

Wiedza  
Gospodarka  
Społeczeństwo



# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PERSPEKTYWY I WYZWANIA

Redakcja naukowa

Janusz Nesterak, Agata Niemczyk, Zofia Gródek-Szostak



Institut Nauk Ekonomicznych  
Polskiej Akademii Nauk



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

# **WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO**

---

**ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ: PERSPEKTYWY I WYZWANIA**





Instytut Nauk Ekonomicznych  
Polskiej Akademii Nauk



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

# WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

---

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ: PERSPEKTYWY I WYZWANIA

Redakcja naukowa

**Janusz Nesterak, Agata Niemczyk, Zofia Gródek-Szostak**

Warszawa 2024



Wydawca  
Instytut Nauk Ekonomicznych PAN  
00-330 Warszawa, ul. Nowy Świat 72  
www.inepan.pl, e-mail: inepan@inepan.pl

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzenci  
**Marta Kołodziej-Hajdo, Jolanta Walas-Trębacz, Renata Winkler**

Na okładce  
**Zdjęcie z freepik.com**

Skład i łamanie tekstu  
**Kornelia Błaszczuk**

ISBN 978-83-68039-07-8 (wersja elektroniczna pdf)

Wydanie I

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
<b>CZĘŚĆ I</b> <b>WIELOWYMIAROWY ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ</b>	
<b>Rozdział 1</b> <b>Klaudiusz Świątek</b> CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I STAN ICH REALIZACJI W POLSCE .....	13
<b>Rozdział 2</b> <b>Wiktoria Wojnarowska</b> BUSINESS PROCESS MANAGEMENT W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	24
<b>Rozdział 3</b> <b>Magdalena Nesterak</b> MAPOWANIE PROCESÓW JAKO KLUCZOWE NARZĘDZIE OPTIMALIZACJI ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....	38
<b>Rozdział 4</b> <b>Klaudiusz Świątek, Julita Janik</b> MODA NA ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W GOSPODARCE, A POSTRZEGANIE JEGO ZNACZENIA PRZEZ MŁODE POKOLENIE .....	48
<b>Rozdział 5</b> <b>Weronika Hyjek</b> PRACA ZDALNA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU KARIERY ZAWODOWEJ KOBIET POKOLENIA Y .....	60
<b>Rozdział 6</b> <b>Jakub Grzegorz Mazur, Michał Gerus</b> RAPORTOWANIE SPÓŁEK GIEŁDOWYCH: KONTEKST IMPLEMENTACJI DYREKTYWY CSR (CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE) .....	74
<b>Rozdział 7</b> <b>Natalia Łukaszczyk</b> ZWIĘKSZANIE ŚCIĄGALNOŚCI PODATKU OD TOWARÓW I USŁUG JAKO METODA POZYSKIWANIA ŚRODKÓW NA FINANSOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W POLSCE .....	83

**CZĘŚĆ II RYNKI BRANŻOWE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**

<b>Rozdział 8</b>	<b>Monika Pierwoła, Daria Barcik</b> ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ TURYSTYKI – KWESTIE SPOŁECZNE, EKONOMICZNE I ŚRODOWISKOWE POSTRZEGANE PRZEZ MIESZKAŃCÓW KRAKOWA .....	99
<b>Rozdział 9</b>	<b>Tomasz Iskrzycki</b> SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W KLUBACH SPORTOWYCH NA PRZYKŁADZIE CRACOVII I REALU MADRYT .....	114
<b>Rozdział 10</b>	<b>Łukasz Kmieć</b> ZRÓWNOWAŻONE CERTYFIKOWANE BUDYNKI JAKO TREND NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI W POLSCE W DOBIE POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU .....	125
<b>Rozdział 11</b>	<b>Szymon Głownia, Jakub Reperowicz</b> WPROWADZANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ NA RYNKU MOTORYZACYJNYM W DOBIE PRZEMIAN ENERGETYCZNYCH I EKOLOGICZNYCH .....	137

**CZĘŚĆ III MAŁOPOLSKA I KRAKÓW A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**

<b>Rozdział 12</b>	<b>Karolina Kulisiewicz, Aina Kristina Hoppe</b> SMART CITY – WYZWANIA I BARIERY W OBLCZU ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE RÓŻNYCH KRAJÓW .....	153
<b>Rozdział 13</b>	<b>Natalia Valdes-Niemiec, Kamila Korbaś</b> EDUKACJA I ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA JAKO KLUCZOWE CZYNNIKI W PROMOWANIU ODPOWIEDZIALNEJ KONSUMPCJI ENERGII W MAŁOPOLSCE .....	163
<b>Rozdział 14</b>	<b>Justyna Janik</b> SZANSE I WYZWANIA ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO W KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE MIASTA KRAKOWA .....	173
<b>Rozdział 15</b>	<b>Kinga Kudroń</b> ROLA PUBLICZNYCH TERENÓW ZIELENI W KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU MIASTA NA PRZYKŁADZIE KRAKOWA ....	185
<b>Rozdział 16</b>	<b>Marcin Burda, Bartosz Babuła</b> TRANSPORT PUBLICZNY W MIASTACH W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU. PRZYPADK MIASTA KRAKOWA .....	198
	Autorzy .....	209
	Spis tabel .....	211
	Spis rysunków .....	213

## Wstęp

---

Zrównoważony rozwój jest koncepcją, która od kilku lat zyskuje na znaczeniu, stając się kluczowym elementem strategii na poziomie globalnym i lokalnym. Obejmuje ona działania mające na celu harmonijne połączenie wzrostu gospodarczego, ochrony środowiska oraz sprawiedliwości społecznej. Wdrażanie zrównoważonego rozwoju wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy – od rządów, przez przedsiębiorstwa, aż po lokalne społeczności. Jest to proces, który nie tylko odpowiada na bieżące potrzeby, ale także chroni zasoby i możliwości przyszłych pokoleń.

„Zrównoważony rozwój: perspektywy i wyzwania” to monografia, która kompleksowo analizuje różnorodne aspekty tego zagadnienia, podkreślając znaczenie współpracy między różnymi interesariuszami. Składająca się z trzech części książka przedstawia zarówno teoretyczne, jak i praktyczne podejście do zrównoważonego rozwoju, uwzględniając opinie studentów, przedsiębiorstw oraz lokalnych społeczności. Każdy rozdział oferuje wgląd w specyficzne wyzwania i możliwości związane z wdrażaniem zrównoważonego rozwoju w różnych sektorach i regionach, wskazując na istotne kroki, które już zostały podjęte, oraz na wyzwania wymagające innowacyjnych rozwiązań.

Praca ta jest efektem współpracy studentów i uczestników XVI Międzynarodowej Konferencji Naukowej Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie CMQ2024, która odbyła się 23 maja 2024 roku w murach Uniwersytetu pod hasłem „Młodzi wobec zrównoważonego rozwoju”. Niniejsza praca stanowi źródło wiedzy i inspiracji dla wszystkich, którzy dążą do harmonijnego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Część pierwsza niniejszej monografii, zatytułowana „Wielowymiarowy zrównoważony rozwój”, skupia się na wieloaspektowym podejściu do tego zagadnienia, analizując jego realizację w różnych sektorach oraz ukazując różnorodność perspektyw i wyzwań związanych z wdrażaniem zrównoważonego rozwoju.

Rozdział pierwszy koncentruje się na celach zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs) i ich realizacji w Polsce. Wskazuje na postępy, ale także na obszary wymagające intensywniejszych działań. Przedstawione dane i analizy pozwalają na zrozumienie, w jakim stopniu Polska zbliża się do osiągnięcia tych globalnych celów i jakie przeszkody jeszcze stoją na tej drodze. W rozdziale drugim omawiamy zastosowanie zarządzania procesami biznesowymi (Business Process Management – BPM) w nowoczesnych przedsiębiorstwach. BPM stanowi narzędzie, które pozwala na optymalizację działalności firm, wpływając tym samym na ich efektywność oraz zdolność do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Kolejny, trzeci rozdział, skupia się na mapowaniu procesów jako kluczowym narzędziu optymalizacji zarządzania w przedsiębiorstwie. Mapowanie procesów umożliwia lepsze zrozumienie i monitorowanie działań w firmie, co przekłada się na zwiększenie jej konkurencyjności oraz elastyczności w obliczu dynamicznych zmian. Rozdział czwarty bada, jak zrównoważony rozwój jest postrzegany przez młode pokolenie oraz jak moda na tę koncepcję wpływa na gospodarkę. Młodzi ludzie, jako przyszli liderzy i decydenci, odgrywają kluczową rolę w promowaniu i realizacji idei zrównoważonego rozwoju. Ich postawy i działania mogą znacząco przyczynić się do zmian społeczno-gospodarczych. W piątym rozdziale analizujemy wpływ pracy zdalnej na rozwój kariery zawodowej kobiet z pokolenia Y. Praca zdalna, zyskująca na popularności w ostatnich latach, szczególnie podczas pandemii COVID-19, okazała się istotnym czynnikiem wspierającym równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Rozdział szósty poświęcony jest z kolei zmianom w raportowaniu spółek giełdowych wynikającym z implementacji Dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Nowe regulacje wymuszają większą przejrzystość i odpowiedzialność w kwestiach zrównoważonego rozwoju, co ma na celu lepsze informowanie inwestorów oraz innych interesariuszy o działaniach podejmowanych przez spółki. Siódmy rozdział, omawia zagadnienie ściągalności podatku od towarów i usług. Jest to o tyle istotne, że wzrost efektywności systemu podatkowego może dostarczyć dodatkowych funduszy na realizację projektów proekologicznych i społecznych, przyczyniając się do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju.

Druga część monografii, zatytułowana „Rynki branżowe a zrównoważony rozwój”, skupia się na analizie zrównoważonego rozwoju w kontekście różnych sektorów gospodarki. Autorzy rozdziałów tej części badają, jak różne branże adaptują się do wymogów zrównoważonego rozwoju oraz jakie strategie i praktyki wdrażają, aby sprostać współczesnym wyzwaniom społecznym, ekonomicznym i środowiskowym. Rozdział ósmy koncentruje się na zrównoważonym rozwoju turystyki, uwzględniając kwestie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe z perspektywy mieszkańców Krakowa. Turystyka, będąca istotnym elemen-

tem gospodarki miasta, musi balansować między korzyściami ekonomicznymi a wpływem na lokalne społeczności i środowisko. W rozdziale dziewiątym omawiana jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w klubach sportowych na przykładzie Cracovii i Realu Madryt. Sport, jako sektor o dużym wpływie społecznym, może odgrywać kluczową rolę w promowaniu wartości zrównoważonego rozwoju. Rozdział dziesiąty porusza temat zrównoważonych certyfikowanych budynków jako trendu na rynku nieruchomości w Polsce. W dobie polityki zrównoważonego rozwoju, budownictwo ekologiczne zyskuje na znaczeniu, wpływając na kształtowanie bardziej odpowiedzialnych i przyjaznych środowisku przestrzeni miejskich. Rozdział jedenasty skupia się na zarządzaniu innowacjami na rynku motoryzacyjnym w dobie przemian energetycznych. Przemysł motoryzacyjny, będący jednym z kluczowych sektorów gospodarki, stoi przed wyzwaniem transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju. Rozdział ten analizuje, jak innowacje technologiczne i zmiany w zarządzaniu wpływają na ten rynek oraz jakie są perspektywy i wyzwania związane z przejściem na bardziej zrównoważone źródła energii.

Trzecia część monografii, zatytułowana „Małopolska i Kraków a zrównoważony rozwój”, skupia się na analizie działań i strategii zrównoważonego rozwoju realizowanych w Małopolsce i Krakowie. Region ten, ze względu na swoje dynamiczne rozwijające się gospodarczo i społecznie środowisko, stanowi interesujący przykład wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju w praktyce miejskiej i regionalnej. Rozdział dwunasty analizuje koncepcję smart city, ukazując jej szanse i zagrożenia w kontekście zrównoważonego rozwoju na przykładzie różnych krajów. Smart city to idea miasta inteligentnego, które wykorzystuje nowoczesne technologie do poprawy jakości życia mieszkańców i efektywności zarządzania zasobami. Rozdział ten przybliży, jak różne kraje implementują te technologie, jakie korzyści z tego wynikają oraz jakie potencjalne zagrożenia mogą się pojawić. W rozdziale trzynastym poruszana jest kwestia edukacji i świadomości społecznej jako kluczowych czynników promowania odpowiedzialnej konsumpcji energii w Małopolsce. Zrównoważone korzystanie z energii jest jednym z fundamentów zrównoważonego rozwoju, a świadomość społeczna odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw i zachowań proekologicznych. Autorki badają sposoby w jaki edukacja i kampanie informacyjne mogą przyczynić się do zwiększenia odpowiedzialności energetycznej w regionie. Rozdział czternasty koncentruje się na szansach i wyzwaniach zagospodarowania przestrzennego w koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie miasta Krakowa. Planowanie przestrzenne, które uwzględnia zasady zrównoważonego rozwoju, może znacząco wpłynąć na jakość życia mieszkańców, ochronę środowiska i efektywność wykorzystania zasobów. Autorka analizuje sposoby w jaki Kraków radzi

sobie z tymi wyzwaniami i jakie innowacyjne rozwiązania są wprowadzane. W rozdziale piętnastym omawiana jest rola publicznych terenów zieleni w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta na przykładzie Krakowa. Tereny zielone pełnią wiele funkcji, od rekreacyjnych po ekologiczne i są kluczowym elementem zrównoważonej urbanistyki. Autorka bada, jak zarządzający miastem Kraków zarządzają swoimi terenami zielonymi, jakie inicjatywy są podejmowane w celu ich ochrony i rozwoju oraz jakie korzyści przynoszą mieszkańcom. Szesnasty rozdział, skupia się na transporcie publicznym w miastach w kontekście zrównoważonego rozwoju, z naciskiem na przypadek Krakowa. Efektywny i ekologiczny transport publiczny jest niezbędny do zmniejszenia emisji zanieczyszczeń i poprawy jakości życia w miastach. Autorzy analizują strategie wprowadzane w Krakowie, służące transportowi publicznemu dla bardziej zrównoważonego i przyjaznego mieszkańcom.

Redaktorzy monografii pragną serdecznie podziękować recenzentom: Marcie Kołodziej-Hajdo, Jolancie Walas-Trębacz oraz Renacie Winkler za ich cenny wkład w tworzenie i merytoryczne kształtowanie niniejszej publikacji. Zawartość tej pracy nie tylko stanowi źródło wiedzy dla obecnych studentów, ale również inspirację dla kolejnych roczników studentów, którzy chcą rozwijać swoje kompetencje badawcze.

*Janusz Nesterak, Agata Niemczyk, Zofia Gródek-Szostak*

**CZĘŚĆ I** **WIELOWYMIAROWY ZRÓWNOWAŻONY  
ROZWÓJ**





# Cele zrównoważonego rozwoju i stan ich realizacji w Polsce

---

Klaudiusz Świątek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu

## 1. Wprowadzenie

Rezolucja przyjęta przez szereg krajów, w tym również Polskę w roku 2015 zakładała realizację, ale również ostatecznie finalizację przynajmniej części z 17 przyjętych, głównych celów w zakresie zrównoważonego rozwoju do roku 2030. Rok ten nie jest przypadkowy, gdyż oszacowano, że brak osiągnięcia konkretnych zamierzeń w zakresie realizacji części założonych celów może doprowadzić do nieodwracalnych zmian w środowisku. Głównym celem rozdziału jest oszacowanie możliwości i starań Polski w zakresie realizacji poszczególnych celów zrównoważonego rozwoju.

## 2. Istota zrównoważonego rozwoju i jego cele

Zrównoważony rozwój to nie tylko pięknie wybrzmiewające hasło, jest to w głównej mierze idea, która w swojej istocie zawiera szereg działań i celów mających na uwadze interes każdej żywej istoty oraz środowiska, w którym się znajduje. Najczęściej spotykaną definicją zrównoważonego rozwoju z pewnością będzie ta, która mówi o przyjmowaniu, szukaniu takich rozwiązań, które gwarantują wzrost gospodarczy, zaspokajaniu potrzeb współczesnych społeczności, przy równoczesnym dbaniu o nie zmniejszanie możliwości realizacji potrzeb przyszłych pokoleń (Kosiek, 2015, s. 233–244; Zrównoważony rozwój, 2024). Definicja ta choć poprawna, to nie odnosi się w sposób bezpośredni do kwestii środowiskowych, które to w głównej mierze przyczynią się właśnie do spełniania potrzeb przyszłych pokoleń, gdyż nadmierna, destrukcyjna eksploatacja środowiska naturalnego przez człowieka, może w drastyczny sposób ograniczyć te możliwości. Ciągły wzrost populacji ludzi, skutkuje ciągłym wzrostem w zakresie konsumpcji towarów i usług, wydobywaniu paliw kopalnych, maso-

wemu wytwarzaniu różnego rodzaju wyrobów, przez co generowane są i kumulowane ogromne ilości odpadów, które to niszczą całe ekosystemy, od których jesteśmy zależni w naszej biologicznej egzystencji (Skowroński, 2006, s. 47–57). Należałoby zatem przekształcić najczęściej spotykaną definicję zrównoważonego rozwoju, tak aby podkreślała znaczenie poszanowania walorów i zasobów środowiskowych. Zmodyfikowane określenie zrównoważonego rozwoju można by zatem przedstawiać jako rozwój, zakładający osiągnięcie ciągłego wzrostu gospodarczego, zachowującego równowagę poprzez umożliwienie realizacji potrzeb współczesnych pokoleń, wszystkich grup społecznych, a tym samym włączenie ich udziału w tymże wzroście, przy jednoczesnym zachowaniu poszanowania dla środowiska naturalnego, ograniczania negatywnego wpływu na jego walory i próbę przywrócenia bioróżnorodności, który poprzez te działania zadba o nie ograniczanie możliwości realizacji potrzeb przyszłych pokoleń. Tak przedstawiona definicja zrównoważonego rozwoju pozwala w sposób bardziej rozbudowany, ale również i bardziej konkretny przedstawić to, czego powinien dotyczyć.

W rezolucji przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych, zakładano finalizację postawionych celów w roku 2030. Ponadto przyjęto, że w okresie 15 lat uda się osiągnąć poszczególne cele. Przy realizacji każdego rodzaju projektu, należy dla każdego celu określić czas na jego wykonanie, oszacować długość jego trwania (Pietras & Szmit, 2003, s. 41–44). Jest to element, który stawia granicę i jest także motywatorem do osiągnięcia zakładanych celów. W przypadku kwestii środowiskowej brak poprawy w zakresie niektórych aspektów, może przynieść nieodwracalne w skutkach zmiany. Dlatego też rok 2030 na podstawie aktualnych wówczas danych został oszacowany jako najbardziej odpowiedni. Niestety jednak perspektywa długookresowa, w tym wypadku aż 15 letnia jest trudna, albo niemalże nie do przewidzenia, zwłaszcza spoglądając na ogół z obecnej perspektywy, gdyż w przeciągu ostatnich kilku lat mieliśmy do czynienia z globalną pandemią, czy chociażby aktualnie toczącą się w Europie wojną Rosji przeciwko Ukrainie. Wszystkie te zdarzenia nieoczekiwane, odciągają uwagę od tematyki zrównoważonego rozwoju, przyczyniają się do oddalania w czasie realizacji przyjętych celów, oraz są powodem ponoszenia kosztów przez jednostki, których dotyczą. Dlatego też perspektywa roku 2030 na dzień dzisiejszy może wydawać się niemożliwa do spełnienia, przez wszystkie zobowiązane państwa. Sukces w wypełnianiu działań na poziomie jednostki nie jest niestety sukcesem na skalę globalną, dlatego zjednoczenie i wspólna walka na rzecz osiągania celów zrównoważonego rozwoju jest tak ważna i powinna być priorytetowa z perspektywy głów państwa. Wszystkie cele są ważne, zatem należyłym działaniem jest skupienie się na próbie realizacji nie tylko kilku z nich,

a wszystkich równomiernie. Agenda zawiera 17 celów zrównoważonego rozwoju, które można podzielić na pięć głównych obszarów:

- ludzie,
- planeta,
- dobrobyt,
- pokój,
- partnerstwo.

Każdy natomiast cel ma w sobie określone zadania, których może podjąć się każdy bez względu na status społeczny, gdyż większość z nich nie niesie za sobą potrzeby ponoszenia wydatków (Kampania 17. celów, 2023). Działania, których podjąć można się każdego dnia jest aż 170. Wszyscy są odpowiedzialni za pomyślne przekształcanie świata, dlatego też wszyscy powinni wdrożyć choćby kilka dobrych praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju do swojego życia. W tabeli 1.1 przedstawiono wszystkie cele zrównoważonego rozwoju oraz przykładowe działania, których można się w ramach nich podjąć.

Tabela 1.1. Cele i działania zrównoważonego rozwoju

Lp.	Cel	Główne założenie	Działania na rzecz realizacji
1.	Koniec z ubóstwem	Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie	Spakuj zbędne produkty spożywcze o długim okresie przydatności i przekaz je do banku żywności
2.	Zero głodu	Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważonego rolnictwo	Wspieraj miejscowych rolników i kupuj produkty spożywcze na targach
3.	Dobre zdrowie i jakość życia	Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt	Jedz zdrowo i pij dużo wody. Bądź aktywny. Wychodź na spacerzy w trakcie przerwy obiadowej lub dojeżdżaj do pracy rowerem
4.	Dobra jakość edukacji	Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie	Podkreślaj, jak ważna jest edukacja, ponieważ ludzie często nie widzą wymiernych korzyści z pogłębiania wiedzy
5.	Równość płci	Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt	Dawaj dobry przykład dzieciom i ucz je, że decyzje należy podejmować wspólnie, a nie przez przedstawiciela jednej płci
6.	Czysta woda i warunki sanitarne	Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi	Zakręcaj kran podczas mycia zębów
7.	Czysta i dostępna energia	Zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie	Używaj energooszczędnych żarówek i sprzętu domowego o niskim zużyciu energii
8.	Wzrost gospodarczy i godna praca	Promować stabilny, zrównoważony i inkluzyjny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi	Stwórz system motywujący pracowników do osiągnięcia lepszych wyników. Pamiętaj, że ludzie pozytywnie reagują na nagrody

cd. tabeli 1.1. Cele i działania zrównoważonego rozwoju

Lp.	Cel	Główne założenie	Działania na rzecz realizacji
9.	Innowacyjność, przemysł, infrastruktura	Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność	Bądź dobrze poinformowany o najnowszych technologiach i innowacjach
10.	Mniej nierówności	Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami	Szanuj ludzi, którzy myślą inaczej niż Ty
11.	Zrównoważone miasta i społeczności	Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu	Zadbaj, by ogólnodostępna informacja publiczna była jasna i klarowna. Korzystaj z transportu publicznego, rowerów miejskich i innych środków transportu przyjaznych dla środowiska
12.	Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja	Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji	Nie trzymaj ubrań i innych przedmiotów, których nie używasz. Przekaż je potrzebującym
13.	Działania w dziedzinie klimatu	Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom	Korzystaj z toreb wielokrotnego użytku na zakupy
14.	Życie pod wodą	Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony	Używaj mniej plastiku, który często kończy w oceanach i morzach, powodując śmierć zwierząt morskich
15.	Życie na lądzie	Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej	Kompostuj odpady. Wspiera to bioróżnorodność, wzbogaca glebę i ogranicza zapotrzebowanie na nawozy chemiczne
16.	Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje	Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu	Wypowiadaj głośno swoje zdanie i bierz udział w wyborach.
17.	Partnerstwa na rzecz celów	Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju	Dziel się zadaniami i odpowiedzialnością ze wszystkimi członkami rodziny i z przyjaciółmi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kampania 17. celów; Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015, s. 15–17; Perception Change project ONZ, 2016, s. 1–40).

Jak można zauważyć wiele z działań skupia się na rozpowszechnianiu informacji oraz wiedzy z zakresu zrównoważonego rozwoju. Jest to podstawowe i z pewnością najważniejsze zadanie ze wszystkich. Edukowanie oraz informowanie z zakresu celów zrównoważonego rozwoju pozwala docierać i przekonywać osoby nieświadome, które nie miały styczności z pojęciem zrównoważonego rozwoju. Można również trafić w ten sposób na osoby, które miały, bądź mają negatywne odczucia, co do kwestii zrównoważonego rozwoju ze względu na wielość istniejących nieprawdziwych w tym aspekcie informacji, czy też ze względu na nagłaśnianie spraw jednostek stosujących greenwashing,

czyli podejmowania działań pozornie dobrych dla środowiska naturalnego lub uwydatniających jedną określoną dobrą dla środowiska cechę, przy równoczesnym tuszowaniu elementów negatywnych (de Freitas Netto et al., 2020, s. 1–12). Edukacja i dementowanie fałszywych informacji jest kluczem do sukcesu, jakim jest osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju. Za pomocą tych prostych działań można zmienić myślenie wielu ludzi, którzy sami być może w późniejszym czasie zaimplementują dobre praktyki, działania do swojego codziennego życia wspomagające postęp w realizacji celów. Za pomocą tych prostych podejmowanych codziennie działań wpłyną między innymi na poprawę jakości zarówno swojego życia, zdrowia, ale również zadbają o wszystkich dookoła.

### 3. Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w Polsce

Polska jako jeden z krajów członkowskich ONZ oraz jako jeden z aż 193 państw również przyjęła rezolucję i zadeklarowała podjęcia się realizacji tychże celów, dostarczania poparcia oraz chęci poprawy dobrostanu środowiska naturalnego. Na uwagę zasługuje fakt, iż Polska w swej konstytucji zakłada kwestię ochrony środowiska, kierując się właśnie zasadą zrównoważonego rozwoju (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku).

Istnieje wiele raportów, statystyk, danych dotyczących realizacji celów zrównoważonego rozwoju przedstawianych przez poszczególne kraje na podstawie konkretnych wskaźników takich jak np. wskaźnik ubóstwa. Jeden z prezentowanych raportów Sustainable Development Goals stawia Polskę w czołówce, jeżeli chodzi o wypełnianie celów zrównoważonego rozwoju, bo aż na 9. miejscu ze 193. Wyżej znajdują się od 1. miejsca: Finlandia, Szwecja, Dania, Niemcy, Austria, Francja, Norwegia oraz Czechy. Krajom zostały przydzielone ogólne oceny, mierzące całkowity postęp w osiąganiu celów, w skali od 0 do 100, które można interpretować jako % realizacji celów zrównoważonego rozwoju, gdzie 100 oznacza osiągnięcie wszystkich celów. Wyniki ogólne wykazują wysoce optymistyczny scenariusz, gdyż z przedstawionego rankingu widać, że na 166 krajów, w których poszczególne dane zostały zebrane, aż 150 z nich dostało ocenę ogólną powyżej 50. Finlandia znajdująca się na szczycie rankingu uzyskała wynik 86.76, co sugeruje, iż jest bardzo bliska finalizacji wszystkich założonych celów. Również Polska w tymże zestawieniu może poszczycić się wysokim wynikiem, bo wynosi on aż 81.80, wskazuje to z początku na niemalże końcowy etap realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez Polskę (Sustainable Development Report, 2023). Ze szczegółowego raportu dotyczącego Polski, możemy dowiedzieć się jak realnie wygląda postęp w wykonywaniu poszczególnych celów. W tabeli 1.2

przedstawiono opis postępu w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez Polskę (dane na 2023 rok).

Tabela 1.2. Opis postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez Polskę

Cel	Stopień realizacji	Opis postępów
1.	Osiągnięty	Widoczny dalszy postęp w utrzymaniu zrealizowanego celu
2.	Stagnacja	Widoczny brak postępów, stagnacja, mały przyrost poniżej 50% wymaganego wzrostu
3.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu, istnieją istotne wyzwania
4.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu
5.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu
6.	Wzrost	Widoczny wzrost, na dobrej drodze do osiągnięcia i utrzymania celu
7.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu, istnieją istotne wyzwania
8.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu
9.	Wzrost	Widoczny wzrost, na dobrej drodze do osiągnięcia i utrzymania celu, ale wciąż istnieją istotne wyzwania
10.	Wzrost	Widoczny wzrost, na dobrej drodze do osiągnięcia i utrzymania celu
11.	Stagnacja	Widoczny brak postępów, stagnacja, mały przyrost poniżej 50% wymaganego wzrostu
12.	Stagnacja	Widoczny brak postępów, stagnacja, mały przyrost poniżej 50% wymaganego wzrostu
13.	Stagnacja	Widoczny brak postępów, stagnacja, mały przyrost poniżej 50% wymaganego wzrostu
14.	Słaby wzrost	Widoczny umiarkowany postęp, niewystarczający do osiągnięcia celu
15.	Osiągnięty	Wzrost może nie być wystarczający do utrzymania poziomu realizacji celu
16.	Stagnacja	Widoczny brak postępów, stagnacja, mały przyrost poniżej 50% wymaganego wzrostu
17.	Wzrost	Widoczny wzrost, na dobrej drodze do osiągnięcia i utrzymania celu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Sustainable Development Report, 2023).

Jak można wywnioskować, choć pozycja Polski w rankingu ogólnym znajduje się bardzo wysoko i wskazuje na realizację celów zrównoważonego rozwoju na poziomie niemal 82%, niestety ta ocena nie jest jednoznaczna z postępem i możliwościami w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju do planowanego roku 2030. Zdecydowana większość celów wykazuje słabe, niewystarczające wartości wzrostu na rok 2023, do osiągnięcia, czy też utrzymania „zrealizowanych” już celów zrównoważonego rozwoju. Rozważając możliwe scenariusze oraz perspektywę dalszą dotyczącą możliwości realizacji tychże celów przez Polskę, należy pamiętać oraz zwrócić szczególną uwagę, nie tylko na zdarzenia otoczenia bliższego wewnątrz kraju, ale również na sytuację otoczenia dalszego, makroekonomicznego obrazu sytuacji globalnej. Duży wpływ na stagnację, czy ewentualne spadki w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju miały zdarzenia takie jak pandemia, czy wciąż toczący się konflikt zbrojny na wschodzie Europy, które to nie tyle co odciągają uwagę od kwestii zrównowa-

zonego rozwoju, ze względu na swoją wagę, jako problem aktualny, ale również przyczyniły i wciąż przyczyniają się do ponoszenia przez poszczególne państwa kosztów przeciwdziałania im, czy stabilizacji sytuacji w kraju. Myśląc w kategoriach idealnego porządku, w którym brak konfliktów oraz globalnych zdarzeń zagrażających wykonaniu celów zrównoważonego rozwoju, z pewnością równie problematyczna okazałaby się realizacja przez Polskę wszystkich celów, ze względu na wciąż małą świadomość wagi problemu nie tyle przez zwykłych obywateli, ale przez osoby publiczne czy media, które niejednokrotnie bagatelizują kwestie dotyczące chociażby ochrony środowiska naturalnego. Takie podejście niestety wpływa na postrzeganie kwestii zrównoważonego rozwoju przez społeczeństwo, przez co szerzone dalej są błędne i negatywne hasła, które to przekonywać mają o braku istotności poruszanych kwestii, za czym idzie brak potrzeby osiągnięcia poszczególnych celów, czy podejmowania się określonych działań.

Zagłębiając się dalej w przedstawione na stronie [dashboards.sdgindex.org](https://dashboards.sdgindex.org) (Sustainable Development Report) dane można doszukać się informacji dotyczącej możliwości w zakresie realizacji celów globalnie do planowanego roku 2030. Dane dotyczące poziomu wykonania-celów przez zobowiązane kraje przedstawiają się następująco:

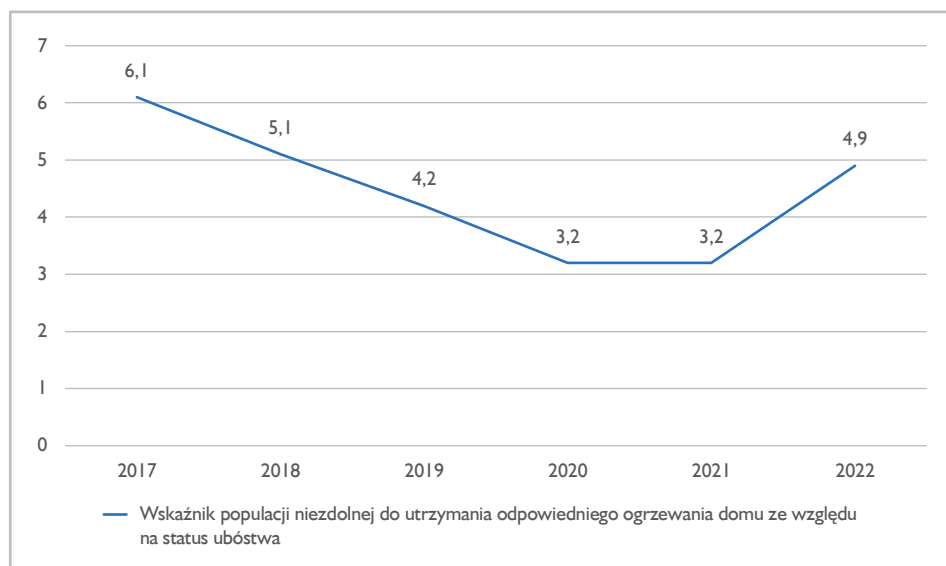
- 15% wykazuje regres, spadek w zakresie realizacji poszczególnych celów,
- 18% wykazuje osiągnięcie lub bycie na dobrej drodze do osiągnięcia i utrzymania realizacji,
- 67% natomiast wykazuje znaczące ograniczenia lub też stagnację.

W przełożeniu na wcześniej wspomnianą sytuację, realizacja celów w Polsce jest na niemal tym samym poziomie co globalnie, natomiast w kwestii polskiej występuje brak regresu w ramach realizacji celów. Choć w rankingu globalnym wyniki wyglądają obiecująco, zagłębiając się w poszczególne analizy krajów, jak chociażby w przypadku Polski, widać znaczące problemy w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Sytuacja postępu globalnego podkreśla tylko i wyłącznie, iż realizacja celów do roku 2030 będzie niemożliwa do wykonania, szczególnie w warunkach dalszej eskalacji problemów globalnych. Również w raporcie ONZ możemy przeczytać, iż cele, których postęp już w 2019 roku był zbyt wolny, nadal nie przyspieszyły tempa, a dla innych zmiany idą w złym kierunku. Występujące w ostatnich latach kryzysy zniweczyły lata postępu, nie są to zdarzenia niezależne, bowiem wpływają na wiele aspektów środowiskowych, ekonomicznych, ale również i społecznych, gdzie każdy z nich oddziałuje na siebie wzajemnie (Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, 2023, s. 1–21).

Posługując się bardziej namacalnymi danymi, można przyjrzeć się dokładnym wskaźnikom, którym przypisane są wartości liczbowe/procentowe chociażby te zaprezentowane na platformie Eurostat. Wskaźnik populacji, niezdolnej do



utrzymania odpowiedniego ogrzewania domu ze względu na status ubóstwa, który w dzisiejszych czasach może wydawać się czymś abstrakcyjnym, niestety dla wielu ludzi jest to problem codzienny. W latach przed pandemią widoczny był coroczny spadek wartości, który wskazywał na poprawę sytuacji osób ubogich, następnie w latach 2020–2021 widzimy stagnację, brak postępu w zakresie jakichkolwiek zmian, natomiast w roku kolejnym zauważalny jest ponowny wzrost wartości wskaźnika, do wartości niemal tej samej, którą widzieć mogliśmy w 2018 roku. Pokazuje to jak silny wpływ mają zdarzenia globalne na sytuację ekonomiczną w kraju, ale również jak silnie oddziałują one na realizację celów zrównoważonego rozwoju. Na rysunku 1.1 przedstawione zostały dane dotyczące wskaźnika populacji niezdolnej do utrzymania odpowiedniego ogrzewania domu ze względu na status ubóstwa w latach 2017–2022.



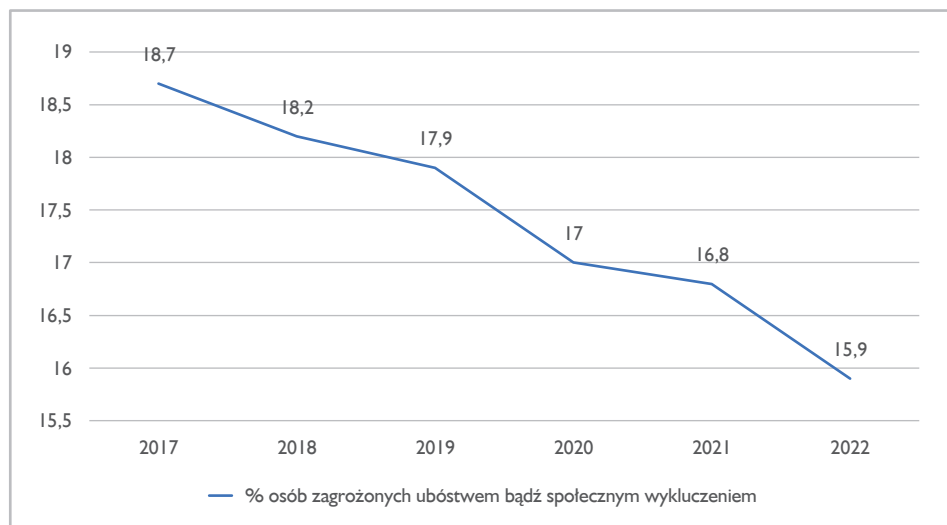
Rysunek 1.1. Wskaźnik populacji niezdolnej do utrzymania odpowiedniego ogrzewania domu ze względu na status ubóstwa w latach 2017–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Eurostat, 2024a).

Choć jak w Sustainable Development Report przedstawiano, iż „Cel 1. Koniec z ubóstwem” został spełniony, tj. osiągnął odpowiednią wartość, tak można zauważyć, że ze względu na wciąż wysokie ceny energii po pandemii, czy w związku z konfliktem zbrojnym, wzrósł odsetek osób, które nie mogły zapewnić sobie odpowiedniego ogrzewania domu i może oznaczać to w przyszłości dalszy wzrost wskaźnika lub też znaczne spowolnienie w zakresie poprawy sytuacji, jak wynika z rysunku 1.1. Podkreśla to tylko i wyłącznie problemy w realizacji czy utrzymaniu już zrealizowanych celów zrównoważonego rozwoju

ze względu na wpływ występujących na przestrzeni lat zjawisk globalnych oraz w konsekwencji podejmowanych przez rządzących w związku z tym działań.

Idąc dalej można spojrzeć na chociażby wskaźnik osób zagrożonych ubóstwem czy społecznym wykluczeniem. Choć wskaźnik ten wykazuje wciąż postępującą tendencję spadkową, to jest on wciąż na wysokim poziomie, co pokazuje, że w dalszym stopniu wymagana jest ingerencja w realizację celu 1. Agendy. Wynik rządu niemal 16% na rok 2022 jest wartością zdecydowanie dużą. Patrząc na tempo zmian na przestrzeni lat oraz sytuację geopolityczną można przypuszczać, iż poprawa w zakresie spadku grona osób zagrożonych ubóstwem lub społecznym wykluczeniem staje się niemożliwa do realizacji dla planowanego roku 2030. Oczywiście jest możliwy znaczny spadek wartości wskaźnika w kolejnych latach, nie mniej jednak nie oznacza to pełnej eliminacji istniejącego zagrożenia. Na rysunku 1.2 przedstawiono dane dotyczące osób zagrożonych ubóstwem lub społecznym wykluczeniem za latami 2017–2022.



Rysunek 1.2. Wskaźnik osób zagrożonych ubóstwem lub społecznym wykluczeniem w latach 2017–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Eurostat, 2024b).

Przedstawione, scalone dane dotyczące realizacji celów zrównoważonego rozwoju, a głównie celu 1. na którym skupiona została uwaga wskazują, że osiągnięcie określonej wartości wskaźnika jak można zauważyć nie wygląda tak optymistycznie, jak można by z pozoru przypuszczać. Wciąż istnieją poważne zagrożenia dotyczące realizacji tegoż celu, zatem nadal powinno się dbać o dalszy postęp w ramach poprawy jakości życia osób najuboższych.

## 4. Wnioski

Realizacja celów zrównoważonego rozwoju jest zależna nie tylko od podejmowanych działań wewnątrz kraju, wpływ na nie mają również czynniki zewnętrzne oraz zdarzenia natury globalnej, przede wszystkim wpływ na ich realizację oraz postrzeganie w sferze publicznej mają media oraz osoby w nich występujące, które z braku odpowiedniej wiedzy, często błędnie określają kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju czy nawet nacechowane przez nich zostają negatywnie pojęcia z nim związane. Najważniejszym natomiast elementem wspomagającym misję Agendy 2030 jest edukowanie i informowanie społeczeństwa o istniejących problemach, zagrożeniach, a także wzajemna pomoc w prostych codziennych czynnościach. To właśnie najprostsze działania wykonywane regularnie wraz z włączeniem w nie kolejnych osób mogą przynieść zdumiewające rezultaty w przyszłości.

Zdecydowanie ważnym aspektem jest realizacja i osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju w Polsce. Należy mieć na uwadze fakt, iż aby skutki podejmowanych działań były widoczne należy je wprowadzić we wszystkich państwach. Dlatego równie ważnym elementem, co edukacja i informowanie społeczeństwa jest działanie polegające na zjednoczeniu i wzajemnej pomocy w osiąganiu założonych celów.

Choć patrząc wyłącznie na prezentowane rankingi można odnieść wrażenie, iż Polska jest na dobrej drodze do pełnej realizacji celów, tak przyglądając się bliżej przedstawionym danym, można zauważyć, iż w wielu aspektach potrzebne są dodatkowe działania, a wzrost w ramach poszczególnych wskaźników jest niewystarczający, by osiągnąć cele zaplanowane do realizacji na rok 2030. Niestety prawdopodobnie osiągnięcie celów w zakresie zrównoważonego rozwoju do planowanego roku 2030 jest niemożliwe, to nie oznacza, że walka o poprawę jakości zdrowia czy życia środowiska naturalnego powinna zostać przerwana. Wręcz przeciwnie powinno się zwiększyć nakłady na działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, aby dążyć do eliminacji i dalszego ograniczania negatywnych skutków nadmiernej eksploatacji planety przez człowieka, co pozwoli zapewnić lepsze warunki do życia aktualnym, jak i przyszłym pokoleniom.

## Bibliografia

1. de Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F., Ribeiro, A.R. i da Luz Soares, G.R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe* (19), 1–12.

2. Eurostat. (2024a). *ec.europa.eu*. Pobrano Maj 1, 2024 z lokalizacji [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_07\\_60/default/table?lang=en&category=sdg\\_sdg\\_07](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_07_60/default/table?lang=en&category=sdg_sdg_07).
3. Eurostat. (2024b). *ec.europa.eu*. Pobrano Maj 1, 2024 z lokalizacji [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_01\\_10/default/table?lang=en&category=sdg\\_sdg\\_01](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_01_10/default/table?lang=en&category=sdg_sdg_01).
4. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General. (2023). *Global Sustainable Development Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development*. New York: United Nations.
5. Kampania 17. celów. (2023). *kampania17celow.pl*. Pobrano Kwiecień 20, 2024 z lokalizacji <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/>.
6. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).
7. Kosiek, T. (2015). Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia? *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 85, 233–244.
8. Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. 15–17.
9. Perception Change project, ONZ. (2016). 170 działań na co dzień. 1–40.
10. Pietras, P. & Szmit, M. (2003). *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Łódź: Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”.
11. Skowroński, A. (2006). Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego. *Problemy Ekorozwoju*, 1(2), 47–57.
12. Sustainable development report. (2023). *dashboards.sdgindex.org*. Pobrano Maj 01, 2024 z lokalizacji <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>.
13. Zrównoważony rozwój (2024) Ministerstwo Rozwoju i Technologii; <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/zrownowazony-rozwoj> (dostęp kwiecień 2024).

# Business Process Management w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

---

Wiktoria Wojnarowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu

## 1. Wprowadzenie

Business Process Management (z ang. zarządzanie procesami biznesowymi), to nowoczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem oparte na procesach biznesowych oraz właściwym ich kierowaniu. Koncepcja ta ukierunkowana jest na identyfikację, monitorowanie, analizę, optymalizację oraz ciągłe doskonalenie zachodzących w przedsiębiorstwie procesów biznesowych, prowadząc tym samym do realizacji celów jednostki oraz wspierając tworzoną dla klientów wartość. Zarządzanie procesami biznesowymi jest więc kompleksowym podejściem, które dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod i narzędzi prowadzi do permanentnego usprawniania oraz doskonalenia wykonywanych działań, obniżając jednocześnie ponoszone nakłady. Business Process Management łącząc w sobie wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu, myślenie procesowe oraz wykorzystując nowoczesne technologie informatyczne pozwala na utrzymanie wysokiej sprawności przedsiębiorstwa, integrację przyjętej strategii oraz celów organizacyjnych z płynącymi z otoczenia zewnętrznego oczekiwaniami klientów, prowadząc tym samym do wzrostu efektywności prowadzonej działalności, zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasu, a w konsekwencji odniesienia sukcesu na rynku. Celem rozdziału jest zaprezentowanie wpływu wykorzystania koncepcji Business Process Management na zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem oraz przebieg i rezultaty realizowanych w nim procesów biznesowych.

## 2. Business Process Management w przedsiębiorstwie

### 2.1. Przegląd definicji i postrzegania Business Process Management

Podjęcie procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem kształtowało się w oparciu o klasyczne metody zarządzania już od początku XX wieku. Za prekursora podejścia procesowego uważany jest Frederick W. Taylor, który w książce pt. *Zasady naukowego zarządzania* zawarł podstawy naukowej teorii organizacji (Krygowska, 2018, s. 376). Zaproponowana przez Taylora filozofia zakładała podział realizowanych działań na możliwie najprostsze czynności, analizę oraz eliminowanie tych, które w żaden sposób nie przyczyniały się do tworzonej wartości, skupiając całą uwagę przedsiębiorstwa na ciągłej optymalizacji czynności niezbędnych z punktu widzenia procesu produkcyjnego. W ciągu następujących kilkudziesięciu lat następowała systematyczna ewolucja przedstawionego przez Fredericka W. Taylora podejścia. Coraz większe znaczenie zaczęto przypisywać wykonywanym w przedsiębiorstwie procesom, ich optymalizacji oraz analizie tworzonej wartości. Znaczący wpływ na kształtowanie się podejścia procesowego w zarządzaniu miała idea Business Process Reengineering (BPR), w której cała uwaga skupiona jest na procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, dokonywaniu analiz oraz fundamentalnym ich przeprojektowaniu (Dumas et al., 2018, s. 11). BPR powstała na przełomie lat 80. i 90. XX wieku jako odpowiedź na niedoskonałości klasycznych metod zarządzania oraz została określona mianem drugiej fali podejścia procesowego. Koncepcja Business Process Management wyewoluowała z koncepcji Business Process Reengineering pod koniec lat 90. XX wieku oraz zapoczątkowała trzecią falę podejścia procesowego. Zarządzanie procesami biznesowymi powstało w odpowiedzi na zachodzące w otoczeniu gospodarczym zmiany oraz potrzebę ciągłego dopasowywania się do nich.

Business Process Management (BPM) to podejście do zarządzania przedsiębiorstwem skoncentrowane na procesach biznesowych, właściwym ich kierowaniu, analizie, ocenie oraz kontroli (Oruthotaarachchi, Wijayanayake, 2021, s. 1). Jest to zatem nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo jako zbiór nierozzerwalnie połączonych procesów realizowanych na wszystkich szczeblach organizacyjnych jednostki, które przyczyniają się do osiągnięcia zaplanowanego rezultatu oraz tworzą istotną z punktu widzenia klientów wartość. W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne interpretacje terminu Business Process Management, co wskazuje na wiele możliwości oraz obszarów zastosowania tej koncepcji.

Business Process Management jest najczęściej rozumiane jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która koncentruje się na zachodzących w nim procesach oraz takim kierowaniu nimi, aby nieustannie zwiększać efektywność

prowadzonej działalności (vom Brocke, Mendling, 2018, s. 2; Oruthotaarachchi, Wijayanayake, 2021, s. 1). Jest to zatem systematyczne i ustrukturyzowane podejście do zarządzania, którego celem jest nieustanna optymalizacja oraz dostosowywanie procesów biznesowych do zmieniających się warunków gospodarczych, jak również rosnących oczekiwań i potrzeb klientów. W Business Process Management organizacja jest postrzegana jako system wzajemnie powiązanych procesów, które przenikają się na poszczególnych poziomach zarządzania, tak by wspólnie realizować przyjętą strategię (Panagacos, 2012, s. 522). W zarządzaniu procesami biznesowymi kluczowe znaczenie odgrywa więc holistyczne spojrzenie na przedsiębiorstwo, na przyjętą strategię, stosowane metody i systemy, pracowników oraz kulturę organizacyjną.

Business Process Management jest także definiowane jako zbiór odpowiednich metod, technik i narzędzi, których umiejętne wykorzystanie w praktyce prowadzi w kierunku nieustannego doskonalenia procesów biznesowych występujących w przedsiębiorstwie, zwiększając jednocześnie efektywność prowadzonej działalności (Oruthotaarachchi, Wijayanayake, 2021, s. 1). Business Process Management obejmuje zatem szereg czynności związanych z analizą, modelowaniem, pomiarem i oceną procesów biznesowych, które tworzą w przedsiębiorstwie logicznie określoną sekwencję następujących po sobie działań. Takie podejście pozwala zatem na ciągłą obserwację oraz pomiar procesów biznesowych na każdym etapie ich cyklu życia, umożliwiając wczesne wykrycie nieefektywności procesów oraz szybkie podjęcie działań korygujących w celu uzyskania najwyższej skuteczności (Krygowska, 2018, s. 379).

Business Process Management jest również ujmowane jako koncepcja zarządzania, która poprzez zaangażowanie zasobów ludzkich i finansowych oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych dąży do ciągłego rozwoju oraz doskonalenia procesów biznesowych (Bitkowska, 2020, s. 172). W konsekwencji, przedsiębiorstwo jest w stanie systematycznie analizować wykonywane czynności oraz szybciej reagować na zachodzące w otoczeniu gospodarczym zmiany, utrzymując jednocześnie wysoką wydajność pracy oraz zaspokajając oczekiwania klientów. Dzięki zastosowaniu odpowiednich systemów miar oraz ciągłemu monitorowaniu uzyskiwanych wyników, zarządzanie procesami biznesowymi prowadzi do optymalizacji działań oraz eliminacji tych czynności, które są nieefektywne oraz mogą przyczynić się do powstawania start w przedsiębiorstwie (Krygowska, 2018, s. 381).

Business Process Management w literaturze przedmiotu jest również definiowane jako koncepcja zorientowana na klientów oraz tworzoną dla nich wartość. Jest to zatem umiejętność takiego kierowania zarówno każdym procesem biznesowym z osobna, jak również ciągiem następujących po sobie pojedynczych

procesów biznesowych jako całością, aby dążyć do nieustannej poprawy jakości dostarczanych produktów lub świadczonych usług (Panagacos, 2012, s. 12). Takie podejście wskazuje jak ważni dla przedsiębiorstwa są odbiorcy końcowi oraz poziom ich satysfakcji z otrzymanych dóbr. Dlatego też, wykorzystanie podejścia opartego na procesach w zarządzaniu przedsiębiorstwem pozwala na optymalizację i wzrost wydajności pracy oraz systematyczne zwiększanie tworzonej dla klientów wartości, dążąc jednocześnie do minimalizacji ponoszonych nakładów (Dumas et al., 2018, s. 17). W tabeli 2.1 zaprezentowano różne sposoby postrzegania tego, czym jest BPM.

Tabela 2.1. Sposoby postrzegania pojęcia Business Process Management

Podmiot	Definicja BPM	Cel
Dostawcy rozwiązań	Technologie wspierające optymalizację oraz doskonalenie procesów biznesowych	Sprzedaż systemów wspierających BPM
	Narzędzia do modelowania procesów biznesowych i zarządzania ich efektywnością	Sprzedaż produktów do modelowania procesów (np. narzędzi IT)
Konsultanci	Nowa forma Business Process Reengineering (BPR)	Sprzedaż i wdrażanie usług konsultingowych
Menedżerowie	Współczesne podejście do procesów, które trzeba wdrożyć, by nadążyć za innymi	„Inni wdrażają, więc my też powinniśmy”
Analitycy procesów	Sposób na rozwój organizacji poprzez procesy	Realizacja własnych celów zawodowych oraz rozwój zakresu prowadzonej działalności

Źródło: opracowane na podstawie: (Jasińska, 2017).

Zaprezentowane w tabeli 2.1 sposoby postrzegania tego, czym jest Business Process Management uwypuklają fakt, iż każdy z podmiotów traktuje wdrażanie nowego podejścia do zarządzania procesami biznesowymi w sposób funkcjonalny i praktyczny.

## 2.2. Determinanty wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Fundamentem koncepcji Business Process Management są procesy biznesowe, które występują w każdym podmiocie gospodarczym. W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele definicji procesów biznesowych, jednak najczęściej są one rozumiane jako ciąg logicznie następujących po sobie czynności, w wyniku których dane wejściowe przekształcane są w dane wyjściowe, tworząc tym samym pewien rezultat w postaci produktu lub usługi odpowiadających oczekiwaniom klientów (Krygowska, 2018, s. 371). Procesy są więc rezultatem wykonywanych w przedsiębiorstwie czynności, za sprawą których możliwe jest zrealizowanie przyjętych wcześniej założeń. Występujące w przedsiębiorstwie procesy biznesowe mają horyzontalny charakter oraz przenikają całą strukturę

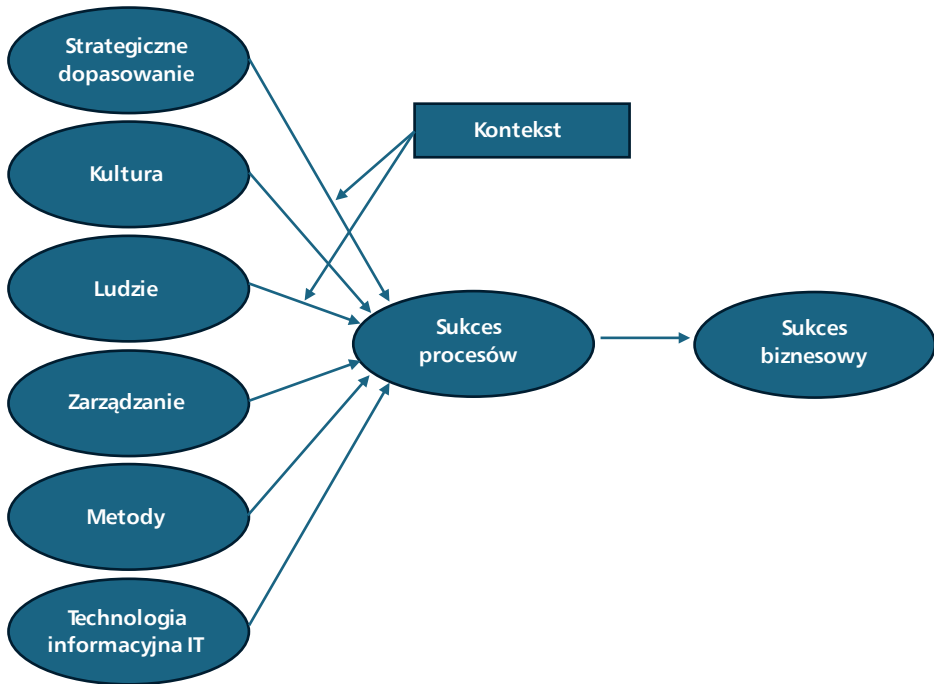


organizacyjną, wiąży prowadzoną działalność z płynącymi z otoczenia gospodarczego oczekiwaniami klientów, jak również sprzyjają realizacji celów strategicznych (Dumas et al., 2018, s. 2).

Rozwój zarządzania procesowego stanowi odpowiedź na rosnącą turbulencję otoczenia i wewnątrz przedsiębiorstwa, wzrost złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualizację potrzeb oraz oczekiwań klienta, krótkie cykle życia produktów czy wzrost znaczenia wartości niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Nurt procesowy lokuje się w sferze współczesnych nurtów zarządzania propagujących decentralizację, orientację na klienta, reorientację struktury organizacyjnej z wertykalnej na horyzontalną, co przyczynia się do wzrostu skuteczności działania organizacji w zmiennych warunkach (Bitkowska, 2016, s. 23).

Skuteczność wdrożenia oraz późniejszego wykorzystania Business Process Management w zarządzaniu przedsiębiorstwem uwarunkowana jest przez różne determinanty, określane mianem kluczowych czynników sukcesu. Aby zapewnić maksymalne korzyści, koncepcja ta powinna mieć systematyczny i ciągły charakter, jak również w sposób kompleksowy oddziaływać na poszczególne procesy oraz obszary przedsiębiorstwa. W ramach Business Process Management opracowane zostały różne modele, wykorzystywane m.in.: w celu oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa, identyfikacji poszczególnych faz podejścia procesowego, rozpoznania występujących pomiędzy procesami biznesowymi powiązań oraz dopasowania ram koncepcji do specyfiki działalności przedsiębiorstwa (Rosemann, de Bruin, 2005, s. 523). Zaproponowany przez Michaela Rosemanna i Tonia de Bruin (2005, s. 524) model dojrzałości BPM w przedsiębiorstwie, wskazuje na sześć elementów, określanymi mianem kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu procesami biznesowymi, które są niezbędne do prawidłowego wykorzystania koncepcji. Do kluczowych czynników sukcesu koncepcji BPM zalicza się dopasowanie strategiczne, zarządzanie, metody, technologię informacyjną, ludzi oraz kulturę (zob. rysunek 2.1).

Dopasowanie strategiczne jest najczęściej definiowane jako powiązanie celów strategicznych przedsiębiorstwa wraz z realizowanymi w nim procesami biznesowymi w celu systematycznej poprawy wydajności i efektywności pracy oraz osiągnięcia lepszych wyników finansowych (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 114). Ogół czynności związanych z poszczególnymi etapami zarządzania procesami powinien wynikać wprost ze strategii, a dokonywane usprawnienia procesów powinny sprzyjać realizacji przyjętych w przedsiębiorstwie założeń. W tym elemencie istotna jest dwukierunkowość oddziaływania w powiązaniu pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a procesami biznesowymi. Przejawia się ona z jednej strony w bezpośrednim wpływie procesów biznesowych na realizację



Rysunek 2.1. Kluczowe czynniki sukcesu Business Process Management

Źródło: opracowane na podstawie: (Rosemann, De Bruin, 2005).

strategii, z drugiej zaś poprzez uwzględnienie w strategii możliwości wynikających z podejścia procesowego (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 115). Niezwykle ważna jest zatem odpowiednia architektura procesów, stanowiąca punkt wyjścia w każdym projekcie zarządzanym zgodnie z koncepcją BPM.

Drugim kluczowym czynnikiem sukcesu koncepcji Business Process Management jest zarządzanie, które odnosi się do zapewnienia właściwego oraz w pełni przejrzystego podziału ról i obowiązków na poszczególnych poziomach występujących w podejściu procesowym. Zarządzanie pozwala również w taki sposób projektować procesy podejmowania decyzji oraz procesy nagradzania, aby efektywność kierowania działaniami przedsiębiorstwa była jak najwyższa. Ten obszar możliwości ma ogromne znaczenie kiedy warunki w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze charakteryzują się dużą zmiennością oraz niepewnością (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 116).

Business Process Management powinno być wspierane metodami i narzędziami pozwalającymi na zarządzanie zarówno pojedynczymi procesami biznesowymi, jak również ogółem zachodzących w przedsiębiorstwie procesów (vom Brocke, Mendling, 2018, s. 2). W konsekwencji, prowadzi to do synchronizacji

czynności realizowanych na różnych szczeblach organizacyjnych. Występujące w tym elemencie obszary możliwości powinny zatem odzwierciedlać poszczególne etapy cyklu życia procesu, a więc projektowanie, wdrażanie, monitorowanie, doskonalenie oraz zarządzanie. Zaadaptowanie zróżnicowanych metod i narzędzi, skoncentrowanych na indywidualnych potrzebach występujących na każdym etapie cyklu życia procesów, pozwala na realizację celów, które zostały określone dla każdego z nich indywidualnie (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 117).

Technologia informacyjna to kolejny kluczowy czynnik koncepcji Business Process Management. Dotyczy ona przede wszystkim wykorzystywanego oprogramowania, systemów oraz narzędzi informatycznych, jak również dostępnych urządzeń, które pozwalają realizować oraz wspierają podejście procesowe w organizacji. Rozwiązania technologiczne z zakresu BPM charakteryzują się wysoką świadomością procesową, co przekłada się na pełne zrozumienie wykonywanych procesów. Są one odpowiedzialne za automatyzację, usprawnianie, doskonalenie oraz wprowadzenie innowacji do zachodzących w przedsiębiorstwie procesów (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 118).

Kolejny kluczowy element koncepcji BPM dotyczy posiadanych przez organizację niezwykle cennych zasobów ludzkich. W tym elemencie duże znaczenie mają zarówno pojedyncze osoby lub zespoły osób odpowiedzialne za realizację poszczególnych procesów zgodnie z zasadami zarządzania procesami biznesowymi, jak również ci pracownicy na których procesy te oddziałują (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 118). Istotne staje się zatem zrozumienie, jaką wiedzę oraz umiejętnościami w zakresie podejścia procesowego dysponują pracownicy, oraz w jaki sposób przekładają się one na doskonalenie procesów biznesowych oraz zwiększanie efektywności prowadzonej działalności.

Szóstym i zarówno ostatnim kluczowym czynnikiem zarządzania procesami biznesowymi jest kultura organizacyjna. Odnosi się ona do przekonań oraz wartości wynikających z zastosowania podejścia procesowego, które oddziałują na postawy pracowników względem orientacji procesowej (vom Brocke, Rosemann, 2015, s. 119). Do obszarów możliwości czynnika kulturowego przedsiębiorstwa zalicza się: zdolność reagowania na zmiany procesów, wartości oraz przekonania związane z procesami, postawy i zachowania procesowe, koncentrację kierownictwa na procesach, sieci zarządzania procesami. Szczególną uwagę zwraca ostatni obszar możliwości, który oprócz koncentracji na kulturze wewnątrz organizacji, umożliwi wymianę doświadczeń w zakresie zarządzania procesami biznesowymi wśród praktyków BPM (Dumas et al., 2018, s. 489).

Zaprezentowany model dojrzałości Business Process Management wskazuje, że skuteczność wdrożenia oraz wykorzystania w przedsiębiorstwie podejścia procesowego jest uzależniona od struktury koncepcji, determinowanej przez

sześć kluczowych czynników sukcesu odnoszących się do różnych aspektów działalności. Dlatego też, tylko kompleksowe podejście do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie oraz połączenie kompetencji w każdym z sześciu elementów pozwala na osiągnięcie pełnej efektywności działania, prowadząc w konsekwencji do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku (Rosemann, de Bruin, 2005, s. 524).

Nieależnie od rodzaju stosowanego modelu oceny dojrzałości procesowej należy przede wszystkim postrzegać je jako narzędzia pozwalające menedżerom dokonać opisu i analizy bieżącego stanu organizacji (as-is state) oraz ustalić kształt stanu docelowego (to-be state). Ponadto, stosując modele oceny dojrzałości, możliwe jest określenie słabych punktów realizowanych procesów, a także całej organizacji i skupienie się na ich wyeliminowaniu (czyli doskonaleniu procesów) (Rosemann, de Bruin, 2005, s. 523).

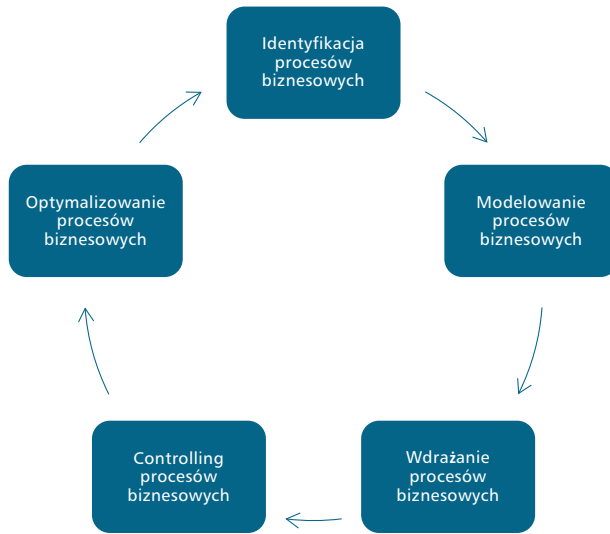
### **3. Rola Business Process Management w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem**

#### **3.1. Etapy cyklu zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie**

Business Process Management to holistyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem skoncentrowane na nieustannej obserwacji, pomiarach oraz usprawnianiu procesów biznesowych, dzięki czemu możliwa staje się eliminacja tych, które w żaden sposób nie przyczyniają się do wzrostu tworzonej dla klientów wartości (Dumas et al., 2018, s. 56). Pozytywne efekty implementacji BPM do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem uzależnione są w głównej mierze od stopnia wykorzystania oferowanych w ramach podejścia procesowego narzędzi i metod.

Na rysunku 2.2 zaprezentowane zostały czynności tworzące strukturę zarządzania procesami biznesowymi, określaną w literaturze przedmiotu mianem Business Process Management Life Cycle (z ang. oznacza cykl życia zarządzania procesami biznesowymi, cykl życia BPM).

Business Process Management Life Cycle tworzy pięć następujących po sobie etapów, do których zalicza się: projektowanie procesów biznesowych, modelowanie procesów biznesowych, wdrażanie procesów biznesowych, controlling procesów biznesowych oraz optymalizowanie procesów biznesowych (Szelągowski, 2018, s. 206). Czynności realizowane w ramach przedstawionego na rysunku 2.2 modelu mają charakter cykliczny, uwypuklając jednocześnie, że podejście procesowe w zarządzaniu oraz doskonaleniu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie nie może być utożsamiane z jednorazowym działaniem, ale powinno być wykonywane w sposób ciągły.



