

# STUDIA EKONOMICZNE

GOSPODARKA • SPOŁECZEŃSTWO • ŚRODOWISKO

## ECONOMIC STUDIES

ECONOMY • SOCIETY • ENVIRONMENT

Nr 2/2021 (8)



ISSN 2544-6916



[www.pwsz-ns.edu.pl](http://www.pwsz-ns.edu.pl)

STUDIA EKONOMICZNE • Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko Nr 2/2021 (8)

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Nowy Sącz, grudzień 2021

**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu**

**STUDIA EKONOMICZNE**  
**Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko**

**(ECONOMIC STUDIES. Economy • Society • Environment)**

**Nr 2/2021 (8)**

Nowy Sącz, grudzień 2021

### Wydawca

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Wydawnictwo Naukowe  
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 443 45 45, e-mail: wn@pwsz-ns.edu.pl

### Redakcja

**redaktor naczelny** – Tadeusz Kudłacz (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);  
**zastępcy redaktora naczelnego** – Bogusz Mikuła (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu),  
Marek Reichel (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);  
**sekretarz redakcji** – Monika Danielska (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);  
**redaktor językowy** – Tamara Bolanowska-Bobrek (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);  
**redaktor statystyczny** – Aleksandra Jasińska (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);  
**członkowie** – Jarosław Handzel (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu), Andrii Kucheriavyi (Kijowski Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki), Daniele Paragano (Uniwersytet Niccolò Cusano),  
Jarosław Reszczyński (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu), Krzysztof Surówka  
(Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu)

### Rada naukowa

Peter Adamišin (Uniwersytet Preszowski w Preszowie); Andrzej Antoszewski (Uniwersytet Wrocławski);  
Paweł Churski (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Olexii Druhov (Uniwersytet Narodowy Politechnika Lwowska);  
Teresa Famulska (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach); Stanisław Korenik (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu);  
Jerzy Kornaś (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu); Jerzy Malec (Krakowska Akademia  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego); Bohuslava Mihalčová (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie);  
Joanna M. Moczydłowska (Politechnika Białostocka); Danuta Stawasz (Uniwersytet Łódzki);  
Svitlana Volosovych (Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlu i Ekonomii)

### Zespół recenzentów

Krystyna Brzozowska (Uniwersytet Szczeciński); Justyna Danielewicz (Uniwersytet Łódzki); Kazimierz Górka  
(emerytowany profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie); Mariola Grzebyk (Uniwersytet Rzeszowski);  
Kira Horyacheva (Kijowski Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki); Krzysztof Jakóbiak (były dyrektor GUS  
w Krakowie, obecnie zastępca prezesa NBP Oddział w Krakowie); Marcin Jurgilewicz (Politechnika Rzeszowska);  
Marcin Kopeć (specjalista w zakresie rozwoju miast i regionów); Danuta Krzywda (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);  
Piotr Lityński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Kinga Michałowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);  
Sławomir Pastuszka (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Robert Pawlusiński (Uniwersytet Jagielloński);  
Robert Perdał (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Katarzyna Peter-Bombik (Uniwersytet Jagielloński);  
Anna Pietruszka-Ortyl (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Łukasz Popławski (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);  
Kamila Simon-Tabaka (Uniwersytet Grenoble Alpes); Tomasz Stefaniuk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny  
w Siedlcach); Zygmunt Szymła (emerytowany profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie);  
Bernadetta Zawilińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Magdalena Zdun (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

### Recenzenci w roku 2021

Krystyna Brzozowska, Justyna Danielewicz, Kazimierz Górka, Mariola Grzebyk, Kira Horyacheva,  
Marcin Jurgilewicz, Danuta Krzywda, Piotr Lityński, Kinga Michałowska, Sławomir Pastuszka, Robert Pawlusiński,  
Katarzyna Peter-Bombik, Anna Pietruszka-Ortyl, Łukasz Popławski, Tomasz Stefaniuk, Magdalena Zdun

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Nowy Sącz 2021

ISSN 2544-6916

### Adres redakcji

ul. Jagiellońska 61, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 443 53 02, <http://studiaekonomiczne.pwsz-ns.edu.pl/>

### Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.  
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk  
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 547 45 45, e-mail: [biuro@novasandec.pl](mailto:biuro@novasandec.pl)

## Spis treści

### **Jerzy KORNAŚ**

The polish political transformation in years 1989-1997 ..... 5

### **Aneta OLEKSY-GĘBCZYK, Katarzyna PETER-BOMBIK**

Wpływ zmian politycznych w samorządach na kształtowanie relacji z mieszkańcami –  
analiza z wykorzystaniem instrumentów marketingu relacji 5I..... 21

### **Peter ADAMIŠIN, Matúš BAKOŇ, Emília HUTTMANOVÁ, Ján BARLÁK, Daniel SALABURA, Miroslav BENKO**

Overview of theoretical approaches to assessing the relationship between environmental  
projects and sustainable development ..... 44

### **Anna KALISTOVÁ, Emília HUTTMANOVÁ**

Towards sustainability and climate neutrality – new challenge for Slovakia ..... 55

### **Jerzy ZWOŹDZIAK, Leszek KUCHAR, Kornelia KWIECIŃSKA, Ewa BROSZKIEWICZ-SUWAJ, Łukasz SZALAŁATA, Maksym BYELYAYEV**

Sense of security and wellbeing assessment in local community and directions of social  
wellbeing restoration with the use of nature-based solutions..... 67

### **Wojciech FILL**

Glosa do postanowienia Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 listopada 2011 r.,  
sygn. akt II GSK 2022/11 ..... 82

### **Tomasz ZACŁONA, Jakub JÓZEFIAK**

Innowacyjne metody nauczania oparte na metodzie rozwiązywania problemów WebQuest  
czynnikiem rozwoju kluczowych kompetencji osób z zaburzeniami słuchu w kształceniu  
zawodowym..... 89

### **Jolanta JUZA, Bartłomiej DĄBROWSKI**

Inwestor europejskiego rynku finansowego podczas pandemii COVID-19 ..... 105

### **Michał TECZKE**

Analiza bibliometryczna pojęcia „Internet rzeczy” w światowym dorobku nauk o zarządzaniu... 125

### **Martin ROVNÁK, Roman NOVOTNÝ, Ján BARLÁK, Matúš BAKOŇ, František CHOVANEC**

Implementation and funding of projects focused on non-formal environmental education ..... 136

**PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH** ..... 145

**Informacje o Autorach** ..... 151

**Wnioski z konferencji naukowych** ..... 157



**Jerzy KORNAŚ**

State University of Applied Sciences in Nowy Sącz, Poland

## **THE POLISH POLITICAL TRANSFORMATION IN YEARS 1989-1997**

### **Summary**

The issues touched upon in this paper are an analysis of the Polish political transformation as a gradual process of moving from an authoritarian system towards a democratic system. The factors facilitating and stimulating changes in other aspects of social life and encompassing these changes into a legal framework were the amendments to the Constitution of 22nd of July 1952 effected in years 1989-1997 and supplementary legal acts.

**Key words:** transformation, a political system, a state, a constitution.

## **TRANSFORMACJA USTROJOWA W POLSCE W LATACH 1989-1997**

### **Streszczenie**

Podjęte w artykule problemy stanowią analizę polskiej transformacji jako stopniowego procesu przechodzenia od ustroju autorytarnego do demokratycznego. Czynnikiem sprzyjającym, a jednocześnie stymulującym zmiany w innych sferach życia społecznego i ujmującym je w ustrojowe ramy prawne były przeprowadzane w latach 1989-1997 nowelizacje konstytucji z 22 lipca 1952 roku i uzupełniająca ją ustawa.

