems and efficient management decision-making*, [w:] *Social importance of information systems in management*,

Tymi narzędziami obecnie są programy informatyczne klasy ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), WMS (Warehouse Management System) i HRM (Human Resource Management). Na szczególną uwagę zasługują dedykowane procesom analityczno-decyzyjnym systemy klasy BI (Business Intelligence), które coraz częściej zawierają elementy AI (Artificial Intelligence)<sup>2</sup>.

Dodatkowym, niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na ocenę jakościową podejmowanych decyzji, jest wiedza i umiejętność zastosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania, takich jak: TQM, SMED, SPC, Six Sigma, BPM, które nadają nie tylko właściwą formę danym biznesowym, ale też standaryzują procesy analityczno-decyzyjne<sup>3</sup>.

Współcześnie realizacja wszystkich projektów informatycznych w biznesie wymaga nie tylko zapewnienia tzw. obsługi transakcyjnej kluczowych procesów biznesowych, ale również – a może nawet przede wszystkim – wypracowania efektywnego modelu zarządzania procesami analityczno-decyzyjnymi zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych<sup>4</sup>.

---

red. T. Grabiński, Societas Vistulana, Kraków 2020, s. 9–36; eidem, *The use of „Check Alert” technique in data quality management and business analysis within the company*, [w:] *Information management in the era of the Internet: Selected issues*, red. M. Pękala, M. Szepski, Societas Vistulana, Kraków 2020.

<sup>2</sup> Przykładem tego typu rozwiązań są produkty firmy SAP: S/4HANA, SAP Analytics Cloud, SAP Crystal Reports, SAP IQ czy też aplikacja wspierająca modelowanie i optymalizację procesów biznesowych SAP Signavio Process Transformation Suite. Zob. SAP Software Trials, <https://www.sap.com/poland/products/free-trials.html> [dostęp: 05.10.2024].

<sup>3</sup> A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

<sup>4</sup> M. Krupa, *Szanse i zagrożenia w zakresie realizacji projektów informatycznych klasy Business Intelligence w sektorze MŚP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 111: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, s. 509–520; R. Wasiluk, P. Murymas, *Ocena użyteczności współczesnych narzędzi IT w analizie danych Big Data*, „Journal of Computer Sciences Institute” 2017, t. 5, s. 179–186.

Przedstawiony powyżej zestaw zagadnień implikuje konieczność pogłębionej refleksji obejmującej rzeczywistą ocenę użyteczności tego typu przedsięwzięć – projektów BI w biznesie. Należy zadać następujące pytania: 1) Jakie są uwarunkowania dotyczące sprawności procesu decyzyjnego we współczesnej firmie? 2) Jaki zakres funkcjonalny zawiera typowe oprogramowanie klasy BI? 3) Jaka jest skuteczność zastosowania infografiki w zakresie przekazu treści biznesowych z perspektywy procesu decyzyjnego? 4) Jaka jest efektywność procesu decyzyjnego wykorzystującego narzędzia klasy BI.

Celem niniejszego rozdziału jest próba odpowiedzi na powyższe pytania przez zastosowanie analizy literatury przedmiotu, odwołanie się do powszechnie dostępnych badań empirycznych oraz metody modelowania symulacyjnego. W badaniach zastosowano metodę analityczno-syntetyczną w części teoretycznej oraz modelowanie symulacyjne w oparciu o oprogramowanie SAP Analytics Cloud w części praktycznej. Przeprowadzono również test na wybranych losowo grupach studentów z wykorzystaniem aplikacji TestPortal.

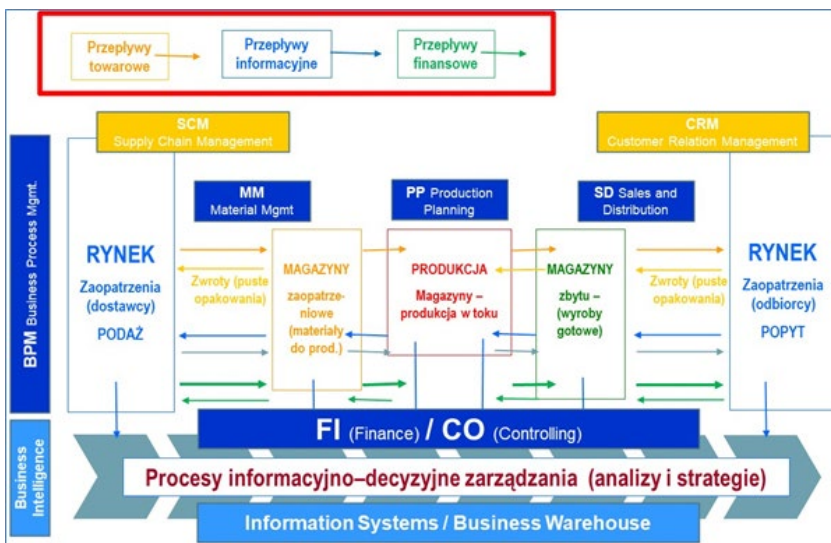
## Proces decyzyjny a postulaty sprawnościowe w zarządzaniu współczesną organizacją - zarys problematyki

Zarządzanie współczesną organizacją polega przede wszystkim na definiowaniu kluczowych problemów decyzyjnych i wypracowywaniu usystematyzowanych dla nich rozwiązań. W literaturze naukowej z zakresu zarządzania role decyzyjne menedżera uważa się za najważniejsze. „Występują one przed rolami informowania (komunikowania) i rolami interpersonalnymi. [...] Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995. Podobny pogląd przedstawia Lesław H. Haber: „Management» należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji, dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu

Współczesna organizacja typu biznesowego jest metaprocusem integrującym w łańcuchu logistycznym<sup>6</sup> wszystkie obszary funkcjonalne, podmioty gospodarcze czy też procesy/przepływy w wymiarze materialnym, informacyjnym oraz finansowym (rysunek 1).

Rysunek 1. Organizacja jako proces



Opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Swoistą platformą integracyjną stanowią procesy informacyjno-decyzyjne, które pozwalają porządkować i monitorować przepływy informacyjne, ale również dokonywać oceny sprawnościowej na różnych poziomach zarządzania oraz na różnym etapie metaprocusem – łańcucha logistycznego.

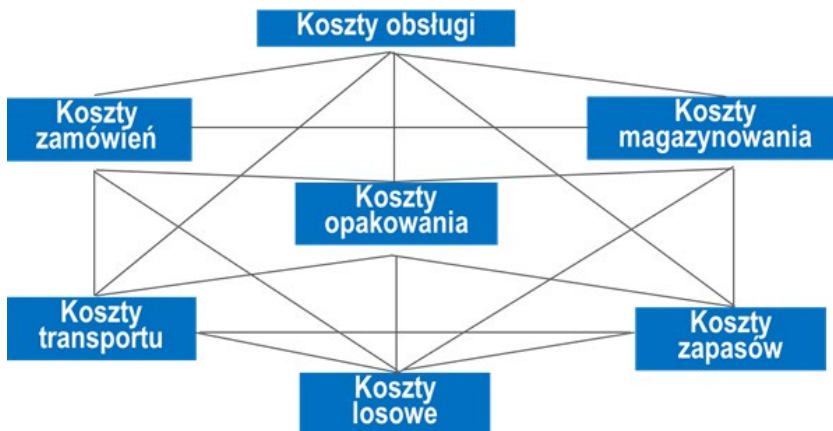
Współczesna organizacja jest również siecią rozumianą jako przedsięwzięcie zawierające dylematy decyzyjne, które są złożone, wielowymiarowe pod względem nie tyle struktury czy też procesu, ile raczej relacji, które zachodzą między ich elementami, czynnikami

realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy”, L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

<sup>6</sup> M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

czy też cechami. Gomez, Probst i Ulrich definiują sieciowy wymiar organizacji jako „dynamiczną całość”, której głównymi czynnikami analizy są „związki zachodzące między poszczególnymi częściami”<sup>7</sup>. I podobnie jak w przypadku systemów, w organizacjach sieciowych występują „wzajemne oddziaływania, pozytywne i negatywne, sprzężeń zwrotnych, które powodują wzrost, kurczenie się lub stabilizację systemu”<sup>8</sup>. Bardzo dobrym przykładem opisującym sieciowość organizacyjną jest model kosztów łącznych, który wskazuje na istotne dla wyniku łącznego powiązania między poszczególnymi elementami – kategoriami kosztów (rysunek 2).

Rysunek 2. Model kosztów łącznych w analizie sieciowej



Źródło: W. Szczepankiewicz, *Logistyka marketingowa. Organizacja zasilania materiałowego przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie w Krakowie, Kraków 1996.

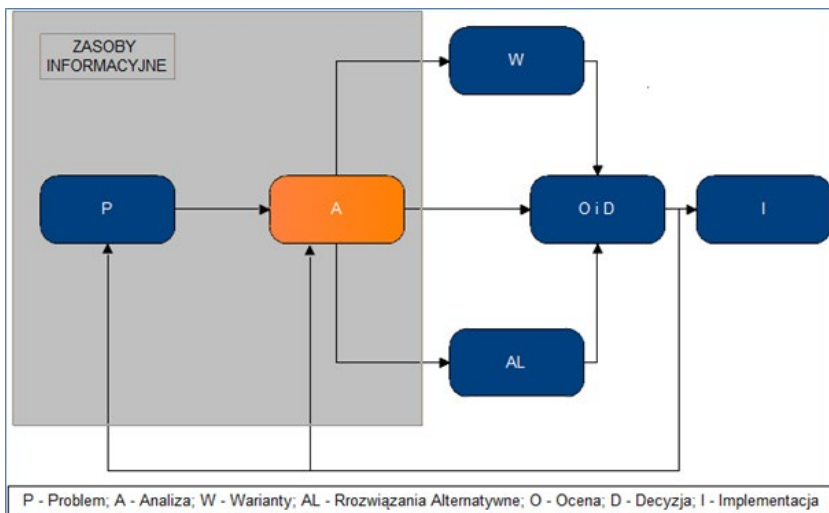
Bez względu na przyjętą perspektywę badawczą (procesową/ sieciową), wspólnym punktem odniesienia jest proces decyzyjny. Klasycznie możemy go opisać poprzez następujący model: 1) Rozpoznanie problemu (**P**); 2) Analiza (**A**) oraz ustalenie wariantów rozwiązania problemu – wariantów wyboru (**W**) oraz rozwiązań alternatywnych (**AL**); 3) Przewidywanie i ocena ewentualnych wyników każdego z wariantów (**O**); 4) Wybór ostatecznej decyzji

<sup>7</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 105.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

w zakresie wariantu lub rozwiązania alternatywnego (**D**); 5) Wydanie decyzji, czyli implementacja (**I**) lub powrót do **P** lub **A**<sup>9</sup> (rysunek 3).

Rysunek 3. Proces podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Targalski, *Podjęcie decyzji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.

Kluczowy z punktu widzenia naszych badań jest krok **A**, dotyczący analizy opartej na dostępnych zasobach informacyjnych. Jest on krytyczny ze względu na definiowanie wariantów wyboru/rozwiązań alternatywnych w kolejnym kroku naszego procesu. Wszelkie błędy w tym zakresie będą miały bezpośredni wpływ na jakość podejmowanych decyzji. W tym momencie naszej analizy staje się sprawą oczywistą to, że wsparcie tego zadania cyfrowymi narzędziami w zakresie przetwarzania danych jest czymś koniecznym. Przykładem takiego narzędzie jest SAP Analytics Cloud.

<sup>9</sup> J. Targalski, *Podjęcie decyzji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.

## Elementy infografiki - charakterystyka funkcjonalna rozwiązania SAP Analytics Cloud

SAP Analytics Cloud (SAC)<sup>10</sup> jest systemem klasy Business Intelligence. Ma on możliwość uzupełniania wykresów, tabel, tekstów o obrazki własne użytkownika lub o dołączone do systemu tzw. kształty. Obrazki dołączane przez użytkownika tworzą bibliotekę, z której korzystamy przy tworzeniu raportu, także wielostronicowego.

W systemie SAC są dostępne 33 kształty, podzielone na następujące grupy:

- Podstawowe – 3 kształty: linia, kwadrat, kółko;
- Urządzenia – 9 kształtów: urządzenia mobilne, monitory;
- Osoby – 8 kształtów: kobiety, mężczyźni, popiersia, grupa, dłonie w uścisku;
- Budynki – 5 kształtów: wieżowce, domek, front panteonu;
- Różne – 8 kształtów: waluta, notatnik, formularz, tabletki, medal, stoper, klepsydra, okrąg.

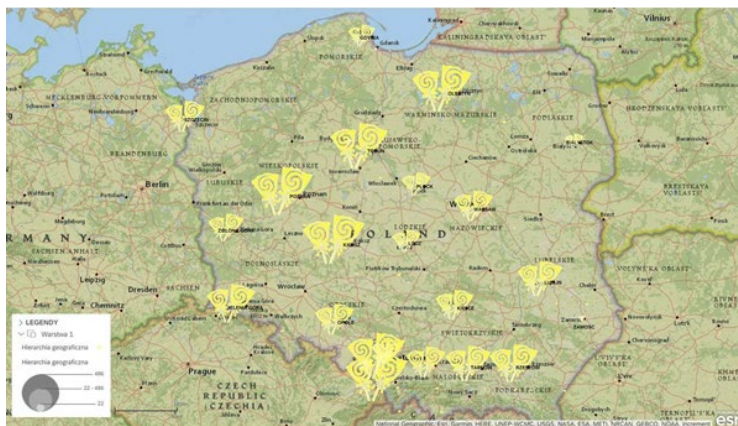
Każdy z kształtów można edytować poprzez zmianę rozmiaru, zmianę koloru, zmianę koloru obramowania i koloru wnętrza.

Mamy także możliwość rozmieszczenia danych na mapie. Wybrana miara projektowana jest jako oddzielna warstwa. Dane muszą zawierać informację lokalizacyjną w odpowiedniej postaci – w trzech kolumnach musimy podać nazwy: kraju, regionu i podregionu. Lista dopuszczalnych krajów, regionów i podregionów dostępna jest w systemie jako plik do pobrania. Mamy też możliwość podania lokalizacji w postaci współrzędnych geograficznych. Informacje są przedstawiane w postaci kół o średnicy proporcjonalnej do wartości liczbowej danych związanych z lokalizacją geograficzną. Zamiast kół możemy użyć gwiazdek, pinezek lub baloników. Możemy też zdefiniować własne symbole w oparciu o grafiki w standardzie SVG.

---

<sup>10</sup> Więcej na stronach firmowych SAP lub pokrótce w publikacjach autorów: M. Krupa, M. Pękala, *BI class systems...*, *op. cit.*; eidem, *The use of „Check Alert” technique in data quality management...*, *op. cit.*

Rysunek 4. Na mapie zwizualizowano wielkość sprzedaży słodczy na podstawie przykładowego pliku danych. Rozmiar lizaków obrazuje wartość sprzedaży (w tys. PLN rocznie) w danym rejonie.



Źródło: raport systemu SAC oraz lizak z <https://www.manypixels.co/gallery>.

Dla zaznaczenia wymiaru związanego z lokalizacją możemy użyć palety kolorów. Mamy zdefiniowanych kilka wzorów podkładów map: ulice, satelitarna, hybrydowa, topograficzna, jasnoszara, ciemnoszara, terenowa, OpenStreetMap, National Geographic, oceany, ulice nocą, przezroczysta ciemnoszara. Rodzaj podkładu wybieramy stosownie do tematyki danych wizualizowanych na mapie. Rysunek 4 przedstawia przykład mapy, na której wykorzystano wprowadzony przez użytkownika symbol lizaków w postaci obrazu wektorowego w standardzie SVG do przedstawienia wartości sprzedaży słodczy przez kioski w różnych miejscowościach<sup>11</sup>.

### Opis pliku danych i przykładowe infografiki

Do przeprowadzenia badań w formie symulacji wykorzystano plik BestRunCorp\_Retail.xlsx, który jest plikiem przykładowym dostarczonym wraz z systemem SAP Lumira w wersji desktopowej. Plik został zmodyfikowany tak, aby można go było wykorzystać w SAC w wersji edukacyjnej<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Wykorzystano plik danych przygotowany przez M. Pękałę i używany podczas zajęć ze studentami.

<sup>12</sup> Plik dostępny m.in. na: BestRunCorp Retail, Scribd, <https://www.scribd.com/document/406806449/BestRunCorp-Retail#> [dostęp: 15.09.2024].

Plik zawiera następujące wymiary:

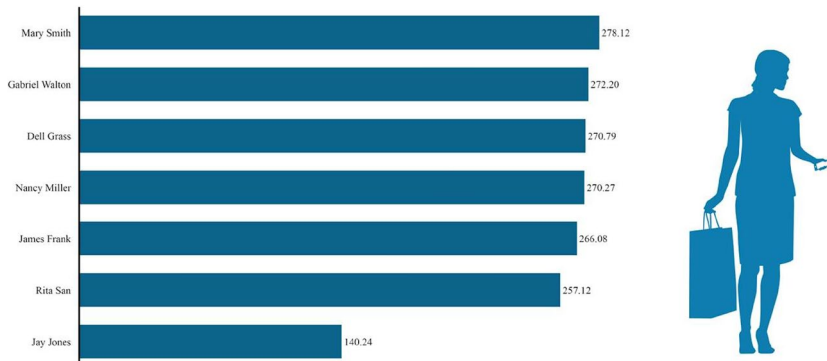
- Kategoria – kategoria odzieży, np. bermudy, sweter rozpinany, odzież dzienna;
- Linia – rodzaj odzieży, np. spodnie, swetry, odzież wierzchnia;
- Miasto;
- Kraj;
- Manager – osoba odpowiedzialna za sprzedaż w danym mieście;
- Komentarz – opinie klientów, stan towaru itp., np. „Cena za wysoka/konkurencja”, „Wada przedmiotu/zła jakość”, „Zachowanie personelu”.

Plik zawiera następujące miary:

- Ilość sprzedana;
- Przychody ze sprzedaży;
- Marża brutto;
- Zniżka – kwota udzielonych zniżek;
- Satysfakcja klienta – mierzona w przedziale 0–1 z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku, co łatwo przeliczyć na procenty;
- Liczba zgłoszonych problemów;
- Rok – kwartał – dane podane są kwartałami w przedziale I kw. 2012 – IV kw. 2014.

Na rysunkach 5–11 przedstawiono niektóre infografiki użyte podczas badań. Infografiki zostały przygotowane tak, aby zawierały nie tylko wykresy słupkowe lub kolumnowe, ale także bardziej zaawansowane graficznie wykresy bąbelkowe, bąbelkowe zgrupowane, wykresy dystrybucyjne (związków danych) w postaci mapy drzewiastej, wykresy punktowe z możliwością narysowania krzywej regresji z prognozą na kolejne przedziały czasu. Do prezentacji rozmieszczenia analizowanych danych wykorzystano mapy geograficzne.

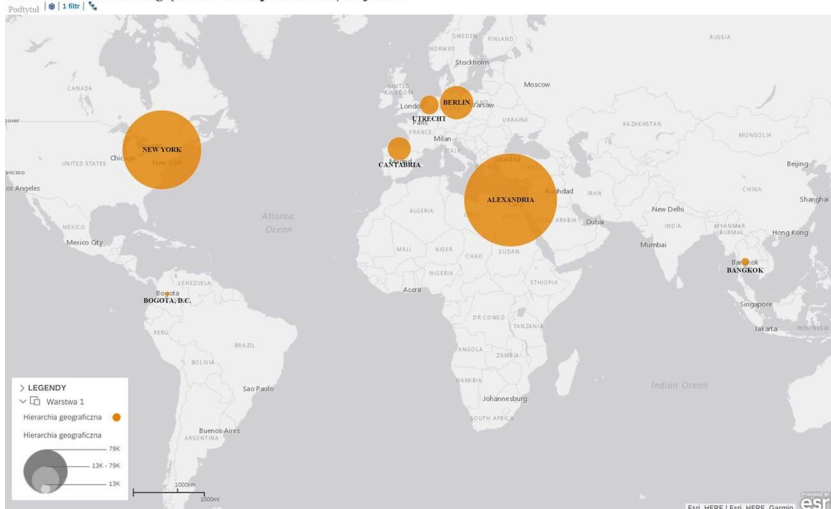
Rysunek 5. Porównanie działań managerów z punktu widzenia satysfakcji klientów. Jako miarę satysfakcji klienta w działaniach managera przyjęto sumę wartości dla wszystkich wystąpień satysfakcji dla danego managera. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 6. Porównanie wysokości zniżek udzielonych w poszczególnych filiach firmy (z lokalizacją na mapie) z powodu wady przedmiotu lub niskiej jakości. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx

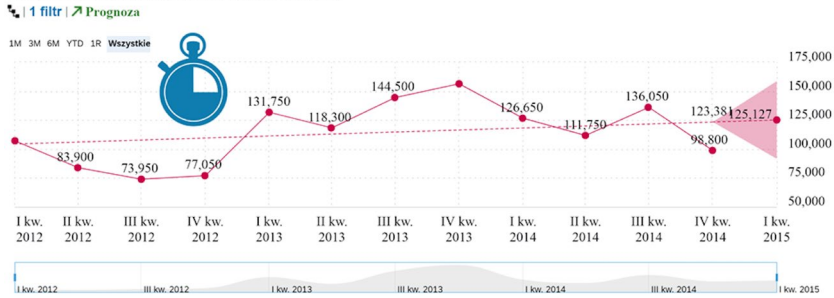
Zniżki udzielone ze względu na "wada przedmiotu/zła jakość"



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 7. Prognoza liczby sprzedanych sztuk w pierwszym kwartale kolejnego roku dla filii w Berlinie. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx. Infografika może być podstawą planowania sprzedaży.

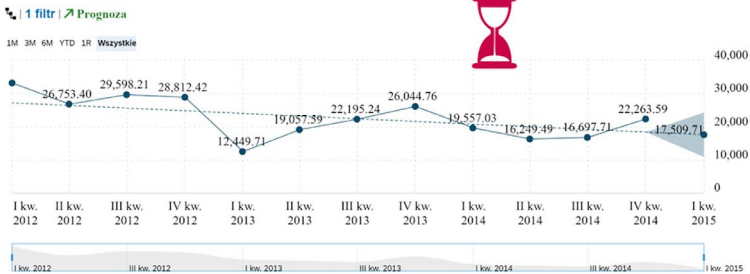
#### Prognoza liczby sprzedanych sztuk dla Berlina.



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 8. Prognoza zniżek udzielonych przez filię w Berlinie w pierwszym kwartale kolejnego roku. Infografika może być podstawą planowania limitu zniżek. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx

#### Limit zniżek na I kw. 2015 dla Berlina.



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 9. Wielkości zniżek (w USD) udzielonych przez managera w powiązaniu z satysfakcją klientów i ich komentarzami. Wartość zniżki wyrażona kolorem wg skali, wartość satysfakcji wyrażona liczbą. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx

Zniżki udzielone przez managera, a satysfakcja klienta i treść kolumny *Komentarz*



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 10. Trudny w odbiorze, ale interesujący graficznie wykres uzasadnień satysfakcji klienta w połączeniu z korelacją kategorii odzieży z marżą brutto. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx

Marża brutto dla kategorii odzieży w połączeniu z treścią kolumny *Komentarz*

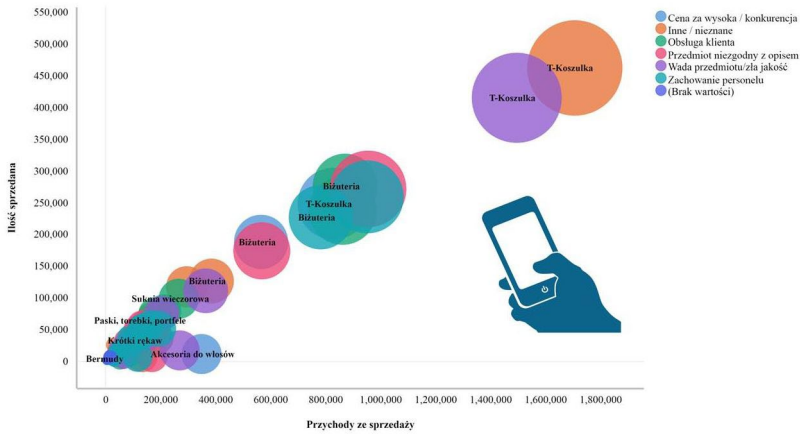
■ (Błąd wartości) ■ Cena za wyrok / konkurencja ■ Inne / niezamówione ■ Obługa klienta ■ Przebieg negocjacji z opinią ■ Wzrost przedmiotów/raja ■ Zachowanie personelu



Źródło: raport systemu SAC.

Rysunek 11. Analiza uzasadnień satysfakcji klienta w połączeniu z marżą brutto dla kategorii odzieży. Przychody ze sprzedaży na osi poziomej i liczba sprzedanych sztuk na osi pionowej. Dane z pliku BestRunCorp\_Retail.xlsx

Komentarze klientów w połączeniu z marżą brutto dla kategorii odzieży, w układzie przychodów ze sprzedaży i sprzedanej liczby szt.



Źródło: raport systemu SAC.

Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi analitycznych klasy BI jest niewątpliwie efektywne z punktu widzenia komunikowania nawet najbardziej rozbudowanych treści biznesowych. Pozostaje jednak pytanie, na ile są one skuteczne w zakresie przekazu treści biznesowych istotnych dla procesu decyzyjnego w danym przedsiębiorstwie.

## Ocena skuteczności zastosowania infografiki w zakresie przekazu treści biznesowych istotnych dla procesu decyzyjnego - opis i wyniki badań

W celu oceny poziomu skuteczności infografiki w zakresie przekazu treści biznesowych istotnych dla procesu decyzyjnego w firmie X zastosowano eksperyment przeprowadzony przy pomocy następujących narzędzi: SAP Analytics Cloud, Power Point (prezentacja z elementami infografiki opracowanymi za pomocą SAP Analytics Cloud), MS Excel (tabela z danymi biznesowymi) oraz platforma TestPortal. Do przeprowadzenia badań w formie symulacji wykorzystano strukturę danych oraz modele analityczne zaprezentowane w formie infografik, które zostały opisane w podrozdziale „Elementy infografiki – charakterystyka funkcjonalna rozwiązania SAP Analytics Cloud”.

Tematyka eksperymentu obejmowała dane dotyczące działalności sprzedażowej firmy X. W oparciu o powyższe dane zapisane w formie tabelarycznej (respondenci z grupy A) i graficznej (respondenci z grupy B) przygotowano 20 pytań sprawdzających skuteczność pozyskiwania rzetelnej wiedzy we wskazanym zakresie funkcjonalnym. Należy podkreślić, że dostęp do treści zapisanych w formie tabelarycznej był umożliwiony tylko grupie A. Z kolei grupa B korzystała z treści zaprezentowanej w formie prezentacji PowerPoint z elementami infografiki. Czas realizacji testu był ograniczony do 1 godziny.

Eksperyment przeprowadzono na dwóch grupach studentów stacjonarnych i niestacjonarnych, na kierunku zarządzanie, logistyka międzynarodowa oraz zarządzanie i inżynieria produkcji.

Przed rozpoczęciem testu postawiono następujące tezy: 1) Prezentacja danych biznesowych przy pomocy infografiki znacząco poprawia skuteczność komunikacji treści, a tym samym jakość późniejszych decyzji – wskaźnik oceny: liczba poprawnych odpowiedzi; 2) Zastosowanie infografiki skraca czas potrzebny do przyswojenia i późniejszej interpretacji danych z punktu widzenia dalszych procesów decyzyjnych – wskaźnik oceny: średni czas odpowiedzi; 3) Technika infografiki skutecznie neutralizuje klasyczne bariery w zakresie komunikacji, takie jak: różnice w postrzeganiu, różnice językowe, шум, emocje – wskaźnik oceny: liczba poprawnych odpowiedzi powyżej 50%.

W wyniku przeprowadzonego eksperymentu otrzymano następujące wyniki (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie wyników testu dla dwóch grup: grupa A – dostęp do danych tabelarycznych; grupa B – dostęp do danych w formie infografiki

Miernik	Grupa A	Grupa B
Liczba ważnych testów <i>n</i>	69	93
Liczba nieważnych testów (błąd techniczny)	1	2
Średni odsetek poprawnych odpowiedzi	62,9%	78,5%
Średni czas dostarczenia odpowiedzi w minutach	45,26	26,06
Liczba poprawnych odpowiedzi na poziomie 90–100%	0	14
Ocena maksymalna	85%	100%
Ocena minimalna	30%	45%
Rozrzut wartości maksymalnych i minimalnych	50 p.p.	55 p.p.

Źródło: opracowanie własne.

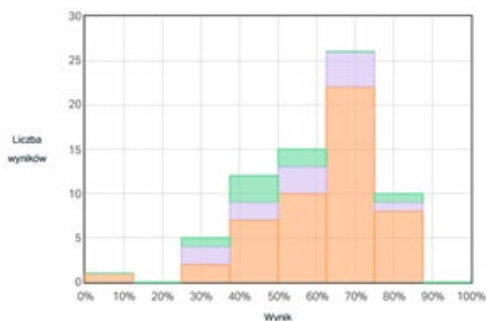
Zestawienie wyników z wykorzystaniem histogramu, średniego czasu odpowiedzi na pytanie oraz średniego wyniku dla poszczególnych pytań zawiera rysunek 12.

Rysunek 12. Zestawienie analizy graficznej wyników dla grupy A i B

## Grupa A

### HISTOGRAM WYNIKÓW

Na tym wykresie przedstawiono podział na najczęściej występujące rezultaty procentowe oraz ilość wyników, jakie zawierają się w każdym z tych przedziałów.

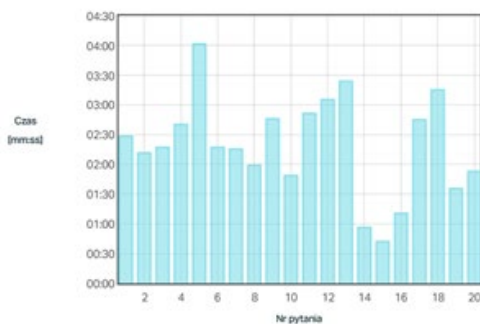


Legenda

Termin 2 Termin 3 Termin 4

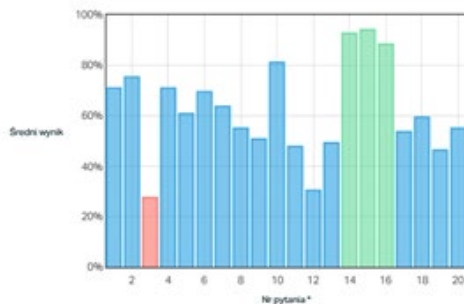
### ŚREDNI CZAS ODPOWIEDZI NA PYTANIE

Wykres ten jest ilustracją, jak długo rozwiązujący odpowiadali na poszczególne pytania. Interpretacja tych wyników może być odmienna. Długi/krótki czas odpowiedzi na pytanie może wynikać z jego trudności, zawilej treści pytania lub niewiedzy rozwiązujących.



**SREDNI WYNIK DLA POSZCZEGÓLNYCH PYTAŃ**

\* Numer pytania odpowiada numerowi w Menedżerze pytań. Jest to spowodowane tym, że w przypadku listbienia wielu zestawów testowych, występujące w nich to samo pytanie, mogłoby mieć różny numer.



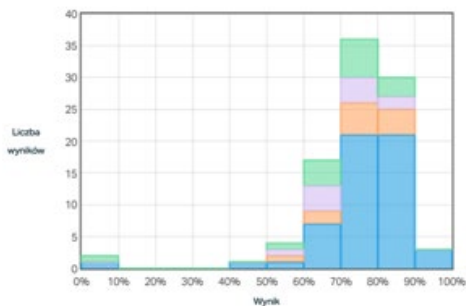
**Legenda**

- Pytania łatwe: 14, 15, 16
- Pytania o średnim poziomie trudności: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20
- Pytania trudne: 3

## Grupa B

**HISTOGRAM WYNIKÓW**

Na tym wykresie przedstawiono podział na najczęściej występujące rezultaty procentowe oraz ilość wyników, jakie zawierają się w każdym z tych przedziałów.