Rysunek 2.2. Model Business Process Management Life Cycle

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Pierwszym etapem cyklu życia zarządzania procesami biznesowymi jest identyfikacja zachodzących w przedsiębiorstwie procesów biznesowych. Pozwala ona na analizę, a następnie ocenę procesów pod kątem ich użyteczności, wpływu na efektywność prowadzonej działalności oraz tworzoną wartość dla klientów (Krygowska, 2018, s. 391). W wyniku identyfikacji procesów wydzielone zostają procesy główne, stanowiące podstawę prowadzonej działalności, procesy pomocnicze, wspierające procesy główne oraz procesy zarządcze, które dostarczają wskazówek oraz określają ogólne zasady realizacji wszystkich procesów. Na tym etapie istotna jest także konfrontacja celów stawianych przed pojedynczymi procesami z celami przedsiębiorstwa. Cele procesów powinny być jasne i realne do osiągnięcia, jak również wynikać z celów strategicznych oraz z płynących z otoczenia potrzeb i oczekiwań. W tabeli 2.2 zostały przedstawione przykładowe procesy główne oraz pomocnicze w przedsiębiorstwie.

Tabela 2.2. Przykładowe procesy główne i pomocnicze

Procesy główne	Procesy pomocnicze
<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcja lub świadczenie usług,</li> <li>– badania marketingowe,</li> <li>– obsługa klienta,</li> <li>– obsługa gwarancyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– księgowość,</li> <li>– rekrutacja personelu,</li> <li>– obsługa informatyczna,</li> <li>– transport wewnętrzny</li> </ul>

Źródło: opracowane na podstawie: (Krygowska, 2018).

Po dokonanej identyfikacji, przedsiębiorstwo przechodzi do kolejnej fazy cyklu życia BPM, jaką jest modelowanie procesów biznesowych. Na tym etapie głównym celem staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo, jakie procesy realizuje oraz jakie w tym celu zużywa zasoby (Dumas et al., 2018, s. 75). Modelowanie procesów może być wykorzystywane zarówno do identyfikacji i usprawniania nieefektywnych procesów, w których występują błędy lub są nieaktualne w odniesieniu do zmienionych warunków gospodarczych, jak i do projektowania zupełnie nowych procesów, które nie zostały dotychczas odkryte. Modelowanie procesów biznesowych pozwala zatem w taki sposób określać architekturę procesów, aby poprzez realizację ich indywidualnych założeń, możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa oraz zaspokajanie potrzeb klientów (Dumas, et al. 2018, s. 23). Opracowywanie modelu procesu biznesowego wymaga zastosowania różnych narzędzi informatycznych, które wspierają zarówno projektowanie, analizę, jak i implementację procesów.

Trzeci etap BPM Life Cycle obejmuje wdrożenie procesów biznesowych, rozumiane jako zapewnienie odpowiednich warunków umożliwiających zaimplementowanie do przedsiębiorstwa uprzednio zidentyfikowanych oraz zamodelowanych procesów biznesowych (vom Brocke, Mendling, 2018, s. 417). W wyniku realizowanych na tym poziomie działań w przedsiębiorstwie wprowadzane są istotne zmiany, które mogą dotyczyć wyłącznie pojedynczych komórek organizacyjnych, jak również przedsiębiorstwa jako całości. Wdrażanie procesów biznesowych jest złożonym oraz skomplikowanym procesem, którego przebieg determinowany jest wieloma czynnikami. Dlatego też, przejście procesów biznesowych z fazy identyfikacji oraz modelowania do rzeczywistości gospodarczej powinno stanowić stopniowe i przemyślane przedsięwzięcie (Dumas, et al. 2018, s. 24).

Po wdrożeniu procesów biznesowych następnym etapem realizowanym w ramach cyklu życia BPM jest controlling procesów, który poprzez nieustanne monitorowanie zachodzących w przedsiębiorstwie procesów, dostarcza cennych informacji wykorzystywanych do podnoszenia ich sprawności oraz efektywności (Szelągowski, 2018, s. 206). Głównym zadaniem controllingu procesów jest zatem zbieranie oraz dystrybucja danych zawierających ocenę pojedynczych procesów, w wyniku której formułowana jest całościowa ocena przedsiębiorstwa. Controlling procesów biznesowych zapewnia zatem skuteczny nadzór nad wykonywanymi w przedsiębiorstwie procesami, wykrywając jednocześnie wąskie gardła, identyfikując błędy oraz odchylenia, tak by coraz lepiej zarządzać procesami biznesowymi (vom Brocke, Mendling, 2018, s. 5)

Ostatni etap cyklu życia Business Process Management obejmuje doskonalenie procesów biznesowych, rozumiane jako ciągłe dążenie do usprawniania procesów oraz optymalizowanie sposobów ich realizacji w celu zwiększania efektywności prowadzonej działalności (Szelągowski, 2018, s. 206). Działania doskonalące umożliwiają zatem przechodzenie od stanów mniej pożądaných, ocenianých niekorzystnie, w kierunku stanów bardziej pożądaných, lepszych z punktu widzenia przyjętych kryteriów. W wyniku doskonalenia procesów biznesowych możliwa staje się więc eliminacja występujących w nich nieprawidłowości, skrócenie czasu ich wykonywania, jak również redukcja ponoszonych w związku z ich realizacją kosztów. Prowadzi to do znacznej poprawy sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, osiągnięcia lepszych wyników finansowych, zwiększania elastyczności, wspierania innowacyjności oraz ciągłego rozwoju (Panagacos, 2012, s. 106).

### **3.2. Korzyści i trudności związane z wdrożeniem BPM w przedsiębiorstwie**

Zastosowanie koncepcji Business Process Management pozwala przedsiębiorstwu uzyskać szereg korzyści, a w konsekwencji odnieść sukces na rynku. Jedną z wielu zalet wynikających z implementacji zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie, jest poprawa efektywności prowadzonej działalności (Krygowska, 2018, s. 375). Dokonywana systematycznie analiza, pozwala na identyfikację, a następnie eliminację tych procesów, które są całkowicie zbędne i nieużyteczne podczas tworzenia istotnej z punktu widzenia klientów wartości. Rezygnacja z ich wykonywania prowadzi do redukcji marnotrawstwa zasobów oraz efektywniejszego wykorzystania dostępnego czasu pracy. Co więcej, na skutek implementacji koncepcji BPM, możliwa staje się automatyzacja prostych oraz powtarzalnych czynności. W efekcie, tempo przeprowadzanych procesów biznesowych znacznie wzrasta, a ryzyko popełnienia ludzkich błędów zostaje zminimalizowane (Panagacos, 2012, s. 17).

Wykorzystanie w przedsiębiorstwie Business Process Management zwiększa jego elastyczność, rozumianą jako zdolność do natychmiastowego wykrywania oraz reagowania na zachodzące w środowisku gospodarczym zmiany. Organizacje zorientowane procesowo są w stanie lepiej dopasowywać się do nowych warunków oraz wymagań rynkowych, jak również szybciej identyfikować pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia, które w znaczący sposób oddziałują na ich funkcjonowanie (Krygowska, 2018, s. 375). Wykorzystanie Business Process Management w zarządzaniu współczesną organizacją prowadzi do systematycznego podnoszenia skuteczności jej funkcjonowania na rynku, jak również pozwala na systematyczny rozwój przedsiębiorstwa oraz zapewnia dostęp do innowacyjnych systemów i narzędzi, wykorzystywanych w procesie doskonalenia. Dlatego też, koncepcja Business Process Management



określana jest mianem kompasu wskazującego przedsiębiorstwu kierunek, w jakim powinno zmierzać, aby osiągnąć doskonałość (Panagacos, 2012, s. 26). W tabeli 2.3 przedstawiono korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z wdrożenia zarządzania procesowego.

Tabela 2.3. Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z zastosowania BPM

Zadania w ramach BPM	Korzyści wynikające z zadań
Wykrywanie zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szybka reakcja na zmiany w otoczeniu</li> <li>– Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa</li> <li>– Lepsze dopasowanie się do zmieniających się warunków rynkowych</li> </ul>
Pomiar wydajności procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szybka weryfikacja poprawności realizacji procesów</li> <li>– Ciągła kontrola jakości procesów</li> <li>– Identyfikowanie nieefektywności procesów</li> <li>– Eliminacja zbędnych procesów</li> </ul>
Wizualizacja procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwiększanie przejrzystości funkcjonowania organizacji</li> <li>– Wsparcie w analizie i optymalizacji procesów</li> <li>– Poprawa komunikacji wewnętrznej</li> </ul>
Automatyzacji prostych i powtarzalnych czynności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Efektywniejsze wykorzystanie czasu pracowników</li> <li>– Zwiększenie tempa przeprowadzanych procesów</li> <li>– Minimalizacji ryzyka popełnienia ludzkich błędów</li> </ul>
Zapewnienie dostępu do innowacyjnych systemów i narzędzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lepsza organizacja pracy</li> <li>– Możliwość systematycznego rozwoju przedsiębiorstwa</li> <li>– Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku</li> </ul>

Źródło: opracowane na podstawie: (Heppner, 2016).

Pomimo szeregu korzyści możliwych do uzyskania na skutek wdrożenia podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zastosowanie go w praktyce gospodarczej napotyka na różne bariery i problemy. Zalicza się do nich m.in. brak wystarczającego wsparcia oraz zaangażowania się kadry zarządzającej wyższych szczebli podczas implementacji BPM (Panagacos, 2012, s. 19). Brak aktywnej postawy oraz otwartości w stosunku do zarządzania procesami biznesowymi powoduje również trudności w pozyskaniu odpowiedniego wsparcia zasobowego, informacyjnego oraz finansowego, wpływając jednocześnie na skuteczność realizowanych działań. Takie nastawienie kadry zarządzającej zwiększa ryzyko niepowodzenia realizowanego przedsięwzięcia, jak również przyczynia się do powstawania innych problemów takich jak brak zaangażowania oraz opór ze strony pracowników (Panagacos, 2012, s. 20). Implementacja podejścia procesowego wymusza wiele zmian związanych z dotychczasowymi schematami postępowania oraz utrwaloną kulturą organizacyjną. Opór pracowników wynika także z braku zrozumienia celów oraz potencjalnych korzyści zastosowania podejścia procesowego. Dlatego też, na skutek niewystarczającej komunikacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie BPM



a pracownikami, ich zaangażowanie jest niewystarczające aby osiągnąć pełną doskonałość realizowanych procesów biznesowych (Dumas, et al., 2018, s. 21).

Kolejnymi problemami wdrożenia oraz wykorzystania BPM są trudności związane z rozpoznaniem istniejących w przedsiębiorstwie procesów biznesowych, jak również brakiem opracowanego planu działania, co prowadzi do niepewności, dezorganizacji oraz nieefektywności realizowanych czynności (Panagacos, 2012, s. 21). Business Process Management to złożona koncepcja, wymagająca odpowiedniego przemyślenia, przygotowania oraz podejścia. Brak jasnego i zrozumiałego planu działania może skutkować nieefektywnym alokowaniem zasobów, nieporozumieniami pomiędzy pracownikami, jak również niespójnością w działaniach realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne (Dumas, et al., 2018, s. 21). Do problemów występujących podczas wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem zalicza się również niewłaściwie zdefiniowane mierniki sukcesu. Nieskuteczne monitorowanie realizowanych procesów biznesowych ogranicza dokonanie pełnej oceny oraz w znacznym stopniu uniemożliwia bieżącą kontrolę nad przebiegiem procesów i postępem działań doskonalących (Krygowska, 2018, s. 383).

#### 4. Zakończenie

System Business Process Management jest odpowiedzią współczesnych przedsiębiorstw na dokonujący się rozwój gospodarczy, zachodzące na rynku dynamiczne zmiany, stawiane przed nimi oczekiwania oraz wyzwania, z jakimi muszą się mierzyć. Zarządzanie procesami biznesowymi to nowoczesne podejście skoncentrowane na zachodzących w przedsiębiorstwie procesach biznesowych, które prowadzi do ich systematycznego optymalizowania i doskonalenia, wspierając jednocześnie realizację przyjętych celów organizacyjnych oraz tworząc istotną z punktu widzenia klientów wartość. Skuteczność wdrożenia i wykorzystania koncepcji Business Process Management uzależniona jest w głównej mierze od kompleksowości podejścia procesowego w zarządzaniu oraz osiągnięcia odpowiedniego poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa.

#### Bibliografia

1. Bitkowska, A. (2016). Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Warszawa: Vizja Press.
2. Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management – selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(1), 169–193.

3. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer-Verlag GmbH.
4. Heppner, I. (2016). Eksploracja procesów biznesowych: trend w perspektywie rozwoju gospodarki, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 122, 237–245.
5. Jasińska, K. (2017). Nowoczesne zarządzanie procesami – trzecia fala, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 15–25.
6. Kalinowski, T.B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów, *Folia Oeconomica*, 258, 173–187.
7. Krygowska, K. (2018). Zarządzanie Procesowe. (w:) P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Krosno: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pigonia w Krośnie, 371–392.
8. Oruthotaarachchi, C., Wijayanayake, J. (2021). A Thematic Literature Review on Business Process Management. *International Journal of Managing Value and Supply Chains* 12(1), 1–13.
9. Panagacos, T. (2012). *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
10. Rosemann, M., de Bruin, T. (2005). Towards a business process management maturity model. *Proceedings of the 13th European conference on information systems*. Regensburg: ECIS, 521–532.
11. Szelański, M. (2018). Evolution of the BPM Lifecycle. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 17, 205–211.
12. vom Brocke, J., Rosemann, M. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. (w:) J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (2 ed.), Berlin: Springer, 105–122.
13. vom Brocke, J., Mendling, J. (2018). *Business Process Management: Cases Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Cham: Springer International Publishing AG.

# Mapowanie procesów jako kluczowe narzędzie optymalizacji zarządzania w przedsiębiorstwie

---

Magdalena Nesterak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji

## 1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa często napotykają na trudności we wdrażaniu automatycznych mechanizmów controllingowych. Jedną z głównych barier jest brak dostępu do niezbędnych informacji o monitorowanych procesach, które są systemowo gromadzone w przedsiębiorstwie. Wdrożenie automatyzacji i cyfryzacji analizowanych procesów znacząco poprawi jakość i ilość danych, umożliwiając codzienne odświeżanie danych w hurtowni danych. Ta hurtownia będzie kluczowym źródłem informacji dla raportów controllingowych w przedsiębiorstwie.

Kluczowym narzędziem, które może wspierać te działania, jest mapowanie procesów. Mapowanie procesów umożliwia zrozumienie, analizę i optymalizację procesów biznesowych poprzez tworzenie wizualnych reprezentacji różnych etapów i działań niezbędnych do osiągnięcia konkretnych celów przedsiębiorstwa. Dzięki mapowaniu procesów organizacje mogą zidentyfikować potencjalne problemy, zoptymalizować przepływ pracy oraz zwiększyć efektywność i skuteczność realizacji projektów.

Celem rozdziału jest przedstawienie, w jaki sposób mapowanie procesów może ułatwić optymalizację decyzji zarządczych. Opierając się na przykładzie przedsiębiorstwa, które zdecydowało się na wprowadzenie mapowania procesów, rozdział ukazuje korzyści i wyzwania związane z tym podejściem oraz jego wpływ na zarządzanie i efektywność operacyjną.

## 2. Znaczenie mapowania procesów w zarządzaniu procesami

Dla realizacji celu rozdziału, konieczne jest rozpoczęcie od zdefiniowania procesu i zarządzania procesami. Proces to zbiór wzajemnie powiązanych czyn-

ności, które są niezbędne do osiągnięcia określonego rezultatu. Zarządzanie procesami polega na systematycznej analizie i ciągłej optymalizacji przepływu pracy, mając na celu nie tylko zwiększenie wydajności, ale również poprawę jakości końcowych produktów lub usług (Kafel, 2006). Proces ten obejmuje identyfikację, modelowanie oraz usprawnianie procesów biznesowych. Optymalizacja może obejmować eliminację zbędnych kroków, minimalizację czasu cyklu, zwiększenie elastyczności procesów oraz efektywniejsze zarządzanie zasobami, takimi jak ludzie, urządzenia, czas pracy, budynki i organizacja. Takie działania pozwalają organizacji na osiągnięcie znacznych oszczędności i poprawę konkurencyjności na rynku. Ponadto, skuteczne zarządzanie procesami wymaga ciągłego monitorowania oraz dostosowywania strategii do zmieniających się warunków rynkowych, co pozwala na dynamiczne reagowanie na nowe wyzwania i możliwości. Wśród narzędzi zarządzania procesami wyróżnia się (Dumas et al., 2018; Reijers et al., 2022):

- mapowanie procesów, które polega na tworzeniu graficznej reprezentacji sekwencji działań oraz przepływu informacji w ramach danego procesu. Jest to pierwszy krok do zrozumienia istniejących procesów oraz identyfikacji obszarów wymagających usprawnień. Dzięki mapowaniu można dokładnie określić, jak wykonywane są zadania, kto jest za nie odpowiedzialny oraz jakie zasoby są wykorzystywane.
- identyfikacja krytycznych punktów procesu, czyli miejsc w procesie, które mają kluczowe znaczenie dla ogólnej wydajności, jakości lub kosztów. Rozpoznanie tych punktów umożliwi skupienie uwagi na najbardziej istotnych obszarach do poprawy, co może przynieść szybkie i znaczące korzyści.
- ciągłe monitorowanie efektywności procesów, które jest niezbędne do utrzymania ich optymalności oraz dalszego doskonalenia. Za pomocą odpowiednich wskaźników efektywności (KPIs) można śledzić postępy, oceniać skuteczność wprowadzonych zmian oraz identyfikować nowe możliwości optymalizacji. Takie podejście oparte jest na cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act), który umożliwia organizacjom ciągłe doskonalenie i dostosowywanie się do zmieniających się warunków.

Te praktyki wspierają efektywne zarządzanie, optymalizację i doskonalenie procesów w organizacji, sprzyjając ciągłemu doskonaleniu i adaptacji w dynamicznym środowisku biznesowym.

Schematy dokumentowania procesów biznesowych pojawiły się w latach dwudziestych i trzydziestych. W 1921 roku inżynierowie przemysłowi Frank i Lillian Gilbreth przedstawili „Flow Process Chart” Amerykańskiemu Stowarzyszeniu Inżynierów Mechaników ASME (Gilbrecht & Gilbrecht, 1921). We wczesnych latach trzydziestych inżynier przemysłowy Allan H. Morgensen użył na konferencji

narzędzi Gilbretha do prezentacji na temat zwiększenia wydajności pracy dla ludzi biznesu w jego firmie (Mogensen, 1932). W 1940 roku dwaj studenci Morgensena, Art Spinanger i Ben S. Graham, rozpowszechniali te metody szerzej. Spinanger wprowadził metody upraszczania pracy do Procter and Gamble. Graham, dyrektor Standard Register Industrial, dostosował wykresy procesów przepływu do przetwarzania informacji (Graham, 2008). W 1947 roku ASME przyjęło system symboli dla schematów procesów przepływu, pochodzących z oryginalnego dzieła Gilbreth (Graham, 1979). Również pod koniec lat 40. Herman Goldstine i John Van Neumann wykorzystali schematy do opracowania programów komputerowych, a tworzenie diagramów stało się wkrótce coraz bardziej popularne w programach komputerowych i algorytmach wszelkiego rodzaju (Goldstine & Neuman, 1947). Schematy blokowe są dziś nadal używane do programowania, chociaż pseudokod, kombinacja słów i języka kodowania przeznaczonych do czytania przez ludzi, jest często używana do zobrazowania głębszych poziomów szczegółów i zbliżenia się do końcowego produktu. W Japonii Kaoru Ishikawa (1915–1989), kluczowa postać w inicjatywach jakościowych w produkcji, nazywa schematy blokowe jednym z kluczowych narzędzi kontroli jakości, wraz z uzupełniającymi narzędziami, takimi jak Histogram, arkusz kontrolny i diagram przyczynowo-skutkowy, obecnie często nazywane diagramem Ishikawy (Kowalik, 2018).

### 3. Korzyści i wyzwania związane z mapowaniem procesów

W kontekście współczesnych wyzwań przedsiębiorstw, skuteczne zarządzanie procesami wymaga zastosowania narzędzi umożliwiających nie tylko identyfikację, ale także optymalizację operacyjną. Mapowanie procesów jest kluczowym elementem strategii organizacyjnych, pozwalającym na lepsze zrozumienie i usprawnienie przebiegu działań w ramach projektów. Przyjęcie się korzyściom i wyzwaniom związanym z mapowaniem procesów jest nieodzownym krokiem w analizie narzędzi wspierających zarządzanie operacyjne. Do najważniejszych korzyści jakie uzyskać można dzięki mapowaniu procesów zaliczyć można (Rychlewski, 2023):

- Zrozumienie i analiza procesów – dzięki temu można dokładniej przeanalizować każdy etap projektu, zidentyfikować potencjalne problemy, a także określić, jakie zasoby są potrzebne do realizacji poszczególnych zadań. To zrozumienie jest kluczowe do skutecznego zarządzania projektami, ponieważ umożliwia bardziej precyzyjne planowanie i alokację zasobów.
- Optymalizacja przepływu pracy – przez identyfikację i wyeliminowanie zbędnych czy niewydajnych działań, można usprawnić procesy i zwiększyć ich efektywność. Pozwala ona na szybsze i bardziej efektywne realizowanie projektów, co z kolei przekłada się na oszczędność czasu i kosztów.

- Ułatwienie komunikacji – graficzne przedstawienie procesów jest zrozumiałe dla wszystkich uczestników projektu, co pozwala na lepszą współpracę i koordynację działań. Dzięki temu można uniknąć nieporozumień i błędów wynikających z niejasności co do ról i odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu.
- Monitorowanie i kontrola – mapy procesów pozwalają na łatwiejsze śledzenie wykonania poszczególnych zadań i etapów projektu, co umożliwia szybkie reagowanie na ewentualne problemy i opóźnienia. To z kolei pozwala na bardziej efektywne zarządzanie ryzykiem i minimalizowanie negatywnego wpływu na realizację projektu.

Chociaż mapowanie procesów jest niezwykle skutecznym narzędziem w zarządzaniu, wiąże się z pewnymi wyzwaniami, które należy uwzględnić (Dobrowolski, 2022):

- w przypadku dużych i złożonych projektów, mapowanie procesów może być czasochłonne i wymagać znacznych zasobów. Tworzenie dokładnych i szczegółowych map procesów wymaga zaangażowania różnych działów i ekspertów, co może stanowić wyzwanie logistyczne i organizacyjne.
- projekty często podlegają zmianom i modyfikacjom w trakcie realizacji, co może wpływać na aktualność i skuteczność map procesów. Konieczne jest regularne aktualizowanie map procesów, aby uwzględniały one bieżące zmiany i zapewniały aktualne informacje dla zespołów projektowych.
- wprowadzenie mapowania procesów i optymalizacji może spotkać się z oporem i niezadowolaniem ze strony pracowników, którzy są przyzwyczajeni do dotychczasowych metod pracy. Wymaga to zaangażowania wszystkich uczestników projektu w proces zmian oraz skutecznej komunikacji w celu zapewnienia ich wsparcia i zaangażowania.

Mapowanie procesów stanowi nieocenione narzędzie wspierające efektywne zarządzanie projektami poprzez zwiększenie przejrzystości, optymalizację pracy oraz usprawnienie komunikacji między członkami zespołu. Mimo że niesie za sobą pewne wyzwania, jak czasochłonność czy konieczność ciągłej aktualizacji, jego korzyści w postaci lepszej kontroli nad realizacją projektów oraz minimalizacji ryzyka sprawiają, że jest niezastąpionym narzędziem w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstw.

#### **4. Rodzaje i przykłady graficznego prezentowania procesów**

Aby uzyskać te korzyści należy wykorzystać dostępne narzędzia i metody mapowania procesów. Dobór konkretnego narzędzia zależy przede wszystkim od specyfiki realizowanego projektu i rodzaju przedsiębiorstwa oraz organizacji.

Do najważniejszych graficznych sposobów przedstawiania map procesów zaliczyć można:

1. Podstawowy schemat blokowy – schematy blokowe w wersji podstawowej to najprostsze diagramy przedstawiające etapy procesu. Podstawowe schematy blokowe są łatwe do utworzenia oraz zrozumienia dzięki prostocie i obrazowości kształtów (Asana 2024).

2. Schemat blokowy typu swim lane – tor pływacki to schemat blokowy, którego można użyć do zorganizowania lub zaplanowania projektu, który pomoże wskazać osoby, którym zostanie przydzielone zadanie. Pokazuje proces od początku do końca, dostosowany do ludzi, którzy będą przy nim pracować. Oto niektóre zalety korzystania z diagramu toru pływania: nakreśla obowiązki należące do pracowników lub działów, pomaga poznać wąskie gardła, zwolnienia nieistotne kroki, zapewnia, że każdy dział lub personel jest zaangażowany w proces oraz systematyzuje i dokumentuje proces pracy nad projektem (Masłowski, 2020).

3. Schemat przepływu danych (DFD), zwany również diagramem przepływu danych: DFD obrazuje za pomocą przepływów kierunek przepływu danych pomiędzy funkcjami, magazynami i obiektami zewnętrznymi. DFD mogą być prezentowane na różnych stopniach szczegółowości (Li & Chen, 2009).

4. Schemat blokowy języka specyfikacji i opisu (SDL) jest graficznym językiem szczegółowego modelowania. Jest szeroko stosowany w różnych dziedzinach gospodarki. Jedną z głównych zalet tego języka graficznego jest wyeliminowanie niejednoznaczności (Morales, 2022).

5. Model procesu biznesowego (BPMN) to metoda schematu blokowego, która wizualnie przedstawia szczegółową sekwencję działań biznesowych i przepływów informacji potrzebnych do ukończenia procesu. Jej celem jest modelowanie sposobów na poprawę efektywności, uwzględnienie nowych okoliczności lub zdobycie przewagi nad konkurencją. W ciągu ostatnich kilku lat metoda ta została poddana standaryzacji i obecnie jest określana jako notacja i model procesu biznesowego, przy czym nadal używa się akronimu BPMN (Business, 2014).

Poniżej przedstawiono przykłady zastosowania map procesów w trzech różnych dziedzinach działalności:

- w sektorze usług mapowanie procesów jest stosowane do zarządzania projektami związanych z dostarczaniem różnorodnych usług, takich jak usługi finansowe, zdrowotne czy edukacyjne. Mapowanie procesów umożliwia lepsze zrozumienie potrzeb klientów, optymalizację działań związanych z obsługą klienta oraz podniesienie jakości świadczonych usług.
- mapowanie procesów jest powszechnie stosowane w branży IT do zarządzania projektami związanymi z rozwojem oprogramowania. Tworzenie



map procesów pozwala na lepsze zrozumienie i koordynację działań zespołów deweloperskich, testerów i menedżerów projektów. Dzięki mapowaniu procesów możliwe jest szybsze wykrywanie błędów i problemów oraz skuteczniejsze zarządzanie zasobami i harmonogramem projektu.

- w przemyśle produkcyjnym mapowanie procesów jest kluczowym narzędziem do zarządzania projektami związanymi z produkcją i dostarczaniem produktów. Mapowanie procesów pozwala na optymalizację linii produkcyjnych, redukcję marnotrawstwa oraz zwiększenie efektywności produkcji. Dzięki temu możliwe jest obniżenie kosztów produkcji i zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku.

## **5. Wymagania dotyczące wdrożenia skutecznego zarządzania projektami w Przedsiębiorstwie X<sup>1</sup>**

Przedsiębiorstwo X jest czołowym producentem i dostawcą urządzeń chłodniczych i klimatyzacyjnych, specjalizującym się w świadczeniu wysokiej jakości produktów i usług dla największych międzynarodowych koncernów. Firma jest znana z innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz efektywnego zarządzania produkcją, co umacnia jej pozycję na rynku. Dzięki strategicznym partnerstwom i globalnej obecności, przedsiębiorstwo X systematycznie rozwija swoje możliwości produkcyjne i dostosowuje ofertę do wymagań klientów na całym świecie. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa X w dziedzinie zarządzania skłonił je do podjęcia decyzji o wdrożeniu mapowania procesów biznesowych i pomocniczych we wszystkich swoich oddziałach. Celem tej inicjatywy jest usprawnienie operacyjne oraz zwiększenie efektywności zarządzania procesem produkcji oraz świadczeniem usług instalatorskich. Przez dokładne mapowanie procesów, przedsiębiorstwo planuje zidentyfikować potencjalne obszary optymalizacji oraz poprawić koordynację działań między różnymi działami organizacji. Integracja map procesów obejmuje również aspekty logistyczne, technologiczne oraz administracyjne, co wspiera planowanie i monitorowanie kluczowych etapów produkcji na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa.

W kontekście przeprowadzonych analiz, a także zrealizowanych warsztatów z menedżerami Przedsiębiorstwa X dokonano podsumowania kierunków oczekiwanych zmian w mechanizmach controllingowych organizacji. Dyskusje z kierownictwem zaowocowały konkretnymi rekomendacjami i strategiami wdrożeniowymi, które miały na celu wspieranie procesu transformacji w firmie.

---

<sup>1</sup> Zarząd przedsiębiorstwa udostępnił case study swojego rozwiązania z zakresu zarządzania procesami, jednakże zastrzegł możliwość użycia w rozdziale nazwy przedsiębiorstwa.



W tym miejscu zostaną przedstawione trzy wnioski będące efektem tych prac (materiały źródłowe Przedsiębiorstwa X).

#### *Wniosek nr 1*

Wdrażanie mechanizmów umożliwiających automatyzację przetwarzania informacji w procesach biznesowych, w tym produkcyjnych, powinno być oparte na działaniach podnoszących poziom dojrzałości procesowej. Na przykładzie aktywności przeprowadzonych we współpracy z zespołem zarządzania produkcją elementów prefabrykowanych potwierdzono korzyści wynikające z:

- definiowania procesów biznesowych w oparciu o zaproponowaną i przetestowaną technologię BPR (Business Process Reengineering),
- szkoleń dotyczących definiowania i modelowania procesów w oparciu o narzędzia BPMN (Business Process Model and Notation),
- analizy struktury przepływu danych w procesie,
- wdrażania narzędzi wspierających prowadzenie analiz.

Uwzględniając powyższy wniosek zespół konsultacyjny zarekomendował wdrożenie następującego planu działań w przedsiębiorstwie X:

- Szkolenia dotyczące zarządzania procesowego i modelowania procesów biznesowych, mające na celu podniesienie poziomu świadomości w zakresie tej formy zarządzania oraz przygotowanie pracowników do analizy, opisywania i modelowania procesów biznesowych.
- Przeprowadzenie zestawu warsztatów z pracownikami uczestniczącymi w poszczególnych procesach biznesowych, w celu stworzenia szczegółowych modeli procesów biznesowych opartych na strukturach przepływu informacji. Warsztaty te, wykorzystujące metodykę BPR, mają na celu przygotowanie szczegółowych wytycznych dla konfiguracji obsługi procesów w systemie WEBCON. Drugim celem tych warsztatów jest wyznaczenie miejsc w procesach, które powinny być monitorowane za pomocą dedykowanych KPI ze względu na ich znaczenie dla osiągnięcia celów określonych w strategii przedsiębiorstwa X.

Dodatkowo, uwzględnienie regularnych przeglądów i aktualizacji modeli procesów biznesowych oraz systematyczne doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie BPMN i BPR przyczyni się do utrzymania wysokiej jakości zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie.

#### *Wniosek nr 2*

W procesach biznesowych, takich jak procesy informacyjno-decyzyjne, wszelkie przepływy informacji powinny być realizowane za pomocą dedykowanych narzędzi informatycznych. Obsługa procesów za pomocą systemu Workflow umożliwia nie tylko rejestrację dokładnych czasów realizacji poszczególnych zadań, ale również wdrażanie mechanizmów automatyzacji działań

w tych procesach. Obecnie w przedsiębiorstwie X wykorzystywany jest system WEBCON, będący narzędziem klasy Workflow. Fakt ten określa dalszą sekwencję proponowanych i rekomendowanych działań dla przedsiębiorstwa. Kluczowym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu mechanizmów umożliwiających efektywne zarządzanie jest maksymalne wykorzystanie funkcjonalności oferowanych przez posiadany system. Osiągnięcie tego celu wymaga podniesienia poziomu kompetencji kilku członków załogi w zakresie konfiguracji i zarządzania tym narzędziem. Posiadanie minimum sześciu przeszkolonych pracowników, zdolnych do wdrażania zmian w systemie WEBCON i dostosowywania go do rzeczywistych procesów zdefiniowanych przez przedsiębiorstwo, ma dwie główne zalety. Po pierwsze, zwiększa tempo wprowadzania zmian, ponieważ dostępność „wdrożeńiowców” umożliwia jednoczesne prowadzenie kilku projektów. Po drugie, kilkuosobowy zespół zapewnia bezpieczeństwo utrzymania kluczowych kompetencji w organizacji w obliczu potencjalnej rotacji pracowników.

Kolejnym krokiem jest przygotowanie załogi do prowadzenia projektów wdrożeniowych, opartych na precyzyjnie rozpisanych wymaganiach dotyczących poszczególnych projektów, które powstały w trakcie warsztatów redefiniujących przebieg tych procesów oraz przepływ kluczowych informacji dla uzyskania oczekiwanych wyników. Aby utrzymać wysoką wydajność zespołów zarządzających i realizujących projekty, zarekomendowano nie wydzielanie dedykowanych stanowisk kierowników projektów (Project Managerów), lecz przypisanie tych ról obecnym pracownikom przedsiębiorstwa, którzy na co dzień uczestniczą w procesach i posiadają duże doświadczenie merytoryczne dotyczące ich przebiegu. Takie rozwiązanie pozwoli wzmocnić motywację pracowników podczas wdrażania sugerowanych zmian. Automatyzacja wielu zadań może budzić obawy pracowników dotyczące ich miejsca w zorganizowanych na nowo procesach, jednak zaangażowanie obecnych pracowników w role kierownicze może złagodzić te obawy i zwiększyć akceptację zmian.

### *Wniosek nr 3*

Nowoczesne mechanizmy controllingowe oparte na danych rejestrowanych w systemach Workflow pozwalają na wdrażanie efektywnych rozwiązań raportowych, które wspierają działania usprawniające przebieg poszczególnych procesów biznesowych. Działania te koncentrują się na wdrażaniu rozwiązań technicznych i organizacyjnych, które umożliwią przedsiębiorstwu stworzenie środowiska pozwalającego na budowanie nowoczesnych zestawień raportowych. Jednak efektywne wykorzystanie nowych możliwości wymaga przygotowania kadry zarządzającej do definiowania merytorycznych wymagań dla publikowanych raportów. Treść raportów powinna być zgodna z zasadami zarządzania procesowego, dlatego kadra kierownicza musi określić i zaplanować obszary,

w których będą wdrażane konkretne usprawnienia, co pozwoli na sukcesywne zwiększanie innowacyjności procesów. Wiąże się to z koniecznością zaangażowania kierownictwa firmy w prace analityczne i projektowe dotyczące poszczególnych projektów. Dodatkowo, uwzględniając obecne zasoby i strukturę organizacyjną firmy, zarekomendowano przekazanie części uprawnień związanych z zarządzaniem procesami specjalistom, poprzez powołanie funkcji Właściciela Procesu Biznesowego. Taka dystrybucja uprawnień nie tylko zwiększy efektywność zarządzania procesami, ale także podniesie poziom odpowiedzialności wśród pracowników. Właściciele Procesów Biznesowych będą mogli lepiej monitorować i optymalizować przebieg procesów, co przełoży się na lepsze wyniki przedsiębiorstwa. Implementacja nowoczesnych mechanizmów controllingowych pozwoli firmie na lepsze dostosowanie się do dynamicznie zmieniającego się rynku i wyzwań technologicznych.

## 6. Podsumowanie

Mapowanie procesów jest narzędziem w zarządzaniu projektami umożliwiającym zrozumienie, analizę i optymalizację procesów biznesowych. Dzięki mapowaniu procesów możliwe jest lepsze planowanie, optymalizacja przepływu pracy, ułatwienie komunikacji oraz skuteczne monitorowanie i kontrola postępów projektowych. Pomimo pewnych wyzwań związanych z jego wdrażaniem, korzyści płynące z mapowania procesów przewyższają potencjalne trudności, czyniąc je niezwykle wartościowym narzędziem dla każdej organizacji dążącej do skutecznego zarządzania projektami i osiągnięcia zamierzonych celów.

Rozdział omawia wyzwania, korzyści i wymagania związane z wdrażaniem mapowania procesów w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w kontekście automatyzacji i cyfryzacji mechanizmów controllingowych. Wprowadzenie mapowania procesów jest kluczowe dla poprawy jakości i ilości danych, co umożliwi codzienne odświeżanie danych w hurtowniach, stanowiących podstawę dla raportów controllingowych. Mapowanie pozwala na wizualizację procesów, identyfikację problemów i optymalizację przepływu pracy, co przynosi liczne korzyści, takie jak lepsza analiza i zarządzanie projektami, optymalizacja działań i ułatwienie komunikacji. Rozdział prezentuje również wyzwania, takie jak czasochłonność i konieczność regularnej aktualizacji map procesów. Na przykładzie Przedsiębiorstwa X, które wdrożyło mapowanie procesów w celu usprawnienia operacyjnego i zwiększenia efektywności, rozdział ilustruje konkretne rekomendacje i strategie wdrożeniowe, podkreślając znaczenie szkoleń, automatyzacji oraz efektywnego zarządzania informacją.

## Bibliografia

1. Asana, T. (2024). Przewodnik po mapowaniu procesów: definicja, porady i wskazówki. Dostęp 2024.06.30 na <https://asana.com/pl/resources/process-mapping>.
2. Business Process Model and Notation. (2014). Dostęp 2024.06.30 na <https://www.omg.org/spec/BPMN/>.
3. Dobrowolski, K. (2022). 10 błędów mapowania procesów. Dostęp 2024.06.28 na <https://www.youtube.com/watch?v=bd4ya89HHIM>.
4. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, New York–London.
5. Gilbrecht, F.B. & Gilbrecht, L.M. (1921). *Process charts*. The American Society of Mechanical Engineers. New York.
6. Goldstine, H.H. & von Neumann, J. (1947). *Planning and coding of problems an electronic computing instrument*. Institute for Advanced Study Princeton. New Jersey.
7. Graham, B.B. (1979). *The Amazing oversight: Total participation for productivity. Detail Process Charting: Speaking the Language of Process*. Amacom. New York. dostęp 2024.06.30 na <http://www.detail-process-charting.com/chapter1.htm>.
8. Graham, B.B. (2008). *Allan Mogensen and his Legacy*. The Ben Graham Corporation. New York. dostęp 2024.06.30 na <http://www.worksimp.com/articles/allan-mogensen.htm>.
9. Kafel, T. (2006). Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (713).
10. Kowalik, K. (2018). Diagram Ishikawy w teorii i praktyce zarządzania jakością. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 3(1), 15–17.
11. Li, Q. & Chen Y.L. (2009). *Data Flow Diagram*. Qing Li, Yu-Liu Chen (red.). Springer Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg, 85–97, DOI: 10.1007/978-3-540-89556-5\_4.
12. *Mapowanie procesów biznesowych (2024)*. Materiały źródłowe Przedsiębiorstwa X.
13. Masłowski, M. (2020). *Swimlane – Jak zbudować szczegółową mapę procesu i poprawić jego jakość?* Dostęp 2024.06.30 na <https://lepszymanager.pl/swimlane-szczegolowa-mapa-procesu/>.
14. Mogensen A.H. (1932). *Common Sense Applied to Motion and Time Study*. McGraw–Hill.
15. Morales, J. (2022). *Co to jest diagram SDL i jak tworzyć za pomocą najlepszych twórców diagramów*. dostęp 2024.06.30 na <https://www.mindonmap.com/pl/blog/sdl-diagram/>.
16. Reijers, H.A., La Rosa, M., Dumas & M., Mendling, J. (2022). *Business process management. Istota zarządzania procesami biznesowymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
17. Rychlewski, P. (2023). *Co łączy mapowanie procesów z ciągłym doskonaleniem i jakie korzyści ofertuje ten związek?* Dostęp 2024.07.01 na <https://hrbusinesspartner.pl/artukul/co-laczy-mapowanie-procesow-z-ciaglym-doskonaleniem-i-jakie-korzysci-ofertuje-ten-zwiazek>.

# Moda na zrównoważony rozwój w gospodarce a postrzeganie jego znaczenia przez młode pokolenie

---

Klaudiusz Świątek, Julita Janik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach można zauważyć nasilający się trend wśród przedsiębiorstw na wprowadzanie rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Jest to na tyle popularne zjawisko, iż można mówić o panującej „modzie” na bycie zrównoważonym i eko. Z pozoru idea może wydawać się szlachetna, niekiedy jednak staje się jedynie przykrywką, pozornym działaniem w zakresie poprawy jakości środowiska, w celu poprawy wizerunku, odbioru na rynku, w tym samym czasie pogłębiając pogarszający się jego stan w związku z inwazyjną działalnością przedsiębiorstwa. Głównym celem rozdziału jest przedstawienie problematyki zrównoważonego rozwoju, zagrożeń w trwającej „modzie” na bycie zrównoważonym, a więc uświadomienie istoty pojęcia oraz przedstawienia wyników ankiety przeprowadzonej wśród młodych ludzi na temat znajomości chociażby definicji zrównoważonego rozwoju, jego celów oraz ich świadomości, co do obecnego stanu systemu ekologicznego.

## 2. Zrównoważony rozwój w sferze gospodarczej

Idea zrównoważonego rozwoju na przestrzeni ostatnich lat zyskująca coraz to większą popularność, stała się wyznacznikiem porządkującym i inspirującym do podejmowania dyskusji oraz do refleksji na temat przyszłości i rozwoju pojedynczych społeczeństw, państw oraz całego świata (Kosiek, 2015, s. 233–244). Ale czym tak naprawdę jest zrównoważony rozwój? Czemu ma służyć? I dlaczego jest aż tak ważny? Chcąc w możliwie najprostszy sposób przedstawić definicję zrównoważonego rozwoju, można powiedzieć, iż będzie to podejście do rozwoju polegające na znajdowaniu takich rozwiązań, które będą gwarantowały dalszy

wzrost, z uwzględnieniem wszystkich grup społecznych, dając im możliwość czerpania korzyści ze wzrostu gospodarczego (Zrównoważony rozwój, 2024), przy czym należy zagwarantować brak wpływu tychże działań na pogorszenie poziomu, jakości życia czy ograniczania możliwości realizacji potrzeb przyszłych pokoleń (Miształ, 2018, s. 27–40). Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych podczas podjęcia rezolucji, która zakłada realizację określonych celów i osiągnięcie pewnych progów do roku 2030, przedstawia, iż zrównoważony rozwój ma za zadanie wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach i wymiarach, walczyć z nierównościami wewnątrz i pomiędzy państwami, protegować planetę oraz dążyć do trwałego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu oraz wspieranie integracji społecznej są ze sobą połączone i współzależne (ONZ, 2015, s. 1–10). Zatem zrównoważony rozwój ma szerokie znaczenie, odnosi się nie tylko do środowiska naturalnego, ale także do sfery społecznej czy też ekonomicznej (Fischer et al., 2023, s. 17–27) i zawiera się w nim szereg celów: 17 głównych celów, a w tym ponad 170 działań, których podjąć się może każdy, bez względu na status społeczny. Działania są proste i nie muszą się wiązać z żadnym kosztem, gdyż wszyscy są odpowiedzialni za przekształcanie świata i dziś podejmowane działania wpłyną na życie przyszłych pokoleń, a przede wszystkim na najmłodszych w obecnym czasie, na ich jakość życia, jakość środowiska, całej planety (UNIC Warsaw, 2024). Skutki destrukcyjnej działalności człowieka są zauważalne na każdym kroku. Chociażby różnorodność biologiczna spada, wiele gatunków zwierząt traci swoje naturalne środowiska. Zrównoważony rozwój ma zapewnić ochronę terenów nie tylko na powierzchni, ale również wód, w tym oceanów, aby przywrócić bioróżnorodność planety (Chichilnisky, 1997, s. 467–491).

Najważniejszym elementem całej układanki, jaką jest realizacja zrównoważonego rozwoju są jednostki gospodarcze. To właśnie ich działalność ma największy wpływ na powodzenie misji Agendy 2030, gdyż angażowanie się jednostek gospodarczych w podejmowanie działań zrównoważonego rozwoju, może nie tylko wpłynąć na podjęcie tej samej decyzji w innych przedsiębiorstwach, ale również za pomocą swojej polityki informacyjnej, przekazywanej wiedzy może wpłynąć na świadomość ludzi i przekonać ich do walki na rzecz środowiska naturalnego, równości wszystkich grup społecznych czy poprawy jakości życia ze względu na zasięg przekazywanych wiadomości (Krasodomska, Zarzycka & Dobija, 2022, s. 99–118).

Implementacja realizacji tychże celów może okazać się kosztowna czy czasochłonna, natomiast istnieje szereg korzyści płynących z wdrożenia polityki zrównoważonego rozwoju do działalności, chociażby ze względu na fakt, że publikowanie danych niefinansowych przez jednostki cieszy się powszechnym

zainteresowaniem wśród potencjalnych inwestorów, a podejmowane działania budują pozytywny wizerunek jednostki na rynku gospodarczym (Emerling, 2018, s. 40–53). Korzyści płynące z wdrażania elementów zrównoważonego rozwoju do jednostek gospodarczych ciężko jest zmierzyć w jednostkach pieniężnych (Cegliński, 2015, s. 23–32), natomiast istnieje szereg atutów, jakie można osiągnąć z tytułu realizacji polityki zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie i późniejszego raportowania niefinansowego poszczególnych danych, a mianowicie np. (Kacprzak & Anam, 2017, s. 1–28):

- przejrzystość i transparentność danych sprawozdania, co ułatwia analizy i podejmowanie decyzji interesariuszom jednostki (niższe ryzyko inwestycyjne),
- wzrost innowacyjności spółki, ze względu na potrzebę wprowadzania optymalizacji i nowych technologii przyczyniających się do realizacją poszczególnych celów,
- pozyskiwanie nowych pracowników, którzy popierają działania jednostki i będą dążyć do dalszego jej rozwoju,
- rozwój wizji i strategii poprzez kompleksowe analizy mocnych i słabych stron oraz zaangażowanie interesariuszy w procesach raportowania,
- spełnianie wymogów regulacyjnych przed ich wprowadzeniem, przez co ograniczone zostaną koszty,
- poprzez większe zainteresowanie jednostką łatwiejszy dostęp do potencjalnego kapitału,
- przewaga konkurencyjna polegająca na większym zainteresowaniu daną marką ze względu na zaangażowanie w kwestie zrównoważonego rozwoju, postrzeganie marki jako innowacyjna.

Za sprawą dyrektywy Unii Europejskiej (Dyrektywa CSRD) w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, poszczególne spółki zostaną obciążone obowiązkiem raportowania niefinansowego zagadnień realizacji celów zrównoważonego rozwoju czy też raportów społecznej odpowiedzialności biznesu, w różnych terminach oraz dla różnych grup przedsiębiorstw (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2022). Raportowanie to będzie musiało zawierać informacje ze sfery zagadnień społecznych, spraw pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka czy też przeciwdziałania korupcji (*Raportowanie niefinansowe*, 2024). Zatem wcześniejsze podjęcie działań w tym kierunku może pozwolić na stopniowe wprowadzanie wymaganych regulacji do jednostki, co z kolei przyczyni się do rozłożenia potencjalnych kosztów z nimi związanych w czasie.

Należy jednak wystrzegać się stosowania działań z zakresu greenwashingu oraz jednostek, które takowe podejmują. Greenwashing to pozorne działania na



rzecz środowiska naturalnego, posługiwanie się certyfikatami potwierdzającymi ekologiczność, których się nie posiada, na uwydatnianiu jednej cechy produktu czy też usługi która jest dobra dla środowiska przy pomijaniu i wręcz ukrywaniu szeregu negatywnych cech czy ich wpływu (EY Polska, 2024). Również reklamowanie produktów hasłami zrównoważonej gospodarki, które nie są poparte żadnymi certyfikatami, nie są zgodne z rzeczywistością (Deloitte, 2024). Takie działania mogą okazać się zachęcające z uwagi na brak potrzeby ponoszenia kosztów realizacji tychże działań, w krótkim okresie czasu być może przyniesie to korzyści jednostce, natomiast gdy zostaną wykryte nieprawidłowości oraz „oszustwa” związane z przedstawianiem nierzetelnego obrazu rzeczywistości, będą one karane nie tylko na tle prawa, ale również postrzeganie marki przez konsumentów czy inwestorów diametralnie się zmieni, przez co ograniczą znacznie swój dostęp do potencjalnego kapitału. Niestety zjawisko greenwashingu jest powszechne, nie tylko ze względu na wielość jednostek nieuczciwych, ale również wynika to z niewiedzy samych jednostek, co do podejmowanych przez nich działań, które po części nie są świadome, że robią coś niezgodnego z prawem, przez co nadwyrażane jest zaufanie publiczne do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Fałszywe przedstawianie rzeczywistości psuje obraz realnych problemów, dlatego tak ważnym aspektem jest wprowadzenie do obrotu gospodarczego regulacji dotyczących raportowania z zakresu informacji niefinansowych i edukacja społeczeństwa z zakresu zrównoważonego rozwoju, aby byli w stanie weryfikować docierające do nich informacje (Falcão Sobra et al., 2020, s. 1–12).

Zatem realizacja celów zrównoważonego rozwoju jest iście ważna nie tylko z perspektywy ochrony środowiska naturalnego, ale i również ochrony przyszłych pokoleń, ochrony jakości życia doczesnego oraz wielu innych. Panująca aktualnie moda na bycie „eko” jest jak najbardziej wskazana oraz pożądana, ale należy również pamiętać i uważać na zjawiska, w których jednostki podejmują działania tylko pozornie na korzyść środowiska naturalnego, aby skorzystać na ufności społeczeństwa. Należy wystrzegać się fałszywych informacji, zaznajomić i zagłębić się choćby w podstawową wiedzę z zakresu zrównoważonego rozwoju, aby móc jasno określić, które dane są prawdziwe, a które działają na jego szkodę. Szczególnie ważne z perspektywy długookresowej dla młodych ludzi, ich przyszłości, ponieważ to właśnie oni w największym stopniu odczują skutki braku zaangażowania oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju w sferze środowiskowej, społecznej, jak i ekonomicznej.



### 3. Analiza powszechności zrozumienia i znaczenia zrównoważonego rozwoju wśród młodych

Powszechność pojęcia zrównoważonego rozwoju, częstotliwość pojawiania się w sieci treści dotyczących kwestii środowiskowych oraz ich waga i poprawność, a także wiedza i świadomość osób w szczególności młodych jest sprawą kluczową, gdyż to oni najbardziej odczuwają zmiany wynikające z braku realizacji założonych celów. Jednym z ważniejszych celów zrównoważonego rozwoju jest rozpowszechnianie jego istoty oraz edukowanie w tym zakresie społeczeństwa. Jednak trzeba posiadać chociażby minimalną wiedzę, by umieć rozróżnić prawdziwość zaangażowania się od sztucznie kreowanych działań, które mają jedynie na celu poprawę wyników czy wizerunku danej jednostki gospodarczej, czy też jednostki jako osoby.

Analiza powszechności istoty zrównoważonego rozwoju wśród młodych za pomocą ankiety pozwoliła określić jak ważne ich zdaniem są kwestie środowiskowe, czy znają pojęcie zrównoważonego rozwoju i czy są w stanie wskazać poprawną jego definicję, ale również określić częstotliwość pojawiających się w sieci treści związanych z kwestiami środowiskowymi. Zapytano ich także o zdanie, jakie posiadają na temat wagi i poprawności prezentowanych w sieci danych oraz potrzeby edukacji z tego zakresu w szkołach czy o podejmowane przez państwo działania.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w formie online. Opracowany kwestionariusz ankiety został rozpowszechniony poprzez udostępnienie linku. Udział w badaniach ankietowych był anonimowy i dobrowolny. Grupą docelową były osoby w przedziale wiekowym od 16 do 30 roku życia. Badanie składało się z metryczki, w której należało wskazać płeć, wiek, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania oraz z części pytań merytorycznych. Większość pytań była jednokrotnego wyboru, dzięki temu uzyskane wyniki można przedstawić w czytelny sposób i sprawnie je przeanalizować. Pytania jednokrotnego wyboru zachęcają również respondentów do wzięcia udziału w badaniu, gdyż jest to szybka i łatwa forma udzielania odpowiedzi. W ankiecie zostały zawarte cztery pytania wielokrotnego wyboru, odnoszące się do konkretnych doświadczeń respondenta. W ten sposób respondent nie został ograniczony tylko jedną odpowiedzią. Charakterystyka ankietowanych została przedstawiona w tabeli 4.1.

W badaniu ankietowanym udział wzięło łącznie 70 osób, z czego 41 kobiet (58,57%) oraz 29 mężczyzn (41,43%). Tabela 4.1 przedstawia liczbę i udział % badanych w trzech kategoriach (wiek, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania) pod względem płci. Najliczniejszą grupą respondentów były kobiety w wieku pomiędzy 22–25 lat (47,14%), mające wykształcenie wyższe (40%), zamieszkałe

Tabela 4.1. Charakterystyka respondentów

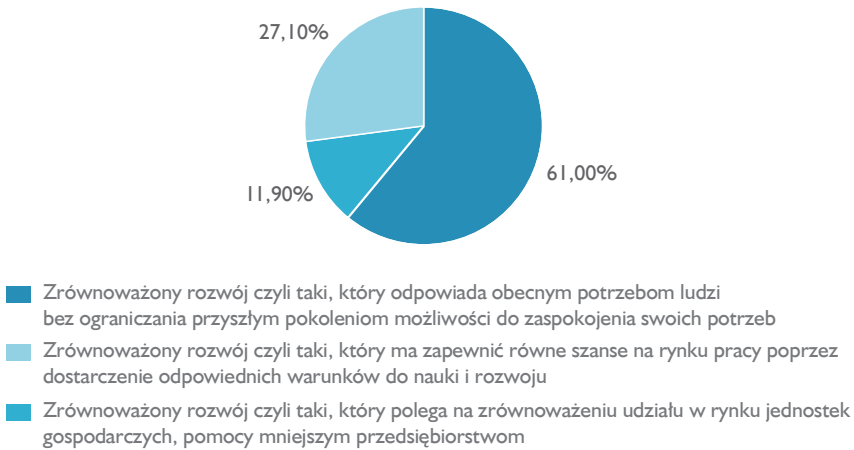
Kryterium	Przedziały	Kobieta (liczba)	Udział (%)	Mężczyzna (liczba)	Udział (%)
Wiek	16–18	0	0	0	0
	19–21	4	5,71	4	5,71
	22–25	33	47,14	23	32,86
	26–30	4	5,71	2	2,86
Poziom wykształcenia	Podstawowe	0	0	1	1,43
	Średnie	13	18,57	5	7,14
	Wyższe	28	40	23	32,86
Miejsce zamieszkania	Wieś	13	18,57	7	10
	Miejscowość do 50 000	7	10	4	5,71
	Miejscowość od 50 000 do 200 000	4	5,71	1	1,43
	Miejscowość od 200 000 do 500 000	4	5,71	1	1,43
	Miejscowość powyżej 500 000	13	18,57	16	22,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

na wsi lub w miejscowości powyżej 500 000 mieszkańców (18,57%). Analizując tabelę pod względem mężczyzn, najwięcej ankietowanych miało również wiek między 22–25 lat (32,86%), posiadających wykształcenie wyższe i zamieszkających w miejscowości powyżej 500 000 mieszkańców (22,86%). Warto podkreślić, że w badaniu nie wzięły udziału osoby w przedziale wiekowym 16–18 lat.

Część merytoryczna ankiety składała się z 12 pytań. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione w formie tabel, rysunków i opisowo. Trzy pierwsze pytania badają znajomość pojęcia zrównoważonego rozwoju i co za tym idzie, gdzie z tym pojęciem ankietowani się spotkali. Pierwsze pytanie brzmiało następująco: *Czy Pan/i spotkał/a się kiedyś z pojęciem zrównoważonego rozwoju?* Zostały przewidziane dwie odpowiedzi (tak, nie). Ponad 77% badanych zaznaczyło odpowiedź „Tak”. Odpowiedź „Nie” zaznaczyło ponad 22% badanych. Zdecydowana większość ankietowanych miała w życiu choć raz styczność z pojęciem zrównoważonego rozwoju. Pokazuje to jak szeroko jest znany ten termin wśród osób młodych. Kolejne pytanie miało pozwolić ustalić nie tyle styczność z pojęciem zrównoważonego rozwoju, ale znajomość jego znaczenia. W ten sposób możliwe było sprawdzenie czy respondenci oprócz znajomości terminu zrównoważonego rozwoju, posiadają chociaż podstawową wiedzę z nim związaną. Ankietowani zostali poproszeni o wybranie definicji zrównoważonego rozwoju z podanych trzech proponowanych odpowiedzi. Wyniki badania zostały przedstawione na rysunku 4.1.

Poprawna definicja została zawarta w odpowiedzi pierwszej. Tej odpowiedzi udzieliła ponad połowa respondentów (61%). Pokazuje to, że większość

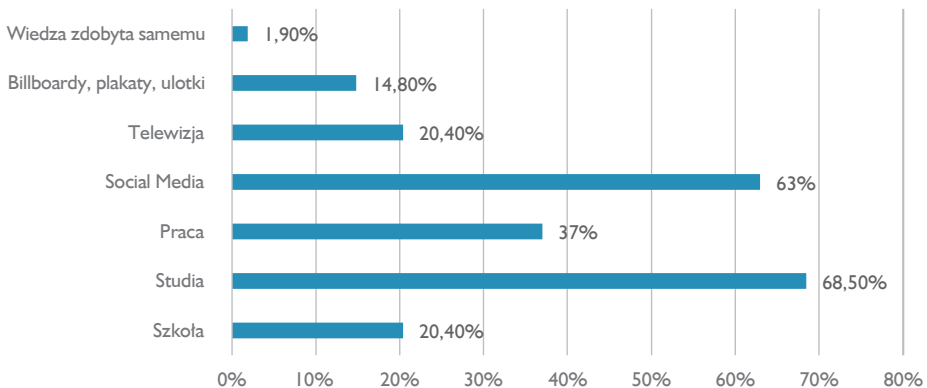


Rysunek 4.1. Definicja pojęcia zrównoważonego rozwoju w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonej ankiety.

młodych ludzi, która spotkała się z terminem zrównoważonego rozwoju jest świadoma jego znaczenia. Jest to wyznacznik, dzięki któremu można stwierdzić, że edukacja i kampanie mające na celu przybliżenie tematyki zrównoważonego rozwoju docierają do młodego pokolenia. Jest to również sygnał do kontynuacji działań edukacyjnych i promocyjnych, aby tematyka zrównoważonego rozwoju była znana większej ilości młodych osób. Wzrost świadomości wśród młodych ludzi to dobry fundament, ale aby przyniósł on realne zmiany, konieczne jest dalsze wsparcie i rozwój tych działań.

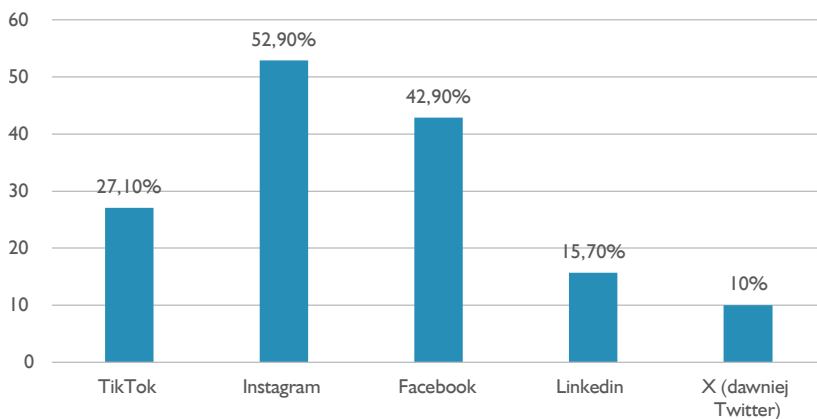
W kolejnym pytaniu ankietowani zostali zapytani, gdzie usłyszeli o terminie zrównoważonego rozwoju. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Miejsce zdobycia wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonej ankiety.

Powyższe pytanie było z możliwością wielokrotnego wyboru. Najczęściej wybieraną odpowiedzią przez ankietowanych były „Studia” i „Social media”. Nie powinno to dziwić, skoro większość ankietowanych to osoby z wykształceniem wyższym, w przedziale wiekowym 22–25 lat. Spodziewając się, że odpowiedź „Social media” zdobędzie duży udział, poproszono respondentów o skonkretyzowanie, na którym portalu społecznościowym słyszeli o pojęciu zrównoważonego rozwoju. Uzyskane odpowiedzi ankietowanych zostały przedstawione na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Media społecznościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonej ankiety.

Z uwagi na to, że pytanie również było wielokrotnego wyboru najwięcej odpowiedzi zebrały portale społecznościowe: Instagram i Facebook, kolejno (52,9% i 42,9%) badanych osób. Wyniki ankiety obrazują, iż młodzi ludzie natrafiają na wartościowe treści nie tylko w czasie studiów, ale również poprzez wykorzystanie portali społecznościowych. Właśnie dzięki nim można najłatwiej dotrzeć do młodego pokolenia, od którego tak dużo zależy. Można przekazywać wiedzę nie tylko w sposób stereotypowy, ale właśnie z wykorzystaniem technologii i sposobów, które ona oferuje. Instagram i TikTok mają wiele możliwości wizualizacji prezentowanych informacji, dzięki którym można przyswajać wiedzę w sposób bardziej atrakcyjny dla młodego odbiorcy. Taka forma angażuje, człowieka na wielu płaszczyznach – wzrokowo, słuchowo. Facebook pozwala tworzyć grupy tematyczne oraz strony poświęcone konkretnym zagadnieniom. Młody człowiek bez problemu odnajdzie tematykę zrównoważonego rozwoju, z którą będzie mógł się zapoznać w mniej „akademicki” sposób.

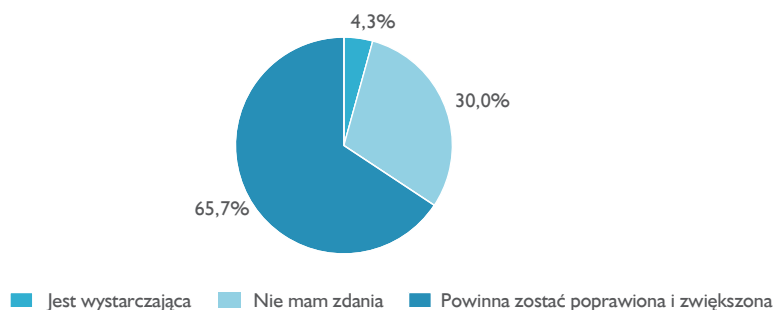
Kolejne pytania były ukierunkowane na zbadanie poglądów młodego pokolenia w kwestii zrównoważonego rozwoju. Mając już wiedzę na temat, gdzie



Rysunek 4.4. Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonej ankiety.

i jak bardzo rozpowszechniony jest ten temat, warto sprawdzić czy młodzi utożsamiają się z badaną problematyką. Ankietowani zostali zapytani: „*Jak bardzo Pana/i zdaniem istotne są kwestie zrównoważonego rozwoju?*”, to pytanie było wstępem do bardziej szczegółowych pytań o przekonania respondentów. Odpowiedzi na powyższe pytanie można było udzielić w skali od 1–5 (gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 ocenę najwyższą). Odpowiedzi rozłożyły się następująco: 44,3% (na ocenę 4), 28,6% (3), 21,4% (5) oraz 5,7% (2). Nikt z ankietowanych nie zaznaczył odpowiedzi 1. Wyniki ankiety pokazują, że większość respondentów uznaje kwestie zrównoważonego rozwoju za istotne, co świadczy o wysokiej świadomości wśród młodych ludzi. Dominują odpowiedzi na poziomie 4 i 5 (67,5%), co wskazuje na silne przekonanie słuszności zrównoważonego rozwoju oraz realizacji założonych przez niego celów wśród młodych. Brak odpowiedzi na poziomie 1 sugeruje, że zrównoważony rozwój jest powszechnie akceptowany i uznawany za istotny przez wszystkich uczestników badania. Pozwala również stwierdzić, iż odbiorcy często spotykając się z występującymi w przestrzeni publicznej nieprzychylnymi, „fałszującymi” obraz rzeczywistości wiadomościami umieją je zweryfikować i wyciągnąć na ich podstawie wnioski oraz nie są podatni, czy ulegli na wpływy. Kolejne pytanie zadane ankietowanym brzmiało: „*Czy uważa Pan/i, że Pana/i codzienne działania mają wpływ na środowisko?*”. Ankietowani w przeważającej większości, prawie 90% odpowiedzieli na pytanie „Tak”, co w oczywisty sposób również obrazuje świadomość młodych ludzi w zakresie kwestii środowiskowych. Na rysunku 4.4 zostały zaprezentowane



Rysunek 4.5. Polityka informacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonej ankiety.

wane odpowiedzi ankietowanych o skonkretyzowanie, jakiego rodzaju działania personalnie adaptują na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Pytanie przewidywało odpowiedzi wielokrotnego wyboru. Ankietowani uznali, że najważniejszymi działaniami są: zapobieganie marnotrawstwu jedzenia (74,3%), używanie butelek wielokrotnego użytku (70%), racjonalne zużycie bieżącej wody i energii elektrycznej (67,1%), segregacja śmieci (64,3%). Są to działania, o których mówi się od wielu lat. Dzieci już w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym uczone są, że myjąc zęby trzeba zakręcić kran, a wychodząc z pokoju zgasić światło. Są to dobre nawyki, które poprzez powtarzalność, stają się rutyną. Przejawem „mody na bycie eko” są nie tylko zewsząd emanujące wiadomości wielkich korporacji o podejmowanych działaniach na rzecz środowiska, natomiast na poziomie niejako lokalnym, wśród obywateli, w tym przypadku młodego pokolenia jest to korzystanie chociażby z „second-handów” (47,1%), które wybierane są nie tylko ze względów finansowych. Jest to dobry przykład, pokazujący zmieniające się czasy, ze względu na renomę „second-handów” w przeszłości, gdzie niewiele osób przyznawało się do korzystania ze sklepów z używaną odzieżą, a osoby korzystające z ich oferty były często stygmatyzowane przez społeczeństwo. Z pewnością najbardziej widoczne było to w szkołach, gdzie rówieśnicy wykluczali czy też wyśmiewali dzieci w odzieży używanej. Natomiast obecnie jest to popularne zjawisko, dzieje się tak dzięki poruszaniu tematów zrównoważonego rozwoju właśnie wśród młodych poprzez bliskie im portale społecznościowe. Pokazuje to jak ważne jest rozprzestrzenianie wiedzy, edukacja różnymi sposobami i źródłami.