**Słowa kluczowe:** transformacja, ustrój polityczny, państwo, konstytucja.

### **Introduction**

In the political and historical science literature the transformations in political life of Poland following signing of the Round Table agreements are customarily referred to as the political transformation or democratization<sup>1</sup>. The second term emphasizes the direction of transformation indicating that it was gradual shift from an authoritarian towards a democratic state. The Polish political transformation consisted of establishing an entire sequence of ideological, political and formal-legislative events initiated by questioning the legitimacy of the prior mono-centric political system of People's Republic of Poland as well as reconstructing on its institutional foundations a democratic system based on the principles of: national sovereignty, separation of power, political pluralism and free elections. The area paving the way for more meaningful and deeper systemic transformation was the reforms of state's constitutional order presenting a factual opportunity of restoring pluralistic political arrangement of the society which is a prerequisite for conducting democratic elections of a representative form of government and forming of a civil society. There is a discrepancy regarding the beginning of Polish political transformation in the works discussing this issue. The opinions in the subject literature analyzing

---

<sup>1</sup> Compare: *System polityczny RP*, A. Antoszewski, 2012, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, pp. 17-46; „Proces kształtowania demokratycznego systemu politycznego RP”, M. Gulczyński, 2009, in: D. Waniek, M. Gulczyński (ed.), *System polityczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa: Almamater WSE, pp. 22-42; *Teoria polityki*, Z. Blok, 1998, Poznań: WN UAM, p. 106.

the process of democratization of Poland are divided. Not all authors engaging the problem agree with the statement that the transformation was initiated by the Round Table agreements or, in a formal and legal sense, by the amendment to the constitution adopted on 7th of April 1989. The beginning of moving away from the system led by a single, hegemonic party arises much controversy and makes adopting a singular time-frame impossible<sup>2</sup>. The issue is dominated by historical narrations which adopt either the contract elections of 4th of June 1989, the constitutional amendment of the December 1989 or swearing Lech Wałęsa into the office the President of the RP in the December of 1990 as the beginning of the transformation. Other opinions proclaim that the event which launched political transformation was the first free parliamentary elections of 27th of October 1991 or adopting the so called "Small Constitution" on 17th of October 1992. The unique opinion in this regard is being represented by exceptional scholars such as Andrzej Walicki, an expert on history of politics, and Zbigniew Pełczyński, a professor of political philosophy of Oxford. They claim that departure from the communist system begun as early as in 1956 and that this process progressed evolutionarily<sup>3</sup>.

The issue regarding the exact time the transformation concluded is also hotly debated. Political scientists frequently rise doubts whether the process of political transformation concludes with adopting the new democratic constitution<sup>4</sup>. In turn constitutionalists, understandably, consider this fact as the most significant political event of the entire process of transformation. Assuming that defining a new political system of the state through adopting the basic law is an institutionally binding fact of the political life which imparts a specific framework upon the political system adopting a constitution appears to be a proper criterion for establishing the boundaries defining the system transformation process. Thus for the purpose of further reflection we shall adopt that the process of political transformation in Poland proceeded in years 1989-1997 and that adoption of the new Constitution of the Republic of Poland on 2nd of April 1997 was a conclusion of the fundamental stage of Polish political transformation. The claim that the period of political transformation closes on 1st of January 1999, the date when the set of acts of 1998 introducing new administrative division and two further levels of territorial self-government – county and voivodship levels, came into effect, is also valid. However, it is prudent to emphasize that the self-government reform has been enabled by the new constitution which in art. 164, section 2 accepts the possibility of establishing "other regional and local self-government units" on the basis of an act. The underlying goal of the reflections presented in this paper shall be analysis of the progress of political and legal changes which transformed an authoritarian state into a democratic state legally sanctioned by the Constitution of the Republic of Poland adopted on 2nd of April 1997.

## 1. The gradual process of transformation of Polish constitutional order

Not willing to engage in polemics with other political science experts and historians we adopt that two distinct stages can be distinguished in the process of shaping of the Polish democratic system following year 1989: the first stage, initiated by the Round Table agreements resulting

---

<sup>2</sup> See: „Okrągły Stół w interpretacjach historyków i nie tylko...”, R. Stobiecki, 2011, in: J. Kornaś (ed.), *Problemy polskiej transformacji*, Kielce: Wydawnictwo WSEiP w Kielcach, pp. 31-45.

<sup>3</sup> *Polskie zmagania z wolnością*, A. Walicki, 2000, Kraków: Universitas, pp. 113-123; *Polska droga od komunizmu. Refleksje nad historią i polityką 1956-1980*, Z. Pełczyński, 2006, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, pp. 81-175.

<sup>4</sup> Compare: *Polityka w Polsce w latach 90. Wybrane problemy*, A. Antoszewski, R. Herbut (red.), 1998, Wrocław: UWr., p. 6; „Transformacja polskiego porządku konstytucyjnego 1989-1997”, M. Kruk, 1998, in: W. Sokolewicz (ed.), *Zasady podstawowe polskiej konstytucji*, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, p. 57.

in amendments and legal changes in the state constitutional system which lasted until the so called "Small Constitution" was adopted in 1992 and the second stage – the actions of the state mechanisms based on the Small Constitution concluded with adoption of the new Constitution of the Republic of Poland, adopted by the National Assembly on 2nd of April 1997 and confirmed through a plebiscite on 25th of May 1997, which entered into force on 17th October 1997.

The constitution amendment effected immediately following conclusion of the proceedings of the Round Table did not constitute a complete draft of the premises of future political system of the state. The constitutional amendment of 7th of April 1989 was the first modification which initiated the process of political transformation of the Constitution of People's Republic of Poland in 1952 (Dz.U. of 8th of April 1989, No. 19, item 101)<sup>5</sup>. This amendment corrected the system of primary state authorities and resulted in significant changes in the mechanism of exercising state power. Furthermore, the office of the president has been reintroduced and replaced the existing collegial State Council; the Senate has been reinstated as the second chamber of the parliament; election system has been modified and the systemic guarantees of judicial independence were expanded. As a result of these transformations the mutual relationships between primary state authorities changed. The prior formal supremacy of the legislative power over the remaining powers was replaced by a network of inter-dependencies similar to the separation of power by introducing certain mechanisms of mutual balance. The essence of these changes was a gradual dismantling of the existing system of ruling based on the principle of uniformity of state power<sup>6</sup> as well as establishing a democratic system-wide order along with an appropriate distribution and balance of power between the primary public authorities, political pluralism with the right to opposition and the political creation of authorities dependant on the support received in the so called "free elections".

The April amendment adopted the concept of a president-arbiter with competences which enabled the president to coordinate actions and granted the president the right to veto acts of the parliament and the right to halt operations of other state authorities. The office of the president was to be a guarantee of maintaining the balance of power and the ability to intervene in exceptional circumstances when the systemic foundations of the state were threatened. Furthermore, a provision has been introduced stipulating that the President is the highest-ranked representative of the Polish state and his role consists of: ensuring that the constitution is being adhered to, protecting sovereignty and safety of the state, inviolability of the borders and ensuring that international political and military alliances are upheld. The president also received the right to legislative initiative and could dissolve both chambers of the parliament prematurely if the parliament was unable to adopt budget or adopted resolutions making execution of president's powers impossible. The amendment also made the president the commander-in-chief of military forces. Through the April amendments to the constitution the agreements of the Round table, which reserved the office of the President for general Jaruzelski as a guarantor of the principles of the factual socialism system and the evolutionary path of its transformation, were legalized. Following the

<sup>5</sup> See: „Transformacja polskiego porządku konstytucyjnego 1989-1997”, M. Kruk, 1998, in: W. Sokolewicz (ed.), *Zasady podstawowe polskiej konstytucji*, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 57-64. Compare: „Transformacja ustrojowa w Polsce w latach 1989-1997 (w kierunku społeczeństwa obywatelskiego)”, W. Wic, 1999, in: J. Kornaś, M. Banach (ed.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Spór o kształt ustroju*, Kraków: Wydawnictwo AE, pp. 7-13.

<sup>6</sup> The essence was the formal, constitutional primacy of the legislative power over the remaining powers, the leading role of the communist party in the alliance with the remaining factions, consensual elections (instead of free elections) and lack of opposition. See: „Parlament w ustroju Polski Ludowej (1944-1989) na tle pozycji parlamentu w państwach realnego socjalizmu”, W. Skrzydło, 1997, in: A. Gwiżdż (ed.), *Założenia ustrojowe, struktura i funkcjonowanie parlamentu*, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, p. 57.

April election and the December amendment to the constitution, dissolution of Polish United Workers' Party (PUWP) and, primarily, election of Lech Wałęsa to the office of the President of the Republic of Poland, this compromise turned to be unnecessary.