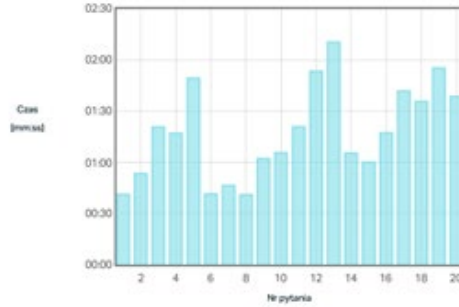


**Legenda**

- Termin 1
- Termin 2
- Termin 3
- Termin 4

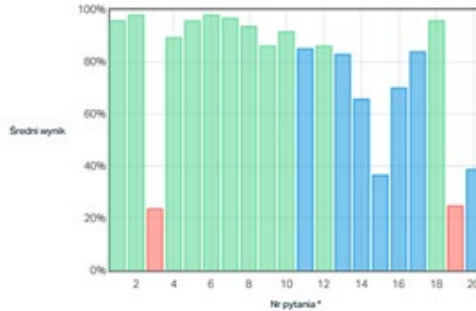
## ŚREDNI CZAS ODPOWIEDZI NA PYTANIA

Wykres ten jest ilustracją, jak długo rozwiązujący odpowiadali na poszczególne pytania. Interpretacja tych wyników może być odmienna. Długi/krótki czas odpowiedzi na pytanie może wynikać z jego trudności, zawieści treści pytania lub niewiedzy rozwiązujących.



## ŚREDNI WYNIK DLA POSZCZEGÓLNYCH PYTAŃ

\* Numer pytania odpowiada numerowi w Menedżerze pytań. Jest to spowodowane tym, że w przypadku istnienia wielu zestawów testowych, występujące w nich to samo pytanie, mogłoby mieć różny numer.



## Legenda

- Pytania łatwe: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 18
- Pytania o średnim poziomie trudności: 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20
- Pytania trudne: 3, 19

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy uzyskanych wyników stwierdzono:

- 1) Średnia liczba poprawnych odpowiedzi w grupie B (78,5%) jest wyższa niż w grupie A (62,9%), co oznacza, że dobór formy prezentacji danych miał znaczenie w kontekście rzetelnej interpretacji danych biznesowych.
- 2) Średnie czasy rozwiązania testu są również korzystniejsze w próbie B. Można zatem stwierdzić, że zastosowanie infografiki nie tylko ułatwiło transfer wiedzy biznesowej, ale również znacznie

przyspieszyło wykonanie zadania przy lepszym wyniku (średnia liczba poprawnych odpowiedzi – patrz punkt 1).

- 3) Rozrzut wartości minimalnych i maksymalnych dla uzyskanych wyników poprawnych odpowiedzi jest dla obu grup porównywalny.
- 4) Analiza histogramu wskazuje na podobne odchylenia lewostronne, z wyraźną kumulacją wartości w przedziale 90–100% dla grupy B – dane tabelaryczne.

Reasumując, możemy stwierdzić, że zastosowanie infografiki miało wpływ na poprawę skuteczności przekazu treści biznesowych. Uzyskane wyniki testów mogą wskazywać na inne czynniki w zakresie właściwej interpretacji wyników niż sam dobór instrumentu czy narzędzia służącego do prezentacji danych. Zastosowanie infografiki, dedykowanych programów do prezentacji danych biznesowych nie rozwiązuje w skali organizacji (przedsiębiorstwa) problemu zapewnienia wysokiej skuteczności przekazu danych. Nadal średnie wyniki poprawności interpretacji danych są dla obu grup stosunkowo niskie. Istnieje domniemanie – na podstawie rozmów przeprowadzonych z uczestnikami eksperymentu – że kluczowe w zakresie poprawności rozumienia i interpretacji danych mogą być indywidualne predyspozycje analityczne oraz poziom motywacji.

## Efektywność procesu decyzyjnego na przykładzie SAP Analytics Cloud - wnioski i rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonych badań możemy wyciągnąć następujące wnioski:

- O sprawności procesu decyzyjnego we współczesnej firmie decydują takie czynniki jak: 1) analiza globalna procesu logistycznego, uwzględniająca wszystkich uczestników oraz wszystkie przepływy w wymiarze materialnym, informacyjnym oraz finansowym; 2) Model kosztów łącznych oraz 3) Właściwe zrozumienie i interpretacja samego procesu decyzyjnego;
- Oprogramowanie klasy BI umożliwia porządkowanie danych, ich analizę, wizualizację w formie infografik i ich komunikację

za pomocą rozwiązań internetowych. Kluczową funkcjonalnością BI jest możliwość predykcji oraz stosowania analiz typu „what-if”.

- Zastosowanie elementów infografiki poprawia skuteczność w zakresie przekazu i odbioru treści biznesowych. Można wyznaczyć następującą zależność: im bardziej złożony model danych, tym większa efektywność analiz opartych na narzędziach klasy BI.
- Dodatkowym wyznacznikiem skutecznego komunikowania w biznesie, niezależnie od stosowanych instrumentów czy narzędzi, jest indywidualna predyspozycja do myślenia, rozumienia analitycznego.
- Bardzo dużą rolę w zapewnieniu skutecznego przekazu odgrywa motywacja i zaangażowanie decydentów oraz odbiorców treści biznesowych.

Wnioski prowadzą do następujących rekomendacji:

1. Procesy informacyjno-decyzyjne implementowane w organizacji powinny być wspierane przez nowoczesne narzędzia analityczne klasy BI w celu zapewnienia wysokiej efektywności.
2. Efektywne wykorzystanie narzędzi informatycznych wymaga kształtowania nie tylko odpowiedniej kultury informatycznej, ale również odpowiednich kompetencji analitycznych i motywacyjnych.
3. Wybór technologii i narzędzi informatycznych jest procesem dynamicznym. Oznacza to ciągłe monitorowanie zmian na rynku oprogramowania dla biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem aplikacji wspieranych przez AI.
4. Wdrożenie systemu klasy BI wymaga analizy ekonomicznej.

Reasumując, zastosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych klasy BI w sposób skuteczny minimalizuje bariery oraz błędy komunikacyjne występujące w klasycznych (tradycyjnych) formach przekazu (np. w formie tabelarycznej), szczególnie jeśli mówimy o złożonych modelach danych. Należy jednak pamiętać o tym, że każda ocena efektywności stosowanego narzędzia, w tym narzędzia analitycznego, wymaga oceny ekonomicznej, tj. wyznaczenia najbardziej optymalnej relacji „jakość–cena” czy też „korzyści–koszty”.

## Bibliografia

- BestRunCorp Retail, Scribd, <https://www.scribd.com/document/406806449/BestRunCorp-Retail#> [dostęp: 15.09.2024].
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Krupa M., *Szanse i zagrożenia w zakresie realizacji projektów informatycznych klasy Business Intelligence w sektorze MŚP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 111: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, s. 509–520.
- Krupa M., Pękala M., *BI class systems and efficient management decision-making*, [w:] *Social importance of information systems in management*, red. T. Grabiński, Societas Vistulana, Kraków 2020, s. 9–36.
- Krupa M., Pękala M., *The use of „Check Alert” technique in data quality management and business analysis within the company*, [w:] *Information management in the era of the Internet: Selected issues*, red. M. Pękala, M. Szepski, Societas Vistulana, Kraków 2020, s. 49–69.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- SAP Software Trials, <https://www.sap.com/poland/products/free-trials.html> [dostęp: 05.10.2024].
- Szczepankiewicz W., *Logistyka marketingowa. Organizacja zasilania materiałowego przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie w Krakowie, Kraków 1996.
- Targalski J., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.
- Wasiluk R., Muryjas P., *Ocena użyteczności współczesnych narzędzi IT w analizie danych Big Data*, „Journal of Computer Sciences Institute” 2017, t. 5, s. 179–186.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.



Marcin Szplit

dr, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
<https://orcid.org/0000-0002-0519-8939>

# Doświadczenie klientów w marketingu internetowym

## Streszczenie

Rozdział dotyczyć będzie doświadczeń klientów, którzy dokonują zakupów poprzez kilka możliwych kanałów dystrybucji. Najważniejszą częścią będzie porównanie doświadczeń klientów w świecie wirtualnym oraz rzeczywistym. Autor będzie chciał pokazać najważniejsze aspekty decydujące o wyborze przez klienta określonej formy dokonywania zakupów oraz wpływ wielu czynników na doświadczenie klienta.

**Słowa kluczowe:** doświadczenie klienta, zarządzanie relacjami, marketing internetowy, e-biznes

## Customer experience in online marketing

### Abstract

The chapter will concern the experiences of customers who make purchases through several possible distribution channels. The most important part will be comparing customer experiences in the virtual and real world. The author will want to show the most important aspects determining the customer's choice of a specific form of shopping and the impact of many factors on the customer experience.

**Keywords:** customer experience, relationship management, internet marketing, e-business

## Wprowadzenie

Rozdział został oparty na kilkuletnich doświadczeniach w obserwacji zarządzania relacjami z klientami w wybranych przedsiębiorstwach. Ścieżka badawcza pochodzi od firm zajmujących się

e-handlem i e-usługami. Zauważalne było, że firmy wykorzystują nowy model biznesowy oparty na Customer Data Platforms zamiast wcześniejszego Customer Relationship Management (CRM). Według badań przeprowadzonych przez McKinsey & Company aż 76% konsumentów zmieniło swoje przyzwyczajenia zakupowe z powodu pandemii<sup>1</sup>. Co więcej, pliki cookie stają się całkowicie nieprzydatne w marketingu, a dane osób trzecich stają się bardzo trudne do pozyskania.

Podczas gdy marketerzy stoją przed nowymi wyzwaniami związanymi z dostarczaniem spersonalizowanych doświadczeń klientom, systemy CRM nie zapewniają odpowiednich narzędzi do radzenia sobie z tymi wyzwaniami. Platformy Customer Data okazują się najlepszym wyjściem z tej sytuacji.

## Doświadczenie klienta

Klienci nie myślą w kategoriach pojedynczych interakcji. Postrzegają swój związek z marką jako produkt swoich doświadczeń. W rzeczywistości 90% „decydentów zajmujących się doświadczeniami klientów” twierdzi, że dobre wrażenia pochodzące z procesu zakupu mają kluczowe znaczenie dla ich sukcesu<sup>2</sup>. Istnieje kilka krytycznych czynników, które zmniejszają pozytywne wrażenia klientów:

- niekonsekwencja w zaspokajaniu nawet podstawowych potrzeb klientów;
- brak jasnych zasad i mechanizmów zapewniających dostarczenie usługi/produktu podczas interakcji;

<sup>1</sup> N. Arora *et al.*, *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*, McKinsey & Company, 07.07.2020, s. 12, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/A%20global%20view%20of%20how%20consumer%20behavior%20is%20changing%20amid%20COVID%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>2</sup> A. Pulido, D. Stone, J. Strevel, *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*, McKinsey & Company, 1.03.2014, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency#> [dostęp: 4.12.2024].

- rozczarowanie marką/brak zaufania konsumentów;
- błędy w komunikacji;
- niedotrzymanie obietnic.

Jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi spojrzeć na sprawy z perspektywy klientów, ryzykuje ich stratę, zwiększa niezadowolenie i hamuje pozyskiwanie nowych klientów. Firmy potrzebują sposobu na ocenę potencjalnych problemów, zanim wymkną się one spod kontroli. Aby odtworzyć takie doświadczenie, firma musi stworzyć mapowanie podróży klienta. Odbudowanie zaufanie klientów obejmuje następujące działania:

- ujawnienie punktów tarcia lub stresorów (usługa, produkt lub proces);
- spełnianie oczekiwań klientów w kluczowych momentach;
- wyjaśnienie punktów przekazywania między działami;
- definiowanie nowych segmentów i person;
- umożliwienie dostosowania do tożsamości marki;
- ułatwienie planowania i alokacji zasobów.

W tym miejscu warto zoperacjonalizować pojęcie podróży klienta. Definicja określa podróż klienta lub ścieżkę klienta jako proces między zaistnieniem danej marki w świadomości klienta do momentu zadecydowania przez niego o zakupie produktu lub usługi. W tym kontekście bada się i analizuje interakcje potencjalnego kupującego z marką, a także odtwarza się je. Wszystko to służy ich poprawie, tak by proces ten był jak najbardziej atrakcyjny dla odbiorcy.

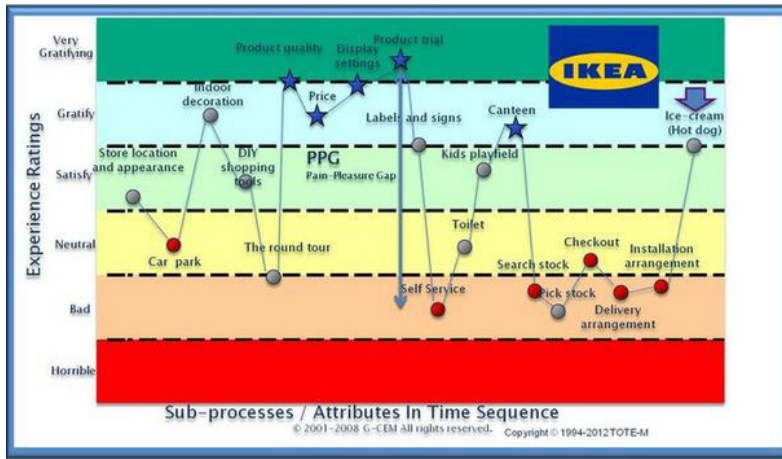
Działanie na podstawie spostrzeżeń dotyczących podróży klienta zwiększa satysfakcję klienta, która pokazuje, jak dobrze wykonana została określona czynność lub proces, i może obniżyć koszty obsługi klientów nawet o 20%<sup>3</sup>. Według McKinsey satysfakcja z podróży klienta była o 30% lepszym predyktorem ogólnej satysfakcji klienta niż miary satysfakcji dla każdej indywidualnej interakcji. Innymi słowy, cała podróż ma większy wpływ na satysfakcję niż każda pojedyncza interakcja<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> K. Ramanujam, *The Ascent Of The Smarter, Faster, Lighter Enterprise*, TATA Consultancy Services, 2017, <https://www.tcs.com/insights/perspectives/articles/the-ascent-of-the-smarter-faster-lighter-enterprise> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>4</sup> A. Pulido, D. Stone, J. Strevel, *op. cit.*

Ścieżka klienta jako narzędzie poprawy obsługi nie jest nową koncepcją. Przykładem budowania pozytywnych doświadczeń klienta może być IKEA. Obecność w jej sklepie nie tylko urządzonych demonstracyjnych mieszkań i pokoi, ale też restauracji oraz baru ma – jak widać na rysunku 1 – podwyższyć zastany stan zadowolenia (z „usatysfakcjonowany” na „zaspokojony”).

Rysunek 1. Ścieżka doświadczeń klienta w IKEA



## Customer Journey IKEA

Źródło: K. Banczerz, *5 ciekawych map podróży klienta*, CC News, 26.11.2017, <https://ccnews.pl/2017/11/26/5-ciekawych-map-podrozy-klienta> [dostęp: 4.12.2024].

## Oczekiwania klienta

Oczekiwania klientów rosną z roku na rok. Współcześni konsumenci coraz częściej chcą (świadomie lub nie) kupować pozytywne doświadczenia, których oczekują w kontakcie z wybranym produktem/usługą. Jakby tego było mało, konsument płaci także za wartości, do których dąży i przez które identyfikuje się z daną marką. Ten światowy trend potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych na rynku krajowym. Priorytety zakupowe znacząco ewoluowały: aż 82,9% Polaków deklaruje gotowość zapłacenia więcej za produkty wysokiej jakości. Można zauważyć też rosnące znaczenie aspektów ekologicznych – w 2024 r. 18,4% konsumentów

uznaje je za istotny czynnik zakupowy, w porównaniu do 13,9% w roku poprzednim<sup>5</sup>.

Według badań agencji Morris Marlowe<sup>6</sup> 89% marketerów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach uważa, że badania marketingowe pogłębiają wiedzę o potencjalnych i rzeczywistych klientach firm, ale tylko 12% firm kiedykolwiek zleciło taką usługę. Marketerzy są przekonani, że wiedza o klientach jest niezwykle ważna, choć postrzegają siebie jako tych, którzy najlepiej znają świat konsumentów.

Nadal jedną z najczęstszych taktyk marketingowych jest ustalanie cen. Wielu producentów i dostawców wychodzi z założenia, że najlepsza cena ich produktów to cena najniższa – i to ona ma przyciągnąć uwagę klientów.

Z raportu *Cyfrowy Klient*<sup>7</sup> dowiadujemy się, że takie wartości jak wiarygodność i personalizacja mają obecnie największy wpływ na opinie klientów o markach. Wiarygodność marki polega na konsekwentnej realizacji jej obietnic. Personalizacja natomiast odnosi się do umiejętności zrozumienia indywidualnych potrzeb klienta i dostarczenia mu produktu lub usługi zgodnej z określonymi oczekiwaniami. W tłumie konsumentów nikt nie chce pozostać bezosobowy.

W ostatnich latach nastąpił znaczny wzrost znaczenia filaru personalizacji<sup>8</sup>. Personalizacja to proces dostosowywania produktów, usług lub treści do indywidualnych potrzeb, preferencji lub

---

<sup>5</sup> *Trendy konsumenckie 2024 – jak Polacy zmienili swoje nawyki zakupowe?*, Coolbrand, <https://coolbrand.pl/trendy-konsumenckie-2024-jak-polacy-zmienili-swoje-nawyki-zakupowe> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>6</sup> *Przegląd raportów z badań – III kwartał 2013*, AnnaMiotk.pl, 3.12.2013, <https://annamiotk.pl/przegląd-raportow-z-badan-jesien-2013/> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>7</sup> *(Cyfrowy) klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów*, 2019, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-Raport-KPMG-Cyfrowy-klient-nasz-pan.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>8</sup> *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*, KPMG, 2017, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/05/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Jak-budowac-pozytywne-doswiadczenia-klientow-top-100-brands.pdf> [dostęp: 4.12.2024].

zachowań użytkownika. W kontekście technologii i marketingu personalizacja może obejmować:

- personalizację treści – dostarczanie użytkownikom treści, które są dla nich najbardziej interesujące na podstawie ich wcześniejszych zachowań, preferencji czy danych demograficznych (np. rekomendacje filmów na platformach streamingowych);
- personalizację produktów – umożliwienie klientom dostosowania produktów do swoich indywidualnych potrzeb lub gustów (np. wybór kolorów, funkcji czy wzorów w produktach);
- personalizację doświadczeń użytkownika – modyfikowanie interfejsu lub funkcjonalności aplikacji, strony internetowej lub systemu w celu zwiększenia wygody użytkownika (np. dostosowanie układu strony internetowej do preferencji użytkownika).

Personalizacja ma na celu zwiększenie satysfakcji użytkowników, poprawę ich zaangażowania oraz lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań odbiorców.

Zdaniem analityków jest to z jednej strony efekt dojrzałości polskiego konsumenta, a z drugiej – efekt interakcji ze światem cyfrowym, który gwarantuje coraz lepsze dopasowanie do indywidualnych preferencji. Klienci doświadczający zaawansowanej personalizacji oferowanej przez dostawców usług cyfrowych przenoszą swoje oczekiwania wobec marek na inne obszary (w tym offline).

Trwająca transformacja cyfrowa na różne sposoby zmienia obecne nawyki zakupowe. Traci na znaczeniu odległość, szeroki wybór (duża konkurencyjność rynku) bezpośrednio przekłada się na spadek lojalności wobec marki.

## Braki w zakresie obsługi klientów

Według Boston Consulting Group<sup>9</sup> znalezienie nowych klientów jest wielokrotnie droższe niż utrzymanie tych, których firma już ma: 6,80 USD za marketing dla istniejących klientów za pośrednictwem Internetu, w porównaniu do 34 USD za pozyskanie nowego klienta. Publikacje ukazują to w następujący sposób:

<sup>9</sup> A. Schwabe *et al.*, *The Real Cost of Poor Website Quality*, Boston Consulting Group, 23.04.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/real-cost-poor-website-quality> [dostęp: 4.12.2024].

- Pozyskanie jednego klienta kosztuje firmy zajmujące się handlem elektronicznym średnio 250 USD na marketing i reklamę.
- Dochód brutto od wspomnianego typowego klienta (po odjęciu kosztów operacyjnych) wynosi 24,50 USD w pierwszym kwartale, ale 52,50 USD w każdym kolejnym kwartale, w którym pozostaje on klientem firmy.
- Blisko 65% wszystkich klientów online nigdy nie dokonuje powtórnych zakupów.

Klienci oczekują ujednoczonych interakcji w zakresie marketingu, sprzedaży i usług<sup>10</sup>.

Tabela 1. Odsetek klientów, którzy twierdzą, że poniższe czynniki są istotne w procesie decyzji zakupowej

Świadomość handlowców o interakcjach pomiędzy produktem a usługami	73%
Świadomość handlowców na temat akcji/ofert marketingowych	71%
Świadomość przedstawicieli obsługi w zakresie interakcji sprzedażowych	70%
Spójność we wszystkich kanałach	70%
Dopasowane zaangażowanie oparte na wcześniejszych interakcjach	59%

Źródło: State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Jeśli klient ma choć jedno bezproblemowe, połączone doświadczenie (inaczej doświadczenie w handlu omnichannel), jego wiedza na temat tego, co jest możliwe, jest stale podnoszona. Jeśli tak się dzieje, to nawet jeśli takie doświadczenia nie są normą, rezultatem jest baza klientów, która oczekuje więcej.

Klienci wyrażają frustrację brakiem integracji wielokanałowej podczas relacji, od 54%, którzy pragną bardziej trafnych komunikatów marketingowych, po 63%, którzy chcą łatwiejszej i szybszej obsługi klienta. Zaledwie 16% klientów ocenia firmy jako doskonałe w zapewnianiu spójności we wszystkich kanałach, a tylko 15% twierdzi, że firmy są doskonałe w dostosowywaniu zaangażowania na podstawie przeszłych interakcji<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> S. Sopiak, *Wysoki koszt pozyskania Klienta w e-commerce – jak sobie z nim radzić?*, Harbingers, 31.01.2023, <https://harbingers.io/blog/wysoki-koszt-pozyskania-klienta-w-e-commerce-jak-sobie-z-nim-radzic> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>11</sup> State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Tabela 2. Wyniki badań doświadczeń klientów w sprzedaży wielokanałowej

Odsetek klientów, którzy zgadzają się z następującymi stwierdzeniami:		Odsetek klientów, którzy oceniają firmy jako doskonałe w następujących obszarach:	
Obsługa klienta nie jest tak łatwa i szybka, jak bym chciał	63%	Dostarczanie połączonych doświadczeń	16%
Sprzedawcy nie są tak kompetentni, jak bym chciał	59%	Zapewnienie spójności we wszystkich kanałach	16%
Komunikaty marketingowe nie są tak trafne, jak bym chciał	54%	Dostosowanie zaangażowania w oparciu o wcześniejsze interakcje	15%
Zakupy nie są tak łatwe, jak bym chciał	48%		

Źródło: State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].

Zaletą wszystkich tych danych i informacji jest to, że jest to okazja do rozszerzenia sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstwa i mierzenia jego sukcesu. Typowe wskaźniki obejmują ocenę nastrojów lub zadowolenia klientów, jawne działania (opuszczona strona internetowa, czas wstrzymania (pomiędzy wrzuceniem towaru do koszyka i zakończeniem transakcji), czas spędzony w witrynie) oraz wyniki (interakcje społecznościowe, ponowne wizyty, zasięg społecznościowy, odejście).

W procesie mapowania podróży można stwierdzić, czy wyniki ulegają zmianie, co oznacza, że zmieniają się również niektóre odpowiadające im wskaźniki. Prowadzi to do kolejnego punktu krytycznego. Przyjęcie wspólnych wskaźników jest niezbędne do egzekwowania i zachęcania do współpracy między działami.

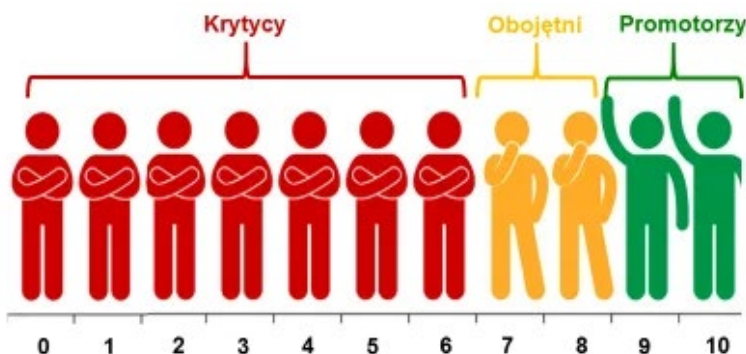
## Doświadczenie klientów w kontekście e-commerce

Jednym z najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych przez firmy do zarządzania doświadczeniami klientów jest Net Promoter Score (NPS) – stworzone przez Freda Reichhelda w wyniku jego wieloletnich prac nad trafnością badań satysfakcji konsumentów. NPS to krótkie i syntetyczne narzędzie, pozwalające ocenić zaangażowanie klienta w daną markę za pomocą skali od 0 do 10: Jakie jest prawdopodobieństwo, że polecisz [markę] znajomemu lub współpracownikowi?

Wskaźnik ten zakłada, że klientów każdej firmy można podzielić na trzy typy: 1) promotorzy – pasjonaci marki, zaangażowani, aktywni, regularnie dokonujący zakupów i zachęcający do tego swoich znajomych; 2) tzw. klienci obojętni – zadowoleni z marki, ale niezaangażowani i chętni do odejścia w przypadku pojawienia się na rynku ich zdaniem lepszej oferty; 3) krytycy – niezadowoleni klienci, przekazujący negatywne opinie o marce swoim bliskim/znajomym/sięci.

Odjęcie odsetka krytyków od odsetka promotorów daje wynik Net Promoter Score, który może wahać się od niskiego poziomu –100 (jeśli każdy klient jest krytykiem) do wysokiego 100 (jeśli każdy klient jest promotorem).

Rysunek 2. Net Promoter Score



Źródło: J. Kałużna, *NPS – wskaźnik nie tylko modny, ale i przydatny!*, Francuski Instytut Gospodarki Polska, <https://figpolska.pl/nps-wskaznik-nie-tylko-modny-ale-i-przydatny> [dostęp: 4.12.2024].

Model oparty jest na potwierdzonej badaniami tezie<sup>12</sup>, że:

- koszt utrzymania dotychczasowego klienta jest wielokrotnie niższy niż koszt pozyskania nowego klienta;
- klienci, którzy trafiają do marki z polecenia, reprezentują największą statystycznie wartość ekonomiczną. Mają też większą skłonność do stania się adwokatami marki, co dodatkowo nakręca korzystną spiralę poleceń.

<sup>12</sup> F. Reichheld, R. Markey, *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business School Press, 2011.

Istnieją dwa główne problemy z używaniem NPS:

- NPS nie jest narzędziem pozwalającym na zdobycie dogłębnej wiedzy o klientach;
- Tzw. transakcyjny NPS (badanie NPS dotyczące „lojalności” klienta wobec marki w kontekście pojedynczej transakcji) jest metodą pomiaru satysfakcji konsumenta z danej transakcji i nie jest wyznacznikiem lojalności wobec marki.

Według badań przeprowadzonych na polskim rynku<sup>13</sup> podstawą dobrych doświadczeń klientów w Polsce jest Wiarygodność – jej niezależny wpływ na chęć polecenia marki przez Polaków wynosi aż 22%. Dotrzymanie słowa i budowanie zaufania to cechy, którymi powinna charakteryzować się każda firma działająca na rynku, a wyniki badań podkreślają, że budowanie zaufania do marki popłaca. Budowanie wiarygodnego i spójnego wizerunku to szczególne wyzwanie w dobie cyfryzacji.

Drugim kluczowym elementem w budowaniu dobrych doświadczeń dla polskich klientów jest Czas i Wyśitek. Niezależny wpływ tego czynnika na chęć polecenia wynosi 17%. Jest to szczególnie ważne dla firm oferujących produkty i usługi, które wymagają wielu interakcji ze sprzedawcą zarówno na etapie zakupu, jak i użytkowania.

Na trzecim miejscu pod względem ważności dla dobrych doświadczeń polskich klientów jest Rozwiązywanie Problemów, który w 17% odpowiada za naszą chęć polecenia marki. Wysoka pozycja tego czynnika jest po części konsekwencją dużego znaczenia Wiarygodności oraz Czasu i Wyśitku. Jeśli podczas zakupu lub użytkowania produktu lub usługi pojawiają się problemy, ich prawidłowe rozwiązanie jest niezbędne, aby marka zachowała swój wiarygodny wizerunek.

## Wniosek

Skupienie się na zarządzaniu doświadczeniami klienta widzianymi jego oczami jest jednym z kluczowych elementów cyfrowej transformacji biznesu. Musimy pamiętać, że oznacza ona nie tylko

---

<sup>13</sup> *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów, op. cit.*

ukierunkowanie firmy na efektywne wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, ale przede wszystkim reorientację biznesu w taki sposób, aby skutecznie działać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, proaktywnie dostosowując swoje działania do zmieniających się potrzeb konsumentów, którzy również stają się coraz bardziej „cyfrowi”.

## Bibliografia

- Analytics and The Customer Journey: 7 Best Practices For Delivering A Better Customer Experience*, SAS Best Practices White Paper, 2016, s. 13, <https://www.scribd.com/document/760251167/Analytics-and-the-Customer-Journey-7-Best-Practices-for-Delivering-a-Better-Customer-Experience> [dostęp: 4.12.2024].
- Arora N., Charm T., Grimmelt A., Ortega M., Robinson K., Sexauer C., Stack Y., Whitehead S., Yamakawa N., *A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*, McKinsey & Company, 07.07.2020, [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/A%20global%20view%20of%20how%20consumer%20behavior%20is%20changing%20amid%20COVID%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/A%20global%20view%20of%20how%20consumer%20behavior%20is%20changing%20amid%20COVID%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf) [dostęp: 4.12.2024].
- Bancerz K., *5 ciekawych map podróży klienta*, CC News, 26.11.2017, <https://ccnews.pl/2017/11/26/5-ciekawych-map-podrozy-klienta> [dostęp: 4.12.2024].
- Customer Experience Drivers – Executive Summary*, Deloitte Digital & Medalia, 2022 [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/fr/no-index/docs/industries/consumer/2024/deloitte-digital\\_cx-drivers-2022-vf.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/fr/no-index/docs/industries/consumer/2024/deloitte-digital_cx-drivers-2022-vf.pdf) [dostęp: 4.12.2024].
- (Cyfrowy) klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów*, 2019, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-Raport-KPMG-Cyfrowy-klient-nasz-pan.pdf> [dostęp: 4.12.2024].
- Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*, KPMG, 2017, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/05/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Jak-budowac-pozytywne-doswiadczenia-klientow-top-100-brands.pdf> [dostęp: 4.12.2024].
- Kałużna J., *NPS – wskaźnik nie tylko modny, ale i przydatny!*, Francuski Instytut Gospodarki Polska, <https://figpolska.pl/nps-wskaznik-nie-tylko-modny-ale-i-przydatny/> [dostęp: 4.12.2024].

- Polacy na zakupach. 5 filarów nowoczesnego handlu*, PwC, 2018, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polacy-na-zakupach-5-filarow-nowoczesnego-handlu-raport-pwc.html> [dostęp: 4.12.2024].
- Przegląd raportów z badań – III kwartał 2013*, AnnaMiotk.pl, 3.12.2013, <https://annamiotk.pl/przeglad-raportow-z-badan-jesien-2013> [dostęp: 4.12.2024].
- Pulido A., Stone D., Strevel J., *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*, McKinsey & Company, March 1, 2014, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency#> [dostęp: 4.12.2024].
- Ramanujam K., *The Ascent Of The Smarter, Faster, Lighter Enterprise*, TATA Consultancy Services, 2017, <https://www.tcs.com/insights/perspectives/articles/the-ascent-of-the-smarter-faster-lighter-enterprise> [dostęp: 4.12.2024].
- Reichheld F., Markey R., *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business School Press, 2011.
- Schwabe A., Bruckschloegl A., Hohenleitner F., Kalus M., Stueckle F., Schmidhuber K., *The Real Cost of Poor Website Quality*, Boston Consulting Group, 23.04.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/real-cost-poor-website-quality> [dostęp: 4.12.2024].
- Sopiak S., *Wysoki koszt pozyskania Klienta w e-commerce – jak sobie z nim radzić?*, Harbingers, 31.01.2023, <https://harbingers.io/blog/wysoki-koszt-pozyskania-klienta-w-e-commerce-jak-sobie-z-nim-radzic> [dostęp: 4.12.2024].
- State of Connected Customer, Salesforce Research, April 2018, <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer-2022> [dostęp: 4.12.2024].
- What Is Net Promoter?*, NICE Satmetrix, <https://www.netpromoter.com/know/> [dostęp: 4.12.2024].