Warto się zastanowić czy skoro młodzi ludzie z wielu stron są wystawieni na tematykę zrównoważonego rozwoju, otaczani są nią na studiach, w pracy i Internecie, nie będą odczuwali nadmiaru informacji i przytłoczenia związanego z powagą tematu. Jedno z pytań miało na celu zbadanie opinii respondentów

na temat prowadzonej polityki informacyjnej i jej intensywności w sferze publicznej. Na rysunku 4.5 zostały przedstawione uzyskane wyniki.

Ok. 65,7% respondentów uważa, że wciąż jest miejsce na poprawienie polityki informacyjnej, jak i zwiększenie częstotliwości pojawiania się zagadnień zrównoważonego rozwoju w sferze publicznej. Młode osoby zdają sobie sprawę, że mimo wysokiej świadomości, istnieje potrzeba dalszej edukacji i promowania zrównoważonego rozwoju. Wskazuje to na gotowość do angażowania się i wspierania działań mających na celu zwiększenie wiedzy oraz zachęcania do realizacji celów poprzez codziennie podejmowane proste kroki wśród społeczeństwa.

#### 4. Zakończenie

W obecnym świecie społeczeństwo musi mierzyć się z wszechobecnie występującą dezinformacją, każdego dnia można natrafić na niezliczoną ilość artykułów czy też krótkich filmików obrazujących zakrzywiony obraz rzeczywistości. Również w zakresie zrównoważonego rozwoju często można natrafić na próbę bagatelizowania, umniejszania problemowi, często z użyciem nieprawdziwych informacji, których duża część społeczeństwa nie weryfikuje. Młodzi ludzie, jako główni odbiorcy sfery internetowej, są najbardziej narażeni na negatywny wpływ panującej dezinformacji. Niemniej jednak z przeprowadzonej analizy jasno wynika, iż świadomość istotności zakresu zrównoważonego rozwoju jest na wysokim poziomie, co wskazuje również na umiejętność weryfikacji docierających do młodego pokolenia informacji i wyciągania wniosków. Poprzez uzyskane wyniki z badań ankietowych przeprowadzonych wśród młodego pokolenia wykazano również, iż choć zdecydowana większość znała pojęcie zrównoważonego rozwoju i spotkała się z nim na swojej drodze, to wciąż przez młodych podkreślana jest istotność zwiększenia częstotliwości pojawiających się informacji oraz dalszej edukacji społeczeństwa w tym zakresie. Całość pracy obrazuje duży poziom świadomości występujący wśród młodego pokolenia oraz ich chęć oraz zaangażowanie do poprawy jakości zarówno swojego życia, jak i przyszłych pokoleń przy równoczesnym zadbaniu o kwestie środowiska naturalnego.

#### Bibliografia

1. Cegliński, P. (2015). Kwestie zrównoważonego rozwoju w strategiach przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 2(40), 23–32.
2. Chichilnisky, G. (1997, November). What Is Sustainable Development? *Land Economics, Defining Sustainability* (4), 467–491.

3. Deloitte. (2024). *Greenwashing – istniejące i nadchodzące wyzwania dla rynku*. Pobrano Kwiecień 14, 2024 z lokalizacji <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/greenwashing-istniejace-i-nadchodzace-wyzwania-dla-rynku.html>.
4. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. (2022). *Dyrektywa parlamentu europejskiego i rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r.*
5. Emerling, I. (2018). Znaczenie ujawnień niefinansowych dla inwestorów i wizerunku jednostki gospodarczej. *Studia Ekonomiczne* (369), 40–53.
6. EY Polska. (2024). *Co to jest greenwashing? Przykłady i regulacje prawne*. Pobrano Kwiecień 14, 2024 z lokalizacji [https://www.ey.com/pl\\_pl/climate-change-sustainability-services/greenwashing-co-to-jest-esg-fy24](https://www.ey.com/pl_pl/climate-change-sustainability-services/greenwashing-co-to-jest-esg-fy24).
7. Falcão Sobra, M. F., de Freitas Netto, S. V., Bezerra Ribeiro, A. R. & da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe* (19), 1–12.
8. Fischer, M., Foord, D., Frecè, J., Hillebrand, K., Kissling-Näf, I., Meili, R., Peskova, M., Risi, D., Schmidpeter, R., & Stucki, T. (2023). The concept of sustainable development. In M. Fischer, D. Foord, J. Frecè, K. Hillebrand, I. Kissling-Näf, R. Meili, M. Peskova, D. Risi, R. Schmidpeter, & T. Stucki (Eds.), *Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century* (pp. 17–27). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3_2).
9. Kacprzak, J. & Anam, L. (red.). (2017). *Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla początkujących*. 2. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, 1–28.
10. Kosiek, T. (2015). Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia? *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 85, 233–244.
11. Krasodomska, J., Zarzycka, E. & Dobija, D. (2022). Czynniki determinujące raportowanie przez przedsiębiorstwa informacji o działaniach na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* (3), 99–118.
12. Misztal, A. (2018). Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw – ewaluacja. *Handel Wewnętrzny*, 2(373), 27–40.
13. ONZ. (2015). *Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz*. Nowy Jork: Organizacja Narodów Zjednoczonych.
14. *Raportowanie niefinansowe – kluczowy element CSR/RBC*. (2024). Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej; <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spooleczne>.
15. UNIC Warsaw. (2024). *Cele zrównoważonego rozwoju. 170 działań na co dzień, które mogą zmienić nasz świat*. Pobrano Kwiecień 14, 2024 z lokalizacji <https://www.un.org.pl/170-dzialan>.
16. Zrównoważony rozwój (2024) Ministerstwo Rozwoju i Technologii; <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: kwiecień 2024).



# Praca zdalna jako kluczowy czynnik rozwoju kariery zawodowej kobiet pokolenia Y

---

Weronika Hyjek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Ekonomii

Uniwersytet Jagielloński,  
Instytut Socjologii

## 1. Wprowadzenie

Współczesne wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem znacząco wpływają na wiele aspektów życia, wprowadzając trwałe zmiany zarówno w sferze społecznej, jak i zawodowej. Jednym z najbardziej widocznych efektów tych zmian jest rosnąca popularność pracy zdalnej, która stała się nie tylko alternatywą, ale często również normą w wielu sektorach gospodarki. Kariera zawodowa jest obecnie uważana za jeden z fundamentalnych aspektów życia, a postęp technologiczny, społeczny i kulturowy dynamicznie zmienia podejście do jej rozwoju. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy pracodawcy, poszukując gwarancji sukcesu swojej firmy, potrzebują talentów, młodych ludzi ze świeżym spojrzeniem i nieskrepowaną fantazją oraz zapałem i energią, a jednocześnie dobrze wykształconych, znających języki obce, łatwo radzących sobie z nowymi technologiami (Dolińska-Weryńska, 2016). Zmieniają się oczekiwania wobec pracy, wartości życiowe, a także podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Coraz więcej osób, zwłaszcza kobiet z pokolenia Y, jest otwartych na zmiany i preferuje model uczenia się przez całe życie. Do pracodawców kierowane są oczekiwania dotyczące tworzenia warunków sprzyjających samorozwojowi zawodowemu oraz elastyczności, która pozwala na godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych (Jermakowicz, 2012).

W kontekście tych przemian, praca zdalna staje się kluczowym narzędziem umożliwiającym osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wspierającym rozwój zawodowy kobiet. Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie pracy zdalnej jako kluczowego czynnika rozwoju kariery

zawodowej kobiet pokolenia Y, znanego również jako Millenialsi, w perspektywie wyzwań związanych ze zmianą kulturową w podejściu do życia zawodowego. Niniejsze opracowanie ukazuje rezultaty badań empirycznych w perspektywie: oczekiwań odnośnie do rozwoju zawodowego kobiet pokolenia Y, możliwości jakie daje praca zdalna w perspektywie awansu zawodowego, rozwoju kompetencji, satysfakcji zawodowej oraz równowagi w zakresie pogodzenia pracy zawodowej i życia osobistego. Metody wykorzystane do przygotowania niniejszego opracowania to analiza literatury przedmiotu oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród kobiet reprezentujących pokolenie Y.

## 2. Determinanty i modele kariery zawodowej

Koncepcja „kariery zawodowej” jest definiowana na różne sposoby. Klasyczne interpretacje wskazują, że kariera to sekwencja pozycji zawodowych, które jednostka obejmuje w trakcie swojej ścieżki zawodowej. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na subiektywny wymiar kariery, tworząc powiązanie między doświadczeniami związanymi z pracą a życiem osobistym pracownika (Sikorski, 2008, s. 53). Ta perspektywa sugeruje, że kariera nie dotyczy tylko tytułów zawodowych czy ról, ale także osobistego rozwoju, satysfakcji i równowagi między pracą a życiem osobistym.

Według A. Kmiecika, termin „kariera zawodowa” jest rozumiany jako ścieżka pracy zawodowej jednostki. Obejmuje on sekwencje ról zawodowych, które człowiek odgrywa na różnych etapach życia, takie jak awans, stabilizacja czy degradacja. Kariera może być również definiowana jako sekwencja doświadczeń zdobywanych przez jednostkę w toku życia, które są niezbędne do realizacji ról zawodowych (Kmiecik & Pietrowski, 2009). Z tej perspektywy, kariera nie jest jedynie liniowym postępowaniem w hierarchii zawodowej, ale raczej dynamicznym procesem, w którym jednostka nabywa różnorodne umiejętności i kompetencje, adaptując się do zmieniających się warunków pracy. Współczesne podejście do kariery uwzględnia również aspekty rozwoju osobistego i ciągłego uczenia się, co jest niezbędne w kontekście szybko zmieniającego się rynku pracy.

Definiowanie kariery często skupia się na osiągnięciu określonych celów, zazwyczaj ukierunkowanych na stały wzrost. Zatem, kariera to koncepcja odzwierciedlająca czasowy charakter życia zawodowego. Rozwija się równoległe wobec życia prywatnego, nawzajem na siebie oddziałując oraz podlega zmianom, podobnie jak różne aspekty życia osobistego. Ważną cechą kariery jest także jej mierzalność, którą można oceniać na podstawie umiejętności, awansów zawodowych czy zrealizowanych projektów. Te wskaźniki umożliwiają ocenę skuteczności działań zawodowych, identyfikację obszarów do poprawy

i podejmowanie decyzji dotyczących dalszego rozwoju zawodowego (Czeranowska, 2022).

Formułowanie licznych modeli teoretycznych, zbudowanych na przestrzeni lat wokół pojęcia kariery, ilustruje złożoność procesu rozwoju kariery. Interdyscyplinarne interpretacje nadane koncepcji kariery i teorii na nich oparte były inspirowane wymiarami konceptualnymi z zakresu psychologii (dyspozycyjna/adaptacyjna), socjologii (zachowanie ról w organizacjach, mobilność) oraz ekonomii (gromadzenie kapitału ludzkiego poprzez doświadczenie i edukację) (Negoiță, 2020). W odniesieniu do ewolucji teorii kariery w warunkach dynamiki nowoczesnego społeczeństwa przemysłowego, w perspektywie interdyscyplinarnej M.B. Arthur, D.T. Hall i B.S. Lawrence (1989) zaproponowali integracyjne podejście do teorii kariery, wychodząc od perspektyw różnych nauk społecznych takich jak: psychologia, psychologia społeczna, socjologia, ekonomia, nauki polityczne, historia. Zestawienie cech, charakteryzujących perspektywę postrzegania kariery w ujęciu interdyscyplinarnym, zaproponowanym przez autorów, prezentuje tabela 5.1.

Tabela 5.1. Interdyscyplinarne postrzeganie kariery zawodowej

Dyscyplina nauk społecznych	Podejście do kariery zawodowej
Psychologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera jako powołanie lub dążenie w określonej dziedzinie, często związane z silnym poczuciem celu i tożsamości osobistej.</li> <li>■ Kariera jako środek do samorealizacji – wizja ta zakłada, że kariera jest środkiem, poprzez który jednostki mogą osiągnąć rozwój osobisty, samopoznanie i spełnienie.</li> <li>■ Kariera jako element struktury indywidualnego życia – w tym ujęciu kariera jest uważana za integralną część życia jednostki, przyczyniającą się do jej ogólnej narracji życiowej i poczucia spójności.</li> </ul>
Psychologia społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera postrzegana jako indywidualna, mediowana odpowiedź na zewnętrzne przesłania ról – z tego punktu widzenia kariera jest postrzegana jako odpowiedź na oczekiwania społeczne i wymagania ról, gdzie jednostki nawigują i pośredniczą w tych zewnętrznych wpływach, aby wytyczyć swoje ścieżki kariery.</li> </ul>
Socjologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera jako rozwój ról społecznych – ta perspektywa skupia się na postępie i zmianach ról społecznych w trakcie kariery jednostki, podkreślając, jak kariery są kształtowane przez i przyczyniają się do struktur społecznych.</li> <li>■ Kariera jako mobilność społeczna – tutaj kariery są postrzegane jako mechanizmy osiągnięcia awansu społecznego, odzwierciedlające zmiany w statusie społecznym jednostki i jej pozycji w hierarchii społecznej.</li> </ul>
Ekonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera w odpowiedzi na siły rynkowe – ekonomiści postrzegają kariery jako napędzane przez dynamikę rynkową, gdzie decyzje dotyczące ścieżek kariery są warunkowane wpływem podaży i popytu, struktury płac oraz bodźcami ekonomicznymi. Ta perspektywa obejmuje również akumulację kapitału ludzkiego poprzez edukację i doświadczenie.</li> </ul>
Nauki polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera jako realizacja własnych interesów – ta interpretacja postrzega kariery jako areny, gdzie jednostki realizują swoje własne interesy, nawigują po strukturach władzy i awansują swoje osobiste agendy w kontekście organizacyjnym i politycznym.</li> </ul>
Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kariera jako korelacja wyników historycznych – z perspektywy historycznej kariery są rozumiane w kontekście szerszych wydarzeń i trendów historycznych, gdzie trajektorie kariery jednostek są postrzegane jako część większej narracji historycznej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Negoiță, 2020, s. 28–29).

Interdyscyplinarne podejście M.B. Arthura, D.T. Halla i B.S. Lawrence'a (1989) zachęca do łączenia tych różnorodnych perspektyw, aby stworzyć bardziej holistyczne zrozumienie kariery. Uznając wzajemne oddziaływanie czynników psychologicznych, społecznych, ekonomicznych, politycznych i historycznych, podejście to ma na celu zrozumienie dynamicznej i wieloaspektowej natury rozwoju kariery w nowoczesnym społeczeństwie przemysłowym.

Praca zawodowa wpływa na różne aspekty życia jednostki, w tym na jej zdrowie psychiczne i fizyczne, relacje międzyludzkie oraz ogólne poczucie szczęścia. Praca, która przynosi satysfakcję, może przyczynić się do lepszego samopoczucia i zadowolenia z życia, podczas gdy praca, która jest źródłem stresu, może negatywnie wpływać na zdrowie i relacje osobiste. Ponadto, w kontekście współczesnego rynku pracy, kariera często wiąże się z koniecznością ciągłego uczenia się i adaptacji do zmieniających się warunków. Technologiczne innowacje, globalizacja i zmieniające się oczekiwania pracodawców sprawiają, że pracownicy muszą być elastyczni i gotowi na ciągłe doskonalenie swoich umiejętności. Warto również zauważyć, że różne podejścia do kariery mogą zależeć od kontekstu kulturowego i społecznego. W niektórych kulturach praca jest postrzegana przede wszystkim jako źródło dochodu, podczas gdy w innych może być uważana za kluczowy element tożsamości jednostki i jej miejsca w społeczeństwie. Dla lepszego zrozumienia rozwoju kariery M.B. Arthur, S.N. Khapova i C.P. Wilderom (2005) proponują w badaniach dotyczących sukcesu zawodowego, uwzględnienie dwóch równoczesnych perspektyw jej postrzegania jako dwie nierozłączne strony tej samej monety:

- Subiektywną karierę, jako odzwierciedlenie samooceny i stawania się;
- Subiektywnego sukcesu zawodowego, odnoszącego się do wewnętrznego zrozumienia i oceny swojej kariery. Ludzie mają różne aspiracje i różnie cenią czynniki takie jak dochód, bezpieczeństwo pracy, lokalizacja pracodawcy, status, postęp w pracy, dostęp do nauki, znaczenie pracy vs. rodzina itp.
- Obiektywnej kariery, odzwierciedlającej pozycje, sytuacje i status, obserwowalne z publicznego punktu widzenia, które służą jako punkty odniesienia do pomiaru ruchów osoby w środowisku społecznym;
- Obiektywnego sukcesu zawodowego, który można zdefiniować jako perspektywę zewnętrzną, która określa namacalne wskaźniki sytuacji zawodowej jednostki, takie jak: zawód, sytuacja rodzinna, mobilność, cechy zadania, dochody lub poziom pracy. Jest publicznie dostępny i obejmuje rolę społeczną oraz oficjalne stanowisko.

M. Szumiec (2019) zwraca uwagę na czynniki warunkujące to, jaką ścieżkę kariery zawodowej wybierze jednostka. Pierwszym z nich są czynniki

biopsychiczne, które obejmują zarówno biologiczne, jak i psychologiczne aspekty rozwoju jednostki. Biologiczne czynniki są związane z genetyką i fizjologią organizmu, takie jak dziedziczne cechy fizyczne, zdrowie, temperament, poziom energii i inne fizyczne predyspozycje. Na przykład, geny mogą wpływać na to, czy ktoś ma predyspozycje do pewnych chorób, co z kolei może wpłynąć na jego zdolność do wykonywania określonych zawodów lub zadań zawodowych. Psychologiczne czynniki zaś odnoszą się do cech osobowości, inteligencji, zdolności poznawczych i emocjonalnych. Na przykład, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej może pomóc jednostce lepiej radzić sobie ze stresem i skuteczniej zarządzać relacjami w miejscu pracy. Cechy takie jak wytrwałość, motywacja wewnętrzna, umiejętność rozwiązywania problemów i kreatywność są również kluczowe w rozwoju zawodowym. Czynniki biopsychiczne wpływają na to, jak jednostka odbiera i reaguje na różne sytuacje w miejscu pracy. Osoby o większej odporności psychicznej mogą lepiej radzić sobie z presją i wyzwaniem, co może prowadzić do lepszych wyników zawodowych i większej satysfakcji z pracy. Z kolei osoby z niższą odpornością na stres mogą doświadczać większych trudności w adaptacji do zmian i wymagających warunków pracy. Biopsychiczne aspekty determinują również zdolności uczenia się i adaptacji. Na przykład, genetyczne predyspozycje do nauki języków mogą ułatwić rozwój kariery w międzynarodowym środowisku. Jednocześnie, umiejętności takie jak samodyscyplina i zdolność do koncentracji, które mogą być częściowo determinowane genetycznie, odgrywają ważną rolę w osiągnięciu długoterminowych celów zawodowych.

W literaturze przedmiotu identyfikowane są zróżnicowane modele rozwoju zawodowego. Najbardziej rozpowszechnione to model: tradycyjny i współczesny. Model tradycyjny cechuje się strategicznym dążeniem do bezpiecznego zatrudnienia oraz unikaniem stanowisk managerskich. W tym przypadku potrzeba rozwoju zawodowego jest minimalizowana, a ryzyko takiego podejścia związane jest z możliwością utraty pracy w wyniku posiadania nieadekwatnych kompetencji wynikających z zaniedbania rozwoju w danej dziedzinie. Model nowoczesny natomiast, skupia się na stałym poszerzaniu swoich kompetencji oraz tworzeniu planów na przyszłość (Ściborek, 2010). Równie znany jest podział modeli kariery zaproponowany przez M. Drivera (1982, s. 23–32) (tabela 5.2).

Wyróżnia on cztery typy karier: liniową, ekspercką, spiralną oraz przejściową. Model ten opisuje różne podejścia do rozwoju zawodowego, uwzględniając zarówno indywidualne preferencje, jak i możliwości organizacyjne. Jest on wysoce użyteczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi i planowaniu rozwoju zawodowego, ponieważ pomaga organizacjom lepiej zrozumieć różnorodność preferencji i ambicji swoich pracowników. Dzięki temu mogą lepiej dostosować

Tabela 5.2. Modele kariery wg M. Drivera

Typ kariery	Opis	Przykłady
Kariera liniowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stopniowy awans w jednej organizacji lub branży, z naciskiem na długoterminowe planowanie i lojalność.</li> <li>■ Organizacje oferują jasne ścieżki awansu i wsparcie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Korporacje, sektor bankowy, przemysł.</li> <li>■ Awans od asystenta do stanowisk kierowniczych, menedżerskich i dyrektorskich.</li> </ul>
Kariera ekspercka	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wysoki poziom specjalizacji w wybranej dziedzinie, z ciągłym poszerzaniem wiedzy i umiejętności.</li> <li>■ Ekspertci pełnią role doradcze i mentorskie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Naukowcy, inżynierowie, lekarze specjalści (np. kardiologzy), prawnicy specjaliści (np. prawo patentowe).</li> </ul>
Kariera spiralna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cykliczne zmiany specjalizacji lub kierunków zawodowych, z wykorzystaniem wcześniejszych umiejętności.</li> <li>■ Oferuje elastyczność i rozwój osobisty.</li> </ul>	Przejście z: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ marketingu do zarządzania projektami;</li> <li>■ medycyny do zarządzania szpitalem;</li> <li>■ analizy finansowej do audytu.</li> </ul>
Kariera przejściowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Częste zmiany pracy i branży (co 1–5 lat).</li> <li>■ Znaczący nacisk na elastyczność i zdobywanie różnorodnych kompetencji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zmiana pracy z finansów korporacyjnych do edukacji, następnie do zarządzania projektem w branży technologicznej;</li> <li>■ Przejście do marketingu internetowego lub założenie własnej firmy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Driver 1982; Mysza-Strychalska 2018).

programy rozwoju i awansu do indywidualnych potrzeb, co zwiększa satysfakcję i zaangażowanie pracowników.

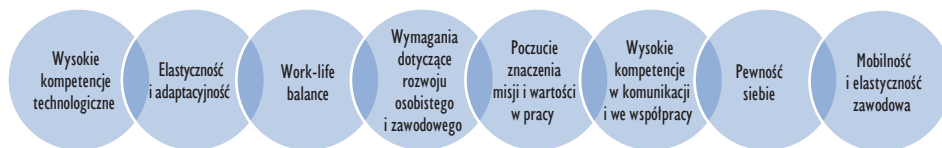
Za istotną na współczesnym rynku pracy uważa się również koncepcję kariery protejskiej (proteuszowej), opracowaną przez D.T. Halla w 1996 roku. Koncepcja ta zyskała na popularności dopiero w XXI wieku, a rozwijała się wraz z koncepcyjnym modelem kariery bez granic. Hall (1996) stwierdził, że w XXI wieku kariera będzie protejska (od starożytnego bóstwa Proteusza, posiadającego dar przybierania najrozmaitszych postaci), czyli prowadzona będzie przez osobę, a nie organizację, i będzie na nowo wynajdywana od czasu do czasu w miarę jak zmieniają się osoba i środowisko, a sukces psychologiczny będzie głównym celem kariery, polegającym na poczuciu dumy i osobistego spełnienia, wynikającym z osiągnięcia najważniejszych celów życiowych (np. osiągnięć, szczęścia rodzinnego, wewnętrznego spokoju). Oba pojęcia odnoszą się do mobilności kariery jednostki, jako istotnej cechy kariery wielokierunkowej, która wyłoniła się w wyniku obecnego kontekstu zmiany na rynku pracy. Jeśli w liniowej karierze częsta zmiana pracy była raczej postrzegana jako niepożądana, reprezentująca osobistą niestabilność, teraz odzwierciedla zróżnicowane doświadczenie lub osobiste ukierunkowanie oraz wykorzystanie zalet oferowanych przez liczne możliwości znalezienia lepszej pracy i poszukiwania lepszego dopasowania między cechami pracy a zainteresowaniami oraz osobistymi potrzebami, co jest uważane za korzystne (Hall, 2002; Negoită, 2020).

### 3. Specyfika pokolenia Y na rynku pracy w perspektywie powszechnej cyfryzacji

Pokoleniem Y (nazywane inaczej: *WWW Generation*, *Net Generation*, *Thumb Generation*, *Millenials*) nazywa się osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994 (Kłos, 2014). Warto jednak mieć na uwadze, iż ramy czasowe nie są sztywne, w wielu innych publikacjach można spotkać się z nieco szerszym bądź węższym zakresem. Pokolenie Y to grupa ludzi, która dorastała w erze szybkiego rozwoju technologicznego i cyfryzacji. Wpływ tych czynników na ich życie zawodowe jest niezaprzeczalny i wprowadza zarówno wyzwania, jak i możliwości na rynku pracy (Menand, 2021). Na skutek uważania kariery zawodowej za jeden z fundamentalnych aspektów życia dzisiejszego społeczeństwa, a postęp technologiczny, społeczny i kulturowy dynamicznie zmienia podejście do jej rozwoju, zmieniają się również oczekiwania wobec pracy, wartości życiowe, a także podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednym z kluczowych wartości tego pokolenia jest zasada „pracuję, aby żyć” (*work-life balance*), co odróżnia ich znacząco od starszych pokoleń, które mają tendencję do wyznawania odwrotności tej zasady. Coraz więcej osób, zwłaszcza kobiet z pokolenia Y, jest otwartych na zmiany i preferuje model uczenia się przez całe życie. Do pracodawców kierowane są oczekiwania dotyczące tworzenia warunków sprzyjających samorozwojowi zawodowemu oraz elastyczności, która pozwala na godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych (Baran & Kłos, 2014). Ponadto, Millenialsów na rynku pracy cechują również mobilność, elastyczność i adaptacyjność zawodowa (Smolbik-Jęczmień, 2013). Wyróżniają się także wysokimi kompetencjami w komunikacji i współpracy oraz wysokimi kompetencjami technologicznymi. W erze cyfryzacji, umiejętność efektywnej komunikacji zdalnej oraz pracy zespołowej jest kluczowa. Kobiety z pokolenia Y doskonale radzą sobie z nowymi technologiami, co pozwala im na skuteczne zarządzanie projektami oraz budowanie relacji zawodowych niezależnie od fizycznej lokalizacji (Matysiak, 2018). Wysoka pewność siebie oraz wymagania dotyczące rozwoju osobistego i zawodowego to kolejne cechy charakterystyczne dla tej grupy. Millenials dążą do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, oczekując od pracodawców możliwości uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach oraz innych formach rozwoju zawodowego. Praca zdalna, umożliwiającą elastyczne zarządzanie czasem i przestrzenią, często wspiera te dążenia, pozwalając na lepsze łączenie obowiązków zawodowych z osobistymi zainteresowaniami i edukacją (Wąsik, 2018). Osoby z pokolenia Y oczekują również od pracodawców odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy (Meister & Willyers, 2010). Dla Millenialsów możliwość rozwoju umiejętności, pasji oraz



stałe zdobywanie nowych oraz pogłębiania już posiadanych kompetencji jest bardzo istotnym czynnikiem, ułatwiającym im uzyskiwanie awansów oraz satysfakcji z wykonywanego zawodu. Pracownicy z tego pokolenia często oczekują od kariery nie tylko stabilności finansowej, ale także możliwości realizacji swoich pasji i wartości. Chcą pracować w środowiskach, które wspierają ich rozwój osobisty i zawodowy, oferując jednocześnie elastyczność i równowagę między pracą a życiem prywatnym. Osoby z pokolenia Y są bardzo entuzjastyczne i zaangażowane w pracę, często wykazując wyższy poziom ambicji i determinacji niż ich starsi współpracownicy. Są dobrze wykształceni, posiadają kompetencje zdobyte zarówno w formalnej formie jak i pozyskane przez Internet, najczęściej też podnoszą swoje kwalifikacje. Pracownicy z tej generacji preferują nowoczesne metody uczenia się, wymagające wykorzystania różnych zmysłów. Korzystanie z multimediów, może istotnie podnieść zaangażowanie w proces nauki i ułatwić lepsze zrozumienie materiału poprzez działanie na zmysły słuchu i wzroku (Wawer, 2013). Ale zdaniem A. Kroenke, młodsze pokolenia, mogą mieć trudności w radzeniu sobie z nietypowymi wyzwaniami w pracy. Choć efektywnie rozwiązują rutynowe problemy, nie zawsze potrafią improwizować i elastycznie reagować w sytuacjach wymagających nietypowego podejścia. Młodzi pracownicy powinni posiadać świadomość, że rozwijanie umiejętności miękkich jest równie istotne co zdobywanie specjalistycznej wiedzy w osiąganiu wyników w ich karierze zawodowej (Kroenke, 2015, s. 93). Syntetyczne zestawienie wartości reprezentowanych przez pokolenie Y na rynku pracy prezentuje rysunek 5.1.



Rysunek 5.1. Wartości reprezentowane przez pokolenie Y

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

W kontekście tych przemian, determinowanych cyfryzacją, praca zdalna staje się kluczowym narzędziem umożliwiającym osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wspierającym rozwój kariery zawodowej. M. Fitzgerald i in. (2013) rozumie cyfryzację jako korzystanie z nowych technologii cyfrowych, takich jak media społecznościowe, urządzenia mobilne, narzędzia analityczne lub urządzenia wbudowane, aby umożliwić znaczące usprawnienia biznesowe, takie jak poprawa jakości obsługi klienta, usprawnienie operacji lub tworzenie nowych modeli biznesowych. Transformacją cyfrową jest taka przemiana organizacji, której efektem jest integracja technologii cyfrowych i procesów



biznesowych. Jej efektem jest powstanie nowego modelu funkcjonowania danej jednostki, którego rdzeniem są technologie cyfrowe (Liu et al., 2011). W 2023 roku praca zdalna została uregulowana w polskim prawie pracy (<https://www.gov.pl/web/rodzina/praca-zdalna>). Wraz z tym uregulowaniem zmieniła się perspektywa rozwoju kariery zawodowej kobiet, które bardzo często godzą role zawodowe z obowiązkami rodzinnymi.

#### 4. Procedura badań i dyskusja wyników

Współczesny rynek pracy, pod wpływem postępu technologicznego oraz zmian kulturowych, ewoluje w kierunku większej elastyczności oraz zindywidualizowanego podejścia do kariery zawodowej. Kobiety z pokolenia Y dorastały w erze szybkiego rozwoju technologicznego i cyfryzacji, co znacząco wpłynęło na ich podejście do życia zawodowego.

Celem badań było ukazanie roli pracy zdalnej jako kluczowego czynnika determinującego rozwój kariery zawodowej kobiet pokolenia Y (urodzonych między rokiem 1979 a 1995). Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem metody ankiety, na podstawie autorskiego kwestionariusza, który rozpowszechniono z wykorzystaniem platformy Google. W pozyskaniu respondentek współuczestniczyła Fundacja „Socjometr”.

Przeprowadzone badanie objęło 27 kobiet z pokolenia Y, urodzonych między 1979 a 1995 rokiem. Respondentki reprezentowały różne grupy wiekowe: 29,6% miało 29–35 lat, 40,7% było w wieku 36–40 lat, a 29,6% miało 41–45 lat. Większość respondentek (95,8%) posiadała wyższe wykształcenie, a pozostałe (4,2%) miały wykształcenie średnie. Znaczna część badanych (74,1%) zatrudniona była w dużych miastach, liczących ponad 100 tysięcy mieszkańców, 11,1% w średnich miastach, a kolejne 11,1% w małych miastach. 4,2% respondentek zatrudnionych było na wsi. Za to, 55,6% mieszkało w dużych miastach, a 37% na wsi. W średnim mieście mieszkało tylko 3,7% badanych, tyle samo mieszkało też w małym mieście. Szczegółową strukturę i cechy respondentek prezentuje tabela 5.3.

Większość respondentek (51,9%) pracowała w sektorze publicznym, takim jak szkoły czy urzędy. 29,6% było zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw, a 18,5% w sektorze non-profit. Staż pracy respondentek był zróżnicowany: 7,4% miało do 1 roku doświadczenia, 37% miało 1–5 lat, 44,4% miało 6–10 lat, 7,4% miało 11–15 lat, 3,7% miało 16–20 lat, a żadna z respondentek nie miała powyżej 20 lat doświadczenia zawodowego. Respondentki zatrud-

Tabela 5.3. Struktura respondentek wg różnych kryteriów

Charakterystyka respondentek (łącznie liczba 27 kobiet z pokolenia Y)	
Wiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 29–35 lat – 29,6%</li> <li>■ 36–40 lat – 40,7%</li> <li>■ 41–45 lat – 29,6%</li> </ul>
Wykształcenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wyższe – 95,8%</li> <li>■ średnie – 4,2%</li> </ul>
Miejsce zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ duże miasto (100 tys. mieszkańców i więcej) – 74,1%</li> <li>■ średnie miasto (20 tys.–100 tys. mieszkańców) – 11,1%</li> <li>■ małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców) – 11,1%</li> <li>■ wieś – 4,2%</li> </ul>
Miejsce zamieszkania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ duże miasto (100 tys. mieszkańców i więcej) – 56,6%</li> <li>■ średnie miasto (20 tys.–100 tys. mieszkańców) – 0%</li> <li>■ małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców) – 0%</li> <li>■ wieś – 37%</li> </ul>
Sektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sektor przedsiębiorstw – 29,6%</li> <li>■ sektor publiczny (szkoła, urząd, itp.) – 51,9%</li> <li>■ sektor non-profit (fundacja, stowarzyszenie, itp.) – 18,5%</li> </ul>
Staż pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ do 1 roku – 7,4%</li> <li>■ 1–5 lat – 37%</li> <li>■ 6–10 lat – 44,4%</li> <li>■ 11–15 lat – 7,4%</li> <li>■ 16–20 lat – 3,7%</li> <li>■ powyżej 20 lat – 0%</li> </ul>
Branże dominujące	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szkolnictwo i edukacja – 29,6%</li> <li>■ Budownictwo – 14,8%</li> <li>■ Konsulting i doradztwo – 11,1%</li> </ul>
Stanowiska dominujące	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Specjalista/analityk – 37%</li> <li>■ Nauczyciel/wychowawca – 14,8%</li> <li>■ Kierownik/Członek zarządu – 7,4%</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

nione były w różnych branżach. Najwięcej z nich (29,6%) pracowało w szkolnictwie i edukacji, 14,8% w budownictwie, a 11,1% w konsultingu i doradztwie. Pod względem stanowisk, 37% respondentek było specjalistami lub analitykami, 14,8% nauczycielami lub wychowawcami, a 7,4% pełniło funkcje kierownicze.

Zasadnicza część kwestionariusza dotyczyła poszukiwania odpowiedzi na pytania dotyczące:

- postrzegania kariery zawodowej przez respondentki,
- preferencji w rozwoju kariery zawodowej,
- priorytetów w pracy zawodowej,
- korzyści i zagrożeń pracy zdalnej.

Przeglądowe wyniki uzyskane w rezultacie przeprowadzonego badania prezentuje tabela 5.4.

Tabela 5.4. Przegląd wyników badań

Kategoria pytania	Uzyskane odpowiedzi	% uzyskanych odpowiedzi wśród respondentek
Postrzegania kariery zawodowej	Rozwój kariery zawodowej stanowi element satysfakcji z mojego życia	63
	Wyraźnie oddziela pracę zawodową od życia domowego	51,9
	Element mojego życia, w którym zanikają granice pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym	25,9
	Nie przywiązują dużej wagi do rozwoju mojej kariery zawodowej	18,5
	Dostrzegam trudności w rozwoju kariery zawodowej w konkurencji z mężczyznami	3,7
Preferencje w rozwoju kariery zawodowej	Jestem gotowa zdobywać nowe kompetencje i dodatkową wiedzę, adekwatną do specjalizacji w moim zawodzie	66,7
	Jestem gotowa na ewentualną zmianę zawodu i wyzwania z tym związane	40,7
	Chciałabym pracować w jednym zawodzie przez cały czas	37
	Jestem elastyczna i otwarta na zmiany, zarówno zawodu jak i miejsca pracy w krótkich odstępach czasu (mniej niż 5 lat)	25,9
	Mam predyspozycje i nie obawiam się pracy w międzynarodowym środowisku	22,2
	Akceptuję możliwość wyjazdu do innego kraju, aby osiągnąć lepszą pozycję zawodową	3,7
Priorytety w pracy zawodowej	Moim priorytetem w wykonywanej pracy jest zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem domowym	59,3
	Jestem odważna w podejmowaniu wyzwań związanych z utrzymaniem pracy	55,6
	Jestem lojalna wobec swojego pracodawcy	48,1
	Mam dużą pewność siebie	37
	Jestem gotowa na zmiany, jeśli zdobędę korzystniejsze warunki zatrudnienia	37
	Jestem gotowa na zmiany, jeśli przyniosą więcej satysfakcji z pracy	33,3
	Jestem niepewna siebie	7,4
	Mam trudności w samodzielnym podejmowaniu decyzji	3,7
	Łatwo rezygnuję z wyzwań i się poddaję	0
Korzyści pracy zdalnej	Pozwala pogodzić obowiązki rodzinne i związane z pracą zawodową	48,1
	Zwiększa efektywność pracownika	29,6
	Wpływa korzystnie na samopoczucie pracownika	25,9
	Nie ma wpływu na efektywność pracownika	7,4
Zagrożenia pracy zdalnej	Brak kontaktu z innymi pracownikami/ludźmi	85,2
	Trudności z samodyscypliną i organizacją dnia	63
	Poczucie alienacji i wyobcowania	48,1
	Rozproszenie przy wykonywaniu pracy i niemożność skupienia się	29,6
	Trudności w komunikacji i przekazywaniu informacji	25,9
	Nadmierne angażowanie się w sprawy rodzinne	14,8
	Wzrost kosztów organizacji stanowiska pracy w domu	14,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Rozwój kariery zawodowej jest ważnym aspektem życia respondentek. 63% z nich uważa, że rozwój kariery jest kluczowy dla ich satysfakcji życiowej. Jednocześnie 51,9% wyraźnie oddziela pracę zawodową od życia domowego, podczas gdy 25,9% wskazuje na zanik granic między pracą a życiem osobistym. 18,5% respondentek przyznało, że nie przywiązuje dużej wagi do rozwoju kariery zawodowej, a 3,7% dostrzega trudności w konkurowaniu z mężczyznami na rynku pracy.

Respondentki wykazują dużą gotowość do zdobywania nowych kompetencji – 66,7% jest gotowa do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności. 40,7% jest otwarta na ewentualną zmianę zawodu, a 37% chciałoby pracować w jednym zawodzie przez cały czas. Elastyczność i otwartość na zmiany zawodowe wykazuje 25,9% respondentek, a 22,2% ma predyspozycje do pracy w międzynarodowym środowisku. Akceptacja możliwości wyjazdu za granicę dla lepszej pozycji zawodowej jest na poziomie 3,7%.

Priorytetem dla 59,3% respondentek jest zachowanie równowagi między pracą a życiem domowym (work-life balance). 55,6% respondentek jest odważna w podejmowaniu wyzwań zawodowych, a 48,1% lojalna wobec swojego pracodawcy. 37% badanych wykazuje dużą pewność siebie i gotowość do zmian w korzystniejszych warunkach zatrudnienia.

Praca zdalna jest postrzegana jako korzystna przez większość respondentek. 48,1% uważa, że praca zdalna pozwala lepiej pogodzić obowiązki rodzinne i zawodowe. 29,6% wskazuje na wzrost efektywności pracownika, a 25,9% zauważa pozytywny wpływ pracy zdalnej na samopoczucie.

Jednakże praca zdalna niesie ze sobą także pewne zagrożenia. 85,2% respondentek wskazuje na brak kontaktu z innymi pracownikami jako największe zagrożenie. Inne trudności obejmują problemy z samodyscypliną (63%), poczucie alienacji (48,1%), rozproszenie przy wykonywaniu pracy (29,6%), trudności w komunikacji (25,9%), oraz nadmierne angażowanie się w sprawy rodzinne (14,8%).

## 5. Zakończenie

Kobiety z pokolenia Y często podchodzą do swojej kariery w sposób innowacyjny, wykorzystując dostępne technologie do pracy zdalnej i elastycznych form zatrudnienia. Ważnym aspektem ich podejścia jest również poczucie misji i wartości w wykonywanej pracy. Praca zawodowa musi mieć dla nich głębsze znaczenie, co sprawia, że często wybierają miejsca pracy, które są zgodne z ich wartościami i które pozwalają im na realizację osobistych celów (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Przeprowadzone badania pokazują, że kobiety z pokolenia Y zdecydowanie preferują liniowy i ekspercki model kariery. Większość respondentek dostrzega liczne korzyści z pracy zdalnej, szczególnie w kontekście możliwości pogodzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych. Najczęściej stosowany jest hybrydowy model pracy oraz elastyczne godziny pracy w biurze stacjonarnym. Dla kobiet z pokolenia Y najważniejsze jest zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, a także rozwój kariery zawodowej, który daje im satysfakcję z życia oraz gotowość do zdobywania nowych doświadczeń.

Wnioskując można stwierdzić, że kariera zawodowa jest dynamicznym procesem, który ewoluuje wraz z rozwojem jednostki. Sukces zawodowy dotyczy nie tylko do awansów czy wynagrodzenia, ale także zdobywania nowych umiejętności, realizacji ambitnych projektów i osiągnięcia osobistej satysfakcji z pracy. Mierzalność kariery umożliwia pracownikom i pracodawcom monitorowanie postępów oraz podejmowanie decyzji o dalszym rozwoju. Pracownicy mogą identyfikować swoje mocne i słabe strony, co pozwala na lepsze planowanie ścieżki kariery i wyznaczanie realistycznych celów. Kariera staje się świadomym i kontrolowanym procesem, w którym jednostka aktywnie uczestniczy i kształtuje swoje życie zawodowe. Zmiany zachodzące w karierze mogą wynikać także z czynników zewnętrznych, takich jak zmiany w branży, nowe technologie czy globalne trendy gospodarcze. Pracownicy muszą być gotowi do ciągłego uczenia się i adaptacji, aby utrzymać konkurencyjność na rynku pracy. Szybka reakcja na zmieniające się warunki pracy jest kluczowym elementem nowoczesnej kariery.

## Bibliografia

1. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press. Google BooksBaran.
2. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177–202.
3. Czeranowska, O. (2022). Definityjne i metodologiczne dylematy badań karier oraz sukcesu zawodowego. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 64(2), 10–12
4. Driver J. M. (1982), *Career concepts – A new approach to career research* (in:) R. Katz (ed.), *Career issues in human resources management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 23–32.
5. Fitzgerald M., Kruschwitz N. (2013), Bonnet D., & Welch M., *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*, *MIT Sloan Management Review*, Research Report., [https://www.academia.edu/28433565/Embracing\\_Digital\\_Technology\\_A\\_New\\_Strategic\\_Imperative](https://www.academia.edu/28433565/Embracing_Digital_Technology_A_New_Strategic_Imperative).
6. Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16. <https://www.jstor.org/>.

7. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage. Google Books.
8. Jermakowicz, P. (2012). Rozumienie pracy przez generację Y w świetle badań pilotażowych. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, 4, 197–210.
9. Kłós M. (2014), Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5(201), 923–929.
10. Kmieciak A., & Pietrowski W. (2009), Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 2.
11. Kroenke A. (2015), Pokolenie X, Y, Z w organizacji, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 1202, 91–104.
12. Liu, D., Chen, S. & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project, *Management Decision*, 49(10), 1728– 1742. DOI: 10.1108/00251741111183852.
13. Meister J.C., & Willyers K. (2010), Mentoring Millennials, *Harvard Business Review*, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring--millennials> (20.12.2013).
14. Menand L. (2021), It's Time to Stop Talking About 'Generations', October 11.
15. Myszka-Strychalska L. (2018). Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy, *Problemy Profesjologii*, 1, 85–103.
16. Negoită, G. (2020). The Career Model of 21st Century Adopted By Higher Education Graduates. *European Review of Applied Sociology*, 13(21), 27–37.
17. Ściborek, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Diffin.
18. Sikorski, Cz. (2008). Typy i dylematy kariery zawodowej. *Organizacja i Zarządzanie*, 1.
19. Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y–nowe wyzwania. *Modern Management Review*, 20(4), 191–202.
20. Szumiec, M. (2019). Czynniki determinujące kierunek kariery zawodowej w świetle wybranych teorii rozwoju zawodowego oraz ich znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa jednostki. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia de Securitate*, 9(2). <https://doi.org/10.24917/26578549.9.2.4>.
21. Wawer, M. (2013). Edukacja pracowników pokolenia Y–nowe potrzeby i rozwiązania. *Edukacja-Technika-Informatyka*, 4(1), 162–167.

# Raportowanie spółek giełdowych: kontekst implementacji dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

---

Jakub Grzegorz Mazur

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej

Michał Gerus

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach przedstawiciele wielu krajów świata zauważają coraz większą potrzebę zwrócenia uwagi w jaki sposób wpływają one na różne aspekty życia człowieka. W wyniku podjętych działań, w 2015 roku na szczycie Organizacji Narodów Zjednoczonych przyjęto 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, na które składają się następujące obszary: przeciwdziałanie ubóstwu, eliminacja głodu, poprawa w zakresie zdrowia i jakości życia, poprawa w zakresie edukacji, równości płci, dostępu do czystej wody i warunków sanitarnych, czysta i dostępna energia elektrycznej, wzrost gospodarczy i godna praca, innowacje w przemyśle i infrastrukturze, minimalizacja nierówności, zrównoważony rozwój miast i społeczeństw, odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, oddziaływanie na klimat, ochrona życia pod wodą oraz na lądzie, pokój i sprawiedliwość, a także partnerstwo na rzecz wdrażania niniejszych celów (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej). Państwa sygnujące powyższe cele, dążą do ich wprowadzenia do 2030 roku. W związku z tym podmioty międzynarodowe takie jak Unia Europejska oraz państwa takie jak Polska, dążą do realizacji założonych celów. Jednym z sposobów ich osiągnięcia jest wprowadzona w 2022 dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE dotycząca sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD).

W związku z powyższym, postanowiliśmy w poniższym rozdziale opisać działania wybranych dwóch podmiotów w zakresie implementacji dyrektywy CSRD w obszarze ich sprawozdawczości.

## **2. Cele i elementy raportów zintegrowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych**

Podstawowym źródłem informacji na temat działalności, otoczenia biznesowego, planów czy też działalności o charakterze finansowym są raporty okresowe. Informacje, które znajdują się w publikowanych raportach przez spółki giełdowe na polskim rynku są bardzo ważne dla interesariuszy, głównie zewnętrznych. Często mogą być postrzegane jako jeden z argumentów w procesach inwestycyjnych. W Polsce występują trzy podstawowe rodzaje raportów okresowych zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018. Są to raporty kwartalne, półroczne oraz roczne, publikowane kolejno co trzy, sześć oraz co dwanaście miesięcy kalendarzowych (Rozporządzenie, 2018).

Największym i najbardziej obszernym z wymienionych wyżej rodzajów raportów jest raport roczny, inaczej nazywany skonsolidowanym raportem rocznym, sporządzany po zakończeniu roku obrotowego firmy. Zawiera on informacje takie jak: informacje ogólne, zarządzenie korporacyjne, strategię i cele, informacje finansowe, ryzyka, wskaźniki efektywności, aspekty społeczne, aspekty środowiskowe, perspektywy i wiele innych informacji pozwalających na kompleksową prezentację obrazu działalności i wartości przedsiębiorstwa (Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, 22.06.24).

Głównym celem tworzenia i publikacji takich raportów jest transparentność i możliwość raportowania wartości spółki w sposób dostępny dla wszystkich interesariuszy. Należy pamiętać, że główną zasadą wynikającą z przepisów jest odpowiedzialność zarządu, aby sporządzany raport był zgodny z obowiązującymi zasadami prawnymi oraz informacje zawarte w raporcie były prawdziwe, jasne i odzwierciedlały rzetelnie sytuację majątkową, finansową oraz niefinansową spółki lub w przypadku większego podmiotu – grupy kapitałowej (Karwowski, Raulinajtys-Grzybek & Świdowska, 2018)

Interesariusze zwracają uwagę na całość raportu, jednak w ocenie inwestycyjnej i porównaniu wartości spółki z innymi przedsiębiorstwami giełdowymi skupiają się na kilku ważnych aspektach. Oprócz podstawowych danych finansowych i czynników ryzyka oraz strategii, coraz częściej zwracają uwagę na aspekty niefinansowe związane z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem. Natomiast za najważniejszą część raportu uznaje się informacje dotyczące modelu biznesowego spółki. Jest to element, który może całkowicie



zmienić działalność przedsiębiorstwa a co za tym idzie również perspektywę inwestycyjną. Dlatego też, zaleca się, aby w raportach, a szczególnie najobszerniejszych ujawniać kompletne informacje dotyczące modelu biznesowego, aby interesariusze mogli szerzej spojrzeć na decyzje podejmowane przez zarząd nie tylko na zewnątrz, ale również i wewnątrz przedsiębiorstwa (Bek-Gaik & Suro-wiec, 2019).

W związku z istotnością jaką przykładają uczestnicy rynku do informacji zawartych w obszarze niefinansowym, a w szczególności związanym z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem, warto zwrócić uwagę, iż w tym zakresie zachodzą duże zmiany wpływające na strukturę raportów. Wynikają bezpośrednio one z implementacji dyrektywy CSRD, która to została przyjęta w 2022 roku.

### 3. Implementacja dyrektywy CSRD

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 14 grudnia 2022 nakłada na państwa członkowskie obowiązek implementacji do przepisów krajowych obowiązków raportowania przez przedsiębiorstwa w zakresie zrównoważonego rozwoju. (Dyrektywa EU 2022/2464). Pojęcie zrównoważonego rozwoju wiąże się z akronimem ESG, czyli Environmental, Social, and Governance, to skrót oznaczający zarządzanie kwestiami środowiskowymi, społecznymi oraz ładem korporacyjnym w organizacji.

Te trzy kwestie poruszone w poprzednim akapicie mają wpływ na informacje, jakie przedsiębiorstwa są zobligowane uwzględnić w swojej sprawozdawczości

Czynniki środowiskowe dotyczą sposobu, w jaki firma korzysta z zasobów naturalnych i wpływa na otoczenie poprzez swoją działalność. Obejmuje to m.in. emisję gazów cieplarnianych, zarządzanie ryzykiem i możliwościami związanymi z klimatem, efektywne wykorzystanie energii i wody, kontrolę zanieczyszczeń i odpadów oraz ochronę bioróżnorodności (Cicirko, 2022)

Czynniki społeczne analizują wpływ firmy na społeczeństwo, w tym pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalne i innych interesariuszy. Uwzględnia to warunki pracy, bezpieczeństwo i higienę, różnorodność i inkluzję, prawa człowieka oraz relacje społeczne. Ważne w tym obszarze jest również to jak wskazane wcześniej grupy interesariuszy wpływają na samo przedsiębiorstwo (Cicirko, 2022).

Aspekt związany z ładem korporacyjny odnosi się do wewnętrznych praktyk zarządzania, mechanizmów kontrolnych i procedur, które firma stosuje do efektywnego kierowania swoją działalnością, podejmowania decyzji,

przestrzegania przepisów oraz spełniania oczekiwań interesariuszy (Bek – Gaik, Surowiec, 2019).

Obecne przepisy dotyczące raportowania niefinansowego, wprowadzone do ustawy o rachunkowości, opierają się na dyrektywie 2014/95/UE (NFRD) dotyczącej ujawniania informacji niefinansowych. Dyrektywa ta, przyjęta w 2014 roku, zobowiązywała wybrane duże firmy w UE, rozumiane jako jednostki interesu publicznego, które to średniorocznie zatrudniają więcej niż 500 pracowników do raportowania informacji niefinansowych związanych z kwestiami ESG (Environmental, Social, and Governance) w rocznych sprawozdaniach z działalności. Jednostkami interesu publicznego są takie podmioty jak spółki giełdowe, banki i zakłady ubezpieczeń. Informacje te obejmują kwestie środowiskowe, społeczne, dotyczące pracowników, praw człowieka i przeciwdziałania korupcji. Firmy muszą opisywać swoje polityki, wyniki, ryzyka oraz kluczowe wskaźniki wydajności (PWC, 2023).

NFRD zostanie zastąpiona przez dyrektywę dotyczącą sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD). CSRD to nowa dyrektywa, która rozszerza zakres wymogów dotyczących raportowania zrównoważonego rozwoju. Państwa członkowskie mają czas na implementację przepisów do dnia 6 lipca 2024 roku. Wprowadzanie przepisów będzie odbywało się w 3 etapach. Za rok 2024 w swoich sprawozdaniach odniesienie do celów zrównoważonego rozwoju będą musiały ująć podmioty duże, czyli takie które zatrudniają powyżej 500 pracowników. Za rok 2025 będą musiały ująć podmioty, które to spełniają dwa z trzech poniższych kryteriów:

- posiadają sumę bilansową na poziomie 20 000 000 EUR lub większą,
- wygenerowały przychody netto ze sprzedaży na poziomie 40 000 000 EUR lub więcej,
- zatrudniały 250 lub więcej pracowników.

Natomiast w swojej sprawozdawczość za rok 2026, będą musiały ująć zapisy dyrektywy CSRD podmioty, które to spełniły dwa z trzech poniższych kryteriów:

- posiadają sumę bilansową na poziomie 4 000 000 EUR lub większą,
- wygenerowały przychody netto ze sprzedaży na poziomie 8 000 000 EUR lub więcej,
- zatrudniały 50 lub więcej pracowników.

Należy jednak zaznaczyć, iż kraje członkowskie w tym przypadku mogą podnieść próg sumy bilansowej do 6 000 000 EUR oraz prób przychodów netto do 12 000 000 EUR. (Dyrektywa EU 2022/2464, Art. 3).

Dyrektywa będzie obejmować wszystkie spółki w UE, w tym te nienotowane na giełdzie i wymagać raportowania szerszych zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak zmiany klimatyczne, różnorodność

biologiczna i kwestie społeczne. CSRD wprowadzi również bardziej szczegółowe i normatywne wymogi raportowania, w tym zgłaszanie w formacie cyfrowym nadającym się do odczytu maszynowego oraz stosowanie uznanych standardów raportowania.

Podsumowując, nowe przepisy mają zapewnić inwestorom i innym zainteresowanym dostęp do informacji potrzebnych do oceny wpływu firm na społeczeństwo i środowisko oraz do oceny ryzyka finansowego i szans związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju. Nowe zasady, częściowo będą obowiązywać od roku obrotowego 2024, z raportami publikowanymi w 2025 roku. Ostatecznie przepisy będą odnosić się do wszystkich podmiotów wskazanych w dyrektywie w raportach przez nie publikowanych w 2027, za rok obrotowy 2026.

#### **4. Przykłady raportowania spółek giełdowych**

Zgodnie z stanem prawnym obowiązującym dla spółek giełdowych w odniesieniu do raportów dla lat 2023 i wcześniejszych, tylko podmioty, które średniorocznie zatrudniają 500 osób oraz cechują się sumą aktywów bilansowych na koniec roku obrotowego na poziomie 85 000 000 zł lub w roku obrotowym którego dotyczy sprawozdanie finansowe wygenerowały przychód netto ze sprzedaży towarów i produktów na poziomie 170 000 000 zł (Ustawa o rachunkowości, art.49b). Takie podmioty już w latach wcześniejszym miały obowiązek przedstawiania jakie działania podejmują w celu wdrożenia w swoje funkcjonowanie postanowień ESG, a także jakich starań dokonują w tym zakresie.

Jednakże na ten moment wiele spółek akcyjnych nie jest zobowiązanych do przedstawiania danych dotyczących ESG, ale po implementacji dyrektywy CSRD będą zobligowane do dostosowania swojego sposobu raportowania do wymogów prawnych.

Można to dostrzec przeglądając roczne sprawozdania spółek. W celu prezentacji różnic wynikających z konieczności raportowania zawierającego zasad ESG, przytoczymy dwa raporty spółek, które nie spełniały w 31.12.2023 roku wymogów do przedstawiania w swojej sprawozdawczości informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Są to spółki LSI Software SA, które to zgodnie z informacjami z raportu za rok 2023 zatrudniała 156 osoby wraz z członkami zarządu (LSI Software SA, 2023) oraz Votum SA, które w 2023 roku zatrudnia 489 osób wraz z członkami zarządu (Votum SA, 2023). Spółki te zostaną porównane z raportami Grupy Orlen (Orlen, 2023), która to w 2023 zatrudniała 66 554 osób (Orlen, 2023) oraz Grupa PKP Cargo, która to w 2023 roku zatrudniała 19 933 osób (PKP Cargo, 2023).

Warto wskazać, iż spółki, które zostały wybrane do analizy, jak te które nie są zobowiązane do raportowania ESG na koniec 2023 roku, przy zachowaniu obecnego poziomu zatrudnienia, będą zobligowane do takiego raportowania zgodnie z dyrektywą CSRD najpóźniej w 2026 roku (Dyrektywa EU 2022/2464, art.5 pkt. 2), kiedy to spółki nawet spółki małe, czyli takie które liczące więcej niż 50 pracowników (Dyrektywa EU, 2013/34/UE, art.3 pkt.2).

Zarówno spółka LSI Software SA oraz Votum SA nie zawarły w swoich raportach informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Spółka Votum SA w sekcji 6 „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego” sprawozdania zarządu, odniosła się dwukrotnie do zasad ESG w następujący sposób: „Spółka nie spełnia zasady 1.3.2 dotyczącej uwzględniania w strategii biznesowej spółki tematyki ESG w zakresie spraw społecznych i pracowniczych” oraz „Spółka nie spełnia zasady 1.4. Spółka zamieszcza na swojej stronie internetowej informacje na temat założeń posiadanej strategii oraz planowanych działań. Dodatkowo, na spotkaniach dedykowanych inwestorom odnosi się do postępów realizacji strategii. Spółka nie stosuje w ocenie realizacji swojej strategii mierników niefinansowych, a opublikowana strategia nie obejmuje tematyki ESG. Realizując działalność operacyjną, Spółka podejmuje działania proekologiczne i środowiskowe, których celem jest ograniczenie wpływu działalności Spółki na środowisko. W tym celu Spółka ogranicza zużycie energii oraz materiałów, koncentrując bieżące czynności na redukcji zużycia papieru, jak również wykorzystując do pozyskania energii elektrycznej odnawialne źródła energii (LSI Software SA, 2023). Punkty 1.3.2 oraz 1.4 wskazane w swoim raporcie przez Spółkę odnoszą się do dokumentu „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021”. Punkt 1.3.2 w swoich zapisach prezentuje następującą treść: „W swojej strategii biznesowej spółka uwzględnia również tematykę ESG, w szczególności obejmującą: sprawy społeczne i pracownicze, dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami”, natomiast punkt 1.4 „W celu zapewnienia należytej komunikacji z interesariuszami, w zakresie przyjętej strategii biznesowej spółka zamieszcza na swojej stronie internetowej informacje na temat założeń posiadanej strategii, mierzalnych celów, w tym zwłaszcza celów długoterminowych, planowanych działań oraz postępów w jej realizacji, określonych za pomocą mierników, finansowych i niefinansowych. Informacje na temat strategii w obszarze ESG” (GPW, 2021). W związku z niespełnieniem wymogu dotyczącego zatrudnienia, spółka nie zdecydowała się na publikację informacji z sektora ESG.

Natomiast spółka LSI Software SA w żadnym miejscu swojego raportu skonsolidowanego za rok 2023 nie odniosła się w żaden sposób do obszaru

ESG (LSI Software SA, 2023). Podmiot, podobnie jak spółka Votum SA nie ma obowiązku poruszania tych kwestii w związku z niespełnieniem wymogu wynikającego z minimalnej liczby osób zatrudnionych.

Spółki, które już w obecnych ramach prawnych są zobowiązane do publikowania informacji do polityk stosowanych w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji oraz opis działań podejmowanych w celu dochowania należytej staranności (Ustawa o rachunkowości, art.49b), swój obowiązek sprawozdawczości spełniają w odmienny do wskazanych powyżej spółek. Podmioty wybrane do analizy porównawczej opublikowały osobne raporty nakierowane na aspekty ESG.

Grupa Orlen opublikowała „Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych”. Dokument ten opisuje wpływ grupy Orlen na takie obszary jak społeczeństwo, prawa pracownika i człowieka, oddziaływania na środowisko oraz klimat, bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwem procesu oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwa. Podmiot w każdym z punktów opisuje w jaki sposób nimi zarządza, w jaki sposób mierzy efektywność proponowanych rozwiązań, a także istotne ryzyka i wdrażane sposoby ich zarządzania. Należy zauważyć, iż w związku z wykorzystywaniem przez Grupę Orlen dużej ilości paliw kopalnych, zdiagnozowali oni, iż ich oddziaływanie na zmiany klimatu, a także ich wpływ na emisje zanieczyszczeń do atmosfery jest dla nich jednym z najważniejszych zagadnień. Istotność dla Grupy Orlen ocenili oni na 9 w 10 stopniowej skali, natomiast dla interesariuszy zewnętrznych, ocenili na 8 w 10 stopniowej skali (Orlen, 2023).

Również grupa PKP Cargo opublikowała swój „Raport zrównoważonego rozwoju”. Również ta spółka w ramach swojej sprawozdawczości porusza tematy związane z zmianami klimatu, zanieczyszczeniem środowiska, prawami pracowników i ich oddziaływaniem na łańcuchy wartości, a także przeciwdziałania korupcji i łapówkarstwa (PKP Cargo, 2023).

## 5. Konkluzje

Wprowadzenie dodatkowych wymogów sprawozdawczości, zawierających konieczność informowania opinii publicznej o realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez podmioty zobligowane ustawą o rachunkowości generuje dla podmiotów nimi objętymi, konieczność poświęcenia dodatkowych zasobów. Jest to również wyzwanie, gdyż podmioty te muszą w sposób rzetelny ponownie przeanalizować podstawy swojego działania i znaleźć miejsca, w których pewne zagrożenia i szanse związane z zrównoważonym rozwojem występują. Ponadto

dodatkowe ryzyko wynikające z implementacją nowych przepisów i ewentualnym niedopełnieniem nowych z regulacji, również rodzi zagrożenia dla przedsiębiorstw.

Jednakże wraz z zagrożeniami i nowymi wymogami, pojawiają się nowe szanse. Podmioty zobowiązane na nowo muszą zdefiniować pewne obszary swojej działalności i na tej podstawie mogą dążyć do swojego dalszego rozwoju. Dodatkowo w przypadku, kiedy bardzo duża część podmiotów będzie zobowiązana do publikacji informacji o ich oddziaływaniu na cele zrównoważonego rozwoju, wszyscy uczestnicy rynku zdobędą informacje, które mogą wykorzystać do poprawy współpracy z innymi firmami. Warto zauważyć, iż w obecnych czasach, szczególnie na rynkach europejskich, świadome działanie, z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, jest bardzo pozytywnie odbierane przez potencjalnych klientów. Są oni zainteresowani nie tylko czy firma, której są odbiorcami, nie wpływa negatywnie na różne obszary życia, ale również czy przedsiębiorstwo nie wspiera, poprzez kontakty biznesowe innych podmiotów, które nie przykładają wystarczających starań w tym zakresie.

W związku z powyższym, wprowadzenie nowych regulacji dotyczących sprawozdawczości w zakresie ESG, może mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie rynku i podmiotów w nim prosperującym.