Restoration of the second chamber of Polish parliament was a consequence of adopting the concept of "contractual" elections and, in the political understanding, constituted a concession of the government to the opposition (Sarnecki, 1995, p. 8). Electing Lech Wałęsa through free universal elections<sup>7</sup> primarily enabled the governmental part of the Round Table to verify the expected extent of electoral support in practice without formally hazarding loss of power<sup>8</sup>. Political premises laid down foundations for reinstating the Senate; existence of the Senate was not an indispensable prerequisite for democratic functioning of the parliament. In the light of the April amendment the Senate has been established as an independent state body which besides the Sejm was a state-wide representative body consisting of representatives of voivodeships. Duties of the Senate were lowly because senators were primarily limited to correcting drafts of the Sejm acts. Under the provisions of the amended constitution the Senate was neither a chamber with status higher than the parliament nor even a chamber equal to the Sejm. The legislative power was primarily focused in the Sejm because acts and resolutions of the Sejm were always of constitutive character.

The April amendment also changed the legislative position of the Sejm. It has been reinforced because the power of issuing decree-laws, prior to amendment held by the State Council and, later, the president, has been removed. Furthermore the session mode for parliament deliberations has been abolished in favour of the Sejm operating in perpetuity. The Sejm acquired the right to participate in ratification of international agreements, although restricted to ratifying only the agreements which resulted in a significant financial burden or changes in legislation.

The April amendment strengthened position of courts and judges within the system. The National Council of the Judiciary, the primary tasks of which consisted of giving an opinion on candidates for the position of a judge who were to be later appointed by the President, has been established. Judges became irremovable from office with the exception of the cases stipulated in the legislation. Further regulations concerning the judiciary system were effected through the act of 20th of December 1989. At that time various restrictions have been introduced incl. the prohibition on membership in a political party and engaging in political activity. Furthermore the independence of judges in making judicial decisions has been expanded.

More thorough systemic transformations of PRoP were effected through the constitution amendment of 29th of December 1989, commonly referred to as the "December amendment" (Dz.U. of 31st of December 1989, No. 75, item 444). This amendment was an evidence of the radicalization of the anticommunist sentiments in Poland, the demanding attitude of the existing opposition resulting from the success in the June 1989 elections and the departure towards total breaking off from the existing political and economical system. The Contractual Sejm, in which the contemporary ruling powers of People's Republic of Poland held 65% of mandates and citizens' committees of "Solidarność" held 35% of mandates, despite the initial difficulties with selecting and appointing the first non-communist government of Tadeusz Mazowiecki, accelerated further constitutional changes. From June to December of 1989 a new political

---

<sup>7</sup> The free Senatorial elections postulate has been submitted by Aleksander Kwaśniewski during the Round Table debate. See: *Jak to się stało*, M.F. Rakowski, 1991, Warszawa: Wydawnictwo "BGW", p. 203.

<sup>8</sup> While not receiving a single mandate in the senatorial elections the government coalition did not lose the National Assembly majority. See: *Wybory czerwcowe 1989*, 1994, A. Małkiewicz, Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN, p. 24.

situation emerged in which a number of constitutional provisions fundamental for the PRoP political system became irrelevant. These were primarily art. 3 regarding "the leading role of PUWP in society" and the provisions regarding PUWP's alliance with the United People's Party and Democratic Faction. Following the contract elections both these parties broke the alliance with PUWP and entered into an arrangement with Citizens' Parliamentary Club and thus, in arrangement with PUWP, created a Sejm majority capable of electing the government. The December amendment entered into the constitution a number of new regulations incl. new political system principles: sovereignty of nation (art. 2), political pluralism (art. 4), freedom of economic activity (art. 6), respect and protection of property (art. 7). Furthermore the amendment severely deteriorated the systemic foundations of Polish statehood by annulling the ideological declarations of the constitution of 1952. The amendment introduced into the system the principle of the democratic state governed by the rule of law by claiming that "the Republic of Poland is a democratic state governed by the rule of law which embodies the principles of social justice". The catalogue of the constitutional system state guarantees, which constitute foundation of a democratic state governed by the rule of law, primarily includes: the national sovereignty principle, the national representation principle, separation of powers principle, the autonomy and independence of courts principle, an expansive system of human and citizen rights and freedoms as well as a system of supervisory bodies etc.<sup>9</sup> A democratic state governed by the rule of law guarantees and respects the rule of law and thus the principle of the state authorities adhering to the competences determined by legal regulations as well as the citizens' adherence to the law.

A systemic change of a historical character was the return to the traditional definition of a sovereign in a state (the constitution of 3rd of May 1791 and the constitution of 17th of March 1921). The existing constitution provision claiming that the power lies with "the working people of towns and villages" has been replaced with the following provision "In the Republic of Poland the superior authority is held by the people". While the previous provision determined the class character of the state on one hand and emphasized the specificity of the state governed by the dictatorship of the proletariat on the other, the new wording returned the agency of the superior authority to the people. In the light of the experiences of the European constitutionalism "the people" are interpreted as a political category – a community of citizens equal under law and not as an ethnic category. It means that "the people", as a sovereign agent of the state power, consist of all citizens of the state regardless of their nationality, views, creed or race.

Restoration of the name and coats of arms of the nation from the interwar period facilitated connecting with the tradition and the new understanding of democracy. The name "the Republic of Poland" was decisive for the republican form of the Polish state. The symbolic gesture of departing from PRoP was restoration of the traditional Polish coat of arms (the image of a crowned white eagle). These last corrections, symbolic in character, were aimed at emphasizing restoration of full sovereignty of the Polish nation.

Another step in changing the Polish system was the amendment to the constitution effected on 8th of March 1990 concerning introduction of a new form of a local authority replacing field national councils (Dz.U. 19th of March 1990, no. 16, item 94)<sup>10</sup>. It laid foundations for formation of a new model of a territorial self-government and on the basis of this amendment the

---

<sup>9</sup> Compare: *Odpowiedzialność konstytucyjna*, M. Pietrzak, 1992, Warszawa: Wydawnictwo PWN, p. 8. More in: „Zasada demokratycznego państwa prawnego”, M. Wyrzykowski, 1998, in: *Zasady podstawowe polskiej konstytucji*, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 65-91.

<sup>10</sup> This act was amended on 11th of April 1990 and concerned redevelopment of field administration (Dz.U. of 7th of May 1990, No. 29, item 171).

elections which reinstated municipal self-governments were held. However, it was not a complex legal regulation related to the simultaneous territorial reform of the state. In the September of 1990 a regulation regarding electing the President of the Republic of Poland through direct universal suffrage was introduced into the constitution (Dz.U. of 27th of September 1990, No. 67, item 397).

The most important legal and political system regulations discussed herein-above introduced a new systemic order – still far from expectations of the proponents of radical departure from the previous system. The constitutional mechanism corrected through amendments turned to be ineffective in numerous instances. The President of the RP, despite holding wide executive powers, was not a factual head of the executive authority. While formally holding extensive executive powers, the President did not enjoy support in the form of own political party in the Sejm, could not rule independently but was able to hamper operations of the government and the parliament through refusing to sign acts and regulations. The government was politically responsible before the Sejm which could dissolve the government in case of losing the parliamentary majority. Being the legislative power the Sejm, despite lacking executive power, could restrict work and activities of the government by not adopting acts or by prolonging the process of adopting acts. In turn the Senate could stop and modify the acts adopted by the Sejm but it was the Sejm which decided on the ultimate form of a parliamentary act. Within the entirety of this system of separation of powers the government was the weakest link among the primary state authorities. Following introduction of the aforementioned changes the wording of the constitution became largely inconsistent and internally contradictory. Preparing a new constitution comprehensively regulating constitutional system of the state became a necessity. In the opinion of contemporary politicians due to political reasons the contractual Sejm was not legitimate enough to adopt a new constitution although the works on such constitution had already started.

The first free parliamentary elections were held on 27th of October 1991 and elected a politically dispersed and fragmented Sejm. This Sejm consisted of 18 factions<sup>11</sup> with wildly different views on the new political system and thus negotiating a constitutional compromise turned to be impossible. However, on 23rd of April 1992 it was possible to adopt The Constitutional Act on the Procedure for Preparing and Enacting a Constitution for the Republic of Poland and to adopt the temporary Constitution of 17th of October 1992 regarding mutual relations between the legislative power and the executive power of the Republic of Poland as well as the act on territorial self-governments referred to as the "Small Constitution" (Dz.U. of 23rd of November 1992, No. 84, item 426). This constitution was a *suis generis* compromise between the parliamentary majority and the President of the RP and concerned solely appointing, dismissing and competences of three primary state authorities: the Parliament (the Sejm and the Senate), the President and the Council of Ministers as well as resolutions and provisions regarding local self-governments.