# **Spoleczne aspekty zarzadzania na rynkach branżowych**



Barbara Podwysocka

dr, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Polski Holding Hotelowy Sp. z o.o.

<https://orcid.org/0000-0002-4619-8222>

# Determinanty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej

## Streszczenie

Zarządzanie kryzysowe można uznać za nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania. Biorąc pod uwagę rodzaje odpowiedzialności ciążące na obiektach hotelarskich, powstają teorie różnych planów kryzysowych bądź systemów bezpieczeństwa. W celu przygotowania odpowiedniego planu kryzysowego niezbędne jest poznanie branży i czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na jej funkcjonowanie. Jest to początkowy etap, który opisany został w niniejszej publikacji. Przedstawione badania pilotażowe są częścią projektu badawczego dotyczącego systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Do przeprowadzenia badań wybrano w sposób losowy 15 obiektów hotelarskich z różnych województw i o różnym stopniu kategoryzacji. Badania przeprowadzone zostały w kwietniu 2023 r. Wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został przesłany do obiektów i wypełniony przez kadrę kierowniczą jednostek hotelarskich. Niniejsza publikacja opisuje wyniki pierwszej części badania i zwiadu badawczego, dotyczące ogólnych informacji o kontekście wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, bezpieczeństwo, hotelarstwo

## **Determinants of the functioning of the crisis management system in the hotel industry**

### **Abstract**

Crisis management can be considered as an inseparable subsystem of a comprehensive security management system. An effectively functioning crisis management system improves the economic results of an organization thanks to better than before the management of processes in which business continuity may be disrupted. Taking into account the types of responsibility imposed on hotel facilities, theories of various crisis plans or security systems are developed. In order to prepare an appropriate crisis plan, it is necessary to know the industry and the internal and external factors affecting it. This is the initial stage, which is described in this publication. The pilot studies are part of a research project to study the crisis management system in the hotel industry. 15 hotel facilities from different voivodships, with different categorization levels, were randomly selected to carry out the pilot studies. The research was carried out in April 2023. To conduct the study, a questionnaire was sent to the facilities and completed by the management of hotel units. This publication describes the results of the first part of the study and the research reconnaissance, concerning general information about the internal and external context of the organization.

**Keywords:** crisis plan, safety, hospitality industry

## Wprowadzenie

Ruch turystyczny, w tym samo hotelarstwo, stał się barometrem gospodarki państw wysokorozwiniętych, a turystyka – jedną z jej najbardziej dochodowych gałęzi. Z tej racji w ostatnich latach można zaobserwować wzrastające zainteresowanie metodami systemowego zarządzania bezpieczeństwem w branży hotelarskiej. Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącym znaczeniem odpowiedniego poziomu jakości życia ludzi. Wynikiem tego są stale zmieniające się wymagania prawne w tym zakresie, a także opracowywanie i ustanawianie nowych norm określających wytyczne lub specyfikacje systemów zarządzania bezpieczeństwem. Kluczową rolę odgrywa tu z pewnością stale rosnąca popularność normatywnych systemów zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania środowiskowego i innych oraz

dążenie do integracji tych systemów z zagadnieniami bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego w ramach jakości reprezentowanej przez organizację<sup>1</sup>. Ta złożoność i multidyscyplinarność oznaczają, że menedżer odpowiedzialny za zintegrowane zarządzanie bezpieczeństwem musi być wszechstronnie przygotowany i cechować się otwartością oraz kreatywnością.

Hotelarstwo uznawane jest jako jedna z najważniejszych branż turystyki. Tego typu działalność powinna być zarządzana kompetentnie, a podejmowane decyzje powinny być logiczne, spójne i winny odzwierciedlać możliwości danej struktury. Taki trend – zauważalny w różnych rodzajach zarządzania – w szczególności powinien się odnosić do zarządzania kryzysowego, nazywanego również zarządzaniem antykryzysowym czy reagowaniem na kryzys. W prawodawstwie zarządzanie kryzysowe rozpatrywane jest na poziomie kraju i województwa, a jego elementami wykonawczymi są m.in. hotele. Niemniej jednak pomimo faktu, iż hotele jako jednostki działające autonomicznie nie są zobligowane do posiadania swoich planów zarządzania kryzysowego, zasadne wydaje się posiadanie systemu pozwalającego zapewnić bezpieczeństwo podczas sytuacji kryzysowej, mogącej wynikać z wielu różnych czynników (jak pożar, wypadek masowy, klęska żywiołowa czy katastrofa naturalna).

Zarządzanie kryzysowe uznać trzeba za nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania. Najczęściej wskazuje się następujące korzyści z tytułu posiadania takiego systemu<sup>2</sup>:

- zapobieganie zdarzeniom potencjalnie kryzysowym;
- przeprowadzona w przejrzysty sposób ocena ryzyka i zarządzanie nim;
- wprowadzanie standardowych procedur operacyjnych;

<sup>1</sup> J. Ejdyś, U. Kobylińska, A. Lulewicz-Sas; *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012, s. 5.

<sup>2</sup> W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 8, s. 93–109.

- sprawne reagowanie i likwidacja szkód;
- łatwiejsze pozyskiwanie dobrych pracowników dzięki marce organizacji, która chce i potrafi skutecznie dbać o ich zdrowie i bezpieczeństwo.

Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego wymaga sformułowania czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych, które są kluczowe dla danej działalności. Chodzi o okoliczności wpływające zakłócająco zarówno na wykonywane procesy (to, czym się zajmuje organizacja), jak również te czynniki, które będą miały znaczenie dla rozwoju i doskonalenia systemu. Trzeba pokreślić, że samo opracowanie tych czynników nie jest wystarczające, ponieważ należy je nadzorować, obserwować i analizować następujące zmiany. Otaczająca nas rzeczywistość każdego dnia ulega przemianom, dlatego raz określone czynniki nie będą stałe.

Przygotowanie hoteli na wypadek pojawienia się sytuacji kryzysowej wydaje się rozsądnym, a wręcz niezbędnym zakresem funkcjonowania dobrze zarządzanego obiektu dbającego o bezpieczeństwo. Obecnie nie ma badań pokazujących system zarządzania kryzysowego w hotelarstwie, brak również określenia szczegółowych wymogów co do jego funkcjonowania w obiektach hotelarskich. W związku z powyższym w celu przygotowania odpowiedniego wzorca planu kryzysowego niezbędne jest zidentyfikowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na działalność hotelarską.

Przedmiot przedstawionych badań pilotażowych stanowiła branża hotelarska w Polsce. Podstawową jednostką analizy były obiekty z różnych województw i wykazujące niejednolity standard kategoryzacyjny. Głównym celem było określenie determinantów funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. Główny problem zawarty został w pytaniu: jakie są determinanty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej? Próbą rozwiązania głównego problemu badawczego była następująca główna hipoteza: determinanty systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej mają zróżnicowany wpływ na działanie tego systemu.

## Charakterystyka branży hotelarskiej

### Hotelarstwo jako czynnik przemian

Rozwój bazy noclegowej wpływa bezpośrednio bądź pośrednio na gospodarczy i społeczny rozwój regionu. Przy analizie można wymienić czynniki mające ścisły związek z bazą noclegową w danym regionie. Jest to przede wszystkim ożywienie gospodarcze, ale również wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i poprawa infrastruktury. Dodatkowo nie bez znaczenia jest zwiększenie liczby miejsc pracy oraz wzrost dochodów z podatków<sup>3</sup>.

Działalność hotelowa jest bardzo wrażliwa na czynniki rynkowe, a wszelkie zmiany w sytuacji politycznej czy gospodarczej wpływają najpierw na zmiany w popycie na usługi hotelowe. Załamania koniunktury gospodarczej powodują zastój w popycie zarówno wśród gospodarstw domowych (gdyż mniej wydajemy na wakacje i podróże), jak i w sektorze gospodarczym (mniej konferencji, mniej delegacji itp.). Rozwój hotelarstwa w Polsce następuje razem ze wzrostem zamożności społeczeństwa. Sytuacja na rynku hotelarskim wynika z dobrej sytuacji gospodarczej kraju, poprawy stanu infrastruktury transportowej oraz postrzegania Polski jako miejsca bezpiecznego i atrakcyjnego dla turystów. Według GUS liczba udzielanych w Polsce noclegów w obiektach hotelarskich z roku na rok rośnie<sup>4</sup>. Zgodnie z ustawą o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych<sup>5</sup> obiekty, które mogą świadczyć usługi hotelarskie, muszą spełniać wymagania dotyczące wielkości obiektu, a także jego wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług – zgodnie z rodzajem i kategorią, do której obiekt został zaszeregowany. Dodatkowo obiekty hotelarskie

<sup>3</sup> K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 301–313.

<sup>4</sup> A. Widawska-Stanisiz, *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek / Journal of Marketing and Market Studies” 2019, t. XXVI, nr 12, s. 46–51.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1944.

muszą spełniać określone wymagania sanitarne, przeciwpożarowe, jak również inne określone odrębnymi przepisami<sup>6</sup>.

## Zarządzanie kryzysowe w branży hotelarskiej

### Zarządzanie kryzysowe

Zgodnie z definicją zarządzanie to wszystkie działania obejmujące: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie oraz kontrolowanie działań skierowanych na zasoby organizacji. W zasobach organizacji brane są pod uwagę zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>7</sup>.

Nauka o zarządzaniu podczas swojej wieloletniej ewolucji wypracowała wiele definicji, niemniej jednak do najważniejszych zasad, które pojawiają się w definicji i opisach, należą zasady sprawnego administrowania, określane w literaturze zasadami zarządzania<sup>8</sup>. Jednym z pierwszych autorów, który je opisał, był Henri Fayol. Wśród wspomnianych zasad wymienił on takie zakresy jak: podział pracy, autorytet przywództwa, jedność rozkazodawstwa i jedność kierownictwa, dyscyplinę, podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, wynagrodzenia, hierarchię, stałość personelu, ludzkość w obchodzeniu się, ład, inicjatywę, zgranie personelu<sup>9</sup>. Proces czy system zarządzania kryzysowego nie jest standardowym systemem z perspektywy nauki o zarządzaniu przede wszystkim z uwagi na dwa aspekty. Jako pierwszy z nich wymienia się brak ciągłości czasowej, natomiast drugim jest duży

<sup>6</sup> *Ibidem*, art. 35 ust. 1 pkt 1–2.

<sup>7</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, PWN, Warszawa 1996, s. 38.

<sup>8</sup> Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 95; R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 76; J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., tłum. A. Ehrlich, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 51; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2002, s. 64.

<sup>9</sup> H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, tłum. J.A. Teslar, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947 (Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa), s. 56.

aspekt niepewności, określane również jako „niespodziankowość”. Przy standardowym procesie zarządczym, planując jakieś działanie, określamy ramy czasowe (moment rozpoczęcia, poszczególne etapy i moment zakończenia), natomiast w przypadku zarządzania kryzysowego mamy zaplanowany i przygotowany plan dla poszczególnych grup zagrożeń, a jednocześnie ciągłą gotowość do jego wprowadzenia. Nie mamy określonego rozpoczęcia ani zakończenia działań z uwagi na fakt, iż sytuacja kryzysowa najczęściej jest sytuacją nagłą. Nawet w przypadkach kiedy sytuacja kryzysowa jest spodziewana, i tak nie da się w pełni określić jej rozmiarów oraz konsekwencji, a przede wszystkim – momentu zakończenia<sup>10</sup>. Przy zarządzaniu ryzykiem niezbędne jest ustalenie zagrożeń, jak również określenie i obserwowanie zmieniającej się sytuacji w celu potencjalnie szybkiego reagowania. Do podstawowych etapów zarządzania ryzykiem zaliczamy<sup>11</sup>:

- analizę ryzyka;
- wybór metod oddziaływania na ryzyko na podstawie oceny ich efektywności;
- podjęcie decyzji;
- bezpośrednie oddziaływanie na ryzyko;
- kontrolę i korygowanie rezultatów procesy zarządzania.

Plany kryzysowe powinny być trwale obowiązujące, czyli utrzymywane w ciągłej gotowości. Takie plany – opracowane i przyjmowane dla powtarzalnych działań – dzielimy na:

- zasady postępowania – będące ogólnymi wytycznymi podejmowanych decyzji, wyznaczającymi ich granicę, zwane wytycznymi polityki<sup>12</sup>;
- reguły (standardowa procedura) – określające konkretne działania, jakie należy podejmować w określonej sytuacji;

---

<sup>10</sup> B. Juras, *Planowanie zarządzania kryzysowego w szpitalu*, praca doktorska, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23.

<sup>11</sup> K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 73.

<sup>12</sup> R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 318.

- procedury (przepisy i reguły postępowania) – inaczej standardowe procedury operacyjne: zbiór szczegółowych instrukcji określających sposób wykonywania powtarzalnych działań<sup>13</sup>.

Budując plan zarządzania kryzysowego, bierzemy pod uwagę konieczność przygotowania się na wystąpienie określonych zagrożeń, z tego powodu niezbędne jest sklasyfikowanie zagrożeń oraz stopnia ryzyka i prawdopodobieństwa ich wystąpienia – zgodnie z teorią zarządzania i wzorcami funkcjonującymi w literaturze<sup>14</sup>.

Przygotowanie algorytmów działań z zestawem procedur na każdą sytuację nadzwyczajną jest praktycznie niemożliwe, stąd konieczne jest przygotowanie algorytmów jedynie dla pewnych grup sytuacji, na które odpowiedź czy reakcja będzie analogiczna. Plan kryzysowy to ustalenie i opisanie działań mających na celu głównie zapobieganie sytuacjom kryzysowym oraz minimalizowanie strat, kiedy do takich sytuacji miałyby dojść<sup>15</sup>.

## Odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi hotelarskie

Odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi hotelarskie wynika z Kodeksu cywilnego. W tym zakresie możemy wymienić chociażby odpowiedzialność za rzeczy wniesione wnikającą z art. 846 k.c. W tym przypadku rzeczą wniesioną jest taka rzecz, która w czasie korzystania przez gościa z obiektu znajduje się w nim, albo poza nim, a jednocześnie została powierzona właścicielowi, lub osobie u niego zatrudnionej, bądź jest umieszczona w miejscu

<sup>13</sup> A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, [w:] A. Chrisidu-Budnik et al., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 459.

<sup>14</sup> D.J. Alesch, W.J. Petak, *The Politics and Economics of Earthquake Hazard Mitigation*, Institute of Behavioral Science, University of Colorado, Boulder, CO, 1986; F.C. Lee et al., *Emergency department organization for disasters. A review of emergency department disaster plan in public hospitals of Singapore*, „Prehospital and Disaster Medicine” 2000, nr 15, s. 28–39; T. Okumura et al., *The Tokyo subway sarin attack. Disaster management, part 3: National and international responses*, „Academic Emergency Medicine” 1998, nr 5, s. 625–628; R.J. Brennan et al., *Chemical warfare agents. Emergency medical and emergency public health issues*, „Annals of Emergency Medicine” 1999, t. 34, nr 2, s. 191–204.

<sup>15</sup> B. Juras, *op. cit.*, s. 26.

przez nich wskazanym, lub przeznaczonym na ten cel. Należy tu zaznaczyć, iż jest nią także rzecz, która w krótkim, zwyczajowo przyjętym czasie, przed lub po korzystaniu z gościa z obiektu, została powierzona właścicielowi hotelu lub jego pracownikowi albo umieszczona w miejscu przez nich wskazanym lub przeznaczonym na ten cel<sup>16</sup>. Co ciekawe, nie wlicza się w to zwierząt wniesionych przez gościa. Kolejny rodzaj odpowiedzialności, o którym należy wspomnieć, to odniesienie do nienależytego wykonania lub niewykonania usługi. Można przyjąć, iż świadczenie usług hotelarskich należy do strefy usług regulowanych przez art. 471 k.c.<sup>17</sup>. Zgodnie z jego treścią i interpretacją same nienależyte wykonanie usługi uprawnia gościa do żądania odszkodowania, a to na hotelarzu leży obowiązek wykazania, że nienależyte wykonanie usługi było spowodowane przyczynami od niego niezależnymi. Nie można również zapomnieć o odpowiedzialności za szkody na osobie, w rozumieniu szkody majątkowej i niemajątkowej. Zakres obydwu szkód, jak również możliwości zadośćuczynienia oraz odszkodowania w tych zakresach zostały opisane w Kodeksie cywilnym. W przypadku szkody majątkowej gość może domagać się odszkodowania, natomiast w przypadku szkody niemajątkowej – zadośćuczynienia<sup>18</sup>. W celu zabezpieczenia obiektów przed odpowiedzialnością z ww. tytułów tworzone są regulaminy obiektów, systemy bezpieczeństwa bądź systemy zarządzania kryzysowego.

### Systemy zarządzania kryzysowego w hotelarstwie

Rodzaje odpowiedzialności ciężącej na obiektach hotelarskich uwzględnia się przy tworzeniu teorii planów kryzysowych bądź systemów bezpieczeństwa. Określane są następujące etapy tworzenia systemu bezpieczeństwa w hotelarstwie<sup>19</sup>:

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 1061.

<sup>17</sup> I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 3, s. 69–79.

<sup>18</sup> I. Szymczak, *Ochrona praw gości i ich mienia*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo o Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 202.

<sup>19</sup> I. Kapera, J. Kapera, *op. cit.*

- etap 1: przygotowanie koncepcji ochrony – zawiera w sobie takie elementy jak ogólne dane obiektu, opis obiektu – infrastrukturę wewnętrzną i zewnętrzną, rodzaje zagrożeń i prawdopodobieństwo ich wystąpienia, wszelkie systemy zabezpieczenia technicznego (elektroniczne, przeciwpożarowe oraz mechaniczne), określane są również systemy ochrony fizycznej (z uwzględnieniem stanu liczbowego pracowników ochrony fizycznej), wyposażenie stanowisk pracy, rodzaj systemu czasu pracy;
- etap 2: opracowanie planu ochrony;
- etap 3: opracowanie procedur na wypadek wystąpienia zagrożenia;
- etap 4: szkolenie pracowników – tu uwzględnione jest szkolenie doraźne (wstępne dla nowych pracowników) oraz szkolenie cykliczne mające na celu ugruntowanie wiedzy.

Z powyższego schematu można wnioskować, iż nieuwzględniana jest ocena wyników i działania udoskonalające pozwalające na korektę systemu. Regulaminy obiektów wiążą swoimi zapisami zarówno właściciela obiektu, jak i gości. Dokumenty te powinny być dostępne dla gościa w celu zapoznania się z jego treścią. Regulaminy określają zasady świadczenia usług hotelarskich, ale również odpowiedzialności i organizacji samego obiektu, czyli zasad przebywania na jego terenie.

Przy opracowywaniu planu zarządzania kryzysowego należy pamiętać, iż sytuacja może ulec szybkiej zmianie, stąd też istotne jest, by przygotowany plan na każdym etapie dawał możliwość zmiany decyzji. Wynika to z faktu nieprzewidywalności sytuacji nadzwyczajnych. Z tego powodu bardzo istotne jest, aby na stanowiskach odpowiedzialnych za działania kryzysowe zatrudniać osoby z wysokimi kwalifikacjami i dobrze przeszkolone. W celu przygotowania odpowiedniego planu kryzysowego niezbędne jest poznanie branży i czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na jej funkcjonowanie. Jest to początkowy etap, który opisany został w niniejszej publikacji.

## Badanie pilotażowe

### Strategia badawcza, metody i techniki badawcze

W toku realizacji badań pilotażowych przyjęto strategię teorii przed badaniami. Zgodnie z tą strategią najpierw formułuje się teorie, a następnie przeprowadza badania empiryczne. Na etapie zbierania danych zastosowano przegląd literatury oraz badania ankietowe. Na etapie analizy danych zastosowano metodę statystyki opisowej. Na tym etapie nie przeprowadzono jeszcze oceny danych, która zostanie przygotowana na podstawie indywidualnych wywiadów eksperckich.

### Teren i organizacja badań

Do przeprowadzenia badań pilotażowych wybrano w sposób losowy 15 obiektów hotelarskich z różnych województw i o różnym stopniu kategoryzacji. Do badania wybrane zostały obiekty z następujących województw (w nawiasie liczba obiektów):

- zachodniopomorskie (2);
- lubelskie (3);
- małopolskie (2);
- mazowieckie (4);
- podkarpackie (2);
- pomorskie (1);
- wielkopolskie (1).

Kategorie badanych obiektów:

- nieskategoryzowane (1);
- 2-gwiazdkowe (2);
- 3-gwiazdkowe (8);
- 4-gwiazdkowe (1);
- 5-gwiazdkowe (1);
- brak odpowiedzi (2).

### Zakres czasowy i przestrzenny badań

Przedstawione badania pilotażowe są częścią projektu badawczego dotyczącego systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Badania przeprowadzone zostały w kwietniu 2023 r. Wykorzystano

kwestionariusz ankietowy, który został przesłany do obiektów i wypełniony przez przedstawiciela kierownictwa każdej z jednostek hotelarskich. Niniejsza publikacja opisuje wyniki pierwszej części badania, tj. odnoszące się do ogólnych informacji o kontekście wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Zawarte w kwestionariuszu pytania były typu zamkniętego (jedno- lub wielokrotnego wyboru). Przy każdym pytaniu określono instrukcję dotyczącą tego, ile odpowiedzi powinno zostać udzielonych.

### Czynniki zewnętrzne organizacji

W badaniu uwzględniono następujące czynniki zewnętrzne: ekonomiczne, społeczne, zdrowotne, prawne, polityczne, kulturowe, zdrowotne, technologiczne i środowiskowe. Najwięcej respondentów uznało, że czynnikiem zewnętrznym, który najbardziej wpływa na świadczenie usług hotelarskich, jest czynnik ekonomiczny. Takiej odpowiedzi udzieliło 61% respondentów, natomiast 23% respondentów umieściło go na drugim miejscu, a 8% – na trzecim. Na drugim miejscu wśród najistotniejszych czynników zewnętrznych znalazł się czynnik społeczny – tak oceniło 38% respondentów. Na trzecim miejscu – czynnik zdrowotny z wynikiem 25%. Czynnik prawny (4. miejsce) za najważniejszy uznało 15% respondentów. Kolejnym w kolejności okazał się czynnik polityczny (8% wskazań). Czynnik umieszczony na szóstej pozycji pod względem ważności to czynnik kulturowy – tak zdecydowało 25% osób. Jako najmniej istotny na miejscu ósmym znalazł się czynnik środowiskowy, a tuż przed nim – czynniki technologiczne.

Wskazane powyżej czynniki mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na działalność hotelarską. W badaniu przyjęto skalę: najbardziej pozytywny wpływ umieszczono na poziomie +3, jako 0 określono poziom obojętny, natomiast –3 określa najbardziej negatywny wpływ czynnika na działalność. Za najważniejszy czynnik mający pozytywny wpływ na hotelarstwo badani uznali czynnik ekonomiczny. Na poziomie +3 umieściło go 50% respondentów. Kolejne miejsca wśród czynników na poziomie +3 zajęły czynniki społeczne (41,7%), zdrowotne (33,3%), kulturowe (25%), technologiczne i polityczne (po 8,3%). Na tym poziomie nie wskazywano czynników środowiskowych i prawnych. Za czynniki

mające pozytywny wpływ na poziomie +2 respondenci uznali następujące: technologiczne (41,7%), kulturowe (25%), społeczne, środowiskowe i zdrowotne (po 16,7%). Na poziomie +1 umieszczono czynniki prawne i środowiskowe (po 33,3%), społeczne, kulturowe, polityczne i ekonomiczne (po 16,7%). Jako czynniki na poziomie obojętnym (0) wskazano środowiskowe (50%), polityczne (41,7%), kulturowe (33%), prawne, społeczne i technologiczne (po 16,7%), zdrowotne (8,3%). Na poziomie -1 jako czynnik mający negatywny wpływ respondenci określili czynnik prawny (33,3%), ekonomiczny, technologiczny i zdrowotny (po 16,7%), polityczny (8,3%). Wśród czynników na poziomie -2 pojawiły się natomiast ekonomiczne, społeczne (po 16,7%) oraz zdrowotne (8,3%). Za czynnik najbardziej niekorzystny na poziomie -3 uznany został czynnik zdrowotny (16,7%), natomiast polityczne, ekonomiczne i prawne otrzymały po 8,3% odpowiedzi.

Na pytanie o dokumentowanie czynników zewnętrznych przez obiekty hotelarskie, aż 69% pytanych odpowiedziało negatywnie. Oceniając natomiast, czy informacje dotyczące czynników zewnętrznych są aktualizowane, 38% odpowiedziało, że tak.

#### Czynniki wewnętrzne organizacji

Jako czynniki wewnętrzne o największym wpływie respondenci zaznaczyli odpowiednio: zaangażowanie pracowników (100%), przepływ informacji (76,9%), atmosferę w pracy (61,5%), satysfakcję z wykonywanej pracy (53,8%), zaufanie wśród całej organizacji (54,2%), sprawiedliwość oceny (53,8%), poszerzenie wiedzy pracowników (46,2%), wynagrodzenie pracowników (46,2%), podział zadań 53,8%, strategie i cele 38,5%, potencjał organizacji (23,1%), strukturę organizacji 7,7%. Jednocześnie 85% respondentów odpowiedziało, iż ocena czynników wewnętrznych w ich organizacji nie jest dokumentowana, a 77% respondentów uznało, że taka ocena nie jest aktualizowana.

Zgodnie z deklaracją respondentów określono, iż wiedza zespołu na ten temat jest aktualizowana raz w miesiącu (16,7% respondentów), raz w roku (również 16,7%), rzadziej niż raz na dwa lata (8,3%), zawsze gdy pojawiają się nowe przepisy (16,7%) oraz w innych przypadkach (50%).

## Wnioski końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, iż na przygotowywanie i działanie systemu zarządzania kryzysowego wpływają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, w różnych zakresach. Większość z respondentów uznała, że ani czynniki zewnętrzne, ani wewnętrzne nie są aktualizowane i dokumentowane. W przypadku czasu aktualizacji najczęstszą odpowiedzią było „w innych przypadkach”, z czego można wnioskować, iż nie prowadzone są bieżące i cykliczne aktualizacje w tym zakresie.

Brak przymusu prawnego stosowania planów zarządzania kryzysowego w hotelarstwie, a jednocześnie powszechne przekonanie, że większość hoteli i obiektów hotelarskich ma przygotowane takie plany, powoduje, iż nie analizuje się czynników zewnętrznych i wewnętrznych w celu przygotowania odpowiedniego planu. Jeżeli natomiast taka analiza następuje, nie jest ona zapisywana ani aktualizowana, co potwierdza jednocześnie, iż najważniejszym czynnikiem zewnętrznym jest czynnik ekonomiczny (analiza i przygotowanie planów mogą okazać się kosztowne). Ostatecznie zachowanie w sytuacji zagrożenia najczęściej oparte jest więc jedynie na doświadczeniu kadry zarządzającej obiektem.

## Podsumowanie

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, iż czynniki zewnętrzne (prawne, kulturowe, ekonomiczne, polityczne, środowiskowe, technologiczne i zdrowotne) mają zróżnicowany wpływ na obiekty hotelarskie. Jako najważniejszy czynnik zewnętrzny respondenci wskazują czynnik ekonomiczny, a w dalszej kolejności społeczny, zdrowotny, prawny, polityczny, kulturowy i – według respondentów najmniej istotny – czynnik technologiczny. Taki wybór potwierdza, iż branża hotelarska jest szczególnie wrażliwa na czynniki ekonomiczne i wszelkie wahania gospodarki. Czynnik ekonomiczny wpływa w sposób bezpośredni na czynnik społeczny, natomiast pandemia COVID-19 pokazała, że czynnik zdrowotny również ma wpływ na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. W toku badania stwierdzono również, iż w większości przypadków dane te nie są

udokumentowane i nie są aktualizowane w określonych odstępach czasowych. Biorąc pod uwagę odpowiedzi dotyczące czynników ekonomicznych – jako tych najbardziej wpływających na branżę – nie dziwi fakt braku takich prac z uwagi na ich kosztotwórczy i czasochłonny charakter. Dodatkowo należy wspomnieć, iż nie ma obowiązku prawnego analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

W odniesieniu do czynników wewnętrznych (atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, zaufanie wśród całej organizacji, sprawiedliwość oceny, poszerzenie wiedzy pracowników, przepływ informacji, wynagrodzenie pracowników, struktura organizacji, podział zadań, strategie i cele oraz potencjał organizacji) oceny respondentów wykazały, iż najważniejszym elementem jest zaangażowanie pracowników. Taki wybór wskazywałby jednocześnie i potwierdzał rozumienie hotelarstwa jako usługi świadczonej dla klienta/gościa hotelowego, w której najważniejszy jest pracownik wykonujący pracę. Zakres odczuć gościa – od rezerwacji poprzez recepcję, wyżywienie i zakwaterowanie – opiera się na relacji, jaką wytworzy z nim pracownik.

Również w tym przypadku respondenci uznali, iż czynniki te nie są dokumentowane ani aktualizowane. Można wnioskować, iż takie działania są pomijane jako zbyt kosztotwórcze i czasochłonne – z tegoż powodu sytuacje kryzysowe są rozpatrywane z poziomu doświadczenia kadry zarządzającej obiektem.

Wyniki badań pilotażowych uzasadniają potrzebę przeprowadzenia badań właściwych w szerokim zakresie, jak również w finalnej wersji – przygotowania wzorcowego planu zarządzania kryzysowego. Plan zarządzania kryzysowego jest jednym z najważniejszych elementów systemu bezpieczeństwa, a zawarte w nim dane powinny być na bieżąco dokumentowane i aktualizowane.

## Bibliografia

- Alesch D.J., Petak W.J., *The Politics and Economics of Earthquake Hazard Mitigation*, Institute of Behavioral Science, University of Colorado, Boulder, CO, 1986.
- Błądek Z., Tulibacki T., *Dzieje krajowego hotelarstwa: od zajazdu do współczesności: fakty, obiekty, ludzie*, Wydawnictwo Albus, Warszawa 2003.

- Brennan R.J., Waeckerle J.F., Sharp T.W., Lillibridge S.R., *Chemical warfare agents. Emergency medical and emergency public health issues*, „Annals of Emergency Medicine” 1999, t. 34, nr 2, s. 191–204.
- Cymańska-Garbowska B., Steblik-Właźlak B., *Podstawy turystyki*, WSiP, Warszawa 2013.
- Ejdys J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A., *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, tłum. J.A. Teslar, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947 (Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, PWN, Warszawa 1996.
- Juras B., *Planowanie zarządzania kryzysowego w szpitalu*, praca doktorska, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kapera I., Kapera J., *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 3, s. 69–79.
- Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Konsewicz G., Grabowski J., *Hotelarstwo*, cz. I, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Jelenia Góra 1980.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Lee F.C., Goh S.H., Wong H.P., Anantharaman V., *Emergency department organization for disasters. A review of emergency department disaster plan in public hospitals of Singapore*, „Prehospital and Disaster Medicine” 2000, nr 15, s. 28–39.
- Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
- Okumura T., Suzuki K., Fukuda A., Kohama A., *The Tokyo subway sarin attack. Disaster management, part 3: National and international responses*, „Academic Emergency Medicine” 1998, nr 5, s. 625–628.
- Pakuła A., *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 449–476.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2002.
- Roman M., Niedziółka A., Roman A., *Turystyka w czasach pandemii COVID-19 a zmiany w popycie na usługi turystyczne*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022.
- Różycki P., *Zarys wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2006.

- Sala K., *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 301–313.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.
- Szymczak I., *Ochrona praw gości i ich mienia*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 196–204.
- Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 8, s. 93–109.
- Widawska-Stanisław A., *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek / Journal of Marketing and Market Studies” 2019, t. XXVI, nr 12, s. 46–51.

### **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1944.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 1061.



Marcin Cziomer

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-0270-2287>

# Zarządzanie instytucjami kultury w kontekście współczesnych zagrożeń

## Streszczenie

Rozdział omawia problematykę potencjalnych współczesnych zagrożeń w kontekście wybranych muzeów. Autor przedstawił różne typy zagrożeń zarówno dla ludzi, jak i dla zgromadzonych w muzeach dzieł sztuki. Jako przykładowe muzea w tekście zostały przedstawione Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu i Galerii Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie).