## Bibliografia

1. Bek-Gaik, B., & Surowiec, A. (2019). *Polityka informacyjna spółek giełdowych w dobie zrównoważonego rozwoju*, CeDeWu, Warszawa.
2. Cicirko M. (2022) *Znaczenie czynników środowiskowego, społecznego i ładu korporacyjnego (ESG) we współczesnej gospodarce. Percepcja inwestycji ESG wśród studentów uczelni ekonomicznej, Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka, Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*, Warszawa.
3. Dyrektywa EU 2013/34/UE z dnia 26.06.2013.
4. Dyrektywa EU 2014/95/UE z dnia 22.11.2014.
5. Dyrektywa EU 2022/2464/UE z dnia 14.12.2022.
6. Grupy Orlen, *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Grupy Orlen i Orlen S.A. za rok 2023* Pobrane z: <https://www.ornlen.pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-publikacje/sprawozdania/2023> (23.06.2024).
7. Grupa PKP Cargo, *Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy PKP Cargo za 2023 rok* Pobrane z: [https://www.pkpcargo.com/raporty\\_okresowe/raport-roczny-2023/](https://www.pkpcargo.com/raporty_okresowe/raport-roczny-2023/) (23.06.2024).
8. GPW (2021) *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*.
9. LSI Software SA, *Raport skonsolidowany Grupy Kapitałowej 2023 r.* Pobrane z: <https://www.lsisoftware.pl/inwestorzy/raporty-okresowe/> (23.06.2024).
10. PWC (2023) *Dyrektywa CSRD zmienia strategię tworzenia wartości firm.*

11. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz.U. 2018 r.
12. Raulinajtys-Grzybek M., Karwowski M. & Świdorska K. (2018), Raport zintegrowany jako źródło informacji o podejściu przedsiębiorstwa do zarządzania ryzykiem, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 98(154), s. 203–224.
13. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/cele-zrownowazonego-rozwoju> (24.06.2024).
14. Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, *Raporty bieżące*, <https://www.seg.org.pl/regulacje/kategorie/pl-raporty-biezace> (22.06.2024).
15. Ustawa z 29.09.1994 o rachunkowości. Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591, z późn. zm.
16. Votum SA, *Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe Grupy Kapitałowej Votum za rok obrotowy zakończony 31.12.2023 roku* Pobrane z: <https://ri.votum-sa.pl/nowosci/aktualnosci/raport-roczny-2023/> (23.06.2024).



# Zwiększanie ściągalności podatku od towarów i usług jako metoda pozyskiwania środków na finansowanie zrównoważonego rozwoju w Polsce

---

Natalia Łukaszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Finansów

## 1. Wprowadzenie

Jak powszechnie wiadomo do podstawowych źródeł dochodów budżetowych państwa należą przede wszystkim podatki, cła, różnego rodzaju opłaty skarbowe oraz dochody ze sprzedaży przedsiębiorstw w procesie prywatyzacji. Wśród wymienionych w naszym kraju na szczególną uwagę zasługuje podatek od towarów i usług, z uwagi na fakt, że ma on największy udział we wpływach podatkowych ogółem. Planowanie budżetowe, wprowadzanie zmian w zakresie podatków, są to procesy bardzo złożone, które muszą uwzględniać wiele czynników. Zarówno dochody, jak i wydatki muszą bowiem znajdować swoje odzwierciedlenie w przyjętej przez kraj polityce gospodarczej, obronnej, a także społecznej. Dla wielu krajów europejskich, w tym Polski, urzeczywistnianie koncepcji zrównoważonego rozwoju i realizacja celów z tym związanych w ostatnich latach stały się kwestią kluczową.

Głównym celem rozdziału jest zobrazowanie kierunków działań rządu mających na celu zwiększenie wpływów z podatku VAT na przestrzeni ostatnich lat oraz ich pozytywnych konsekwencji w odniesieniu do ustalonych Celów Zrównoważonego Rozwoju. Rozdział składa się z części teoretycznej i empirycznej. Pierwsza z nich zawiera opis działań w Polsce mających na celu zapewnić zrównoważony rozwój, a także charakterystykę podatku VAT i jego fiskalnej funkcji. Część badawcza zawiera analizę porównawczą i wskaźnikową oraz ocenę rozwiązań wprowadzonych przez rząd Polski w kontekście możliwości realizacyjnych Celów Zrównoważonego Rozwoju. Dane potrzebne do realizacji badań pochodzą z raportów i analiz Ministerstwa Finansów, oraz ze sprawozdań z wykonania budżetu państwa w analizowanych latach.



W pracy zweryfikowano hipotezę, stanowiącą że działania polskiego rządu mające na celu poprawę ściągalności podatku VAT zwiększyły dochody budżetowe, co bezpośrednio przełożyło się na większe możliwości realizacyjne w kontekście rozwiązań zapewniających zrównoważony rozwój oraz wywołały pozytywne skutki w wymiarze społecznym, ekonomicznym, jak i gospodarczym.

## 2. Zrównoważony rozwój w Polsce

Poszukując definicji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele niejednoznacznych i ogólnikowych terminów, co budzi kontrowersje i w pewnym sensie utrudnia prace nad jego postępem. Problem ten wynika przede wszystkim ze swoistej natury ZR, która wskazuje na złożoną problematykę jednoczesnego rozwoju i zrównoważenia oraz z głęboko normatywnej natury tejże koncepcji. Odnosząc się bowiem do rzeczywistego, obecnego stanu rzeczy, trudno jest oszacować i we właściwy sposób zidentyfikować potrzeby przyszłych pokoleń (Stanny & Czarniecki, 2011, s. 14). W Agendzie 21, która została przyjęta na II Konferencji w Rio de Janeiro, a zawiera ona sposób opracowania i wdrażania wszelkich programów w zakresie ZR, zdefiniowany został on jako proces rozwijania się zarówno krajów, miast, przedsiębiorstw, jak i społeczności, który łączy w sobie zarówno potrzeby obecnego pokolenia, zachowuje zdolności do zaspokajania tychże w odniesieniu do pokoleń przyszłych, a także dostosowuje potrzeby jednej grupy ludzi z potrzebami innych grup (Sztumski, 2019, s. 10). Idea zrównoważonego rozwoju funkcjonuje na świecie od późnych lat 80. XX wieku, jednak w Polsce przywiązuje się do niej szczególną uwagę od 2012 roku. Wtedy to bowiem, na Konferencji Narodów Zjednoczonych wszystkie państwa członkowskie ONZ podjęły wspólną decyzję o wdrożeniu procesu opracowywania i przygotowania Celów Zrównoważonego Rozwoju. Od tego czasu działania w tym zakresie, w przypominającej obecną postaci, są szeroko dyskutowane zarówno przez rząd, ekspertów, jak i media w naszym kraju.

Ponad dwuletnie negocjacje i prace skutkowały utworzeniem Agendy 2030, która swoimi założeniami objęła wszystkie kraje należące do ONZ. W Polsce głównymi celami towarzyszącymi rozwojowi społeczno-gospodarczemu, które zostały zaplanowane na najbliższe lata są: wsparcie szeroko rozumianej demokracji, ochrona podstawowych praw człowieka oraz usprawnienie funkcjonowania organów państwowych. Dokumentem, który implementuje w Polsce postanowienia Agendy 2030 jest Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Zawarte w niej zostały zarówno narzędzia zarządzania wszelkimi procesami, kierunki działania państwa, jak i cele oraz obszary priorytetowe. Polska stara

się również od wielu lat aktywnie uczestniczyć w kreowaniu globalnej polityki klimatycznej. Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju zagadnienia ekonomiczne gospodarczego bilansowane są czynnikami społecznymi, z uwzględnieniem poszanowania środowiska naturalnego.

Analizując zrównoważony rozwój w odniesieniu do Polski, należałoby zatem nawiązać do 3 kluczowych płaszczyzn. W odniesieniu do zadań związanych ze sferą społeczną można przede wszystkim wymienić tu: przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, ubóstwu, czy też szeroko rozumianym nierównościami społecznymi. Problematyka ta, dotyczy zarówno dyskryminacji ze względu na terytorium zamieszkania, jak również wiek, płeć czy sytuację materialną. W ostatnich latach coraz częściej podnoszone są więc tematy aktywizacji seniorów, rozwoju wsi, jak również kwestii związanych z równouprawnieniem kobiet i mężczyzn. Wszelkie te aspekty i wprowadzanie w ich zakresie nowych rozwiązań, wpisują się w katalog ważnych celów z punktu widzenia przeprowadzanych w naszym kraju prac. Dodatkowo, większa uwaga przywiązywana jest w ostatnich latach do rozwoju kapitału ludzkiego. Powszechnie bowiem uważa się, że największym bogactwem kraju są ludzie (Góraj, 2014, s. 65). Możliwości realizacyjne w tym zakresie odnoszą się m.in. do szerszego dostępu do wiedzy i edukacji, a także podnoszenia kompetencji i kwalifikacji pracowników placówek oświatowych. Ma to na celu pozytywnie wpłynąć na poziom życia polskiego społeczeństwa.

W wymiarze ekonomicznym za główne cele ustalono stabilność gospodarki narodowej, zaspokajanie podstawowych potrzeb obywateli, ograniczenie inflacji, budowa silnego i nowoczesnego przemysłu, wsparcie szeroko rozumianej przedsiębiorczości (Rogall, 2010, s. 37). W tym kontekście za kluczowe czynniki pozwalające na realizację tychże założeń uznano inwestycje w innowacje, jak również postęp nowych rozwiązań technologicznych oraz technologii informacyjnych. W ramach zapewnienia stabilności makroekonomicznej określono cel główny, za który przyjęto tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski, a także określono cele szczegółowe do których zaliczyć można: trwały wzrost gospodarczy oparty o wiedzę, dane oraz doskonałość organizacyjną, rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony, do czego prowadzić ma polityka regionalna podkreślająca istotę samopodtrzymującego się rozwoju, skuteczne instytucje państwowe, które w odpowiedni sposób służyć mają wzrostowi gospodarczemu (Rada Ministrów, 2018, s. 16).

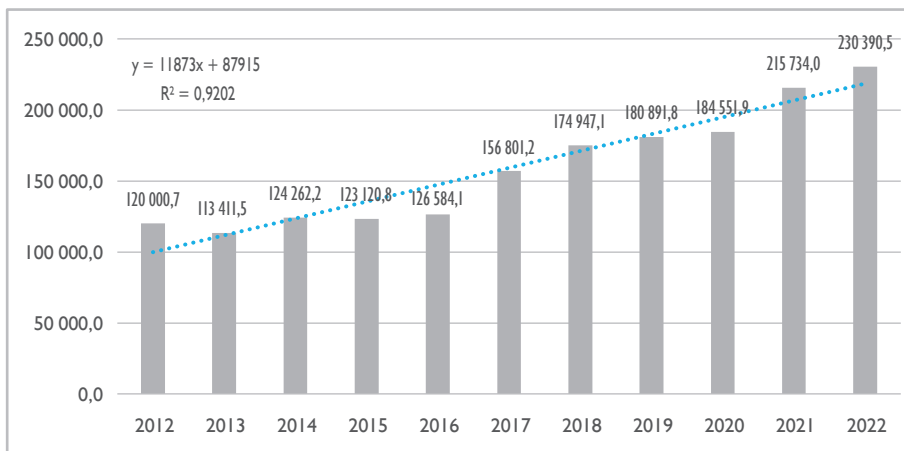
Trzecia płaszczyzna – środowiskowa najmocniej kojarzona jest z pojęciem zrównoważonego rozwoju. Istota zmian klimatycznych zachodzących w ostatnich latach na świecie wskazuje na głęboką potrzebę współpracy, na rzecz ich przeciwdziałaniu. Toteż z tego powodu w Polsce ustalono za priorytety w tym

zakresie: poprawę jakości powietrza poprzez likwidację źródeł emisji zanieczyszczeń, ochronę powierzchni ziem, w tym gleb, racjonalne zarządzanie znajdującymi się na naszym terytorium zasobami geologicznymi i wdrożenie właściwej polityki surowcowej, gospodarowanie odpadami nakierowane na gospodarkę o obiegu zamkniętym (<https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-ekologiczna-panstwa-2030--strategia-rozwoju-w-obszarze-srodowiska-i-gospodarki-wodnej>, data dostępu 17.05.2024). Wszystkie te czynności wymagają adaptacji do zmian, które już zaszły w klimacie naszego kraju oraz współpracy na szczeblu międzynarodowym.

### **3. Fiskalna funkcja podatków i znaczenie podatku od towarów i usług w krajowej gospodarce**

Inwestycje publiczne oraz usługi świadczone na rzecz obywateli, dzięki którym zaspokajane są potrzeby społeczne, w tym również te związane ze zrównoważonym rozwojem finansowane są w dużej mierze z podatków. Należności podatkowe jako publicznoprawne, nieodpłatne i przymusowe świadczenia pieniężne wpłacane zarówno przez osoby fizyczne, jak i osoby prawne na rzecz Skarbu Państwa pełnią funkcję fiskalną. Uważana jest ona, w odniesieniu do prawa finansowego oraz teorii ekonomicznych za ich najstarszą oraz podstawową funkcję (Zieliński, 2019, s.117). Podatki są podstawowym źródłem dochodów budżetu krajowego. Pomimo, że w literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, iż realizacja celów państwowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego, możliwa jest przy użyciu innych instrumentów finansowych, a także metod administracyjnych, to bezspornie nie istnieje możliwość pokrycia wydatków publicznych innymi środkami, niż te pochodzące właśnie z podatków (Krajewska, 2012, s. 57–58). W praktyce oznacza to, że przyjmując duże uproszczenie wzrost wpływów podatkowych spowodowany uszczelnianiem podatków, podwyższaniem stawek podatkowych itd. przekłada się bezpośrednio na większe możliwości realizacyjne w kontekście zadań publicznych.

Warto zaznaczyć, że nie wszystkie podatki charakteryzuje taka sama wydajność. W Polsce biorąc pod uwagę wpływ na budżet państwa należałoby wymienić jako kluczowe: podatek od towarów i usług (VAT), podatek akcyzowy, podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT) i podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) (Jaszczynski, 2017, s. 219). Wśród wszystkich wymienionych, największy udział procentowy we wpływach podatkowych ogółem ma podatek VAT, co uzasadnia jego wybór, jako przedmiotu badań w niniejszym rozdziale. Procentowe wielkości udziału VAT we wpływach podatkowych ogółem w latach 2012–2022 przedstawiono na rysunku 7.1.



Rysunek 7.1. Udział wpływów z VAT we wpływach podatkowych ogółem 2012–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z „Roczne wskaźniki makroekonomiczne” – strona <https://stat.gov.pl/>, data dostępu: 03.05.2024 rok.

Powyższe dane wskazują, że podatek od towarów i usług od 2018 roku stanowi niemal 50% wszystkich wpływów podatkowych. Tak duży udział wynika z jego powszechności oraz natury. Jako podatek pośredni, został on skonstruowany w taki sposób, że jego ekonomiczny ciężar ponoszony jest przez ostatecznego nabywcę – konsumenta. W praktyce objęte nim są wszelkie dostawy towarów oraz świadczenie usług na każdym etapie obrotu bez względu na ich charakter (Zasilewska, 2013, s. 11). Jego podatnikami są osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, takie jak spółka cywilna, jawna, bądź partnerska, a także osoby fizyczne, które samodzielnie wykonują działalność gospodarczą wszelkiego rodzaju (Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług, art. 15). W 2024 roku stawki podatkowe wynoszą 23%, 8%, 5% oraz preferencyjne 0% dla katalogu produktów i usług wymienionych w przepisach podatkowych.

Jak wspomniano, dochody z tytułu VAT stanowią najważniejsze źródło dochodów budżetowych w Polsce, nie jest więc zaskoczeniem, że działania rządu od wielu lat skierowane są na zwiększanie wpływów z tego tytułu. W ostatnich latach wprowadzono wiele rozwiązań, które miały w tym pomóc osiągnąć ten cel, wśród których można wyróżnić m.in. utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej, wprowadzenie narzędzi takich jak STIR<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> STIR (System Teleinformatyczny Izby Rozliczeniowej) – narzędzie, które pozwala na przetwarzanie danych przekazywanych przez instytucje bankowe oraz SKOK-i do KAS w celu przeprowadzenia analizy ryzyka wykorzystania sektora finansowego do wyłudzeń skarbowych.

SENT<sup>2</sup>, Jednolity Plik Kontrolny, mechanizm podzielonej płatności czy kasy online. Wpłynęły one na eliminację oszustw, agresywnej optymalizacji podatkowej oraz wzrost wpływów z podatku od towarów i usług.

Charakteryzując te z narzędzi, które miały największy wpływ na proces uszczelniania, należałoby wymienić przede wszystkim Jednolity Plik Kontrolny z uwagi na fakt, że objęło ono nowymi obowiązkami największą grupę podatników. Za jego pomocą przedsiębiorcy zostali zobowiązani do przesyłania plików odzwierciedlających wyniki ich działalności, o określonej strukturze, celem analizy bez wezwania urzędu w ustalonych terminach. Badaniu przez organy podatkowe poddane mogą zostać szeroko rozumiane księgi lub ich części, jak również dowody księgowo, m.in. księgi rachunkowe, podatkowe księgi przychodów i rozchodów czy wszelkie ewidencje i rejestry podatkowe. Wdrożenie tego rozwiązania odbywało się stopniowo, a jego stosowanie sprzyja efektywności i szybkości przeprowadzanych działań przez organy podatkowe. Jest również ono korzystne z punktu widzenia przedsiębiorców. Wpływa bowiem na skrócenie czasu i zmniejszenie kosztów kontroli, jak również daje narzędzie pozwalające na ocenę prac działów księgowych.

Z dniem 1 marca 2017 roku w naszym kraju na skutek reformy Służby Celnej, administracji skarbowej i kontroli skarbowej zaczęła funkcjonować Krajowa Administracja Skarbowa (KAS). Dotychczas w Polsce nie istniał organ tego typu. Do podstawowych zadań KAS należy wsparcie podatników, płatników i przedsiębiorców we właściwym wykonywaniu obowiązków zarówno celnych jak i podatkowych, realizacja dochodów z tytułu podatków, a także opłat i niepodatkowych należności budżetowych i celnych oraz ochrona interesu Skarbu Państwa i obszaru celnego Unii ([https://www.kis.gov.pl/documents/6609173/6751991 / broszura+KAS.pdf](https://www.kis.gov.pl/documents/6609173/6751991/broszura+KAS.pdf), data dostępu: 17.05.2024 rok).

Kolejnym z rozwiązań mających wpłynąć na poprawę ściągalności podatku VAT był wprowadzony w 2016 roku tzw. pakiet paliwowy, czyli zbiór regulacji, które miały na celu przeciwdziałać nielegalnym praktykom w obrocie „towarem wrażliwym”, jakim jest paliwo. Odnosiły się one m.in. do momentu zapłaty akcyzy poza procedurą zawieszenia akcyzy, płatników, a także zakazu dokonywania WNT poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy, których odbiorcami są podmioty trzecie. Rozszerzeniem pakietu paliwowego był wprowadzony w 2017 roku System Elektronicznego Nadzoru Transportu, który pozwolił na monitorowanie przez Krajową Administrację Skarbową transakcji dokonywanych w odniesieniu do paliw opałowych oraz innych towarów, które szczególnie

---

<sup>2</sup> SENT (System Elektronicznego Nadzoru Transportu) – mechanizm umożliwiający monitorowanie obrotu „towarami wrażliwymi”.

narażone są na wyłudzenia w ich zakresie, przewożonych w transporcie zarówno drogowym, jak i kolejowym. Umożliwiła to m.in. usługa e-Przewóz na Platformie Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych, którą administruje i prowadzi szef KAS. Wykorzystaniu w tym przypadku podlegają dane geolokalizacyjne, które na bieżąco wysyłane są przy użyciu lokalizatorów, za pomocą technologii pozycjonowania satelitarnego (Macudziński, 2019, s. 28).

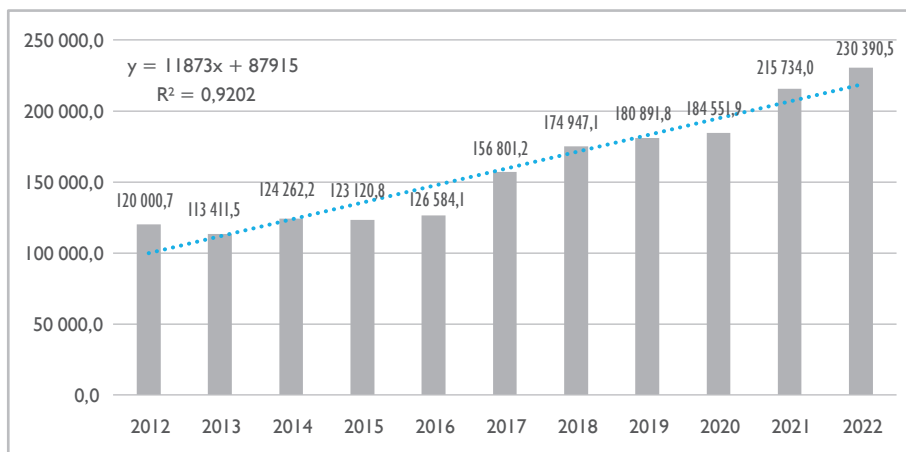
Kolejnym narzędziem mającym na celu zwiększenie wpływów z podatku VAT jest System Teleinformatyczny Izby Rozliczeniowej. Funkcjonuje on od 13 stycznia 2018 roku, a służy do przetwarzania i analizy informacji pochodzących od instytucji bankowych i SKOK-ów, które pozwalają na analizę ryzyka wykorzystania sektora finansowego do wyłudzeń skarbowych. Dane wymieniane są za pomocą środków elektronicznych, co pozwala na ciągłe monitorowanie niechcianych transferów poza polski system bankowy, które dokonywane jest podobnie jak w przypadku SENT przez szefa KAS. We właściwym i uzasadnionym wytypowaniu nielegalnych praktyk pozwalają szczególne kryteria: ekonomiczne, behawioralne, geograficzne, powiązań, przedmiotowe (Ministerstwo Finansów, 2021, s. 4).

Warto zaznaczyć, że katalog narzędzi mających na celu poprawę ściągalności podatku od towarów i usług wprowadzonych w ostatnich latach w Polsce jest o wiele szerszy, a prace nad jego uszczelnianiem i zwiększaniem wpływów z jego tytułu do budżetu państwa wciąż trwają.

#### **4. Podatek VAT, a wydatki na realizację zadań z zakresu zrównoważonego rozwoju**

Zasiłki, pomoc socjalna, bezpłatna służba zdrowia, szkolnictwo, bezpieczeństwo obywateli, budowa infrastruktury, te wszystkie wydatki są finansowane przez państwo. Uiszczając zobowiązania podatkowe oddajemy część naszych dochodów do dyspozycji państwa, które na podstawie wcześniej podjętych decyzji władz, rozdysponowuje zebrane środki na różne cele. Jak już wspomniano w niniejszym rozdziale, głównym źródłem finansowania zadań publicznych w Polsce jest podatek od towarów i usług. W ostatnich latach wartość wpływów z jego tytułu wzrasta, co zostało przedstawione na rysunku 7.2.

Wyznaczona na powyższym rysunku funkcja trendu ma postać  $y = 11873x + 87915$ , co informuje o tym, że z roku na rok dochody rosły średnio o 11 873 mln zł. Teoretycznie dochody w 2011 roku wynosiły 87 915 mln zł. Wyznaczając prognozę na następne 3 lata, możemy przewidzieć, że w 2023 roku powinny wynieść one 242 264 mln zł, natomiast w kolejnych latach odpowiednio: 254 137 mln zł (2024), 266 010 mln zł (2025). Współczynnik determi-



Rysunek 7.2. Dochody podatkowe z tytułu VAT 2012–2022

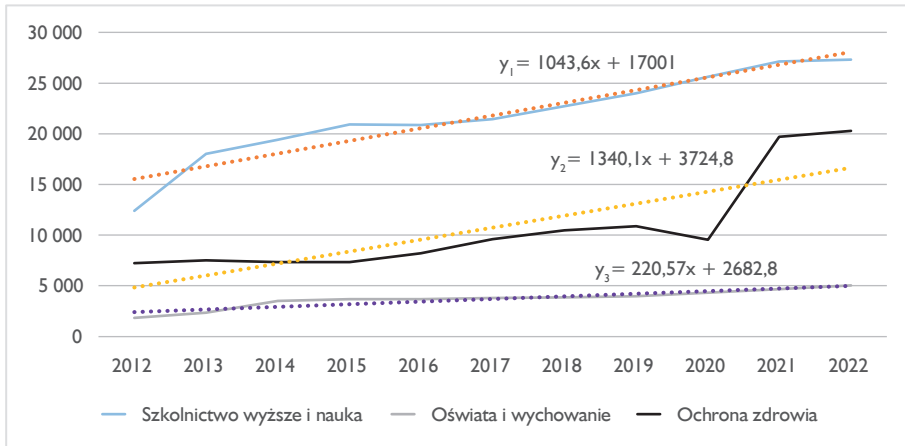
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z „Roczne wskaźniki makroekonomiczne” – strona <https://stat.gov.pl/>, data dostępu: 16.05.2024 rok.

nacji  $R^2$  wynosi 0,9202. Jego wartość jest bliska 1, co pokazuje, że funkcja regresji dokładnie dopasowana jest do danych empirycznych. Najniższe wpływy zanotowano w 2013 roku (113 411,5 mln zł), a najwyższe w 2022 (230 390,5 mln zł). Natomiast największe skokowe przyrosty możemy zauważyć pomiędzy 2016, a 2017 rokiem (30 217,1 mln zł) i pomiędzy 2020, a 2021 rokiem (31 182,1 mln zł). Warto zaznaczyć, że zbiega się to w czasie wprowadzania narzędzi i rozwiązań, co dowodzi ich skuteczności. Powyższe dane wskazują na ich pozytywne oddziaływanie na gospodarkę. Udowadniają również poprawę ściągalności i stopniową eliminację patologii występujących w obrębie tego podatku.

W kontekście zawartych w niniejszym rozdziale rozważań warto zastanowić się nad tym, czy wzrost dochodów z tytułu VAT spowodował również wzrost wydatków wpływających na poprawę jakości życia Polaków. Aby odpowiedzieć na to pytanie przeanalizowane zostały wydatki budżetu państwa według działów. Badaniu poddane zostały te z nich, które najbardziej powiązane są z wymienionymi w niniejszym rozdziale zadaniami ustalonymi w ramach Celów Zrównoważonego Rozwoju. Rozpatrując aspekty związane z rozwojem kapitału społecznego, uwagę skupiono przede wszystkim na szkolnictwie i wychowaniu. W nawiązaniu do kwestii środowiskowych i szeroko rozumianej ekologii, analiza objęła wydatki na gospodarkę komunalną, ochronę środowiska i obszary oraz obiekty przyrody chronionej. Odnosząc się natomiast do wsparcia przedsiębiorczości, skuteczności funkcjonowania instytucji państwowych oraz zagadnień gospodarczych, zbadano rozchody z budżetu państwa na administrację publiczną, organy władzy państwowej, kontroli, ochrony prawa i sądownictwa.



Wyniki analizy dotyczące działów 730 – Szkolnictwo wyższe i nauka, 801 – Oświata i wychowanie, 851 – Ochrona zdrowia zostały zobrazowane na rysunku 7.3.



Rysunek 7.3. Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane z zagadnieniami społecznymi w latach 2012–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań z wykonania budżetu państwa w kolejnych latach.

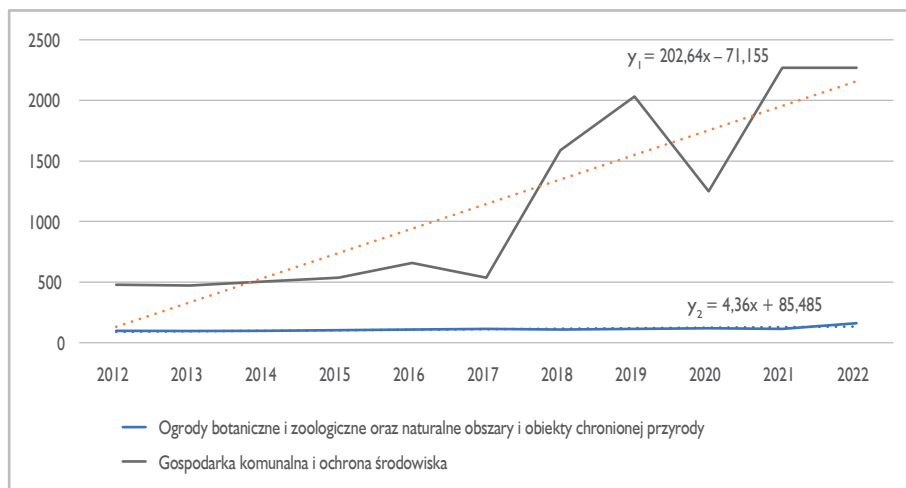
Wydatki na szkolnictwo wyższe i naukę wzrastały średnio o 1 043,6 mln zł, w 2011 roku wynosiły one teoretycznie 17 001 mln zł. Rozstęp dla ich wartości w badanym okresie wynosi 14 909,7 mln zł. Co pokazując skalę ich wzrostu. W odniesieniu do działu oświata i wychowanie można określić, że rozchody z budżetu państwa w tym zakresie rosły średnio o 220,57 mln zł. Najniższą wartość – 1 846,8 mln zł odnotowano w 2012 roku, natomiast najwyższą 5 048,7 mln zł w 2022. Funkcja trendu ma w tym przypadku postać  $y_3 = 220,57x + 2682,8$ , w 2011 roku wydatki te, więc wynosiły 2 682,8 mln zł. Wydatki na ochronę zdrowia wzrastały z roku na rok średnio o 1 340,1 mln zł, największy skokowy przyrost nastąpił pomiędzy 2020, a 2021 rokiem, natomiast spadek pomiędzy 2019, a 2020. Najniższa wartość wydatków odnotowana została w 2012 roku (7 242 mln zł), a najwyższa w 2022 roku (20 285,3 mln zł).

Powyższe dane wskazują, że wielkość wydatków na wybrane działy w badanym okresie wzrastała, jednak, aby wykazać, czy uzależnione było to od wzrostu dochodów budżetowych z tytułu podatku od towarów i usług zbadano pomiędzy nimi korelację liniową Pearsona. Wynosiła ona odpowiednio dla działu Szkolnictwo wyższe i nauka – 0,84, Oświata i wychowanie – 0,82, Ochrona zdrowia – 0,83. Wskazuje to na silną zależność pomiędzy badanymi danymi, w istocie wraz ze wzrostem dochodów z tytułu podatku VAT wzrastały również



wydatki budżetu państwa na wskazane sfery życia. Można zatem wnioskować, że wpłynęło to pozytywnie na zadania związane z zagadnieniami społecznymi i poprawę jakości życia obywateli Polski w zakresie edukacji, wyższego szkolnictwa oraz szeroko rozumianej ochrony zdrowia.

Badaniu poddane zostały również wydatki związane z aspektami środowiskowymi. Analiza objęła działy: 900 – Gospodarka komunalna i ochrona środowiska oraz 925 – Ogrody botaniczne i zoologiczne oraz naturalne obszary i obiekty chronionej przyrody, co przedstawione zostało na rysunku 7.4.

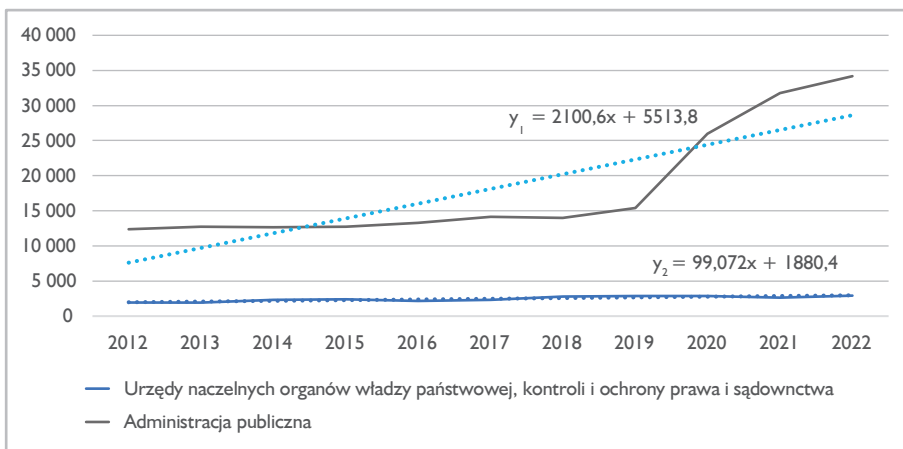


Rysunek 7.4. Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane z zagadnieniami środowiskowymi w latach 2012–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań z wykonania budżetu państwa w kolejnych latach.

Środki przeznaczone na zagadnienia związane z gospodarką komunalną i ochroną środowiska rosły z roku na rok średnio o 202,64 ml zł. Największy wzrost nastąpił pomiędzy 2017, a 2018 rokiem (1 051,1 mln zł) oraz 2020, a 2021 rokiem (1 109,9 mln zł). Co ciekawe, w 2019 roku wydatki te wynosiły 2 032,8 mln zł, natomiast w 2020 roku 1 249,3 mln zł, co oznacza spadek na poziomie 783,5 mln zł. Przyczyny takiego zjawiska prawdopodobnie można doszukiwać się w wybuchu pandemii Covid-19. Zależność pomiędzy nimi, a dochodami z tytułu podatku VAT zgodnie ze wskaźnikiem Persona wynosiła 0,92, jest więc ona bardzo silna. W odniesieniu do finansowania rozwoju ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz naturalnych obszarów i obiektów chronionej przyrody zanotowany został również wzrost, średnio na poziomie 4,36 mln zł rocznie. W 2011 wydatki wynosiły około 85,5 mln zł. Natomiast zbadana korelacja kształtowała się na poziomie 0,89, co oznacza silną współzależność tychże danych.

Kolejnym z obszarów w którym rząd zobowiązał się wprowadzić zmiany w ramach Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest funkcjonowanie organów państwowych. Wielokrotnie podkreślano, że ich sprawne działanie jest niezbędne dla procesu wdrażania wszelkich zmian. Stąd też przeanalizowano zmiany w wydatkach w obrębie działów 750 – Administracja publiczna oraz 751 – Urzędy naczelných organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa i sądownictwa, co prezentuje rysunek 7.5.



Rysunek 7.5. Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane organami państwowymi w latach 2012–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań z wykonania budżetu państwa w kolejnych latach.

Wydatki na administrację publiczną wzrastały średnio o 99,1 mln zł rocznie. Na przestrzeni badanego okresu wzrosły o 21 801,20 mln zł. Oznacza to, że w 2020 roku stanowiły one prawie 3-krotność środków przeznaczonych na ten cel w 2012 roku. Największy wzrost, o 10 579,8 mln zł nastąpił pomiędzy 2019, a 2020 rokiem. Od tego momentu też dynamika ich wzrostu znacznie wzrosła. W kontekście środków przeznaczanych na urzędy naczelných organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa i sądownictwa tempo wzrostu było znacznie spokojniejsze, rosły one średnio o 99 mln zł rocznie. Rozstęp dla ich wartości wynosił 982 mln zł. Wskazuje to pozytywne działanie władz w tym zakresie. Zależność tychże wartości od dochodów z tytułu podatku VAT kształtowała się natomiast na poziomie odpowiednio 0,83 dla działu 750 i 0,88 dla 751. Podobnie jak w przypadku pozostałych badanych wydatków korelacja jest silna.

## 5. Podsumowanie

Podatek od towarów i usług stanowi jedno z najistotniejszych źródeł dochodów polskiego budżetu państwa. Realizacja zadań publicznych możliwa jest w głównej mierze przy użyciu środków pochodzących z zobowiązań z tytułu VAT. W odniesieniu do ściągalności tejsze daniny organy podatkowe muszą przeciwdziałać wielu próbom unikania i uchylania się od obowiązków.

Od wielu lat wprowadzane są narzędzia i mechanizmy mające na celu eliminację patologii w obrębie podatku od towarów i usług. Chociaż wiele z nich krytykowane jest w opinii publicznej i wciąż wzbudza kontrowersje, dane liczbowe wskazują na ich skuteczność. Dochody z tytułu podatku VAT z roku na rok wzrastają.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że rosną również wydatki związane ze zrównoważonym rozwojem w Polsce tj. wydatki na oświatę, ochronę zdrowia, szkolnictwo, ochronę środowiska, czy organy administracji. Zbadana korelacja liniowa Pearsona pomiędzy wpływami z VAT, a rozchodami na wymienione cele wskazuje na ich silne powiązanie. Pozwala to pozytywnie zweryfikować przyjętą hipotezę badawczą stanowiącą, że działania polskiego rządu mające na celu poprawę ściągalności VAT zwiększyły dochody budżetowe, co przełożyło się na większe możliwości realizacyjne w kontekście rozwiązań zapewniających zrównoważony rozwój, a także wywołały pozytywne skutki w wymiarze społecznym, ekonomicznym i gospodarczym.

Na skuteczność wprowadzonych rozwiązań wskazują przede wszystkim skokowe przyrosty dochodów z VAT w okresie wprowadzania narzędzi oraz wyznaczona funkcja trendu, pokazująca stały wzrost w ich zakresie. Przeprowadzona analiza źródeł wtórnych wykazała, że środki pozyskane do budżetu państwa poprzez eliminację oszustw i wyłudzeń wsparły finansowanie ważnych z perspektywy rozwoju Polski aspektów społecznych, środowiskowych i instytucjonalnych. Przeznaczenie większych środków na tego typu cele pozytywnie wpływa na jakość życia Polaków, mogą cieszyć się oni wyższym poziomem placówek oświatowych, czy lepszym poziomem służby zdrowia.

## Bibliografia

1. Góraj F., (2014), *Problemy demograficzne Polski*, Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo 2014/5/I, Sopot, Wydawca Sopocka Szkoła Wyższa.
2. <https://stat.gov.pl/>, data dostępu: 03.05.2024 r.
3. <https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-ekologiczna-panstwa-2030--strategia-rozwoju-w-obszarze-srodowiska-i-gospodarki-wodnej>, data dostępu 17.05.2024.
4. <https://www.kis.gov.pl/documents/6609173/6751991/broszura+K.AS.pdf>, data dostępu: 17.05.2024 r.

5. Jaszczyński M., (2017), Funkcje podatków w Polsce, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 1(25), 215–230.
6. Krajewska A., (2012), *Podatki w Unii Europejskiej*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Macudziński M., (2019), System monitorowania przewozu drogowego i kolejowego niektórych towarów (SENT) – eksplikacja de lege lata, *Studia Administracji i Bezpieczeństwa*, 7(7), 25–41.
8. Ministerstwo Finansów (2021), *Sprawozdania w zakresie przeciwdziałania wykorzystywaniu banków i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych do celów mających związek z wyłudzeniami skarbowymi za 2020 rok*, Warszawa.
9. Rada Ministrów, (2018), *Raport Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*.
10. Rogall H., (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka.*, Poznań, Wydawca Zysk i S-ka.
11. Stanny M., Czarniecki A., (2011), *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Zielonych Płuc Polski. Próba analizy empirycznej*, Warszawa, Wydawca Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.
12. Sztuski W., (2019), Zrównoważony rozwój – zrównoważony człowiek (zewnątrzne i wewnętrzne uwarunkowania zrównoważonego rozwoju, *EUNOMIA* 2(97), 7–16.
13. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Tekst jedn.: Dz.U. 2004 Nr 54 poz. 535).
14. Zasilewska K., (2013), *Ewolucja metod alokacji podatku dochodowego w rachunkowości*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
15. Zieliński R., (2019), Funkcje podatków w doktrynie prawnofinansowej oraz ich znaczenie dla praktyki stanowienia prawa podatkowego, *Roczniki Nauk Prawnych*, 29(1), 115–130.



## **CZĘŚĆ II** RYNKI BRANŻOWE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ



## Zrównoważony rozwój turystyki – kwestie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe postrzegane przez mieszkańców Krakowa

---

Monika Pierwoła, Daria Barcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji

### 1. Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój turystyki to zagadnienie polegające na minimalizowaniu negatywnego wpływu na jej otoczenie. Zarządzanie nią powinno być takie, by potrzeby ekonomiczne, społeczne i ekologiczne były spełniane wraz z kulturą, ochroną środowiska oraz szacunkiem dla lokalnej społeczności. Definicję można rozumieć również jako współdziałanie międzypokoleniowe, oparte na tworzeniu rozwiązań zapewniających trwały wzrost, który umożliwi aktywne zaangażowanie wszystkich segmentów społeczeństwa w procesy rozwojowe, zapewniając im jednocześnie korzyści z rozwoju gospodarczego.

Niniejsze badanie ma na celu zbadanie oceny mieszkańców Krakowa dotyczącej wpływu zrównoważonej turystyki na aspekty społeczne, ekonomiczne i środowiskowe. Przedstawione zostały różnorodne perspektywy mieszkańców, w tym zarówno osób zamieszkujących miasto od urodzenia, jak i tych, którzy osiedlili się tu niedawno, co stanowi istotność i wyjątkowość tego badania.

Analizę oparto na przeprowadzeniu ankiety, która obejmowała cztery główne aspekty związane z podanym zagadnieniem. Pierwszym z nich była ocena znajomości programów promujących zrównoważony rozwój turystyczny wśród mieszkańców Krakowa. Kolejno zbadanie postaw społecznych oraz ewentualnych zmian zachodzących w społeczności lokalnej w związku z rozwojem. Trzecim aspektem były kwestie ekonomiczne, związane z oceną jej wpływu na wzrost gospodarczy i zmiany ekonomiczne zachodzące w Krakowie. Na koniec, ankieta dotyczyła również oceny zmian w krajobrazie miejskim lub naturalnym związanym z turystyką, czyli czy te zmiany były przez większość respondentów



postrzegane jako umiarkowane lub wywoływały niezadowolenie wśród mieszkańców.

Ocena oddziaływania turystyki na miasto wymaga wzięcia pod uwagę różnorodnych perspektyw mieszkańców i podejmowania środków, które zbilansują korzyści ekonomiczne z troską o społeczność lokalną oraz środowisko naturalne. Poprawna ocena tych czynników jest niezbędna do opracowania skutecznych strategii i polityk rozwoju turystyki, które będą sprzyjać równowadze między wzrostem gospodarczym, a zachowaniem integralności społecznej i środowiskowej miasta.

Badanie to pozwoli na zrozumienie konsekwencji społecznych, ekonomicznych oraz środowiskowych na rozwój turystyki w Krakowie.

## 2. Przegląd literatury

### 2.1. Definicja zrównoważonego rozwoju turystyki

Turystyka odgrywa duże znaczenie w przemianach współczesnych miast. Duże aglomeracje miejskie jak i zarówno mniejsze, które są bogate w zasoby dziedzictwa kulturowego zmieniają się poprzez turystykę. W ostatnich czasach miasta stały się ważnymi kierunkami turystycznych podróży. Miasto jako przestrzeń materialna i niematerialna jak i społeczna staje się przykładem obszaru produktu turystycznego w wyobrażeniach turysty (Ashworth & Page 2011). Pierwsza definicja turystyki zrównoważonej została podana przez United Nation World Tourism Organization w roku 1996: „turystyka, która prowadzi to zarządzania wszystkimi obszarami w taki sposób, aby potrzeby ekonomiczne, społeczne i ekologiczne były spełnione razem z integracją kulturalną, procesami ekologicznymi, bioróżnorodnością i wspieraniem rozwoju społeczeństw”, dodatkowo, w nawiązaniu do pojęcia zrównoważonego rozwoju, UNWTO stwierdziła, że turystyka zrównoważona jest także procesem, który „ma na uwadze potrzeby obecnych turystów, a także potrzeby przyszłych generacji podróżników” (Fennel, 2003). Pojęcie turystyki miejskiej rozumie się jako różne formy turystyki, mającej miejsce na terenach miejskich i przede wszystkim związanych z atrakcyjnością turystyczną. Motywów podróży jest wiele, ale najczęstszym z nich jest chęć obcowania z kulturą (Kowalczyk, 2003). Wzrost liczby turystów generuje lokalny wzrost gospodarczy, dzięki bogatej ofercie miejsc do zwiedzania. Podejście to polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu turystyki na środowisko, społeczeństwo i kulturę. Promując jednocześnie korzyści ekonomiczne i społeczne. Zajmuje się dbałością o ochronę środowiska naturalnego, szacunek dla lokalnej społeczności, promowanie kultury i dziedzictwa oraz zapewnienie uczciwych warunków dla pracowników turystycznych. Jednym z najważniejszych ośrodków turystycznych

w Europie jest Kraków. Niewielkie odległości pomiędzy głównymi ośrodkami są powodem dużej koncentracji liczby odwiedzających na niezbyt rozległym obszarze (Tracz, Bajgier-Kowalska & Wójtowicz, 2019). Jest to miasto, którego obszar jest wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa w 1978 roku – jako jedno z pierwszych 12 miejsc na świecie. Mianowicie wpisany obszar obejmuje Stare Miasto w obrębie dawnych murów, Wzgórze Wawelskie oraz dzielnicę Kazimierz ze Stradomiem.

## 2.2 Kwestie społeczne

Jeśli chodzi o kwestie społeczne, to skutki rozwoju turystyki odnoszą się do trzech głównych aspektów. Turysty jako podmiotu ruchu turystycznego, stałych mieszkańców obszarów odwiedzanych, relacji w kontaktach między turystami, a przedstawicielami społeczności lokalnych (Przeclawski, 1997). Ważne dla rozwoju turystyki w miastach jest zanikanie różnicy między oczekiwaniami i zachowania mi turystów, którzy odwiedzają miasto, a lokalną społecznością mieszkającą w nim (Derek, 2005). Sfera społeczno-kulturowa charakteryzuje się zmianą struktury zawodowej mieszkańców terenów odwiedzanych, zmiana stosunków własnościowych, zmiana stylu życia i nowe wzorce kulturowe czy też rozwojem sektora wypoczynkowego. Plusem jest zmniejszanie się bezrobocia i zwiększanie się lokalnej przedsiębiorczości. Z kolei negatywnym skutkiem jest ryzyko zaniku odrębności, autentyczności, indywidualności i przede wszystkim globalizacja (Myga-Piątek, 2011). Miasto Kraków od wielu lat niezaprzeczalnie uważa, że turystyka jest istotnym sektorem. Okres przed pandemiczny charakteryzował się dużą liczbą odwiedzających turystów z Europy (Wielka Brytania, Włosi, Niemcy), odnotowali oni swój udział w 77 %. Następną najliczniejszym odwiedzającym kontynentem była Azja – 13,5 %. Na trzecim miejscu uplasowała się Ameryka Północna, której grupa turystów wynosiła 6,1%. (Tracz, 2020). Duża liczba odwiedzających turystów sprawia, iż pośród mieszkańców klarują się różne zdania jedni nie są zadowoleni, ponieważ ich miejsce zamieszkania znajduje się w najsłynniejszych miejscach Krakowa (Stare Miasto, Kazimierz). Jedna z mieszkanek podsumowuje, że „Hałas jest nie do wytrzymania. Bez zatyck do uszu nie można zasnąć” (Drabik, 2017) jej sąsiedzi wyprowadzili się dlatego, iż mieli dość awantur turystów. Jednakże przeprowadzone badania pokazują, że większość mieszkańców (59%) popiera dalsze promowanie miasta jako atrakcyjne miejsce turystyczne. 22% respondentów wskazało, że istnieje obecnie optymalna liczba turystów, a dla 14% liczebność odwiedzających jest obojętna. Tylko 2% ankietowanych uważało, że turystów jest za dużo i zalecało ograniczenie tego ruchu. To interesujące spojrzenie na dynamikę turystyki i jej wpływ na lokalne społeczności (Kruczek, 2018).

### 2.3. Kwestie ekonomiczne

Dla miasta Kraków turystyka ma ogromny wpływ na gospodarkę. Stopniowo uzyskuje coraz większą liczbę osób odwiedzających, a skutki ekonomiczne związane z rozwojem turystyki są uznawane zarówno przez władze miasta, jak i sektor turystyczny, za istotne. Ten ciągły wzrost napływu turystów przynosi nie tylko stałe wpływy do budżetu miasta i wspiera budżety mieszkańców, którzy utrzymują się z obsługi turystów, ale również generuje miejsca pracy (Kruczek, 2018). Miasto jak pokazują badania Urzędu Miasta Krakowa, aż 6,48 mld złotych wydali turyści w ciągu pobytu w Krakowie w 2017 roku PKB wytworzone przez sektor turystyczny wynosił 8,27% całego PKB miasta. W tym okresie generowała 29 tys. stanowisk pracy, a biorąc pod uwagę efekty mnożnikowe turystyka tworzyła 40,5 tys. miejsc pracy. Udział tego sektora w całkowitym zatrudnieniu miasta przekroczył 10%. Opłaty bezpośrednie i sumy podatków odprowadzane do budżetu miasta w 2016 roku wynosiły 170 mln zł (Seweryn et al., 2017).

### 2.4. Kwestie Środowiskowe

Warto zaznaczyć, że aktywność ludzka znajduje swoje odzwierciedlenie w przestrzeni, a turystyka stanowi szczególne wydarzenie w tym kontekście. Atrakcyjność turystyczna kształtuje się w wyniku czterech kluczowych elementów wpływających na rozwój ruchu turystycznego, a mianowicie: atrakcyjności miejsc, stanu naturalnego środowiska, skutków podejmowanych działań w zakresie ochrony oraz dostępności tych obszarów. Stwierdzenie o wpływie człowieka i jego działań na środowisko jest oczywiste. Wyraźnym przykładem są tradycyjne i chronione krajobrazy kulturowe, zrównoważone ekosystemy oraz parki narodowe, które są rezultatem ludzkiej inicjatywy. Stanowią one efektywną formę długoterminowej ochrony oraz organizacji interakcji człowieka z naturą. Zwiedzanie generuje emisje dwutlenku węgla, zwłaszcza w związku z podróżami, a zrównoważone podejście obejmuje promowanie środków transportu o niższym wpływie środowiskowym czy inwestowanie w energie odnawialne. Również informowanie turystów o lokalnych problemach ekologicznych jest istotne dla zmiany postaw i działań. Kraków może przyjąć za symbol miasta i element tożsamości tereny zielone i parki: Błonie, Planty, unikatowe Kopce. Przyglądając się budżetowi obywatelskiemu, można stwierdzić fakt, że wygrywa zieleń. Przyszłość miasta bez natury jest niewyobrażalna (Kois-Żurek, 2023). Obszary zielone cieszą się uznaniem wśród ponad połowy mieszkańców, gdyż ich ilość i stan zadowala łącznie ponad 45% osób. Najlepsze recenzje przypisuje im 12% ankietowanych, podczas gdy 16% badanych wyraziło niezbyt korzystne opinie na temat tych obszarów. Duża grupa mieszkańców przyznaje temu

aspektowi miejskiego życia ocenę średnią (Fulbiszewska, 2013). Ocena strategii rozwoju Krakowa 2030 na środowisko podkreśla duże działanie przyczyniając się do poprawy norm ochrony środowiska, a także wzmocni międzynarodowe, krajowe i regionalne inicjatywy ekologicznej (Urząd Miasta Krakowa, 2017).

### 2.5. Sytuacja turystyki Krakowa w okresie Covid-19

Turystyka Krakowa regularnie rosła, aż do momentu pandemii Covid-19. Szacunkowo określa się, że w roku 2019 ok. 40 tys. osób znajdowało zatrudnienie w sektorze turystycznym. ile osób odwiedza (Róg, 2023). Liczba odwiedzających równocześnie w bieżącym roku wynosiła 10 150 000 osób. Natomiast lata następne tzn. rok 2020/21 były bezlitosne dla turystyki. W kwietniu Światowa Organizacja Turystyki prognozowała, że w całym 2020 roku nastąpi spadek liczby turystów o około 60–80% (Widomski, 2020). Podane dane wskazują na drastyczny spadek w 2022 roku, który wyniósł 5 360 000 (Borkowski et al., 2022). Głównym miejscem zakwaterowania podróżujących w latach 2019 były hotel jednak, że sytuacja epidemiologiczna sprawiła spadek o 13,5 % tego typu zakwaterowania. W 2020 roku wyższym poziomem zainteresowania stały się hostele, które uzyskały wzrost odwiedzających o 6,3 % (Nowak, 2021). Na terenie Krakowa w 2021 roku funkcjonowało 24,3 tys. podmiotów gospodarczych. Struktura firm działających w sektorze turystycznym, podzielona według różnych branż, wykazywała różnice w wzroście i spadku w okresie 2019–2021. Największy wzrost bezwzględny w liczbie podmiotów odnotowano w kategorii „Obiekty noclegowe”, gdzie liczebność wzrosła o 20,3 %, oraz w sektorze „Gastronomia”, który zanotował wzrost o 12,9%. Natomiast największy spadek liczby podmiotów zaobserwowano w branży „Transport” – spadek o 5,0%, oraz w sektorze „Rekreacja, poprawa kondycji fizycznej” – spadek o 1,3% (Borysiak, 2022).

## 3. Metodyka badania

Celem badania było poznanie opinii mieszkańców Krakowa odnośnie do zrównoważonej turystyki oraz jej oddziaływania na ich życie. Ankieta została zaprojektowana tak, aby uwzględnić kwestie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe. Zaproponowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom świadomości mieszkańców Krakowie w zakresie istnienia strategii na rzecz zrównoważonej turystyki?

2. Jakie społeczne możliwości i wyzwania dostrzegają mieszkańcy Krakowa w odniesieniu do turystyki?

3. Jakie ekonomiczne możliwości i wyzwania dostrzegają mieszkańcy Krakowa w odniesieniu do turystyki?

#### 4. Jak turystyka oddziałuje na środowisko z perspektywy mieszkańców miasta Krakowa?

Badanie zostało przeprowadzone od marca do kwietnia 2024 roku wśród osób mieszkających i pracujących w Krakowie.

Aby odpowiedzieć na pytania badawcze, opracowano kwestionariusz ankiety, który obejmował sekcję wstępną dotyczącą płci, wieku, poziomu wykształcenia oraz stażu zamieszkania respondentów. Następnie ankieta obejmowała sekcję szczegółową, które dotyczyły różnych aspektów życia Krakowian, pod względami społecznymi, ekonomicznymi i środowiskowymi.

Za zgodą Urzędu Miasta w Krakowie, ankieta została udostępniona za pośrednictwem komunikatorów urzędu (e-mail) oraz rozesłana za pośrednictwem mediów społecznościowych do mieszkańców. Przed przesłaniem oficjalnego kwestionariusza przeprowadzono pilotaż na 10 studentach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w celu sprawdzenia jego poprawności i zrozumienia. W odpowiedzi na uwagi uczestników pilotażu wprowadzono drobne zmiany.

Grupę badawczą stanowiło 129 mieszkańców, którzy zostali podzieleni na cztery kategorie. Pierwsza grupa to mieszkańcy tymczasowi związani z uczelnią, pracą lub studiami. Kolejną grupę stanowią osoby pracujące, które mieszkają na obrzeżach. Następnie, w badaniu wzięli udział mieszkańcy, którzy mieszkają w Krakowie od kilku lat oraz ci, którzy mieszkają tu od urodzenia. Struktura próby badawczej została przedstawiona w tabeli 8.1.

Tabela 8.1. Podział próby badawczej

Grupa Badanych	Liczba
1. Mieszkańcy tymczasowi związani z uczelnią, pracą lub studiami	44
2. Osoby pracujące, które mieszkają na obrzeżach Krakowa	16
3. Mieszkańcy, którzy mieszkają w Krakowie od kilku lat	37
4. Mieszkańcy Krakowa od urodzenia	32

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Rezultaty badania

Wnioski z badania zostaną podane w kolejności zadawania poszczególnych pytań badawczych, a mianowicie: (1.1) Statystyki opisowe badanej populacji, (1.2) Świadomość zrównoważonego rozwoju turystyki w Krakowie, (1.3) Kwestie społeczne, (1.4) Kwestie ekonomiczne, (1.5) Kwestie środowiskowe.

#### 4.1. Analiza opisowa badanej populacji

W tabeli 8.2. zostały przedstawione cechy metryczkowe respondentów.

Tabela 8.2. Statystyki opisowe badanej populacji

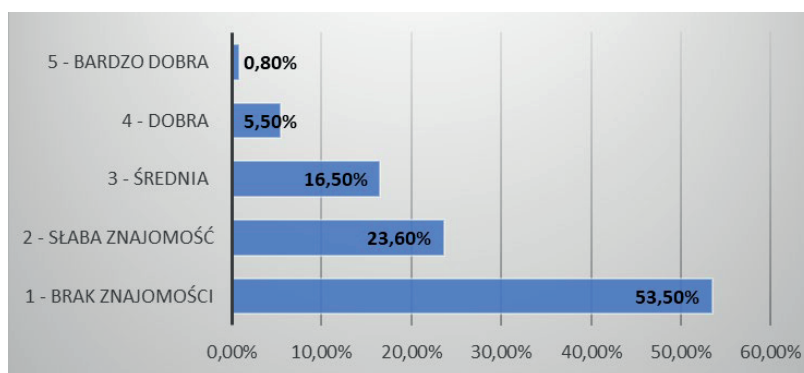
Cecha	Specyfika	Liczba i procent odpowiedzi
Płeć	Kobieta	92–71,3%
	Mężczyzna	37–28,7%
Przedział wiekowy	Poniżej 18 lat	2–1,6%
	18–25	68–52,7%
	26–39	36–27,9%
	40–59	22–17,1%
	Powyżej 60 lat	1–0,8%
Edukacja	Podstawowe	2–1,6%
	Średnie	61–47,3%
	Zawodowe	6–4,7%
	Wyższe	60–46,5%
Rodzaj zamieszkania	Mieszkańcy tymczasowi związani z uczelnią, pracą lub studiami	44–34,1%
	Osoby pracujące, które mieszkają na obrzeżach Krakowa	16–12,4%
	Mieszkańcy, którzy mieszkają w Krakowie od kilku lat	37–28,7%
	Mieszkańcy Krakowa od urodzenia	32–24,8%

Źródło: opracowanie własne.

Spośród 129 respondentów, 92 to kobiety, co stanowi około 71% całej grupy badanej, podczas gdy mężczyźni reprezentują 29% (37 respondentów). Najliczniejszą grupą wiekową są osoby w przedziale 18–25 lat, stanowiące ponad połowę (52%) badanych. Osoby w wieku 26–39 lat – 28%, a grupy wiekowe 40–59 lat oraz powyżej 60 lat są mniejsze i stanowią odpowiednio 17% i poniżej 1% całej próby. Pod względem wykształcenia, największą grupę reprezentują osoby ze średnim wykształceniem (47%), a osoby z wykształceniem wyższym stanowią niemal taką samą liczbę (46%). Osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym są znacznie mniej liczne – odpowiednio 1,5% i 5% badanych. Jeśli chodzi o rodzaj zamieszkania, najwięcej respondentów to mieszkańcy tymczasowi związani z uczelnią, pracą lub studiami w stolicy Małopolski (34%), następnie mieszkający w Krakowie od kilku lat (29%), mieszkający w Krakowie od urodzenia (25%) i osoby pracujące mieszkające na obrzeżach Krakowa (12%). Te wyniki ilustrują zróżnicowanie demograficzne badanej grupy oraz różnice w doświadczeniach życiowych i zawodowych respondentów związanych z ich miejscem zamieszkania w Krakowie.

## 4.2. Świadomość zrównoważonego rozwoju turystyki w Krakowie

Badani zostali zapytani o swoją znajomość programów promujących zrównoważony rozwój turystyczny w Krakowie, w tym takich jak „Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021–2028”. Skala odpowiedzi obejmowała oceny od 1 do 5, gdzie: 53,5% respondentów wskazuje, że ma niewielką lub żadną znajomość tych programów. 26,6% (czyli 30 respondentów) sugeruje umiarkowaną znajomość. 16,5% badanych wskazuje na niewielką, lecz istniejącą świadomość programów zrównoważonego rozwoju turystycznego. Natomiast tylko 8 osób co stanowi 6% badania, odzwierciedlają wysoki poziom znajomości tych programów (rysunek 8.1). Wnioski z tego pytania sugerują, że większość respondentów ma ograniczoną świadomość o programach promujących zrównoważony rozwój turystyczny w Krakowie. Istnieje jednak pewna grupa osób, która posiada umiarkowanie lub lepsze zorientowanie w tej kwestii. Z powyższych danych wynika, że istnieje potrzeba zwiększenia promocji i edukacji dotyczącej zrównoważonej turystyki w mieście.



Rysunek 8.1. Świadomość zrównoważonego rozwoju turystyki w Krakowie

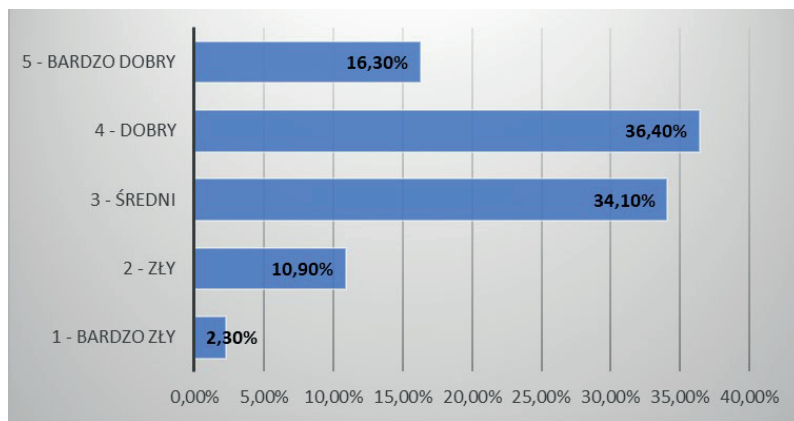
Źródło: opracowanie własne.

## 4.3. Kwestie społeczne

Pytanie dotyczące stosunku respondentów do turystów pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków. Niemal dwie trzecie respondentów (łącznie 50,70%) oceniła swój stosunek do turystów jako pozytywny lub bardzo pozytywny, przy czym 36,40% respondentów określa ten stosunek jako „dobry” oraz 16,30% jako „bardzo dobry” (rysunek 8.2). To sugeruje, że znaczna większość badanych ma pozytywne lub bardzo pozytywne podejście do turystów odwiedzających Kraków. Natomiast 13,20% respondentów ocenia swój stosunek jako negatywny lub bardzo negatywny, gdzie 10,90% respondentów uznaje stosunek



jako „zły” i 2,30% za „bardzo zły”. To oznacza, że mniejsza grupa respondentów wykazuje negatywne lub krytyczne podejście do turystów. Ponadto, 34,10% respondentów określa swoje podejście jako „średnie”, co sugeruje neutralne lub umiarkowane podejście do turystów. Podsumowując, większość respondentów wykazuje neutralny lub pozytywny stosunek do turystów, przy czym znacząca część ma stosunek pozytywny lub bardzo pozytywny. To sugeruje, że ogólnie rzecz biorąc, Krakowianie są przychylnie nastawieni do turystów odwiedzających ich miasto.



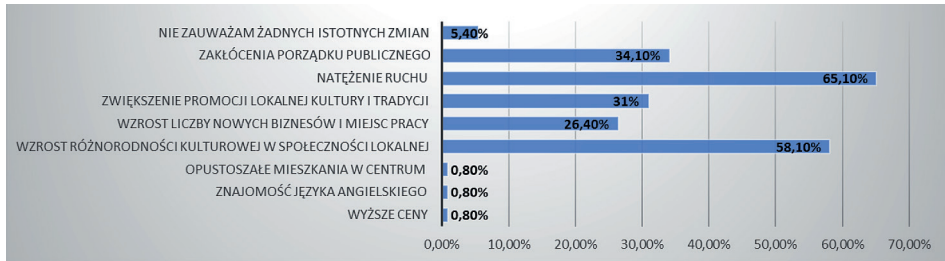
Rysunek 8.2. Stosunek respondentów do turystów

Źródło: opracowanie własne.

Rozpoznano również zmiany jakie są obserwowane w społeczności lokalnej przez mieszkańców a wynikające z rozwoju turystyki. Najczęściej wspomnianą odpowiedzią jest „natężenie ruchu”, na którą zwróciło uwagę aż 84 badanych. Kolejną istotną obserwacją jest wzrost różnorodności kulturowej w społeczności lokalnej, zaobserwowany przez 75 respondentów. Ponadto, zwracają uwagę na zakłócenia porządku publicznego spowodowane przez turystów (44 osoby), zwiększoną promocję lokalnej kultury i tradycji (40 osób), oraz wzrost liczby nowych biznesów i miejsc pracy (34 osoby). 7 badanych nie zaobserwowało żadnych istotnych zmian w swojej społeczności lokalnej. Jednakże, zauważono wyższe ceny, konieczność posługiwania się językiem angielskim oraz opustoszałe mieszkania jako obserwowany efekty rozwoju turystyki w mieście (rysunek 8.3).

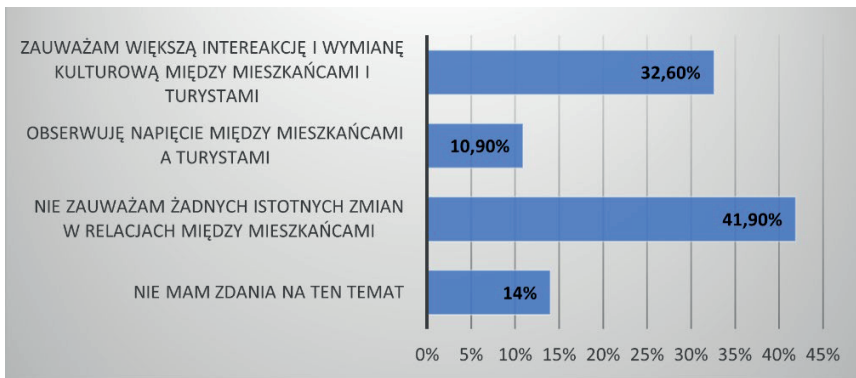
Analizując odczucia mieszkańców dotyczące interakcji między mieszkańcami a turystami w Krakowie (rysunek 8.4) na podstawie zebranych danych, można wyciągnąć następujące wnioski: Większość respondentów (41,90%) nie dostrzega istotnych zmian w relacjach między mieszkańcami a turystami. To sugeruje, że dla tej grupy badanych interakcje te mogą być stabilne lub niezau-





Rysunek 8.3. Zmiany obserwowane w społeczności lokalnej wynikające z rozwoju turystyki

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 8.4. Odczucia mieszkańców dotyczące interakcji między mieszkańcami a turystami

Źródło: opracowanie własne.

ważalne. Z kolei znacząca liczba (32,60%) zauważa większą interakcję i wymianę kulturową między mieszkańcami a turystami. To może oznaczać, że ci mieszkańcy dostrzegają rozwój aktywności kulturalnej oraz zwiększenie kontaktów między mieszkańcami a turystami. Mniejsza grupa badanych (10,90%) obserwuje napięcia między mieszkańcami a turystami, co wskazuje na potencjalne konflikty lub trudności w relacjach. Natomiast 14% ankietowanych nie ma wyrobionego zdania na temat interakcji między mieszkańcami a turystami, co może wynikać z braku doświadczenia lub świadomości w tej kwestii. Podsumowując, większość respondentów nie dostrzega istotnych zmian w interakcjach między mieszkańcami a turystami lub ma pozytywne spostrzeżenia, obserwując większą interakcję i wymianę kulturową. Niemniej jednak, mniejsza grupa badanych zauważa napięcia lub konflikty w tych relacjach.