## **2. The structure of authorities in provisions of the "Small Constitution"**

As a result of the regulations of the „October” act the power of the Sejm was slightly limited. The Sejm lost its monopoly as the sole legislative power as this power could now be potentially granted to the Council of Ministers to the extent and for the period defined by the Sejm. Upon the motion of the government the Sejm could authorize the Council of Ministers on the grounds of the act adopted by an absolute majority of votes to issue legislative decrees. However, these decrees could not pertain to the most important issues reserved for the constitution as the superior legal act. In such case the Sejm surrendered the right to veto the decrees issued by the government

<sup>11</sup> See: *“Krótki” Sejm*, J.J. Wiatr, 1993, Warszawa: “BGW”, pp. 19-26.

consistently with such act. The Sejm also could not prolong legislative work indefinitely because only the government held the right to submit drafts of the acts through the urgent procedure which shortened the duration of legislative work. It also made submitting drafts not previously presented to an appropriate Sejm commission during plenary sessions impossible.

The executive power has been noticeably strengthened. The President of the Republic of Poland elected in universal elections for a term of 5 years served as a head of state and had a general control in the field of international relations and state security. The President ratified and terminated international agreements and was commander-in-chief of military forces. Furthermore, the office of president has retained a number of other competences from the previous period. The President held the legislative initiative right, the right to summon meetings of the Council of Ministers and the right to receive from the Prime Minister the information regarding the basic problems in operations of the Council of Ministers, the right to submit motions for ensuring liability before the the State Tribunal and motions regarding performance of an audit by the Supreme Audit Office. The President also retained competences regarding appointing and dismissing President of the Supreme Administrative Court and President of the Supreme Court. The President also had some measure of influence over appointment of three offices in the government: the foreign affairs minister, the national defence minister and the internal affairs minister<sup>12</sup>. President also retained his prerogatives regarding legislation. Each act was required to be signed by the President within 30 days. The President had the right to refuse signing an act and the Sejm could dismiss presidential veto only by a 2/3 majority of votes. In a fragmented parliament such legal instrument in the hands of the head of state was an effective tool for obstructing legislation. While resigning from the veto right the President could also refer an act to the Constitutional Tribunal for assessment regarding consistency of the act with the constitution.

Due to new regulations the government, until now hampered by waiting for adoption of acts, became more active in comparison to the Sejm. For instance, the government achieved e.g. a sense of security owing to a constructive vote of non-confidence as well as the capability of issuing legislative decrees. The vote of non-confidence motion could be submitted by at least 46 members of parliament and could be voted on no earlier than after lapse of 7 days. If the motion was rejected the opposition had to wait at least three months and present a list of signatures of at least 115 members of the parliament to re-submit it. The Council of the Ministers was also responsible for presenting a draft of the State Budget Act to the Sejm. Following adoption of the State Budget Act the Council was obliged to submit the report regarding its implementation. The Sejm was responsible for assessing implementation of the act and adopting the act regarding the vote of approval. In case of not receiving the vote of approval the Council of Ministers was forced to resign. Furthermore the constitutional act imposed on the Council of Ministers the obligation to make decisions in all cases of state policy which were not reserved under the Constitution or other act for the President of the RP or other body of state administration or self-government. The "Small Constitution" included a rather complicated procedure for forming composition of the government. The adopted solutions were aimed at political stabilization of this state power. The constitution granted the government-forming initiative to the President. Under these regulations the President appointed the Prime Minister of the Government and the Sejm granted the vote of confidence. In case of the Government not receiving the vote of confidence four other additional

---

<sup>12</sup> The President of the Council of Ministers submits the motion concerning appointing Ministers of Foreign Affairs, National Defence and Internal Affairs after consulting with the President (Dz.U. 23rd of November 1992, No. 84, item 426, art. 61).

variants of appointing the government were projected. Therefore if the government appointed by the President did not receive the vote of confidence from the Sejm the members of the parliament had to appoint the cabinet themselves and get it approved by an absolute majority of votes. In such case the President had no control and his role boiled down to swearing in the government selected in this manner. If the Sejm was unable to form a government the Prime Minister and Ministers were once again appointed by the President and their appointment was confirmed by the Sejm, this time by a simple majority of votes. Thus the President had the opportunity to force through "his" government by a simple majority of votes. However, if forming the government was still impossible, the Sejm appointed and approved the government by a simple majority of votes. If the government proved to be impossible to form even through such variant of the appointment procedure the President dissolved the Sejm but was obliged to form the so called "presidential" government for a 6 month term within 14 days.

In practice the balance of power mechanisms adopted under the constitutional act meant that none of the state authorities would be strong individually and when in conflict with others. They could be, in turn, effective when cooperating with the remaining authorities. The Sejm in possession of a concordant majority could appoint the government and the President had little to say in this matter. In cooperation with the Council of Ministers the President held sizable power but in the case of coming into conflict with the Prime Minister and the government the role of the President as an executive authority diminished<sup>13</sup>. In turn, the government acting in cooperation with the President could become more independent of the parliament whereas when in conflict with the President the government was dependant on the Sejm.

Three alterations in certain provisions of the "Small Constitution" were made during the period the "Small Constitution" remained in effect. The first change was effected on 17th of March 1995 (Dz.U. 11th of April 1995, No. 38, item 184) with the goal of removing the inter-term recess in the instance of dissolution of the Sejm, determining the regulations for managing elections more precisely and applying the restrictions for the urgent submission of drafts of acts by the government. Owing to the disputes regarding interpretation of the possibility of dissolving the Sejm before the lapse of term as a result of not adopting the state budget within the deadline stipulated in the constitution as well as the disputes regarding signing of the budget by the president a second amendment to the constitution (Dz.U. 22nd of December 1995, No. 150, item 729) was adopted on 9th of November 1995 which made the provisions regarding these matters included in the "Small Constitution" more precise. The third change was introduced on 21st of June 1996 (Dz.U. 30th of August 1996, No. 106, item 488) and consisted of defining a new status for ministers as well as expanding powers of the President of the Council of Ministers in regards to reforming structure of the government. This amendment was related to the contemporary reform of the Centre.

The "Small Constitution" was a temporary document because effecting a comprehensive transformation of the state political system by way of amending the constitution did not amount to achieving the primary goal – adopting the new Basic Law. The actions taken were aimed not only at breaking off from the previous political system but primarily regarded establishing a new system which would sanction the already effected political, economical and social changes and

---

<sup>13</sup> Polish cohabitation of years 1993-1995 indicated that in such circumstances the President could only veto acts and "act on the edge of law". See: *Pierwsze lata III Rzeczypospolitej 1989-1995*, A. Dudek, 1997, Kraków: GEO, pp. 310-317. Compare: „Instytucje władzy ustawodawczej i wykonawczej”, A. Antoszewski, 1998, in: A. Antoszewski, R. Herbut (ed.), *Polityka w Polsce w latach 90. Wybrane problemy*, Wrocław: Wydawnictwo UWr., pp. 112-114

would simultaneously be open in legal and political terms to further civilizational changes including inclusion of Poland into NATO and structures of the European Union<sup>14</sup>. Effecting such changes required developing and adopting a new constitution, even more so due to the fact of Poland being a country which was overtaken in this field by other central and western Europe states despite initiating systemic transformation earlier.

### **3. The political system of the Republic of Poland in the proceeded constitution drafts of the Constitutional Committee of the National Assembly (CCNA)**

The first attempt at developing the new Basic Law was initiated on 7th of December 1989 by the Sejm of tenth term and the Senate of the first term appointing two separate constitutional commissions. Challenging the democratic legitimacy of the Sejm of tenth term, the so called "contract" Sejm, to adopt the new Polish state constitution and dissolution of the Sejm in 1991 erased the possibility of developing and adopting the new Basic Law<sup>15</sup>. However, work of the parliament resulted in constitution drafts developed by constitutional commissions of the Sejm and the Senate as well as drafts by various political parties and independent drafts<sup>16</sup>. Certain members of parliament, closely following the way in which the political situation in the Polish parliament developed, have already assumed that the constitutional drafts will not be an object of voting during sessions of the Sejm of tenth term or even the following Sejm<sup>17</sup>. Despite these predictions and political fragmentation of the parliament selected in 1991 the Sejm of first term and the Senate of the second term made "a second attempt" by adopting two acts necessary for the transition period until the new Constitution of the Republic of Poland could be adopted: the act of 23rd of April 1992 on the procedure for drafting and adopting the Constitution of the Republic of Poland<sup>18</sup> in which it has been determined that the new constitution will be adopted by the National Assembly and enacted by way of referendum by people of Poland as well as the aforementioned "Small Constitution" of 17th of October 1992. Eleven drafts of constitution were submitted in the October of 1992 to the CCNA, seven of which corresponded with the premises of the act on the procedure for drafting the constitution<sup>19</sup>. As a result of the President of RP rejecting the vote of non-confidence towards the government of Hanna Suchocka and the resulting necessity of dissolving yet another parliament on 31st of May 1993 the works on drafting and adopting constitution were also interrupted. The decision of the President of RP formally erased the possibility of adopting the constitution but it were the internal disagreements and political fragmentation of the parliament which were decisive for drafting and adopting the new Basic Law by the Sejm of first term and the Senate of the second term.