Omówione zagrożenia to: pożar, powódź, działania wojenne (grabież i zniszczenie dzieł sztuki), różne formy ataku terrorystycznego oraz dewastacje jako forma manifestacji ideologicznej, religijnej lub działanie osób zdemoralizowanych albo chorych psychicznie.

**Słowa kluczowe:** instytucje kultury, zagrożenia, pożar, powódź, terrorizm, Kraków

## Management of cultural institutions in the context of contemporary threats Abstract

The chapter discusses the issue of potential contemporary threats in the context of selected museums. The author presents various types of threats to both people and works of art collected in museums. The text presents the Wawel Royal Castle Museum and the Gallery of 19<sup>th</sup>-Century Polish Art in the Cloth Hall (a branch of the National Museum in Krakow) as examples of museums.

The threats discussed include: fire, flood, warfare (looting and destruction of works of art), various forms of terrorist attacks,

and devastation as a form of ideological or religious manifestation or the actions of demoralized or mentally ill people.

**Keywords:** cultural institutions, threats, fire, flood, terrorism, Krakow

## Wprowadzenie

W swojej pracy pragnę przedstawić spektrum współczesnych zagrożeń dotyczących wybranych instytucji kultury. Zagrożenia te mogą wystąpić w sposób nagły i gwałtowny lub być rezultatem dłuższych procesów. Ponadto, jak pokazują liczne przykłady, zdarzenia takie mogą mieć miejsce niespodziewanie, praktycznie w każdej chwili. Oprócz zjawisk już znanych z historii pojawiają się niebezpieczeństwa całkiem nowe, wynikające z czynników takich jak przemiany cywilizacyjne czy uaktywnienie się skrajnych poglądów. W związku z powyższym chciałbym przedstawić zarys współczesnych zagrożeń na przykładach dwóch instytucji kultury mających doniosłe znaczenie dla polskiej historii: Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu oraz Galerii Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie).

Zagrożenia, które przedstawię, można zaliczyć zarówno do dających się przewidzieć, jak i tych trudnych do przewidzenia. Odnoszą się do turystów, pracowników danej instytucji kultury czy innych osób, które mogą znaleźć się w zasięgu ich oddziaływań. Należy też zwrócić uwagę na zagrożenia nie tylko dla ludzi, lecz i dla samych obiektów i zgromadzonych w nich bezcennych dóbr kultury. Cennym aspektem niniejszej analizy zagrożeń będzie też odwołanie się do zdarzeń, które zaistniały w przeszłości nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach.

W zakresie zarządzania w sytuacjach zagrażających zdrowiu i życiu ludzi czy skutkujących zniszczeniem lub utratą mienia znacznej wartości lub skażeniem środowiska – w literaturze przedmiotu można odwołać się do typologii zagrożeń<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> T. Łachacz, *Zagrożenia bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*, red. B. Zdrodowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014, s. 45–48.

## Zamek Królewski na Wawelu

Obiekt ten należy z pewnością do najcenniejszych zabytków polskiej historii i kultury. Jest on także nekropolią królów i wielu wybitnych Polaków: poetów oraz przywódców wojskowych i politycznych. Muzeum Zamku Królewskiego posiada bezcenne artefakty, dzieła sztuki oraz inne przedmioty, które określają polską tożsamość narodową i miejsce naszego kraju w Europie.

Siedziba królów polskich była we wczesnym średniowieczu drewnianym grodem, następnie stopniowo przebudowywanym do stylu romańskiego. Wykopaliska archeologiczne wskazują na zabudowę kamienną o charakterze rezydencjonalnym już w XI w. W 1039 r. Kazimierz Odnowiciel, wnuk Bolesława Chrobrego, przeniósł stolicę Polski z Gniezna do Krakowa, a zamek na Wawelu stał się jego siedzibą. Zamek zyskiwał coraz większe znaczenie polityczne i był przez kolejnych władców wielokrotnie przebudowywany. Czasami chodziło o rozbudowę grodu, jak za Kazimierza Wielkiego, który wg Długosza „zastał Polskę drewnianą, a zostawił murowaną” – częściej jednak modernizacje miały miejsce po pożarach, takich jak te z 1499 i 1649 r.

Należy tutaj podkreślić fakt, że w tamtych czasach (oraz jeszcze przez następnych kilkaset lat) nie funkcjonowało pojęcie zabytku architektury, który należy chronić i zachowywać jego charakter. Do najbardziej znaczącej przebudowy zamku, której główną formę możemy podziwiać obecnie, doszło po pożarze w 1499 r. W związku z tym zdarzeniem za czasów króla Zygmunta Starego miała miejsce przebudowa Wawelu według wzorów włoskiego renesansu. Zawdzięczamy to małżonce króla, przybyłej z Włoch królowej Bonie. Wiele obiektów w kompleksie wawelskim z okresu średniowiecza unikało jednak wówczas przebudowy – przede wszystkim katedra wawelska oraz kilka baszt.

W okresie późniejszym również dochodziło do pewnych zmian architektonicznych, ale na szczęście stanowiły one raczej dodatek do zabytkowego kompleksu niż ingerencję w jego bryłę architektoniczną. Mam tu na myśli powstałe podczas zaboru austriackiego budynki, które służyły między innymi jako koszary, oraz neohistoryczny mur otaczający Wawel. Warto jednak podkreślić, że budynki

te pełnią obecnie bardzo pożyteczne funkcje – czy to jako pracownie konserwatorskie funkcjonujące przy Zamku Królewskim, czy magazyny i archiwa.

Jeden z ostatnich pomysłów rozbudowy Wawelu – moim zdaniem na szczęście niezrealizowany – pojawił się na przełomie XIX i XX w. w umyśle wybitnego krakowskiego malarza i dramatopisarza Stanisława Wyspiańskiego. Artysta ten w swojej koncepcji kierował się pobudkami patriotyczno-estetycznymi i chęcią oddania w formie architektonicznej wizji polskości. Jego pomysły miały przedstawiać doniosłe karty z historii Polski. Wyspiański wpisał się w ten sposób w artystyczny ruch reprezentowany między innymi przez jego profesora i późniejszego oponenta w zakresie wizji sztuki, Jana Matejkę. Nauczyciel Wyspiańskiego tworzył bowiem obrazy „ku pokrzepieniu serc” Polaków znajdujących się pod zaborem. Był to pewien fenomen w stosunku do pozostałych zaborów, w których tego rodzaju twórczość była zakazana. Wracając do wspomnianej wcześniej koncepcji przebudowy Wawelu – w Muzeum Stanisława Wyspiańskiego w Krakowie (oddział Muzeum Narodowego) można podziwiać jej makietę.

Zamek Królewski na Wawelu stał się muzeum o doniosłym znaczeniu narodowym po odzyskaniu przez Polskę niepodległości – jego otwarcie miało miejsce w 1930 r. Odtąd stał się miejscem wycieczek obywateli z całej Polski, jak również dawał sposobność do nauczania historii dzieci i młodzieży. Warto w tym miejscu wspomnieć o pogrzebie Józefa Piłsudskiego, który został pochowany w krypcie wawelskiej w 1935 r., a uroczystość miała doniosły charakter patriotyczny. Po II wojnie światowej i okresie komunizmu w Polsce, w 1993 r. w krypcie wawelskiej spoczęły również prochy generała Sikorskiego. Ostatni pochówek na Wawelu miał miejsce w 2010 r. po katastrofie smoleńskiej. Spoczął tam wtedy prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Lech Kaczyński wraz z małżonką.

Powyższy przegląd uprawnia do stwierdzenia, że Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu stanowi istotne miejsce dla każdego Polaka, jak również dla turystów, którym zależy na dowiedzeniu się czegoś ważnego o kraju, do którego przyjechali. Z punktu widzenia ruchu turystycznego Wawel z pewnością należy do najczęściej odwiedzanych miejsc w Polsce. W 2022 r. zamek odwiedziła

rekordowa liczba 1 785 000 zwiedzających<sup>2</sup>. Można przypisać ten fenomen efektowi odbicia po latach pandemii COVID-19 i zastoju w turystyce (od całkowitego lockdownu do reglamentowanego ilościowo ruchu turystycznego). Z drugiej strony znawcy tej problematyki podkreślają fakt, że wielu turystów zachodnioeuropejskich boi się obecnie przyjeżdżać do Polski z uwagi na wojnę toczącą się w sąsiadującej z Polską Ukrainie. Oczywiście nie jest to podejście oparte na racjonalnych przesłankach, lecz wynikające z podświadomej obawy, że w jakiś sposób wojna ta może przenieść się do naszego kraju lub że może dojść do nieprzewidywanych wydarzeń czy eskalacji konfliktu.

### Galerii Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach

Galeria zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ jest najstarszym oddziałem Muzeum Narodowego w Polsce. Został on powołany przez Radę Miasta Krakowa w 1879 r. Zabór austriacki od rosyjskiego i pruskiego odróżniał się tym, że zezwalał na bardzo daleko idącą swobodę w wyrażaniu myśli w formie literackiej i artystycznej. Zaborca zdawał się przymykać oko na tego rodzaju manifestacje uczuć patriotycznych Polaków, Węgrów i innych narodów pozostających pod berłem cesarza Austro-Węgier. Korzystając z tej swobody, w gmachu renesansowych Sukiennic w 1879 r. zgromadzono dużą kolekcję malarstwa i rzeźby polskiej XIX w.

W muzeum znalazły się między innymi płótna z początku XIX w., powstałe w epoce romantyzmu. Mam na myśli przede wszystkim dzieła Piotra Michałowskiego. Na uwagę i wymienienie zasługują również dzieła w stylu historycyzmu wspomnianego wcześniej Jana Matejki. Nie brak także artystów tworzących w stylu realizmu, takich jak Józef Chełmoński. Schyłek wieku reprezentują płótna impresjonistów oraz symbolistów, wśród których należy wymienić Władysława Podkowińskiego, autora słynnego i budzącego

---

<sup>2</sup> *Zamek Królewski na Wawelu obłożony, 1,78 mln odwiedzających w 2022 r., Wszystko co najważniejsze, 12.12.2022, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/pepites/zamek-krolewski-wawel-oblezony-odwiedzajacy-2022> [dostęp: 3.07.2023].*

swego czasu zgorszenie konserwatywnego i pruderyjnego Krakowa obrazu „Szał uniesień”.

Z uwagi na niepowtarzalny charakter i lokalizację w samym sercu krakowskiego rynku oddział Muzeum Narodowego w Sukiennicach cieszy się dużą popularnością wśród odwiedzających. Ogółem Muzeum Narodowe w Krakowie dzięki ciekawej ofercie wystaw stałych i czasowych, będących efektem ciężkiej pracy wielu kuratorów i innych osób zaangażowanych w ich powstanie, osiągnęło w 2022 r. rekordową frekwencję: 1 365 000 odwiedzających<sup>3</sup>. Rekord ten należy przypisać, jak i w przypadku wspomnianego wcześniej Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu, efektowi postpandemicznego „odbicia”. Jak wynika z innych badań, wynik ten być może byłby jeszcze wyższy, gdyby nie wojna na Ukrainie, która odstrasza niektórych turystów z Zachodu.

## Zagrożenie pożarowe

Pomimo olbrzymiego rozwoju techniki pożarniczej, stosowania nowoczesnych zabezpieczeń i systemów, zagrożenie pożarem jest zawsze realne<sup>4</sup>. Do pożaru może dojść w każdej chwili – po złamaniu niektórych procedur, w wyniku błędu ludzkiego lub awarii, na przykład instalacji elektrycznej. Nie sposób pominąć tutaj pożaru jednego z najcenniejszych zabytków architektury francuskiej – katedry Notre-Dame w Paryżu w kwietniu 2019 r. Można by przytoczyć wiele innych przykładów tego rodzaju pożarów z historii, lecz ten jeden wystarczy, jak sądzę, aby wskazać realność podobnego zagrożenia w Zamku Królewskim na Wawelu lub Muzeum Narodowym w Sukiennicach.

Zamek Królewski na Wawelu w swojej historii płonął wielokrotnie. Do najbardziej znanych pożarów należy zaliczyć ten z 1499 r. Rozpoczął się od zajęcia się ogniem „Kurzej Stopki”, stanowiącej królewska alkowę. Po pożarze rozpoczęto przebudowę gotyckiego

<sup>3</sup> A. Piątkowska, *Kraków na liście najchętniej odwiedzanych muzeów na świecie*, Gazeta Krakowska, 1.04.2023, <https://gazetakrakowska.pl/krakow-na-liscie-najchetniej-odwiedzanych-muzeow-na-swiecie/ar/c12-17423741> [dostęp: 3.07.2023].

<sup>4</sup> W. Pruss, *Strażak. Życie w ciągłej akcji*, Muza, Warszawa 2022, s. 223–224.

Wawelu. Za czasów wspomnianej wcześniej królowej Bony Zamek Królewski na Wawelu został przebudowywany w stylu renesansowym przez sprowadzonych z Włoch architektów.

Kolejny wielki i słynny pożar Wawelu miał miejsce w 1595 r. za czasów Zygmunta III Wazy. W tym przypadku historycy przypisują to zdarzenie działalności sprowadzonych przez króla alchemików, do których eksperymentów król ten miał podobno wielkie zamiłowanie. Eksperymenty te wywołały pożar, w wyniku którego król przeniósł się na dłużej do Warszawy. Sądzi się też, że pożar ten mógł być jednym z istotnych czynników, dla których stolica Polski w ogóle została przeniesiona do Warszawy.

W zakresie zagrożenia pożarowego zarówno Muzeum Narodowe w Sukiennicach, jak i Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu dysponują najnowocześniejszymi zabezpieczeniami technicznymi oraz przeszkolonym personelem. Są też wypracowane odpowiednie procedury ewakuacji – zarówno ludzi, którzy w momencie wybuchu pożaru mogą przebywać w gmachach tych muzeów, jak i dzieł, które są nie tylko mieniem o znacznej wartości materialnej, ale przede wszystkim stanowią bezcenne świadectwa historii.

Z punktu widzenia skuteczności akcji gaśniczej istotna jest szybka reakcja i zlokalizowanie zarzewia ognia. Niekiedy błyskawiczna interwencja przeszkolonego i zachowującego zimną krew pracownika (lub innej osoby) z użyciem podręcznej gaśnicy może zażegnać niebezpieczeństwo groźnego pożaru.

Aby zakończyć tematykę zagrożenia pożarowego w odniesieniu do Zamku Królewskiego na Wawelu i Muzeum Narodowego w Sukiennicach, chciałem zwrócić uwagę na lokalizację najbliższej Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej przy ulicy Westerplatte. W razie wystąpienia pożaru, do Sukiennic strażacy mogą w ciągu kilku minut dotrzeć ulicą Sienną, a na Wawel – ulicą św. Gertrudy. Obecność Straży Pożarnej przy ulicy Westerplatte niewątpliwie zwiększa bezpieczeństwo tych instytucji kultury.

## Działania wojenne

Zarówno Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu, jak i Muzeum Narodowe w Sukiennicach doświadczyły skutków działań podczas

II wojny światowej. Na szczęście Kraków należał do miast europejskich, które cudem uniknęły najgroźniejszego – dla ludzi i zgromadzonych w muzeach dzieł – rodzaju działań wojennych: bombardowania i ostrzału artyleryjskiego. Dzięki temu w Krakowie możemy obcować z oryginalnymi zabytkami architektury i z dziełami sztuki w muzeach. Można dokonać tutaj porównania z doszczętnie zniszczoną po Powstaniu Warszawskim Warszawą oraz zbombardowanym techniką nalotów dywanowych Dreznem. Miasta te w zasadzie zostały odbudowane po wojnie od zera, a zniszczone zabytki – zrekonstruowane. Na szczęście większość dzieł z muzeów warszawskich oraz Zamku Królewskiego w Warszawie zostało w porę ewakuowanych. Podobnie stało się w przypadku wcześniej wspomnianego Drezna, jeśli chodzi o zbiory muzealne Zwinger, w tym słynną Gemäldegalerie Alte Meister (Galerię Obrazów Starzych Mistrzów)<sup>5</sup>.

W przypadku Krakowa pojawiło się jeszcze inne zagrożenie: Kraków został w podziemiach w całości zaminowany przez Niemców, którzy mając świadomość nadciągającej Armii Czerwonej, planowali wysadzić miasto w powietrze. Brawurowa akcja ruchu oporu i wywiadu zapobiegła temu nieszczęściu – ładunki wybuchowe zostały rozbrojone.

O ile krakowskie muzea uniknęły unicestwienia w wyniku działań wojennych, o tyle nie udało się uniknąć grabieży dzieł sztuki przez Niemców. Niektóre zabytki zostały wywiezione w głąb Niemiec<sup>6</sup>. W całe przedsięwzięcie był osobiście zaangażowany Adolf Hitler, który chciał wzbogacać w ten sposób niemieckie muzea i niemiecką kulturę. Innym słynnym „kolekcjonerem sztuki”, który

<sup>5</sup> Problematyka bezsensownych bombardowań Drezna pod koniec II wojny światowej była przedmiotem licznych publikacji. Do najsłynniejszych należy powieść Kurta Vonegutta *Slaughterhouse-Five, or The Children's Crusade: A Duty-Dance with Death* (1969; I wyd. polskie: *Rzeźnia numer pięć, czyli Krucjata dziecięca, czyli Obowiązkowy taniec ze śmiercią*, tłum. L. Jęczynek, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1972). Z opracowań naukowych zob. np. F. Taylor, *Dresden: Tuesday, 13 February, 1945*, Bloomsbury, London 2005.

<sup>6</sup> *Dokumenty strat kultury polskiej pod okupacją niemiecką 1939–1944. Z archiwum Karola Estreichera*, red. i wstęp Z. Witek, Towarzystwo Przyjaciół Sztuk Pięknych, Kraków 2003.

dokonywał także grabieży na własną rękę za plecami Hitlera, był Hermann Göring. W ten sposób wiele dzieł, takich jak wawelskie arras, obrazy, ołtarz Wita Stwosza z Kościoła Mariackiego w Krakowie, zostało wywiezionych do Niemiec.

Większość ze zrabowanych dzieł powróciła do Polski po II wojnie światowej. Niektóre z nich, takie jak arras wawelskie, były nieco dłużej przetrzymywane w Kanadzie ze względów politycznych. Niestety część zabytków do dziś nie została odnaleziona. Przypuszcza się, że albo znajdują się w prywatnych kolekcjach nieznanych osób, albo uległy zniszczeniu podczas działań wojennych. Do obrazów takich należy „Portret młodego mężczyzny”, renesansowe dzieło pędzla Rafaela Santi.

W tym kontekście chciałbym przywołać postać profesora Karola Estreichera, wyjątkowo zasłużonego poszukiwacza polskich zrabowanych dzieł sztuki w Niemczech. Po wybuchu II wojny światowej Estreicher był zaangażowany w ewakuację i ukrycie skarbów wawelskich oraz ołtarza mariackiego. W działania te był włączony także kardynał książę Adam Sapieha. Niestety Niemcy odnaleźli większość ukrytych dzieł i przewieźli je do Niemiec. W tym czasie Estreicher przedostał się do Rumunii, a następnie do Wielkiej Brytanii, gdzie był żołnierzem polskich sił zbrojnych w Anglii. Z uwagi na swoją wiedzę i wykształcenie zajmował się poszukiwaniem zrabowanych dzieł sztuki przez Niemców. Do historii przeszło zdjęcie wykonane na Dworcu Głównym w Krakowie, przedstawiające Estreichera w mundurze oficera polskich sił zbrojnych w Anglii, w asyście kilku uzbrojonych żołnierzy amerykańskich, trzymającego w rękach odnaleziony obraz „Dama z gronostajem” Leonarda da Vinci. Także w późniejszych latach Estreicher aktywnie zabiegał o zwrot polskich dzieł sztuki, czym zyskał sobie pseudonim „polski Indiana Jones”.

O ile w większości przypadków Niemcy rabowali dzieła sztuki i wywozili je w głąb swojego kraju, zdarzały się także bezmyślne dewastacje i wandalizm. Podobne zachowania były charakterystyczne dla żołnierzy Armii Czerwonej, którzy – poza innymi zbrodniami, których się dopuszczali na ludności cywilnej w Polsce – niekiedy niszczyli także obrazy, rzeźby i inne dzieła sztuki. Na szczęście wspomniane w tym rozdziale muzea uniknęły takiego

losu po wkroczeniu do Krakowa oddziałów Armii Czerwonej pod dowództwem marszałka Iwana Koniewa 18 stycznia 1945 r.

## Zamach terrorystyczny

Terroryzm przybierał w historii różne formy i powodował różne skutki. Po 11 września 2001 r. walka z terroryzmem stała się priorytetem wielu państw. Na szczęście Polska należy do krajów, które są w stosunkowo niewielkim stopniu narażone na taki atak. Nie oznacza to jednak, że jest on niemożliwy. Pojawia się więc pytanie: czy mogłoby dojść do zamachu terrorystycznego w Zamku Królewskim na Wawelu lub Muzeum Narodowym w Sukiennicach?

### Zamach bombowy lub przy użyciu pojazdu pułapki

Do tego rodzaju zamachów należałoby dodać szereg innych metod, znanych badaczom terroryzmu. Należą do nich między innymi: rozpylanie toksycznego gazu w pomieszczeniach zamkniętych, ładunki wybuchowe założone na ciele zamachowca samobójcy (pasy szahida) lub użycie broni biologicznej<sup>7</sup>. Terrorysty samobójcy lub terrorysty pozostawiający ładunek wybuchowy w bagażu czy innym pojemniku zakładają dużą liczbę ofiar<sup>8</sup>. Z tego punktu widzenia o wiele atrakcyjniejszymi niż muzea lokalizacjami zamachów są bardziej zaludnione dworce, lotniska czy galerie handlowe. W tym kontekście ocena ryzyka wystąpienia takiego zdarzenia w muzeum nie jest wysoka. Niestety w Krakowie od czasu do czasu mają miejsca zjazdy ważnych polityków, często rangi międzynarodowej. Jednym z miejsc, w których Prezydent RP podejmuje takich gości, jest Wawel. Wzrasta wówczas zagrożenie zamachem terrorystycznym: ogłasza się podwyższony poziom alertu antyterrorystycznego i następuje zabezpieczenie i sprawdzenie terenu przez wiele służb. Proces zarządzania w sytuacjach kryzysowych obejmuje wtedy: identyfikację ryzyka, analizę ryzyka, ocenę ryzyka oraz sterowanie ryzykiem, na które składa się jego monitorowanie

<sup>7</sup> W. Dietl, K. Hirschmann, R. Tophoven, *Terroryzm*, red. nauk. pol. wyd. K. Liedel, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 220–224.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

i kontrola<sup>9</sup>. W Polsce takie działania są prowadzone regularnie od lat 70. XX w. z uwagi na pielgrzymki papieża Jana Pawła II i jego następców oraz wielu innych ważnych polityków.

#### Akt terrorystyczny z elementem przetrzymywania zakładników

Terrorysty mogą grozić wysadzeniem w powietrze obiektu lub zabiciem zakładników, o ile władze nie spełnią ich żądań. Tego rodzaju zagrożenie jest realne – jak pokazują liczne przykłady z różnych krajów. Na szczęście w Polsce do tej pory nie było szerzej rozpowszechnione. Zdarzały się jednostkowe zdarzenia tego typu, lecz miały one raczej podłoże kryminalne i rabunkowe niż terrorystyczne.

Zachowanie w takiej sytuacji jest przedmiotem specjalistycznych szkoleń dla wybranych grup, takich jak policja, wojsko, personel samolotu. Krajem o bardzo rozwiniętej i nauczanej powszechnie taktyce zachowania się w obliczu takiego ataku jest Izrael.

#### Aktywny strzelec lub nożownik

Od wielu lat znana jest forma ataku terrorystycznego w postaci przemierzającej się osoby lub grupy osób z bronią palną lub bronią białą (nożami, maczetami czy innymi tego rodzaju niebezpiecznymi narzędziami)<sup>10</sup>. Aktywny strzelec lub nożownik często jest terrorystą, który w swoim mniemaniu realizuje jakąś misję religijną lub polityczną i ma moralne prawo, a nawet obowiązek do takich działań. Najgłośniejszy przykład aktu terrorystycznego tego rodzaju miał miejsce w Norwegii w 2011 r. Skrajnie prawicowy terrorysta Anders Breivik zamordował wówczas na wyspie Utøya 69 osób.

Zdarzenia takie nie zawsze mają podłoże terrorystyczne w ramach jakiejś określonej ideologii – ich autorami są też osoby zbурzone psychicznie, cierpiące na kompleksy czy powodowane chęcią zemsty i żalem do społeczeństwa. Zdarzały się także, najczęściej w Stanach Zjednoczonych, przypadki aktów zemsty uczniów na znieawidzonej szkole i jej kadrze. W kraju tym trwa zresztą od lat dyskusja o ograniczeniu szerokiego dostępu do broni, co spotyka

<sup>9</sup> M. Nepelski, *Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] *Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*, red. B. Zdrodowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014, s. 141–152.

<sup>10</sup> W. Dietl, K. Hirschmann, R. Tophoven, *op. cit.*

się z oporem lobby producentów broni i amunicji oraz głosami o wolności obywatelskiej zapewnianej przez 2. poprawkę do Konstytucji i prawie do samoobrony.

Niestety tego rodzaju zdarzenia mogą mieć miejsce na całym świecie, także w Polsce i w wyżej omawianych muzeach. Na szczęście poza pojedynczymi przypadkami nożowników czy morderców strzelających z broni palnej w Polsce nie odnotowano podobnych zdarzeń na większą skalę. Owszem, można się spotkać z użyciem noża czy maczety w środowiskach pseudokibiców lub gangsterów, ma to jednak raczej podłoże kryminalne niż terrorystyczne.

Co do możliwych sposobów obrony – doświadczeni instruktorzy odradzają podejmowanie walki z nożownikiem. W takiej sytuacji mogą sobie poradzić tylko naprawdę doskonale wyćwiczeni mistrzowie sztuk walki. W ostateczności zaleca się uchwycenie krzesła lub innego podobnego przedmiotu, który może wydłużyć dystans między nami a nożownikiem i dać szansę obrony. Podczas szkoleń na temat aktywnego strzelca, które miały miejsce w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego<sup>11</sup>, funkcjonariusze Policji zalecali w takich sytuacjach (o ile to możliwe) ucieczkę, rozproszenie się i oddalenie od terrorysty lub – co mniej korzystne – podjęcie próby schowania i zabarykadowania się. Należy unikać gromadzenia się i przebywania w jednym miejscu.

## Powódź

Historia Krakowa obfituje w przykłady powodzi, ale w omawianych wyżej instytucjach ryzyko z tym związane jest stosunkowo niewielkie. Należy pamiętać, że Wisła w tych rejonach Krakowa jest rzeką dobrze uregulowaną i zabezpieczoną solidnymi wałami. Przykładowo obecna ulica Dietla w tym mieście była dawnym korytem rzeki Wisły.

Wystąpienie powodzi o większych rozmiarach w Krakowie jest więc mało prawdopodobne (w odróżnieniu np. od Wrocławia), lecz z uwagi na anomalie pogodowe, ocieplenie klimatu i inne tego

---

<sup>11</sup> Od 1 września 2024 r.: Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie.

rodzaju czynniki nie wykluczałbym sytuacji, w której ulewy będą tak gwałtowne i intensywne, że dojdzie do zalania Rynku Głównego w Krakowie. Wówczas konieczna byłaby ewakuacja dzieł sztuki zgromadzonych w Muzeum Narodowym w Sukiennicach. Natomiast gdyby fala powodziowa sięgnęła tak wysokiego poziomu jak wawelskie wzgórze, mielibyśmy do czynienia z prawdziwym kataklizmem, porównywalnym z tsunami.

### Akty wandalizmu i niszczenia dzieł sztuki

Niszczenie dzieł sztuki, z różnych powodów, ma długą historię. W starożytnym Egipcie zacierano pamięć o niektórych władcach, skuwając ich posągi oraz imiona wypisane w formie hieroglificznych reliefów. Wierzono, że w ten sposób pozbawia się ich imienia. W okresie bizantyjskim na przemian brały górę idee ikonofilów i ikonoklastów, którzy czcili ikony lub niszczyli je jako niezgodne z przykazaniem zaniechania tworzenia wizerunku. Idea ta została kilka wieków później powtórzona przez protestantów w formie eliminacji wizerunków obrazów i rzeźb z kościołów jako obiektów kultu, a w skrajnych przypadkach – ich niszczenia.

W islamie obowiązuje całkowity zakaz tworzenia wizerunków Boga, aniołów i świętych, choć paradoksalnie sułtan zezwolił na pozostawienie niektórych przedstawień Marii w sztuce chrześcijańskiej w przerobionej na meczet świątyni Hagia Sophia w zdobytym Konstantynopolu.

W najnowszej historii akty dewastacji dzieł sztuki mają podłoże ideologiczne, religijne bądź są dokonywane w ramach specyficznego happeningu. Inne, co także nie należy do rzadkości, są wynikiem działania osoby chorej psychicznie.

Zaczynając od tego ostatniego przypadku – chyba jedną z najgłośniejszych dewastacji dokonanych przez osobę zaburzoną psychicznie było uszkodzenie młotkiem „Piety” Michała Anioła w Bazylice Świętego Piotra w Watykanie w 1972 r.

W 2000 r. polski aktor Daniel Olbrychski pociął szablą kilka zdjęć aktorów w nazistowskich mundurach (w tym swoje) na wystawie „Naziści” Piotra Uklańskiego w warszawskiej Zachęcie. Akcji towarzyszyła telewizja, a Olbrychski – jak potem komentował – uczynił

to w ramach protestu, gdyż kwestionował sens i podstawy moralne takiego projektu.

W 2001 r. talibowie wysadzili w powietrze dwa wielkie posągi Buddy w mieście Bamian w Afganistanie. Wandalizm ten miał podłoże religijne i był manifestacją islamskiej ideologii.

W ostatnich latach coraz częściej dochodzi do protestów aktywistów ruchów ekologicznych domagających się redukcji emisji gazów cieplarnianych (głównie CO<sub>2</sub>) do atmosfery i innych działań tłumaczonych walką ze zmianami klimatu. W ramach desperackich prób zwrócenia uwagi na swoje postulaty oblewają np. znane dzieła sztuki i budynki różnymi substancjami. W 2022 r. aktywiści klimatyczni ruchu Letzte Generation oblali puree ziemniaczanym obraz Moneta „Stogi siana” w muzeum w Poczdamie. Swoje działanie tłumaczyli tym, że Monet, impresjonista wielbiący piękno natury, na pewno również nie zgadzałby się na zanieczyszczanie środowiska.

W tym samym roku aktywistki organizacji Just Stop Oil, która sprzeciwia się przyznawaniu licencji na wydobycie ropy i gazu, poleły w londyńskiej National Gallery obraz Vincenta van Gogha „Słoneczniki” zupą pomidorową.

W powyższych przykładach mieliśmy do czynienia z naturalnymi substancjami, które stosunkowo łatwo można usunąć z płótna i przywrócić obraz do pierwotnego stanu. Co by było jednak, gdyby aktywiści zaostrzyli protest i zamiast ziemniaków lub zupy pomidorowej użyli kwasu lub innej substancji niszczącej obraz bezpowrotnie?

Zwracając uwagę na tego rodzaju zagrożenia, pragnę wspomnieć o wymienionym już w tym tekście obrazie Podkowińskiego „Szał uniesień”, znajdującym się w Muzeum Narodowym w Sukiennicach. Obraz, który budził zgorszenie i niechęć odwiedzających galerię, został pocięty nie przez oburzonego widza, a przez samego autora, który chciał go zniszczyć, znajdując się pod wpływem depresji.

## Podsumowanie

Na terenie dwóch omawianych instytucji teoretycznie może dojść do każdego z wymienionych wyżej zagrożeń. Niektóre z nich mogą być realne z uwagi na szczególne znaczenie tych muzeów dla

naszej kultury. Historia Polski obfituje w przypadki grabieży lub niszczenia dzieł sztuki podczas działań wojennych. Inne niebezpieczeństwa mogą wystąpić losowo, w wyniku splotu okoliczności. Na szczęście większość z nich może być skutecznie powstrzymana dzięki pracującym w placówkach ludziom i innym instytucjom upoważnionym do ich ochrony.