#### 4.4. Kwestie ekonomiczne

W kwestii ekonomicznej zapytano badanych o korzyści ekonomiczne jakie przynosi turystyka. „Zwiększone dochody z turystyki” zostały wskazane przez 80,6% respondentów (rysunek 8.5), co stanowi najczęściej wybieraną odpowiedź. Wskazuje to na znaczący wpływ turystyki na zwiększenie dochodów mieszkańców Krakowa. „Nowe możliwości biznesowe i przedsiębiorczość” wybrane zostały przez 52 badanych (40,3%), co sugeruje, że turystyka tworzy nowe szanse dla biznesu i przedsiębiorczości w mieście. „Wzrost miejsc pracy w sektorze turystycznym” został wskazany przez 45% ankietowanych. To wskazuje na znaczący wpływ turystyki na kreowanie nowych miejsc pracy w tym sektorze. Wyniki te sugerują, że turystyka ma istotny wpływ na gospodarkę lokalną, przynosząc zwiększone dochody, nowe możliwości biznesowe oraz wzrost miejsc pracy w sektorze turystycznym. Jeden z respondentów zauważa, iż w budżecie miasta wydatki na turystykę nie stanowią wysokiego poziomu co potwierdzają oficjalne dane.

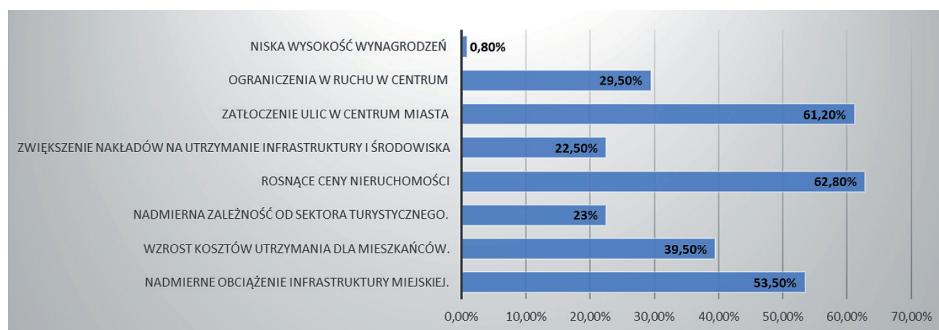


Rysunek 8.5. Korzyści ekonomiczne z turystyki

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wykazało, że rosnące ceny nieruchomości stanowią jedno z głównych wyzwań ekonomicznych związanych z rozwojem turystyki w Krakowie, o czym decyduje, aż 81 respondentów (62,8%) (rysunek 8.6). Ponadto, obserwowane jest zatłoczenie ulic w centrum miasta, utrudniające podstawowe codzienne czynności, co zgłasza 79 osób (61,2%). Innym istotnym problemem

jest nadmierne obciążenie infrastruktury miasta, na co wskazuje 69 badanych (53,5%). Ponadto, 51 respondentów (39,5%) zwraca uwagę na wzrost kosztów utrzymania dla mieszkańców, a 38 (29,5%) ankietowanych dostrzega ograniczenia w ruchu w centrum. Również 29 (22,5%) osób wyraziło obawy dotyczące nadmiernej zależności od sektora turystycznego, wzrostu nakładów na utrzymanie infrastruktury i ochronę środowiska. Kolejnym wyzwaniem jest niska wysokość wynagrodzeń dla pracowników branży turystycznej.



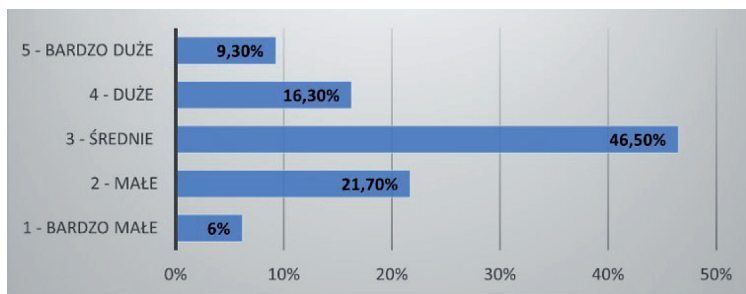
Rysunek 8.6. Główne wyzwania ekonomiczne związane z rozwojem turystyki w Krakowie

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.5. Kwestie środowiskowe

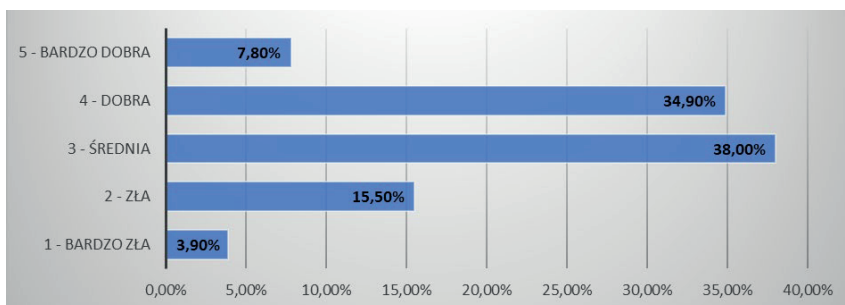
Badanie miało na celu zbadanie zmian w krajobrazie miejskim lub naturalnym związanych z turystyką. Z zebranych danych wynika, że większość respondentów (około 47%) dostrzega umiarkowane zmiany w krajobrazie miejskim lub naturalnym wynikające z turystyki (rysunek 8.7). Znacząca grupa respondentów (około 22%) zauważa niewielkie zmiany, natomiast mniejszy odsetek (16%) dostrzega znaczne zmiany. Tylko 9% ankietowanych opisuje te zmiany jako bardzo duże. Warto zaznaczyć, że niewielka grupa respondentów (około 6%) uważa, że zmiany te są bardzo niewielkie lub praktycznie niezauważalne. To sugeruje, że większość respondentów dostrzega umiarkowane zmiany w krajobrazie związane z turystyką, jednak istnieje również grupa osób, które obserwują te zmiany bardziej intensywnie lub mniej intensywnie.

Rysunek 8.8 przedstawia ocenę zarządzania miejskimi atrakcjami turystycznymi pod kątem ochrony środowiska, zebrane od respondentów. Wyniki zostały przedstawione na skali ocen 1–5. Największą grupą respondentów było 49 osób (38%), które oceniają zarządzanie atrakcjami turystycznymi pod kątem ochrony środowiska na poziomie średnim. Ponadto, 45 respondentów (34,9%) ocenia zarządzanie na poziomie dobrym, co sugeruje pozytywne spostrzeżenia.



Rysunek 8.7. Skala zaobserwowanych zmian w krajobrazie miejskim lub naturalnym związana z turystyką  
Źródło: opracowanie własne.

Natomiast 10 (8%) badanych uważa zarządzanie jako bardzo dobre, co stanowi mniejszą, ale istotną grupę osób. Z kolei 25 ankietowanych (15,5%, 4%) stwierdza, że zarządzanie jest na niższych poziomach (złych, bardzo złych), co wskazuje na umiarkowanie negatywne lub negatywne spostrzeżenia dotyczące zarządzania atrakcjami turystycznymi pod kątem ochrony środowiska.



Rysunek 8.8. Ocena zarządzania miejskimi atrakcjami turystycznymi pod kątem ochrony środowiska  
Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wnioski i podsumowanie

Kraków to jedno z najchętniej odwiedzających miast w Europie. Zwiększająca się liczba turystów odwiedzających, stanowi istotny czynnik wspierający rozwój lokalnej gospodarki, ze względu na bogactwo miejsc historycznych i zabytkowych. Konieczne jest dążenie do zrównoważonego rozwoju turystyki, które minimalizuje negatywny wpływ na środowisko, społeczeństwo i kulturę, jednocześnie promując korzyści ekonomiczne i społeczne. Wraz z rozwojem turystyki wiąże się z wiele wyzwań, które wspomniane są przez respondentów.

Badanie przeprowadzone wśród mieszkańców Krakowa wykazało, że ich wiedza na temat zrównoważonej turystyki miasta jest znikoma. Istnieje więc potrzeba większej edukacji dotyczącej tego tematu.

Wśród badanych większość ma pozytywny lub neutralny stosunek do turystów odwiedzających miasto. Co poniektórzy dostrzegają większą interakcję i wymianę kulturową między mieszkańcami, a turystami, gdy inni zauważają napięcia w tych relacjach.

Ponadto, turystyka przynosi znaczące korzyści ekonomiczne, takie jak zwiększone dochody, nowe możliwości biznesowe i wzrost miejsc pracy. Jednak rozwój turystyki wiąże się także z wyzwaniami, takimi jak rosnące ceny nieruchomości, zatłoczenie ulic i nadmierne obciążenie infrastruktury miasta.

Opinie na temat zarządzania miejskimi atrakcjami turystycznymi pod kątem ochrony środowiska są zróżnicowane. Chociaż większość respondentów ocenia je pozytywnie lub na średnim poziomie, istnieje również grupa osób, które mają negatywne spostrzeżenia w tej kwestii. Podobnie, większość respondentów zauważa umiarkowane zmiany w krajobrazie związanym z turystyką, ale istnieje grupa osób, które obserwują te zmiany bardziej intensywnie lub mniej intensywnie.

Podsumowując, rozwój turystyki w Krakowie niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i wyzwania. Konieczne jest zastosowanie zrównoważonego podejścia, uwzględniającego różnorodne aspekty społeczne, ekologiczne i ekonomiczne. Gwarantujące trwały rozwój miasta i zadowolenie jego mieszkańców.

## Bibliografia

1. Ashworth, G., & Page, S.J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1), 1–15.
2. Borkowski, K., Grabiński, T., Seweryn, R., & Mazanek, L. (2022). *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku: Raport pełny*. Kraków: Małopolska Organizacja Turystyczna. Małopolska Organizacja Turystyczna. ISBN 978-83-67190-13-8.
3. Borysiak, K., Brzdąk, T., Gawlik, R., Jarębska, K., Kamińska, I., Klimowska, E., Misygar, M., Sekuła, T., Stasiak-Jaśkiewicz, U., Wałaszek, M., & Węgrzyn, K. (2022); kier. G. Ruta, *Gospodarka turystyczna w Krakowie: Raport o stanie na lata 2019–2021*. Urząd Miasta Krakowa.
4. Derek, M., & Kowalska, A. (2005). Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości). *Prace i Studia Geograficzne*, 35, 199–217.
5. Drabik, P. (2017). Turyści wypędzają stałych mieszkańców Krakowa. Pobrano z <https://dziennikpolski24.pl/turysci-wypedzaja-stalych-mieszkanow-krakowa/ar/c3-12418538>.
6. Fennell, D. (2003). *Ecotourism*. UK: Routledge.

7. Fulbiszewska, M.E. (2013). *Mieszkańcy Krakowa – Opinie na temat życia w mieście*. Kraków: CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej.
8. Kois-Żurek, E. (2023). *Budżet obywatelski miasta Kraków X edycja*. Kraków: Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia.
9. Kowalczyk, A. (2003). *Geografia turystyki*. Warszawa: PWN.
10. Kruczek, Z. (2018). Turyści vs. mieszkańcy. Wpływ nadmiernej frekwencji turystów na proces gentryfikacji miast historycznych na przykładzie Krakowa. *Turystryka Kulturowa*, 33.
11. Myga-Piątek, U. (2011). Koncepcja zrównoważonego rozwoju w turystyce. *Problemy Ekorozwoju*, 6(1), 145–154.
12. Nowak, K. (2021). Wpływ Pandemii Covid-19 na turystykę w Krakowie, *Koła Naukowe–Szkółą Twórczego Działania*, 7.
13. Przeclawski, K. (1997). *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*. Kraków: Albis.
14. Róg, T. (2023). Daj się ugościć w Krakowie! Pobrano z [https://www.krakow.pl/aktualnosc/274455,31,komunikat,daj\\_sie\\_ugoscic\\_w\\_krakowie\\_\\_.html](https://www.krakow.pl/aktualnosc/274455,31,komunikat,daj_sie_ugoscic_w_krakowie__.html).
15. Seweryn R., Berbeka J., Niemczyk A. & Borodako K. (2017). *Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa*, Kraków. Małopolska Organizacja Turystyczna.
16. Tracz, M., Bajgier-Kowalska, M. & Wójtowicz, B. (2019). Przemiany w sferze usług turystycznych Krakowa i ich wpływ na percepcję turystyki przez mieszkańców. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 33(1), 164–177.
17. Tracz M. & Bajgier-Kowalska M. (2020). Zmiany w ruchu turystycznym w wybranych miastach dziedzictwa kulturowego państw Grupy Wyszehradzkiej. *Prace Komisji Geografii i Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, t. 34, nr 3, s. 67–83.
18. Urząd Miasta Krakowa. (2017). *Podsumowanie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dla projektu strategii rozwoju Krakowa 2030*. Kraków.
19. Widomski, M. (2020, wrzesień). *Turystyka Krajowa a Pandemia*. Poszerzamy Horyzonty, XXI.

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu w klubach sportowych na przykładzie Cracovii i Realu Madryt

---

Tomasz Iskrzycki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Ekonomii

## 1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility) w klubach sportowych na przykładzie Cracovii Kraków i Realu Madryt. Badanie ma na celu identyfikację dobrych praktyk w obu klubach, które mogą stanowić cenne wskazówki dla innych organizacji sportowych, pragnących rozwijać i doskonalić swoje strategie CSR. W rozdziale analizowane są różnice i podobieństwa w podejściu do CSR, co pozwala na identyfikację innowacyjnych rozwiązań oraz efektywnych praktyk. Wyniki tej analizy mogą służyć jako źródło inspiracji i wskazówek dla innych klubów sportowych, dążących do poprawy swoich praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

## 2. CSR – część teoretyczna

### 2.1. Uwagi wstępne

Corporate Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność biznesu) już od jakiegoś czasu istnieje w debacie akademickiej oraz publicznej i stało się jednym z najważniejszych pojęć wśród badaczy w ostatnich 20 latach (Golob et al., 2013, p. 176). Idea ta jest spojrzeniem na dalsze skutki działań firm i ich odpowiedzialność, a nie tylko na wnoszenie wkładu do gospodarki. „Zły ekonomista widzi tylko to, co bezpośrednio uderza wzrok, dobry ekonomista patrzy także dalej.” (Hazlitt, 1993, p. 15). Ta myśl Henrego Hazlitta idealnie pasuje do rozważań o CSR. Spojrzenie tylko w kategorii zysku i straty finansowej przedsiębiorstwa jest uważane za zbyt wąskie.



Temat CSR jest na tyle rozległy, że utrudnionym jest znalezienie definicji uznawanej przez wszystkich (Galant, 2023). Jedną z ogólnych definicji pokazuje CSR jako wpływ i rolę firmy w procesach na gospodarkę, społeczeństwo oraz środowisko, w którym działa (Crane, Matten, & Moon, 2004). Zdaniem Mattena „Istotą CSR jest założenie, że żadna firma nie może sobie pozwolić na działanie w opozycji do lub w izolacji od kwestii społecznych i wyobcowana od swoich interesariuszy” (Matten & Moon, 2004). Podobną definicję wskazują również Morin i Talbot zwracając uwagę na inkluzywność i poszanowanie różnorodnych członków społeczeństwa (Morin & Talbot, 2024). CSR jest również definiowana jako koncepcja działania bazująca na szanowaniu zasad otoczenia, dalszego i bliższego, przedsiębiorstwa (Rudnicka, 2012, p. 16). Nacisk na „społeczeństwo” jest wyraźny we wszystkich próbach wyjaśnienia czym tak naprawdę jest CSR.

CSR jest ujmowane coraz częściej w oficjalnym dokumentach (ustawach, rozporządzeniach, normach). Powstała między innymi norma ISO 26000, która zawiera wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności i opisuje obszary jakimi się zajmuje. Wyróżnione zostało siedem zakresów w ramach CSR: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwa stosujące się do tej normy zdaniem jej autorów mogą zyskiwać lepszą reputację, zwiększać zaangażowanie pracowników i poprawiać relację z konsumentami („gov.pl/Odkrywając ISO 26000”).

## 2.2. CSR w klubach sportowych – specyfika

Rozrywka w branży sportowej to przede wszystkim emocjonujące widowisko na boisku, połączone z występami najlepszych drużyn. Z badań wynika jednak, że kibice oczekują od klubu także innych działań. Jednym z nich jest zaangażowanie w CSR. W zbiorowej świadomości fanów istnieją określone elementy, które wpływają na odbiór marki klubów (Blumrodt, Desbordes, & Bodin, 2013, pp. 218–219).

Do najważniejszych działań CSR w klubach sportowych zalicza się (Blumrodt et al., 2013):

1. Dbanie o bezpieczeństwo na stadionie i w jego otoczeniu. Niedopuszczanie do aktów wandalizmu i chuligaństwa poprawia odbiór marki. Zauważona została silna korelacja pomiędzy stopniem bezpieczeństwa, a częstotliwością wyjść rodzinnych.

2. Organizacja wydarzeń sportowych dla mieszkańców oraz dzieci jest istotnym aspektem zaangażowania w rozwój regionu. Poprzez takie inicjatywy społeczność lokalna może aktywnie uczestniczyć w zdrowych formach rekreacji, co ma pozytywny wpływ na ich zdrowie i samopoczucie. Dodatkowo, takie



wydarzenia sprzyjają integracji społeczności oraz budowaniu więzi z marką klubu będącego organizatorem.

3. Szkolenie młodych sportowców. Poprzez inwestowanie w rozwój talentów sportowych w społeczności lokalnej, klub manifestuje swoje zaangażowanie w rozwój społeczny i zdrowy tryb życia. Dodatkowo, szkolenie młodych sportowców promuje wartości takie jak fair play, współpraca i wzajemny szacunek, co kształtuje postawy społeczne i buduje pozytywne relacje międzyludzkie w społeczności lokalnej.

4. Dostępność widowisk dla osób z niepełnosprawnością. Przydzielenie specjalnych miejsc dla nich oraz zapewnienie wsparcia podczas wydarzeń sportowych pokazuje, że każdy ma prawo uczestniczyć w emocjach sportowych. Włączenie tych osób jest wyrazem dbania o każdego uczestnika społeczeństwa.

5. Przejrzystość działań organizacji w zakresie wykorzystania środków finansowych, warunków pracy. Publikowanie raportów i strategii w dostępny dla zainteresowanych sposób.

### 3. Metoda badawcza

Badanie zostało opracowane na podstawie literatury dotyczącej CSR w sektorze sportowym, raportów rocznych obu klubów, oficjalnych komunikatów prasowych, a także analizy stron internetowych klubów. Szczególną uwagę poświęcono dokumentom opisującym strategię CSR klubów, jak również raportom z realizacji tych strategii.

Główną metodą badawczą była analiza porównawcza działań CSR Cracovii Kraków i Realu Madryt. Obejmowała ona:

- Identyfikację i klasyfikację działań CSR: Zidentyfikowane działania zostały podzielone na kategorie, takie jak zaangażowanie w społeczność, ekologię oraz transparentne zarządzanie.
- Ocena efektywności działań: Działania klubów były oceniane pod kątem ich skuteczności, zasięgu, a także wpływu na interesariuszy (m.in. kibiców, lokalne społeczności, sponsorów, pracowników). Ocena ta była oparta na dostępnych raportach z realizacji strategii CSR.
- Porównanie podejść: Analiza różnic i podobieństw w podejściu obu klubów do CSR. Znalezione działania, które można określić jako dobre praktyki w zakresie CSR, w obu klubach. Można było zauważyć, jak działają kluby o skali lokalnej, a jak globalnej.

## 4. Działania w zakresie CSR w Cracovii i Realu Madryt

### 4.1. CSR w Cracovii

KS Cracovia SA (do 06.06.2024: MKS Cracovia SSA)<sup>1</sup>, będąc najstarszym polskim klubem (Kronika, 1906) sportowym o bogatej historii związanej z patriotyzmem i tradycją, od początku kładzie nacisk na wartości społeczne i odpowiedzialność względem otoczenia. Klub realizuje strategię CSR opartą na trzech filarach: Społeczności, Zrównoważonym Rozwoju, Ekologii i Środowisku i Transparentnym Zarządzaniu.

#### *Filar I – Społeczność: Budowanie więzi i aktywne zaangażowanie*

Celem Cracovii jest nie tylko rozwój sportowy, lecz także społeczny i kulturowy, co odzwierciedla się w szeregu inicjatyw podejmowanych przez klub.

Aktywnie wspierane są akcje charytatywne, takie jak udział w Wielkiej Orkiestrze Świątecznej Pomocy czy akcja EkstraPomoc, które angażują zarówno zawodników, jak i kibiców. Dodatkowo, promowane są wartości fair play i współpracy poprzez akcje z udziałem dzieci i młodzieży, np. program Akademia Ekstraklasy.

Cracovia konsekwentnie angażuje się również w działania na rzecz osób starszych, chorych i niepełnosprawnych, co widać poprzez organizację Dnia Seniora czy akcji Teddy Bear Toss, podczas których zbierane pluszowe maskotki trafiają do dzieci przebywających w placówkach medycznych. Ponadto, klub promuje ideę bezpiecznego kibicowania i aktywnego trybu życia, co manifestuje się w projekcie „Klasy w Pasy” oraz akcjach związanych z krwiodawstwem.

#### *Filar II – Zrównoważony Rozwój, Ekologia i Środowisko: Ochrona natury i innowacyjne podejście*

Drugim filarem strategii CSR jest zrównoważony rozwój oraz troska o środowisko naturalne. KS Cracovia SA podejmuje działania mające na celu minimalizację negatywnego wpływu swojej działalności na ekosystem.

Przykładem takich działań jest promowanie środków transportu publicznego dla kibiców, aby zminimalizować emisję spalin i redukcję ruchu samochodowego wokół stadionu. Dodatkowo, klub inwestuje w nowoczesne technologie, np. systemy gromadzenia wody deszczowej do podlewania boisk szkoleniowych, co pozwala na oszczędność zasobów wodnych.

Wspólnie z kibicami klub realizuje także projekty mające na celu zazielenienie przestrzeni wokół stadionu, takie jak zasadzanie łąki kwietnej czy promowanie świadomego korzystania z zasobów naturalnych.

---

<sup>1</sup> W czerwcu 2024 nastąpiła zmiana nazwy z MKS Cracovia SSA na KS Cracovia SA (Cracovia, 2024).

### *Filar III – Transparentne Zarządzanie: Jasność, uczciwość i odpowiedzialność*

Trzeci filar strategii CSR, czyli transparentne zarządzanie, stanowi fundament odpowiedzialnego funkcjonowania KS Cracovia SA. Klub dąży do pełnej przejrzystości w działaniach i komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej („Strategia CSR MKS Cracovia SSA”).

Wdrażając różnorodne procedury, takie jak antyterrorystyczna, antymobbingowa czy zwalczania rasizmu i nietolerancji, klub zapewnia uczciwe warunki pracy i współpracy dla swoich pracowników i zawodników. Ponadto, Cracovia aktywnie angażuje się w dialog z kibicami poprzez różnorodne kanały komunikacji, takie jak media społecznościowe czy spotkania tematyczne.

Działania na rzecz społeczności lokalnej są klarownie prezentowane na stronie internetowej klubu, a wszelkie informacje dotyczące struktury, misji i celów są publicznie dostępne. Klub dąży do budowania zaufania i wiarygodności poprzez przejrzyste działania i komunikację, co stanowi istotny element strategii CSR KS Cracovia SA.

Dodatkowo klub stworzył specjalny dokument „POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA DZIECI W MKS CRACOVIA” mająca na celu określenie zasad, dzięki którym nie będzie do chodziło do nadużyć względem dzieci oraz przedstawiono zasady szybkiego reagowania w takich sytuacjach. KS Cracovia jest zdecydowany w zapobieganiu naruszeniom bezpieczeństwa dzieci poprzez systematyczną ocenę ryzyka oraz określenie zasad postępowania dla osób pracujących z dziećmi. Ocena ryzyka jest wykonywana przynajmniej raz w roku oraz przed organizacją konkretnych wydarzeń, takich jak turnieje czy obozy sportowe. Jej celem jest identyfikacja zagrożeń i podjęcie działań zapobiegawczych.

Każdy pracownik zobowiązany jest do przestrzegania kodeksu postępowania, który obejmuje dbałość o potrzeby dzieci, cierpliwość, kreatywność, oraz brak tolerancji dla dyskryminacji. Trenerzy są odpowiedzialni za rozwój umiejętności i zapewnienie bezpiecznego środowiska treningowego.

W przypadku wyjazdów i obozów sportowych, należy przestrzegać dodatkowych zasad, takich jak ocena ryzyka, odpowiedzialność opiekunów, informowanie rodziców oraz uzyskanie ich zgody na udział dziecka. Liczba opiekunów i poziom nadzoru są uzależnione od wieku i potrzeb dzieci.

Rodzice również mają swoje zasady postępowania, obejmujące aktywne uczestnictwo w życiu klubu oraz zgodę na przestrzeganie zasad przez swoje dzieci.

Każda osoba pracująca z dziećmi w KS Cracovia jest zobowiązana do przestrzegania określonych zasad bezpieczeństwa i dbałości o dobro dzieci. Kodeksy postępowania są regularnie aktualizowane i przekazywane wszystkim zaintereso-

sowanym, aby zapewnić jak najwyższy poziom bezpieczeństwa i komfortu dzieciom uczestniczącym w aktywnościach klubu („Polityka Bezpieczeństwa Dzieci w MKS Cracovia”).

#### 4.2. Cracovia na tle innych klubów ekstraklasowych

W ostatnich latach w klubach Ekstraklasy PKO BP zauważalny jest postęp w różnych obszarach działalności. Kluby coraz bardziej angażują się w inicjatywy społeczne, takie jak programy dla dzieci i młodzieży czy promocja pożądanych zachowań społecznych. W zakresie środowiska także można dostrzec pewien progres, zwłaszcza jeśli chodzi o promowanie alternatywnych środków transportu oraz bardziej efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi. W obszarze rządzenia kluby wyróżniają się większą transparentnością w działaniu, szczególnie jeśli chodzi o publikację sprawozdań finansowych czy informacji o kontraktach z udziałem środków publicznych (Zembura & Lichwierowicz, 2024).

Według raportu dotyczącego działań CSR we wszystkich klubach Ekstraklasy w sezonie 2022–23, Cracovia zajęła dziesiąte miejsce spośród osiemnastu drużyn. Autorzy raportu wskazali Cracovię jako przykład dobrych praktyk, zauważając, że klub organizuje „otwarte spotkania ze swoimi kibicami, na których poruszane są tematy związane z funkcjonowaniem klubu – począwszy od spraw akademii do wyzwań związanych z pierwszą drużyną i organizacją. Kibice mogą otrzymać odpowiedź na nurtujące ich pytania oraz wnieść swój punkt widzenia do dyskusji odnośnie przyszłego funkcjonowania klubu. Przez tego typu działania klub stara się stworzyć środowisko otwarte na dialog.” (Zembura & Lichwierowicz, 2024, p. 8).

#### 4.3. CSR w Realu Madryt

Real Madryt jest aktywny na wielu polach związanych z CSR. Klub kładzie nacisk na edukację przez sport, wspierają zdrowy tryb życia i promują wartości sportowe. Real Madryt angażuje się również w projekty sportowe-społeczne. Ich działania obejmują zarówno Europę, jak i inne kontynenty, co pokazuje globalny zasięg ich inicjatyw (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Poniższa analiza została przeprowadzona w oparciu o następujący dokument „How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field? – CSR Activities of the Premier League and the Primera División”.

Pierwszym aspektem jest działalność społeczna RM, szczególnie w kontekście edukacji i sportu. Klub prowadził w programy edukacyjne w ponad trzystu dwudziestu szkołach sportowych na całym świecie, obejmujących ponad czterdzieści tysięcy dzieci w wieku od pięciu do siedemnastu lat (Real Madrid C.F.). Poprzez piłkę nożną i koszykówkę, RM promuje zdrowy tryb życia i aktywność

sportową jako sposób spędzania czasu wolnego. Dodatkowo, klub angażuje się w dni tematyczne takie jak Międzynarodowy Dzień Osób Niepełnosprawnych czy Światowy Dzień Autyzmu, organizując liczne wydarzenia sportowe i edukacyjne, które angażują dzieci i młodzież na całym świecie.

Kolejnym istotnym elementem jest program RM Foundation, który działa na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak dzieci żyjące w trudnych warunkach socjoekonomicznych, osoby bezdomne czy więźniowie. Fundacja angażuje się w prowadzenie szkół sportowych w różnych krajach, prowadząc treningi dla dorosłych mających na celu poprawę ich stanu zdrowia psychicznego. Dodatkowo, RM Foundation współpracuje z organizacjami pozarządowymi na rzecz dzieci, osiągając ogromny zasięg i wpływ na społeczności lokalne.

Warto również zwrócić uwagę na zaangażowanie RM w dziedzinę komunikacji, organizacji wydarzeń i działań instytucjonalnych. Klub wykorzystuje swoją popularność i wizerunek graczy do promowania wartości, aktywności charytatywnych i integracji społecznej. Dodatkowo, RM prowadzi różnorodne inicjatywy edukacyjne poprzez RM Graduate School European University, oferując specjalistyczne programy w dziedzinie zdrowia, sportu, zarządzania i komunikacji.

Jeśli chodzi o działania ekologiczne, RM podejmuje szereg działań mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu swoich działań na środowisko naturalne. Klub angażuje się w ochronę ziemi poprzez sadzenie drzew, eliminację używania chemikaliów oraz redukcję zużycia energii i wody. Ponadto, RM prowadzi skuteczne zarządzanie odpadami, co pozwala na recykling i redukcję emisji CO<sub>2</sub> oraz zużycia energii i wody.

Wszystkie te inicjatywy przyczyniły się do uhonorowania Realu Madryt certyfikatem środowiskowym STMA – Sports Turf Management Association, który jest ważny do roku 2020. Podsumowując, można stwierdzić, że Real Madryt aktywnie dąży do promowania odpowiedzialnego postępowania i ochrony środowiska. Klub szczególnie zwraca uwagę na aspekty społeczne i jest pionierem w zastosowaniu różnych narzędzi zarządzania środowiskowego w kontekście Primera División (Ráthonyi-Ódor et al., 2020).

## 5. Analiza porównawcza

Porównując działania CSR w KS Cracovia SA i Realu Madryt (tabela 9.1), można zauważyć zarówno różnice, jak i podobieństwa w podejściu obu klubów do kwestii społecznych, ekologicznych i zarządzania.

Tabela 9.1. Najważniejsze różnice i podobieństwa w działaniach CSR Cracovii Kraków i Realu Madryt

Różnice	Podobieństwa
Skala działania. Real Madryt prowadzi programy na całym świecie, Cracovia skupia się na lokalnych inicjatywach	Zaangażowanie w działania charytatywne dla osób starszych, dzieci, bezdomnych i niepełnosprawnych
Dostępność dokumentacji działań klubu. Raporty Cracovii są czytelne i łatwe do znalezienia. Natomiast dokumenty RM mają utrudniony dostęp, a czasami nawet nie są możliwe do znalezienia za dany okres	Podjęcie działań ekologicznych angażując w nie kibiców
Zaangażowanie w edukację. Real Madryt prowadzi trzysta dwadzieścia szkół na całym świecie oraz jest zaangażowany w opracowywanie programów studiów. Cracovia jest organem założycielskim i organem prowadzącym jedną jednostkę edukacyjną: Szkołę Mistrzostwa Sportowego mającą status Społecznego Liceum Ogólnokształcącego	Skupienie się na wartościach fair play i bezpieczeństwie dzieci w klubach

Źródło: opracowanie własne.

### *Różnice*

**Skala działalności:** Real Madryt, będąc jednym z największych klubów piłkarskich na świecie, posiada znacznie większy zasięg swoich inicjatyw CSR niż KS Cracovia SA. Jest to widoczne zarówno pod względem społecznym, jak i ekologicznym. Klub ten prowadzi różnorodne programy społeczne, które obejmują wsparcie dla społeczności lokalnych, edukację młodzieży, walkę z ubóstwem i marginalizacją oraz promowanie zdrowego stylu życia. Real Madryt jako globalna marka ma również możliwość angażowania się w projekty o zasięgu międzynarodowym, takie jak pomoc humanitarna czy inwestycje ekologiczne na skalę globalną. Z kolei KS Cracovia SA, działając głównie na poziomie lokalnym, skupia swoje działania CSR na wsparciu społeczności lokalnej. Programy te mogą obejmować inicjatywy związane z edukacją, integracją społeczną czy poprawą warunków życia w obrębie konkretnego obszaru geograficznego. Jednakże zasięg tych działań jest ograniczony do lokalnej społeczności, co oznacza mniejszy wpływ w skali globalnej.

**Zakres programów:** Real Madryt i KS Cracovia SA różnią się w podejmowanych działaniach CSR. Real Madryt jako globalna marka sportowa, prowadzi programy edukacyjne na całym świecie, obejmujące ponad czterdzieści tysięcy dzieci w ponad trzystu dwudziestu szkołach sportowych. Poprzez piłkę nożną i koszykówkę, klub promuje zdrowy tryb życia i aktywność sportową. Organizuje także liczne wydarzenia sportowe i edukacyjne na skalę globalną, takie jak akcje z okazji Międzynarodowego Dnia Osób Niepełnosprawnych czy Światowego Dnia Autyzmu, mające na celu integrację społeczną i promocję wartości sportowych. Ponadto, Real Madryt działa na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym poprzez RM Foundation oraz podejmuje działania ekologiczne, takie jak sadzenie drzew czy redukcja zużycia energii i wody.

Z kolei KS Cracovia SA koncentruje swoje działania CSR na wsparciu społeczności lokalnej. Klub ten angażuje się w akcje charytatywne, udział w Wielkiej Orkiestrze Świątecznej Pomocy czy akcją EkstraPomoc, angażując zarówno zawodników, jak i kibiców. Ponadto, Cracovia promuje ideę bezpiecznego kibicowania i aktywnego trybu życia poprzez projekty takie jak „Klasy w Pasy” oraz akcje związane z krwiodawstwem. W zakresie działań ekologicznych, Cracovia podejmuje proste działania na poziomie lokalnym, takie jak promowanie środków transportu publicznego dla kibiców czy zazielenianie przestrzeni wokół stadionu. Podsumowując, Real Madryt podejmuje globalne inicjatywy edukacyjne, społeczno-sportowe oraz ekologiczne, podczas gdy KS Cracovia SA skupia się głównie na wsparciu społeczności lokalnej i promocji wartości patriotycznych oraz bezpiecznego kibicowania.

Kultura organizacyjna: W kontekście zarządzania CSR, Cracovia i Real Madryt prezentują różne podejścia. Cracovia kładzie duży nacisk na transparentność działań, co jest widoczne w publicznym dostępie do informacji na temat ich programów CSR poprzez stronę internetową klubu. W przeciwieństwie do tego, Real Madryt, mimo swojej międzynarodowej renomy i globalnego zasięgu, nie jest tak dobrze znany z dostępności informacji o swoich działaniach CSR. Może to wynikać z różnic kulturowych, podejścia do zarządzania informacjami czy też priorytetów organizacyjnych. Nie oznacza to, że te dokumenty nie są dostępne jednak ich znalezienie jest utrudnione. Jednakże, ze względu na swoją pozycję na rynku, Real Madryt ma możliwość prowadzenia szeroko zakrojonych działań CSR na międzynarodowym poziomie, co stanowi istotną część ich strategii korporacyjnej.

#### *Cechy wspólne*

Real Madryt i KS Cracovia SA mają wiele wspólnych cech w swoich programach działań CSR. Obie organizacje są zaangażowane w działania wspierające osoby potrzebujące. Real Madryt działa na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, angażując się w programy dla dzieci w trudnych warunkach socjoekonomicznych, osoby bezdomne oraz więźniów. Z kolei Cracovia organizuje akcje charytatywne, wspierając osoby starsze, chore i niepełnosprawne, co widać m.in. w organizowanych akcjach podczas Dnia Seniora czy zbiórkach na rzecz dzieci przebywających w placówkach medycznych.

Działania ekologiczne są kolejną sferą, w której obie organizacje się angażują. Real Madryt podejmuje działania mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu swoich działań na środowisko naturalne, takie jak sadzenie drzew czy redukcja zużycia energii i wody. Cracovia natomiast promuje środki transportu publicznego dla kibiców, zazielenianie przestrzeni wokół stadionu i inwestowanie w technologie ekologiczne na poziomie lokalnym.



## 6. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest kluczowym obszarem badań i dyskusji w dzisiejszym środowisku naukowym. CSR w klubach sportowych, takich jak Cracovia i Real Madryt, osiągnął wysoki poziom, co jest wynikiem świadomego podejścia do zrównoważonego rozwoju i zaangażowania społecznego. Mimo że priorytety tych dwóch organizacji oraz skala ich działań różnią się, obie skutecznie implementują strategię CSR, które przyczyniają się do ich pozytywnego wizerunku oraz wspierają rozwój lokalnych społeczności. Wnioski z przeprowadzonych badań i analiz rozdziału wskazują, że inne organizacje, zarówno sportowe, jak i niezwiązane ze sportem, mogą znacząco skorzystać z wdrażania praktyk CSR realizowanych przez Cracovię i Real Madryt. Analiza strategii CSR tych klubów może dostarczyć cennych wskazówek i najlepszych praktyk dla skutecznego zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu w różnych kontekstach organizacyjnych. Integracja odpowiednich działań CSR może nie tylko poprawić wizerunek organizacji, ale także przynieść realne korzyści społeczne i ekonomiczne dla szerokiego grona interesariuszy.

## Bibliografia

1. Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205–225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>.
2. Cracovia (2024). Tradycja pod wspólną flagą. Retrieved from <https://cracovia.pl/aktualnosci/cracovia/tradycja-pod-wspolna-flaga-cracovia-wraca-do-korzeni/>.
3. Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 107–122.
4. Galant, M. (2023). Analiza działań na rzecz promocji społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie wielkopolskim w latach 2012–2022. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*. (189), 41–61. <https://doi.org/10.33119/SIP.2023.189.3>.
5. Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176–192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>.
6. Gov.pl/Odkrywając ISO 26000.
7. Hazlitt, H. (1993). *Ekonomia w jednej lekcji. Wprowadzenie do Biznesu*. Kraków: Signum.
8. Kronika (1906). Nowa Reforma, 132, 1–4. Retrieved from <https://jbc.bj.uj.edu.pl/dlibra/publication/222958/edition/211501>
9. Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1822-0>.



10. Morin, G., & Talbot, D. (2024). Advancing Corporate Social Responsibility: Development of a Measurement Scale Unveiling Organizational Citizenship Behaviors in Culturally Diverse Environments. *Journal of Intercultural Management*, 16(1), 99–135. <https://doi.org/10.2478/joim-2024-0004>.
11. Polityka Bezpieczeństwa Dzieci w MKS Cracovia. Retrieved from [https://cracovia.pl/files-app/file\\_200/Polityka\\_Bezpieczenstwa\\_Dzieci\\_MKS\\_Cracovia.pdf](https://cracovia.pl/files-app/file_200/Polityka_Bezpieczenstwa_Dzieci_MKS_Cracovia.pdf).
12. Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z., & Ráthonyi, G. (2020). How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field?-CSR Activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph17207534>.
13. Real Madrid C.F. Annual Report Real Madrid 2021–2022. Retrieved from [https://static.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/Annual\\_Report\\_RealMadrid\\_2021-22.pdf](https://static.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/Annual_Report_RealMadrid_2021-22.pdf).
14. Rudnicka, A. (2012). *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
15. Strategia CSR MKS Cracovia SSA. Retrieved from <https://cracovia.pl/klub/csr/>.
16. Zembura, P., & Lichwierowicz, J. (2024, May 11). CSR klubów PKO BP Ekstraklasy – raport za sezon 2022/2023. *Sportimpakt*. Retrieved from <https://sportimpakt.org/csr-klubow-pko-bp-ekstraklasy-raport-za-sezon-2022-2023/>.

## Zrównoważone certyfikowane budynki jako trend na rynku nieruchomości w Polsce w dobie polityki zrównoważonego rozwoju

---

Łukasz Kmieć

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Targu,  
Instytut Finansów

### 1. Wprowadzenie

Rynek nieruchomości w Polsce jest młodym rynkiem na którym wciąż dużą część istniejących budynków stanowią te wybudowane w czasach PRL-u. Wraz z dynamicznym rozwojem polskiej gospodarki, będącym fenomenem na skalę światową, rozwijał się również rynek nieruchomości (Piątkowski, 2023). Otwarcie się polskiej gospodarki na współpracę z krajami rozwiniętymi, przede wszystkim Stanami Zjednoczonymi oraz krajami zachodniej Europy, spowodowało napływ do Polski innowacyjnych rozwiązań z zakresu budownictwa. Włączenie się polskiej gospodarki w obszar globalizacji spowodował, iż nasz rynek nieruchomości zaczął nadrabiać lata zacofania pod względem stosowanych rozwiązań budowlano-architektonicznych. Silnym determinantem rynku nieruchomości stała się polityka zrównoważonego rozwoju, która jest jednym z głównych priorytetów Unii Europejskiej (Banaszek, 2019). Trudno wyobrazić sobie zarządzanie przestrzenią w sposób zrównoważony bez zrównoważonego budownictwa, które jest kluczowym elementem pozwalającym osiągnąć cele związane z ochroną klimatu (Bródka & Macias, 2022). Nowoczesne rozwiązania stosowane na rynkach nieruchomości dotyczą zarówno formy konstrukcji i materiałów z jakich budynki są budowane, ale także ekologicznych form dostarczania energii dla nowo powstałych obiektów (Antczak-Stępniać et al., 2021). Miarą stosowania się do zasad zrównoważonego rozwoju w obszarze budownictwa jest udział i przyrost zrównoważonych certyfikowanych budynków na rynku nieruchomości w danym kraju. Przede wszystkim o tym zagadnieniu traktuje niniejsza praca, wyjaśniając jego znaczenia oraz podając statystyki w tym zakresie dla polskiego rynku nieruchomości.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie dynamiki rozwoju rynku certyfikowanych budynków w Polsce, a także próba wyjaśnienia, czy jest on równomierny, czy może dotyczy tylko wybranych branż. Analiza obejmuje także dane prezentowane przez Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (PLGBC), które obejmują statystyki na temat stosowanych w Polsce systemów certyfikowania zrównoważonych budynków. Publikacja ma także za zadanie zaprezentować oraz ocenić poziom zróżnicowania inwestycji w certyfikowane ekologiczne obiekty w Polsce pod względem rejonizacji.

## **2. Zrównoważony rozwój jako trend na polskim rynku nieruchomości**

### **2.1. Koncepcja rozwoju zrównoważonego budownictwa**

Zrównoważony rozwój w kontekście rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce jest kluczowym zagadnieniem, które staje się coraz bardziej istotne w obliczu rosnących wyzwań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych, dlatego nie sposób pominąć tej kwestii przy okazji analizy współczesnego rynku nieruchomości w Polsce. Można go zdefiniować jako koncepcję, która dąży do równowagi między trzema kluczowymi elementami: ekologią, ekonomią i społeczeństwem. W zakresie rynku nieruchomości oznacza to tworzenie przestrzeni, które są przyjazne dla środowiska, opłacalne oraz dostosowane do potrzeb społecznych i gospodarczych (Kuryj-Wysocka, Łukasik & Kuryj, 2014, s. 7–17).

Ważnym elementem w dążeniu do zrównoważonego rozwoju w budownictwie mieszkaniowym było wprowadzenie od dnia 1 kwietnia 2023 roku obowiązkowych świadectw charakterystyki energetycznej budynków oraz mieszkań. Przy każdej transakcji kupna-sprzedaży nieruchomości właściciel lub deweloper jest zobligowany do przedłożenia takiego świadectwa stronie kupującej. Wymóg ten obejmuje także rynek najmu, gdzie strona wynajmująca powinna przekazać najemcy świadectwo charakterystyki energetycznej przy okazji podpisywania umowy najmu. Jest to istotny krok w kierunku budowania świadomości ekologicznej wszystkich uczestników rynku nieruchomości, a także użytkowników domów i mieszkań. Świadectwo charakterystyki energetycznej to dokument, który określa wielkość zapotrzebowania na energię niezbędną do zaspokojenia potrzeb energetycznych związanych z użytkowaniem budynku lub części budynku, czyli energii na potrzeby ogrzewania i wentylacji, przygotowania ciepłej wody użytkowej, chłodzenia, a w przypadku budynków niemieszkalnych również oświetlenia (Furtak et al., 2021). Z powodu takich rozwiązań zarówno użytkownicy, jak i potencjalni kupujący na rynku nieruchomości są coraz bardziej świadomi roli zrównoważonego budownictwa. Ekologiczne rozwiązania cieszą się rosnącą popularnością, a zjawisko tzw. ekomarketingu dotarło także do

firm deweloperskich (Gołąbeska, 2019). Do najczęstszych rozwiązań ekologicznych w budownictwie w Polsce należy wymienić:

- stosowanie rozwiązań energooszczędnych i OZE w celu pozyskiwania energii elektrycznej, ciepła oraz ciepłej wody, np. instalowanie paneli fotowoltaicznych na dachach, które stanowią ekologiczny, sposób pozyskiwania taniej energii,
- jasne pokrycia dachów, co powoduje mniejsze nagrzewanie budynków latem, a to przekłada się na oszczędności wynikające z mniejszego zużycia prądu do ich chłodzenia,
- projektowanie terenów zielonych wokół zabudowy tak, by nie dopuścić do przegrzania środowiska,
- stosowanie systemu retencji wody opadowej służącej do podlewania roślin,
- wprowadzanie na elewacjach budynków instalacji pochłaniających dwutlenek węgla,
- instalowanie na osiedlach mieszkaniowych stacji do ładowania samochodów elektrycznych,
- stosowanie nasadzeń roślinnych przy wjazdach do garaży oraz śmietnikach i przystankach,
- wyposażanie mieszkań i domów w inteligentne systemy zarządzania, które sterują m.in. oświetleniem, multimediami, ogrzewaniem, przyczyniając się do oszczędności energii,
- stosowanie energooszczędnego oświetlenia.

Ważnym aspektem jest wspieranie inicjatyw przez samorzady oraz krajowe programy promujące zielone technologie i ekologiczne inwestycje. Wprowadzenie „zielonych zamówień publicznych” oraz promocja odnawialnych źródeł energii to tylko niektóre z działań mających na celu wspieranie ekologicznego budownictwa. Istnieje wiele programów promujących zielone technologie i ekologiczne inwestycje na różnych poziomach, od lokalnych po międzynarodowe. Warto wymienić chociażby Program Czyste Powietrze, który przewiduje dofinansowania do kompleksowej termomodernizacji oraz wymiany nieefektywnych źródeł ciepła (Ustawa Prawo Ochrony Środowiska, 2020). Duża część dofinansowań pochodzi z Funduszu Termomodernizacji i Remontów (FTiR), działającego na mocy Ustawy z 21.11.2008 o wspieraniu termomodernizacji i remontów oraz o centralnej ewidencji emisyjności budynków. Źródłem finansowania funduszu są środki pochodzące z budżetu państwa, których dysponentem jest Minister Rozwoju i Technologii. Pod auspicjami Ministerstwa Rozwoju i Technologii został opracowany specjalny cykl broszur, które mają na celu szeroką promocję zasad zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonego budownictwa.

Sukcesywnie wzrasta liczba certyfikowanych budynków mieszkaniowych, co jeszcze nie tak dawno było domeną nieruchomości komercyjnych. Wg raportu „Zrównoważone Certyfikowane Budynki 2024” przygotowanego przez Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego liczba ekologicznych budynków mieszkalnych certyfikowanych wzrosła w Polsce o 61% w porównaniu z marcem 2023 roku. Przewiduje się, że jest to początek nowego trendu, który w najbliższych latach będzie odgrywał coraz większą rolę w sektorze budownictwa mieszkaniowego (Raport PLGBC, 2023; Raport PLGBC, 2024).

Zrównoważony rozwój na polskim rynku nieruchomości jest nie tylko koniecznością w obliczu globalnych wyzwań ekologicznych, ale także szansą na tworzenie lepszych, bardziej zrównoważonych miast i społeczności. Choć przed polskim społeczeństwem jeszcze wiele wyzwań, coraz większa liczba inwestorów, deweloperów i konsumentów dostrzega korzyści płynące z zielonych inwestycji, co napawa optymizmem na przyszłość. Dzięki wdrożeniu odpowiednich strategii i polityk można przyczynić się do budowy zrównoważonego rynku nieruchomości mieszkaniowych, który będzie służył zarówno obecnym, jak i przyszłym pokoleniom.

## 2.2. Charakterystyka zrównoważonych certyfikowanych budynków

Zrównoważone certyfikowane budynki to obiekty, które zostały zaprojektowane i zbudowane z myślą o minimalizacji ich wpływu na środowisko oraz zapewnieniu wysokiego komfortu i zdrowia użytkowników. Certyfikaty ekologiczne są przyznawane na podstawie spełnienia określonych kryteriów dotyczących efektywności energetycznej, zużycia wody, jakości powietrza wewnętrznego, wykorzystania materiałów budowlanych i wielu innych aspektów zrównoważonego rozwoju. Wśród największych korzyści certyfikowanych budynków należy wymienić:

- oszczędność energii i kosztów – certyfikowane budynki zużywają mniej energii, co przekłada się na niższe koszty eksploatacji.
- lepsze zdrowie i komfort użytkowników – dzięki wysokiej jakości powietrza wewnętrznego, naturalnemu oświetleniu i innym czynnikom sprzyjającym zdrowiu.
- zmniejszony wpływ na środowisko – mniejsze zużycie zasobów naturalnych, redukcja emisji CO<sub>2</sub>, lepsze zarządzanie odpadami.
- wzrost wartości nieruchomości – budynki z certyfikatami są często bardziej atrakcyjne dla najemców i inwestorów, co zwiększa ich wartość rynkową.
- zwiększona wydajność pracowników – lepsze warunki pracy wpływają na produktywność i zadowolenie pracowników.

Do najpopularniejszych certyfikatów ekologicznych zaliczamy:

- BREEAM,
- LEED,
- Zielony Dom,
- WELL,
- DGNB,
- GBS,
- HQE.

Certyfikat BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) jest jednym z najbardziej uznanych na świecie systemów oceny zrównoważonego budownictwa. Opracowany przez brytyjską organizację BRE (Building Research Establishment), certyfikat ten stanowi kompleksowe narzędzie do oceny wpływu budynków na środowisko i ich efektywności energetycznej. BREEAM może być stosowany do oceny szerokiego spektrum budynków, w tym komercyjnych, mieszkalnych, przemysłowych oraz budynków użyteczności publicznej, zarówno nowych, jak i modernizowanych (Mokrzecka, 2015).

Certyfikat LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) został opracowany przez U.S. Green Building Council (USGBC), jest stosowany na całym świecie do oceny różnych typów budynków. LEED koncentruje się na promowaniu zrównoważonych praktyk budowlanych oraz eksploatacyjnych, które mają na celu zmniejszenie wpływu budynków na środowisko, poprawę zdrowia i komfortu użytkowników oraz efektywności energetycznej. Certyfikacja LEED ocenia budynki w kilku kluczowych kategoriach, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju:

- lokalizacja i transport – ocenia dostępność do transportu publicznego, alternatywnych środków transportu i wybór lokalizacji o niskim wpływie na środowisko,
- zrównoważone użytkowanie terenu – dotyczy zarządzania terenem, ochrony siedlisk naturalnych i efektywnego wykorzystania powierzchni,
- efektywność wodna – skupia się na redukcji zużycia wody, efektywnym zarządzaniu deszczówką i ochronie zasobów wodnych,
- energia i atmosfera – ocenia efektywność energetyczną budynku, zarządzanie energią, emisje CO<sub>2</sub> oraz korzystanie z odnawialnych źródeł energii,
- materiały i zasoby – dotyczy odpowiedzialnego korzystania z materiałów budowlanych, gospodarki odpadami oraz recyklingu,
- jakość środowiska wewnętrznego – skupia się na zdrowiu i komforcie użytkowników poprzez zapewnienie wysokiej jakości powietrza, dostępności naturalnego światła i niskiego poziomu hałasu,

- innowacyjność w projektowaniu – ocenia innowacyjne podejścia do zrównoważonego budownictwa, które wykraczają poza standardowe wymagania LEED,
- priorytety regionalne – uwzględnia specyficzne dla danego regionu kwestie zrównoważonego rozwoju, które są kluczowe dla lokalnej społeczności (Schipper, Silvius, 2018).

Rozwój polskiego rynku nieruchomości postępuje w myśl zasad zrównoważonego rozwoju, czego potwierdzeniem jest stworzenie polskiego certyfikatu do oceny ekologicznej budynków. Mowa o certyfikacie „Zielony Dom” stworzonym przez Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (PLGBC). Kryteria oceny są w zdecydowanej większości zbieżne z wymaganiami, które są brane pod uwagę w certyfikacji wykonywanych przez dwa najważniejsze podmioty w tym zakresie, tj. BREEAM i LEED (Mokrzecka, 2015). Certyfikat „Zielony Dom” przyznawany jest na kilku poziomach, w zależności od liczby zdobytych punktów w poszczególnych kategoriach oceny:

- brązowy – podstawowy poziom, spełniający minimalne wymagania ekologiczne,
- srebrny – wyższy poziom, z dodatkowymi wymaganiami w zakresie efektywności energetycznej i zrównoważonego zarządzania,
- złoty – bardzo wysoki poziom, spełniający zaawansowane standardy ekologiczne,
- platynowy – najwyższy poziom certyfikacji, świadczący o wybitnych osiągnięciach w zakresie zrównoważonego budownictwa.

W dalszej części zostanie poddana analizie sytuacja zrównoważonego budownictwa w Polsce w kontekście przeprowadzanych certyfikacji budynków. Rozwój rynku budowlanego oraz technologii ekologicznych powinien skutkować wzrostem liczebności zrównoważonych budynków, a przeprowadzanie certyfikacji powinno stać się standardem na polskim rynku nieruchomości.

### **3. Zrównoważone certyfikowane budynki w Polsce w latach 2022–2024**

W Polsce rośnie znaczenie statusu budynku certyfikowanego, o czym świadczą raporty Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego (PLGBC). Na potrzeby niniejszego rozdziału poddano analizie raporty z dwóch ostatnich lat, tj. z marca 2023 oraz 2024 roku. Wynika z nich, iż sukcesywnie rośnie w Polsce liczba certyfikowanych obiektów (tabela 10.1).

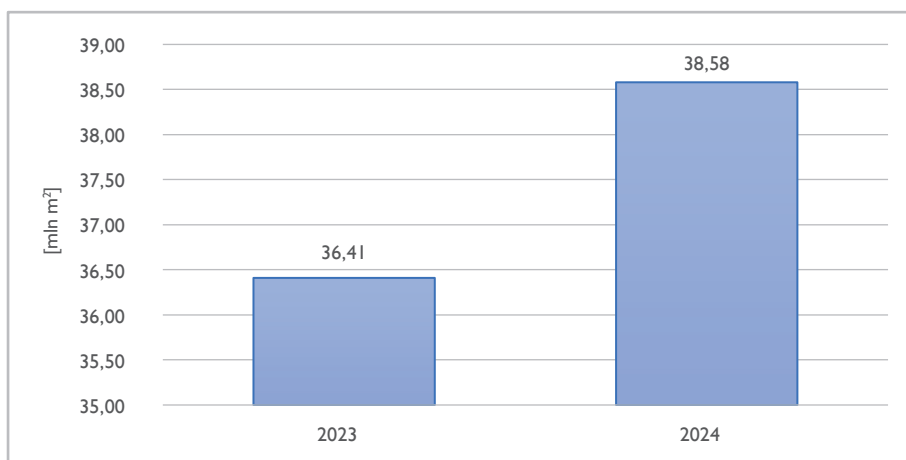
Tabela 10.1. Liczba certyfikowanych budynków

	BREEAM	LEED	Zielony Dom	WELL	DGNB	GBS	HQE
2023	1336	226	27	15	15	13	5
2024	1635	251	95	21	15	13	5
Zmiana (%)	22	11	252	40	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC z 2023 i 2024 roku.

Nie ulega wątpliwości, iż system BREEAM jest zdecydowanie najczęściej stosowaną metodą certyfikacji obiektów budowlanych w Polsce i ta sytuacja nie ulega zmianie od lat. W kwietniu 2024 roku łączna liczba certyfikowanych budynków wyniosła 2035 z czego 1635 stanowił system BREEAM, drugi LEED z wynikiem 251. Warto jednak zwrócić uwagę na polski system Zielony Dom, który zanotował zdecydowanie najwyższy przyrost w porównaniu z wynikami zawartymi w raporcie z 2023 roku. Liczba wydanych certyfikatów Zielony Dom wzrosła o 252%, co stanowi zdecydowanie najwyższą zmianę spośród wszystkich innych stosowanych systemów (tabela 10.1). Pozostałe systemy certyfikacji odgrywają niszową rolę, a DGNB, GBS i HQE nie odnotowały wzrostu w zakresie certyfikowanych budynków.

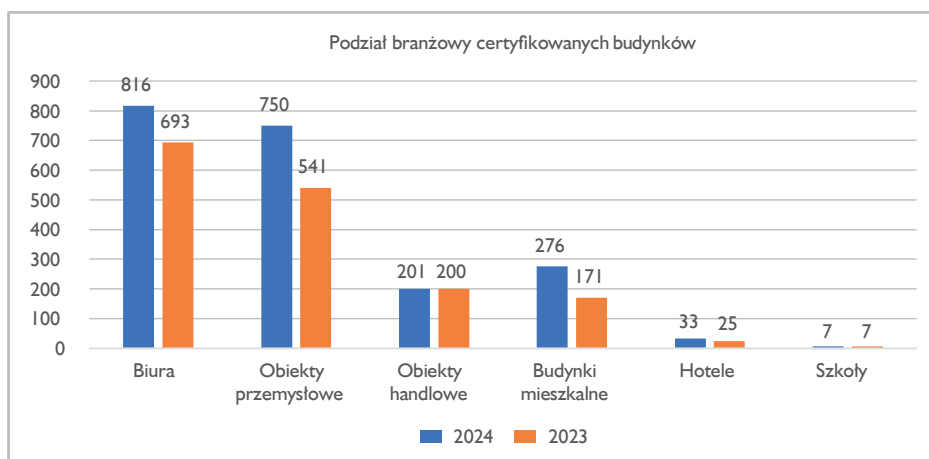
Kolejną miarą wielkości rynku zrównoważonych certyfikowanych budynków jest łączna powierzchnia wszystkich obiektów, które posiadają certyfikat. Łączna powierzchnia użytkowa certyfikowanych obiektów w marcu 2024 roku wyniosła 38,58 mln m<sup>2</sup> i podlega ona ciągłemu wzrostowi, w stosunku do raportu z roku 2023 wzrosła ona o 6% (rysunek 10.1).

Rysunek 10.1. Powierzchnia użytkowa certyfikowanych budynków w mln m<sup>2</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC z 2023 i 2024 roku.



Istotnym elementem analizy jest podział certyfikowanych budynków ze względu na branżę. Największą część powierzchni stanowiły budynki przemysłowe (46,8%) oraz nieruchomości biurowe (32,4%). Nieruchomości mieszkalne stanowiły jedynie 2,1% powierzchni. Ilościowo najwięcej certyfikatów posiadają budynki biurowe, w drugiej kolejności obiekty przemysłowe (rysunek 10.2).



Rysunek 10.2. Liczba wydanych certyfikatów w poszczególnych branżach

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC z 2023 i 2024 roku.

Różnica w tym zakresie wynika z tego, iż nieruchomości przemysłowe na ogół posiadają dużą powierzchnię użytkową, a rynek nowoczesnych biurowców w Polsce rozwija się od niedawna, szczególnie poza Warszawą. W tym kontekście ważnym aspektem jest przyrost ilości wydanych certyfikatów w poszczególnych branżach. W stosunku do raportu z 2023 roku w największym stopniu wzrost dotyczy obiektów mieszkalnych, bo aż 61% (z 171 do 276). W przypadku nieruchomości przemysłowych było to 39%, a w odniesieniu do obiektów hotelowych przyrost wyniósł 32%. Średni przyrost liczby wydanych certyfikatów w latach 2023/2024 wyniósł 27% (tabela 10.2).

Tabela 10.2. Zmiana liczby wydanych certyfikatów w poszczególnych kategoriach

	2023	2024	Zmiana (%)
Biura	816	693	18
Obiekty przemysłowe	750	541	39
Obiekty handlowe	201	200	1
Budynki mieszkalne	276	171	61
Hotele	33	25	32
Szkoły	7	7	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC z 2023 i 2024 roku.

Zwraca uwagę fakt, iż przyrost certyfikatów w branży biurowej jest zdecydowanie poniżej średniego przyrostu, a to właśnie rynek nieruchomości komercyjnych, w tym biurowych dominował w zakresie zrównoważonego budownictwa. Jednym z argumentów wyjaśniającym taki stan rzeczy może być trwała zmiana na rynku biurowców jaka nastąpiła na skutek pandemii Covid-19. Powszechna stała się praca zdalna, a większe firmy zaczęły ograniczać wielkość powierzchni biurowej. Spadek popytu na rynku najmu nowoczesnych powierzchni biurowych rzutuje na kalkulację rentowności inwestycji na rynku biurowców, a to z kolei zmniejsza skłonność do inwestowania w tym sektorze (Raport PLGBC, 2023; Raport PLGBC, 2024).

Warunkiem upowszechnienia się zrównoważonych certyfikowanych obiektów jest ich zróżnicowanie w zakresie lokalizacji, czyli stosowanie także w mniejszych miejscowościach. Obecnie wydaje się, iż dominują one wyłącznie w największych miastach i na ich obrzeżach. Dane dotyczące lokalizacji certyfikowanych obiektów z podziałem na województwa pokazują, iż największa ilość występuje w województwach w których są położone największe polskie aglomeracje, tj. Warszawa, Kraków, Wrocław, Łódź, Gdańsk, Poznań. Wyróżnia się także województwo śląskie ze względu na wielką aglomerację śląską (tabela 10.3).

Tabela 10.3. Zmiana liczby wydanych certyfikatów w poszczególnych kategoriach

Województwo	Budynki certyfikowane wg lokalizacji (%)
mazowieckie	36,6
śląskie	11,5
małopolskie	11,3
dolnośląskie	9,0
pomorskie	7,7
łódzkie	7,4
wielkopolskie	6,9
zachodniopomorskie	2,9
kujawsko-pomorskie	1,7
podkarpackie	1,3
lubuskie	1,2
lubelskie	1,0
warmińsko-mazurskie	0,4
podlaskie	0,4
opolskie	0,3
świętokrzyskie	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC z 2024 roku.

Bardzo duża dysproporcja pomiędzy województwem mazowieckim, a resztą kraju pokazuje rolę aglomeracji warszawskiej w budowaniu zrównoważonych budynków. Jednakże dążąc do realnego zrównoważonego rozwoju, który z założenia powinien występować równomiernie i obejmować także Polskę lokalną, należy podjąć inicjatywę celem popularyzacji zrównoważonego budownictwa, także w mniejszych ośrodkach.

Wielkość przyrostów w poszczególnych kategoriach pokazuje, że zaczyna rozwijać się w Polsce rynek certyfikowanych budynków mieszkalnych. Ilość takich dokumentów jest wciąż niewielka jednak dynamika wzrostu pokazuje trend w tym zakresie. Ważną rolę odgrywa tutaj certyfikat „Zielony Dom”, który został stworzony przez Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego i dotyczy tylko obiektów mieszkalnych. Należy to postrzegać jako istotny krok w kierunku dalszego rozwoju budownictwa zrównoważonego w Polsce.

#### 4. Podsumowanie

Konkludując powyższe rozważania należy ocenić, iż rozwój rynku zrównoważonych certyfikowanych budynków jest nieuchronny i będzie nadal postępował zgodnie z prowadzoną w Unii Europejskiej polityką zrównoważonego rozwoju. Szeroko pojęte problemy klimatyczne od wielu lat są na agendzie priorytetowych spraw dla organizacji międzynarodowych i nie ma podstaw, aby zakładać iż ten trend ulegnie zmianie. Zrównoważone budownictwo jest ważną częścią tej polityki, której ostatecznym celem jest zbudowanie zeroemisyjnej gospodarki opartej o energie OZE (Bartkowiak, 2022).

Zrównoważone certyfikowane budynki mają ogromne znaczenie dla gospodarki, nie tylko przynoszą bezpośrednie korzyści ekonomiczne, ale także przyczyniają się do redukcji emisji gazów cieplarnianych, poprawy zdrowia i jakości życia. Ich rosnące znaczenie pokazuje, że są one kluczowym elementem przyszłościowych strategii gospodarczych. Popyt na zrównoważone budownictwo stymuluje rozwój nowych technologii i innowacji w sektorze budowlanym. Firmy są zachęcane do inwestowania w badania i rozwój technologii, które mogą poprawić efektywność energetyczną i zmniejszyć wpływ na środowisko. Budynki certyfikowane pod kątem zrównoważonego rozwoju zwiększają świadomość ekologiczną wśród społeczności, co może prowadzić do bardziej świadomych wyborów konsumenckich i promowania ekologicznych praktyk w innych sektorach gospodarki. Zrównoważone budynki są zaprojektowane z myślą o długowieczności i łatwej konserwacji. Dzięki zastosowaniu trwałych materiałów i technologii, koszty związane z naprawami i konserwacją są znacznie mniejsze w porównaniu do tradycyjnych budynków (Feist, 2014).