As a result of this combination of political circumstances the issue of drafting and adopting the Constitution of the Republic of Poland was left to the Sejm of the second term and the Senate of the third term. The parliament of the RP elected on 19th of September 1993 made the decision

<sup>14</sup> Compare: „Dylematy konsolidacji demokratycznej w Polsce po roku 1989”, J. Szczupaczyński, 2006, in: M. Chałubiński (ed.), *Transformacje systemowe w Polsce i krajach postkomunistycznych. Studia i rozprawy*, Pułtusk: Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor, pp. 192-193.

<sup>15</sup> Compare: *Prawo i polityka w czasach przemian*, P. Winczorek, 1995, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, p. 55.

<sup>16</sup> See: *Projekty konstytucyjne 1989-1991*, M. Kallas (comp.), 1992, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.

<sup>17</sup> See: „Obywatel nie chce być tolerowany. Karol Modzelewski o senackim projekcie konstytucji”, *Rzeczypospolita* 31st of May 1991.

<sup>18</sup> This act was amended on 22nd of April 1994 with the goal of enabling submitting civic drafts of the constitution. See: Dz.U. 22nd of April 1994, No. 61, item 251.

<sup>19</sup> Compare: *Ustrój konstytucyjny Rzeczypospolitej Polskiej z tekstem Konstytucji z 2 kwietnia 1997 r.*, J. Majchrowski, P. Winczorek, 1998, Warszawa: Hortpress, p. 12.

regarding continuing the work aimed at drafting a uniform text of the constitution on 19th of September 1993. Following launch of operations of the new Constitutional Committee of the National Assembly (CCNA) and amendment to the act of 23rd of April 1992 on the procedure for drafting and adopting constitution seven new drafts of the constitution meeting statutory requirements were taken into consideration on 4th of September 1994<sup>20</sup>.

All drafts of the constitution were a complex and thoroughly developed concepts of a state system. The drafts included resolutions concerning the shape of future political system, civic rights and freedoms as well as sources of law described in individual chapters. Chapters and articles regarding the form and regulations of the political system of the state, structure of the state authority bodies and the concepts regarding the human, citizen and civic self-government were the most significant for restoration of the vision of the Polish state.

All drafts included the provision stipulating that "The Republic of Poland is a democratic state governed by the rule of law" with the exception of the draft submitted by the parliamentary club of Confederation of Independent Poland (CIP) which did not indicate this fact directly<sup>21</sup>. Despite the lack of such phrase in the case of the draft submitted by the Senate certain constitutionalists decreed that the draft accepts the principle of a democratic state governed by the rule of law by indicating the provision regarding primacy of the constitution included in the third chapter of the draft. The civic draft which included in its preamble a phrase questioning legal positivism also aroused doubts in this regard<sup>22</sup>. It was so because referring to natural laws was suggestive of ideological leanings of law which undermined and challenged the very essence of a state governed by the rule of law based solely on the positive law<sup>23</sup>.

Apart from including the ideal of "a democratic state governed by the rule of law" two drafts of the constitution, the drafts submitted by Democratic Left Alliance and Polish People's Party/Labour United, expanded this phrase by the imperative of combining it with the obligation to realize the principles of social justice<sup>24</sup>. It meant that both drafts regarding the new political system favoured not only the democratic form of the political system of public authorities and rule of law but also the social character of the state rendering aid to the citizens<sup>25</sup>. According to supporters of the liberal concept of the state the entry indicating the need for the state to realize

---

<sup>20</sup> These were the following drafts of the constitution: the draft of the Constitutional Committee of the Senate of the first term of 19th of March 1993; the draft of the parliamentary club of Polish People's Party, Labour United, German Minority, Pensioners and Disability Pensioners Party "Nadzieja" and unaffiliated members of parliament of 28th of April 1993; the draft of Members of Parliament and Senators of the parliamentary club of Democratic Union of 29th of April 1993; the draft of parliamentary club of Confederation of Independent Poland of 30th of April 1993; the draft of Members of Parliament and Senators of Democratic Left Alliance of 5th of May 1994; the draft of the President of the Republic of Poland of 6th of May 1994 and citizen's draft of the Constitution of the Republic of Poland of 3rd of September 1994. See: *Projekty Konstytucji 1993-1997* (cz. 1), R. Chruściak (comp.), 1997, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 43-330.

<sup>21</sup> See: „Państwo prawne w warunkach zmian zasadniczych systemu prawa RP”, K. Działocha, 1992, *Państwo i Prawo*, 1, pp. 13-27; „Z zagadnień pojęcia i ideologii demokratycznego państwa prawnego”, J. Wróblewski, 1990, *Państwo i Prawo*, 6, pp. 3-16.

<sup>22</sup> The preamble reads: "Willing to establish Poland strengthened by wisdom, work and patriotism of its citizens, under care of the laws developed by citizens and based on natural law, we hereby adopt this Constitution of the Third Republic of Poland in the name of God." See: „Obywatelski projekt konstytucji RP”, in: R. Chruściak (comp.), *Projekty Konstytucji 1993-1997* (part 1), 1997, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, p. 294.

<sup>23</sup> Compare: „Totalitarne ciagoty. Projekt konstytucji NSZZ „Solidarność””, K. Patora, 1995, *Dziś. Przegląd Społeczny*, 4, p. 116.

<sup>24</sup> Draft of the constitution submitted by Left Democratic Alliance stipulates in art.1: "The Republic of Poland is a democratic state governed by the rule of law which actualizes principles of social justice". In turn, the draft of the constitution submitted by Polish People's Party/Labour United states in chapter I, art. 1 that: "the Republic of Poland is a state governed by the rule of law and following principles of social justice". See: *Projekty Konstytucji 1993-1997* (cz. 1), R. Chruściak (comp.), 1997, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 91, 188.

<sup>25</sup> Uzasadnienie projektu konstytucji SLD in: *Ibidem*, p. 135.

the principles of social justice, unlike the declared intentions of the designers of the draft, served to obfuscate acceptance of the primacy of the society over an individual<sup>26</sup>. Thus the customary dispute regarding the obligations of the state regarding economy and society, ongoing in the field of state practice and concept, which is still impossible to resolve in a manner satisfactory to everyone, reared its ugly head. However, it must be noted that the efforts of the public authorities aimed at achieving social justice make the state political system described in the constitutional provisions more humane.

The principles of sovereignty, representation of citizens and separation of powers are of essential importance for democratic systemic solutions of the state. All drafts of the constitution indicated the people, understood as the community and collective of citizens, as the source and subject of power. Similarly, the principle of representation was uniformly reflected in the acceptance of the representation system, referendum and the concept of the non-imperative mandate<sup>27</sup>.

The separation of powers principle was approved of by all drafts of the constitution with the exception of the draft submitted by Confederation of Independent Poland which in terms of structure of state authorities proposed the principle of the uniformity of power expressed as recognizing the Sejm as the highest body of public authority<sup>28</sup>. In the drafts which utilized the principle of tripartition of power the competences of individual bodies of state authorities were defined differently.

From among seven drafts of the constitution only three drafts explicitly alluded to the parliament-cabinet form<sup>29</sup> with two of the drafts being in favour of a single-chamber parliament<sup>30</sup>. In the Confederacy, civic, senate and presidential drafts the number of members of parliament was reduced to 444. Among the parliament-cabinet drafts the draft submitted by Democratic Union, which made the President of the RP a part of the executive power<sup>31</sup> without granting the office of president any meaningful powers or responsibilities of an executive body, was a kind of oddity. The scope of competences of the president did not differ much from the parliament-cabinet drafts submitted by Democratic Left Alliance and Polish People's Party/United Labour although the latter did not place the office of president in the area of executive power.