## Bibliografia

- Cymerski J., *Terroryzm a bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Pułtusk 2013.
- Dietl W., Hirschmann K., Tophoven R., *Terroryzm*, red. nauk. pol. wyd. K. Liedel, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Dokumenty strat kultury polskiej pod okupacją niemiecką 1939–1944. Z archiwum Karola Estreichera*, red. i wstęp Z. Witek, Towarzystwo Przyjaciół Sztuk Pięknych, Kraków 2003.
- Estreicher K., *Historia sztuki w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
- Franaszek A. *Wawel*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 1988.
- Grotowicz V., *Terroryzm w Europie Zachodniej. W imię narodu i lepszej sprawy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Matelski D., *Grabież i restytucja polskich dóbr kultury. Od czasów nowożytnych do współczesnych*, t. I–II, Towarzystwo Przyjaciół Sztuk Pięknych w Krakowie, Kraków 2006.
- Pagaczewski J. *Muzeum Narodowe w Krakowie w dwudziestą rocznicę otwarcia*, Muzeum Narodowe, Kraków 1904.
- Piątkowska A., *Kraków na liście najchętniej odwiedzanych muzeów na świecie*, Gazeta Krakowska, 1.04.2023, <https://gazetakrakowska.pl/krakow-na-liscie-najchetniej-odwiedzanych-muzeow-na-swiecie/ar/c12-17423741> [dostęp: 3.07.2023].
- Pruss W., *Strażak. Życie w ciągłej akcji*, Muza, Warszawa 2022.
- Skowron R., *Wawel. Kronika dziejów*, Zamek Królewski na Wawelu, Kraków 2001.
- Taylor F., *Dresden: Tuesday, 13 February, 1945*, Bloomsbury, London 2005.
- Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*, red. B. Zdrowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014.
- Zamek Królewski na Wawelu obłożony, 1,78 mln odwiedzających w 2022 r.*, Wszystko co najważniejsze, 12.12.2022, <https://wszystkocoonajwazniejsze.pl/pepites/zamek-krolewski-wawel-oblezony-odwiedzajacy-2022> [dostęp: 3.07.2023].



Anna Bałamut

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0001-7300-7367>

# Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze energetycznym w Polsce - rynek pomp ciepła

## Streszczenie

Kryzys energetyczny, objawiający się wysokimi cenami paliw oraz brakiem dostępności surowców, uderza w gospodarki poszczególnych państw. Kraje silnie zależne od dostaw poszczególnych surowców, takich jak węgiel, gaz i ropa, szczególnie silnie go odczuwają. Takim krajem jest również Polska. Niestabilne ceny paliw i problemy z ich dostępnością, a także wysokie koszty zakupu uprawnień do emisji dwutlenku węgla pokazują, jak ważne jest racjonalne korzystanie z paliw i energii. Dlatego wszyscy – nie tylko jako sektor energetyczny, ale przede wszystkim społeczeństwo i konsumenci – powinniśmy oszczędzać energię i ciepło, mocno zmieniając swoje dotychczasowe nawyki. Czynnikiem sprzyjającym realizacji tego zadania jest spójne na poziomie krajowym i Unii Europejskiej otoczenie prawne. Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw (Responsible Supply Chain Management, RSCM) powinno zatem uwzględniać aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe w relacjach z dostawcami i w całym procesie dostaw. Drugim aspektem jest integracja kluczowych procesów biznesowych: od początkowych dostawców do końcowych użytkowników, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych interesariuszy łańcucha dostaw.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, węgiel, ropa, pompy ciepła, łańcuch dostaw, Polska, UE

## Supply chain management in the energy sector in Poland: heat pump market Abstract

The energy crisis, manifested by high fuel prices and the lack of availability of raw materials, affects the economies of individual countries. Countries heavily dependent on the supply of individual raw materials, such as coal, gas and oil, feel it strongly. Poland is also such an example. Unstable fuel prices, problems with their availability, as well as high costs of purchasing carbon dioxide emission allowances show how important it is to use fuels and energy rationally. Therefore, we all, not only as the energy sector, but above all as a society and consumers, should save energy and heat by strongly changing our current habits. This should be supported by a legal environment consistent at the national and European Union level. Responsible Supply Chain Management (RSCM) therefore takes into account economic, social and environmental aspects in relations with suppliers and in the entire supply process. The second aspect is the integration of key business processes from initial suppliers to end users who deliver products, services and information and add value to customers and other supply chain stakeholders.

**Keywords:** management, coal, oil, heat pumps, supply chain, Poland, EU

## Wprowadzenie

Obecna sytuacja geopolityczna, a zwłaszcza agresja Rosji na Ukrainę wpłynęła na sektor energetyczny w Polsce i stworzyła nowe wyzwania. Rosnące ceny surowców, maszyn i urządzeń wpływają na czas realizacji inwestycji. Polska stoi przed trudnymi decyzjami i wyborami. Dlatego tak istotne jest odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw. Polega ono na integracji kluczowych procesów biznesowych: od początkowych dostawców do końcowych użytkowników, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych interesariuszy łańcucha dostaw.

Na potrzeby rozdziału zadano pytania: czy polski sektor energetyczny skutecznie dostosował się do zmieniającego się otoczenia? Jakie ryzyko było i jest związane z takimi zmianami? Celem jest wskazanie zaburzeń w łańcuchach dostaw w sektorze energetycznym w Polsce i konsekwencji z tego wynikających. Postawiono

hipotezę: pompy ciepła są właściwym rozwiązaniem dla rynku energetycznego w Polsce z uwagi na wytyczne unijne dotyczące niskoemisyjności.

Tekst podzielono na trzy zasadnicze części. Pierwsza analizuje łańcuch dostaw branży energetycznej w Polsce w zmiennym otoczeniu, na przykładzie sektora węgla i ropy naftowej. Część druga przedstawia strategię UE na rzecz niskoemisyjności. Część trzecia to próba ukazania nowych możliwości dla polskiego rynku energii oraz kierunków kształtowania się relacji na przykładzie rynku pomp ciepła.

W rozdziale wykorzystana została metoda analizy zawartości dokumentów, komunikatów prasowych i stron internetowych. Zastosowano m.in. metody empiryczne, tj. obserwację i opis, oraz ogólnologiczne, tj. analizę, syntezę, indukcję oraz dedukcję. Wykorzystano: źródła pierwotne, monografie, artykuły oraz publikacje zamieszczane na stronach internetowych poszczególnych ministerstw, organizacji i innych podmiotów.

## Sektor energetyczny w Polsce - załamanie łańcucha dostaw

Zmienność otoczenia, a nawet jego turbulencje to wiele zmiennej nakładających się na siebie w różnych perspektywach czasowych. Ogrzewanie budynków, utrzymanie stałej temperatury, zapewnienie dostępności surowców i płynności dostaw, koszty transportu, utrzymanie floty, realizacja oczekiwanych powiązań w ramach danych połączeń – to tylko kilka przykładów pokazujących, z jakimi zadaniami muszą się mierzyć przedsiębiorstwa na rynku energetycznym w Polsce.

W 2021 r. 85% zużycia energii w Polsce pokrywane było przez paliwa kopalne. W tym 45% z węgla (36% kamiennego, a 9% brunatnego), a 10% ze źródeł odnawialnych, gdzie 8% stanowi biomasę, a 2% – energia wiatrowa, geotermalna oraz fotowoltaika. Obserwujemy spadek udziału węgla i ropy naftowej oraz wzrost udziału gazu ziemnego i energetyki odnawialnej w ogólnym bilansie, jednak nadal nie są to wartości, które pozwolą Polsce na niezależność energetyczną oraz spełnienie wytycznych UE na rzecz nisko- lub zeroemisyjnej gospodarki.

Od lat 90. XX w. dość dużo mówi się w polityce o dywersyfikacji kierunków i źródeł pozyskania energii, jednakże Polska nadal jest krajem zależnym od dostaw zewnętrznych, co znacząco zwiększa możliwość wystąpienia trudnych do przewidzenia zakłóceń. Wydarzenia na rynkach międzynarodowych bezpośrednio wpływają na cenę i dostępność surowców w Polsce. Przekonano się o tym m.in. po załamaniu się łańcucha dostaw w przypadku sektora węgla w Polsce. Agresja Rosji na Ukrainę znacząco zmieniła charakter kooperacji w regionie. W kwietniu 2022 r. wprowadzono bowiem embargo na dostawy tego surowca z Rosji (UE zaproponowała tzw. okres przejściowy do sierpnia 2022 r.). Decyzja była pewnym zaskoczeniem z uwagi na wydarzenia z 2013 r., kiedy to kupowano węgiel taniej na rynkach zagranicznych np. z Rosji, Ukrainy czy Czech. Wydobycie tony węgla kosztowało w Polsce we wspomnianym okresie 300 zł, a sprzedawano ją po ok. 250 zł. Na zwałach leżało ok. 7 mln ton. W wypowiedziach polityków pojawił się pomysł wprowadzenia embarga na dostawy węgla, jednakże nie wyrażono zgody na takie rozwiązanie. Uważano, że byłoby to niezgodne z polityką UE. W 2022 r. natomiast decyzja polskiego rządu zaskoczyła przedsiębiorców oraz klientów indywidualnych, którzy nagle musieli radzić sobie nie tylko z brakiem surowca, ale i wysoką ceną. Według danych GUS średnia cena tony węgla kamiennego w 2022 r. wynosiła 2329,03 zł, a w 2021 r. – 996,60 zł.

W 2022 r. import węgla energetycznego wyniósł 16,9 mln ton, co oznaczało wzrost o niecałe 8 mln ton od roku 2021. Głównymi kierunkami importu były Kazachstan (17%), RPA (17%), Kolumbia (15%) oraz Rosja (13%); 37% stanowiły pozostałe kierunki w tym Australia i Indonezja. Co ciekawe, pomimo informacji o braku węgla na rynku krajowym, w 2022 r. wyeksportowano ok 2,1 mln ton węgla kamiennego do Czech (55%) oraz Ukrainy (18%), Słowacji (8%) czy Niemiec (2%). Do problemów z dostępnością i ceną doszła również kwestia jakości sprowadzanych surowców. Ok. 3 mln gospodarstw domowych potrzebowało – zgodnie z przepisami antysmogowymi – tzw. węgla oczyszczonego, o wyższej kaloryczności i mniejszej zawartości popiołu<sup>1</sup>. Dyskusja trwała zarówno na forum

<sup>1</sup> R. Zasuń, B. Derski, *Ile węgla może zabraknąć? Policzyliśmy*, WysokieNapięcie.pl, 1.08.2022, <https://wysokienapięcie.pl/73729-ile-węgla-może-zabraknąć-policzyliśmy/> [dostęp: 12.05.2023].

politycznym, jak i wśród ekspertów ekonomicznych. Pojawiły się głosy, że frakcje gorsze trafiają do elektrowni i elektrociepłowni, a lepsze – do gospodarstw domowych. W sieci krążyły materiały wideo pokazujące słabą jakość węgla trafiającego na polski rynek. Należy podkreślić, że od 28 sierpnia do 26 października 2022 r. obowiązywało w Polsce rozporządzenie zawieszające normy paliw stałych. Natomiast 15 września 2022 r. uchwalono ustawę pozwalającą wytwórcom ciepła na odstąpienie na czas dwóch lat od norm jakościowych paliw stałych, jeżeli na rynku nastąpią nadzwyczajne zdarzenia<sup>2</sup>.

3 listopada 2022 r. weszła w życie ustawa o zakupie preferencyjnym paliwa stałego przez gospodarstwa domowe. Zgodnie z wytycznymi zawartymi w ustawie, gminy, spółki gminne i związki gminne mogły kupować węgiel od importerów za kwotę nie większą niż 1,5 tys. zł za tonę, natomiast gmina mogła sprzedawać mieszkańcom węgiel w cenie nie wyższej niż 2 tys. zł za tonę. Określono też limity zakupowe, tj. 1500 kg dla jednego gospodarstwa domowego<sup>3</sup>. Kwiecień i maj 2023 r. to czas wyprzedaży węgla zalegającego na składach gmin i samorządów. W kwietniu cena wynosiła ok. 1800–1700 zł, natomiast w maju oscylowała wokół 1600 zł. Czy sytuacja w zimie 2023 i 2024 r. może się powtórzyć? Spekulacji jest wiele, z jednej strony argumentem jest przedłużająca się wojna na Ukrainie, a z drugiej – nowe kierunki dostaw, jak Indonezja czy Kolumbia. Przyszłość kreuje kilka scenariuszy, jednak w otaczającej zmiennej rzeczywistości nie można być pewnym żadnego rozwiązania.

Inaczej sytuacja miała się w przypadku dostaw ropy naftowej do Polski. W grudniu 2022 r. weszło w życie embargo na dostawy ropy naftowej z Rosji drogą morską (przyjęte w czerwcu 2022 r.). Celem tego zabiegu było ograniczenie rosyjskich funduszy na prowadzenie działań wojennych na Ukrainie, co miało przyczynić się do przywrócenia stabilności w regionie. Należy podkreślić, że ropa z Rosji stanowiła wcześniej 90% dostaw do Europy. Pozostała jeszcze możliwość transportu tego surowca rurociągami. Z takiego

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 15 września 2022 r. o szczególnych rozwiązaniach w zakresie niektórych źródeł ciepła w związku z sytuacją na rynku paliw, Dz.U. z 2022 r., poz. 1967.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 27 października 2022 r. o zakupie preferencyjnym paliwa stałego dla gospodarstw domowych, Dz.U. z 2022 r., poz. 2236.

rozwiązania korzystała m.in. Polska. Podpisano kontrakt z Tatneft na dostawy 200 tys. ton ropy miesięcznie, jednakże umowę tę wypowiedziano w kwietniu 2023 r. z uwagi na niewywiązywanie się strony rosyjskiej z obowiązków wynikających z przyjętej formy współpracy<sup>4</sup>. Dodatkowo 25 lutego 2023 r. dostawy ropy do Polski rurociągiem „Przyjaźń” zostały wstrzymane przez stronę rosyjską, z uwagi na stanowisko Polski i UE wobec sytuacji na Ukrainie. Na stronie PKN Orlen podkreślono, że kooperacja z Rosją nie jest potrzebna z uwagi na zintensyfikowane działania w obszarze nowych kierunków dostaw. W 2022 r. PKN Orlen podpisał strategiczne porozumienie z Saudi Aramco. Kierunki dostaw uzupełniono o takie rejony jak Morze Północne, Afryka Zachodnia, basen Morza Śródziemnego, Zatoka Perska i Meksykańska<sup>5</sup>. W ramach tego wydarzenia poruszono dwie kwestie: zakup 30% udziałów Rafinerii Gdańskiej przez Saudi Aramco oraz fuzję Lotosu i PKN Orlen (a także PGNiG), w celach (jak to przytaczano w wielu wypowiedziach na forum politycznym) utworzenia koncernu multienergetycznego – podmiotu pozwalającego na przeprowadzenie transformacji energetycznej. W ramach postanowień zagwarantowane zostały dostawy w wysokości 20 mln ton rocznie, tj. 45% zapotrzebowania grupy Orlen w Polsce, Czechach i na Litwie<sup>6</sup>.

Umowa była przedmiotem wielu dyskusji. Można przytoczyć np. spotkanie w ramach programu stacji TVN *Czarno na białym* z udziałem Łukasza Frątczaka, jednego ze współautorów reportażu, adwokata Tomasza Siemiątkowskiego ze Szkoły Głównej Handlowej oraz byłego ministra gospodarki, przewodniczącego Gospodarczego Gabinetu Cieni Business Centre Club Janusza Steinhoffa. Po emisji PKN Orlen wydał oświadczenie, w którym podkreślił, że

<sup>4</sup> PKN ORLEN wypowiedział kontrakt na dostawy ropy od rosyjskiej firmy, PAP, 4.04.2023, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1556992%2Cpk-n-orlen-wypowiedzial-kontrakt-na-dostawy-ropy-od-rosyjskiej-firmy.html> [dostęp: 18.05.2023].

<sup>5</sup> PKN ORLEN zabezpiecza dostawy ropy naftowej spoza Rosji, Orlen.pl, <https://www.orlen.pl/pl/o-firmie/media/komunikaty-prasowe/2023/luty/PKN-ORLEN-zabezpiecza-dostawy-ropy-naftowej-spoza-Rosji> [dostęp: 12.05.2023].

<sup>6</sup> A. Bartoszewicz, *Saudi Aramco w Lotosie – między prawdą a manipulacją*, CIRE.pl, 21.12.2022, <https://www.cire.pl/artykuly/opinie/saudi-aramco--w-lotosie--miedzy-prawda-a-manipulacja> [dostęp: 12.06.2023].

krytyka nie ma odzwierciedlenia w rzeczywistości, bo umowa ma na celu bezpieczeństwo energetyczne Polski oparte na efektywnej dywersyfikacji surowca<sup>7</sup>.

Powyższe przykłady bardzo dobrze obrazują dynamikę wydarzeń mających miejsce w sektorze energetycznym w Polsce. Definicja dywersyfikacji, która była powszechnie stosowana od lat 90. XX w., dotycząca przede wszystkim poszukiwania kierunków i źródeł pozyskania energii i pokrycia zapotrzebowania zgłaszanego przez sektor, wymaga uściślenia: musi się to odbywać w sposób efektywny (szybkość), rzetelny (poprawność przekazywanych informacji) i oparty na relacjach (interesariuszy, którzy w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej będą kluczowi) w celu utrzymania stabilnych łańcuchów dostaw.

### Stanowisko UE - strategia niskoemisyjności i efektywności energetycznej

W październiku 2020 r. Rada Europejska poddała analizie komunikat Komisji – *Ambitniejszy cel klimatyczny Europy do 2030 r.* – gdzie zaproponowano redukcję emisji CO<sub>2</sub> o co najmniej 55% do 2030 r. Uzgodniono, że cel jest wspólny dla wszystkich państw członkowskich. Postanowiono, że KE będzie prowadzić szczegółowe konsultacje z państwami członkowskimi w celu oceny sytuacji i ewentualnych możliwych do uzyskania skutków<sup>8</sup>. 7 grudnia 2020 r. Rada Europejska zaakceptowała nowy cel redukcyjny, tj. neutralność klimatyczną do 2050 r.<sup>9</sup>. 5 maja 2021 r. ambasadorzy UE zatwierdzili tekst unijnego prawa klimatycznego, którego podstawy to:

<sup>7</sup> „Słowo wytrych” i „dwie szokujące rzeczy” w projekcie umowy Orlenu z Saudyjczykami. *Dyskusja po reportażu*, TVN24, 16.12.2022, <https://tvn24.pl/polska/sprzedaz-czesci-lotosu-umowa-z-saudi-aramco-debata-w-czarnona-bialym-lukasz-fratczak-tomasz-siemiatkowski-i-janusz-stenhoff-komentuja-6510224> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>8</sup> Szczyt Rady Europejskiej, 15–16.10.2020, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/meetings/european-council/2020/10/15-16> [dostęp: 10.06.2023].

<sup>9</sup> *Rada UE uzgadnia pełne podejście ogólne względem projektu europejskiego prawa klimatycznego*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 17.12.2020, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2020/12/17/council-agrees-on-full-general-approach-on-european-climate-law-proposal> [dostęp: 10.06.2023].

- redukcja emisji netto o 55% do 2030 r.;
- neutralność klimatyczna do 2050 r.;
- powołanie Europejskiej Rady Naukowej ds. Zmian Klimatu (European Scientific Advisory Board on Climate Change);
- wykorzystanie budżetu emisyjnego do ustalenia celu na 2040 r.<sup>10</sup>.

W czerwcu 2021 r. Rada UE przyjęła rozporządzenie, w wyniku którego ustanowiono Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji. Wartość funduszu określono na 17,5 mld EUR. Całość środków ma być przeznaczona na efektywność energetyczną<sup>11</sup>. 13 lipca 2022 r. Komisja Parlamentu Europejskiego ds. Przemysłu, Badań Naukowych i Energii (European Parliament's Committee on Industry, Research and Energy, ITRE) przyjęła stanowisko ws. wniosku o rewizję dyrektywy w sprawie odnawialnych źródeł energii (RED) oraz dyrektywy w sprawie efektywności energetycznej (EED). Udział OZE w końcowym zużyciu energii w UE może zostać zwiększony do 45% do 2030 r.<sup>12</sup>.

19 grudnia 2022 r. państwa członkowskie uzgodniły nowe przepisy w sprawie mierzenia i redukcji metanu w sektorze energetycznym. „Od 1 stycznia 2025 r. zakazane będzie spalanie gazu w pochodni. Od 1 stycznia 2027 r. zakazane będzie uwalnianie do atmosfery w kopalniach węgla emitujących ponad 5 ton metanu na kilotonę wydobytego węgla, a w przypadku kopalń emitujących ponad 3 tony metanu na kilotonę wydobytego węgla zakaz ten zacznie obowiązywać 1 stycznia 2031 r.”<sup>13</sup>. Należy podkreślić, że 60%

<sup>10</sup> *Europejskie prawo klimatyczne: wstępne porozumienie Rady z Parlamentem*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 5.05.2021, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2021/05/05/european-climate-law-council-and-parliament-reach-provisional-agreement/> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>11</sup> *Neutralność klimatyczna: Rada UE przyjmuje Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 7.06.2021, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2021/06/07/climate-neutrality-council-adopts-the-just-transition-fund/> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>12</sup> J. Spiller, *Komisja ITRE za zwiększeniem celów w zakresie udziału OZE i oszczędności energii*, Teraz-Środowisko.pl, 14.07.2022, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/itre-parlament-europejski-rewizja-dyrektyw-red-eed-12141.html> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>13</sup> *Państwa członkowskie uzgadniają nowe przepisy służące ograniczeniu*

emisji metanu pochodzi z działalności człowieka (m.in.: rolnictwo, energetyka, odpady oraz spalanie biomasy). Przepisy unijne nałożą na państwa członkowskie obowiązek pomiaru i zgłaszania emisji metanu z kopalń czynnych i odkrywkowych. Dodatkowo trzeba będzie sporządzać listę kopalń zamkniętych w ostatnich 50 latach i tu również dokonywać pomiaru. W Polsce kopalnie emitują około 8–14 ton metanu/kilotonę węgla. Wartości te będą się zwiększać z uwagi na korzystanie z coraz to niższych pokładów węgla. Może to w przyszłości spowodować przekroczenie limitów i Polska znów zostanie zmuszona do zapłacenia wysokich kar. Jest to scenariusz jak najbardziej możliwy, gdyż w Polsce 90% całkowitej emisji metanu pochodzi z wydobycia węgla kamiennego.

Na początku marca 2023 r. osiągnięto wstępne porozumienie polityczne dotyczące ograniczenia zużycia energii końcowej o 11,7% na poziomie UE w 2030 (w odniesieniu do prognoz z 2020 r.). Oznacza to, że obowiązywać będzie pułap zużycia energii końcowej w UE wynoszący 763 mln ton ekwiwalentu ropy naftowej i 993 mln ton ekwiwalentu ropy naftowej w przypadku zużycia pierwotnego. Każde państwo członkowskie jest zobligowane do określenia zarówno tzw. wkładów (udziałów), jak i ścieżek (dróg realizacji danego przedsięwzięcia) w ramach krajowych planów energetyczno-klimatycznych. Sporządzono stosowny wzór, który opiera się m.in. na takich elementach jak: energochłonność, PKB na mieszkańca, potencjalne oszczędności energii oraz OZE i możliwości ich rozwoju<sup>14</sup>.

Natomiast 28 marca 2023 r. Rada przyjęła w ramach pakietu „Fit for 55” cztery akty. Ma to na celu ograniczyć emisję gazów cieplarnianych netto o minimum 55% w porównaniu z poziomami z roku 1990. Dotyczyły one m.in.:

---

*emisji metanu*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 19.12.2022, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/12/19/member-states-agree-on-new-rules-to-slash-methane-emissions/> [dostęp: 12.05.2023].

<sup>14</sup> *Dyrektywa o efektywności energetycznej: jest porozumienie Rady i Parlamentu*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 10.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/10/council-and-parliament-strike-deal-on-energy-efficiency-directive/> [dostęp: 12.06.2023].

- decyzji o rezerwie stabilności rynkowej – po roku 2023 r. roczny wskaźnik poboru uprawnień na wysokości 24%,
- użytkowania gruntów i leśnictwie,
- wysiłku redukcyjnego ESR – unijny cel redukcji emisji gazów cieplarnianych netto do 2030 r. zwiększony z 29 do 40% (w porównaniu z 2005 r.) – co pozwoli osiągnąć cel unijny wynoszący 310 mln ton.
- norm emisji CO<sub>2</sub> dla samochodów osobowych i dostawczych.

W marcu 2023 r. Rada ustaliła też tzw. stanowiska-podejścia w sprawie rynku wewnętrznego dla gazów odnawialnych oraz gazu ziemnego i wodoru. Priorytetem UE jest bowiem powstanie ram regulacyjnych dla infrastruktury wodorowej<sup>15</sup>.

30 marca 2023 r. w ramach prac Rady i Parlamentu doszło do uzgodnienia wspólnych celów: zwiększenia udział energii odnawialnej w ogólnym zużyciu energii w UE do 42,5%, a ewentualnie (dzięki dodatkowemu zobowiązaniu w orientacyjnej wysokości 2,5%) nawet do 45% (przykładem może być udział energii odnawialnej w budynkach: do roku 2030 nie mniej niż 49%) oraz zrównoważonego wykorzystywania biomasy<sup>16</sup>.

25 kwietnia 2023 r. Rada przyjęła akty pozwalające na realizację celów dotyczących niskoemisyjności UE. Określały one:

- unijny system handlu uprawnieniami do emisji – zwiększenie do 62% przewidzianej na 2030 r. redukcji emisji w sektorach objętych systemem (w porównaniu z poziomami z 2005 r.);
- emisje z transportu morskiego – objęte po raz pierwszy systemem EU ETS, umarzanie uprawnień stopniowo: 40% – od 2024 r., 70% – od 2025 r. i 100% – od 2026 r.;

---

<sup>15</sup> Państwa członkowskie ustaliły stanowisko w sprawie przyszłego rynku gazu i wodoru, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 28.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/28/gas-package-member-states-set-their-position-on-future-gas-and-hydrogen-market/> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>16</sup> Rada i Parlament osiągnęły wstępne porozumienie co do dyrektywy o energii odnawialnej, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 30.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/30/council-and-parliament-reach-provisional-deal-on-renewable-energy-directive/> [dostęp: 12.06.2023].

- odrębny system handlu uprawnieniami do emisji dla sektora budynków i sektora transportu drogowego oraz dla dodatkowych sektorów (głównie drobnego przemysłu);
- emisje z transportu lotniczego – wycofanie bezpłatnych uprawnień do emisji, od 2026 r. wszystkie uprawnienia będą podlegać aukcji. Do 31 grudnia 2030 r. zarezerwowane zostanie 20 mln uprawnień, w celu rezygnacji ze stosowania paliw kopalnych.
- graniczny podatek węglowy (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM – mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO<sub>2</sub>), dotyczy importu produktów w branżach wysokoemisyjnych. Bezpłatne uprawnienia w sektorach m.in. cementu, aluminium, nawozów, produkcji energii elektrycznej, wodoru, żelaza i stali mają być znoszone w latach 2026–2034. Całość działań ma uzupełniać Społeczny Fundusz Gwarancyjny – finansowany głównie z dochodów z nowego systemu handlu uprawnieniami do emisji – do kwoty 65 mld EUR, która ma zostać uzupełniona wkładami krajowymi, w latach 2026–2032<sup>17</sup>.

3 maja 2023 r. Rada przyjęła stanowisko ważne dla samego konsumenta, celem ograniczenia nieuczciwych praktyk handlowych. Zwrócono uwagę na takie aspekty jak: prawo konsumenta do informacji, zakaz ogólnych twierdzeń w sprawie aspektów ekologicznych, kwestie formatu i szaty graficznej, aby konsument łatwiej mógł ocenić kwestie związane z trwałością<sup>18</sup>.

Strategia niskoemisyjności wydaje się najwłaściwszym rozwiązaniem nie tylko z perspektywy ochrony środowiska naturalnego, ale z również perspektywy zakończenia wojny, która ma miejsce między Rosją a Ukrainą. UE wprowadziła zakaz importu z Rosji węgla i ropy naftowej (z ograniczonymi wyjątkami), eksportu do

---

<sup>17</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/955 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie ustanowienia Społecznego Funduszu Klimatycznego i zmieniające rozporządzenie (UE) 2021/1060, Dz.Urz. UE L 130/1 z 16.05.2023.

<sup>18</sup> *Wzmocnienie pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej: Rada przyjmuje stanowisko*, 3.05.2023, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/05/03/empowering-consumers-for-the-green-transition-council-adopts-its-position/> [dostęp: 12.06.2023].

Rosji technologii wykorzystywanej w sektorze energetycznym, zakazała inwestycji w sektorze energetycznym i górniczym w Rosji oraz udostępniania stronie rosyjskiej potencjału magazynowania gazu (z wyjątkiem części instalacji LNG). Zakazano również transportu morskiego rosyjskiej ropy naftowej do państw trzecich (jeśli została zakupiona po cenie przekraczającej określony pułap) oraz wjazdu do UE rosyjskim i białoruskim przewoźnikom drogowym.

Powyższe przykłady pokazują dynamikę aktywności na forum UE na rzecz poprawy efektywności energetycznej. Dążenie do nisko- lub zeroemisyjności wiąże się z szeregiem zmian i kreowaniem inwestycji w sektorze energetycznym. Przed tym wyzwaniem – i możliwościami – stoi również Polska. Należy wspomnieć, że w lutym 2023 r. UE wstrzymała Polsce wypłatę wszystkich funduszy, nie tylko tych z Krajowego Planu Odbudowy (KPO), w związku z łamaniem praworządności (wypłata 75 mld euro z Funduszu Spójności UE na lata 2021–2027 uzależniona od zatwierdzenia przez Trybunał Konstytucyjny nowelizacji ustawy o Sądzie Najwyższym). Polska wyznaczyła perspektywę czasową na wyjaśnienie kwestii wypełnienia zasad Karty praw podstawowych – wskazany czas to 6 miesięcy. W związku z tym Polska może oczekiwać wsparcia w ramach środków unijnych w 2024 r.

## Rynek pomp ciepła w Polsce - możliwości i ograniczenia

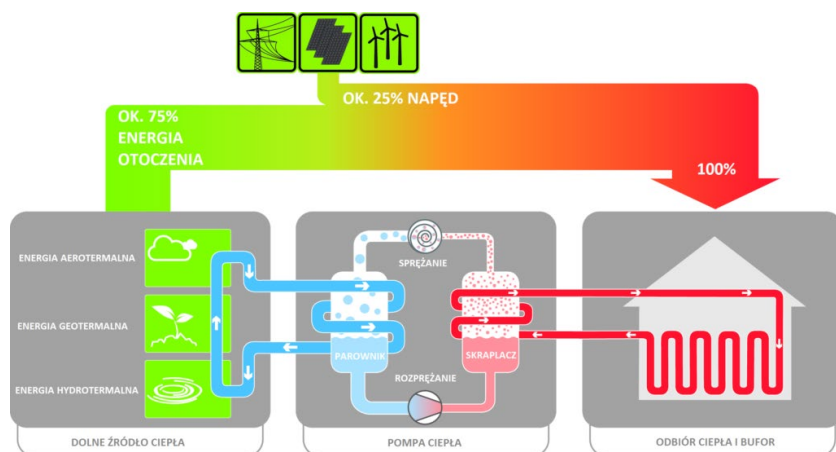
W ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania pompami ciepła. Jest to rozwiązanie, które zyskało popularność dzięki niskim kosztom ogrzewania i bezawaryjności. Pompy ciepła to urządzenia, które służą do pobierania energii cieplnej z otoczenia budynku (dolne źródło ciepła: woda, powietrze, grunt) i przekazywania go do instalacji grzewczej (górne źródło ciepła: grzejniki lub ogrzewanie płaszczyznowe). Zasadę pracy pompy ciepła pokazuje rysunek 1.

Różne rodzaje pomp jako źródło ciepła wykorzystują:

- 1) powietrze – mogą być zainstalowane jako jednostki wewnętrzne lub na zewnątrz budynku (lub po obu stronach), ciepło rozprowadzane jest za pomocą systemu centralnego ogrzewania – wodnego lub powietrznego, wykorzystującego np. instalacje wentylacyjne;

- 2) energię hydrotermalną – występują tutaj dwa odwierty o charakterze (studni czerpalna i studnia zrzutowa), a pracę wspiera np. wodny system centralnego ogrzewania; charakteryzuje je wysoka efektywność z uwagi na właściwości wody jako nośnika ciepła.
- 3) energię geotermalną – stosuje się tutaj pionowe i poziome wy-mienniki ciepła, pracę wspiera system hydrauliczny<sup>19</sup>.