Liczba certyfikowanych budynków na polskim rynku nieruchomości w zdecydowanej większości dotyczy branży przemysłowej oraz biurowej, a ujmując ogólnie – nieruchomości komercyjnych. Jednak presja polityczna i społeczna związana z ekologicznymi rozwiązaniami zaczyna przynosić efekty, ponieważ przyrost liczby certyfikatów dla budynków mieszkalnych jest zdecydowanie najwyższy spośród wszystkich branż. Jeśli ten trend utrzyma się w kolejnych latach to certyfikowane budynki mieszkalne będą standardem, a nie ewenementem. Kolejnym warunkiem większej obecności certyfikowanych obiektów jest ich stosowanie także w mniejszych miejscowościach, a nie wyłącznie w największych aglomeracjach.

Przyszłość zrównoważonych certyfikowanych budynków w Polsce wygląda obiecująco dzięki rosnącej świadomości ekologicznej, wsparciu ze strony regulacji prawnych i finansowych oraz postępowi technologicznemu. W miarę jak Polska kontynuuje rozwój w kierunku zrównoważonej gospodarki, rola zrównoważonego budownictwa będzie się coraz bardziej zwiększać, przyczyniając się do poprawy jakości życia, ochrony środowiska i wzrostu gospodarczego.

## Bibliografia

1. Antczak-Stępnik, A., Grodzicka-Kowalczyk, M., Sobczak, M., Załączna, M., Żelazowski, K. (2021). *Rynek nieruchomości mieszkaniowych – współczesne aspekty przestrzenne, prawne i finansowe*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
2. Banaszek, M. (2019). Gospodarka współdzielenia a rozwój zrównoważony w opinii mieszkańców wybranych polskich miast. W: N. Laurisz, A. Pacut (red.). *Ekonomia Społeczna. Innowacyjność społeczna w Polsce* (s. 34–48). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://doi.org/10.15678/ES.2019.2.04>.
3. Bartkowiak, P. (red.). (2022). *Tendencje rozwoju współczesnego rynku nieruchomości*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
4. Feist, W. (2014). *Passive House – the next decade. Internationalen Passivhaustagung*. Aachen: PHI Darmstadt.
5. Furtak, M., Fedorczyk-Cisak, M., Różańska, B., Bocheński, P. & Gintowt, J. (2021). Certyfikacja budynków energooszczędnych. *Przegląd Budowlany*, 11–12/3021, 144–148.
6. Gołąbeska, E. (2019). The Impact of the Energy Efficiency of the Building to its Market Value. *Ekonomia i Środowisko*, 3(70).
7. Kuryj-Wysocka, O., Łukasik, A. & Kuryj, J. (2014). Funkcjonalne gospodarowanie przestrzenią jako element oceny rozwoju obszarów miejskich. *Acta Scientiarum Polonorum*, 13(4), 7–17.
8. Macias, A. & Bródka S. (2022). *Przyrodnicze podstawy gospodarowania przestrzenią*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Mokrzecka, M. (2015). Międzynarodowe systemy certyfikacji LEED, BREEAM i DGNB. Wstępna analiza porównawcza poparta studium przypadku. *Journal of Civil Engineering, Environment and Architecture*. 62(2/15).

10. Piątkowski, M. (2023). *Złoty wiek. Jak Polska została europejskim liderem wzrostu i jaka czeka ją przyszłość*. Warszawa: Prześwity.
11. Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (2023). *Zrównoważone certyfikowane budynki – raport 2023*.
12. Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (2024). *Zrównoważone certyfikowane budynki – raport 2024*.
13. Schipper, R. P. J. & Silvius, A. J. (2018). Characteristics of smart sustainable city development: Implications for project management. *Smart Cities*, 1(1), 75–97.
14. Ustawa z 21.11.2008 o wsparciu termomodernizacji i remontów oraz o centralnej ewidencji emisyjności budynków. Dz.U. 2008 nr 223 poz. 1459.
15. Ustawa z 27.04.2021 Prawo ochrony środowiska. Dz. U. z 2020 r. poz. 1219 z późn. zm.

## **Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań na rynku motoryzacyjnym w dobie przemian energetycznych i ekologicznych**

---

**Szymon Głównia**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Ekonomii

**Jakub Reperowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Zarządzania

### **1. Wprowadzenie**

W dobie zrównoważonego rozwoju i przemian ekologicznych silnik spalinowy rodem z XIX w. wychodzi z użytku i jest zastępowany silnikiem elektrycznym lub staje się częścią układu hybrydowego. Niniejszy rozdział, na podstawie własnych badań wyjaśnia przemiany ekologiczne i ekonomiczne zachodzące w samochodach na przykładzie samochodów marki Toyota. Wyniki badania ukazują między innymi wpływ stosowania innowacyjnych rozwiązań technicznych, takich jak downsizing i układ hybrydowy na rzeczywiste spalanie. W pracy został poruszony również temat ekologiczności SUV-ów. Rozdział przedstawia także założenia pakietu Zielony Ład oraz kluczowe wnioski z rozporządzenia w sprawie baterii i zużytych baterii. Autorzy przybliżają wybrane aspekty dotyczące wydanego rozporządzenia przez Parlament Europejski w odniesieniu do wzmocnienia norm emisji CO<sub>2</sub> nowych samochodów osobowych i lekkich pojazdów użytkowych. Ponadto przedstawiają założenia strefy czystego transportu w Krakowie oraz wpływ przystąpienia Warszawy do stowarzyszenia miast C40 Cities.

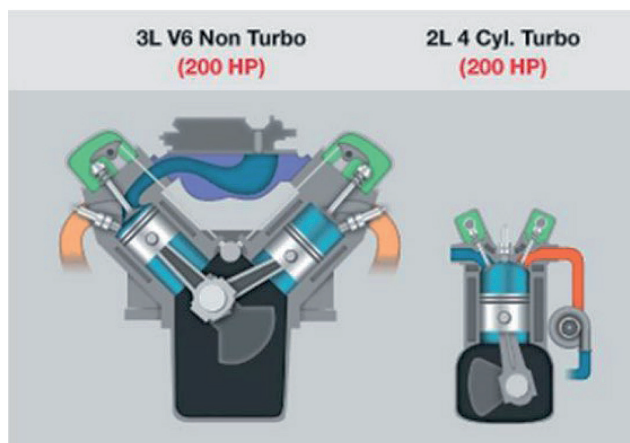
## 2. Innowacyjne rozwiązania w branży motoryzacyjnej

### 2.1. Uwagi wstępne

Innowacyjne rozwiązania w motoryzacji muszą obecnie sprostać wielu wyzwaniom. „W ostatnich latach wynikające z ochrony środowiska zapotrzebowanie na jednostki napędowe o mniejszym zużyciu paliwa i niższej emisji spalin, zmusiło producentów do konstruowania silników w oparciu o ideę „downsizingu”, a więc o niskiej pojemności, ale turbodoładowanych” (Polska Izba Motoryzacji, 2018, Downsizing a oleje silnikowe). Innym rozwiązaniem na spełnienie wytycznych klimatycznych są samochody hybrydowe.

### 2.2. Downsizing silników spalinowych

Obecnie większość z produkowanych samochodów wykorzystuje technologię downsizingu silników. „Downsizing silników odnosi się do strategii zmniejszania pojemności silników samochodowych przy jednoczesnym zachowaniu lub zwiększaniu mocy oraz efektywności paliwowej. Jest to często realizowane poprzez zastosowanie downsizingu turbodoładowanego, zmniejszenia liczby cylindrów lub pojemności silnika. Celem tego procesu jest zmniejszenie zużycia paliwa i emisji CO<sub>2</sub> przy jednoczesnym zachowaniu lub poprawie osiągnięć pojazdu” (Müller, 2011, s. 183–198). Przykład zastosowania downsizingu obrazują rysunek 11.1.



Rysunek 11.1. Przekrój silników tradycyjnego i turbodoładowanego

Źródło: Bor, 2019, s.155.

Zmniejszając liczbę cylindrów, a następnie korygując rozmiary 1,5-krotnym powiększeniem pojedynczego cylindra, można osiągnąć tą samą moc z silnika

sześcio- i czterocylindrowego. Uzyskany w ten sposób silnik zużywa mniej paliwa, a także generuje mniej zanieczyszczeń.

Przykładem zastosowania downsizingu w liczbie cylindrów są samochody marki Toyota. W badaniu pierwszym zostaną przeanalizowane trzy modele samochodów tej marki:

1. Toyota Yaris 2 (2007) Moc 86KM pojemność silnik 1299cm<sup>3</sup> Liczba cylindrów 4.

2. Toyota Yaris 3 (2018) Moc 99KM pojemność silnik 1329cm<sup>3</sup> Liczba cylindrów 4.

3. Toyota Yaris 4 (2021) Moc 125 KM pojemność silnik 1496cm<sup>3</sup> Liczba cylindrów 3.

Badanie polegało na przejechaniu tej samej trasy, o długości 26 km, czterokrotnie przez każdy z samochodów. Uzyskane wyniki zostały przeliczone na średnie spalanie na 100km. Celem było poznanie rzeczywistych spalań samochodów, te podawane bowiem w katalogach oraz oficjalnych danych technicznych są często zaniżone lub zostały uzyskane w idealnych warunkach<sup>1</sup>. „Przyczyną zaobserwowanych rozbieżności, są niedociągnięcia w programach badań określających, jak poziom emisji i spalania w nowych pojazdach są mierzone. Ponadto stało się jasne, że istnieją również niedociągnięcia w protokołach zgodności określające sposób weryfikacji. Te niedociągnięcia umożliwiły producentom pojazdów coraz większe wykorzystanie tolerancji i elastyczności, co prowadzi do tendencji spadkowej poziomów emisji” (Mock, 2015, s. 6–12). Wyniki badań ukazują tabela 1.

**Tabela 11.1. Wyniki badania: średnie spalanie na 100km**

Model	Spalanie l/100km
Yaris II	6,6
Yaris III	6,1
Yaris IV	4,9

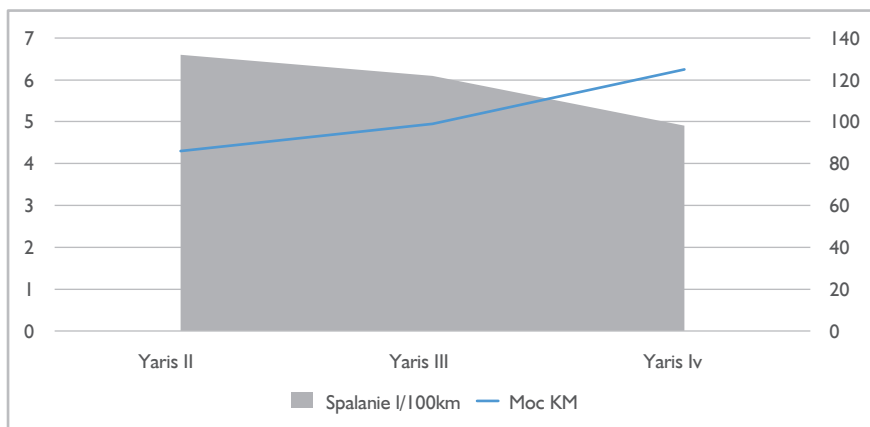
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania ukazują, że w kolejnych generacjach Toyoty Yaris spalanie zmalało. Spadek spalania nie oznacza jednak spadku mocy samochodów, co ukazuje rysunek 11.2.

Toyota w kolejnych modelach stosowała downsizing zmniejszając liczbę cylindrów, zwiększając przy tym pojemność pojedynczego cylindra. Model 3

<sup>1</sup> Moc w swoim artykule „The future of vehicle emissions testing and compliance” udowodnił że: W Unii Europejskiej średnie zużycie paliwa i emisja dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>) w przypadku nowych pojazdów wynoszą więcej niż wskazują oficjalne dane dotyczące homologacji (International Council on Clean Transportation Europe, s. 6–12).

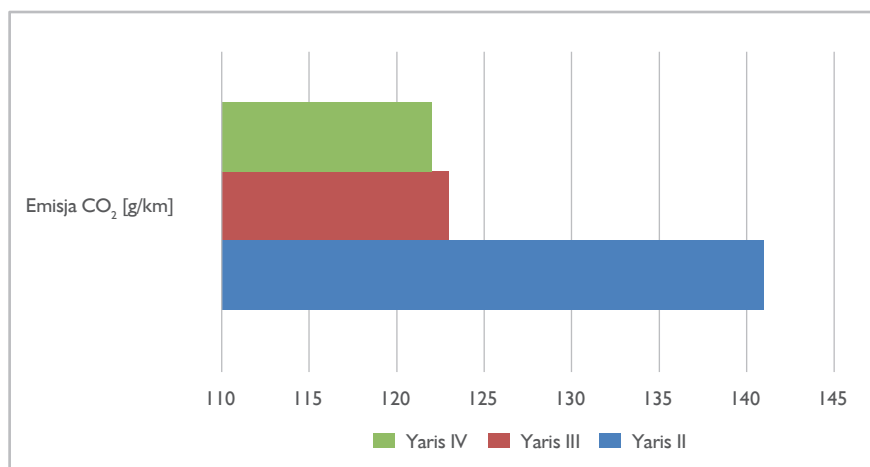




Rysunek 11.2. Spalanie i moc w poszczególnych generacjach Toyoty Yaris

Źródło: opracowanie własne.

w porównaniu z modelem 2 zwiększył pojemność o 2,31%, uzyskując przy tym przyrost mocy o 15,2%. Analogicznie model 4 w porównaniu z 3 zwiększył pojemność o 12,57%, zwiększając przy tym moc o 26,26%. W modelu 4 zastosowano nowy silnik w układzie 3 cylindrowym, uzyskując mniejsze spalanie, przy jednoczesnym wzroście osiągow. Wzrost mocy nie jest jednak jedynym skutkiem zastosowania downsizingu, co ukazuje rysunek 11.3.



Rysunek 11.3. Emisja CO<sub>2</sub> według NEDC<sup>2</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych technicznych zawartych w instrukcji użytkowania pojazdów.

<sup>2</sup> Nowy europejski cykl jazdy – Znormalizowana procedura testowa stosowana do pomiaru zużycia paliwa i emisji spalin przez pojazdy w UE. Składa się z serii cykli jazdy, które symulują

Powyższe dane ukazują jak wielki krok w stronę bardziej ekologicznych silników benzynowych w latach 2007–2022 wykonała Toyota. Redukcja emisyjności o 19 g/km i przy tym wzrost mocy silnika o 38 KM. Spadek spalania o 1,7 litra to nie tylko korzyść ekologiczna, ale i ekonomiczna.

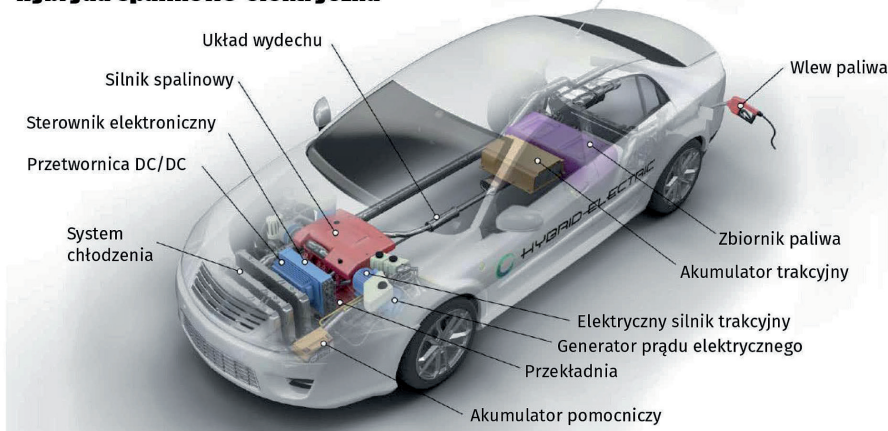
### 2.3. Napęd hybrydowy spalinowo-elektryczny

Obecnie bardzo popularnym trendem w motoryzacji są różnego rodzaju hybrydy. Samochody te posiadają zwykle dwa źródła mocy. „Dominującymi układami na rynku są układy połączonego silnika spalinowego z silnikami elektrycznymi. Zastosowanie tego typu konstrukcji wiąże ze sobą wiele udogodnień umożliwiających redukcję emisji spalin wydzielanych przez pojazd, odzyskiwania energii oraz redukcji hałasu” (Matyjaszek, 2017, s. 101). Obecnie na rynku występuje wiele rodzajów hybryd (Usidus, 2020):

- mikrohybryda: Silnik elektryczny pełni rolę w uruchamianiu i zatrzymaniu pojazdu, wspierając silnik spalinowy (układ start-stop),
- łagodna hybryda: silnik elektryczny wspomaga pracę silnika spalinowego, a także posiada zdolność do odzyskiwania części energii z hamowania,
- pełna hybryda: w tym układzie zarówno silnik elektryczny, jak i spalinowy mają zdolność do napędzania.

Wyróżnia się również podział na hybrydy plug-in (rysunek 11.4) i obiegu zamkniętego (rysunek 11.5).

#### Hybryda spalinowo-elektryczna

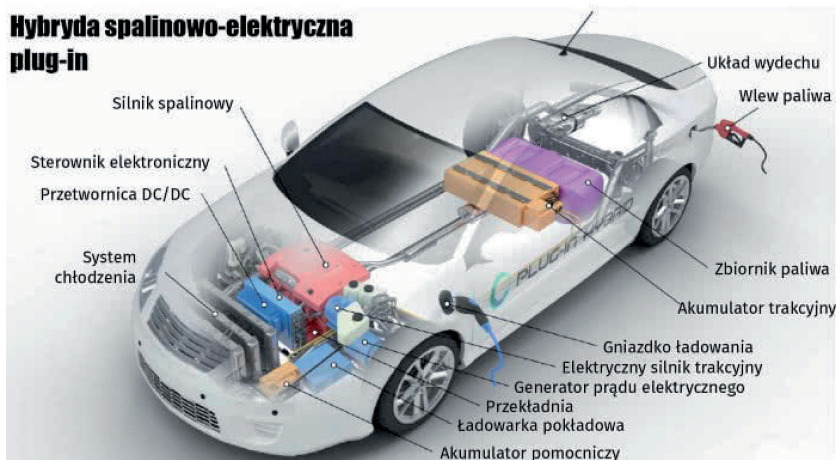


Rysunek 11.4. Schemat napędu hybrydowego o obiegu zamkniętym

Źródło: Usidus, 2020, Młody Technik.

różne warunki jazdy, w tym jazdę miejską, podmiejską i autostradową. Wykonywane na hamowni podwozowej (Coceurope, 2024, Zrozumienie nowego Europejskiego cyklu jazdy).

Samochody hybrydowe o obiegu zamkniętym posiadają silnik spalinowy i elektryczny. Podczas jazdy wykorzystywany może być jeden z nich. Ładowanie akumulatorów następuje podczas jazdy, przez silnik spalinowy, który część mocy przekazuje do generatora prądu elektrycznego.



Rysunek 11.5. Schemat napędu samochodu hybrydowego

Źródło: Usidus, 2020, Młody Technik.

Rysunek 11.5 przedstawia poszczególne elementy hybrydy plug-in. Cechą charakterystyczną jest możliwość ładowania jej z sieci elektrycznej a także zastosowania systemu rekuperacji energii tzn. odzyskiwania energii podczas hamowania. Hybrydy te charakteryzują się dużo większymi akumulatorami, a także obecnością ładowarki pokładowej.

## 2.4. Ekologiczność i ekonomiczność SUV-ów

W ostatnich latach nadwozia typu SUV stały się popularne w Polsce. największą popularnością cieszy się Toyota Yaris Cross. W okresie styczeń–wrzesień 2023 roku w Polsce zarejestrowano 9814 pojazdów tego typu<sup>3</sup>. Wiele osób uważa, że duża popularność tego typu nadwozia powoduje utrudnienia w ruchu i zwiększone zanieczyszczenie środowiska. „Średnie i duże SUV-y spalinowe emitują od 15% do 28% więcej CO<sub>2</sub> niż ich odpowiedniki w wersji hatchback. W przypadku pojazdów typu PHEV SUV-y emitują o blisko 40% więcej niż hatchbacki” (Hargreaves, 2011, Transport & Environment). Sytuacje małych SUV-ów przedstawia wyniki z przeprowadzanego badania drugiego.

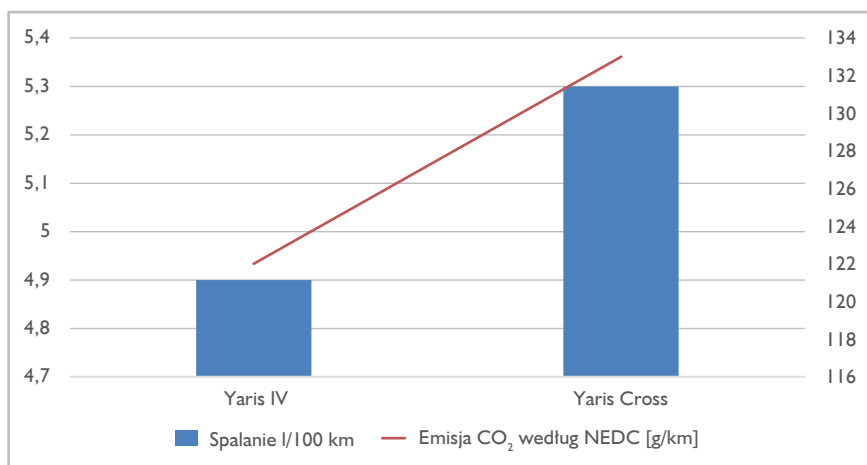
<sup>3</sup> Dane pozyskane ze strony Autokatolog.pl (Żaglewski, 2023, Te SUV-y są hitami sprzedaży w Polsce. Ranking modeli TOP 50).

Badanie drugie złożone było z dwóch etapów, uczestniczyły w nich:

1. Toyota Yaris 4 (2021) Moc 125 KM pojemność silnik 1496 cm<sup>3</sup> Liczba cylindrów 3.

2. Toyota Yaris Cross (2024) Moc 125 KM pojemność silnik 1496 cm<sup>3</sup> Liczba cylindrów 3.

Pierwszy etap polegał na pokonaniu trasy 100km przez oba pojazdy. Wyniki badania ukazują rysunek 11.6.



Rysunek 11.6. Spalanie l/100km a emisja CO<sub>2</sub> według NEDC (g/km)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz danych technicznych zawartych w instrukcji użytkowania pojazdów.

Jak można zauważyć na rysunku 11.6 Yaris Cross posiada wyższe spalanie, jak i emisję CO<sub>2</sub> w porównaniu ze swoim mniejszym odpowiednikiem. Przyczyną tego stanu, w pojazdach posiadających ten sam silnik, jest masa oraz kształt bryły pojazdu. Wersja hatchback jest o 100 kg lżejsza od SUV-a. Oczywiście wzrost masy pojazdu wpłynął również na osiągi pojazdu.

Drugim etapem badania było sprawdzenie czasu przyspieszenia samochodów od 0 do 100 km/h. Test odbył się na utwardzonej drodze, o równej powierzchni, w sprzyjających warunkach atmosferycznych. Doświadczenie zostało powtórzone trzy razy przez trzech kierowców. Średni czas Yaris IV wynosił 9,58 s, natomiast Yaris Cross 10,98 s.

Wyniki powyższych badań pokazują, że wyższe spalanie i emisja SUV-ów dotyczy również małych modeli.

### 3. Zielony Ład (Green Deal)

#### 3.1. Uwagi wstępne

Komisja Unii Europejskiej dnia 11 grudnia 2019 roku wydała komunikat, który głosił, że dzięki współpracy państw należących do Unii, UE wejdzie na nowe tory w kierunku większej równoważności (Komisja Europejska, 2019).

#### 3.2. Wymogi związane z Zielonym Ładem w zakresie transportu

Transport jest jedną ze znaczących części obejmowanych przez pakiet wniosków, ponieważ według ówczesnych danych UE, odpowiada on za jedną czwartą unijnych emisji gazów cieplarnianych i przewiduje się, że wartość ta będzie rosła. Tak więc, aby osiągnąć neutralność klimatyczną do 2050 roku konieczne będzie ograniczenie emisji w sektorze transportu (drogowy, kolejowy, lotniczy i wodny) o 90 %. Transformacja ma stawiać na pierwszym miejscu potrzeby pasażerów: tańsze, bardziej dostępne, zdrowsze i czystsze opcje od tych, z których obecnie najczęściej korzystają, ale ich ceny muszą odzwierciedlać wpływ na środowisko i zdrowie (Komisja Europejska, 2019).

Liczyby i fakty związane z zieloną transformacją potwierdzają:

- według przewidywań UE: „Do 2025 roku potrzebne będzie około 1 mln publicznych stacji ładowania i tankowania do obsługi 13 mln bez emisyjnych i niskoemisyjnych pojazdów spodziewanych na drogach europejskich” (Komisja Europejska, 2019, s. 13),
- w pierwszym kwartale 2024 roku punktów ładowania w UE było ok. 700 tys. (wolne punkty prądu przemiennego 597 490 AC, szybkie punkty ładowania prądem stałym 93 933 DC (Komisja Europejska, 2024),
- w Polsce pod koniec marca bieżącego roku funkcjonowało 6490 ogólnodostępnych punktów ładowania pojazdów elektrycznych (28% z nich stanowiły szybkie punkty ładowania prądem stałym (DC), a 72% – wolne punkty prądu przemiennego (AC) o mocy mniejszej lub równej 22 kW (rynekelektryczny.pl, 2024),
- baterie stanowią: „Istotne źródło energii i są jednym z głównych czynników umożliwiających zrównoważony rozwój, zieloną mobilność, pozyskiwanie czystej energii i neutralność klimatyczną” (Parlament Europejski i Rada, 2023, s. 3), a popyt na nie w najbliższych latach gwałtownie wzrośnie zwłaszcza w przypadku pojazdów elektrycznych (Parlament Europejski i Rada, 2023),
- niezależnie od miejsca produkcji, wobec baterii stosowane będą stopniowe wymagania dotyczące poziomów śladu węglowego, poza nimi normowana jest trwałość i wydajność baterii pojazdów elektrycznych. Cele to

m.in. odzyskiwania litu na poziomie 50% do końca 2027 roku i 80% do końca 2031 roku (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2023),

- państwa unii w związku z wprowadzanymi bateriami będą starać się dążyć do gospodarki o obiegu zamkniętym (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2023, s. 23).

### 3.3. Zaostrzenie „celów klimatycznych”

UE zaostrzyła uprzednio ustanowione cele klimatyczne CO<sub>2</sub> dla nowych samochodów osobowych i nowych lekkich pojazdów użytkowych, a z danych UE wynika, że: „Większość respondentów z branży, organów publicznych i innych zainteresowanych stron poparła cel „redukcji emisji CO<sub>2</sub> z samochodów osobowych i dostawczych, aby osiągnąć cel redukcji emisji o 55 % do 2030 roku i cel neutralności klimatycznej do 2050 roku”, natomiast obywatele mieli mieszane opinie na ten temat. Największym poparciem cieszyły się cele „wzmocnienia konkurencyjności, wiodącej pozycji w przemyśle, innowacji i stymulowania zatrudnienia w łańcuchu wartości przemysłu motoryzacyjnego UE” oraz „obniżenia całkowitych kosztów własności dla konsumentów”” (Parlament Europejski i Rada, 2021, s. 8) i zidentyfikowano cenę, ograniczony zasięg jazdy i dostępność infrastruktury za główne bariery utrudniające rozpowszechnianie się pojazdów niskoemisyjnych i bez emisyjnych.

Od 2025 roku pojawi się mechanizm zachęt „ZLEV”, wesprze on producentów wprowadzających na rynek pojazdy o poziomie emisji od zera do 50 g CO<sub>2</sub>/km, w tym pojazdów elektrycznych o napędzie akumulatorowym, pojazdów elektrycznych zasilanych wodorowymi ogniwami paliwowymi oraz pojazdów hybrydowych typu plug-in, poprzez nagradzanie mniej rygorystycznymi docelowymi poziomami emisji CO<sub>2</sub> (wartość odniesienia ustalono na poziomie 25% dla samochodów osobowych i 17% dla samochodów dostawczych (Rada Unii Europejskiej i Rada Europejska, 2023).

Po 2030 roku program zachęt zostanie wycofany, co ma uprościć prawodawstwo i pozwolić uniknąć ryzyka obniżenia jego skuteczności. Unia Europejska chce ograniczyć emisje z samochodów osobowych o 55% i z samochodów dostawczych o 50% do 2030 roku (w porównaniu z 2021 rokiem), a od 2035 roku wszystkie nowe samochody osobowe i dostawcze sprzedawane w UE nie powinny emitować CO<sub>2</sub>.

Według wywiadu udzielonego przez Jana Huitema, który jest autorem sprawozdania na temat zmiany unijnych norm CO<sub>2</sub> dla nowych samochodów osobowych i dostawczych, po 2035 roku nadal będzie można jeździć i handlować obecnymi samochodami benzynowymi i dieslami, niemniej jednak całkowite koszty posiadania, koszt paliwa, konserwacji, zakupu i ubezpieczenia mogą wzrosnąć (Parlament Europejski, 2022).

## 4. Strefy Czystego Transportu (SCT) w Krakowie

W związku z dużym natężeniem smogu w miastach, poszukuje się rozwiązań, jednym z nich ma być wprowadzenie Stref Czystego Transportu (SCT). Przykładem takiego rozwiązania jest, SCT w Krakowie.

W przyjętej przez Radę Miasta Krakowa uchwale taka strefa może wejść w życie z dniem 1 lipca 2024 roku a każdy samochód, który uprawniony jest do wjazdu i poruszania się po SCT powinien być oznaczony nalepką. Koszt takiej nalepki miałby wynosić 5,00 zł. Wjazdy i wyjazdy ze strefy miałyby być oznaczone odpowiednimi znakami (zob. rysunek 11.7) (Rada Miasta Krakowa, 2022).



Rysunek 11.7. Od lewej znaki D-54 „strefa czystego transportu” i D-55 „koniec strefy czystego transportu”.  
Źródło: (Rada Miasta Krakowa, 2022).

Do wjazdu: „Dopuszczone są pojazdy samochodowe spełniające warunki określone w art. 39 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 11 stycznia 2018 roku o elektromobilności i paliwach alternatywnych (tj. Dz. U. z 2022 roku poz. 1083, 1260)” (Rada Miasta Krakowa, 2022) oraz „Dopuszcza się do wjazdu i poruszania się po SCT pojazdy samochodowe inne niż wymienione w ust. 1, zgodnie z zasadami określonymi w załączniku nr 2 do niniejszej uchwały” (Rada Miasta Krakowa, 2022). W przypadku okresowych uwarunkowań lokalnych, Gmina Miejska Kraków może wydawać dodatkową nalepkę informacyjną, w celu umożliwienia szybkiej i łatwej identyfikacji uprawnień. Takowa nalepka miałaby być wydawana nieodpłatnie na wniosek, jeśli wcześniej uzyskaliśmy nalepkę nadającą uprawnienia do poruszania się po strefie SCT, lub wraz z wnioskiem o jej wydanie.

Wojewódzki Sąd Administracyjny (WSA) w dniu 11 stycznia 2024 roku wydał wyrok, który stwierdzał nieważność wspomnianej ww. uchwały, następnie wpłynęły dwie skargi kasacyjne. Jedną z nich złożyła: „Frank Bold. Fundacja ta zaskarżyła wyrok w zakresie, w jakim WSA na wniosek wojewody stwierdził



nieważność uchwały. Ten punkt wyroku również nie jest więc prawomocny, nie wywołuje skutków prawnych” (Zarząd Transportu Publicznego w Krakowie, 2024).

Konsekwencją tej skargi, jest to, że przyjęta w listopadzie uchwała o SCT wciąż obowiązuje. Jak donosi artykuł ZTP w Krakowie z dnia 11 kwietnia 2024 roku, zarząd rozpoczął już jednak pracę nad nową uchwałą dotyczącą SCT; strefa miałyby funkcjonować od innej daty, niż ta podana w uchwale z listopada.

## 5. C40 Cities Climate Leadership Group Inc. a Warszawa

C40 Cities to organizacja zrzeszająca blisko stu prezydentów miast z całego świata, którzy współdziałają na rzecz poprawy klimatu, poprzez wprowadzanie w największych miastach zielonych rozwiązań (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc.). Do stowarzyszenia należą m.in.: Ateny, Berlin, Kopenhaga, Londyn, Paryż, Rzym, Tel Awiw, Chicago, Waszyngton, Pekin, Hongkong, Seul, Tokio i Warszawa, która jest członkiem od 2007 roku.

Organizacja ta proponuje rozwiązania, które miasta mogą wprowadzić w celu redukcji emisji CO<sub>2</sub>, niemniej jednak ich: „Standardy Przywództwa określają minimalne wymagania dla wszystkich miast członkowskich i chronią integralność C40, jako sieci liderów klimatycznych. Członkostwo opiera się na wymaganiach opartych na wynikach, a nie na opłatach, a każde miasto w sieci C40 jest corocznie weryfikowane pod kątem (...) Standardów Przywództwa” (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc., 2024).

Jak donosi portal należący do organizacji, w Warszawie emisje CO<sub>2</sub> z transportu wzrosły o 34% w latach 2007–2012, podczas gdy inne sektory ograniczyły swoje emisje. W związku z czym władze stolicy postanowiły zobowiązać się do zakupu 130 autobusów elektrycznych wraz z najnowocześniejszą infrastrukturą do ładowania do 2020 roku („Projekt warszawskich autobusów elektrycznych obejmuje: wymianę 10% taboru warszawskiego przewoźnika autobusów” (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc., 2018), oraz aby 25% wszystkich autobusów w Warszawie było napędzane energią elektryczną do końca 2030 roku.

Dodatkowo stolica należy do programu sieci pojazdów zeroemisyjnych (Zero Emission Vehicles (ZEV) Network), która jest platformą do wymiany informacji o dobrych praktykach i polityce w celu redukcji emisji, dzięki promocji samochodów elektrycznych i innych zeroemisyjnych pojazdów, wywieraniu nacisku na producentów pojazdów, czy wymianie floty (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc.2024).



## 6. Zakończenie

Popularność samochodów bez emisyjnych i niskoemisyjnych stale rośnie. Jak wynika z przeprowadzonych badań nowoczesne silniki benzynowe odznaczają się lepszymi osiąganiami i mniejszą emisyjnością w porównaniu do starszych modeli. Producenci starając się zaspokoić oczekiwania klientów, zmuszeni są do ciągłego postępu i zmian. Przepisy unijne, z biegiem czasu stają się coraz bardziej restrykcyjne, skutkiem czego infrastruktura państw jest unowocześniana i dostosowywana pod względem ekologicznym. Miasta, w których mieszkamy, samochody, którymi jeździmy, rzeczywistość, w której żyjemy, wszystkie ulegają zmianie – na nowy, zielony świat.

## Bibliografia

1. Bor, M. (2019). Możliwości rozwoju silników spalinowych z uwzględnieniem strategii. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, 6, 155–160.
2. C40 Cities Climate Leadership Group, Inc. (2018, marzec). Autobusy elektryczne: zakup taboru autobusowego (130 autobusów niskopodłogowych, niskoemisyjnych) wraz z infrastrukturą towarzyszącą C40 Cities. <https://www.c40.org/pl/case-studies/warsaw-electric-buses-2017/> (data dostępu: 6.05.2024).
3. C40 Cities Climate Leadership Group, Inc. (2024). Who we are. C40 Cities. <https://www.c40.org/about-c40/> (data dostępu: 6.05.2024).
4. C40 Cities Climate Leadership Group, Inc. (2024). Zero Emission Vehicles (ZEV) Network, C40 Cities. <https://www.c40.org/networks/zero-emission-vehicles-network/> (data dostępu: 6.05.2024).
5. Coceurope. (2024, kwiecień 2). Zrozumienie nowego Europejskiego cyklu jazdy NEDC: Przewodnik po pomiarze zużycia paliwa, Coceurope. <https://coceurope.eu/pl/blog/nedc-emission-test/> (data dostępu: 05.05.2024).
6. Hargreaves, S. (2011, Wrzesień). Worrying trend towards heavily polluting SUVs undermines carmakers' sustainability claims, Transport & Environment. <https://www.transportenvironment.org/discover/worrying-trend-towards-heavily-polluting-suvs-undermines-carmakers-sustainability-claims/> (data dostępu: 05.05.2024).
7. Komisja Europejska. (2019, Grudnia 11). Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady europejskiej, rady, komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów, Europejski Zielony Ład. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (data dostępu: 6.05.2024).
8. Komisja Europejska. (2024). European Union (EU27), Europejskie Obserwatorium Paliw Alternatywnych. <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/transport-mode/road/european-union-eu27/infrastructure> (data dostępu: 6.05.2024).
9. Matyjaszek, H. (2017). Emisja CO<sub>2</sub> osobowych samochodów hybrydowych. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, 9, 101–103.
10. Mock, P. (2015). The future of vehicle emissions testing and compliance. Berlin: International Council on Clean Transportation Europe.

11. Müller, N. (2011). The downspeeding potential of downsized turbocharged gasoline engines. *International Journal of Engine Research*, 21, 183–198.
12. Parlament Europejski. (2022, listopada 3). Unijny zakaz sprzedaży nowych samochodów spalinych od 2035 r. – co to oznacza? Parlament Europejski. <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20221019STO44572/unijny-zakaz-sprzedazy-nowych-samochodow-spalinowych-od-2035-r-co-to-oznacza> (data dostępu: 6.05.2024).
13. Parlament Europejski. (2022, listopada 3). Unijny zakaz sprzedaży nowych samochodów spalinych od 2035 r. – co to oznacza? Parlament Europejski. <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20221019STO44572/unijny-zakaz-sprzedazy-nowych-samochodow-spalinowych-od-2035-r-co-to-oznacza> (data dostępu: 6.05.2024).
14. Parlament Europejski i Rada. (2021, lipca 14). ROZPORZĄDZENIE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/631 w odniesieniu do wzmocnienia norm emisji CO<sub>2</sub> dla nowych samochodów osobowych i dla nowych lekkich pojazdów użytkowych zgodnie z ambitniejszymi celami klimatycznymi Uni, EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0556> (data dostępu: 6.05.2024).
15. Parlament Europejski i Rada. (2023, lipca 12). ROZPORZĄDZENIE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2023/1542 z dnia 12 lipca 2023 r. w sprawie baterii i zużytych baterii, zmieniające dyrektywę 2008/98/WE i rozporządzenie (UE) 2019/1020 oraz uchylające dyrektywę 2006/66/WE, EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1542> (data dostępu: 6.05.2024).
16. Polska Izba Motoryzacji. (2018, październik 4). Downsizing a oleje silnikowe, Polska Izba Motoryzacji. <https://pim.pl/downsizing-a-oleje-silnikowe/> (data dostępu 05.05.2024).
17. Rada Miasta Krakowa. (2022, listopada 23). UCHWAŁA NR C/2707/22 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie ustanowienia Strefy Czystego Transportu w Krakowie, Biuletyn Informacji Publicznej. [https://www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=167&sub\\_dok\\_id=167&sub=uchwala&query=id%3D26808%26typ%3Du](https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D26808%26typ%3Du) (data dostępu: 7.05.2024).
18. Rada Unii Europejskiej i Rada Europejska. (2023, marca 28). „Gotowi na 55”: Rada przyjmuje rozporządzenie o emisjach CO<sub>2</sub> z nowych samochodów osobowych i dostawczych, Consilium Europa. <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2023/03/28/fit-for-55-council-adopts-regulation-on-co2-emissions-for-new-cars-and-vans/> (data dostępu: 8.05.2024).
19. rynekelektryczny.pl. (2024, kwietnia 24). W Polsce funkcjonuje 6490 punktów ładowania pojazdów elektrycznych, Rynek Elektryczny. <https://www.rynekelektryczny.pl/infrastruktura-ladowania-pojazdow-elektrycznych/> (data dostępu: 05.05.2024).
20. Usidus, M. (2020). Czas hybryd. Młody Technik. <https://mlodytechnik.pl/technika/30412-czas-hybryd> (data dostępu: 05.05.2024).

21. Zarząd Transportu Publicznego w Krakowie. (2024, kwietnia). Strefa Czystego Transportu może ruszyć w Krakowie od lipca! ZTP Krakow. <https://ztp.krakow.pl/wszystkie-aktualnosci/sct/strefa-czystego-transportu-moze-ruszyc-w-krakowie-od-lipca.html> (data dostępu: 7.05.2024).
22. Żaglewski, R. (2023, październik 31). Te SUV-y są hitami sprzedaży w Polsce. Ranking modeli TOP 50, Autokatalog. <https://autokatalog.pl/blog/2023/najpopularniejsze-suvy-w-polsce-ranking-modeli-top-50> (data dostępu: 05.05.2024).

**CZĘŚĆ III** MAŁOPOLSKA I KRAKÓW  
A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ



## Smart City – wyzwania i bariery w obliczu zrównoważonego rozwoju na przykładzie różnych krajów

Karolina Kulisiewicz, Aina Kristina Hoppe

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Zarządzania

### 1. Wprowadzenie

Współczesne miasta stoją przed wieloma wyzwaniami, takimi jak urbanizacja, sprostanie przepisom i regulacjom z zakresu rozwiązań ekologicznych oraz potrzeba poprawy jakości życia swoich mieszkańców. Pojęcia „zrównoważone miasta”, „eko-miasta”, „zielone miasta” i „smart cities” stały się kluczowymi terminami w dyskusjach na temat przyszłości planowania urbanistycznego. Pomimo różnic w terminologii, wszystkie te pojęcia mają wspólne założenie: zaspokojenie potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń, stworzenie komfortowych warunków życia i pracy dla mieszkańców oraz zapewnienie zrównoważonego rozwoju w miastach. Smart Cities, czyli inteligentne miasta, to szczególny rodzaj miast, w których wykorzystanie zaawansowanych technologii i gromadzenie danych odgrywa kluczową rolę w poprawie jakości życia mieszkańców. Miasta te nie powstają z dnia na dzień, gdyż ich rozwój jest wynikiem wieloletnich działań i realizacji spójnej polityki lokalnej.

Smart cities opierają się na zaawansowanych informacyjno-komunikacyjnych technologiach (ICT), wykorzystując technologie takie jak big data, sztuczna inteligencja (AI) i inteligentne systemy kontroli, które umożliwiają gromadzenie i analizę danych w czasie rzeczywistym. Technologie te optymalizują wykorzystanie zasobów, usprawniają zarządzanie usługami miejskimi oraz zwiększają zrównoważony rozwój i bezpieczeństwo środowiska. Dzięki temu możliwe jest optymalizowanie różnych aspektów życia miejskiego, takich jak transport, energia, zarządzanie odpadami, bezpieczeństwo czy zdrowie publiczne.

Przykłady smart cities można znaleźć na całym świecie, od Singapuru, który jest uznawany za jedno z najbardziej zaawansowanych inteligentnych miast,

po Kopenhagę, która koncentruje się na zrównoważonym transporcie i ekologicznych rozwiązaniach. W Polsce również można zaobserwować rosnące zainteresowanie tym trendem, w miastach takich jak Warszawa, Kraków i Wrocław, które wprowadzają różnorodne inicjatywy smart.

Jednak mimo licznych korzyści związanych z koncepcją smart city, istnieją także wyzwania i zagrożenia. Jednym z głównych wyzwań jest ochrona danych osobowych i bezpieczeństwo systemów informatycznych. Wdrażanie technologii na szeroką skalę może prowadzić do zagrożenia cyberatakami i naruszeniami prywatności. Innym istotnym wyzwaniem jest zjawisko wykluczenia cyfrowego – nie wszyscy mieszkańcy mają równy dostęp do nowoczesnych technologii, co może prowadzić do pogłębiania się nierówności społecznych. Dodatkowo, nadmierna zależność od technologii może uczynić miasta bardziej podatnymi na awarie systemów i katastrofy technologiczne. Ważne jest również uwzględnienie aspektu ekonomicznego: wdrożenie inteligentnych technologii wymaga znacznych inwestycji, które mogą nie być dostępne dla wszystkich miast, zwłaszcza w krajach rozwijających się.

W niniejszym rozdziale przyjrzymy się bliżej szansom i zagrożeniom związanym z rozwojem smart cities w kontekście zrównoważonego rozwoju. Podamy przykłady strategii, które mogą pomóc w ograniczeniu trudności i zagrożeń związanych z rozwojem inteligentnych miast, oraz na przykładzie różnych miast, takich jak Kopenhaga, Warszawa i Singapur, przyjrzymy się, jakie strategie stosują, aby maksymalizować korzyści płynące z nowoczesnych technologii oraz zminimalizować związane z nimi ryzyka. Zrozumienie tych aspektów jest kluczowe dla budowania przyszłości, w której miasta będą miejscami przyjaznymi dla mieszkańców, zrównoważonymi i odpornymi na przyszłe wyzwania.

## **2. Kluczowe obszary działań strategicznych smart city**

Aby stać się prawdziwie inteligentnym miastem lub społecznością, miasta muszą się rozwijać w 6 kluczowych obszarach działań strategicznych (Krakow. pl, 2021):

1. Smart economy (gospodarka) opiera się na nowoczesnych usługach, sektorze badawczo-rozwojowym oraz przemyśle, co sprzyja rozwojowi kreatywnych branż i innowacji. Inteligentna gospodarka charakteryzuje się elastycznym rynkiem pracy i efektywną współpracą między nauką a biznesem.

2. Smart people (kapitał ludzki i społeczny). Kluczową rolę w przekształcaniu miasta odgrywają jego mieszkańcy, którzy są wysoko wykwalifikowani, kreatywni, chętni do współpracy i wspierani przez technologie informacyjne i komunikacyjne, dążą do nieustannej poprawy jakości życia w mieście.

3. Smart living (jakość życia) – tworzy przyjazne warunki do życia dla mieszkańców, zapewniając im dostęp do publicznych usług online, wysokiej jakości edukację, opiekę zdrowotną, wydarzenia kulturalne oraz nowoczesną infrastrukturę techniczną i społeczną. Dąży do zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa, dbając jednocześnie o ochronę środowiska.

4. Smart mobility (mobilność) – miasto powinno dysponować zintegrowanym i bezpiecznym systemem transportowym, który wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne, aby zapewnić efektywną sieć połączeń między różnymi zasobami miejskimi.

5. Smart environment (środowisko) – polega na optymalizacji zużycia energii, walcząc ze zmianami klimatu i emisją zanieczyszczeń, korzystając z nowoczesnych technologii dla zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska.

6. Smart governance (zarządzanie) – zapewnia efektywne kierowanie miastem, uwzględniające kompetencje, aktywny udział społeczeństwa w decyzjach, przejrzystość działań oraz wysoką jakość usług publicznych.

Realizacja tych sześciu kluczowych obszarów strategicznych jest niezbędna do stworzenia zrównoważonego i nowoczesnego środowiska miejskiego. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i technologii oraz ciągłe dążenie do poprawy jakości życia to fundamenty, na których opiera się przyszłość smart cities. Dzięki temu miasta będą mogły zapewnić rozwój, który zaspokoi potrzeby swoich mieszkańców.

### 3. Przykłady smart city w wybranych miastach

Wymienione powyżej obszary smart cities są wykorzystywane m.in. w mieście Kopenhaga. Stolica Danii, nie zważając na swój deszczowy i niesprzyjający klimat, jest uważana za wzorcowy przykład wdrażania koncepcji smart cities i często zajmuje czołowe miejsca w światowych rankingach. Główne zalety Kopenhagi obejmują szerokie wykorzystanie transportu publicznego i rowerowego, aktywne zaangażowanie obywateli oraz zrównoważony rozwój uwzględniający ochronę środowiska (Ryba, 2017). W Kopenhadze powstał Adaptacyjny Plan Klimatyczny, którego jednym z punktów są zielone dachy i fasady. W mieście recyklingowi poddawanych jest ok. 90% wszystkich odpadów, a prawie 75% odpadów z gospodarstw domowych wykorzystywanych jest do ogrzewania mieszkań. Władze Kopenhagi zdają sobie sprawę, że dbanie o ekologię i poprawa warunków życia w mieście to świetna dźwignia dla innowacji, nowych miejsc pracy i inwestycji. W 2014 roku Kopenhaga zdobyła nagrodę World Smart Cities Award za najlepszy na świecie plan zbierania i wykorzystywania dużych zbiorów danych. W projekcie Copenhagen Connecting założono poprawienie



o 10% czasów przejazdów komunikacji miejskiej i rowerów (GPS-y w autobusach i inteligentne sterowanie oświetleniem oraz sygnalizacją drogową), sprawniejsze zarządzanie zasobami wodnymi i odpadami oraz monitorowanie jakości powietrza w czasie rzeczywistym. Drugim kluczowym programem dla Kopenhagi jest City Data Exchange. Celem projektu jest analizowanie procesu zakupu, sprzedaży oraz wymiany różnorodnych danych między wszystkimi użytkownikami w mieście, w tym mieszkańcami, instytucjami publicznymi i prywatnymi przedsiębiorstwami. Wizja zakłada utworzenie wspólnego centrum danych, będzie wspierać innowacje, poprawiać jakość życia w Kopenhadze, stymulować działalność gospodarczą oraz wspomagać realizację programu neutralizacji emisji CO<sub>2</sub> (Wojtułski, 2023).

Warszawa, podobnie jak inne miasta europejskie, stara się realizować programy zmierzające do zrównoważonego rozwoju obszaru miejskiego. W mieście podejmowane są różne działania mające na celu poprawę warunków życia codziennego mieszkańców miasta. Inicjatywy te obejmują przede wszystkim inwestycje w rozwój nowoczesnej infrastruktury oraz cyfryzację wielu aspektów życia w mieście. Dzięki temu możliwe jest podniesienie jakości usług świadczonych przez miasto, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych e-usług. Inwestycje te mają na celu zwiększenie komfortu życia w mieście dla mieszkańców, wspierając jednocześnie zrównoważony rozwój oraz wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Inwestycje tego typu angażują obywateli w proces współzrządzenia, wykorzystując innowacyjne narzędzia, które podnoszą jakość życia mieszkańców, zbliżając Warszawę do statusu inteligentnie rozwijającego się miasta. Stolica od 2015 roku umożliwia poprzez dedykowaną platformę internetową szybki dostęp dla każdego mieszkańca do danych z oficjalnych źródeł, dotyczących transportu, historii, rozrywki, edukacji, projektów społecznych, kultury i nieruchomości.

Warszawa nie pozostaje w tyle również w zakresie smart mobility. Miasto wdrożyło system Veturilo, który w Europie jest jednym z największych systemów rowerów miejskich. System zapewnia sprawne i szybkie przemieszczanie się po mieście, dzięki rozbudowanej sieci ścieżek rowerowych, liczącej ponad 500 km, która stanowi alternatywę dla autobusów miejskich. Miasto realizuje politykę ekologicznego transportu, eksploatując kilkadziesiąt autobusów o napędzie elektrycznym i planując zakup kolejnych 140. W najbliższym czasie planowane jest przejście na elektryczny i gazowy tabor komunikacji oraz instalacja publicznych ładowarek, co zwiększy elektromobilność miasta. Dodatkowo, projekt Wirtualny Warszawski Obszar Funkcjonalny zakłada współpracę Warszawy z 25 gminami w zakresie opracowania i wdrożenia aplikacji mobilnych związanych z dostęp-

nością przestrzeni publicznej, transportem, parkowaniem, turystyką i ochroną środowiska (Knight Frank, 2018).

Innym przykładem miasta skutecznie implementującego rozwiązania smart city jest Singapur nazywany Miastem Lwa (Szulim, 2023). Singapur jest powszechnie uznawany za światowego lidera w dziedzinie inteligentnych rozwiązań mobilnych. Miasto-państwo wdrożyło liczne inicjatywy mające na celu zwiększenie wydajności transportu, zmniejszenie zatorów komunikacyjnych i promowanie zrównoważonej mobilności (Wolniak, 2023). Singapurski system MRT (Mass Rapid Transit) to wydajna i dobrze połączona sieć linii kolejowych, która obejmuje większość części miasta. Zapewnia on szybki i niezawodny transport dla osób dojeżdżających do pracy, zmniejszając ilość samochodów na drodze (Sukawan & Rachmawati, 2021). Singapur był również jednym z pierwszych miast, które wprowadziły elektroniczne opłaty drogowe jako sposób na zarządzanie zatorami na drodze. System ERP (ang. Electronic Road Pricing – elektroniczne opłaty drogowe) pobiera opłaty od pojazdów za korzystanie z dróg w godzinach szczytu w zatłoczonych obszarach, skutecznie kontrolując natężenie ruchu i zachęcając do korzystania z transportu publicznego (Chin, 2021). Singapur wykorzystuje zaawansowane technologie ITS (ang. Intelligent Transportation System – inteligentne systemy transportowe) do wydajnego zarządzania ruchem. Obejmują one monitorowanie ruchu w czasie rzeczywistym, dynamiczne znaki informacyjne i inteligentne systemy kontroli ruchu, które optymalizują czasy sygnalizacji w oparciu o warunki na drodze, zmniejszając korki i czas podróży. Systemy te obejmują także aplikacje na smartfony, które pomagają użytkownikom planować podróże i podejmować świadome decyzje dotyczące podróży. ITS umożliwia optymalizację przepływu ruchu i zwiększa ogólną wydajność transportu w Singapurze. Poprzez analizę danych i wykorzystanie inteligentnych technologii, ITS przyczynia się do bezpieczniejszych i wygodniejszych podróży dla pasażerów (Zhong et al., 2016).

#### **4. Smart city – szanse i zagrożenia**

W tej części pracy przyjrzymy się bliżej zarówno szansom, jakie niesie ze sobą rozwój smart city, jak i zagrożeniom, które mogą pojawić się w trakcie realizacji tej koncepcji. Współczesne miasta stają przed wyzwaniami, które wynikają z dynamicznego rozwoju technologii oraz rosnących potrzeb mieszkańców. Koncepcja smart city, czyli inteligentnego miasta, pojawia się jako odpowiedź na te wyzwania, oferując innowacyjne rozwiązania z zakresu zarządzania infrastrukturą, ochrony środowiska, transportu, zdrowia i wielu innych dziedzin.

Smart city w założeniu buduje infrastrukturę cyfrową, która umożliwi integrację danych Internetu rzeczy (IoT) by wzmocnić bezpieczeństwo miast. Platformy cyfrowe wykorzystywane są do lepszego konstruowania, monitorowania i utrzymywania infrastruktury. Urzędnicy ds. mobilności mogą zobaczyć – w czasie rzeczywistym – wykorzystanie krawężników według typu: pojazd dostawczy, samochód lub skuter, a także dostosować dozwolone użycie i ceny, aby sprostać popytowi i zatorom (Goldsmith, 2021).

Wykorzystanie zaawansowanych technologii, takich jak Internet Rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja (AI) i big data, pozwala na bardziej efektywne zarządzanie zasobami, podniesienie jakości życia mieszkańców oraz wspieranie zrównoważonego rozwoju.

Smart city wykorzystuje różnego rodzaju urządzenia elektroniczne i czujniki do gromadzenia danych, które są następnie wykorzystywane do efektywnego zarządzania aktywami, zasobami i usługami. Analizy Frost and Sullivan przewidują, że rozwój inteligentnych miast na całym świecie stworzy możliwości biznesowe o wartości prawie 2,5 miliarda USD do 2025 roku (Krakow.pl, 2023). To oznacza, że przedsiębiorstwa będą mogły korzystać z nowoczesnych technologii, aby poprawić swoją efektywność, zredukować koszty operacyjne i tworzyć nowe modele biznesowe.

Korzyści dla społeczeństwa są równie znaczące. Według raportu McKinsey & Company (2018), technologie użyte w smart city mogą uratować każdego roku od 30 do 300 istnień ludzkich w miastach powyżej 5 milionów mieszkańców. Liczba przestępstw może zostać zredukowana o 30 do 40%, a codzienne zużycie wody na jedną osobę może spaść o 25 do 80 litrów. Systemy reagowania kryzysowego mogą działać o 20 do 35% szybciej, a globalne obciążenie chorobami może być zmniejszone o 8 do 15%. Te dane pokazują, jak znaczący wpływ na życie codzienne mogą mieć inteligentne technologie.

Dane zbierane przez technologię smart city są również przetwarzane i analizowane w celu monitorowania i zarządzania ruchem oraz systemami transportowymi. Dzięki temu możliwe jest udoskonalenie transportu publicznego w czasie rzeczywistym, wprowadzenie płatności za cyfrowy transport publiczny, rozwój pojazdów autonomicznych, konserwacja infrastruktury transportowej, nawigacja drogowa w czasie rzeczywistym i inteligentna sygnalizacja świetlna. Technologie smart city mogą również przyczynić się do wzrostu popularności usług carsharingu i bikesharingu, co pozytywnie wpłynie na mobilność miejską.

Jednak jak już było wspomniano, wraz z fantastycznymi możliwościami, jakie niosą ze sobą smart cities, istnieją również wyzwania, które pojawiły się w wyniku rozwoju takich miast. Kluczowe kwestie dotyczące prywatności, bezpieczeństwa danych, cyfrowego wykluczenia oraz zarządzania technolo-

gicznymi systemami wymagają szczególnej uwagi i odpowiedzialnego podejścia. Ponadto, proces ten wiąże się z istotnymi inwestycjami finansowymi oraz koniecznością współpracy międzysektorowej i międzynarodowej (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka, 2016). Oto kilka największych wyzwań związanych ze smart city (Kumar Bhoda, 2024):

- Cyberbezpieczeństwo – podstawą inteligentnego miasta są dane. Wraz z rosnącą digitalizacją miasta, obawy o prywatność danych i cyberbezpieczeństwo stają się podstawowym tematem rozmów naukowców i zarządzających miastami. Poleganie na technologii w inteligentnych miastach czyni cyberbezpieczeństwo podatnym na cyberataki, wycieki danych i próby włamań. Na przykład hakowanie systemu sygnalizacji świetlnej lub kamer monitoringu staje się potencjalnie poważnym zagrożeniem dla miasta.
- Prywatność – smart city gromadzą ogromne ilości danych o mieszkańcach, co rodzi obawy o ochronę danych i prywatności, śledzenie i ewentualne niewłaściwe wykorzystanie danych osobowych z naruszeniem prawa.
- Uzależnienie od technologii – automatyzacja życia w mieście jest dużym ułatwieniem, ale w przypadku awarii może całkowicie sparaliżować funkcjonowanie miasta.
- Finansowanie i inwestycje – budowa inteligentnego miasta wymaga znacznych inwestycji finansowych. Zapewnienie tego finansowania, czy to za pośrednictwem kanałów publicznych, czy prywatnych, jest często wyzwaniem.
- Brak równości – występuje ryzyko wzrostu nierówności społeczno-ekonomicznych ze względu na ograniczony dostęp do nowych technologii i usług. Wykluczenie z dostępu do usług oferowanych przez „smart city” niektórych grup społecznych, takich jak osoby o niskich dochodach, starsze czy niepełnosprawne, może stanowić zagrożenie dla rozwoju miasta. Na przykład starsze osoby w życiu codziennym korzystają z telefonów komórkowych znacznie rzadziej niż reszta mieszkańców.
- Akceptacja społeczna – brak odpowiednio przeprowadzonych konsultacji społecznych, niedostateczne informowanie mieszkańców o planowanych zmianach i projektowanie usług niezgodnie z ich preferencjami ma negatywny wpływ.
- Dylematy etyczne – rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji w smart cities budzi obawy o utratę miejsc pracy i jej wpływ na zatrudnienie.
- Brak świadomości konsumentów w zakresie racjonalnego korzystania z mediów publicznych – zadaniem samorządów powinno być kreowanie i edukowanie konsumentów racjonalnie korzystających z energii, gazu i wody.

Mimo zagrożeń, jakie niesie za sobą implementacja rozwiązań smart city, wdrażanie tych rozwiązań do infrastruktury miejskiej niewątpliwie stwarza możliwość rozwoju i wprowadzania usprawnień w funkcjonowaniu miasta.

## 5. Rozwiązania

Aby skutecznie walczyć z problemami i sprostać wyzwaniom związanym z rozwojem smart cities, konieczne jest wdrożenie rozwiązań obejmujących różnorodne aspekty funkcjonowania miejskiego ekosystemu. Oto kilka przykładów strategii, które mogą pomóc w przewyżczeniu tych wyzwań:

- Wdrożenie zaawansowanych protokołów cyberbezpieczeństwa, w tym szyfrowania, uwierzytelniania i systemów wykrywania włamań, w celu zabezpieczenia infrastruktury i danych inteligentnego miasta przed cyberatakami.
- Przewyżczenie nierówności cyfrowej poprzez inicjatywy zapewniające dostęp do technologii cyfrowych i Internetu oraz szkolenia technologiczne dla części populacji, która tego potrzebuje, zapewniając równy dostęp do usług inteligentnego miasta.
- Zwracanie uwagi na potrzeby mieszkańców i dostosowywanie do nich przy realizacji konkretnych rozwiązań.
- Zaangażowanie obywateli w proces planowania i podejmowania decyzji dotyczących smart city może zwiększyć akceptację społeczną i zapewnić cenny wgląd w rzeczywiste potrzeby społeczności.
- Partnerstwa publiczno-prywatne – współpraca między rządem a sektorem prywatnym może zapewnić niezbędne finansowanie i specjalistyczną wiedzę.
- Świadomość społeczna zagrożeń płynących z wirtualnej przestrzeni oraz sposobów radzenia sobie z tymi zagrożeniami i ograniczania szkód powodowanych przez cyberprzestępczość.
- Inwestycje w kapitał ludzki – oprócz inwestycji technologicznych, miasta muszą również skupić się na rozwijaniu umiejętności swoich pracowników. Programy szkoleniowe i edukacyjne są niezbędne do przygotowania pracowników do wymagań inteligentnego środowiska miejskiego.

Dzięki zintegrowanemu podejściu, które obejmuje zarówno zaawansowane technologie, jak i inwestycje w kapitał ludzki, a także szeroką współpracę i zaangażowanie społeczności, miasta mogą nie tylko uniknąć potencjalnych zagrożeń, ale także w pełni wykorzystać możliwości, jakie daje koncepcja inteligentnego miasta. Ponadto kluczowe jest, aby ludność była świadoma zagrożeń związanych z cyberprzestrzenią i odpowiednio na nie przygotowana. Tylko dzięki zrówno-

ważonemu i kompleksowemu podejściu możemy stworzyć środowisko miejskie, które będzie służyć obecnym i przyszłym pokoleniom.

## 6. Zakończenie

Podsumowując, rozwój inteligentnych miast jest nieodłącznie związany z postępującą urbanizacją i koniecznością sprostania rosnącym oczekiwaniom mieszkańców. Rola miast jako głównych centrów życia społecznego stale rośnie, koncentrując coraz większą część populacji na swoim terenie. Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) przewiduje, że do 2050 roku liczba ludności na świecie zwiększy się o 30%, a aż 70% populacji będzie zamieszkiwać obszary miejskie. To przewidywanie wskazuje na rosnące zapotrzebowanie na zasoby, takie jak energia, woda i gaz, a także usługi transportowe oraz większe inwestycje w ochronę środowiska. W efekcie, koncepcja Smart City stanowi przyszłość dla wszystkich miast (Knight Frank, 2018).

Warto pamiętać, że budowa smart city to kompleksowe wyzwanie, które wymaga strategicznego podejścia i innowacyjnych rozwiązań. Pomimo istniejących barier, możliwości, jakie oferują inteligentne miasta w zakresie efektywności, zrównoważonego rozwoju oraz poprawy jakości życia, są ogromne. Władze miejskie muszą zapewnić swoim mieszkańcom odpowiedni standard oraz warunki życia. Dzięki zintegrowanemu i dalekowzrocznemu podejściu będą w stanie skutecznie sprostać tym wyzwaniom. Jak zostało to zaprezentowane powyżej, Warszawa, Kopenhaga i Singapur z sukcesem zaimplementowały rozwiązania smart city. Wykorzystując potencjał technologii smart cities, mogą tworzyć bardziej zrównoważone, bezpieczne i komfortowe środowiska dla obecnych i przyszłych pokoleń. Przyjmując strategiczne, integracyjne i wizjonerskie podejście, miasta mogą poradzić sobie z wyzwaniami i w pełni wykorzystać potencjał technologii smart cities, otwierając drogę do bardziej zrównoważonej przyszłości miast.

## Bibliografia

1. Chin, K.-K. (2021). *Singapore perspective: Smart mobility. Smart Sensing for Traffic Monitoring*. 43–60.
2. Czupich, M., Ignasiak-Szulc, A. & Kola-Bezka, M. (2016). Czynniki i bariery wdrażania koncepcji smart city w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 276, 227–233.
3. Goldsmith, S. (2021). *As the Chorus of Dumb City Advocates Increases, How Do We Define the Truly Smart City?* <https://datasmart.hks.harvard.edu/chorus-dumb-city-advocates-increases-how-do-we-define-truly-smart-city>.