The four remaining drafts of the constitution were documents strongly emphasizing position of the president in the system of highest state authorities. In art. 54 the presidential draft of the constitution assigned four types of tasks to the president: leading executive power, being the highest representative of the Polish state, ensuring that the provisions of the constitution are adhered to as well as protecting sovereignty and safety of the state as well as inviolability of its borders. The first two tasks were also president's responsibility in the senate draft (art. 85). In turn, in the civic draft of the constitution the role of the president was defined by the two latter tasks (art. 79). Despite differences the remaining three drafts bolstered office of the president in the system of state authorities to such a degree that they could not be considered to be parliament-

<sup>26</sup> Compare: „Prawa człowieka w projekcie konstytucji”, M. Piechowiak, *Rzeczpospolita*, 23rd of May 1995.

<sup>27</sup> The draft submitted by the Confederation of Independent Poland was limited solely to the representation system.

<sup>28</sup> Art. 5, section 1 of the Confederacy of Independent Poland draft indicates that: "The Republic of Poland is led by the Sejm of the Republic of Poland consisting of the President, the Chamber of Deputies and the Senate." *Projekty Konstytucji 1993-1997* (cz. 1), R. Chruściak (comp.), 1997, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 225.

<sup>29</sup> The constitution drafts of Democratic Left Alliance, Democratic Union and Polish People's Party/United Labour.

<sup>30</sup> Drafts submitted by Democratic Left Alliance and Polish People's Party/United Labour did not project existence of the Senate as a second chamber. The Democratic Left Alliance draft proposed substituting the Senate with the National Chamber of Economy and Labour.

<sup>31</sup> Art. 84 of the Democratic Union's draft. *Projekty Konstytucji 1993-1997* (cz. 1), R. Chruściak (comp.), 1997, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, pp. 280.

-cabinet drafts. In this regard these drafts were closer to the position of the president of the fifth French Republic and thus the parliamentary-presidential form of rule. The specific variant of systemic solutions regarding this matter, clearly deviating from the remaining ideas regarding structure of state authorities, was contained in the Confederation draft. In this draft the president was the highest body of the Sejm of RP and through limiting the deputies' chamber to strictly legislative role and by making the Senate, the government, courts and supervising institutions directly or indirectly dependent the President could in actuality take the dominant position among the central state authorities. In allusion to the terminology and structure of sejms of nobility the factual role of the president in terms of political and legal importance of the office, similar to the position of the president in the April Constitution of 1935, was obfuscated. This draft also improved standing of the Senate against the Sejm by imparting on the Senate a number of significant legislative and supervisory powers regarding the government<sup>32</sup>.

Apart from the Confederation draft the increased role of the Senate has been emphasized in civic and senatorial drafts. In comparison to the "Small Constitution" these drafts extended the term of the second chamber from 4 to 5 and 6 years respectively. Furthermore, the senatorial draft projected replacing a half of senators every three years. No other propositions of major changes in operations of the Senate were included in other constitution drafts apart from the Confederation draft. Furthermore, the drafts projecting existence of two chambers of the parliament also did not project changing the number of senators which was to remain 100. The exception was the Confederation draft which proposed 124 senatorial mandates<sup>33</sup>.

A prominent spot in the system of separation of powers in all constitutional drafts was taken by the judicial power. Each of the drafts emphasized the principle of independence of courts and judges. Drafts of Polish People's Party/United Labour, Democratic Left Alliance, Democratic Union and president granted the National Council of the Judiciary the role of a guardian of independence of judges and courts as well as the right to give opinions on the nominees. The senatorial and civic drafts included only the entries regarding the opinion-making role of the National Council of the Judiciary and the Confederation draft did not mention this institution at all.

Separate and specific entries in the constitution drafts were devoted to the issue of local self-governments. All seven drafts of the constitution defined a local self-government as a basic form of "local public life" having a legal personality and holding the right to material property. The drafts recognized a municipality as a basic unit of a local self-government. Furthermore the drafts of Democratic Union and Confederation introduced a second level of a local self-government – a county self-government (art. 130, section 4) in case of the former and a voivodeship self-government (art. 70, section 1) in case of the latter. The remaining drafts only projected the potential of bringing self-governments together within borders of the country. The Democratic Left Alliance also projected universal and direct elections of not only the legislative bodies of self-governments but also of village mayors, mayors and presidents of cities. In turn, similarly to other drafts, the Confederation draft was in favour of the municipality councils electing authorities governing the municipality and in the case of voivodeship self-governments in favour of the President appointing voivode as the body in charge of the local assembly. The Democratic Left Alliance draft projected election of local self-government authorities directly by the local communities

---

<sup>32</sup> See: Projekt konstytucji KPN art. 5 i art. 47-54 w: Ibidem, p. 224, 236.

<sup>33</sup> The 124 senators composition consisted of 19 senators appointed by the President (7 ministers and 12 voivodes) and 105 castellans elected directly in electoral districts for a term of 6 years; every 2 years a third of castellans (35 senators) was to be replaced. See: Projekt konstytucji KPN w: Ibidem, pp. 236-237.

and simultaneously uniformed the electoral procedure from the office of the president down to the office of a village mayor. Such electoral procedure bolstered position of the elected authorities towards the legislative bodies of the self-government. The Confederation draft proposed a fusion of a state and self-government body in the form of a voivode leading a local assembly. The Confederation draft entrusted the task of appointing the voivode to the President of RP and in functional terms it subjected voivode to the local voivodeship assembly. Such solution ensured that the central authorities will be able to influence the voivodeship self-government; however, in this variation of the system such solution was necessary due to the Confederation draft foregoing voivodeship administration which on the field level was to be entrusted to starosts and county administration. Solutions present in other drafts alluded to the forms and procedures of electing self-government authorities already existing at the municipal level.

Apart from the local self-government Democratic Left Alliance introduced into the draft other forms of communal self-government. These forms pertain primarily to the aforementioned National Council of Economy and Labour, which was to "ensure cooperation of employers and employees and the government"<sup>34</sup>. In the light of this project the Council was to serve as a forum for representing interests of businesses, employers, employees, professional associations and administration. The basic function of this institution was to be "settling opinions of trade unions, employers' associations, economical self-government organizations and professional associations as well as state authorities regarding directing economical and social life of the country"<sup>35</sup>. The procedure for appointment<sup>36</sup>, scope of opinion-making authority and the right to legislative initiative bestowed upon the Council the rank of a social and economic chamber of the parliament<sup>37</sup>. However, owing to lack of legislative initiative in regards to budgetary matters the Council could not be attributed with the role of a body decisive for division of national income. The liberal school counted the concept of the National Council of Economy and Labour as a neocorporate solution reflected in the drafts of Confederation for Independent Poland and the civic draft<sup>38</sup>.

Civil rights and freedoms included in the drafts of the constitution alluded to the liberal conception of human rights based of the natural rights which are protected by the constitution and exercising which is defined in the constitution. The paradigm conception of human rights was not accurately reflected in all drafts and in some it was directly dismissed<sup>39</sup>. This conception was accurately reflected in the drafts of Democratic Union, the senate and in presidential Charter of Rights and Freedoms. The drafts of Polish People's/United Labour, Democratic Left Alliance and the civic draft operated on similar premises, e.g. the objective rights of an individual, but were not limited to these rights and additionally expanded the catalogue of social economical and cultural rights. As mentioned previously in the light of liberal standards the last three drafts strongly departed from the paradigmatic conception of human rights towards the social security

---

<sup>34</sup> Democratic Left Alliance draft art. 33, section 1 in: *ibidem*, p. 127.

<sup>35</sup> Art. 146 section 1 in: *ibidem*, p. 128.

<sup>36</sup> The Democratic Left Alliance draft of the constitution stipulated that the National Council of Economy and Labour was to consist of 100 members: 45 representatives delegated by nation-wide trade unions' and farmers' associations representatives, 30 members delegated by employers' associations and professional association organizations, 15 members appointed by the President from among the exceptional experts and scholars and 10 members appointed by the President of the Council of Ministers from among the administration employees. *Ibidem*, pp. 127-128.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 28.