Rysunek 1. Schemat pracy pompy ciepła



Źródło: *Opis technologii*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/opis-technologie/> [dostęp: 12.06.2023].

Według badania przeprowadzonego przez Marka Miare (pracownika Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme) pompy ciepła są rozwiązaniem świetnie wpisującym się w politykę nisko-emisyjności, czyli redukcji emisji dwutlenku węgla. Co ciekawe, pompy ciepła osiągają pod tym względem znacznie lepsze wyniki niż kotły gazowe wsparte kolektorami słonecznymi. Rozwiązanie to jest ekologiczne zarówno dla nowych inwestycji, jak i starszych budynków (a w Polsce ok. 60% budynków jest starszych niż 40 lat). Dodatkowo pompy są w stanie dostarczyć ciepło nawet w okresie chłodnym<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> *Opis technologii*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/opis-technologie/> [dostęp: 12.06.2023].

<sup>20</sup> M. Miara, *Jak zapewnić większy udział pomp ciepła w istniejących budynkach?*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/pompy-ciepła-w-istniejących-budynkach-cz-12> [dostęp: 20.05.2023].

Pompy ciepła to ciekawa opcja w obecnej sytuacji polskiego rynku surowców energetycznych, tak bardzo zależnego od ropy, gazu czy węgla. Sprężarka pompy jest wprawdzie zasilana energią elektryczną, ale pompa pozyskuje energię odnawialną skumulowaną w gruncie, wodzie lub powietrzu (rozwiązanie zgodne z unijną strategią niskoemisyjności). Jako kontrargument nasuwa się problem inflacji i rosnących cen prądu. Warto jednak podkreślić, że pompę ciepłą można połączyć z panelami fotowoltaicznym, wtedy w ramach własnych instalacji będzie możliwa produkcja prądu, co znacząco obniży koszty użytkowania pompy. Dodatkowo argumentem przemawiającym za inwestycją jest niewielkie ingerowanie w otoczenie, instalacja nie zajmuje dużo miejsca i jest możliwa do zrealizowana nawet na bardzo małych terenach.

Dodatkową zachętą do tego typu inwestycji mogą być pożyczki realizowane w ramach takich inicjatyw jak: program Prosument, Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Regionalny Program Operacyjny (RPO): Oś Priorytetowa 3. Gospodarka niskoemisyjna, Działanie 3.1. Strategie niskoemisyjne. Dla Małopolski realizowanych jest kilka obszarów: Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚiGW), program Prosument, program Ryś – termomodernizacja budynków jednorodzinnych w ramach Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOSiGW) – program realizowany był w latach 2015–2023, RPO: Oś Priorytetowa 4. Regionalna Polityka Energetyczna<sup>21</sup>.

W marcu 2023 r. portal Enerad.pl. opublikował raport na temat rynku pomp ciepła w Polsce. Pompy ciepła są traktowane jako tanie i ekologiczne rozwiązanie, będące alternatywą dla ogrzewania opartego na surowcach nieodnawialnych, zwłaszcza w środowisku charakteryzującym się dużą zmiennością. W roku 2022 r. sprzedano w Polsce ponad 203 000 sztuk pomp (co stanowi 6,5% sprzedaży w całej Europie), z czego ponad połowa to pompy ciepła powietrze/woda, a resztę stanowią pompy ciepła do wody użytkowej oraz gruntowe. Jeżeli w tym zestawieniu zostaną uwzględnione

---

<sup>21</sup> *Dofinansowania do pomp ciepła w Polsce*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/dofinansowania/> [dostęp: 12.06.2023].

klimatyzatory z funkcją grzania (finansowane w ramach programów „Moje Ciepło” oraz „Czyste Powietrze”), to pompy ciepła stanowią co trzecie sprzedane urządzenie grzewcze. Według EHPA (European Heat Pump Association) liczba pomp ciepła sprzedanych w 2022 r. zastępuje zużycie około 4 miliardów m<sup>3</sup> gazu ziemnego, co pozwala uniknąć emisji około 8 milionów ton CO<sup>2</sup>. Pompy ciepła to rozwiązanie najczęściej wybierane w Norwegii, Szwecji, Finlandii, Polska zajmuje w tym zestawieniu 8. miejsce, ostatnie – Wielka Brytania<sup>22</sup>.

W raporcie wskazano, co wpłynęło na tak wysokie zainteresowanie pompami ciepła w Polsce: kryzys energetyczny, środki unijne, plan REPowerEU, zaufanie do nowych technologii. Dodatkowo określono problemy, z jakimi muszą mierzyć się osoby zainteresowane tą technologią: brak odpowiedniej liczby wyszkolonych instalatorów (w 2021 i 2022 r. na montaż czekano po kilkanaście miesięcy) oraz brak wystarczającej liczby urządzeń i ich komponentów (oczekiwanie na realizację zamówienia trwa kilka miesięcy, a nawet rok – pokłosie pandemii COVID-19 i przerwania łańcucha dostaw. Obecnie sytuacja jeszcze bardziej się zaostrzyła, przedsiębiorstwa i klienci wciąż narzekają na brak produktów<sup>23</sup>).

Zmusiło to klientów do zainteresowania się nie tylko renomowanymi produktami, ale i tańszymi odpowiednikami. Niezawodność urządzenia potwierdza uzyskanie przez dany model – po testach w akredytowanych laboratoriach – europejskich certyfikatów HP Keymark lub EHPA-Q<sup>24</sup>.

Przewiduje się, że pompy ciepła będą rozwiązaniem powszechnie wybieranym przez klientów rynku energetycznego w Polsce. Rozwiązania te bowiem spełniają wytyczne np. strategii UE – Europejskiego Zielonego Ładu czy tzw. fali renowacji (zwiększenia skali renowacji budynków w celu wsparcia neutralności klimatycznej). Dodatkowo w przypadku pomp ciepła wymienia się dokumenty Międzynarodowej Agencji Energii (International Energy Agency, IEA)<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> K. Fodrowska, *Rynek pomp ciepła w Polsce 2022*, Enerad, 8.03.2023, <https://enerad.pl/pompy-ciepła/powietrzna/> [dostęp: 13.06.2023].

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> *World Energy Outlook*, IEA, październik 2022, <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022> [dostęp: 12.06.2023].

## Podsumowanie

Polska gospodarka jest bardzo energochłonna i uzależniona od paliw kopalnych. Wojna na Ukrainie wymusiła zmianę kierunków dywersyfikacji dostaw surowców, ale nie ma pewności co do ich stabilności politycznej (załamanie, przerwanie łańcucha dostaw). Dodatkowo rosnące ceny surowców przekładają się na olbrzymie koszty finansowe dla polskiego sektora energetycznego. W 2022 r. wysokie ceny surowców wpłynęły na obniżone zużycie energii elektrycznej, a Polska stała się eksporterem netto energii elektrycznej, po raz pierwszy od dłuższego czasu. Problemem jest niedyspozycyjność systemu, minimalna rezerwa mocy wynosiła w 2022 r. 1,4 GW, co było najgorszym wynikiem od lat. Instalacje prosumencie stanowiły niewiele ponad 4%. Ale zaobserwowano rekordowo wysoką sprzedaż pomp ciepła, które zostały określone jako rozwiązanie mogące przybliżyć Polskę do spełnienia unijnych wytycznych na rzecz niskoemisyjności. Rynek ten boryka się jednak z małą liczbą instalatorów i opóźnieniami dostaw (problem z funkcjonowaniem fabryk w Chinach w okresie pandemii).

Drugim problemem jest nadal stosunkowo mały (choć zwiększający się) udział OZE w ogólnym bilansie energetycznym Polski, co generuje zależność i wrażliwość na sytuację na rynkach międzynarodowych. Rozwiązania takie jak pompy ciepła są więc nie tylko alternatywą dla klientów indywidualnych, ale mogą przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa energetycznego na poziomie lokalnym, co potwierdza hipotezę założoną we wstępie.

W polskim sektorze energetycznym o dywersyfikacji kierunków i źródeł pozyskania energii mówiono od lat, jednak brak dostaw węgla i ropy z Rosji zaskoczył zarówno przedsiębiorców, jak i klientów indywidualnych, którzy stanęli przed faktem braku surowca, a następnie, gdy był już dostępny z innych źródeł, borykali się z jego wysoką ceną i niską jakością. Widoczny jest tutaj brak zarządzania strategicznego uwzględniającego sytuacje kryzysowe i konieczność dywersyfikacji dostaw. Podsumowując, czy polski sektor energetyczny dostosował się do zmieniającego się otoczenia? – nie, został do tego zmuszony, co znacząco zwiększyło ryzyko inwestycji. Istotną zatem pozostaje umiejętność szybkiego dostosowywania się, np.

procesu zarządzania i strategii, do zmieniającej się rzeczywistości, oczekiwań i możliwości dostępnych na rynku.

## Bibliografia

- Bartoszewicz A., *Saudi Aramco w Lotosie – między prawdą a manipulacją*, CIRE.pl, 21.12.2022, <https://www.cire.pl/artykuly/opinie/saudi-aramco--w-lotosie--miedzy-prawda-a-manipulacja> [dostęp: 12.06.2023].
- Dofinansowania do pomp ciepła w Polsce*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/dofinansowania/> [dostęp: 12.06.2023].
- Dyrektywa o efektywności energetycznej: jest porozumienie Rady i Parlamentu*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 10.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/10/council-and-parliament-strike-deal-on-energy-efficiency-directive> [dostęp: 12.06.2023].
- Europejskie prawo klimatyczne: wstępne porozumienie Rady z Parlamentem*, Rada Unii Europejskiej Komunikat prasowy, 5.05.2021, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2021/05/05/european-climate-law-council-and-parliament-reach-provisional-agreement> [dostęp: 12.06.2023].
- Fodrowska K., *Rynek pomp ciepła w Polsce 2022*, Enerad, 8.03.2023, <https://enerad.pl/pompy-ciepła/powietrzna/> [dostęp: 13.06.2023].
- Miara M., *Jak zapewnić większy udział pomp ciepła w istniejących budynkach?*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/pompy-ciepła-w-istniejących-budynkach-cz-12/> [dostęp: 20.05.2023].
- Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector*, IEA, maj 2021, <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050> [dostęp: 12.06.2023].
- Neutralność klimatyczna: Rada UE przyjmuje Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 7.06.2021, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2021/06/07/climate-neutrality-council-adopts-the-just-transition-fund> [dostęp: 12.06.2023].
- Opis technologii*, Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, <https://portpc.pl/opis-technologii/> [dostęp: 12.06.2023].
- Państwa członkowskie ustaliły stanowisko w sprawie przyszłego rynku gazu i wodoru*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 28.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/28/gas-package-member-states-set-their-position-on-future-gas-and-hydrogen-market/> [dostęp: 12.06.2023].

- Państwa członkowskie uzgadniają nowe przepisy służące ograniczeniu emisji metanu*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 19.12.2022, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/12/19/member-states-agree-on-new-rules-to-slash-methane-emissions/> [dostęp: 12.05.2023].
- PKN ORLEN wypowiedział kontrakt na dostawy ropy od rosyjskiej firmy*, PAP, 4.04.2023, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1556992%2Cpkn-orlen-wypowiedzial-kontrakt-na-dostawy-ropy-od-rosyjskiej-firmy.html> [dostęp: 18.05.2023].
- PKN ORLEN zabezpiecza dostawy ropy naftowej spoza Rosji*, Orlen.pl, <https://www.orklen.pl/pl/o-firmie/media/komunikaty-prasowe/2023/luty/PKN-ORLEN-zabezpiecza-dostawy-ropy-naftowej-spoza-Rosji> [dostęp: 12.05.2023].
- Rada i Parlament osiągnęły wstępne porozumienie co do dyrektywy o energii odnawialnej*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 30.03.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/30/council-and-parliament-reach-provisional-deal-on-renewable-energy-directive/> [dostęp: 12.06.2023].
- Rada UE uzgadnia pełne podejście ogólne względem projektu europejskiego prawa klimatycznego*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 17.12.2020, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2020/12/17/council-agrees-on-full-general-approach-on-european-climate-law-proposal> [dostęp: 10.06.2023].
- „Słowo wytrych” i „dwie szokujące rzeczy” w projekcie umowy Orlenu z Saudyjczykami. *Dyskusja po reportażu*, TVN24, 16.12.2022, <https://tvn24.pl/polska/sprzedaz-czesci-lotosu-umowa-z-saudi-aramco-debata-w-czarnona-bialym-lukasz-fratczak-tomasz-siemiatkowski-i-janusz-stenhoff-komentuja-6510224> [dostęp: 12.06.2023].
- Spiller J., *Komisja ITRE za zwiększeniem celów w zakresie udziału OZE i oszczędności energii*, Teraz-Środowisko.pl, 14.07.2022, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/itre-parlament-europejski-rewizja-dyrektyw-red-eed-12141.html> [dostęp: 12.06.2023].
- Szczyt Rady Europejskiej, 15–16.10.2020, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/meetings/european-council/2020/10/15-16> [dostęp: 10.06.2023].
- The Future of Heat Pumps*, IEA, listopad 2022, <https://www.iea.org/reports/the-future-of-heat-pumps> [dostęp: 12.06.2023].
- World Energy Outlook*, IEA, październik 2022, <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022> [dostęp: 12.06.2023].
- Wzmocnienie pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej: Rada przyjmuje stanowisko*, Rada Unii Europejskiej, Komunikat prasowy, 3.05.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/05/03/empowering-consumers-for-the-green-transition-council-adopts-its-position/> [dostęp: 12.06.2023].

Zasuń R., Derski B., *Ile węgla może zabraknąć? Policzyliśmy*, WysokieNapięcie.pl, 1.08.2022, <https://wysokienapiecie.pl/73729-ile-węgla-moze-zabraknac-policzyliśmy/> [dostęp: 12.05.2023].

### **Akty prawne**

Ustawa z dnia 15 września 2022 r. o szczególnych rozwiązaniach w zakresie niektórych źródeł ciepła w związku z sytuacją na rynku paliw, Dz.U. z 2022 r., poz. 1967.

Ustawa z dnia 27 października 2022 r. o zakupie preferencyjnym paliwa stałego dla gospodarstw domowych, Dz.U. z 2022 r., poz. 2236.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/955 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie ustanowienia Społecznego Funduszu Klimatycznego i zmieniające rozporządzenie (UE) 2021/1060, Dz.Urz. UE L 130/1 z 16.05.2023.



Dariusz Baran

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-3989-5051>

## **Działanie organizacji medialnej w warunkach niepewnego finansowania - przykład Radia Nowy Świat i Radia 357**

### Streszczenie

Finansowanie radia w dobie szerokiej oferty rozgłośni cyfrowych i dominacji internetu jest zadaniem wymagającym. Mierzyć trzeba się zarówno z migrującym do internetu odbiorcą i jego zachowaniami, jak też mieć na uwadze przyzwyczajenia części dawnej publiczności. Nie wystarcza prosta konwergencja medium, liczy się długofalowa strategia rozwoju i skutecznego zarządzania.

Przed takimi dylematami stoją dwie komercyjne rozgłośnie radiowe, nadające drogą internetową, a finansowane niemal w całości z crowdfundingu – Radio Nowy Świat i Radio 357. Właściciele obu stacji – o podobnych strategiach konwergencji – mierzą się nie tylko z nową formą nadawania, ale i koniecznością bieżącego reagowania na czynniki zewnętrzne, związane z niepewnym poziomem wpłat od patronów czy sytuacją ekonomiczną w kraju. Są to wyzwania, których dynamika ma bezpośrednie przełożenie na sposób prowadzenia obu radiostacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie mediami, radio, finansowanie mediów, crowdfunding, radio internetowe

## Functioning of a media organization under conditions of uncertain funding – the example of Radio Nowy Świat and Radio 357

### Abstract

Financing radio in the era of a wide range of digital radio stations and the dominance of the Internet, is a real challenge. One has to cope with both the audience migrating to the Internet and its behavior, as well as keep in mind the habits of part of the former audience. Simple convergence of the medium is not enough here, what matters is a long-term strategy for development and effective management.

Such dilemmas are faced by two commercial radio stations that broadcast online and are funded almost entirely by crowdfunding – Radio Nowy Świat and Radio 357. With similar convergence strategies, their owners face not only a new form of broadcasting, but also the need to respond on an ongoing basis to external factors related to uncertain levels of contributions from their patrons or the economic situation in the country. These are challenges whose dynamics have a direct bearing on how both radio stations are run.

**Keywords:** media management, radio, media financing, crowdfunding, internet radio

### Wprowadzenie

Zasięg dzienny rozgłośni radiowych słuchanych w Polsce przez internet sięga 6,4%<sup>1</sup>. Z jednej strony są to radia tradycyjne (FM) nadające również online, z drugiej – stacje, których źródłem finansowania jest crowdfunding. Obie formy wymagają odrębnego podejścia tak do słuchacza, jak i zarządzania danym projektem.

Rewolucyjna w polskich warunkach zmiana w segmencie radia internetowego rozpoczęła się z wejściem na rynek Radia Nowy Świat i Radia 357 – stacji założonych przez osoby związane wcześniej z Programem Trzecim Polskiego Radia. Oba podmioty postawiły na pozyskanie budżetów poprzez finansowanie za pośrednictwem

<sup>1</sup> W pierwszym półroczu 2023 r. drogą internetową radia RMF słuchało ponad 500 tys. osób. *Badania konsumpcji treści audio*, I–VI 2023, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf) [dostęp: 17.07.2023].

platformy Patronite, co było posunięciem ryzykownym, tym bardziej że sami redaktorzy w krótkim czasie stali się „menedżerami” projektów, tworząc je od podstaw. Po ponad dwóch latach działalności elastyczne i perspektywiczne zarządzanie oboma projektami okazało się olbrzymim – dla niektórych zaskakującym – sukcesem.

Osią tego artykułu jest strategia zarządzania i komunikacji zaimplementowana w procesie budowania i planów rozwoju innowacyjnej marki radiowej. Zostanie przybliżona organizacja obu przedsięwzięć, ich geneza, przywołane założenia działalności i plany. Materiałem źródłowym są tu oficjalne komunikaty rozgłośni, informacje dostarczane patronom drogą elektroniczną, publikacje dotyczące zarządzania mediami i o tematyce crowdfundingu, a także artykuły branżowe.

### Patronat jako sposób wsparcia i zarządzania projektem

Patronat jest formą crowdfundingu (finansowania społecznościowego), oznaczającego płatną subskrypcję określoną na indywidualnym poziomie, opartą na systemie regularnych, dobrowolnych, deklarowanych wpłat. System zakłada finansowanie danego projektu, najczęściej o charakterze twórczym lub artystycznym, w zamian za korzyści – taką jest sam dostęp do unikalnych treści oraz tzw. nagrody. Te ostatnie mają gwarantować wpłacającemu „poczucie indywidualnego zysku, wykraczającego poza anonimową satysfakcję ze współtworzenia projektu”<sup>2</sup>. Poprzez miesięczny strumień wpłat odbiorca ma możliwość wsparcia projektów, które uważa za cenne, i może robić to do czasu, gdy twórca będzie dostarczał treści, jakich on oczekuje. W pewnych przypadkach otwiera to wspierającym drogę do wpływania na tworzone treści, takie jak głosowanie na listę przebojów czy dostęp do zamkniętego forum dyskusyjnego. Twórcom system pozwala na rozwijanie projektów i bieżące monitorowanie wpłacanych w danym okresie sum – ich wzrost jest również czynnikiem motywującym do kontynuowania pracy.

---

<sup>2</sup> M. Białous, *Praktyki crowdfundingu w sztuce publicznej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2015, t. 26, s. 81.

Jako system o charakterze ogólnym crowdfunding funkcjonuje od 2009 r., czyli uruchomienia platformy Kickstarter<sup>3</sup>. Określenie „patronat” utrwaliło się w 2013 r., wraz z uruchomieniem strony Patreon, poprzez którą fani muzyka Jacka Conte mogli bezpośrednio płacić za tworzone przez niego materiały. Obecnie Patreon jest największą platformą subskrypcyjną, stanowi łącznik pomiędzy patronami a twórcami tworzącymi dla nich ekskluzywne materiały. Jak pisze Tobias Regner, „zmienia ona jednorazową interakcję między twórcą a tłumem w stały związek”<sup>4</sup>. Polski odpowiednik, Patronite.pl<sup>5</sup>, założony został w 2015 r. przez Tadeusza Chełkowskiego, Michała Krawczyka i Marcina Galickiego<sup>6</sup>. Także on funkcjonuje jako platforma koordynująca stronę finansową i organizacyjną, tworząc przestrzeń do kontaktu między twórcą a odbiorcą, w której „autorzy zyskują możliwość rozwoju, a Patroni – dostęp do specjalnych nagród, a także nieocenioną pomoc w realnym wspieraniu pasji innych!”<sup>7</sup>.

To właśnie „patron” jest osobą, która deklaruje stałe miesięczne kwoty na wsparcie (współfinansowanie) czyjejś działalności twórczej. Patronatem objęta może być praktycznie każda działalność w internecie. Nie każdy odbiorca musi być jednak patronem, gdyż

---

<sup>3</sup> Wcześniej działały głównie platformy dedykowane np. muzykom albo zorganizowane formy kampanii społecznych. Samo pojęcie zostało po raz pierwszy użyte w 2006 r. przez Jeffa Howea. Więcej: K. Koziół-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, s. 672–674; M. Białous, *op. cit.*, s. 76–77. O projekcie: <https://www.kickstarter.com/about> [dostęp: 17.07.2023].

<sup>4</sup> T. Regner, *Crowdfunding a monthly income: an analysis of the membership platform Patreon*, „Journal of Cultural Economics” 2021, t. 45, nr 2, s. 133–135.

<sup>5</sup> Warto od razu podkreślić, że na polskim rynku działało już wówczas wiele innych tego typu serwisów – wspierających projekty nie tylko kulturalne – jak polakpotrafi.pl, zrzutka.pl, czy wspieram.to. Więcej: A. Kędzierska-Szczepaniak, J. Próchniak, *Financing of cultural projects through crowdfunding platforms in Poland using the example of wspieramkulture.pl*, „Management Sciences” 2018, t. 23, nr 3, s. 17–18.

<sup>6</sup> M. Antosiewicz, *Patronują dziennikarstwu*, rozmowa z Michałem Leksińskim i Mateuszem Górskim, „Press” 2020, nr 11–12, s. 132–137.

<sup>7</sup> *Jak to działa?*, Patronite, [https://patronite.pl/jak\\_to\\_dziala](https://patronite.pl/jak_to_dziala) [dostęp: 15.07.2023].

część takich projektów pozostaje otwarta i zakłada dobrowolność wsparcia, umożliwiając dostęp do podstawowych treści dla wszystkich (radio online), a ograniczając go w pewnych zakresach. Brak deklarowanego wsparcia (patronatu) wyklucza np. z przywilejów, których zakres zależy od przyjętej przez twórcę strategii.

Oparcie działalności medialnej na finansowaniu społecznym związane jest z funkcjonowaniem tradycyjnych środków przekazu w otoczeniu nowomiedialnym, czyli uniezależnieniu od tradycyjnych form ich finansowania, takich jak środki publiczne czy reklamodawcy. Crowdfunding jest specyficzną formą sponsoringu, ryzykowną, gdyż uzależnia żywotność internetowych projektów od decyzji patronów. Ryzyko po stronie patronów polega na tym, że „inwestują z góry” w planowane dopiero przedsięwzięcie, bez gwarancji jego powodzenia. Informuje o tym np. sam Patronite, wskazując możliwe ryzyka, z jakimi wiąże się zaangażowanie finansowe w projekt ulubionego autora<sup>8</sup>.

Od lat crowdfunding jest niezwykle popularnym w Polsce rozwiązaniem. Wygodnym i nierzadko nieobciążającym w sposób widoczny domowego budżetu – szczególnie gdy subskrypcja zakładana jest bezterminowo, a niewielka kwota pobierana automatycznie z konta subskrybenta. Według badania przeprowadzonego przez Blue Media, już w 2020 roku ponad połowa Polaków (56%) subskrybowała więcej niż jedną usługę w sieci<sup>9</sup> (wciąż przeważały wśród nich platformy z dostępem do filmów i seriali). W 2022 r. odsetek korzystających z różnych subskrypcji online spadł do 54%.

## Nowe projekty radiowe: Nowy Świat i 357

Traktowanie mediów publicznych jako łupu wyborczego ma stałe miejsce w historii polskiej radiofonii i telewizji po 1989 r. Po wyborach z 2015 r. jednym z takich łupów była radiowa Trójka,

<sup>8</sup> Jest to ryzyko związane z możliwością niezrealizowania celów, w sytuacji gdy autor np. nie zbierze kwoty pozwalającej mu na realizację zamierzeń. Innym rodzajem ryzyka jest niezrealizowanie opisanych w progach nagrób lub zmiana charakteru działalności autora.

<sup>9</sup> Raporty: *Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Sopot 2020 i 2022, <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].

która – w ślad za pozbywaniem się z jej redakcji niezgadających się z linią polityczną władzy pracowników – stawała się symbolem politycznego niszczenia dorobku kulturowego w sferze mediów. Proces ten eskalował szczególnie w I połowie 2020 r.<sup>10</sup>

Paradoksalnie, decyzje polityczne wpłynęły na rynek dwojako: zdemolowały segment publicznych środków przekazu, ale i przyspieszyły rozbudowę sektora mediów online. Wzmocniły tym pozycję i znaczenie radia w sieci, odkrywając możliwy do realizacji model działania rozgłośni komercyjnych. Przykładami są Radio Nowy Świat (dalej: RNŚ) i Radio 357 – stacje, które wyłoniły się właśnie z Trójki. Radia, którego fenomen opierał się na przywiązaniu słuchaczy do konkretnych nazwisk w redakcji, gwarantujących wysoki poziom i jakość dziennikarskiego warsztatu. Utożsamianie się z dorobkiem Trójki pomogło zapewne w realizacji pomysłu na stworzenie radia, którego atrybutem będą właśnie znane i lubiane postaci radiowe – niekoniecznie pod postacią Trójki-bis.

Obie rozgłośnie, uruchomione w odstępie półrocznym<sup>11</sup>, miały utrzymywać się z crowdfundingu. Po starcie Radia 357 część analityków rynku oceniała projekty sceptycznie, uznając, że otoczenie online jest trudne dla radia, stąd notuje ono niską słuchalność i nie generuje dodatkowych przychodów czy większej publiczności. Zdaniem Jakuba Bierzyńskiego „znane nazwiska na fali popularności związanej z odejściem z radiowej Trójki i pewnych sentymentów społecznych są w stanie jednorazowo pozyskać budżet z crowdfundingu. To nie jest jednak model biznesowy możliwy na dłuższą metę do utrzymania”. Maciej Myśliwiec podkreślał

<sup>10</sup> Z jednej strony było to zwalnianie nieprzychylnych nowej władzy redaktorów, z drugiej – pozbywanie się dziennikarzy z redakcji muzycznej. W tym drugim przypadku punktem zwrotnym stało się 1998. notowanie Listy Przebojów Programu III, w którym na 1. miejscu zadebiutowała piosenka „Twój ból jest lepszy niż mój” Kazika, wprost krytykująca prezesa Prawa i Sprawiedliwości Jarosława Kaczyńskiego. Zob. P. Pązik, M. Kozielski, *Co się stało w Trójce? Piosenka Kazika wywołała lawinę*, Press.pl, 18.05.2020, [https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce\\_-piosenka-kazika-wywolala-lawine](https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce_-piosenka-kazika-wywolala-lawine) [dostęp: 10.07.2023]. Szerzej zob. D. Baran, *Życie po Trójce. Nowe inicjatywy radiowe w Polsce*, [w:] *Polski system medialny w procesie zmian*, t. 1, red. J. Kępa-Mętrak, P. Cizek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2021, s. 56–60.

<sup>11</sup> Radio Nowy Świat nadaje od 10.07.2020 r., Radio 357 – od 5.01.2021 r.

konkurencyjność obu stacji (ta sama grupa docelowa, czyli „dawni, zawiedzeni fani Trójki”), choć jego zdaniem słuchacze podzielą się i podążą za określonym dziennikarzem<sup>12</sup>. Wiesław Godzic przekonywał z kolei, że „kanibalizm” będzie tu po prostu istniał<sup>13</sup>.

Do startu RNS w segmencie medialnym tylko pojedyncze inicjatywy angażowały dużą liczbę patronów – przykładem podcast byłego dziennikarza Trójki Dariusza Rosiaka „Raport o stanie świata”<sup>14</sup>. Teraz na rynek wchodziły rozbudowane projekty, których twórcy – co ważne – mieli głównie doświadczenie w segmencie „starych mediów”, z utrwalonymi praktykami słuchaczy. Jeszcze kilka lat temu właściciele tradycyjnego radia wiedzieli więcej o grupie docelowych odbiorców, ale niewiele o indywidualnych konsumentach<sup>15</sup>, teraz sytuacja wymagała zmiany. Radio online wymaga bowiem nie tylko uniwersalnych umiejętności i narzędzi do zarządzania, ale też działań spersonalizowanych.

Jan Beliczyński zwraca uwagę, że zarządzanie radiem to „złożony, kompleksowy zespół czynności zarządczych, wiążących się z jednej strony z zagospodarowaniem talentów twórczych (np. radiowych spikerów, prezenterów), z drugiej zaś – z organizowaniem zbiorowej «konsumpcji»”<sup>16</sup>. W zdeterminowanej technologicznie rzeczywistości częścią procesu zarządzania radiem staje się większy stopień uczestnictwa słuchaczy, określających i tworzących dla siebie

<sup>12</sup> N. Bochyńska, *Media crowdfundingowe coraz popularniejszą formą działalności. „Model biznesowy na dłuższą metę nie do utrzymania”*, WirtualneMedia.pl, 7.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/media-crowdfundingowe-coraz-popularniejsza-forma-dzialalnosci-model-biznesowy-na-dluzsza-mete-nie-do-utrzymania> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>13</sup> Jk, Godzic: *nie ma miejsca na dwa radia wywodzące się z Trójki, dziennikarze powinni się dogadać*, WirtualneMedia.pl, 11.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/radia-internetowe-radio-nowy-swiat-radio-357-ma-miejsca-na-dwa-radia-wywodzace-sie-z-trojki-dziennikarze-powinni-sie-dogadac> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>14</sup> U. Doliwa et al., *Crowdfunding jako metoda finansowania podcastów – analiza motywacji patronów wspierających „Raport o stanie świata”*, „Media Biznes Kultura” 2022, nr 1 (12), s. 134–135.

<sup>15</sup> J. Van Tassel, L. Poe-Howfield, *Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content*, Focal Press, Kidlington (UK) – Burlington (US) 2010, s. 206.

<sup>16</sup> J. Beliczyński, *Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1 (60), s. 94.

korzyści. Stąd aktywne włączanie ich w proces tworzenia oferty programowej. Piotr Chmielewski, analizując komunikację twórców Radia 357 z patronami, zwraca jednak uwagę, że „choć społeczność Radia 357 zgłasza prośby dotyczące wielu aspektów funkcjonowania stacji, sama rozgłośnia zarządzana jest przez profesjonalnych dziennikarzy i nie zakłada stałego współtworzenia audycji przez słuchaczy”<sup>17</sup>. Dzieje się tak mimo rosnących, skonkretyzowanych oczekiwań komunikacyjnych odbiorców, którzy wspierają daną inicjatywę – i mogą się z niej w każdej chwili wycofać.

Istotne jest zatem uchwycenie zmiennej dynamiki otoczenia strategicznego, głównie w obszarze technologii, w której stawia się na jakość i wygodę użytkownika i w której pojawia się coraz więcej treści nieliniowych, takich jak podcasty. I to do nich twórcy obu rozgłośni przywiązują największą wagę<sup>18</sup>.

## Radio Nowy Świat

Plan uruchomienia projektu radiowego ogłoszono w kwietniu 2020 r. Zasoby personalne tworzyli byli redaktorzy, realizatorzy i wydawcy Trójki – łącznie ponad 20 osób. Pierwszy regularny program Radia Nowy Świat został nadany 10 lipca 2020. Z szacunku dla wiernych słuchaczy PR3, ramówkę ułożono częściowo na wzór tamtego radia<sup>19</sup>, minimalizując w ten sposób pierwsze ryzyko na starcie projektu. W ciągu miesiąca od ogłoszenia zbiórki na Patronite suma deklarowanych wpłat przekroczyła 0,5 mln zł miesięcznie.