4. Knight Frank (2018). *Warszawa w kierunku Smart City*. Knight Frank we współpracy z Biurem Cyfryzacji Miasta i Biurem Rozwoju Gospodarczego Urzędu m. st. Warszawy. <https://pawilonzodiak.pl/wp-content/uploads/2018/10/kfsmartwa-wa2018pl.pdf>.
5. Krakow.pl (2021). *Kraków przyszłości*. [https://strategia.krakow.pl/cele\\_strategiczne/253350,2222,komunikat,krakow\\_przyszlosci.html](https://strategia.krakow.pl/cele_strategiczne/253350,2222,komunikat,krakow_przyszlosci.html).
6. Krakow.pl (2023). *Wraz z rozwojem miast rośnie znaczenie technologii smart city*. [https://www.krakow.pl/aktualnosci/268176,2163,komunikat,wraz\\_z\\_rozwojem\\_miast\\_rosnie\\_znaczenie\\_tehnologii\\_smart\\_city\\_.html?fbclid=IwAR2ER8P-yMtDaCP2iusYa33jIuc-DvBd11Ez3lT-0uwOhOMWXg9RPVjPIE](https://www.krakow.pl/aktualnosci/268176,2163,komunikat,wraz_z_rozwojem_miast_rosnie_znaczenie_tehnologii_smart_city_.html?fbclid=IwAR2ER8P-yMtDaCP2iusYa33jIuc-DvBd11Ez3lT-0uwOhOMWXg9RPVjPIE).
7. Kumar Bhoda, S. (2024). *Challenges and Opportunities in Building Smart Cities*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/challenges-opportunities-building-smart-cities-santosh-kumar-bhoda-ow50f>.
8. McKinsey & Company, (2018). *Smart cities: digital solutions for a more livable future*. McKinsey Global Institute, executive summary.
9. Ryba, M. (2017). Czym jest koncepcja smart city, a zatem dlaczego powinniśmy je nazywać miastem sprytnym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 467, 82–90.
10. Sukawan, H.A.R. & Rachmawati, R. (2021). *MyTransport.SG as a new communication platform in implementing smart mobility in Singapore*. *Journal of Physics: Conference Series*, 1834(1), 012006.
11. Szulim, I. (2023). *Ciekawostki o Singapurze. Kraju 435 razy mniejszym od Polski, który zachwyca, ale i zaskakuje na każdym kroku*. <https://www.national-geographic.pl/traveler/artykul/singapur-ciekawostki-poznaj-fascynujace-fakty-na-temat-tego-niewielkiego-azjatyckiego-kraju>.
12. Wojtulski, S. (2023). Smart Cities – Kopenhaga, Vancouver i Szczecin. *Management and Quality*, vol. 5, no. 4, 288–299.
13. Wolniak, R. (2023). Smart Mobility in Smart City – Singapore and Tokyo Comparison. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, z. 176, 751–770.
14. Zhong, C., Batty, M., Manley, E., Chen, F. & Schmitt, G. (2016). *Variability in regularity: Mining temporal mobility patterns in London, Singapore and Beijing using smart-card data*. *PLoS ONE*, 11(2), e0149222.



## **Edukacja i świadomość społeczna jako kluczowe czynniki w promowaniu odpowiedzialnej konsumpcji energii w Małopolsce**

Natalia Valdes-Niemiec, Kamila Korbaś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji

### **1. Wprowadzenie**

Efekt cieplarniany stał się w ostatnich latach jednym z najpoważniejszych problemów globalnych (Kurowska et al., 2015). Globalne ocieplenie ma negatywny wpływ na środowisko, zagrażając bioróżnorodności, ponieważ wiele gatunków może nie przetrwać w zmieniających się warunkach klimatycznych. W celu przeciwdziałania tym negatywnym skutkom, organizowane są konferencje klimatyczne, których celem jest znalezienie skutecznych metod redukcji emisji gazów cieplarnianych (Kurowska et al., 2015). Każdego dnia naukowcy przestrzegają o ostatnich wspólnych ruchach, które mogą zapobiec katastrofie (Bokwa, 2022). Jednakże, młodsze pokolenia cechuje konformizm i podążanie za obecnymi proekologicznymi trendami, a te z kolei są przyjazne dla środowiska (Kwiatek & Skiba, 2017).

Edukacja stanowi niezbędny fundament w procesie zmiany zachowań konsumenckich w kierunku zrównoważonego korzystania z zasobów energetycznych (Piran i in., 2023). Wprowadzenie programów edukacyjnych do szkół oraz instytucji publicznych umożliwia szerzenie wiedzy na temat odnawialnych źródeł energii (Buldur i in., 2020). Uniwersytety promują postawy proekologiczne (Pellin et al., 2021). Powstają także nowe kierunki oraz specjalizacje powiązane z tym tematem, na przykład kierunek drugiego stopnia – Gospodarka energetyczna i zrównoważona transformacja istniejący na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (Innowacyjny start, 2024).

Dużą wartość edukacyjną dla społeczeństwa wprowadzają organizacje non-profit (Potter & Crawford, 2008). Warto zaznaczyć, że w Małopolsce



znajduje się wiele organizacji edukujących o odpowiedzialnej konsumpcji energii. To między innymi Klimat–Energia–Gospodarka Wodna jako organ samorządu terytorialnego. Prowadzi programy edukacyjne oraz warsztaty (KEGW, 2024). Organizacją, dbającą o odpowiedzialnej konsumpcji energii jest Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej. Ostatnim ich projektem jest Vogu(l)e Waste, który w tym roku ma nadany temat „Dobra energia” (Fundacja GAP, 2024). Poprzez naukę o efektywnych technologiach i praktykach, uczestnicy wydarzeń mogą zyskać umiejętności potrzebne do podejmowania bardziej świadomych decyzji (Robelia & Murphy, 2012).

Produkcja oraz pozyskiwanie niektórych paliw kopalnych niszczy nasze środowisko (Piech & Sobczyk, 2023). W obliczu wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi i wyczerpywaniem się tradycyjnych źródeł energii jak węgiel, rola edukacji i uświadamiania społecznego staje się kluczowa w promowaniu i adaptowaniu odnawialnych źródeł energii – OZE (Król & Gomola, 2022). To m.in. energia słoneczna, wiatrowa, wodna czy geotermalna stanowią bezpieczne źródło energii nie stwarzające zagrożenia dla środowiska.

Zachęcanie do udziału w kampaniach społecznych i projektach badawczych przyczynia się budowy bardziej zrównoważonych systemów energetycznych (IPCC, 2024). W rezultacie, programy edukacyjne mogą być istotnym narzędziem w promowaniu zmiany zachowań konsumenckich (Hughes – Evans, 2014). Poprzez dostarczanie wiedzy, edukacja może odegrać istotną rolę w tworzeniu społeczeństwa dbającego o środowisko naturalne poprzez racjonalne korzystanie z energii (Paço & Lavrador, 2017). Warsztaty, konferencje i festiwale stanowią doskonałą okazję do zaangażowania społeczności lokalnej w tematykę energii i środowiska (Kumpu, 2022). To skutkuje budowaniem świadomości na temat konsekwencji działań dla środowiska (Kershaw, 2007). Kampanie prowadzone w mediach zwiększają wiedzę na temat korzyści płynących z oszczędzania energii oraz konieczności zmiany nawyków konsumenckich (IEA, 2022).

Poniższa praca badawcza ma na celu zobrazowanie jak edukacja i świadomość wśród społeczeństwa wpływa na zrównoważoną konsumpcję energii oraz jakie jest podejście Małopolan do OZE. Wybranie tego rejonu jest celowe, ponieważ w Krakowie jako pierwszym mieście w Polsce wprowadzono we wrześniu 2019 roku całkowity zakaz spalania węgla, i innych paliw energetycznych w piecach czy kotłach (Mamica et al., 2022).

## 2. Metodyka badania

Celem badania było rozpoznanie czy Małopolanie uważają edukację oraz świadomość społeczną jako ważny czynnik w promowaniu odpowiedzialnej

konsumpcji energii. Jest to kluczowa kwestia, by zobrazować stosunek społeczeństwa wobec problemu oraz w jaki sposób polepszyć sposoby edukowania o odpowiedzialnej konsumpcji energii. Badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2024 roku. W badaniu wzięło udział 125 osób, w tym 55 kobiet i 70 mężczyzn. Niewielka część respondentów (4%) nie mieszka w Małopolsce. Ze względu na charakter badania, pod uwagę zostały wzięte jedynie odpowiedzi ankietowanych, którzy zadeklarowali się jako stali bądź tymczasowi mieszkańcy. W ankiecie znajdowały się także pytania jednokrotnego wyboru oraz otwarte. Dobór próby był celowy, gdyż ankiety zostały rozesłane wśród osób aktywnie uczestniczących w grupach o charakterze regionalnym (Małopolska) na Facebook'u.

### 3. Wyniki badań

Zdecydowana większość respondentów wie, jak świadomie konsumować energię. 13% ankietowanych nie wie lub nie wie czy wie, jak konsumować świadomie i odpowiedzialnie energię. Zdecydowana większość jest uświadomiona w tej kwestii (tabela 13.1).

Tabela 13.1. Czy wiesz jak świadomie i odpowiedzialnie konsumować energię?

Odpowiedź	Tak	Nie	Nie wiem
(%)	87	12	1

Źródło: badania własne.

Większość respondentów (92%) potrafi wymienić przynajmniej jeden sposób na oszczędzanie energii, z czego prawie co druga osoba (49%) zna co najmniej 5 sposobów (tabela 13.2). Jest to pozytywny wynik, który sugeruje, że istnieje duża świadomość wśród respondentów na temat potrzeby oszczędzania energii, a Małopolanie są w stanie wykorzystywać te metody na różne sposoby w codziennym życiu.

Tabela 13.2. Czy potrafisz wymienić sposoby na oszczędzanie energii?

Odpowiedź	Tak, przynajmniej 5	Tak, znam 1–4	Nie znam się na tym
(%)	49	43	8

Źródło: badania własne

Zdecydowana większość respondentów (84%) uważa, że promowanie i szerzenie edukacji w zakresie odpowiedzialnego zużycia energii jest ważne (tabela 13.3). Jest to pozytywny wynik, który sugeruje, że istnieje duże poparcie społeczne dla działań edukacyjnych w tym temacie. Zatem, można uznać, że w przyszłości

Małopolsanie będą aktywnie będą uczestniczyć w promocji oraz edukacji w obszarze odpowiedzialnego zużycia energii oraz ekologii.

Tabela 13.3. Czy według Ciebie ważne jest, aby promować i szerzyć edukację w zakresie odpowiedzialnego zużycia energii?

Odpowiedź	Tak	Nie
(%)	84	16

Źródło: badania własne.

Respondenci w badaniu zdecydowali, iż najbardziej efektywnym sposobem na edukowanie i rozpowszechnianie wiedzy są filmy i kanały o tej tematyce w social mediach oraz lekcje i zajęcia edukacyjne (tabela 13.4). Na wyniki tego badania na pewno wpływ miało też to, iż badanymi byli w większości ludzie młodzi, którzy na co dzień używają urządzeń podłączonych do internetu, z zainstalowanymi aplikacjami, które ułatwiają im dostęp do stron czy kanałów edukacyjnych w tym zakresie, jednakże można by stwierdzić, że każda metoda została w większości pozytywnie oceniona, co może się wiązać ze skutecznością oraz efektywnością różnych metod edukacji.

Tabela 13.4. Ocena efektywności sposobów na edukowanie i rozpowszechnianie wiedzy o odpowiedzialnym użytkowaniu energii (1 – bardzo słabo; 5 – bardzo dobrze)

	Skala				
	1	2	3	4	5
Projekty	8	23	26	33	34
Infografiki	6	27	36	31	23
Social Media	5	11	19	31	58
Literatura	14	24	29	30	27
Zajęcia	3	12	18	32	59

Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów (91%) uważa, że wśród mieszkańców Małopolski nastąpiła widoczna zmiana w świadomości w zakresie konsumpcji energii (tabela 13.5). Jest to wynik sugerujący, że mieszkańcy Małopolski są coraz bardziej świadomi znaczenia oszczędzania energii i wpływu, jaki ma ono na środowisko naturalne. Można by stwierdzić, że dynamicznie społeczność nabywa nowych nawyków proekologicznych, które w swojej definicji wywierają postawę zrównoważoną wobec zużywania energii.

Tabela 13.5. Czy według Ciebie, wśród mieszkańców Małopolski nastąpiła widoczna zmiana w świadomości w zakresie konsumpcji energii?

Odpowiedź	Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Nie
(%)	18	47	23	8	4

Źródło: badania własne.

Większość respondentów (45%) obserwuje zmianę w podejściu do konsumpcji energii wśród swoich bliskich w ciągu ostatnich 2 lat (tabela 13.6). Warto wspomnieć, iż okres 2 lat został wzięty pod uwagę ze względu na światowe wydarzenia, jakie miały miejsca w tym czasie – skutki pandemii Covid-19 oraz wybuch wojny w Ukrainie. Zmiany w konsumpcji energii są raczej pozytywne, ponieważ 22% respondentów obserwuje wyraźną zmianę, a 23% obserwuje raczej subtelną, ale zauważalną zmianę. Należy jednak zwrócić uwagę, że 45% respondentów nie jest pewna lub nie obserwuje żadnej wyraźnej zmiany. Nie można więc wyraźnie stwierdzić, czy te wydarzenia znacząco wpłynęły na zmianę konsumpcji.

Tabela 13.6. Czy wśród Twoich bliskich widzisz wyraźną zmianę w podejściu do konsumpcji energii w ciągu 2 ostatnich lat?

Odpowiedź	Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Nie
(%)	23	33	22	22	0

Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów (78%) uważa, że kampanie edukacyjne dotyczące konsumpcji energii mają sens (tabela 13.7). Jest to pozytywny wynik, który sugeruje, że istnieje duże poparcie społeczne dla działań edukacyjnych w tym zakresie. Oznacza to, że kampanie mają realny wpływ na codzienne nawyki Małopolan oraz są efektywne.

Tabela 13.7. Czy według Ciebie kampanie społeczne o edukacji konsumpcji energii mają sens?

Odpowiedź	Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Nie
(%)	40	38	13	6	3

Źródło: badania własne.

73% ankietowanych uważa, iż edukacja na temat odpowiedzialnej konsumpcji energii jest istotna i kluczowa dla zrównoważonego rozwoju (tabela 13.8). Reszta badanych uważa, że edukacja na ten temat nie ma wpływu na społeczeństwo lub nie ma zdania. Oznacza to, że należy nadal prowadzić zajęcia

czy kursy edukacyjne o tematyce proekologicznej, w tym zrównoważonej energii, gdyż w większości opinii Małopolan jest to czynnik kluczowy dla zrównoważonego rozwoju. Należy więc zwiększyć częstotliwość oraz ilość zajęć edukacyjnych dostępnych dla wszystkich lokalnych mieszkańców.

Tabela 13.8. Czy uważasz, że edukacja na temat odpowiedzialnej konsumpcji energii jest istotna dla społeczności?

Odpowiedź	Tak, jest kluczowa dla zrównoważonego rozwoju	Nie mam zdania	Nie, nie uważam, że ma to wpływ na społeczność
(%)	73	16	11

Źródło: badania własne.

38% mieszkańców uważa, że społeczność w Małopolsce jest świadoma problemów związanych z nadmiernym zużyciem energii (tabela 13.9). 30% badanych nie jest pewna, a 32% sądzi, iż większość osób nie zdaje sobie sprawy z tego problemu. Wynik wskazuje, że istnieje wyraźna grupa mieszkańców, którzy są przekonani o istotności problemu.

Tabela 13.9. Czy uważasz, że społeczność w Małopolsce jest świadoma problemów związanych z nadmiernym zużyciem energii?

Odpowiedź	Tak, jestem przekonany/a, że społeczność jest świadoma tych problemów	Nie jestem pewny/a	Nie, sądzę, że większość osób nie zdaje sobie sprawy z wagi problemu
(%)	38	30	32

Źródło: badania własne.

Mimo że prawie połowa respondentów (50%) uważa, że inne kwestie są ważniejsze dla szkół, to aż 50% respondentów (suma pierwszych dwóch segmentów) uważa, że szkoły i instytucje edukacyjne w Małopolsce powinny bardziej skupić się na tematyce zrównoważonego rozwoju i oszczędzania energii (tabela 13.10). Jest to pozytywny wynik, który sugeruje, że istnieje pewne poparcie społeczne dla zwiększenia edukacji w tym zakresie w szkołach. Podsumowując poprzednie wyniki badań, konstruuje się wniosek, że Małopolanie są chętni na edukację i pogłębianie swojej świadomości wobec zrównoważonej konsumpcji energii oraz z łatwością zastępują nowe nawyki o charakterze proekologicznym w życiu codziennym.

Tabela 13.10. Czy Twoim zdaniem szkoły i instytucje edukacyjne w Małopolsce powinny skupić się bardziej na tematyce zrównoważonego rozwoju i oszczędzania energii?

Odpowiedź	Tak, uważam, że powinny być one głównym miejscem promowania tych wartości	Może nieco bardziej, ale niekoniecznie jako główny punkt programu edukacyjnego	Nie, uważam, że inne kwestie są ważniejsze dla szkół
(%)	34	50	16

Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów (67%) uważa, że istnieje potrzeba większej kampanii informacyjnej dotyczącej oszczędzania energii w Małopolsce (tabela 13.11). Jest to pozytywny wynik, który sugeruje, że istnieje duże poparcie społeczne dla zwiększenia świadomości na temat tego problemu i zachęcania ludzi do oszczędzania energii.

Tabela 13.11. Czy Twoim zdaniem istnieje potrzeba większej kampanii informacyjnej dotyczącej oszczędzania energii w Małopolsce?

Odpowiedź	Tak	Nie mam zdania	Nie
(%)	67	19	14

Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów (83%) uważa, że rząd i lokalne władze powinny wprowadzić bardziej rygorystyczne lub efektywniejsze przepisy dotyczące efektywności energetycznej budynków i urzędzeń w Małopolsce (tabela 13.12). Wynik sugeruje, że istnieje duże poparcie społeczne dla działań zmierzających do poprawy obecnej sytuacji w regionie. Może to doprowadzić do zrównoważonego poboru energii. Możliwe, że wśród opinii Małopolan znacznie wzrośnie przekonanie o poprawie stanu ich świadomości na temat zbalansowanej konsumpcji energii, która nie jest obciążająca dla środowiska.

Tabela 13.12. Czy Twoim zdaniem rząd i lokalne władze powinny wprowadzić bardziej zastrzone przepisy dotyczące efektywności energetycznej budynków i urzędzeń w Małopolsce?

Odpowiedź	Tak, to kluczowy krok w kierunku redukcji zużycia energii	Może niekoniecznie bardziej rygorystyczne, ale z pewnością należy wprowadzić bardziej efektywne przepisy	Nie, uważam, że obecne przepisy są wystarczające
(%)	44%	39%	17%

Źródło: badania własne.

Tabela 13.13. Czy uważasz, że inwestowanie w odnawialne źródła energii jest ważne dla przyszłości Małopolski?

Odpowiedź	Tak, są one kluczowe dla rozwoju regionu	Nie jestem pewny/a	Nie, tradycyjne źródła są wystarczające
(%)	66%	19%	15%

Źródło: badania własne.

Większość respondentów (66%) uważa, że inwestowanie w odnawialne źródła energii jest kluczowe dla zrównoważonego rozwoju Małopolski (tabela 13.13), co wskazuje na duże poparcie społeczne dla tego rodzaju inwestycji. Jednak 19% respondentów nie jest pewnych co do ich znaczenia, a 15% uważa, że tradycyjne źródła energii są wystarczające, co może wynikać z braku zaawansowanej wiedzy na ten temat.

Ostatnie pytanie ankiety, otwarte, brzmiało: „Czy masz pomysł, jak jeszcze lepiej uświadamiać ludzi o odpowiedzialnej konsumpcji energii?” Zaproponowano różnorodne metody: zwiększenie dostępu do informacji poprzez infografiki dystrybuowane w formie ulotek, zwiększenie ilości warsztatów w szkołach, które bezpośrednio angażują młodzież, ucząc ich praktycznych metod oszczędzania energii, kampanie promocyjne i akcje informacyjne, zarówno lokalne, jak i ogólnokrajowe, wykorzystanie platform społecznościowych, promowanie energooszczędnych urządzeń oraz programów samorządowych oferujących wsparcie finansowe lub doradztwo stanowiło kolejną rekomendację, programy telewizyjne, radiowe. Te i inne formy edukacji oraz wsparcia mogą skutecznie przyczynić się do budowania świadomości i zmiany postaw w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji energii.

#### 4. Podsumowanie

Edukacja społeczeństwa poprzez kampanie informacyjne jest istotna dla promowania odpowiedzialnej konsumpcji energii. Badania wykazują, że zwiększenie świadomości na temat oszczędzania energii skłania do działań proekologicznych. Fundamentalną rolę odgrywa edukacja, dostarczająca przystępnych informacji i porad, motywując do proekologicznych działań. Zaangażowanie społeczności lokalnej, w tym uczniów, rodzin, instytucji i organizacji, jest kluczowe dla sukcesu działań edukacyjnych. Różnorodne metody, takie jak infografiki, ulotki, warsztaty, kampanie i media społecznościowe, skutecznie docierają do różnych grup społecznych, promując energooszczędne rozwiązania. Ekologiczne działania przynoszą oszczędności finansowe i mają długoterminowy wpływ na środowisko oraz jakość życia przyszłych pokoleń. Inwestycja

w edukację ekologiczną jest niezbędna dla przeciwdziałania zmianom klimatycznym i budowy zrównoważonego społeczeństwa.

## Bibliografia

1. Białyński-Birula P., Makiela K. & Mamica Ł. (2022). Energy Literacy and Its Determinants among Students within the Context of Public Intervention in Poland. *Energies*, 15(15):5368.
2. Bokwa, A., Kicińska, B., Kurowski, Ł., & Wieczorek, L. (2022). Zmiana klimatu jako wyzwanie edukacyjne. *Czasopismo Geograficzne*, 93(4): 703–730. <https://doi.org/10.12657/czageo-93-27>.
3. Buldur, S., Bursal, M., Erik, N. Y., & Yucel, E. (2020). The impact of an outdoor education project on middle school students' perceptions and awareness of the renewable energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 134, 110364. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110364>.
4. Fundacja GAP. (2024, marzec 1). *Akademia Odpowiedzialnego Rozwoju*. <https://www.facebook.com/fundacjagap/posts/pfbid02K2op2GwWkzcZ-kXbYVX7xPzxyCLg5XHwyGaduHVov9WSsHAUyjiWnQ1ZhHs9Xu94L>.
5. IEA. (2022). *World Energy Outlook 2022*. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022>.
6. Innowacyjny Start (2023) *Nowy kierunek studiów Gospodarka energetyczna i zrównoważona transformacja*. (dostęp: 27.05.2024).
7. IPCC. (2024). *Global Warming of 1.5 oC* —. <https://www.ipcc.ch/sr15/>.
8. Kershaw, B. (2007). *Theatre ecology: Environments and performance events*. Cambridge University Press.
9. Król M. & Gomola A, (2022). How to Reduce Low-Stack Emissions? An Assessment of the Willingness of Residents of Single-Family Houses to Replace Fossil Fuel Heating Systems. *Journal of Public Governance*, 2(60), 48–63.
10. Kumpu, V. (2022). What is Public Engagement and How Does it Help to Address Climate Change? A Review of Climate Communication Research. *Environmental Communication*, 16(3), 304–316. <https://doi.org/10.1080/17524032.2022.2055601>.
11. Kurowska, I., Konopko, A., Świsłocka, R., Świdorski, G., & Lewandowski, W. (2015). Globalne ocieplenie – przyczyny, skutki oraz zapobieganie zmianom klimatu. *Budownictwo i inżynieria środowiska*, 6(3), 119–130.
12. Kwiatek, A., & Skiba, M. (2017). Świadomość ekologiczna młodych ludzi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 28(2), 127–136.
13. Paço, A., & Lavrador, T. (2017). Environmental knowledge and attitudes and behaviours towards energy consumption. *Journal of Environmental Management*, 197, 384–392. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.100>.
14. Pellín Carcelén, A., Cuevas Monzonís, N., Rodríguez Martín, A., & Gabarda Méndez, V. (2021). Promotion of environmental education in the Spanish compulsory education curriculum. A normative analysis and review. *Sustainability*, 13(5), 2469.



15. Piech, M., & Sobczyk, W. (2023). Wpływ obiektu górniczego na środowisko na przykładzie Kopalni Węgla Kamiennego LW Bogdanka (Polska). *Inżynieria Mineralna*, 1(51), 155–159. <https://doi.org/10.29227/IM-2023-01-19>.
16. Piran, M., Sharifi, A., & Safari, M. M. (2023). Exploring the Roles of Education, Renewable Energy, and Global Warming on Health Expenditures. *Sustainability*, 15(19), 14352.
17. Potter, J. D., & Crawford, S. E. (2008). Organizational ecology and the movement of nonprofit organizations. *State and Local Government Review*, 40(2), 92–100.
18. Robelia, B., & Murphy, T. (2012). What do people know about key environmental issues? A review of environmental knowledge surveys. *Environmental Education Research*, 18(3), 299–321.

## **Szanse i wyzwania zagospodarowania przestrzennego w koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie miasta Krakowa**

---

Justyna Janik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji

### **1. Wprowadzenie**

Dążenie do harmonijnej i zrównoważonej przestrzeni powinno być priorytetem władz gmin. Przestrzenie publiczne powinny być planowane, projektowane i tworzone przede wszystkim z myślą o mieszkańcach danych obszarów. Nieprawidłowe działania związane z zaburzaniem przestrzeni miejskich wymuszają na władzach centralnych podejmowanie decyzji i postanowień ograniczających pewne niedozwolone poczynania związane z gospodarowaniem przestrzeni "za wszelką cenę" i kosztem zarówno środowiska, jak i poziomu jakości życia w gminach. W odpowiedzi na te działania wprowadzono nowelizację Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, co stwarza pewne wyzwania związane z implementacją zupełnie nowych, nieznanych narzędzi planistycznych. W niniejszym rozdziale za cele postawiono przedstawienie wyzwań związanych ze zrównoważonym zagospodarowaniem przestrzeni i przepisami wspomnianej nowelizacji oraz opisano bieżącą sytuację kilku wybranych obszarów Krakowa pod względem zagospodarowania przestrzennego.

### **2. Zagospodarowanie przestrzenne a zrównoważony rozwój, czyli o harmonii przestrzennej**

Zagospodarowanie przestrzenne i zrównoważony rozwój to dwa kluczowe aspekty, które odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu współczesnych miast i obszarów wiejskich. Współczesne wyzwania związane z urbanizacją, ochroną środowiska oraz społeczno-ekonomicznym rozwojem wymagają

kompleksowego podejścia, które łączy planowanie przestrzenne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Szczególnie ważne jest zatem poznanie głównych koncepcji, wyzwań oraz przykładów dobrych praktyk związanych z zagospodarowaniem przestrzennym w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju rozpowszechnione zostało w raporcie *Nasza Wspólna Przyszłość* opracowanym przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju, gdzie zrównoważony rozwój definiuje się jako taki, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie (World Commission on Environment and Development, 1987). Zarówno z przytoczonej definicji, jak i z całego wspomnianego raportu wynika, że rozwój zrównoważony opiera się na kilku podstawowych pojęciach (filarach) (Mierzejewska, 2015):

1. Potrzeb i konieczności ich zaspokojenia.
2. Sprawiedliwości społecznej w wymiarze wewnątrz i międzypokoleniowym.
3. Ograniczeń, jakie na sposoby gospodarowania narzuca środowisko przyrodnicze.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada odpowiednie i świadome kształtowanie wzrostu gospodarczego z uwzględnieniem jego wpływu na środowisko zarówno naturalne, jak i to wytworzone przez człowieka, by jak najpełniej zaspokoić potrzeby obecnego i przyszłego pokolenia. Zrównoważony rozwój zakłada harmonijne połączenie trzech głównych filarów tj. ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Obecne wyzwania globalizacyjne wymagają nowego podejścia do rozwoju i zarządzania zasobami, które również nie zawsze są nieograniczone. Stawiane cele rozwoju powinny być zgodne z predyspozycjami i możliwościami danych przestrzeni. Zasadnicze znaczenie ma tutaj m.in. wielkość i jakość posiadanych zasobów przyrodniczych oraz ich charakter, a skala działalności człowieka powinna być ograniczona tak, aby w znacznym stopniu nie naruszać równowagi ekosystemów przyrodniczych.

Zrównoważony rozwój w kontekście zagospodarowania przestrzennego oznacza tworzenie trwałych i odpornych na zmiany środowisk. Zagospodarowanie przestrzenne i zrównoważony rozwój są nierozzerwalnie związane ze sobą w procesie kształtowania współczesnych miast i obszarów wiejskich. Niektórzy badacze sugerują, że podstawą budowania zrównoważonych miast jest ich odpowiednie projektowanie i przeprojektowywanie, podkreślając w ten sposób znaczenie aspektów przestrzennych zrównoważonego rozwoju (Yanarella & Levine, 1992).

Zrównoważony rozwój to przede wszystkim proces, a nie tylko stan rzeczy, który wymaga interwencji także ze strony władz (Alberti & Susskind, 1996).

Zrównoważony rozwój w zagospodarowaniu przestrzennym polega na planowaniu, projektowaniu i zarządzaniu przestrzenią miejską i wiejską w sposób, który zapewnia równowagę między potrzebami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi. Wymaga to także dokonywania świadomych wyborów opartych na wdrażaniu współpracy z władzami, obywatelami i różnymi grupami interesu działającymi w mieście w celu wypracowania wspólnego konsensusu (Mierzejewska & Tölle, 2018).

Zagospodarowanie przestrzenne jest kluczowym zadaniem władz miejskich, które wymaga integracji wielu aspektów: planowania, tworzenia regulacji, zarządzania infrastrukturą, ochrony środowiska oraz partycypacji społecznej. Planowość jest immanentnym i integralnym składnikiem pojęcia gospodarowania, dotyczy to gospodarki przestrzennej w jakimkolwiek systemie gospodarczym, a tym bardziej dotyczy gospodarki przestrzennej w jakimkolwiek systemie ustrojowym (Pańko, 1978). Skuteczne zarządzanie przestrzenią miejską jest niezbędne dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju, który przynosi korzyści gospodarcze, społeczne i środowiskowe. Władze miejskie, realizując swoje kompetencje, muszą stawiać czoła licznym wyzwaniom, ale także korzystać z możliwości, jakie dają nowoczesne technologie i innowacyjne rozwiązania. Jakość polityki publicznej, charyzma, skłonność do podejmowania ryzyka, liberalność lub konserwatyzm organu władzy wykonawczej oraz sposób widzenia potencjału miasta powoduje różnice w sposobach zarządzania zurbanizowanym ośrodkiem (Kudłacz, 2014).

Dobre praktyki i przykłady miast, które skutecznie wdrażają zasady zrównoważonego zagospodarowania przestrzennego, mogą stanowić cenne źródło inspiracji i wiedzy dla innych jednostek samorządowych. Przykładem dobrych praktyk może być Kopenhaga, czyli miasto w Danii znane z doskonałego systemu transportu publicznego i infrastruktury rowerowej, które wspiera zrównoważoną mobilność i redukcję emisji CO<sub>2</sub>. Kopenhaga inwestuje w Inteligentne Systemy Transportowe (ITS), instalując nowe kontrolery sygnalizacji świetlnej na 380 skrzyżowaniach w mieście. Nowa technologia nie tylko umożliwia miastu kontrolowanie ruchu i optymalizację sygnalizacji w czasie rzeczywistym, co przekłada się na bardziej efektywny przepływ rowerów i autobusów, ale także zmniejsza zużycie energii przez sygnalizację świetlną o jedną trzecią (www 1).

Władze samorządowe nie zawsze zwracają uwagę na możliwe skutki projektowanych i powstających inwestycji oraz na podejmowane decyzje związane z zagospodarowaniem przestrzeni. Chęć szybkiego zagospodarowania wolnych parceli na terenie miasta powoduje często lokalizację inwestycji, które nie tylko negatywnie wpływają na środowisko, lecz także istnieją w oderwaniu od kontekstu społeczno-gospodarczego otaczającego danej części miasta (Górski,

2012). Ustalenie przeznaczenia i zasad zagospodarowania terenu zostało bowiem zaliczone do zadań własnych gminy, co stawia tę jednostkę samorządu terytorialnego na szczególnej pozycji w systemie organizacyjnym planowania przestrzennego (Niewiadomski, 2003). Gminy w Polsce są podstawowymi jednostkami samorządu terytorialnego odpowiedzialnymi za planowanie przestrzenne. To stawia gminy na szczególnej pozycji w systemie organizacyjnym planowania przestrzennego, dając im znaczącą rolę w kształtowaniu przestrzeni miejskiej i wiejskiej w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. Na szczeblu gminy sporządzane są miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, które jako jedyny rodzaj aktów kształtujących ład przestrzenny mają charakter powszechnie obowiązujący (Zwolak, 2021).

Ład przestrzenny i zagospodarowanie przestrzenne to dwa kluczowe pojęcia w urbanistyce i planowaniu przestrzennym, które są ze sobą ściśle powiązane, ale różnią się w zakresie i funkcji. Zrozumienie tych pojęć jest istotne dla skutecznego zarządzania rozwojem miast i wsi w sposób zrównoważony i zgodny z potrzebami społeczno-gospodarczymi oraz ochroną środowiska. Pojęcie „ład przestrzenny” będące jednym z podstawowych determinant planowania i zagospodarowania przestrzennego odnosi się do ukształtowania przestrzeni, która powinna tworzyć harmonijną całość (Kurowska, 2016). Ład przestrzenny odnosi się do funkcjonalnego i estetycznego kształtowania przestrzeni, które spełnia wymagania społeczno-ekonomiczne oraz ekologiczne. Ład przestrzenny jest celem, do którego dąży proces zagospodarowania przestrzennego. Innymi słowy, zagospodarowanie przestrzenne jest narzędziem, które umożliwia osiągnięcie ładu przestrzennego. Z jednej strony w granicach obszarów miejskich, gdzie pojawiają się wyraźne trudności z wolnymi do zagospodarowania obszarami, alternatywną formą staje się intensyfikacja użytkowania (Kudłacz T., 2014). Z drugiej, prowadząc wskazaną politykę, władze mogą dopuścić do lokalnego przegęszczenia obszarów „wtłaczanych” w dany obszar zagospodarowania (głównie zabudową wielorodzinną i infrastrukturą techniczną jej towarzyszącą) (Hołuj, 2017). Takie działania mogą prowadzić do obniżenia jakości życia mieszkańców, a w długofalowej perspektywie będą wymagały znacznych kosztów rewitalizacji danych obszarów. Ponadto gospodarowanie przestrzenią, zwłaszcza zurbanizowaną, wymaga rzetelnego przygotowania oraz opracowania niezbędnej dokumentacji planistycznej pozwalającej na zachowanie jakości, oraz ładu w przestrzeni (Zawilińska & Hołuj, 2014).

Założeniem zagospodarowania przestrzennego jest racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych, infrastruktury oraz terenów dla różnych funkcji, takich jak mieszkalnictwo, przemysł, usługi, rekreacja i ochrona środowiska. Celem zagospodarowania przestrzennego jest tworzenie przestrzeni, które są

funkcjonalne, estetyczne i przyjazne dla mieszkańców. Szczególnego podkreślenia wymaga adekwatność stosowanych środków i instrumentów względem nowych, pojawiających się wyzwań w planowaniu przestrzennym z jednoczesną potrzebą aktywizacji lokalnych społeczności (Nowak et al., 2022).

Dostępność do infrastruktury i przestrzeni publicznej jest jednym z kluczowych elementów zrównoważonego zagospodarowania przestrzennego. Gwarantuje ona możliwość korzystania z przestrzeni publicznej i podstawowych usług tj. transport, edukacja, opieka zdrowotna, rekreacja i przestrzenie zielone, każdemu człowiekowi bez utrudnień i ograniczeń. Przestrzeń publiczna jest jednym z najważniejszych elementów kształtujących charakter miasta oraz jego strukturę urbanistyczną wpływającym na jakość życia mieszkańców. Poprawę tej jakości można uzyskać dzięki m.in. kompleksowym działaniom planistycznym czy inwestycyjnym. Nieograniczony dostęp do przestrzeni publicznej oraz jakość jej elementów są podstawą polityki miejskiej. Zatem w jaki sposób i jakie elementy zagospodarowania pozwalają budować przestrzeń publiczną? Obserwując przemiany przestrzeni podmiejskiej, jakie zaszły w ciągu ostatnich trzech dekad, można pokusić się o stwierdzenie, że ucieczka „z miasta” w sensie fizycznym po to, aby móc zrealizować własne marzenia, przeszła w ucieczkę „od miasta” rozpatrywaną na płaszczyźnie potrzeb i wartości, a przejawiającą się poszukiwaniem odmiennych niż miejskie form zagospodarowania przestrzeni, funkcji oraz stylu życia (Mantey, 2019).

Podstawowym warunkiem zrównoważonego zagospodarowania jest przede wszystkim dostępność do istniejącej i projektowanej infrastruktury tj. ulice, place miejskie, punkty widokowe, przestrzenie rekreacji oraz charakterystyczne obiekty (np. urzędy administracyjne czy obiekty turystyczne). Ponadto wygląd przestrzeni publicznych świadczy o warunkach bytowych ludności i jej udziale w życiu społecznym. Dostępność do przestrzeni publicznej dla wszystkich jej użytkowników wiąże się również z pojęciem funkcjonalności miast. Szczególne znaczenie odgrywa tu koncepcja projektowania uniwersalnego rozumiana jako projektowanie przyjazne człowiekowi bez względu na jego wiek i sprawność psychofizyczną, które obejmuje m.in. planowanie w ramach społeczności lokalnej, użytkowanie gruntów, architekturę czy infrastrukturę techniczną. Władze samorządowe w celu poprawy jakości życia mieszkańców powinny stosować tego typu rozwiązania, zwłaszcza jeżeli chodzi o dostosowanie przestrzeni dla osób niepełnosprawnych czy osób starszych. Przykładami uniwersalnego projektowania są m.in.:

1. Odpowiednio szerokie wejścia do budynków na poziomie „0” bez podestów i schodów, którymi mogą poruszać się wszyscy, bez wyznaczania odrębnych wejść dla osób niepełnosprawnych.

2. Elementy wyposażenia budynków (np. windy i toalety) oznakowane piktogramami oraz drukiem wypukłym.

3. Odpowiednio dostosowane przejścia dla pieszych – jednoczesne stosowanie systemu oznaczeń (czyli odpowiednich struktur na chodnikach ułatwiających poruszanie się osobom niewidomym), a także sygnalizacji świetlnej i głosowej oraz płaskie krawężniki.

Istotnym z punktu planowania i projektowania przestrzeni publicznych jest również zjawisko starzenia się społeczeństwa. Z racji, iż osoby starsze stanowią znaczną część naszego społeczeństwa, coraz częściej polityka miejska jest determinowana potrzebami tej grupy odbiorców przestrzeni publicznych. Osoby kreujące przestrzeń powinny mieć na względzie potrzeby grup społecznych, takich jak najstarsi mieszkańcy miast, których udział w społeczeństwie będzie się zwiększać w związku ze zmieniającą się w Polsce sytuacją demograficzną (Wojciech, 2019). Warto w tym miejscu przywołać również ideę miasta 8/80, która zakłada, że jeżeli zaprojektujemy przestrzeń w mieście wygodne dla ośmiolatek i osiemdziesięciolatek, to będą one wygodne dla wszystkich. Podejście to bierze pod uwagę dzieci i seniorów, czyli najbardziej wrażliwych uczestników ruchu.

### **3. Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym**

Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, która weszła w życie we wrześniu 2023 roku, wprowadza szereg nowych narzędzi planistycznych. Do najważniejszych zmian można zaliczyć<sup>1</sup>:

1. Wprowadzenia planu ogólnego gminy w zamian za studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego.

2. Wprowadzenie zintegrowanego planu inwestycyjnego, będącego swoistą umową pomiędzy inwestorem a gminą.

3. Zmiany w procedurze wydawania decyzji o warunkach zabudowy.

4. Stworzenie Rejestru Urbanistycznego jako nieodpłatnego narzędzia dostępnego dla wszystkich.

5. Zwiększenie i uproszczenie partycypacji społecznej.

Analizując powyższe punkty można stwierdzić, iż regulacje dotyczące planowania i zagospodarowania są zupełnie inne niż dotychczas znane. Najwięk-

---

<sup>1</sup> Więcej szczegółowych informacji o zmianach w artykule: Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym – czy upraszcza procedury planistyczne w gminach? (www 3).



szym wyzwaniem jest pojawienie się całkiem nowych, nieznanych dotąd narzędzi planistycznych.

Przybliżając temat poszczególnych narzędzi, należy przedstawić, że plany ogólne gmin będą uchwalane obligatoryjnie dla całej powierzchni danej gminy zastępując dotychczasowe studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy. Dokument ten będzie przybierał rangę aktu prawa miejscowego co oznacza, iż wszystkie ustalenia i wytyczne zawarte w planie ogólnym będą wiążące dla miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz dla decyzji o warunkach zabudowy (tzw. decyzji WZ). Zgodnie z art. 13a ust. 7 Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (dalej: u.p.z.p.), plan ogólny stanowi akt prawa miejscowego, co czyni jego postanowienia prawem powszechnie obowiązującym. W konsekwencji jego zapisy mogą być przedmiotem skarg indywidualnych do sądów administracyjnych. Plan ogólny ma być zwięzłym dokumentem wskazujący najważniejsze informacje odnośnie możliwości zagospodarowania nieruchomości nim objętych<sup>2</sup>. Po sporządzeniu planów ogólnych przez gminy, zostaną uchylone przepisy dotyczące aktualnie obowiązujących studiów uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Zasady realizacji polityki przestrzennej jednostek samorządu terytorialnego będą ustalane w planie ogólnym.

Nowelizacja ustawy wprowadza również nową formę planu miejscowego jakim jest zintegrowany plan inwestycyjny (tzw. ZPI). Nowy instrument będzie formą planu miejscowego, który zastąpi i znacznie zmodyfikuje rozwiązania tzw. specustawy mieszkaniowej. Będzie on stosowany dla dowolnych inwestycji, a nie tylko inwestycji mieszkaniowych. ZPI będzie szczególnym rodzajem planu miejscowego, uchwalanym przez radę gminy na wniosek inwestora, po wcześniejszym przeprowadzeniu negocjacji i zawarciu umowy urbanistycznej. W umowie określone zostaną zasady i warunki realizacji inwestycji oraz zobowiązania strony publicznej i inwestora<sup>3</sup>. W myśl art. 37ea ust. 2 u.p.z.p. ZPI obejmie obszar inwestycji głównej oraz inwestycji uzupełniającej. Ze względu na intencję braku ograniczenia rodzajów inwestycji, które mogłyby zostać zrealizowane na podstawie ZPI, pojęcie inwestycji głównej nie zostało zdefiniowane w ustawie. Z kolei poprzez inwestycję uzupełniającą, zdefiniowaną w art. 2 pkt 5a u.p.z.p., należy rozumieć inwestycje w zakresie m.in. sieci uzbrojenia terenu, dróg publicznych, szkół, obiektów sportu i rekreacji, terenów zieleni publicznej,

---

<sup>2</sup> Szerzej o planie ogólnym w artykule: Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Jak wpłynie na OZE i atom? (www 5).

<sup>3</sup> Więcej informacji można znaleźć w artykule: Reforma w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. We wrześniu 2023 ustawa weszła w życie (www 2).



obiektów budowlanych przeznaczonych na działalność handlową lub usługową, o ile będą służyły obsłudze inwestycji głównej.

Nowelizacja u.p.z.p. wprowadza istotne zmiany w wydawaniu decyzji o warunkach zabudowy. W nowym układzie prawnym decyzje o warunkach zabudowy (dalej: WZ) będą mogły być wydawane wyłącznie na obszarach uzupełnienia zabudowy w miejscach wyznaczonych w planie ogólnym i w oparciu o parametry w nim zawarte. Nowe decyzje WZ będą ważne przez 5 lat od dnia, w którym staną się ostateczne. Tyle czasu inwestor będzie miał na uzyskanie np. pozwolenia na budowę czy też rozpoczęcie realizacji inwestycji<sup>4</sup>. Przepisy te oznaczają, że możliwości wydawania decyzji WZ będą bardziej ograniczone, niż było to do tej pory. Brak na danym terenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego oznaczał dotychczas możliwość wydania dla takiego terenu decyzji WZ. Zmiany ustawy zakładają, iż wydawanie decyzji WZ będzie możliwe wyłącznie w momencie zgodności z zapisami planu ogólnego gminy oraz będą mogły być wydawane tylko dla określonych w planie ogólnym terenów<sup>5</sup>.

Kolejnym nowym rozwiązaniem jest uruchomienie Rejestru Urbanistycznego jako systemu teleinformatycznego, nieodpłatnego i dostępnego dla wszystkich zainteresowanych prowadzonego online. System ten ma być źródłem informacji i danych planistycznych. Samorządy będą zobowiązane zamieszczać tam bardzo wiele danych związanych z planowaniem przestrzennym<sup>6</sup>. Znajdą się tam m.in. dokumenty powstające w trakcie sporządzania aktów planistycznych, raporty z konsultacji społecznych, decyzje administracyjne związane z planowaniem przestrzennym, rozstrzygnięcia organów nadzoru itp.

Cały rozdział 1a u.p.z.p. został poświęcony partycypacji społecznej. Zastosowane uproszczenia odnoszą się m.in. do możliwości składania uwag w ramach konsultacji drogą elektroniczną. Dodatkowo sposoby, miejsca i terminy prowadzenia konsultacji społecznych trzeba będzie ustalać tak, żeby, jak największa liczba zainteresowanych mogła w nich uczestniczyć, czyli m.in. po godzinach pracy czy w miejscach przystosowanych do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami<sup>7</sup>. Konsultacje społeczne będą obejmować nie tylko zbieranie uwag, lecz również organizowanie różnego rodzaju wydarzeń np. spotkania otwarte, panele eksperckie, warsztaty, spotkania plenerowe lub spacer studyjne, zorga-

---

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Szerzej o zmianach w artykule: Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Jak wpłynie na OZE i atom? (www 5).

<sup>6</sup> Szerzej o zagadnieniu w artykule: Plan ogólny wszedł w życie. Przedstawiamy najważniejsze zmiany w nowych przepisach (www 4).

<sup>7</sup> Tamże.

nizowane na obszarze objętym planem, ankiety i wywiady, prowadzone punkty konsultacyjne.

Podsumowując, w rozdziale dotyczącym Nowelizacji ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym zostały omówione tylko najważniejsze zmiany, które zostaną wprowadzone dzięki tej nowelizacji. Gminy są zobligowane do sporządzenia planów ogólnych w terminie do końca 2025 roku. Dyskusje wokół tematu wprowadzenia zupełnie nowych narzędzi planistycznych zwracają uwagę, iż gminy nie zdążą opracować wymaganych ustawą dokumentów tak, aby były one przygotowane rzetelnie i w konsultacji z mieszkańcami. Ponadto poważnym problemem może się okazać zbyt mała liczba urbanistów, którzy będą opracowywać plany, a tym samym popyt na usługi w krótkim czasie spowoduje wzrost stawek cen pracy urbanistów<sup>8</sup>.

#### **4. Przegląd obecnej sytuacji kilku wybranych obszarów miasta Krakowa**

W odniesieniu do tematyki zagospodarowania przestrzennego w koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz przepisów nowelizacji u.p.z.p. wybrano dwa przykłady inwestycji i przestrzeni publicznych jako "ciekawych" z tego punktu widzenia.

Obecnie w Krakowie można zauważyć postępujące zjawisko tzw. „betonozy”. Dla przykładu prezentacja zabytkowego lotniska w krakowskich Czyżynach. Teren ten jest otoczony blokowiskami. Symbolem betonowania Krakowa jest powstałe w pobliżu dawnego pasa startowego osiedle Avia. Ponadto, mimo, iż zachodnia część pasa lotniska i jego otoczenie zostały wpisane do rejestru zabytków, to na tym obszarze powstało Małopolskie Centrum Nauki Cogiteon, a Politechnika Krakowska planuje tam budowę 3 akademików. Chociaż władze uczelni zapewniają, że wokół nowo powstałych obiektów zostanie dużo terenów zielonych i rekreacyjnych dostępnych dla wszystkich, to temat ten nadal wzbudza kontrowersje. Inny pomysł zagospodarowania przestrzeni dawnego lotniska w Czyżynach przedstawił pewien dziennikarz Gazety Krakowskiej, porównując sytuację Krakowa do spektakularnej metamorfozy ogromnej przestrzeni miejskiej w Szanghaju (www 7). Teren tamtejszego dawnego lotniska, a dokładnie jego pas startowy, został zamieniony w wielki park linearny. Dzięki takim działaniom szara betonowa płyta zmieniła się w jasny, pełen życia ogród, a park ten stał się wizytówką Szanghaju. Został on dostosowany dla wszystkich mieszkańców, poczynając od dzieci po osoby starsze i niepełnosprawne. Między zielonymi alejkami znajdują się chodniki z ławeczkami, ścieżki rowerowe, a także place zabaw

---

<sup>8</sup> Tamże.

dla dzieci. Dobrze zaprojektowane elementy infrastruktury sprzyjają poprawie jakości życia mieszkańców i wzbogacają wygląd przestrzeni publicznej. Dodatkowo tak zaprojektowana przestrzeń zwraca uwagę w kontekście dbania o środowisko i zasady zrównoważonego rozwoju w kontekście zagospodarowania terenu.

Kolejnym "ciekawym" przykładem inwestycji jest blok przy ul. Grottera 34. Jest to typowy przykład patodeweloperki. Realizacja takich inwestycji zakłada budowę na ogromną skalę mieszkań o nadmiernie skompresowanym metrażu, projektowanie lokali o bardzo niefunkcjonalnym rozkładzie, nadmierna koncentracja zabudowy oraz grodzenie osiedli (www 8). W bloku przy ul. Grottera okna sąsiednich mieszkań usytuowane są równolegle do siebie, a ich odległość jest mniejsza niż 2 m. Dostęp do światła w tych mieszkaniach jest znacznie ograniczony, a mała odległość między oknami bloku powoduje, że "widać wszystko, co dzieje się u sąsiadów w mieszkaniu". Dodatkowo powstałe wnęki sprawiają, iż dźwięk łatwo się rozchodzi. Czy tak powinna być zaprojektowana i stworzona przestrzeń mieszkaniowa w odpowiedzi na potrzeby mieszkańców Krakowa? To pytanie nie pozostawia wątpliwości, że przywołana inwestycja nie spełnia warunków, jakich mogliby oczekiwać wynajmujący mieszkania. Innymi przykładami patodeweloperki w Krakowie są m.in. osiedle Dywizjonu 303 pod numerami 20 i 20a (budynki zostały zbudowane kilka metrów od olbrzymiego słupa wysokiego napięcia), tzw. Krakowska Matrioszka przy ul. Centralnej 57 czy osiedle Stańczyka, czyli kawalek Hong Kongu w Krakowie (www 6).

## 5. Zakończenie

Zagospodarowanie przestrzenne, ład przestrzenny i zrównoważony rozwój to trzy fundamentalne pojęcia, które są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają w procesie kształtowania środowiska miejskiego i wiejskiego. Wspólne cele tych koncepcji obejmują tworzenie harmonijnych, funkcjonalnych i estetycznych przestrzeni, które służą mieszkańcom oraz przyczyniają się do ochrony środowiska i długoterminowego dobrobytu społeczno-gospodarczego. Być może wprowadzenie zmian wskazanych w nowelizacji u.p.z.p. będą mogły, chociaż w pewnym stopniu ograniczyć powstawanie takich inwestycji jak zostały omówione wyżej. Nowe przepisy w związku z ograniczeniem wydawania decyzji WZ i wyznaczeniem w planie ogólnym terenów, gdzie taka zgoda będzie mogła być uzyskana, przyczyniają się do większego zwracania uwagi na kwestie zrównoważonego rozwoju w planowaniu, projektowaniu i tworzeniu przestrzeni publicznych oraz zagospodarowania przestrzeni miejskich. Jest to szczególnie ważne także dla poprawy jakości życia mieszkańców miast i większych aglomeracji miejskich. Zagęszczanie przestrzeni wprowadza chaos przestrzenny, co nie

wpisuje się w listę dobrych praktyk, które miasta powinny realizować w celu tworzenia bardziej przyjaznej i atrakcyjnej przestrzeni publicznej.

## Bibliografia

1. Alberti M. & Susskind L. (1996). Managing urban sustainability: an introduction to the special issue. *Environment Impact Assessment Review*, 16(4–6), 213–221.
2. Górski A. S. (2012). Planowanie przestrzenne w Polsce a rozwój zrównoważony. *Handel wewnętrzny*, t. 3. Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju w XXI wieku, 37–42.
3. Hołuj A. (2017). Zmiany funkcjonalno-przestrzenne a działania miasta Krakowa wobec terenów zielonych. *Zarządzanie Publiczne*, 4(40), 415–425.
4. Kudłacz M. (2014). *Zarządzanie rozwojem miast w Polsce. Budowanie atrakcyjności lokalizacyjnej z perspektywy nowoczesnych, wielkomiejskich układów osadniczych*. Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, 85–109.
5. Kudłacz T. (2014). Ekonomiczne aspekty gospodarowania przestrzenią miasta i regionu. Zarys problemu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 12(936).
6. Kurowska T. (2016). Planowanie przestrzenne a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich. *Studia Iuridica Agraria* tom XIV.
7. Mantey D. (2019). *Wzorzec miejskiej przestrzeni publicznej w konfrontacji z podmiejską rzeczywistością*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
8. Mierzejewska L. (2015). *Rozwój zrównoważony w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w Polsce*. Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (nr 257–258), 96–118.
9. Mierzejewska L. & Tölle A. (2018). Towards sustainable spatial development in small and medium-sized cities. Planning aspirations and realities. *Economic and Environmental Studies*, 18(45), 291–311.
10. Niewiadomski Z. (2003). *Charakter prawny miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*. W J. Posłuszny (red.), *Aktualne problemy administracji i prawa administracyjnego*. Przemysł–Rzeszów.
11. Nowak M., Markowski T., Bąkowski T., Lorens P., Blaszkę M., Zachariasz I. & Tokarzewska-Żarna Z. (2022). *Perspektywa prawna i urbanistyczna w planowaniu przestrzennym. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, doi:10.24425/144053
12. Pańko W. (1978). *Własność gruntowa w planowej gospodarce przestrzennej. Studium prawne*, Katowice.
13. Wojciech D. (2019). Dostępność i jakość przestrzeni publicznych w tkance miejskiej wybranych dzielnic Krakowa w kontekście użytkowania ich przez osoby starsze. *Prace Geograficzne*, z. 156, 101–119.
14. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
15. Yanarella E. J. & Levine R. S. (1992). Does sustainable development lead to sustainability. *Futures*, 24(8), 759–774.

16. Zawilińska B. & Hołuj A. (2014). Impact of Protected Areas on the Development of Suburban Areas: the Case of Kraków Metropolitan Area. *European Spatial Research and Policy*, 21(1), 1–19.
17. Zwolak S. (2021). Instytucja ładu przestrzennego w polskim prawie. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio G*, Ius 68(1), 137–158.

## Źródła internetowe

1. www 1: C40 CITIES. (2016). Cities100: Kopenhaga — *Inteligentne sygnalizatory drogowe przyspieszają jazdę na rowerze*. (<https://www.c40.org/pl/case-studies/cities100-copenhagen-smart-traffic-signals-boost-cycling/>) (dostęp: 05.05.2024)
2. www 2: Dybicz R. (2023). *Reforma w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. We wrześniu 2023 ustawa weszła w życie*. (<https://www.muratorplus.pl/biznes/prawo/reforma-w-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-we-wrzesniu-2023-ustawa-weszla-w-zycie-aa-6vnM-3iCw-hmTQ.html#co-zmienia-nowelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym>) (dostęp: 07.05.2024)
3. www 3: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. (2024). *Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym – czy upraszcza procedury planistyczne w gminach?* (<https://frdl.org.pl/opinie-frdl/newelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-czy-upraszcza-procedury-planistyczne-w-gminach>) (dostęp: 06.05.2024)
4. www 4: Józwiak Z. (2023). *Plan ogólny wszedł w życie. Przedstawiamy najważniejsze zmiany w nowych przepisach*. (<https://www.prawo.pl/samorzad/newelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-zmiany,522114.html>) (dostęp: 09.05.2024)
5. www 5: KTO Legal. (2023). *Nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Jak wpłynie na OZE i atom?* ([https://wysokienapiecie.pl/92973-nowelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-jak-wplynie-na-oze-i-atom/#Wybrane\\_zmiany\\_wprowadzone\\_Nowelizacja](https://wysokienapiecie.pl/92973-nowelizacja-ustawy-o-planowaniu-i-zagospodarowaniu-przestrzennym-jak-wplynie-na-oze-i-atom/#Wybrane_zmiany_wprowadzone_Nowelizacja)) (dostęp: 05.05.2024)
6. www 6: LoveKraków.pl. (2022). *Patodeweloperka w Krakowie. Mieszkańcy wybrali „ArchiBubel”* ([https://lovekrakow.pl/aktualnosci/patodeweloperka-w-krakowie-mieszkancy-wybrali-archibubel\\_44725.html](https://lovekrakow.pl/aktualnosci/patodeweloperka-w-krakowie-mieszkancy-wybrali-archibubel_44725.html)) (dostęp: 09.05.2024)
7. www 7: Ogórek P. (2021). *Wielki park na terenie dawnego lotniska w Szanghaju. Tak mógłby wyglądać dawny pas startowy w krakowskich Czyżynach*. (<https://gazetakrakowska.pl/wielki-park-na-terenie-dawnego-lotniska-w-szanghaju-tak-moglby-wygladac-dawny-pas-startowy-w-krakowskich-czyzynach/ar/c1-15387129>) (dostęp: 07.05.2024)
8. www 8: Redakcja (2021). *Patodeweloperka – o co chodzi?* (<https://www.administrator24.info/arttykul/deweloper/249626,patodeweloperka-o-co-chodzi>) (dostęp: 07.05.2024)

## **Rola publicznych terenów zieleni w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta na przykładzie Krakowa**

---

Kinga Kudroń

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Zarządzania

### **1. Wprowadzenie**

W czasach dynamicznego rozwoju urbanizacji i coraz intensywniejszego wykorzystywania przestrzeni miejskich, koncepcja zrównoważonego rozwoju miast staje się nie tylko ideałem, lecz także niezbędną strategią dla zachowania harmonii między człowiekiem a środowiskiem naturalnym. W kontekście tego dążenia do równowagi między potrzebami społecznymi, ekonomicznymi a ekologicznymi, publiczne tereny zieleni odgrywają kluczową rolę.

Przykładem miasta, które podąża ścieżką zrównoważonego rozwoju, jest Kraków – jedno z najstarszych i najpiękniejszych miast Polski, które od lat podejmuje wysiłki na rzecz zachowania równowagi między rozwojem urbanistycznym a ochroną środowiska naturalnego. Publiczne tereny zieleni, takie jak parki, ogrody czy aleje, stanowią istotny element tej równowagi, wpływając zarówno na zdrowie fizyczne mieszkańców, jak i ich dobrostan psychiczny. W niniejszym rozdziale uwagę skupiono na analizie roli publicznych terenów zieleni w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta na przykładzie Krakowa.

Ponadto w rozdziale przedstawiono wyniki przeprowadzonego badania ankietowego wśród mieszkańców. Wyrażone przez nich opinie stanowią cenne źródło informacji, pozwalając na zrozumienie potrzeb i oczekiwań społeczności w kontekście terenów zieleni. Analizie zostały poddane kluczowe wyniki badania ankietowego, w zakresie preferencji i oczekiwań mieszkańców Krakowa względem terenów zieleni. To zagłębienie się w głosy społeczności pozwoliło lepiej zrozumieć, jakie korzyści przynoszą publiczne tereny zieleni oraz jakie wyzwania stoją przed miastem w kontekście ich zrównoważonego rozwoju.

## 2. Koncepcja zrównoważonego rozwoju miasta

W dzisiejszych czasach coraz bardziej istotnym kierunkiem we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności staje się rozwój zrównoważony. Koncepcja rozwoju zrównoważonego, choć formalnie sformułowana w latach 80. XX wieku, ma korzenie sięgające wcześniejszych czasów. Potrzeba jej rozważania narodziła się od momentu, gdy zaczęto dostrzegać negatywne skutki działalności człowieka na środowisko naturalne, głównie spowodowane uprzemysłowieniem i urbanizacją. Rozpoznanie szkód w środowisku, które miały wpływ na zdrowie ludzi oraz na stabilność gospodarczą, wymusiło zmianę sposobu myślenia o procesach rozwoju społecznego (Rzeńca, 2016, s. 50).

Zrównoważony, trwały rozwój przede wszystkim oznacza rozsądne, ekonomiczne i efektywne zarządzanie zasobami. Często postrzegany jest jako troska o środowisko naturalne, jednak jego istota leży głębiej – w potrzebie rozważnego dbania o fundamentalne zasoby umożliwiające rozwój społeczeństw. Postulaty proekologiczne są więc jednym z elementów tego szerszego kontekstu, który opiera się na racjonalnym podejściu do gospodarki zasobami, nie tylko naturalnymi, ale także ekonomicznymi i społecznymi (Stangel, 2013, s. 18–19).

Od lat 90. XX wieku zauważalne jest aktywne wprowadzanie tej koncepcji w obszarach miejskich. Ze względu na zróżnicowane działania, szeroki zakres interakcji między ludźmi oraz różnorodne aspekty środowiska, miasta stanowią istotny, chociaż wymagający obszar stosowania zasad tej koncepcji. Pomimo trudności, właśnie w miastach istnieje pilna potrzeba zrównoważonego rozwoju (Rzeńca, 2016, s. 52).

W szczególności w obszarach miejskich, czyli w kompleksowym układzie ekologiczno-społeczno-gospodarczym, zaburzenie równowagi jednego elementu, na przykład środowiska, prowadzi do naruszenia równowagi innych, takich jak gospodarka i społeczeństwo. Wzajemne oddziaływanie działa także w drugą stronę – pogorszenie stanu gospodarki i społeczeństwa prowadzi do wzrostu presji i dezorganizacji w obszarze środowiska. Kluczowym aspektem jest zatem ustalenie klarownych ram i wytycznych dla polityki rozwoju (Domański, 2012, s. 225–226).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma wielopłaszczyznowy charakter, szczególnie w kontekście wyzwań stojących przed miastami. Z uwagi na różnorodność poszczególnych miast oraz dynamiczne procesy rozwoju obecne we współczesnym świecie, trudno jest narzucić jednolity i uniwersalny model zrównoważonego rozwoju miast. Istnieje wiele różnych koncepcji dotyczących rozwoju miast zgodnych z zasadami wskazanej idei, co podkreśla potrzebę poszukiwania optymalnych rozwiązań dopasowanych do konkret-



nych warunków (Rzeńca, 2016, s. 56). Głównym celem rozwoju społeczno-gospodarczego miast jest osiągnięcie zwiększenia dobrobytu, który dotychczas był identyfikowany głównie poprzez wzrost dochodów. Również w przypadku rozwoju zrównoważonego, głównym celem jest poprawa dobrobytu, ale pojęcie to jest rozumiane w znacznie szerszym kontekście jako poprawa jakości życia mieszkańców. Aby zrealizować ten sformułowany cel, konieczne jest określenie i dążenie do osiągnięcia celów cząstkowych, które powinny być realizowane równocześnie. Obejmują one różnorodne obszary, takie jak (Kiełczewski, 2004, s. 31):

- cele ekologiczne – zachowanie różnorodności biologicznej, ochrona ekosystemów, promowanie przyjaznych środowisku metod produkcji, dbanie o równowagę między człowiekiem a naturą;
- cele ekonomiczne – zwiększenie dobrobytu, poprawa dostępności dóbr i usług oraz utrzymanie stabilnego wzrostu gospodarczego;
- cele społeczne – zapewnienie dostępu do ważnych dóbr, zaspokojenie podstawowych potrzeb, zmniejszenie zjawiska biedy, ochrona różnorodności kulturowej, stabilność instytucji, równość społeczna, aktywny udział w życiu społecznym i politycznym;
- cele psychologiczne – osiągnięcie równowagi między dobrobytem materialnym a niematerialnymi.

Dostosowanie miasta do współczesnych wyzwań wymaga kompleksowego podejścia, uwzględniającego aspekty społeczne, ekonomiczne, ekologiczne oraz organizacyjne. Oznacza to, że rozwój miasta musi opierać się na holistycznym podejściu, uwzględniającym różnorodne czynniki, od potrzeb społecznych i ekonomicznych po ochronę środowiska naturalnego oraz efektywne funkcjonowanie struktur miejskich i instytucji. Obejmuje on utrzymanie względnej harmonii pomiędzy sferą gospodarczą, przestrzenną i społeczną. Celuje w polepszenie funkcjonalności miasta na dłuższą metę, zapewniając dynamiczny rozwój gospodarczy, przy jednoczesnym ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko. Wymaga to edukacji społeczeństwa i inwestycji w infrastrukturę, aby zmienić zachowania ludzi na bardziej świadome i zrównoważone oraz osiągnąć społeczne porozumienie w kwestii przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju (Kiełczewski, 2004, s. 94–95).

### **3. Publiczne tereny zielone – aspekt teoretyczny**

Obszary zielone w mieście stają się coraz istotniejsze w procesie planowania urbanistycznego, gdyż nadają niepowtarzalny charakter danemu miejscu i znacząco wpływają na jakość życia mieszkańców. Obecnie, zieleń jest integralną



częścią struktury miejskiej. Społeczeństwo coraz bardziej pragnie zamieszkiwać obszary otoczone zielenią. Ten trend wykorzystywany jest przez deweloperów, którzy sprzedają nieruchomości znajdujące się w pobliżu parków, ponieważ ceny takich mieszkań są wysokie, a popyt na nie stale rośnie (Chojecka, 2014, s. 49). Wzrost zapotrzebowania na obszary zielone w miastach jest głównie rezultatem rosnącej gęstości zabudowy. W miarę zwiększania się liczby budynków i jednostek mieszkalnych, rośnie również potrzeba dostępu do terenów zielonych. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w przypadku miast o wysokiej gęstości zabudowy, gdzie zieleń pełni kluczową rolę w zaspokajaniu różnorodnych potrzeb społecznych. Im bardziej intensywna jest urbanizacja, tym istotniejsze staje się korzystanie z zieleni, która nie tylko poprawia jakość życia, ale również pełni różnorodne funkcje, takie jak miejsce rekreacji, ochrona środowiska czy poprawa zdrowia psychicznego mieszkańców (Haase & Wolff, 2019, s. 1–2).