<sup>38</sup> These included the Confederation draft which primarily emphasized welfare of the Republic of Poland. See art. 1-3, 17-21 of this draft in: *ibidem*, p. 224, 227.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 227.

and thus displayed the primacy of social regulations over rights of an individual<sup>40</sup>. This at least questionable stance did not account for the fact that the constitutional obligations of the state regarding social activities aimed at citizens not only did not restrict rights and freedoms of citizens but also significantly expanded and actualized these rights and freedoms<sup>41</sup> provided that the extent of regulations of social, economical and cultural rights did not restrict freedom of an individual. None of the three drafts of the constitution exceeded this boundary and thus cannot be accused of representing a collectivist perspective<sup>42</sup>.

The drafts of constitution accepted by the Constitutional Committee of the National Assembly displayed major similarities in the field of designing primary systemic instruments of the Polish state. These concepts were not identical but convergent in terms of forming a democratic state and respecting principles of law and order. The indicated disputes regarding form of the state, single or dual chamber parliament, were not severe enough to make reaching a mutually satisfying compromise impossible. Similarly the possibility existed of reaching a consensus regarding the structure and powers of local self-governments and the issue of civic rights and freedoms – the topics where differences in views were slight. The differences and discrepancies discussed above as well as other differences in political views not tackled in this paper (e.g. the model of state-church relationship) did not present obstacles in the area of developing modern democratic vision of Polish political system to be entered into the Basic Law.

## Conclusions

The performed analysis of the most significant legal and systemic changes occurring towards the conclusion of existence of PRoP and the beginnings of the new constitutional order of the Republic of Poland indicates towards the evolutionary process of development of a democratic state. The gradually introduced amendments to the constitution of PRoP/RP were pivotal for the progress of this process. These amendments demonstrated that legal changes introduced into the constitution not only transformed the existing authoritarian political-systemic reality but, judging by the drafts of the constitution submitted to and considered by the Constitutional Committee of the National Assembly, the amendments presented a possible to reach compromise regarding the future of Polish political system. This fact allows us to ascertain that the process of establishing a new political system does not have to take the form of a radical shift (revolution) but can progress through gradual legal-systemic changes which in their final stages enable developing and adopting a new constitution sanctioning democratic state's system. As certain political science experts and constitutionalists claim the main advantage of Poland adopting a new constitution later than other countries of central and eastern Europe consist in Polish constitution "not being a temporary compromise" and avoiding the so called "negative constitutionalism" phenomenon (Holmes, 1993, p. 47; Antoszewski, 2012, p. 52). Thus far the coming 25th anniversary of adopting the Constitution of the Republic of Poland on 2nd of April 1997 appears to confirm this claim.

---

<sup>40</sup> See: „Prawa człowieka w projekcie konstytucji”, M. Piechowiak, *Rzeczpospolita* z 23 maja 1995, p. 15.

<sup>41</sup> Compare: „Zakres i sposób regulacji praw ekonomicznych, socjalnych i kulturalnych w przyszłej konstytucji”, H. Suchocka, 1990, in: Z. Kędzia (ed.), *Prawa, wolności i obowiązki człowieka i obywatela w nowej polskiej konstytucji*, Poznań, PCPC, p. 147.

<sup>42</sup> Compare: „Problematyka ekonomiczna i społeczna w projektach konstytucji”, B. Zawadzka, 1994, *Mysł Socjaldemokratyczna*, 2, pp. 33-38.

## Bibliography

- Antoszewski, A. (2012). *System polityczny RP*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Antoszewski, R., Herbut, R. (ed.). (1998). *Polityka w Polsce w latach 90. Wybrane problemy*. Wrocław: Wydawnictwo UW.
- Blok, Z. (1987). *Teoria polityki*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Chruściak, R. (comp.). (1997). *Projekty Konstytucji 1993-1997* (cz. 1). Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Dudek, A. (1997). Pierwsze lata III Rzeczypospolitej 1989-1995. Kraków: Wydawnictwo GEO.
- Dziennik Ustaw 11th of April 1995, no. 38, item 184.
- Dziennik Ustaw 19th of March 1990, no. 16, item 94.
- Dziennik Ustaw 22nd of December 1995, no. 150, item 729.
- Dziennik Ustaw 22nd of April 1994, no. 61, item 251.
- Dziennik Ustaw 27th of September 1990m no. 67, item 397.
- Dziennik Ustaw 8th of April 1989, no. 19, item 101.
- Dziennik Ustaw 30th of August 1996, no. 106, item 488.
- Dziennik Ustaw 31st of December 1989, no. 75, item 444.
- Dziennik Ustaw 7th of May 1990, no. 29, item 171.
- Dziennik Ustaw 23rd of November 1992, no. 84, item 426.
- Działocha, K. (1992). Państwo prawne w warunkach zmian zasadniczych systemu prawa RP. *Państwo i Prawo*, 1, 13-27.
- Gulczyński, M. (2009). Proces kształtowania demokratycznego systemu politycznego RP. In: D. Waniek, M. Gulczyński (eds.), *System polityczny Rzeczypospolitej Polskiej* (pp. 15-42). Warszawa: Almam WSE.
- Holmes, S. (1993). O metodzie zmian konstytucji w państwach Europy Wschodniej. *Państwo i Prawo*, 8, 40-47.
- Kallas, M. (comp.). (1992). *Projekty konstytucyjne 1989-1991*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Kruk, M. (1998). Transformacja polskiego porządku konstytucyjnego 1989-1997. In: W. Sokolewicz (ed.), *Zasady podstawowe polskiej konstytucji* (pp. 57-64). Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Majchrowski, J., Winczorek, P. (1998). *Ustrój konstytucyjny Rzeczypospolitej Polskiej z tekstem Konstytucji z 2 kwietnia 1997 r.* Warszawa: Hortpress.
- Malkiewicz, A. (1994). *Wybory czerwcowe 1989*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Obywatel nie chce być tolerowany. Karol Modzelewski o senackim projekcie konstytucji. *Rzeczypospolita* z 31 maja 1991 roku.
- Patora, K. (1995). Totalitarne ciągoty. Projekt konstytucji NSZZ „Solidarność”. *Dziś. Przegląd Społeczny*, 4, 114-120.
- Pelczyński, Z. (2006). *Polska droga od komunizmu. Refleksje nad historią i polityką 1956-1980*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Piechowiak, M. (1995). Prawa człowieka w projekcie konstytucji. *Rzeczypospolita* z 23 maja 1995 roku.
- Pietrzak, M. (1992). *Odpowiedzialność konstytucyjna*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Rakowski, F.M. (1991). *Jak to się stało*. Warszawa: Wydawnictwo “BGW”.
- Samecki, P. (1995). *Senat RP i jego relacje z sejmem (lata 1989-1993)*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Skrzydło, W. (1997). Parlament w ustroju Polski Ludowej (1944-1989) na tle pozycji parlamentu w państwach realnego socjalizmu. In: A. Gwiżdż (ed.), *Założenia ustrojowe, struktura i funkcjonowanie parlamentu* (pp. 32-64). Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Stobiecki, R. (2001). Okrągły Stół interpretacjach historyków i nie tylko... In: J. Kornaś (ed.), *Problemy polskiej transformacji* (pp. 31-45). Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa.
- Suchocka, H. (1990). Zakres i sposób regulacji praw ekonomicznych, socjalnych i kulturalnych w przyszłej konstytucji. In: Z. Kędzia (ed.), *Prawa, wolności i obowiązki człowieka i obywatela w nowej polskiej konstytucji* (pp. 145-157). Poznań: PCPC.

- Szczupaczyński, J. (2006). Dylematy konsolidacji demokratycznej w Polsce po roku 1989. In: M. Chałubiński (ed.), *Transformacje systemowe w Polsce i krajach postkomunistycznych. Studia i rozprawy* (pp. 181-197). Pułtusk: Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora.
- Walicki, A. (2000). *Polskie zmagania z wolnością*. Kraków: Universitas.
- Wiatr, J.J. (1993). *“Krótki” Sejm*. Warszawa: Wydawnictwo “BGW”.
- Wic, W. (1999). Transformacja ustrojowa w Polsce w latach 1989-1997 (w kierunku społeczeństwa obywatelskiego). In: J. Kornaś, M. Banach (eds.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Spór o kształt ustroju* (pp. 7-13). Kraków: Wydawnictwo AE.
- Winczorek, P. (1995). *Prawo i polityka w czasach przemian*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Wróblewski, J. (1990). Z zagadnień pojęcia i ideologii demokratycznego państwa prawnego. *Państwo i Prawo*, 6, 3-16.
- Wyrzykowski, M. (1998). Zasada demokratycznego państwa prawnego. In: W. Sokolewicz (ed.), *Zasady podstawowe polskiej Konstytucji* (pp. 65-91). Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Zawadzka, B. (1994). Problematyka ekonomiczna i społeczna w projektach konstytucji. *Mysł Socjaldemokratyczna*, 2, pp. 33-38.