Od początku RNS funkcjonowało jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W założeniu miało być medium transparentnym, również w zakresie informowania o finansach spółki<sup>20</sup>,

<sup>17</sup> P. Chmielewski, *Komunikacja w radiu finansowanym przez społeczność. Przypadek internetowej stacji Radio 357*, „Studia Medioznawcze” 2023, t. 24, nr 2, s. 155.

<sup>18</sup> J. Beliczyński, *op. cit.*, s. 96.

<sup>19</sup> Szerzej nt. zarządu spółki zob. D. Baran, *op. cit.*, s. 61.

<sup>20</sup> Na profilu radia na Patronite można poznać strukturę kosztów utrzymania, na którą składają się: prowizje (9,7%), honoraria dziennikarskie (64,5%), koszty administracyjne i biurowe (6,6%), koszty emisji oraz prawa autorskie (5,3%), a także podatki (13,9%), <https://patronite.pl/radionowyswiat/goals> [dostęp: 15.07.2023].

a główny nacisk położono na sprawną komunikację nt. zdarzeń mających wpływ na jej funkcjonowanie. Redaktor naczelną została wieloletnia dyrektor Trójki, Magdalena Jethon.

W crowdfundingu funkcję biznesplanu pełnią „progi”, tj. określone przez twórców do realizacji cele. Twórca ustala pułapy i zobowiązuje się do realizacji danego zadania po zdobyciu określonej kwoty. W przypadku RNŚ pierwszym progiem była suma 250 tys. miesięcznie, umożliwiająca start i gwarantująca pokrycie comiesięcznych wydatków na utrzymanie. Kolejne etapy dotyczyły wyposażenia studia oraz rozbudowywania struktury np. o newsroom, co udało się zrealizować w ciągu pierwszych 90 dni. W 2023 r. cel, jakim były miesięczne wpływy na poziomie 725 tys. zł, dotyczył możliwości realizowania audycji wyjazdowych oraz poszerzania oferty podcastów.

Podsumowując trzy lata działalności, twórcy RNŚ do najważniejszych projektów zaliczyli: zaplecze techniczne (w tym zestaw kamer i świateł, umożliwiający transmisje wideo ze studia i wydarzeń organizowanych przez rozgłośnię), ponad osiemdziesięcioosobową redakcję, platformę podcastową<sup>21</sup>, aplikację na smartfony, a także regularne koncerty i spotkania ze słuchaczami poza siedzibą radia.

Początkowo najniższy próg wsparcia RNŚ na Patronite wynosił 10 zł, najwyższy – 10 tysięcy. Wpłacając 3 tys. zł miesięcznie, można zostać mecenasem projektu, w ramach ostatniego pułapu zyskuje się tytuł Partnera radia. Każdy próg oznaczał ponadto specjalne korzyści i przywileje dla patronów, a lista nagród i benefitów wymieniona była na profilu radia na Patronite. Dziś stałą miesięczną wpłatę dla RNŚ deklaruje ponad 34,6 tys. patronów. Wzrost o 1,6 tys. w czerwcu 2023 r. był częściowo zasługą wewnętrznej akcji promocyjnej. Polegała ona m.in. na emitowaniu słuchaczom niezalogowanym krótkiego materiału autopromocyjnego, w którym członkini redakcji, artystka kabaretowa Joanna Kołaczkowska, zachęcała do finansowego włączenia się w projekt. Deklarowane wpłaty miesięczne wzrosły o 4%, do poziomu 737 tys. zł<sup>22</sup>. Nie mniejsze znaczenie mogły mieć również częstsze apele na antenie

<sup>21</sup> Ta zawiera także podcasty Extra oraz Extra Plus, czyli treści ekskluzywne, wyłącznie dla Patronów

<sup>22</sup> Stan na 15 lipca 2023 r.

radia o wsparcie finansowe ze strony słuchaczy, którzy nie są patronami, albo podwyższenie deklarowanych kwot.

## Radio 357

Radio 357 to drugi<sup>23</sup> niezależny projekt medialny byłych dziennikarzy Trójki finansowany przez społeczność. Informacje o nowym projekcie ogłoszono 5 października 2020 r., i miał być on odwołaniem do „starej” Trójki jako rozgłośni kojarzonej przede wszystkim z najbardziej rozpoznawalnymi redaktorami, jak Marek Niedźwiecki czy Kuba Strzyczkowski. W jeden dzień pomysłodawcom nowego projektu udało się zebrać ponad 100 tys. zł; start stacji zapowiedziano na styczeń 2021 r.

Początkowo Radio 357 działało jako spółka komandytowa ze spółką z o.o. w roli komplementariusza; pod koniec lutego przekształcono je w Spółdzielnię Twórców Radia 357 i spółkę komandytową, której Radio 357 sp. z o.o. jest komplementariuszem i zarządza jego bieżącą działalnością. Komandytariuszami radia są Spółdzielnia Twórców, Niedźwiecki i Strzyczkowski. Spółdzielnię utworzyli wszyscy dziennikarze Radia 357; jej prezeską została Ewa Mieczławska<sup>24</sup>, a prezesem spółki odpowiadającej za zarządzanie radiem – dawny dziennikarz ekonomiczny Trójki, Paweł Sołtys.

W serwisie Patronite 357 ustalono kilka poziomów finansowania: minimalny – 10 zł, a maksymalny – 5 tys. zł miesięcznie. Za najwyższą kwotę ustalono mecenat, a pierwszą marką, która jeszcze w październiku 2020 r. wsparła w ten sposób projekt, była Mazda. Nazwa koncernu pojawiała się potem przy wybranych programach, a firma stworzyła nawet dedykowany produkt: kluczyki do auta z wygrawerowanym autografem wybranego redaktora. Patroni Radia 357 od początku także mieli gwarantowane korzyści zależne od wysokości wpłacanych kwot; ich katalog znajdował się na stronie Patronite radia. Ważna dla patronów była m.in. możliwość

<sup>23</sup> Mowa o rozgłoszeniach powstałych na gruzach Trójki. Wcześniejsze tego typu inicjatywy dziennikarzy PR3 to np. Jazz.fm (2009) czy Rockserwis.fm (2015). Szerzej zob. D. Baran, *op. cit.*, s. 69–72.

<sup>24</sup> Od kwietnia 2023 r. zarząd jest dwuosobowy – tworzą go dziennikarki Ewa Koch i Agnieszka Szwejgier.

głosowania w rokrocznych plebiscytach muzycznych, które w oczywisty sposób kontynuowały zestawienia, które stały się symbolami Trójki – noworoczny Top Wszech Czasów (tu jako Top Radia 357) i majowy Polski Top (wcześniej Polski Top Wszech Czasów).

Twórcy Radia 357 określili oczywiście piramidę celów i zakres ich realizacji<sup>25</sup>. Oprócz uruchomienia projektu („w rekordowo krótkim czasie, bez wcześniejszego zaplecza i totalnie od zera”<sup>26</sup>), udało się im zapewnić siedzibę, kupić sprzęt<sup>27</sup>, uruchomić newsroom i dwa zaawansowane studia. Twórcy 357 wskazali też na aspekty technologiczne, takie jak funkcjonalność strony i aplikacji, system do głosowania na listy przebojów i uruchomienie podcastów, także z treściami ekskluzywnymi. Z pozaradiowych inicjatyw uruchomiono edukacyjny Instytut Dźwięków Radia 357. Strategia rozwoju na 2023 r. ogniskowała się wokół treści na żywo i na żądanie (w tym wideo), rozwoju platformy podcastowej i aplikacji, oraz benefitów i treści dostępnych tylko dla patronów w ramach usługi „Twoje 357”.

W połowie 2023 r. Radio 357 było największą społecznością patronacką w Polsce, co oznacza, że przyjęta przez jego właścicieli strategia na przyciągnięcie nowych słuchaczy i rozwój samej stacji okazała się skuteczniejsza od pomysłu na Radio Nowy Świat. Liczba osób wspierających radio za pośrednictwem serwisu Patronite przekroczyła 50 tysięcy – deklarują oni wpłaty sięgające 912 tys. zł miesięcznie. Co też warto podkreślić, w styczniu 2023 r. Radio 357 było największym – w swojej kategorii – finansowanym przez społeczność internetową projektem medialnym na świecie, wyprzedzając amerykański podcast „True Crime Obsessed”, obecny na Patreon<sup>28</sup>. Mimo zauważalnego sukcesu, w czerwcu 2023 r. radio, podobnie jak RNŚ, uruchomiło komunikaty zachęcające do

<sup>25</sup> Co ciekawe, pierwszym był „koncert dla listowej ekipy”, który miał być formą podziękowania i wsparcia dla zwolnionych wskutek oskarżeń o manipulację przy Liście Przebojów Trójki dziennikarzy – Marka Niedźwieckiego i Bartosza Gila.

<sup>26</sup> *Dlaczego warto zostać Patronem Radia 357?*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/faq/patroni/dlaczego-warto-zostac-patronem-radia-357> [dostęp: 15.07.2023].

<sup>27</sup> Redakcja podkreśla, że „Patroni służyli nie tylko wsparciem finansowym, ale także radą i pomocą w jego zdobyciu”, *ibidem*.

<sup>28</sup> *Jesteście... najwięksi na świecie!*, Radio357.pl, 3.01.2023, <https://radio357.pl/aktualnosci/jestescie-najwieksi-na-swiecie/> [dostęp: 1.07.2023].

zostania patronem, nadawane osobom, które nie zalogowały się do aplikacji lub na stronie radia. Czynność ta zrywała jednak streaming i działania te spotkały się z ostrą krytyką ze strony słuchaczy, porównujących natarczywość komunikatów do inwazyjnych bloków reklamowych. Po fali skarg czasowo wycofano się z emisji takiego komunikatu<sup>29</sup>. Była to jedna z większych wpadek wizerunkowych rozgłośni.

## Wyzwania i nowe strategie zarządzania

Twórcy obu rozgłośni od początku podkreślali, że koszty rozwoju ich projektów nie są stałe i wymagać będą korekt. W założeniu radia miały działać bez reklam, ale z możliwością uzyskania mecena-tu bądź sponsorowania konkretnych audycji.

Start obu rozgłośni przypadł na okres trwania pandemii COVID-19, co podnosiło ryzyko niepewności projektów. Światowa gospodarka, wskutek zamykania granic państwowych, ograniczania kontaktów bezpośrednich, wstrzymywania produkcji czy załamania sektora usług, borykała się z problemami wzrostów cen produktów, towarów i usług. Pod koniec lutego 2022 r. globalna sytuacja zmieniła się jeszcze bardziej, co było pokłosiem zbrojnej agresji Rosji na Ukrainę. Działania te stały się motorem napędowym dla wskaźników inflacyjnych, wywołanych rosnącymi kosztami energii, surowców i handlu międzynarodowego, a doszły do tego rosnące koszty pracy i innych składowych podstawowych wydatków. Mimo dynamicznie zmieniającej się sytuacji, obie firmy utrzymywały kierunki planów, nie zmieniając tempa czy zakresu ich realizacji. Informując patronów o możliwych trudnościach, kontynuowano działania inwestycyjne, głównie w nowe technologie (aplikacje Chromecast, AirPlay, Android Auto, CarPlay) i rozwijanie usług (podcasty, studio koncertowe). Temat wsparcia finansowego był w 2022 r. w audycjach wyraźnie częściej poruszany, emitowano więcej spotów zachęcających do patronowania

<sup>29</sup> Jk, *Radio 357 po krytyce rezygnuje z natarczywego komunikatu o logowaniu*. „Lekki falstart”, WirtualneMedia.pl, 26.06.2023, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radio-357-logowanie-darmowe-radio-koniec-reklam-falstart-skargi> [dostęp: 15.07.2023].

projektem. Równolegle oswajano obecnych patronów z możliwością wprowadzenia zapowiedzi sponsorskich. Jako typowe podmioty komercyjne, rozgłoszenie te stanęły po prostu przed dylematami związanymi z utrzymaniem zasad i pryncypiów dotyczących dalszego funkcjonowania, w tym – sposobów finansowania.

Od początku ideą obu rozgłośni było oparcie finansowania wyłącznie przez słuchaczy, co w RNŚ zaznaczono tak: „Chcemy być niezależni od inwestorów i reklamodawców. Obiecaliśmy naszym słuchaczom, że na antenie nie będzie reklam. Być może w przyszłości pojawią się audycje sponsorowane”<sup>30</sup>. Stało się to już pod koniec 2022 r., kiedy zaczęto emitować na antenie krótkie informacje sponsorskie. Dodatkowo z początkiem grudnia RNŚ rozpoczęło współpracę z jednym z największych podmiotów radiowych w Polsce, Grupą Eurozet<sup>31</sup>, co oznaczało wspólną ofertę handlową i sprzedaż czasu antenowego reklamodawcom oraz sponsorom. W przypadku mediów Eurozetu wiązało się to z emisją tradycyjnych spotów reklamowych, w RNŚ oferta ograniczała się jedynie do podania informacji o sponsorze na początku i końcu audycji. Nie zakłóciło to odbioru poszczególnych programów, co znalazło potwierdzenie w wynikach ankiety dla patronów. Na pytanie: „Jak odebrali Państwo wprowadzenie sponsoringu?”, 51% przyznało, że było to konieczne, ponad 45% wierzyło, że redakcja nie popsuje radia, a 18% obawiało się, że będzie gorzej<sup>32</sup>. Tym samym największy dylemat redakcji, związany z reakcją na wprowadzenie bloków

<sup>30</sup> J. Stawiany, *Radio Nowy Świat bez polityków i reklam*, 22.05.2020, <https://www.press.pl/tresc/61771,radio-nowy-Swiat-bez-politykow-i-bez-reklam> [dostęp: 15.07.2023].

<sup>31</sup> M. Aleksandrowicz, *Wspólna oferta handlowa Radia Nowy Świat i Grupy Eurozet*, Grupa Eurozet – Newsroom, 1.12.2022, <https://newsroom.eurozet.pl/218291-wspolna-oferta-handlowa-radia-nowy-swiat-i-grupy-eurozet> [dostęp: 15.07.2023]. Redakcja zastrzega, że pewne grupy produktów nie pojawią się we wskazaniach sponsorskich, m.in. suplementy diety czy leki bez recepty.

<sup>32</sup> W ankiecie wzięło udział prawie 6 tysięcy osób, *Redaktorzy, klimat radia oraz pójście własną drogą to siła Radia Nowy Świat. Podsumowanie kolejnej edycji ankiety RNŚ*, Patronite, 26.04.2023, <https://patronite.pl/post/47106/redaktorzy-klimat-radia-oraz-pojscie-wlasna-droga-to-sila-radia-nowy-swiat-podsumowanie-kolejnej-edycji-ankiety-rns> [tylko dla patronów, dostęp: 10.07.2023].

sponsorowanych/reklam, został rozwiązany. Potwierdza to również rosnąca, o czym wspomniano, liczba patronów.

Istotnym elementem strategii rozwoju pozostaje inwestycja w kapitał ludzki. Redaktorka Naczelna RNŚ tak podsumowywała 2022 r.: „Naszym kluczowym celem w roku 2022 była inwestycja w ludzi i zapewnienie znacznej części pracowników takich warunków, które zaowocują długoletnią współpracą. [...] Wiemy na pewno, że wpłaty naszych drogich darczyńców na obecnym poziomie nie wystarczą na pokrycie bieżącej działalności, dlatego konieczne jest pozyskiwanie dodatkowych środków ze źródeł innych niż Patronite.pl<sup>33</sup>. Co wymaga tu podkreślenia, w takiej sytuacji właściciele RNŚ zdecydowali się pozostawić wysokość składek na dotychczasowym poziomie, a zwiększyć zakres przywilejów (nagród) dla najniższych progów wpłat. Przekonywali przy tym, że rozgłosnia ma oszczędności, ale coraz trudniej jest odłożyć środki na nowe projekty, a te stanowią dla właścicieli RNŚ priorytet. Jako ciekawostkę można też przytoczyć pierwszą reklamę telewizyjną, która wyemitowana została tylko 1 stycznia 2023 r. Miała ona przypomnieć o marce RNŚ, wzmocnić ją i zachęcić nowe osoby do wsparcia<sup>34</sup>.

Nieco inaczej postąpiono w Radiu 357. Wspomniany już mecenat wprowadził do niektórych programów nazwy sponsorów praktycznie od początku istnienia radia. Realizując założenia przejrzystej strategii komunikacyjnej, założyciele stacji wyjaśniali: „Firmy, które zapraszamy do współpracy to często też nasi słuchacze, a nawet Patroni. Lubią nas i zależy im na rozwoju radia. A my staramy się rewanżować, polecając to, co oferują – jeśli uważamy, że warto. Z wyczuciem i zawsze otwarcie o tym informując [...]”<sup>35</sup>. Dziś loga partnerów eksponowane są również w ramówce, przy tytułach

<sup>33</sup> M. Kozielski, *Nowy zarząd Radia Nowy Świat. Rozgłosnia zwiększyła przychody minimalnie*, Press.pl, 22.06.2023, [https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat\\_-rozglosnia-zwiekszyła-przychody-minimalnie](https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat_-rozglosnia-zwiekszyła-przychody-minimalnie) [dostęp: 10.07.2023].

<sup>34</sup> *Reklama Radia Nowy Świat w wybranych stacjach telewizyjnych*, Patronite, 30.12.2022, <https://patronite.pl/post/42237/reklama-radia-nowy-swiat-w-wybranych-stacjach-telewizyjnych> [dostęp: 10.07.2023].

<sup>35</sup> *Dlaczego promujecie na antenie jakieś firmy?*, Radio357.pl – FAQ, <https://radio357.pl/faq/ogolne/mialo-nie-byc-reklam-dlaczego-promujecie-jakies-firmy/> [dostęp: 10.07.2023].

audycji: Canal+ przy „3-5-7 Start!” czy Grupa Luxmed przy „Zakamarkach” Niedźwieckiego. Wspierających radio marek nie ekspozuje w ten sposób RNŚ.

Stacja nie emitowała oczywiście bloków reklamowych, podtrzymując tym główne założenie o finansowaniu wyłącznie przez społeczność. W październiku 2022 r. rozpoczęła współpracę redakcyjną z „Pulsem Biznesu”, tworząc projekt „Trendbook”. Audycja, prowadzona przez Grzegorza Nawackiego – redaktora naczelnego „PB” oraz Pawła Sołtysa – prezesa Radia 357, emitowana była na antenie radia i omawiana na łamach magazynu. Jak tłumaczyli redaktorzy, „dwie znane z pionierskich, niestandardowych działań marki” stworzyły „multimedialny notes, w którym rozpracujemy najważniejsze kierunki zmian w naszym otoczeniu, oswajamy je, a pomagają nam w tym goście z najwyższej biznesowej ligi”<sup>36</sup>. Obaj nie ukrywają przy tym, że wspólna inicjatywa ma być szansą na zdobycie partnerów biznesowych w czasach trudnych dla rynku reklamy. Faktycznie, partnerem dwóch dotąd wyemitowanych sezonów „Trendbooka” był Santander Bank Polska.

O ile sposób wprowadzenia audycji sponsorowanych uwidocznił niewielkie różnice w obu rozgłośniach (można odnieść wrażenie, że częściej z takiego ruchu „tłumaczyła” się redakcja RNŚ), o tyle to zarządzający Radiem 357 zdecydowali się zmniejszyć liczbę progów wpłat dla nowych patronów i podnieść najniższą kwotę o 50%, do 15 zł<sup>37</sup>. Oficjalnie zrezygnowano z najwyższych pułapów, które miały być przeznaczone dla sponsorów, zaś osoby, które chciałyby wesprzeć redakcję kwotami wyższymi niż 100 zł, rozgłośnia zachęca do kontaktu, celem uzgodnienia warunków satysfakcjonujących dla obu stron<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> *Trendbook*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/twoje357/audycje/trendbook/> [dostęp: 1.07.2023].

<sup>37</sup> M. Kozielski, *Radio 357 o połowę podnosi najniższy próg dla nowych patronów*, Press.pl, 16.03.2023, <https://www.press.pl/tresc/75696,radio-357-o-polowe-podnosi-najnizszy-prog-dla-nowych-patronow> [dostęp: 15.07.2023]. Jak informuje radio, na kwotę 15 zł składa się 9 zł darowizny na poczet działania rozgłośni oraz 6 zł opłaty za usługi opodatkowane 23% VAT. Nowe pułapy wpłat to: 15, 25, 40, 50, 70 i 100 zł.

<sup>38</sup> *Wesprzyj Radio 357*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/lp/wesprzyj-radio-357/> [dostęp: 10.07.2023].

Wspólnym mianownikiem strategii obu rozgłośni pozostało zrównanie pakietów korzyści dla patronów – bez względu na wysokość deklarowanej wpłaty.

Mimo że model finansowania obu stacji radiowych (crowdfunding) nie jest modelem stabilnym i długookresowo przewidywalnym, zarządy wykazały się szybką i skuteczną reakcją na pojawiające się zewnętrzne trudności, działając łagodząco, transparentnie, i zawsze w kontakcie z patronami. To niewątpliwa zasługa dobrze określonych planów i przyjętych strategii, w których znaczenie ma głos i opinia społeczności finansującej. RNŚ weryfikuje je poprzez ankiety czy aktywność na wewnętrznych forach patronackich (także w mediach społecznościowych). Te są również istotnym polem do dyskusji i zażegnania kryzysów dla Radia 357.

## Podsumowanie

Radio Nowy Świat i Radio 357 nie należą do najstarszych inicjatyw radia internetowego w Polsce, mogą się jednak pochwalić najbardziej spektakularnym sukcesem finansowym i społecznościowym ostatnich lat. Zgodnie z danymi Krajowego Instytutu Mediów, największą słuchalność online ma RMF FM (506 tys., dzienna słuchalność 21,4%), tuż za nim znajduje się jednak Radio 357 (blisko 289 tys. słuchaczy, słuchalność 12,2%), potem Radio ZET (229 tys., 9,7%) i Radio Nowy Świat (206 tys., 8,7%)<sup>39</sup>. W porównaniu wyników rok do roku widać relatywnie stabilną pozycję obu projektów, oznaczającą poparcie dla sposobu zarządzania nimi i obranego kierunku rozwoju. Atutem obu radiostacji jest dziś względnie stała liczba subskrybentów w serwisie Patronite, a należy mieć na uwadze, że po starcie Radia 357 liczba wspierających RNŚ zmniejszała się, spadając w listopadzie 2021 r. do poniżej 30 tys. osób

<sup>39</sup> *Badania konsumpcji treści audio*, I–VI 2023, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, s. 47, 50, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf); *Badania konsumpcji treści audio. Pomiar: kwiecień–czerwiec 2022. Rynek ogólnopolski*, Krajowy Instytut Mediów, 22.07.2022, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_22-07-2022\\_.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_22-07-2022_.pdf) [dostęp: 17.07.2023].

i 600 tys. zł miesięcznie<sup>40</sup>. Niemniej i ten trend udało się zahamować, a nawet odwrócić.

Pod koniec drugiej dekady tego wieku liczba konsumentów chcących korzystać z nowych mediów bez reklam, i gotowych za to płacić, rosła. Nie rozwiązuje to jednak problemu długookresowego utrzymywania się wyłącznie z wpłat odbiorców, bez finansowego wsparcia ze strony reklamodawców czy sponsorów. W przeciwieństwie do tradycyjnych mediów, radio internetowe musi nadążać za zmianami technologicznymi, gdyż jego działalność opiera się na nowoczesnych rozwiązaniach, co wymusza inwestycje w innowacje. W projektach kulturalnych, a takim jest radio internetowe, innowacyjność stanowi istotny czynnik relacji pomiędzy twórcą a odbiorcą (konsumentem)<sup>41</sup>. W radiowych projektach crowdfundingowych jest on wykorzystywany do zaspokojenia potrzeb związanych z dostępnością, komfortem użytkowania oraz jakością. Dlatego centralnym punktem inwestycji stało się rozwijanie aplikacji internetowej i podcastów.

Obie stacje inwestują w rozwiązania technologiczne, zdając sobie sprawę, że są i mają być medium nowoczesnym, spełniającym kryteria innowacyjności i aktualności. Tłumaczy to priorytetyzację działań: stworzenia profesjonalnej przestrzeni do pracy, zakupu nowoczesnego sprzętu i inwestycji w narzędzia internetowe (aplikacja, podcasty). Od 2021 r. dla RNŚ jednym z priorytetów jest rozwinięcie działalności koncertowej, w strategii Radia 357 widać zaś nacisk na zwiększenie rozpoznawalności marki, na co wskazują promocje produktów i gadżetów z logo 357. Niezmiennie, wspólnym elementem jest nacisk na interakcję z klientem, czyli patronami.

Pomimo ogromnych ryzyk w utrzymaniu stabilnego rozwoju obu spółek – związanych z globalną koniunkturą gospodarczą czy sytuacją polityczną – główne cele rozwoju i sposoby zarządzania markami pozostały w dużej mierze niezmiennie. Oba projekty nakierowane są na odbiorcę, zarządzający nimi chętnie konsultują pomysły z patronami, część decyzji poprzedzona jest badaniami,

---

<sup>40</sup> ram, *Miesięczne wsparcie od patronów dla Radia Nowy Świat spadło poniżej 600 tys. zł*, WirtualneMedia.pl, 2.11.2021, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/radio-nowy-swiat-patronat-spadek-wplat> [dostęp: 1.07.2023].

<sup>41</sup> A. Kędziarska- Szczepaniak, J. Próchniak, *op. cit.*, s. 14.

ankietami, dzięki czemu patroni mają poczucie współwłasności i współdecydowania. Priorytetowo traktuje się tworzenie wspólnych przestrzeni, takich jak studio koncertowe, oraz angażowanie patronów w wydarzenia kulturalne, także w roli ich kreatorów. W obu projektach udało się pomyślnie zweryfikować pierwotne założenia odnośnie do nieemitowania reklam. Nowe rozwiązania na podniesienie rentowności obu przedsięwzięć nie tylko wydają się skuteczne, ale – co najważniejsze – zyskały aprobatę wspierających je patronów, dla których nadrzędną wartością jest wiarygodność i jakość oferty.

## Bibliografia

- Aleksandrowicz M., *Wspólna oferta handlowa Radia Nowy Świat i Grupy Eurozet*, Grupa Eurozet – Newsroom, 1.12.2022, <https://newsroom.eurozet.pl/218291-wspolna-oferta-handlowa-radia-nowy-swiat-i-grupy-eurozet> [dostęp: 15.07.2023].
- Antosiewicz M., *Patronują dziennikarstwu*, rozmowa z Michałem Leksińskim i Mateuszem Górskim, „Press” 2020, nr 11–12, s. 132–137.
- Baran D., *Życie po Trójce. Nowe inicjatywy radiowe w Polsce*, [w:] *Polski system medialny w procesie zmian*, t. 1, red. J. Kępa-Mętrak, P. Cizek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2021, s. 55–77.
- Beliczyński J., *Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze” 2015, nr 1 (60), s. 87–102.
- Białous M., *Praktyki crowdfundingu w sztuce publicznej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2015, t. 26, s. 75–88.
- Bochyńska N., *Media crowdfundingowe coraz popularniejszą formą działalności*. „Model biznesowy na dłuższą metę nie do utrzymania”, *WirtualneMedia.pl*, 7.10.2020, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/media-crowdfundingowe-coraz-popularniejsza-forma-dzialalnosci-model-biznesowy-na-dluzsza-mete-nie-do-utrzymania> [dostęp: 10.07.2023].
- Chmielewski P., *Komunikacja w radiu finansowanym przez społeczność*. *Przypadek internetowej stacji Radio 357*, „Studia Medioznawcze” 2023, t. 24, nr 2, s. 153–164.
- Dlaczego promujecie na antenie jakieś firmy?*, *Radio357.pl – FAQ*, <https://radio357.pl/faq/ogolne/mialo-nie-byc-reklam-dlaczego-promujecie-jakies-firmy/> [dostęp: 10.07.2023].
- Dlaczego warto zostać Patronem Radia 357?*, *Radio357.pl*, <https://radio357.pl/faq/patroni/dlaczego-warto-zostac-patronem-radia-357> [dostęp: 15.07.2023].

Doliwa U., Szydłowska M., Szczepańska P., Stachowicz A., Kaźmierczak P., *Crowdfunding jako metoda finansowania podcastów – analiza motywacji patronów wspierających*, „Raport o stanie świata”, „Media Biznes Kultura” 2022, nr 1 (12), s. 125–141.

*Jak to działa?*, Patronite, [https://patronite.pl/jak\\_to\\_dziala](https://patronite.pl/jak_to_dziala) [dostęp: 15.07.2023].

Jk, *Godzic: nie ma miejsca na dwa radia wywodzące się z Trójki, dziennikarze powinni się dogadać*, WirtualneMedia.pl, 11.10.2020, <https://www.wirtualnemediapl.pl/artykul/radia-internetowe-radio-nowy-swiat-radio-357-ma-miejsca-na-dwa-radia-wywodzace-sie-z-trojki-dziennikarze-powinni-sie-dogadac> [dostęp: 10.07.2023].

Jk, *Radio 357 po krytyce rezygnuje z natarczywego komunikatu o logowaniu. „Lekki falstart”*, WirtualneMedia.pl, 26.06.2023, <https://www.wirtualnemediapl.pl/artykul/radio-357-logowanie-darmowe-radio-koniec-reklam-falstart-skargi> [dostęp: 15.07.2023].

*Jesteście... najwięksi na świecie!*, Radio357.pl, 3.01.2023, <https://radio357.pl/aktualnosci/jestescie-najwieksi-na-swiecie/> [dostęp: 1.07.2023].

Kędzierska-Szczepaniak A., Próchniak J., *Financing of cultural projects through crowdfunding platforms in Poland using the example of wspieramkultura.pl*, „Management Sciences” 2018, t. 23, nr 3, s. 12–22.

Kickstarter, <https://www.kickstarter.com/about> [dostęp: 1.07.2023].

Kozielski M., *Radio 357 o połowę podnosi najniższy próg dla nowych patronów*, Press.pl, 16.03.2023, <https://www.press.pl/tresc/75696,radio-357-o-polowe-podnosi-najnizszy-prog-dla-nowych-patronow> [dostęp: 15.07.2023].

Kozioł-Nadolna K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, s. 671–683.

Kozielski M., *Nowy zarząd Radia Nowy Świat. Rozgłosnia zwiększyła przychody minimalnie*, Press.pl, 22.06.2023, [https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat\\_-rozglosnia-zwiekszyla-przychody-minimalnie](https://www.press.pl/tresc/77-077,nowy-zarzad-radia-nowy-swiat_-rozglosnia-zwiekszyla-przychody-minimalnie) [dostęp: 10.07.2023].

Pązik P., Kozielski M., *Co się stało w Trójce? Piosenka Kazika wywołała lawinę*, Press.pl, 18.05.2020, [https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce\\_-piosenka-kazika-wywolala-lawine](https://www.press.pl/tresc/61709,co-sie-stalo-w-trojce_-piosenka-kazika-wywolala-lawine) [dostęp: 10.07.2023].

Radio 357, Patronite.pl, <https://patronite.pl/radio357> [dostęp: 15.07.2023].

Radio Nowy Świat, Patronite.pl, <https://patronite.pl/radionowyswiat/goals> [dostęp: 15.07.2023].

ram, *Miesięczne wsparcie od patronów dla Radia Nowy Świat spadło poniżej 600 tys. zł*, WirtualneMedia.pl, 2.11.2021, <https://www.wirtualnemediapl.pl/artykul/radio-nowy-swiat-patronat-spadek-wplat> [dostęp: 1.07.2023].

- Redaktorzy, klimat radia oraz pójście własną drogą to siła Radia Nowy Świat. Podsumowanie kolejnej edycji ankiety RNS*, Patronite, 26.04.2023, <https://patronite.pl/post/47106/redaktorzy-klimat-radia-oraz-pojscie-wlasna-droga-to-sila-radia-nowy-swiat-podsumowanie-kolejnej-edycji-ankiety-rns> [tylko dla patronów, dostęp: 10.07.2023].
- Regner T., *Crowdfunding a monthly income: an analysis of the membership platform Patreon*, „Journal of Cultural Economics” 2021, t. 45, nr 2, s. 133–142.
- Reklama Radia Nowy Świat w wybranych stacjach telewizyjnych*, Patronite, 30.12.2022, <https://patronite.pl/post/42237/reklama-radia-nowy-swiat-w-wybranych-stacjach-telewizyjnych> [dostęp: 10.07.2023].
- Stawiany J., *Radio Nowy Świat bez polityków i reklam*, 22.05.2020, <https://www.press.pl/tresc/61771,radio-nowy-Swiat-bez-politykow-i-bez-reklam> [dostęp: 15.07.2023].
- Trendbook*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/twoje357/audycje/trendbook/> [dostęp: 1.07.2023].
- Van Tassel J., Poe-Howfield L., *Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content*, Focal Press, Kidlington (UK) – Burlington (US) 2010.
- Wesprzyj Radio 357*, Radio357.pl, <https://radio357.pl/lp/wesprzyj-radio-357/> [dostęp: 10.07.2023].