Według ustawowej definicji tereny zieleni definiuje się jako „tereny wraz z infrastrukturą techniczną i budynkami funkcjonalnie z nimi związanymi, pokryte roślinnością, znajdujące się w granicach wsi o zwartej zabudowie lub miast, pełniące funkcje estetyczne, rekreacyjne, zdrowotne lub osłonowe, a w szczególności parki, zieleńce, promenady, bulwary, ogrody botaniczne, zoologiczne, jordanowskie i zabytkowe oraz cmentarze, a także zieleń towarzyszącą ulicom, placom, zabytkowym fortyfikacjom, budynkom, składowiskom, lotniskom oraz obiektom kolejowym i przemysłowym” (Dz.U. z 2004 r., nr 92, poz. 880, art. 5, ust. 21). Można zatem zauważyć, że obszary zielone są opisywane jako obszary o wspólnych właściwościach, które obejmują różnorodne funkcje i rodzaje tych obszarów. Zgodnie z tymi regulacjami, tereny zielone pełnią różnorodne role, takie jak zapewnianie możliwości rekreacyjnych, ochronę ekosystemów, miejsca do wypoczynku oraz korzyści zdrowotne dla społeczeństwa (Chojecka, 2014, s. 52). Analizując kategorie obszarów zielonych i badając ich definicje, można stwierdzić, że takie publiczne przestrzenie pełnią następujące funkcje: społeczną (rekreacyjno-wypoczynkową), ekologiczno-ochronną, zdrowotną, estetyczną oraz ekonomiczną.

W kontekście społecznych funkcji terenów zielonych istnieje kilka istotnych cech decydujących o ich roli i znaczeniu dla społeczeństwa. Tereny zielone to nie tylko miejsca do rekreacji, ale także przestrzenie publiczne, gdzie ludzie odpoczywają i integrują się społecznie. Stanowią ucieczkę od miejskiego zgiełku oraz miejsce różnorodnych wydarzeń kulturalnych. Są dostępne dla wszystkich grup wiekowych i pełnią funkcję dydaktyczną, pozwalającą na poznanie przyrody. Zapewniają też bezpieczne ścieżki dla pieszych i rowerzystów. Przez swoje właściwości, tereny zielone mają także wpływ na zdrowie, nastrój i rozwój

fizyczny ludzi, pełniąc rolę regulatora tychże aspektów (Dubiel, 2018, s. 38). Roślinność miejska chroni ludzi przed zanieczyszczeniem powietrza, działaniem wiatru i nadmiernym nasłonecznieniem, poprawiając również wilgotność powietrza i kondycję gleby. To istotne dla zdrowia mikroklimat, który wpływa pozytywnie na zdrowie psychiczne i fizyczne mieszkańców miast poprzez relaksujący kontakt z naturą po dniu pełnym pracy. Zieleń wpływa korzystnie na zdrowie psychiczne i fizyczne, pełniąc zatem kluczową rolę w dziedzinie zdrowia publicznego (Chojecka, 2014, s. 53).

Przyrodnicze aspekty miejskiego otoczenia odgrywają niebagatelne role, wpływając zarówno na ekosystemy, jak i samopoczucie społeczności miejskiej. Zieleń miejska, będąc formą ochrony przyrody, spełnia istotną funkcję w utrzymaniu bioróżnorodności w środowisku miejskim. Jej obecność nie tylko wspiera różnorodność gatunków roślin, ale również stanowi schronienie dla licznych form życia. Jednak rola zieleni miejskiej wychodzi poza aspekt czysto biologiczny – podnosi świadomość ekologiczną mieszkańców, zachęcając ich do dbania o środowisko. Ponadto, zieleń miejska przynosi również praktyczne korzyści: zmniejsza wahania temperatury, produkuje tlen, ogranicza prędkość wiatru, poprawia klimat miejski i przeciwdziała zanieczyszczeniom powietrza, tworząc przyjazne warunki do życia, tworząc przestrzeń sprzyjającą harmonijnemu współżyciu z przyrodą (Dubiel, 2018, s. 38).

Funkcja estetyczna zieleni w kontekście urbanistyki i planowania miejskiego ma głównie na celu nadanie miastu unikalnego charakteru. Poprawnie rozplanowane obszary zielone nie tylko podkreślają architekturę danego miejsca, ale także stanowią dopełnienie ogólnego krajobrazu terenu. Dodatkowo, zmieniając swój wygląd w zależności od pór roku, zieleń dodaje różnorodności i urozmaicenia wizualnego aspektu danej przestrzeni. Kluczowym aspektem estetyki zieleni jest również jej zdolność do zakrywania elementów nieatrakcyjnych, np. roślinność zaprojektowana do redukcji hałasu może poprawić wygląd istniejących ekranów dźwiękochłonnych (Czachowska, 2013, s. 53). Z kolei rośliny pnące się po budynkach mogą zasłaniać brzydką architekturę, nadając miejscu dodatkowego uroku estetycznego.

Wśród aspektów ekonomicznych można wyróżnić kilka istotnych funkcji. Po pierwsze, istnieje wpływ na dochody gminy z tytułu podatku od nieruchomości, co stanowi istotny składnik budżetu lokalnego (Cellmer, 2011, s. 13; Panduro & Veie, 2013, s. 119–120). Ponadto, istotne jest budowanie pozytywnego wizerunku miasta, co może przyciągać nowych mieszkańców i inwestorów. Obszary zielone mają znaczący wpływ na wartość nieruchomości oraz mogą być czynnikiem decydującym o zatrzymaniu dotychczasowych mieszkańców oraz

przyciągnięciu nowych. Przy wyborze miejsca zamieszkania, ludzie często biorą pod uwagę bliskość terenów zieleni miejskiej, obok istniejącej infrastruktury komunikacyjnej i społecznej (Maksymiuk, 2005, s. 154). Dobrze utrzymany i atrakcyjny system terenów zielonych może przyczynić się do zwiększenia dochodów z turystyki, zarówno bezpośrednio, poprzez wydatki turystów, jak i pośrednio, poprzez generowanie pozytywnego wizerunku miasta, co przyciąga kolejnych odwiedzających (Anielska, 2019, s. 62).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju przestrzeni publicznej jest uwzględniona w Nowej Karcie Ateńskiej. Dokument ten podkreśla, że planowanie przestrzenne jest kluczowe dla tworzenia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego zarządzania przestrzenią. Przestrzeń publiczna, będąc ograniczonym zasobem, wymaga umiejętnego gospodarowania ze względu na rosnące zapotrzebowanie (Nowa Karta Ateńska, 2003, s. 24).

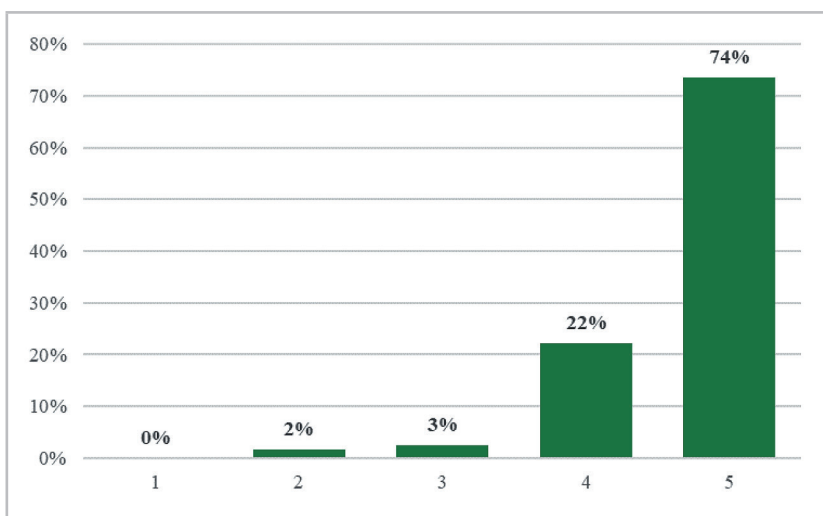
Innowacyjnym podejściem do zrównoważonego rozwoju miast jest promowanie miast zielonych. Już w XIX wieku dostrzeżono znaczenie terenów zielonych dla życia miejskiego. Ebenezer Howard, prekursor miast-ogrodów, w *Garden Cities of Tomorrow* opisał zarządzanie przestrzenią miejską oddaloną o ok. 50 km od dużych aglomeracji przemysłowych. Jego plan zakładał zielone pasy ochronne i centralny park miejski. Koncepcja miasta-ogrodu łączyła zalety miasta i wsi, tworząc niezależne osiedla (Szczepańska, 2011, s. 78–79). Omawiana koncepcja ewoluowała, obecnie oznaczając transformację zanieczyszczonych miast w ekologiczne i zielone miejsca. Miasto zielone stanowi integralny element zrównoważonego rozwoju, wskazując na kompleksowe działania proekologiczne i odniesienie do zieleni miejskiej. Powrót do idei miasta ogrodu może stanowić swoiste remedium na postępującą urbanizację oraz związane z nią problemy środowiskowe (Szczepańska, 2011, s. 87–88). Przywołanie koncepcji miasta zielonego w oparciu o idee Howarda niekoniecznie oznacza dosłowne odtworzenie utopijnego modelu miasta. Zamiast tego, można skoncentrować się na identyfikowaniu pozytywnych cech, które powinny być brane pod uwagę podczas planowania i odnawiania obszarów miejskich. Przyjęcie podejścia do zielonej rewitalizacji powinno obejmować proste, wygodne i przyjazne dla środowiska rozwiązania (Hulicka, 2015, s. 75).

#### **4. Rola publicznych terenów zielonych w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta – perspektywa mieszkańców w Krakowa**

W celu analizy opinii mieszkańców Krakowa względem publicznych terenów zielonych zastosowano metodę ilościową posługując się internetowym,

anonimowym kwestionariuszem ankiety. Formularz zawierał 8 pytań zamkniętych, jedno pytanie otwarte oraz metryczkę. W kwietniu 2024 roku zostało przeprowadzone badanie ankietowe, w którym udział wzięło 117 osób. Badanie zostało przeprowadzone wśród 70 kobiet i 47 mężczyzn, o zróżnicowanym poziomie wykształcenia i statusie zawodowym.

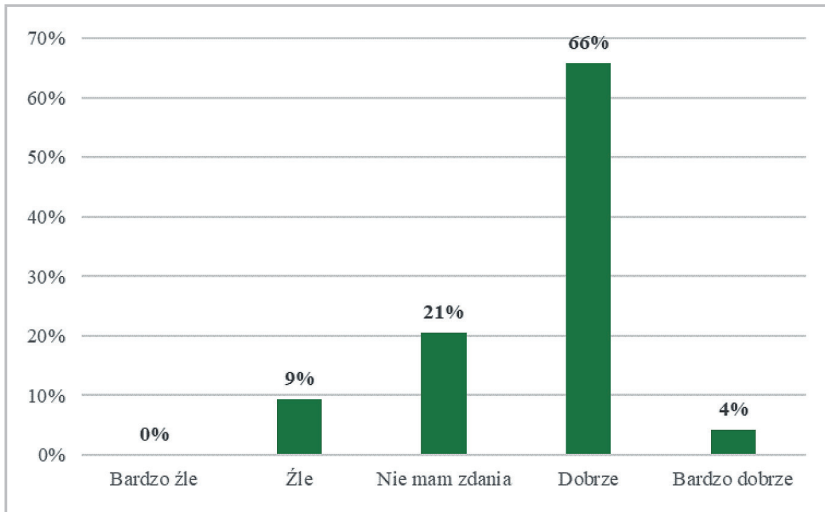
Tereny zielone pełnią różnorodne funkcje, co wynika z analizy odpowiedzi młodych mieszkańców Krakowa dotyczących znaczenia tych obszarów. Dane wskazują, że dla znacznej większości z nich, bo aż 74%, tereny zielone mają kluczowe znaczenie, natomiast dla 22% ankietowanych są one istotne. Tylko dla 1% respondentów publiczne tereny zielone mają marginalne znaczenie (zob. rysunek 15.1).



Rysunek 15.1. Znaczenie publicznych terenów zielonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

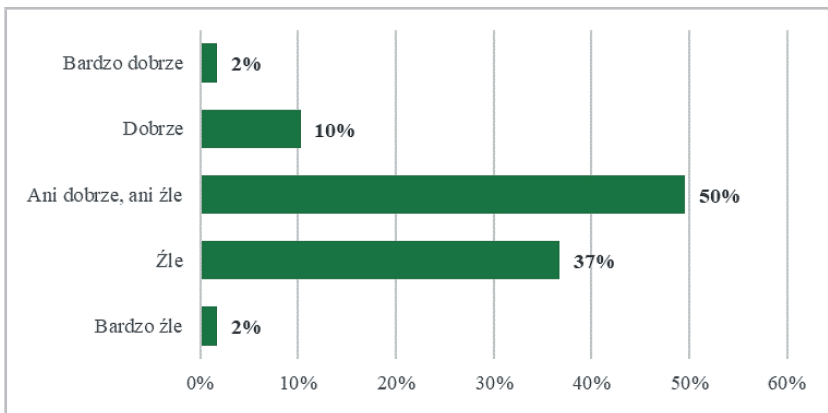
Biorąc pod uwagę stan oraz strukturę terenów zielonych w Krakowie, takich jak parki, skwery i zieleńce, większość ankietowanych wyraża pozytywną opinię na ich temat. Aż 66% ocenia je jako dobre, a dodatkowe 4% jako bardzo dobre. Jednakże 24 osoby nie wyraziły jednoznacznej opinii, co stanowi 21% udzielonych odpowiedzi. Natomiast 9% respondentów negatywnie oceniło stan krakowskiej zieleni (zob. rysunek 15.2).



Rysunek 15.2. Ocena stanu terenów zielonych w Krakowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

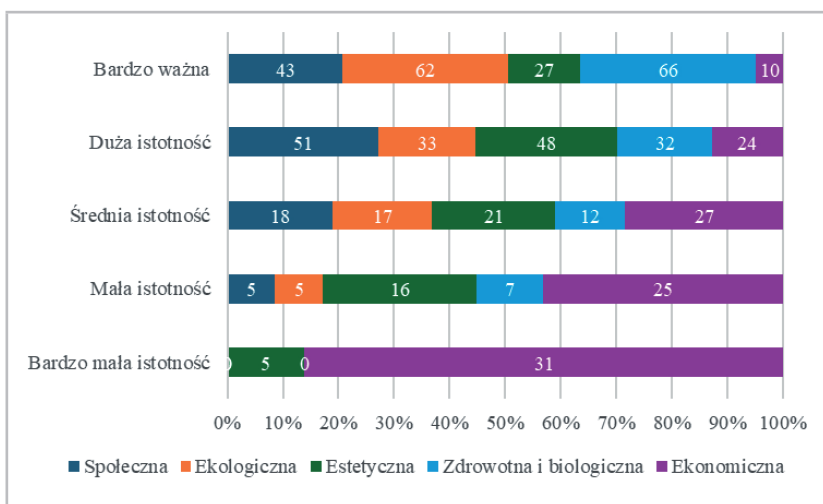
Interesującym spostrzeżeniem jest to, że podczas pytania mieszkańców Krakowa o proporcję terenów zielonych w stosunku do terenów zabudowanych, co drugi ankietowany wybierał opcję „ani dobrze ani źle”. Drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią było „źle”, co zadeklarowało 37% respondentów. Tylko 12% pozytywnie oceniło ilość terenów zielonych w stosunku do terenów zabudowanych (zob. rysunek 15.3).



Rysunek 15.3. Ocena ilości terenów zielonych w Krakowie w stosunku do terenów zabudowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

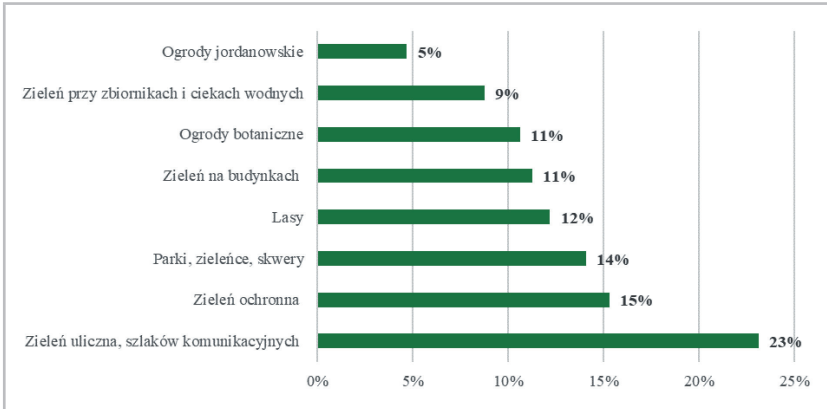
Jak zauważono w części teoretycznej, zieleń pełni szereg różnorodnych funkcji. Co ciekawe, co drugi badany wskazał, że do najbardziej istotnych zadań terenów zielonych należy funkcja zdrowotna i biologiczna, objawiająca się m.in. poprzez ochronę przed hałasem, oraz funkcja ekologiczna, widziana m.in. w możliwości zacienienia. Respondenci dodatkowo zaznaczyli, że tereny zielone pełnią istotną funkcję społeczną, zapewniając przestrzeń do wypoczynku. Natomiast funkcja estetyczna (zrozumiana jako wpływ na wygląd miasta) oraz ekonomiczna (czyli gotowość do płacenia wyższych cen za nieruchomości otoczone zielenią) zostały uznane za najmniej istotne (zob. rysunek 15.4).



Rysunek 15.4. Ocena znaczenia poszczególnych funkcji zieleni według respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

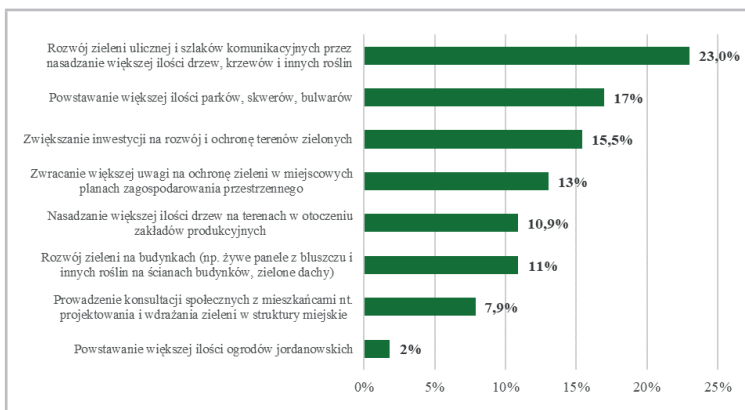
Młodzi mieszkańcy zgodnie wskazali, że w Krakowie najbardziej brakuje zieleni ulicznej, szlaków komunikacyjnych, czyli elementów krajobrazu takich jak trawniki, niskie żywopłoty przy torowiskach tramwajowych i drzewa przy chodnikach – łącznie 23% udzielonych odpowiedzi. Dodatkowo, respondenci zaznaczyli potrzebę większej ilości zieleni ochronnej, czyli obszarów zielonych umieszczonych w sąsiedztwie zakładów produkcyjnych, które mogą negatywnie wpływać na środowisko i zdrowie ludzi – to stanowiło 15% odpowiedzi. Niebagatelne było także postulowane zapotrzebowanie na więcej parków, zieleńców i skwerków – 14%. Ponadto, ankietowani wyrazili zainteresowanie zwiększeniem liczby lasów, zieleńców na dachach budynków, ogrodów botanicznych oraz zieleni przy zbiornikach wodnych i ciekach (zob. rysunek 15.5).



Rysunek 15.5. Deficytowe rodzaje terenów zielonych wskazane przez ankieterowanych

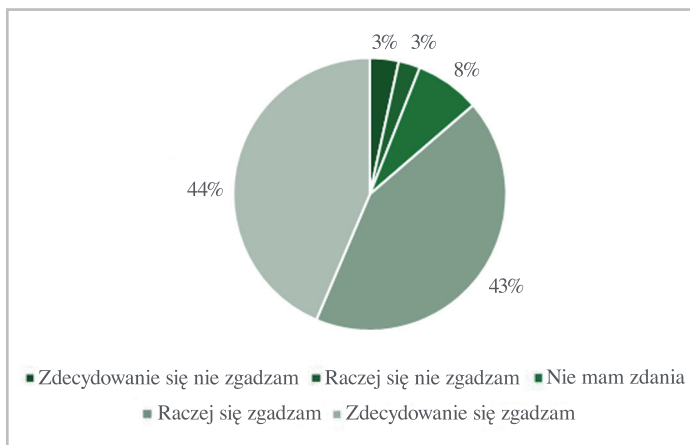
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Mieszkańcy Krakowa są świadomi znaczenia publicznych terenów zielonych i wyrażają przez to swoje oczekiwania, co do rozwoju tych obszarów. Najczęściej zgłaszanymi postulatami są zwiększenie zieleni ulicznej i szlaków komunikacyjnych poprzez nasadzenie większej ilości drzew, krzewów i roślin oraz tworzenie więcej parków, skwerów i bulwarów. Inne istotne oczekiwania, to zwiększenie inwestycji w rozwój i ochronę terenów zielonych oraz większa uwaga na ochronę zieleni w lokalnych planach zagospodarowania przestrzennego. Mieszkańcy również oczekują większej liczby obszarów zieleni ochronnej oraz zielonych rozwiązań na budynkach. Chociaż istnieje potrzeba przeprowadzania konsultacji społecznych z mieszkańcami w kwestii projektowania i wdrażania zieleni miejskiej, jest to oczekiwanie wyrażane przez niewielki odsetek respondentów, stanowiący mniej niż 8% wszystkich odpowiedzi (zob. rysunek 15.6).



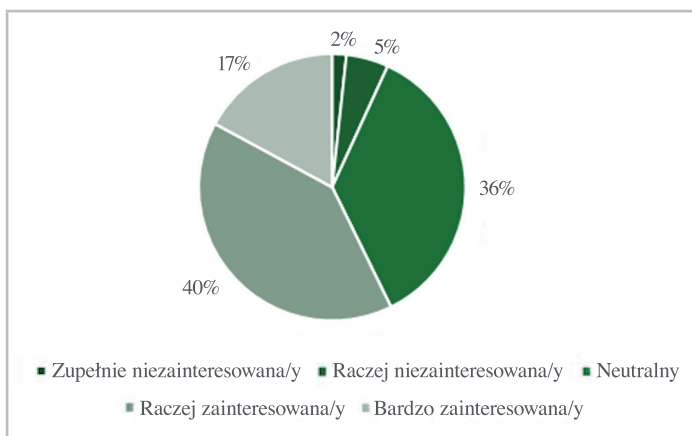
Rysunek 15.6. Oczekiwania dotyczące rozwoju terenów zielonych w Krakowie w najbliższych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.



Rysunek 15.7a. Ocena większego udziału mieszkańców w podejmowaniu decyzji dotyczących terenów zielonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.



Rysunek 15.7b. Zainteresowanie mieszkańców możliwością partycypacji w decyzjach dotyczących kształtowania terenów zielonych w Krakowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Warto zwrócić uwagę na ciekawą obserwację: aż 87% ankietowanych podkreśla, że mieszkańcy powinni mieć większy wpływ na decyzje dotyczące terenów zielonych. Jednak, gdy zapytano ich, czy chcieliby brać udział w procesach decyzyjnych dotyczących kształtowania tych obszarów w Krakowie, odpowiedzi nie były już tak jednoznaczne. Zaledwie 67 ankietowanych (co stanowi 57% wszystkich respondentów) wyraziło chęć uczestnictwa w wydarzeniach dotyczących kształtowania terenów zielonych w Krakowie (zob. rysunek 15.7a i 15.7b).



## 5. Wnioski i podsumowanie

W świetle wyników przeprowadzonych badań można jednoznacznie stwierdzić, że publiczne tereny zieleni odgrywają kluczową rolę w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta, szczególnie na przykładzie Krakowa. Badani mieszkańcy tego miasta wyrazili silne zaangażowanie w sprawy dotyczące zieleni miejskiej oraz jego dalszego rozwoju. Choć ogólnie ocenili stan i strukturę istniejących terenów zieleni pozytywnie, dostrzegają jednocześnie braki, zwłaszcza w zakresie zieleni ulicznej i ochronnej.

Jasne jest, że społeczność Krakowa oczekuje konkretnych działań w najbliższych latach, mających na celu zwiększenie obecności tych form zieleni w przestrzeni miejskiej. Wielu mieszkańców wyraża także gotowość do aktywnego uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji dotyczących kształtowania terenów zieleni. Ich głos stanowi istotny element budowy lepszego, bardziej zrównoważonego środowiska miejskiego.

W kontekście dążeń do zrównoważonego rozwoju miasta, należy więc zwrócić uwagę na potrzeby i oczekiwania mieszkańców oraz aktywnie zaangażować ich w procesy planowania i podejmowania decyzji dotyczących terenów zieleni. Tylko w ten sposób można stworzyć miejskie przestrzenie, które będą sprzyjać zdrowiu, jakości życia oraz harmonijnemu rozwojowi społeczności lokalnej.

## Bibliografia

1. Anielska, K. (2019). Rola terenów zieleni miejskiej w zrównoważonym rozwoju miasta na przykładzie Nowej Huty, *Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 1(45), 59–76.
2. Cellmer, R. (2011). Spatial Analysis of the Effect of Noise on the Prices and Value of Residential Real Estate, *Geomatics and Environmental Engineerin*, 5(4), 13–28.
3. Chojecka, A. (2014). Znaczenie terenów zielonych w przestrzeni publicznej oraz ich wpływ na jakość życia miejskiego, *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 1(9).
4. Czachowska, A. (2013). Zielone miasta – w stronę przyszłości! (w:) Chojecka, A., Znaczenie terenów zielonych w przestrzeni publicznej oraz ich wpływ na jakość życia miejskiego, *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 1(9), 48–54.
5. Domański, R. (2012). Ewolucyjna gospodarka przestrzenna, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 225–226.
6. Dubiel, B. (2018). Rola terenów zielonych w zrównoważonym rozwoju miast w woj. Śląskim, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 527, 36–44.
7. Haase, D., Wolff, M. (2019). Mediating Sustainability and Liveability – Turning Points of Green Space Supply in European Cities, *Frontiers in Environmental Science*, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2019.00061/full> (12.05.2024)

8. Hulicka, A. (2015). Miasto zielone – miasto zrównoważone. Sposoby kształtowania miejskich terenów zieleni w nawiązaniu do idei Green City, *Prace Geograficzne*, 141, 73–85.
9. Kielczewski, D. (2004). Konsumpcja a perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju, Wydaw. Uniwersytetu Białostockiego, Białystok.
10. Maksymiuk, G. (2005). Rozwój terenów zieleni miejskiej – wspomaganie czy ograniczanie w przyrodniczej rewitalizacji miasta, „Teki Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych Polskiej Akademii Nauk Oddział w Lublinie”, 1, 149–156.
11. Nowa Karta Ateńska – Wizja miast XXI wieku (20.11.2003), Lizbona.
12. Panduro, T.E. & Veie, K.L. (2013). Classification and Valuation of Urban Green Spaces – A Hedonic House Price Valuation, *Landscape and Urban Planning*, 120, 119–128.
13. Rzeńca, A. (2016). Zrównoważony rozwój miast (w:) EkoMiasto#Środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta, red. Rzeńca, A., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 49–61.
14. Stangel, M. (2013). Kształtowanie współczesnych obszarów miejskich w kontekście zrównoważonego rozwoju, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
15. Szczepańska, M. (2011). Miasto ogród jako przestrzeń zamieszkania, pracy i rekreacji – dawniej i dziś, *Studia Periegetica*, 6, 77–89.
16. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, (Dz. U. z 2004 r., nr 92, poz. 880), art. 5 ust. 21.

## **Transport publiczny w miastach w kontekście zrównoważonego rozwoju. Przypadek miasta Krakowa**

---

**Marcin Burda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji

**Bartosz Babula**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Instytut Ekonomii

### **1. Wprowadzenie**

Transport publiczny nie posiada jednolitej definicji i charakterystyki. Mnogość opcji w jakich może występować oraz sposób w jaki jest realizowany zależny od lokalizacji i celu sprawia, że pojęcie transportu publicznego odnosi się jako transport miejski lub transport zbiorowy (Churski, 2010, p. 17–28). Celem transportu publicznego w ośrodkach jest zurbanizowanych jest możliwości skomunikowania mieszkańca z punktami usług prywatnych jak i publicznych. Komunikacja miejska jest także odpowiedzią na zapotrzebowania transportowe przez poszczególne grupy mieszkańców takie jak osoby starsze i niepełnosprawne (Zadrożny, 2009). Obecnie system transportu w dużych aglomeracjach miejskich jest podstawowym zadaniem władz samorządowych w realizowaniu usług publicznych. Podlega przez to ciągłej ewolucji i wprowadzania nowych standardów w sposobie jego działania (Jackiewicz, Barcik, & Czech, 2010, p. 55–65). Popularność komunikacji publicznej sprawiła, że stała się kluczowym i strategicznym obszarem rozwoju miast. Sprawia to, że jest usługą stale ocenianą pod względem jakości w tym punktualności, infrastruktury i ceny (Starowicz, 2004, p. 29–41).

Przed organizatorami komunikacji miejskiej stoją liczne wyzwania. Najważniejsze z nich to kwestie finansowe. Sprawny i nowoczesny transport publiczny wymaga gigantycznych nakładów pieniężnych. Jednym z najwięk-

szych spółek w Polsce świadcząca usługi w ramach komunikacji jest krakowska spółka MPK S.A. Aktywa spółki wyliczane są na w roku 2022 wynosiły około 1,5 miliarda złotych, sama spółka rozporządzała wtedy budżetem w wysokości 800 milionów złotych (Wąsowicz, 2023). Jako że spółki realizujące misję transportu publicznego z natury nastawione są na wykonanie zadania publicznego w jak najlepszy sposób, mogą wykazywać straty. Sprawia to, że koszty transportu publicznego dla samorządów rosną każdego roku. Utrzymanie floty komunikacji miejskiej związane jest również z cenami energii. Podczas wybuchu wojny na Ukrainie w 2022 roku i wzrostu cen surowców energetycznych znacząco zwiększyły się koszty utrzymania taboru pojazdów publicznych. Te wydarzenia sprawiają, że pokrycie kosztów komunikacji miejskiej ze sprzedaży biletów w Krakowie wynosiło w 2022 roku 44% (Stec, 2023).

Modernizacja transportu publicznego w miastach to jedna z najważniejszych kwestii dotyczących doktryny zrównoważonego rozwoju i transformacji energetycznej. Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma na celu działania rozwoju infrastruktury uwzględniając potrzeby społeczne a także ochronę środowiska. W kontekście komunikacji miejskiej niskoemisyjne pojazdy transportu zbiorowego mają zastąpić po części spalinowe samochody. W ramach przyspieszenia zmian planuje się poważne zmiany w logistyce miast, jak np. Strefy Czystego Transportu (Huk et al., 2021, p. 107–125). Innym sposobem, który nie wyklucza ruchu samochodowego a zarazem usprawnia ruch komunikacji publicznej, jest rozbudowa buspasów. Buspasy zwiększają prędkości systemu komunikacji miejskiej a także punktualność. Jest to skuteczna forma zachęty mieszkańców do korzystania z komunikacji miejskiej, zamiast ryzyka straty czasu w korkach na drogach przeznaczonych dla samochodów osobowych (Kabus, Brzozowska, & Krakowiak, 2023). Zrównoważony rozwój w transporcie publicznym ma też na celu eliminację szkodliwych czynników jakie generują samochody spalinowe. Są to czynniki ważne ze względu na zdrowie jak emisja spalin i szkodliwych substancji, a także dla komfortu życia jak emisja hałasu (Mielczarek-Mikołajów, 2021, p. 175–176).

Ekologia, w ramach której wprowadza się innowacje do systemu transportu miejskiego, jest kluczowym elementem zrównoważonego rozwoju. Najważniejszym celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych przez tabor obsługujący komunikację miejską. Sprowadza się to do wymiany środków transportu spalinowych na elektryczne lub o napędzie wodorowym. Autobusy elektryczne potrafią podczas hamowania odzyskiwać część energii, a także emitują 70% mniej hałasu niż autobusy spalinowe (Kujda & Pawlak, 2020). Ładowanie baterii autobusów nie wymaga tak dużych stacji ładowania. Kraków jako miasto szybko dostosowujące się do transformacji energetycznej taboru, uruchomił zajezdnie, aby mieć odpowiedni

zasięg do wykonania kursu (Janczarska-Bergel, 2020). Sprawia to, że niskoemisyjne środki transportu mimo krótszego zasięgu, dzięki innowacjom są w stanie zniwelować różnicę zasięgu jazdy w porównaniu do silników spalinowych.

## **2. Porównanie komunikacji miejskiej w Krakowie z rozwiązaniami wybranych miast rankingu Global Transport Index 2023**

### **2.1. Uwagi wstępne**

Porównanie miast stanowi niezwykle interesującą dziedzinę badawczą, pozwalającą na ocenę i analizę różnorodnych aspektów życia miejskiego. W niniejszym rozdziale skoncentrujemy się na porównaniu Krakowa, uznawanego za jedno z najbardziej malowniczych i historycznych miast w Europie Środkowej, z miastami klasyfikowanymi jako najbardziej atrakcyjne na świecie.

Aby dokonać tego porównania, posłużono się prestiżowym rankingiem Global Transport Index 2023 stworzonym przez Williama Russella (Cooper, 2023). Badanie to analizuje systemy transportu publicznego w 19 głównych miastach na całym świecie, uwzględniając takie czynniki jak koszty transportu publicznego, wielkość floty, infrastrukturę metra, dostępność przystanków, udział współdzielonych środków transportu takich jak rowery i hulajnogi elektryczne, oraz liczbę pojazdów elektrycznych na 100 000 mieszkańców.

Jako punkt odniesienia posłuży miasto Paryż, które zajęło pierwsze miejsce w Global Transport Index 2023. Paryż słynie z doskonale rozwiniętej sieci transportu publicznego oraz innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie mobilności miejskiej. Ponadto, aby uzyskać kompleksową perspektywę, dokonamy także porównania z miastem o podobnej gęstości zaludnienia. W tym celu skierujemy nasze spojrzenie na Wiedeń, który jest zbliżony gęstością zaludnienia do Krakowa, a jednocześnie cieszy się renomą jako urokliwe i kulturalne miasto w Europie Środkowej (Versus.com, 2024).

### **2.2. Transport publiczny w Paryżu**

Transport publiczny w Paryżu stanowi istotny węzeł infrastruktury miejskiej, łączącą mieszkańców i turystów z różnymi częściami miasta. Średni koszt biletu, wynoszący zaledwie 1,85 funta, sprawia, że korzystanie z transportu publicznego staje się nie tylko wygodne, ale również ekonomiczne dla każdego. Infrastruktura transportu publicznego w Paryżu jest imponująco rozbudowana. Na przestrzeni miasta znajduje się aż 149 przystanków transportu publicznego na 100 tysięcy mieszkańców, co oznacza, że dostęp do środków komunikacji jest niezwykle łatwy i wygodny. Dodatkowo, liczba 1176 pojazdów transportu publicznego na milion mieszkańców zapewnia płynność i regularność kursów,

nawet w godzinach szczytu. System metra w Paryżu, składający się z 16 tras, jest niezwykle rozbudowany i efektywny. Pozwala on mieszkańcom szybko i sprawnie dotrzeć do każdego zakątka miasta, bez względu na odległość. To niezastąpione narzędzie codziennej mobilności, które znacząco ułatwia życie mieszkańcom Paryża.

Paryż aktywnie promuje ekologiczne formy transportu. Dostępność 15,761 rowerów do wypożyczenia zachęca mieszkańców do korzystania z alternatywnych środków przemieszczania się, redukując tym samym emisję szkodliwych substancji do atmosfery. Dodatkowo, 10 stacji z elektrycznymi hulajnogami stanowi kolejny krok w kierunku zrównoważonej mobilności miejskiej. Wreszcie, rosnąca liczba samochodów elektrycznych na ulicach Paryża, osiągająca 325 pojazdów na 100 tysięcy mieszkańców, stanowi wyraźny sygnał zmiany w kierunku bardziej ekologicznej i zrównoważonej mobilności. Paryż konsekwentnie dąży do ograniczenia negatywnego wpływu transportu na środowisko, co czyni go wzorcowym przykładem dla innych miast na całym świecie.

### 2.3. Transport publiczny w Wiedniu

Transport publiczny w Wiedniu odgrywa kluczową rolę w codziennym życiu mieszkańców, tworząc spójną i efektywną sieć komunikacyjną. Wiedeń, zajmujący 12. miejsce w Global Transport Index, może poszczycić się różnorodnymi innowacjami i wysoką jakością usług transportowych, co przyczynia się do atrakcyjności miasta dla jego mieszkańców i odwiedzających. W centrum uwagi znajduje się przystępność cenowa transportu publicznego. Średni koszt biletu, wynoszący 2,12 funta, jest dostępny dla większości mieszkańców, co sprzyja korzystaniu z komunikacji miejskiej jako wygodnej alternatywy.

Infrastruktura transportu publicznego w Wiedniu rozwija się dynamicznie, z 297 przystankami na 100 tysięcy mieszkańców. To oznacza, że mieszkańcy mają łatwy dostęp do środków transportu, co ułatwia im poruszanie się po mieście bez konieczności długich marszrut. Różnorodność środków transportu zapewnia wygodę podróży. Flota pojazdów transportu publicznego, osiągająca liczbę 1203 na milion mieszkańców, zapewnia odpowiednią częstotliwość kursów i komfort podróży. Mieszkańcy mogą liczyć na regularne i punktualne połączenia, co znacząco ułatwia codzienne podróże. System metra, chociaż mniej rozbudowany niż w niektórych innych europejskich miastach, oferuje wygodne połączenia między różnymi częściami miasta. Pięć linii metra zapewnia skuteczne połączenia, choć z pewnością możliwości rozwoju są jeszcze obecne.

Wiedeń, będąc miastem przyjaznym dla rowerzystów i użytkowników elektrycznych hulajnóg, stawia na alternatywne formy transportu. Chociaż nie ma dostępnych dokładnych danych o liczbie dostępnych rowerów do wypożyczenia,

to trzy stacje z elektrycznymi hulajnogami w mieście sugerują rozwój tego segmentu. Ostatecznie, Wiedeń konsekwentnie dąży do ograniczenia emisji szkodliwych substancji poprzez promowanie samochodów elektrycznych, co widać w liczbie 126 takich pojazdów na 100 tysięcy mieszkańców. To podejście sprawia, że Wiedeń jest jednym z liderów w kwestii zrównoważonej mobilności miejskiej, przyczyniając się do atrakcyjności miasta dla mieszkańców i turystów.

#### 2.4. Transport publiczny w Krakowie

Transport publiczny w Krakowie odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu mobilności mieszkańcom oraz odwiedzającym miasto turystom. Choć Kraków wciąż rozwija swoją infrastrukturę transportową, to już teraz można zauważyć wiele innowacyjnych rozwiązań, które wpływają na komfort podróży i ekologiczność transportu miejskiego.

Średni koszt biletu w Krakowie wynosi 2,41 funta jest konkurencyjny w porównaniu z innymi miastami europejskimi, co sprawia, że transport publiczny jest dostępny dla większości mieszkańców. Mimo że cena ta jest nieco wyższa niż w niektórych innych miastach, to wciąż pozostaje ona na akceptowalnym poziomie. Infrastruktura przystankowa w Krakowie jest dobrze rozwinięta, z 385 przystankami na 100 tysięcy mieszkańców (Pabijan, n.d.). To oznacza, że mieszkańcy mają dostęp do wielu punktów obsługiwanych przez transport publiczny, co ułatwia im podróżowanie po mieście. Flota wszystkich pojazdów, autobusów i tramwajów, osiągająca liczbę 449, przekłada się na 556 pojazdów na milion mieszkańców (Koleje Małopolskie, 2024). Choć ta liczba może wydawać się niższa w porównaniu z innymi miastami, to jednak Kraków stara się zapewnić odpowiednią częstotliwość kursów i wygodę podróży dla pasażerów.

Niestety, Kraków nie posiada systemu metra, niemniej trwają prace nad planem jego budowy. To obiecujący krok w kierunku poprawy infrastruktury transportowej i zwiększenia efektywności komunikacji miejskiej w przyszłości. Alternatywne formy transportu, takie jak rowery miejskie, stają się coraz popularniejsze w Krakowie. Dostępność 1000 rowerów, w tym 500 elektrycznych oraz 4 stacje ładowania dla elektrycznych rowerów, zachęcają mieszkańców do korzystania z bardziej ekologicznych środków transportu (Kraków.pl, 2024).

W kwestii samochodów elektrycznych, Kraków również podąża w kierunku zrównoważonej mobilności. Około 635 elektrycznych samochodów na 100 tysięcy mieszkańców stanowi wyraźny sygnał zmiany w kierunku bardziej ekologicznej formy transportu (Notes from Poland, 2023). Mimo że Kraków stoi przed wyzwaniami związanymi z rozwojem infrastruktury transportowej, to jednak już teraz można dostrzec wiele pozytywnych zmian, które wpływają na jakość życia mieszkańców i atrakcyjność miasta dla turystów.



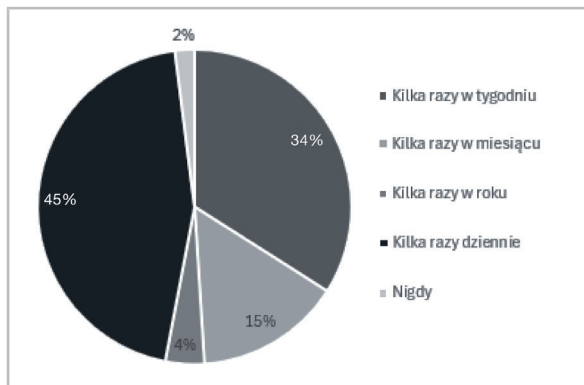
### 3. Badania własne

Celem badań podjętych w pracy jest ocena i propozycja usprawnień zgłoszonych przez mieszkańców odnośnie do funkcjonowania komunikacji miejskiej w Krakowie.

Aby zrealizować postawiony cel, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak często mieszkańcy korzystają z komunikacji miejskiej?
2. Jakie problemy w transporcie publicznym są priorytetowe do rozwiązania?
3. Jakie innowacje są potrzebne do usprawnienia systemu transportu publicznego w Krakowie?
4. Jakie czynniki wpływają na zadowolenie z korzystania z komunikacji miejskiej?

Pytania te korespondują z pytaniami ankietowymi, które zostały zadane mieszkańcom w kwestionariuszu, a ich analiza zostanie przedstawiona poniżej. Badanie było prowadzone między lutym a majem 2024 roku, a ankieta internetowa została przeprowadzona na grupie 106 respondentów grupach wiekowych zamieszkałych w Krakowie i jego okolicach.

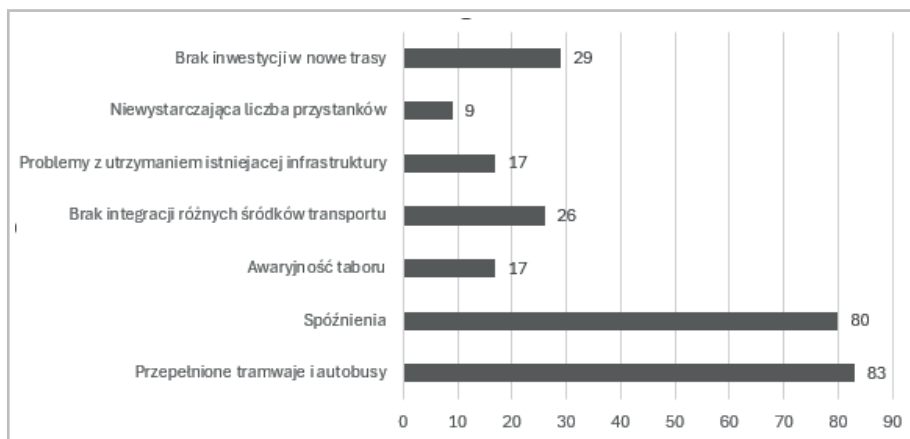


Rysunek 16.1. Częstotliwość korzystania z komunikacji miejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

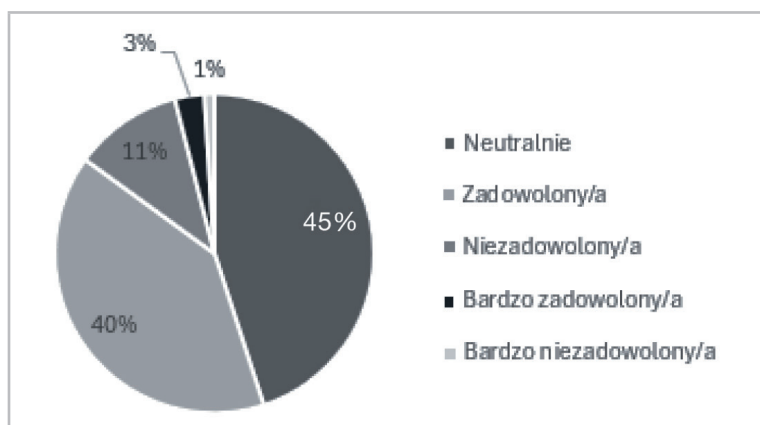
Aż 45% respondentów korzysta z kilka razy dziennie z komunikacji miejskiej w Krakowie. Po dodaniu 34% (rysunek 16.1) badanych, które poruszają się transportem publicznym kilka razy w tygodniu, można stwierdzić, że znacząca większość regularnie korzysta z publicznych usług transportowych. Oznacza to, że w badanej grupie krakowskie środki transportu stanowią dość ważną część funkcjonowania w mieście.





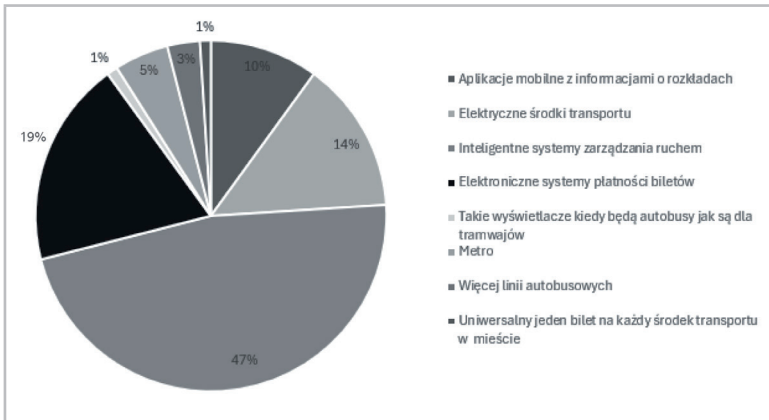
Rysunek 16.2. Najważniejsze niedogodności według mieszkańców w komunikacji miejskiej miasta Krakowa  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Najczęściej wybieraną opcją w problemach jakie powinny zostać rozwiązane w MPK Kraków są opóźnienia i przepełnione środki transportu (rysunek 16.2).



Rysunek 16.3. Poziom satysfakcji z usług komunikacji miejskiej  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

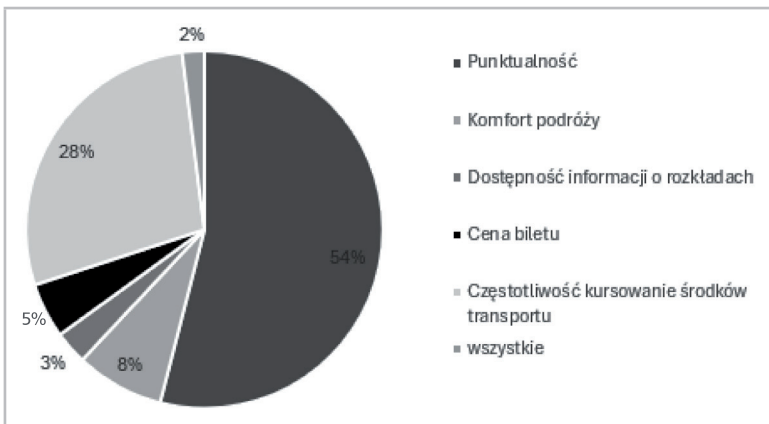
Około 45% ankietowanych jest neutralnie nastawiona do usług świadczonych przez MPK Kraków. Aż 40% jest zadowolona (rysunek 16.3). Kilkukrotna jest też przewaga zadowolonych nad niezadowolonymi. Wyniki te wystawiają dość dobrą ocenę krakowskiemu przewoźnikowi. O ile największa część podchodzi do transportu publicznego jako środka, do którego ma szybko wejść i szybko wysiąść, bez zwracania uwagi na pozytywy i negatywy. To druga największa grupa zadowolonych oznacza, że czują się komfortowo podczas podróży.



Rysunek 16.4. Propozycje innowacji w transporcie publicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W sprawie innowacji respondenci wskazują w 47% na inteligentne systemy zarządzania ruchem. Prawdopodobnie chodzi tu o większą szybkość i mobilność poszczególnych taborów i częstotliwość ich występowania na trasach. Elektroniczny system płatności, który wskazuje 10% respondentów to oprócz płatności aplikacją, płatność kartą w kasownikach biletowych w środku pojazdu (rysunek 16.4). Ten sposób funkcjonuje już w wielu miastach w Polsce oprócz Krakowa. Tyle samo osób wskazało aplikacje mobilne z informacjami o rozkładach. Obecnie istniejące aplikacje muszą być, więc słabo czytelne lub nieintuicyjne dla korzystających.



Rysunek 16.5. Czynniki wpływające na zadowolenie z komunikacji miejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Największa liczba respondentów wskazuje, że punktualność jest czynnikiem, który sprawia, że są zadowoleni z usług transportu publicznego. Liczba ta pokrywa się po części z liczbą ankietowanych, które w pytaniu o innowacjach technologicznych wskazały za ważny dla nich inteligentny system zarządzania ruchem. Podobnie 28% chce zwiększenia częstotliwości kursowania pojazdów na krakowskich trasach. Trzeci największy wynik w pytaniu ma komfort podróży (rysunek 16.5).

#### 4. Wnioski

Analiza danych dotyczących transportu publicznego w Krakowie w porównaniu do miast takich jak Paryż czy Wiedeń pozwala potwierdzić zasadność działań dotychczas podejmowanych na rzecz rozwoju infrastruktury. Pomimo że jeszcze wiele pracy przed nim, miasto już teraz wdraża innowacyjne rozwiązania, które mają wpływ na komfort podróży i środowisko naturalne. Wysoki poziom dostępności przystanków oraz liczba pojazdów na mieszkańca pokazują, że Kraków stara się zapewnić mieszkańcom łatwy dostęp do transportu publicznego. Dodatkowo, plany budowy metra oraz rozwój systemu rowerów miejskich wskazują na determinację miasta w poprawie efektywności i zrównoważenia transportu miejskiego. Wprowadzenie elektrycznych rowerów, stacji ładowania oraz rosnąca liczba samochodów elektrycznych to jasny sygnał, że Kraków aktywnie dąży do ograniczenia emisji i staje na czele walki z zanieczyszczeniem środowiska. Wnioskiem z analizy jest więc fakt, że Kraków nie tylko dogania inne europejskie metropolie pod względem infrastruktury transportowej, ale również idzie naprzód w kierunku zrównoważonej mobilności. Dzięki temu miasto staje się atrakcyjnym miejscem do życia i odwiedzin, dbając jednocześnie o przyszłe pokolenia poprzez ochronę środowiska naturalnego.

Jednocześnie, wyniki przeprowadzonego badania sondażowego pozwalają określić pewne oczekiwania i potrzeby dotyczące przyszłości transportu publicznego w mieście. Ludziom zależy na efektywnej i dostępnej komunikacji publicznej. Chcą usprawnień, które zwiększą komfort i efektywność podróży, a wielu mieszkańców wyraża chęć częstszego korzystania z transportu publicznego, pod warunkiem wprowadzenia odpowiednich usprawnień. Kraków musi obrać drogę do stania się metropolią, na przykład poprzez implementację koncepcji „15-minutowego miasta”, gdzie wszelkie niezbędne usługi są dostępne w ciągu 15 minut pieszo lub rowerem od miejsca zamieszkania. Tworzenie stref czystego transportu, które przyczynią się do redukcji zanieczyszczeń powietrza i poprawy jakości życia mieszkańców, jest kolejnym krokiem w tym kierunku. Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne (MPK) w Krakowie jest w stanie spełniać oczekiwania mieszkańców, ponieważ już teraz funkcjonuje na rela-

tywnie wysokim poziomie. Jednak dalsze usprawnienia są konieczne, aby sprostać rosnącym wymaganiom.

Podsumowując, zarówno dane z badań, jak i wyniki ankiety wskazują, że Kraków jest na dobrej drodze do stania się nowoczesną metropolią z rozwiniętą i zrównoważoną infrastrukturą transportową. Jednak dalsze inwestycje i innowacyjne podejścia są kluczowe dla osiągnięcia pełnego potencjału miasta.

## Bibliografia

1. Churski, P. (2010). Pojęcie, funkcje i rozwój transportu publicznego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 13, 17–28.
2. Cooper, W. (2023, June 20). *Global Transport Index: Where in the world has the best public transport?* Retrieved from <https://www.william-russell.com/blog/global-transport-index/>.
3. Huk, K., Bajda, N., Bednarek, W., & Górak, A. (2021). Transport miejski w koncepcji logistyki miasta a zrównoważony rozwój. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 51(3), 107–125.
4. Jackiewicz, J., Barcik, J., & Czech, P. (2010). Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej – część I. *Zeszyty Naukowe. Transport/Politechnika Śląska*, 67, 55–65.
5. Janczarska-Bergel, K. (2020). Proekologiczne rozwiązania w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym SA w Krakowie. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 124.
6. Kabus, J., Brzozowska, A., & Krakowiak, P. (2023). Transport w aspekcie zrównoważonego rozwoju. Studium przypadku. *Management & Quality*, 5(4), 52–65.
7. KMK Kraków. (2024). Ilostan taboru autobusowego. Retrieved May 18, 2024, from <http://www.kmk.krakow.pl/ilostan.html>.
8. Kujda, P., & Pawlak, K. (2020). Ekologiczne rozwiązania zrównoważonego transportu publicznego – niskoemisyjność i bezemisyjność środków komunikacji miejskiej. *Journal of TransLogistics*, 6(1), 67–78.
9. Magiczny Kraków. (2024, April 10). *Wypożycz rower LajkBike*. Retrieved May 18, 2024, [https://www.krakow.pl/aktualnosci/281092,1912,komunikat,wypożycz\\_rover\\_lajkbike](https://www.krakow.pl/aktualnosci/281092,1912,komunikat,wypożycz_rover_lajkbike).
10. Mielczarek-Mikołajów, J. (2021). Zrównoważony transport w kontekście koncepcji smart administration. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego*, 179, 175–176.
11. Pabijan, G. (2024). *Rozkłady jazdy Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne S.A w Krakowie*. May 18, 2024, from <https://rozklady.mpk.krakow.pl/?lang=PL&rozklad=20240515&akcja=przystanek>.
12. Starowicz, W. (2004). Charakterystyka polskiej normy „Jakość usług w publicznym transporcie pasażerskim”. *TTS Technika Transportu Szynowego*, 11(9), 29–41.
13. Stec, S. (2023). Wpływ kryzysu energetycznego na funkcjonowanie transportu publicznego w Polsce i Europie. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 8(4), 89–104.

14. Tilles, D. (2023, February 18). *Number of electric cars in Poland grows 63% in a year but remains well below government target*. Retrieved from <https://notesfrompoland.com/2023/02/18/number-of-electric-cars-in-poland-grows-63-in-a-year-but-remains-well-below-government-target/>.
15. Versus.com. (2024). *Kraków vs Wiedeń: Jaka jest różnica?* Retrieved May 18, 2024, from <https://versus.com/pl/krakow-vs-wiedn>.
16. Wąsowicz, K. (2023). *Zarządzanie rozwojem organizacji przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego na przykładzie MPK SA w Krakowie*. Attyka sc J. Jagła W. Skrzypiec.
17. Zadrozny, P. (2009). *Dostępna komunikacja miejska. Samorząd równych szans*. Kraków: Fundacja Instytutu Rozwoju Regionalnego.

## Autorzy

---

- Bartosz Babula* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa  
Instytut Ekonomii
- Daria Barcik* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Marcin Burda* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Michał Gerus* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Nauk o Jakości i Zarządzaniu Produktem
- Szymon Głównia* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa  
Instytut Ekonomii
- Zofia Gródek-Szostak* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu  
ORCID: 0000-0001-6283-6952
- Aina Hoppe* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Zarządzania
- Weronika Hyjek* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa  
Instytut Ekonomii  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
Instytut Socjologii
- Tomasz Iskrzycki* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa  
Instytut Ekonomii
- Julita Janik* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Justyna Janik* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Łukasz Kmieć* – Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Targu  
Instytut Finansów  
ORCID: 0000-0003-3456-9652

## Autorzy

- Kamila Korbaś* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Zarządzania
- Kinga Kudroń* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Karolina Kulisiewicz* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Zarządzania
- Natalia Łukaszczyk* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa  
ORCID: 0009-0009-0774-2326
- Jakub Grzegorz Mazur* – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Analiz Ekonomicznych  
Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej
- Janusz Nesterak* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu  
ORCID: 0000-0001-9114-4947
- Magdalena Nesterak* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji  
ORCID: 0009-0004-0216-9309
- Agata Niemczyk* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Zarządzania  
ORCID: 0000-0002-5594-6296
- Monika Pierwoła* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Klaudiusz Świątek* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu
- Natalia Valdes-Niemiec* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej  
Instytut Polityk Publicznych i Administracji
- Wiktoria Wojnarowska* – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Instytut Informatyki, Rachunkowości i Controllingu

## Spis tabel

---

1.1.	Cele i działania zrównoważonego rozwoju .....	15
1.2.	Opis postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez Polskę .....	18
2.1.	Sposoby postrzegania pojęcia Business Process Management .....	27
2.2.	Przykładowe procesy główne i pomocnicze .....	32
2.3.	Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z zastosowania BPM .....	35
4.1.	Charakterystyka respondentów .....	53
5.1.	Interdyscyplinarne postrzeganie kariery zawodowej .....	62
5.2.	Modele kariery wg M. Drivera .....	65
5.3.	Struktura respondentek wg różnych kryteriów .....	69
5.4.	Przegląd wyników badań .....	70
8.1.	Podział próby badawczej .....	104
8.2.	Statystyki opisowe badanej populacji .....	105
9.1.	Najważniejsze różnice i podobieństwa w działaniach CSR Cracovii Kraków i Realu Madryt .....	121
10.1.	Liczba certyfikowanych budynków .....	131
10.2.	Zmiana ilości wydanych certyfikatów w poszczególnych kategoriach .....	132
10.3.	Zmiana ilości wydanych certyfikatów w poszczególnych kategoriach .....	133
11.1.	Wyniki badania: średnie spalanie na 100km .....	139
13.1.	Czy wiesz jak świadomie i odpowiedzialnie konsumować energię? .....	165
13.2.	Czy potrafisz wymienić sposoby na oszczędzanie energii? .....	165
13.3.	Czy według Ciebie ważne jest, aby promować i szerzyć edukację w zakresie odpowiedzialnego zużycia energii? .....	166
13.4.	Ocena efektywności sposobów na edukowanie i rozpowszechnianie wiedzy o odpowiedzialnym użytkowaniu energii (1 – bardzo słabo; 5 – bardzo dobrze) .....	166
13.5.	Czy według Ciebie, wśród mieszkańców Małopolski nastąpiła widoczna zmiana w świadomości w zakresie konsumpcji energii? .....	167
13.6.	Czy wśród Twoich bliskich widzisz wyraźną zmianę w podejściu do konsumpcji energii w ciągu 2 ostatnich lat? .....	167
13.7.	Czy według Ciebie kampanie społeczne o edukacji konsumpcji energii mają sens? .....	167
13.8.	Czy uważasz, że edukacja na temat odpowiedzialnej konsumpcji energii jest istotna dla społeczności? .....	168
13.9.	Czy uważasz, że społeczność w Małopolsce jest świadoma problemów związanych z nadmiernym zużyciem energii? .....	168



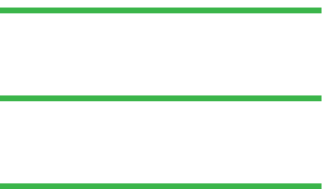
13.10. Czy Twoim zdaniem szkoły i instytucje edukacyjne w Małopolsce powinny skupić się bardziej na tematyce zrównoważonego rozwoju i oszczędzania energii? .....	169
13.11. Czy Twoim zdaniem istnieje potrzeba większej kampanii informacyjnej dotyczącej oszczędzania energii w Małopolsce? .....	169
13.12. Czy Twoim zdaniem rząd i lokalne władze powinny wprowadzić bardziej zaostrzone przepisy dotyczące efektywności energetycznej budynków i urzędzeń w Małopolsce? .....	169
13.13. Czy uważasz, że inwestowanie w odnawialne źródła energii jest ważne dla przyszłości Małopolski? .....	170

## Spis rysunków

---

1.1.	Wskaźnik populacji niezdolnej do utrzymania odpowiedniego ogrzewania domu ze względu na status ubóstwa w latach 2017–2022 .....	20
1.2.	Wskaźnik osób zagrożonych ubóstwem lub społecznym wykluczeniem .....	21
2.1.	Kluczowe czynniki sukcesu Business Process Management .....	29
2.2.	Model Business Process Management Life Cycle .....	32
4.1.	Definicja pojęcia zrównoważonego rozwoju .....	54
4.2.	Miejsce zdobycia wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju .....	54
4.3.	Media społecznościowe .....	55
4.4.	Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju .....	56
4.5.	Polityka informacyjna .....	57
5.1.	Wartości reprezentowane przez pokolenie Y .....	67
7.1.	Udział wpływów z VAT we wpływach podatkowych ogółem 2012–2022 .....	87
7.2.	Dochody podatkowe z tytułu VAT 2012–2022 .....	90
7.3.	Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane z zagadnieniami społecznymi w latach 2012–2022 .....	91
7.4.	Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane z zagadnieniami środowiskowymi w latach 2012–2022 .....	92
7.5.	Wybrane działy wydatków budżetu państwa związane organami państwowymi w latach 2012–2022 .....	93
8.1.	Świadomość zrównoważonego rozwoju turystyki w Krakowie .....	106
8.2.	Stosunek respondentów do turystów .....	107
8.3.	Zmiany obserwowane w społeczności lokalnej wynikające z rozwoju turystyki ....	108
8.4.	Odczucia mieszkańców dotyczące interakcji między mieszkańcami a turystami ....	108
8.5.	Korzyści ekonomiczne z turystyki .....	109
8.6.	Główne wyzwania ekonomiczne związane z rozwojem turystyki w Krakowie ...	110
8.7.	Skala zaobserwowanych zmian w krajobrazie miejskim lub naturalnym związana z turystyką .....	111
8.8.	Ocena Zarządzania Miejskimi Atrakcjami Turystycznymi pod Kątem Ochrony Środowiska .....	111
10.1.	Powierzchnia użytkowa certyfikowanych budynków w mln m <sup>2</sup> .....	131
10.2.	Liczba wydanych certyfikatów w poszczególnych branżach .....	132
11.1.	Przekrój silników tradycyjnego i turbodoładowanego .....	138
11.2.	Spalanie i moc w poszczególnych generacjach Toyoty Yaris .....	140
11.3.	Emisja CO <sub>2</sub> według NEDC .....	140
11.4.	Schemat napędu hybrydowego o obiegu zamkniętym .....	141

11.5.	Schemat napędu samochodu hybrydowego .....	142
11.6.	Spalanie l/100km a emisja CO <sub>2</sub> według NEDC (g/km) .....	143
11.7.	Od lewej znaki D-54 „strefa czystego transportu” i D-55 „koniec strefy czystego transportu” .....	146
15.1.	Znaczenie publicznych terenów zielonych .....	191
15.2.	Ocena stanu terenów zielonych w Krakowie .....	192
15.3.	Ocena ilości terenów zielonych w Krakowie w stosunku do terenów zabudowanych .....	192
15.4.	Ocena znaczenia poszczególnych funkcji zieleni według respondentów .....	193
15.5.	Deficytowe rodzaje terenów zielonych wskazane przez ankietowanych .....	194
15.6.	Oczekiwania dotyczące rozwoju terenów zielonych w Krakowie w najbliższych latach .....	194
15.7a.	Ocena większego udziału mieszkańców w podejmowaniu decyzji dotyczących terenów zielonych .....	195
15.7b.	Zainteresowanie mieszkańców możliwością partycypacji w decyzjach dotyczących kształtowania terenów zielonych w Krakowie .....	195
16.1.	Częstotliwość korzystania z komunikacji miejskiej .....	203
16.2.	Najważniejsze niedogodności według mieszkańców w komunikacji miejskiej miasta Krakowa .....	204
16.3.	Poziom satysfakcji z usług komunikacji miejskiej .....	204
16.4.	Propozycje innowacji w transporcie publicznym .....	205
16.5.	Czynniki wpływające na zadowolenie z komunikacji miejskiej .....	205



ISBN 978-83-68039-07-8



9 788368 039078