## Raporty

- Badania konsumpcji treści audio. Pomiar: kwiecień–czerwiec 2022. Rynek ogólnopolski*, Krajowy Instytut Mediów, 22.07.2022, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_22-07-2022\\_.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2022/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_22-07-2022_.pdf) [dostęp: 17.07.2023].
- Badania konsumpcji treści audio, I–VI 2023*, Krajowy Instytut Mediów, 14.07.2023, [https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio\\_RYNEK\\_OGOLNOPOLSKI\\_14.07.2023.pdf](https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2023/07/Tracking-audio_RYNEK_OGOLNOPOLSKI_14.07.2023.pdf) [dostęp: 17.07.2023].
- Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Blue Media, Sopot 2020, <https://bluemedias.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].
- Finanse Polaków w czasie pandemii. Badanie postaw i opinii Polaków*, Blue Media, Sopot 2022, <https://bluemedias.pl/baza-wiedzy/badania-i-raporty> [dostęp: 10.07.2023].

Paweł Ptaszek

dr

# Strategia rozwoju gminy a budowa marki miejsca

## Streszczenie

Przedmiotem pracy jest analiza wzajemnej relacji strategii rozwoju gminy i marki miejsca. Pojęcia te – często stosowane na gruncie nauk o zarządzaniu – są względem siebie komplementarne. Marka miejsca stanowi kluczowy element formułowania strategii rozwoju z punktu widzenia budowy przewag konkurencyjnych. Przewagi te można z kolei rozpatrywać jako kluczowe czynniki rozwoju, które mają pozytywny wpływ na kształtowanie marki miejsca. Zagadnienie strategii rozwoju i marki miejsca należy także rozpatrywać przez pryzmat endogenicznych koncepcji rozwoju, a w szczególności koncepcji zależności od ścieżki. Ponadto poddano analizie zewnętrzną i wewnętrzną w stosunku do organizacji terytorialnej funkcję marki miejsca, a także model strategii konkurencyjnej z perspektywy kształtowania marki miejsca.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju lokalnego, marka miejsca, model rozwoju gminy, samorząd terytorialny, koncepcja rozwoju regionalnego, koncepcja zależności od ścieżki

## Strategy of local development and building the place brand

### Abstract

The subject of analysis concerns mutual relations between strategy of local development and place brand. These two concepts are often applied on the field of managements sciences and seems to be complementary. Place brand is the key element of building local strategy, particularly as obtaining competitive advantage. Competitive advantages are in turn key factors of local development which contributes

to identify place brand. Strategy building and place brand can be analysed in view of endogenous concepts of regional development in particular by widely applied path development concept. In addition, the external and internal function of the place brand in relation to the territorial organization was analyzed, as well as the model of competitive strategy from the perspective of shaping the place brand.

**Keywords:** strategy of local development, place brand, model of local development, theory of regional development, path development

## Wprowadzenie

Celem rozdziału jest analiza związku pomiędzy strategią rozwoju gminy a marką miejsca. Cel ten będzie realizowany w trzech aspektach: poznawczym, aplikacyjnym oraz metodologicznym. Cel poznawczy koncentruje się na badaniu związków pomiędzy zasadniczymi pojęciami używanymi na gruncie nauk o zarządzaniu, a szerzej – nauk ekonomicznych, tj. relacji pomiędzy strategią rozwoju i marką organizacji. W przedmiotowym przypadku zakres rozważań zawężony zostanie do analizy szczególnego typu strategii organizacyjnej, tj. strategii rozwoju lokalnego, oraz do marki terytorialnej.

Cel aplikacyjny będzie odnosił się do identyfikacji czynników tworzących określoną wyżej relację strategii samorządowych i kształtowania marki miejsca, a w konsekwencji – do wskazania znaczenia marki miejsca z punktu widzenia strategii rozwoju. Cel metodologiczny służy określeniu właściwej sekwencji kroków badawczych z punktu widzenia realizacji celu poznawczego i aplikacyjnego.

Strategie rozwoju lokalnego stanowią kluczowy element zarządzania strategicznego w samorządzie szczebla lokalnego i regionalnego. Strategiom tym poświęcana jest coraz większa uwaga – tak w teorii, jak i praktyce zarządzania. Jednocześnie rośnie rola świadomego i celowego kształtowania wizerunku miejsca, który stanowi subiektywne wyobrażenie o danej organizacji terytorialnej, mające charakter społecznie ukształtowanych przekonań co do jej atrakcyjności (bądź jej braku).

Oba te pojęcia, tj. strategia rozwoju gminy i marka miejsca, kształtowanie są w procesie tzw. długiego trwania oraz obejmują

nie tylko czynniki *stricte* ekonomiczne, lecz także społeczne i kulturowe. Tak ujmowane zagadnienie sytuuje się na gruncie ekonomii instytucjonalnej, nadającej relacjom ekonomicznym szerszy społeczny, kulturowy, a także historyczny wymiar.

Zaprezentowane powyżej ujęcie marki miejsca z perspektywy zarządzania strategicznego zostanie ograniczone do analizy koncepcji strategicznych w relacji do marki miejsca, a także z punktu widzenia przedstawienia koncepcji rozwoju regionalnego jako wyjaśnienia mechanizmów rozwoju społeczno-gospodarczego. Mając na uwadze całościowy dorobek nauk o zarządzaniu, tematyka ta może być analizowana w szerszej perspektywie, w szczególności konceptualizacji marki miejsca, wspomnianej uprzednio ekonomii instytucjonalnej, a także zarządzania sieciowego (wielopoziomowego). W tej ostatniej koncepcji, będącej w istocie paradygmatem badań w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego, zagadnienie strategii i marki miejsca jest ujmowane z perspektywy interesariuszy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Podmiot strategii, tj. gmina, jest jednym z aktorów tworzących sieć rozwoju, a kreowanie marki miejsca wymaga szerokiej współpracy i współdziałania wielu podmiotów publicznych i niepublicznych.

### Perspektywy powiązań marki miejsca i strategii

Znaczenie marki miejsca można rozpatrywać z 4 perspektyw: zarządzania strategicznego, kompetencji samorządu terytorialnego, percepcji z zewnątrz organizacji oraz wpływu na lokalną społeczność. Takie ujęcie wskazuje na różne wymiary relacji strategii i marki miejsca, a także na nadawanie im różnych znaczeń z punktu widzenia praktyki zarządzania terytorialnego i dorobku nauk o zarządzaniu.

Budowa marki miejsca i formułowanie strategii są procesami. Oba te procesy można analizować z punktu widzenia zarządzania strategicznego, na który składa się faza analityczna, planistyczna i realizacyjna. W fazie analitycznej następuje dekompozycja problemu poprzez przejście od ogólnie zdefiniowanego problemu strategicznego w kierunku jego części składowych, tj. luki strategicznej, struktury celów, analizy szans i zagrożeń rozwojowych.

Tak więc formułowanie strategii nie jest jednorazowym wydarzeniem, lecz jest procesem „stawania się” – etapowego, czasem nieciągłego kształtowania realnej strategii. Podobnie jest z marką miejsca. Raz sformułowana, jest na nowo „tworzona” jako konstrukt społeczny odnoszący się do terytorium.

Rysunek 1. Perspektywa marki miejsca w strategii rozwoju gminy



Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie relacji strategii i marki miejsca należy rozważać także z punktu widzenia kompetencji samorządu terytorialnego. Jak celnie zauważa Michał Kulesza<sup>1</sup>, z punktu widzenia celu i zasad samorządu terytorialnego istotą jego funkcjonowania jest sfera *dominium* komplementarnie uzupełniania przez władcze działanie administracji publicznej (*imperium*). Sfera *dominium* na gruncie kompetencji przejawia się w zasadzie decentralizacji oraz zasadzie swobody organizatorskiej samorządu. W ten sposób zakres polityki lokalnej ulega powiększeniu, a administracja lokalna funkcjonuje w ramach modelu tzw. administracji świadczącej, biorącej odpowiedzialność za zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym. Taka konstrukcja ustrojowa otwiera pole dla strategicznego podejścia do rozwiązywania zagadnień związanych z rozwojem lokalnym i regionalnym. Samorząd staje się kluczowym podmiotem zarządzającym rozwojem – naturalnie przy aktywnym udziale interesariuszy z sektora publicznego i prywatnego.

Jednym z przejawów tak szeroko zakrojonej aktywności samorządu jest budowa spójnego, pozytywnego wizerunku organizacji

<sup>1</sup> M. Kulesza, *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 7–8, s. 7–24.

terytorialnej. Uogólniając temat, strategiczne zarządzanie sprawami publicznymi wymaga długofalowego budowania marki miejsca w oparciu o kluczowe czynniki rozwoju lokalnego. Mając na uwadze ograniczone prawnie i ekonomicznie kompetencje samorządu, zarządzanie strategiczne odbywa się ramach modelu zarządzania sieciowego. W ramach tego modelu samorząd jedynie w części sfer użyteczności publicznej może w sposób władczy, bezpośredni i hierarchiczny oddziaływać na realizację polityk; w innych jest inicjatorem i koordynatorem oraz partnerem do współpracy. Tak zdefiniowany model strategicznego zarządzania sieciowego dla swojej skuteczności wymaga uzupełnienia o kształtowanie pozytywnego wizerunku miejsca, co zmniejsza ekonomiczne i społeczne koszty transakcyjne w ramach sieci współpracy. Tak więc marka miejsca jest podstawowym zasobem kapitału społecznego – ogranicza koszty racjonalnej analizy decyzyjnej z punktu widzenia podmiotów publicznych i prywatnych na rzecz zasady satysfakcjonującego wyboru. W przekonaniu autora takie ujęcie tematu wychodzi naprzeciw zasadzie ekonomizacji podejmowanych decyzji zarządczych, ograniczając ich czas i koszty w szerokim tego słowa znaczeniu.

Trzecią perspektywą jest kwestia percepcji organizacji przez otoczenie. Zgodnie z zasadą analizy systemowej organizację można traktować jako względnie wyodrębniony system posiadający wejście, wyjście, strukturę oraz granice z otoczeniem<sup>2</sup>. Otoczenie organizacyjne postrzega organizację terytorialną z różnych punktów widzenia w zależności od celu, zakresu działania i relacji je łączących. Marka miejsca powinna zmierzać do spójnego, zgodnego z modelem rozwoju postrzegania organizacji terytorialnej z uwagi na cele rozwojowe gminy.

Czwartą wyodrębnioną perspektywą jest wpływ marki miejsca na lokalną społeczność. Zazwyczaj marka miejsca postrzegana jest z punktu widzenia podmiotów zewnętrznych, w szczególności turystów, potencjalnych inwestorów, osób zainteresowanych zmianą miejsca zamieszkania. Jest to perspektywa istotna, lecz z pewnością nie jedyna. Wizerunek marki istotny jest również z punktu widzenia lokalnej społeczności, tzn. jak mieszkańcy, przedsiębiorcy

<sup>2</sup> L. Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 8–10.

czy – szerzej – wewnątrzni interesariusze strategii rozwoju postrzegają własną wspólnotę terytorialną.

## Koncepcje strategii rozwoju gminy a marka miejsca

W dotychczasowej analizie strategia rozwoju gminy ujmowana była homogenicznie jako jednoznacznie zdefiniowane pojęcie odnoszące się do planowania rozwoju lokalnego. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego można wyróżnić cztery zasadnicze sposoby ujmowania strategii organizacyjnej<sup>3</sup>:

- strategia jako plan;
- strategia jako ewolucja;
- strategia jako budowanie przewag konkurencyjnych;
- strategia jako formułowanie kluczowych kompetencji (zasobów).

Takie szerokie ujęcie strategii rozwoju lokalnego pozwala w sposób kompleksowy spojrzeć na zagadnienie marki miejsca.

Rysunek 2. Koncepcje strategii rozwoju lokalnego

Plan	Podejście ewolucyjne	Strategia jako budowanie przewagi konkurencyjnej	Strategia jako poszukiwanie kluczowych kompetencji (zasobów)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizacja</li> <li>• Niska reaktywność</li> <li>• Długofalowość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejście bottom-up</li> <li>• Strategia uwidaczona się ex post</li> <li>• Wysoka reaktywność</li> <li>• Brak długofalowej perspektywy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozycjonowanie w otoczeniu</li> <li>• Perspektywa na zewnątrz</li> <li>• Konkurowanie o zasoby z innymi j.s.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejście endogeniczne</li> <li>• Pytanie o kilka kluczowych czynników rozwoju</li> <li>• Nakierowanie na wewnątrz</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Postrzeganie procesu zarządzania strategicznego przez pryzmat formułowania oficjalnej strategii rozwoju – w formie dokumentu

<sup>3</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 2–225.

planistycznego przyjętego przez organ uchwałodawczy z inicjatywy wójta/burmistrza w toku konsultacji społecznych – jest z pewnością pierwszym i najczęściej spotykanym ujęciem strategii. Kształtowanie marki miejsca w rozumieniu tak pojmowanej strategii jest zespołem powiązanych, spójnych działań z ściśle zarysowanymi kompetencjami. Marka miejsca jest więc wynikiem celowych, strategicznych działań mających prowadzić do z góry przyjętych celów. W takim ujęciu strategia pozostaje długookresowym planem rozwoju, o ścisłej hierarchicznej strukturze. Ujęcie takie jest niejako podstawowe dla rozumienia strategii, lecz nie jedyne i daleko upraszczające rzeczywisty proces zarządzania. Po pierwsze zmienność otoczenia utrudnia (a wręcz uniemożliwia) statyczne długookresowe planowanie na rzecz podejmowania decyzji *ad hoc*, z krótszą perspektywą czasową – abstrahując od długookresowych analiz strategicznych. Tym samym trudno o analogiczne kształtowanie marki miejsca w oparciu o nieadekwatną do otoczenia strategię. Strategia powstaje w sposób emergentny jako wzór (model) wielu czasem sprzecznych decyzji poziomu operacyjnego. Utrudnia to lub wręcz uniemożliwia organizacji terytorialnej budowanie marki miejsca jako spójnego wizerunku trwałego w czasie i względnie niezależnego od bieżących zmian. Marka miejsca analogicznie do strategii kształtowana jest *ex post* jako wynik wielu decyzji układających się w jeden niekoniecznie spójny model decyzyjny. Wydaje się, iż takie podejście bliższe jest rzeczywistym procesom zarządzania strategicznego organizacjami terytorialnymi.

Strategia samorządu może być także ujmowana jako pozycjonowanie organizacji terytorialnej względem otoczenia. Podejście takie ma spore zalety w objaśnianiu rzeczywistych zachowań i decyzji władz publicznych – jednocześnie ma ograniczenia z uwagi na brak konkurencyjnego rynku w sektorze publicznym. Samorządy konkurują ze sobą o zasoby zewnętrzne, w szczególności dotacje rozwojowe, zasoby ludzkie (potencjalnych mieszkańców), inwestorów (firmy lokalizujące działalność) lub lokalizację innych instytucji wzmacniających potencjał społeczno-gospodarczy (uczelnie, ośrodki badawcze, filie urzędów centralnych). Samorządy konkurują także o dostępność komunikacyjną i infrastrukturę techniczną, np. węzły komunikacyjne, budowę dróg. Używając terminologii

właściwej Michaelowi Porterowi<sup>4</sup>, samorządy pozycjonują się względem siebie, by stworzyć miejsce atrakcyjne pod względem prowadzenia działalności gospodarczej, zamieszkania, spędzania wolnego czasu. Model rozwoju gminy jest więc nieodłącznie związany z wyborem i budową przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby wewnętrzne i zewnętrzne.

Kontynuacją wyżej zaprezentowanej koncepcji jest teoria zasobowa organizacji rozwinięta w postaci strategii zasobowej<sup>5</sup>. Zgodnie z tą koncepcją dla uzyskania przewagi konkurencyjnej istotne jest nie tyle pozycjonowanie organizacji względem otoczenia, które z natury rzeczy jest zmienne, ile orientacja na wewnątrz organizacji, tj. na te zasoby organizacyjne, które znajdują się w bezpośredniej bądź pośredniej dyspozycji zarządzających organizacją. W świetle tej koncepcji, formułowanie strategii polega na określeniu kluczowych zasobów dających organizacji względnie trwałą przewagę. Na gruncie zarządzania terytorialnego podejście to oznacza oparcie się na wewnętrznych zasobach, które są lokalne, specyficzne i unikatowe względem innych organizacji terytorialnych. Oznacza to w istocie sformułowanie modelu rozwoju opartego na wewnętrznych potencjałach terytorialnych.

Strategia gminy w ujęciu przewag konkurencyjnych, pozycjonowania i kluczowych zasobów wprowadza nowe treści do rozumienia koncepcji marki miejsca. Po pierwsze, w ujęciu takim marka miejsca może stanowić kluczową kompetencję gminy i określać jej przewagę konkurencyjną. Marka taka może być jedynie subiektywnym wyobrażeniem pozytywnego wizerunku gminy jako miejsca lokalizacji inwestycji, zamieszkania bądź destynacji turystycznej. Z drugiej strony negatywny wizerunek może stanowić istotną przeszkodę w rozwoju mimo istnienia dla niego obiektywnych przesłanek i występowania rzeczywistych przewag konkurencyjnych. Reasumując, marka miejsca będzie kształtowana w oparciu o te czynniki rozwoju, które stanowią terytorialne przewagi konkurencyjne

<sup>4</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 79–91.

## Koncepcje rozwoju regionalnego z perspektywy budowy marki miejsca

Model zarządzania strategicznego rozwojem terytorialnym związany jest z koncepcjami rozwoju regionalnego. Pierwotnym źródłem koncepcji rozwoju regionalnego są teorie lokalizacyjne starające się wyjaśnić przestrzenne uwarunkowania procesów ekonomicznych.

Przestrzeń w rozumieniu ekonomicznym i społecznym stanowi nie tylko przestrzeń geodezyjną, absolutną, dającą się zmierzyć parametrami takimi jak odległość bezwzględna czy długość i szerokość geograficzna. Przestrzeń ekonomiczna cechuje się wielowymiarowością oraz jej względnym i subiektywnym postrzeganiem. Wśród czynników względnego postrzegania przestrzeni należy wymienić siłę i charakter przestrzennych relacji ekonomicznych, bliskość kulturową, dostępność komunikacyjną mierzoną kosztem i czasem przejazdu. Podejście takie znajduje odzwierciedlenie w definicji regionu stanowiącego przedmiot zarządzania rozwojem. Region jest po pierwsze narzędziem analizy; względnie wyodrębnioną jednostką terytorialną, przez pryzmat której można charakteryzować parametry gospodarcze. Po drugie region jest narzędziem działania, tj. instytucją, która za pomocą władz publicznych zarządza rozwojem terytorialnym. Region jako organizacja terytorialna posiada również wizerunek, tj. sposób jej postrzegania przez otoczenie. Z samej istoty definicji wynika, iż wizerunek jest modelem wykształconym na podstawie ocen, często dokonywanych subiektywnie i z punktu widzenia interesów i wartości oceniającego. Z drugiej strony, zadaniem strategii jest obiektywizacja i standaryzacja wizerunku, tak aby marka miejsca była kojarzona w sposób pozytywny i odnoszący się do korzystnych skojarzeń. Strategia winna też dążyć do identyfikacji tych czynników rozwoju (przewag konkurencyjnych), które długofalowo zbudują rozpoznawalność organizacji terytorialnej. Rozpoznawalność i pozytywne skojarzenie marki miejsca będzie natomiast prowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych i skłaniać do wyborów lokalizacyjnych zgodnych z zamierzeniami strategicznymi organizacji terytorialnej, tj. gminy. W ten sposób marka miejsca

pełni podwójnie korzystną funkcję: dla podmiotu zarządzającego oraz dla podmiotu decydującego o wyborze lokalizacji. Z powyższego wynika, iż marka miejsca będzie modelowym wyobrażeniem organizacji terytorialnej odnoszącym się do jakościowych atrybutów organizacji.

Obecnie na gruncie ekonomii rozwoju wykształciło się wiele teorii rozwoju regionalnego, których celem zasadniczym jest opis i wyjaśnienie mechanizmów rozwoju gospodarczego i społecznego w ujęciu lokalnym i regionalnym<sup>6</sup>. Przegląd licznych i często wzajemnie się wykluczających teorii wskazuje, iż kwestia znaczenia marki miejsca w strategii organizacji znajduje najsilniejsze odzwierciedlenie w endogenicznych teoriach rozwoju, w szczególności w koncepcji zależności od ścieżki (*path development*).

Endogeniczne koncepcje rozwoju sprowadzają zagadnienie do aktywnej roli podmiotu (regionu, np. gminy) w kształtowaniu modelu swojego rozwoju. W ich świetle rozwój oparty jest na wewnętrznych, specyficznych czynnikach, a kluczem jest nie unifikacja i uogólnianie czynników rozwoju w skali makro, lecz wręcz przeciwnie – poszukiwanie specyficznych lokalnych przewag konkurencyjnych. W takim ujęciu marka miejsca jest wynikiem relacji pomiędzy kluczowymi czynnikami rozwoju mającymi za zadanie budowanie korzystnego wizerunku jednostki terytorialnej. Korzystny wizerunek ma z kolei wpływ na relację i przepływy wewnątrzorganizacyjne, a także pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Na wstępie wspomniano, iż budowa marki miejsca związana jest z procesem długiego trwania oraz wieloma aspektami wykraczającymi poza zjawiska czysto ekonomiczne. Cechy marki miejsca zdają się mocno powiązane z opisem procesów rozwoju w ujęciu koncepcji ścieżki rozwoju.

---

<sup>6</sup> Zob. P. Churski, *Redefinicja czynników rozwoju regionalnego w świetle megatrendów społeczno-gospodarczych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2018, nr 3 (73), s. 70–98; A. Gałązka, *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*, „Studia BAS” 2017, nr 1(49), s. 9–61.

Tabela 1. Koncepcja zależności od ścieżki a marka miejsca

Główne elementy teorii	Opis	Znaczenie z punktu widzenia marki miejsca
Rola decyzji przeszłych	Obecny stan jest wynikiem wcześniejszych decyzji. Rola kosztów utopionych jako ograniczenia w zmianie ścieżki rozwoju	Marka miejsca, wizerunek miejsca jest związany z wydarzeniami w przeszłości, których skutki w odbiorze społecznym występują w teraźniejszości
Redukcja kosztów transakcyjnych przy decyzjach lokalizacyjnych	Decyzje lokalizacyjne postrzegane są z punktu widzenia teorii ograniczonej racjonalności, będącej w opozycji do teorii racjonalnego wyboru. Decyzja lokalizacyjna jest formą umowy uwzględniającej ograniczenia.	Historycznie ukształtowany wizerunek w procesie długiego trwania zmniejsza ryzyko związane z wyborem lokalizacji, ogranicza koszty, w tym czas analizy decyzyjnej. Marka miejsca stanowi model heurystyczny, częściowo zastępujący racjonalną analizę związaną z wyborem lokalizacji. Pozytywny wizerunek zmniejsza koszty transakcyjne.
Ujęcie szerokie teorii	Obecna sytuacja ekonomiczno-społeczna powinna być analizowana z perspektywy historycznej, z uwzględnieniem odległych, czasem pozornie przypadkowych zdarzeń wyznaczających nową trajektorię rozwoju. Inercja systemu	Podejście instytucjonalne wyznacza perspektywę postrzegania organizacji terytorialnej jako wyniku procesu rozwoju mającego korzenie historyczne.
Ujęcie wąskie	Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o przyczyny wejścia na ścieżkę rozwoju oraz przyczyny utrzymywania się na ścieżce rozwoju	Próba znalezienia kluczowych czynników identyfikujących markę miejsca. Próba wyjaśnienia przyczyn ukształtowania wizerunku organizacji terytorialnej
Podejście procesowe	Zjawiska ekonomiczne powinny być ujmowane w ujęciu procesowym; rozwój jest procesem mającym źródła historyczne, wyznaczającym perspektywę przyszłości.	Kształtowanie marki miejsca jest procesem w różnym stopniu celowym i intencjonalnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Gwosdz, *Koncepcja zależności od ścieżki (path dependence) w geografii społeczno-ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 2004, t. 76, z. 4, s. 433–456; K. Szmigiel-Rawska, *Koncepcja zależności od ścieżki jako narzędzie wyjaśniania w badaniach ekonomicznej geografii politycznej*, „Prace i Studia Geograficzne” 2014, t. 54, s. 149–161.

## Rola marki miejsca w strategii

Z punktu widzenia marki miejsca właściwe będzie ujęcie strategii w rozumieniu pozycjonowania organizacji względem otoczenia na podstawie wewnętrznie istotnych czynników rozwoju. Analogicznie jak w strategii, która łączy materialne, wymierne elementy z sferą wartości i przekonań, marka miejsca stanowi również połączenie elementów materialnych (produktów, usług) i niematerialnych (komunikacji, odczuć, skojarzeń, wartości, przekonań). Marka miejsca nie jest prostą sumą produktów i usług oferowanych na danym terytorium, lecz ma cechy emergentne odnoszące się do interakcji wewnętrznej elementów materialnych oraz subiektywnego ich postrzegania przez otoczenie organizacji. Z tym zaś związana jest sfera wartości, przekonań i ocen, które z natury rzeczy mają subiektywny charakter.

Rysunek 3. Model 5 sił Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.

Jak łatwo zauważyć, markę miejsca postrzega się zazwyczaj z punktu widzenia otoczenia organizacyjnego, co przybliży jej rozumienie do poszukiwania przewag konkurencyjnych w porterskim rozumieniu strategii. Zaprezentowany niżej model 5 sił, określający wpływ otoczenia na konkurencyjność, ma naturalnie ograniczone zastosowanie w przypadku sektora publicznego. Posiadanie przez gminę ugruntowanej, wyrobionej marki miejsca pozwala ograniczyć siłę przetargową konkurencji terytorialnej z punktu widzenia nowych wejść (podobny model rozwoju

lokalnego), substytucyjnych usług (gmin oferujących inny, lecz substytucyjny zakres usług publicznych), siły nabywców (potencjalnych inwestorów, turystów, mieszkańców) oraz siły dostawców (instytucji kooperujących na rzecz rozwoju lokalnego).

Michael Porter w celu pozycjonowania organizacji w sektorze wyróżnia trzy bazowe strategie:

- przywództwa kosztowego,
- zróżnicowania,
- koncentracji na niszy rynkowej.

Z punktu widzenia kształtowania marki miejsca za szczególnie interesujące można uznać dwie z nich, tj. strategię zróżnicowania i strategię koncentracji na niszy. Strategia przywództwa kosztowego w odniesieniu do strategii organizacji terytorialnej oznaczałaby utrzymywanie niskich kosztów usług publicznych, co wydaje się mieć ograniczony wpływ na budowę marki miejsca – jedynie w zakresie decyzji lokalizacyjnych (niskie podatki lokalne, ulgi podatkowe, niskie koszty usług publicznych). Strategia zróżnicowania, określana także strategią przywództwa jakościowego, odnosi się do wyróżniania specyfiką usługi/ produktu lokalnego. Strategia ta jest zgodna z endogenicznym podejściem do rozwoju lokalnego oraz z kształtowaniem w oparciu o takie specyficzne lokalne zasoby przewag konkurencyjnych, które budują ogólny wizerunek organizacji terytorialnej. Również strategia koncentracji na niszy rynkowej wydaje się mieć zastosowanie w relacji do marki miejsca. Strategia ta oznacza budowę modelu rozwoju lokalnego adresowanego do określonych jego interesariuszy. Przykładowo strategia gminy może koncentrować się na pozyskaniu inwestorów prywatnych poprzez tworzenie stref aktywności gospodarczej, ulgi podatkowe, dostępność komunikacyjną, politykę przestrzenną zorientowaną na udostępnianie gruntów pod zabudowę przemysłową lub usługową. Jednocześnie strategia taka pomija lub marginalizuje w sposób celowy i świadomy pozostałe obszary, np. kwestie rozwoju turystyki czy ofert związanych sportem i rekreacją.

Należy także zauważyć, iż zagadnienie marki miejsca związane ze strategią poszukiwania przewag konkurencyjnych mocno akcentuje zewnętrzną funkcję strategii, tj. pozycjonowanie organizacji względem otoczenia. Podejście to jest naturalne z punktu widzenia

strategii konkurencyjnej, pomija jednakże ważne dla istoty funkcjonowania samorządu nakierowanie na rozwój lokalny rozumiany jako podnoszenie jakości usług publicznych dla mieszkańców już zamieszkujących gminę. Dlatego w strategii należy także mocno zaakcentować wewnętrzną funkcję marki miejsca w odniesieniu do samej organizacji terytorialnej i związaną z tym integrację lokalnej społeczności.

Tabela 2. Funkcje marki miejsca w odniesieniu do strategii rozwoju gminy

Funkcja wewnętrzna	Funkcja zewnętrzna
Integracja lokalnej społeczności	Atrakcyjność inwestycyjna
Wzrost możliwości rozwoju	Atrakcyjność turystyczna
Lokalność, specyfika procesów rozwoju	Atrakcyjność miejsca zamieszkania

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zagadnienie budowy marki miejsca w kontekście strategii rozwoju gminy stanowi jeden z obszarów wymagających pogłębionej analizy z punktu widzenia koncepcji teoretycznych, a także praktycznych implikacji. Strategiczne podejście do zarządzania gminą jest obecnie dominującym trendem i wpisuje się w tendencję do uniwersalizacji metod zarządzania, także w odniesieniu do sektora publicznego. Uniwersalizacja ta oznacza potrzebę stosowania teorii zarządzania w odniesieniu do zagadnień związanych z wyzwaniami sektora publicznego, w tym także samorządowego. Mając na względzie wyniki analizy, należy podkreślić konieczność powiązania strategii organizacji terytorialnej z zagadnieniem kreowania marki miejsca. Oba te procesy, choć w rzeczywistości zbieżne i wykazujące podobieństwa, należy traktować jako komplementarne. Co więcej, kształtowanie marki miejsca powinno być elementem strategii rozwoju oraz swoistym pomysłem, koncepcją, na której opiera się model rozwoju gminy. Z kolei sama marka miejsca niepoparta strategią będzie stanowić jedynie slogan, hasło bez treści, w dalszej perspektywie niepełniące swojej prorozwojowej roli.

Jak wykazano powyżej, budowa marki miejsca związana jest w szczególności ze strategią budowania przewag konkurencyjnych

oraz poszukiwania kluczowych czynników, na których oparty jest model rozwoju lokalnego. Próba zastosowania modelu 5 sił Portera do opisu relacji strategii i marki miejsca stanowi kolejną przesłankę wspomnianej wcześniej uniwersalizacji metod zarządzania, także w odniesieniu do sektora publicznego. Umiejętnie budowana marka miejsca, poparta strategią rozwoju, będzie sprzyjać – używając terminologii strategii opartej na przewadze konkurencyjnej – budowaniu łańcucha wartości organizacji terytorialnej. Ponadto pozytywna marka miejsca skłania do podejmowania decyzji lokalizacyjnych (gospodarczych, mieszkaniowych), wzmacnia więzi społeczne i gospodarcze z otoczeniem i sprzyja wewnętrznej integracji organizacji terytorialnej. Słowem, marka miejsca jest korzystna z punktu widzenia długofalowego wzrostu potencjału społeczno-gospodarczego gminy.

## Bibliografia

- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Churski P., *Redefinicja czynników rozwoju regionalnego w świetle megatrendów społeczno-gospodarczych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2018, nr 3 (73), s. 70–98.
- Gałązka A., *Teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego – wybrane teorie, czynniki i bariery rozwoju regionalnego*, „Studia BAS” 2017, nr 1(49), s. 9–61.
- Gwosdz K., *Koncepcja zależności od ścieżki (path dependance) w geografii społeczno-ekonomicznej*, „Przegląd Geograficzny” 2004, t. 76, z. 4, s. 433–456.
- Kulesza M., *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 7–8, s. 7–24.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Onepress, Warszawa 2010.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 79–91.
- Szmigielska-Rawska K., *Koncepcja zależności od ścieżki jako narzędzie wyjaśniania w badaniach ekonomicznej geografii politycznej*, „Prace i Studia Geograficzne” 2014, t. 54, s. 149–161.