**Aneta OLEKSY-GEBCZYK, Katarzyna PETER-BOMBIK**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

## **WPLYW ZMIAN POLITYCZNYCH W SAMORZĄDACH NA KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z MIESZKAŃCAMI – ANALIZA Z WYKORZYSTANIEM INSTRUMENTÓW MARKETINGU RELACJI 51**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł poświęcony został możliwości wykorzystania instrumentów marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Autorki podjęły próbę analizy wpływu zmiany osoby na stanowisku lidera (wójt, burmistrz czy prezydent miasta) na satysfakcję mieszkańców. W badaniach wykorzystano model regresji logistycznej.

**Słowa kluczowe:** marketing relacji, samorząd terytorialny, lider lokalny, kadencyjność władz, zadowolenie i satysfakcja mieszkańców.

## **IMPACT OF POLITICAL CHANGES IN LOCAL GOVERNMENTS ON SHAPING RELATIONSHIPS WITH CITIZENS – ANALYSIS BASED ON RELATIONSHIP MARKETING TOOLS 51**

### **Summary**

This article is devoted to use cases for tools of relationship marketing in local governments. Authors attempt to analyze the impact of leadership changes (village head, mayor, city president) on overall residents satisfaction level. A logistic regression model has been used for the research.

**Key words:** relationship marketing, local government, local leader, tenure of the authorities, satisfaction of residents.

### **Wprowadzenie**

Wiele procesów kształtujących współczesny ład społeczny zasadniczo zmieniło organizację i działalność jednostek samorządu terytorialnego. Obecnie funkcjonują one w kilku wymiarach życia społecznego jednocześnie, będąc podmiotami życia zarówno politycznego – podlegając wszystkim związanym z tym regułom, jak i społecznego – z racji zaangażowania w problematykę codziennych spraw obywateli. Wobec tego władze samorządowe stoją dzisiaj w obliczu wielu wyzwań, wśród których istotny jest wzrost wymagań adresatów ich działań, czyli przede wszystkim mieszkańców. W związku z tym zmuszone są one do reorientacji swojej dotychczasowej działalności, polegającej na zwykłym administrowaniu, ku funkcjonowaniu skoncentrowanemu na budowaniu długoterminowych relacji z mieszkańcami. Świadome kształtowanie wspomnianych relacji jest sztuką trudną. Jest to bowiem proces poznawania i włączania zmieniających się społecznych oczekiwań w sposób działania władz samorządowych oraz monitorowania wpływu tych działań na poziom zadowolenia mieszkańców.

Dużą przeszkodą w budowaniu trwałych więzi partnerskich jest:

konflikt między kadencyjnością organów wybieralnych a długim okresem kształtowania więzi partnerskich. Jest to przejaw typowej dla przechodzących transformację systemową gospodarek sprzeczności pomiędzy racjonalnością ekonomiczną, wedle której porównanie efektu i nakładu zachodzi w horyzoncie czasowym planowanym przez inicjatorów (realizatorów) danego przedsięwzięcia, a racjonalnością polityczną, gdzie efekty uwzględnia się w rachunku jedynie wtedy, jeśli mieszczą się w horyzoncie czasowym wyznaczonym przez okres kadencji organów samorządu bądź władzy centralnej (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004, s. 201).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań hierarchii ważności oraz siły wpływu wykorzystania instrumentów marketingu relacji na satysfakcję mieszkańców z funkcjonowania w danej jednostce terytorialnej w zmieniających się uwarunkowaniach politycznych (dwie kadencje), a tym samym próba analizy i oceny wpływu zmiany lidera lokalnego na to, co buduje relacje władz samorządowych z mieszkańcami.

## 1. Jednostka samorządu terytorialnego i jej interesariusze

Każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu różnych grup interesu (znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji), dysponujących zróżnicowanymi potrzebami, oczekiwaniami oraz odmiennym poziomem powiązania z organizacją (Freeman, Reed, 1983). Wspomniane grupy interesu mają zasadniczy wpływ na organizację, wykazują nią zainteresowanie i oczekują od niej wymiernych korzyści. W literaturze przedmiotu określa się ich mianem interesariuszy. Termin „interesariusze” (*stakeholders*) został wprowadzony przez Stanford Research Institute w 1963 roku i odnosił się pierwotnie do „grup, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć” (Nita, 2016). W latach 70. ubiegłego wieku koncepcja ta była rozwijana przez przedstawicieli podejścia systemowego, głównie przez R. Ackoffa, a w latach 80. była pogłębianą m.in. przez R.E. Freemana i jego współpracowników. Według R.E. Freemana, interesariusze to „każda grupa ludzi bądź jednostka, która jest obiektem wpływu organizacji, ewentualnie która wywiera wpływ na osiąganie przez organizację zamierzonych celów” (1984, s. 27). W szerszym znaczeniu interesariusze stanowią każdą grupę osób lub indywidualne osoby, które wywierają wpływ na osiąganie celów organizacji lub które podlegają oddziaływaniu ze strony organizacji osiagających swoje cele. W ujęciu węższym interesariusze oznaczają z kolei każdą grupę osób lub indywidualne osoby, od których zależy przetrwanie organizacji (Freeman, Reed, 1983).

Główne założenia teorii interesariuszy (Berman, Jones, Wick, 1999) wskazują, że:

- istnieją związki organizacji z różnymi grupami interesariuszy, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności;
- relacje między interesariuszami przynoszą korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samych interesariuszy;
- każdy z interesariuszy dąży do spełnienia określonego oczekiwania, odmiennego niż oczekiwania pozostałych interesariuszy;
- teoria interesariuszy ma istotny wpływ na proces podejmowania decyzji strategicznych organizacji.

Teoria interesariuszy ma charakter zarządczy dlatego, ponieważ nie tylko określa charakter istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami, lecz również zaleca pewne sposoby działania i postępowania, które będą najlepsze dla aktywności organizacji. Menedżerowie mogą osiągać swoje cele przez identyfikację grup zainteresowanych oraz zmieniających się ich potrzeb i oczekiwań (Clarkson, 1995). Według R.E. Freemana (1984), zrozumienie relacji z interesariuszami prowadzi do sprawniejszego zarządzania całą organizacją.

Proces zarządzania interesariuszami w organizacji, w tym także budowania relacji z nimi, składa się z kilku etapów i powinien obejmować takie kroki, jak m.in. (Savage, Nix, Whitehead, Blair, 1991):

- identyfikacja interesariuszy organizacji – określenie interesariuszy;
- analiza i hierarchizacja interesariuszy – diagnoza ważności i hierarchii interesariuszy dla organizacji;
- formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji;
- efektywna implementacja tych strategii.

W ramach wyszczególnionych wyżej etapów konieczne jest podejmowanie wielu działań, warunkujących sprawność oraz skuteczność zarządzania poszczególnymi interesariuszami (Świerk, 2016).

Zasadność wydzielenia pierwszego etapu, czyli identyfikacji interesariuszy, wynika z tego, że każda organizacja jest nośnikiem różnych interesów (Kreikebaum, 1996). Istotne jest, aby odnaleźć punkt równowagi interesów określonych grup otoczenia organizacji. Zasadne jest więc wyłonienie grupy dominującej (Bielski, 2004). Chodzi o to, aby za cel główny uznać realizację interesów grupy dominującej, a za cele uboczne lub warunki ograniczające – cele pozostałych interesariuszy. Organizacja nie może realizować interesów wszystkich swoich interesariuszy, lecz oczywiście zawsze musi liczyć się w swojej działalności z zainteresowanymi stronami, uwzględniając w jakimś stopniu ich oczekiwania.

W jednostkach samorządu terytorialnego jest podobnie. Funkcjonują one w złożonym otoczeniu i mają wielu interesariuszy, z których każdy ma pewne oczekiwania, dotyczące alokacji środków publicznych. Co więcej, często oczekiwania różnych interesariuszy znajdują się wobec siebie w opozycji, więc władze samorządowe muszą podejmować działania, aby je w miarę możliwości godzić. Wspomniane otoczenie jednostek samorządu terytorialnego różni się od otoczenia organizacji komercyjnych. Istotną cechą tego otoczenia jest brak rynków ekonomicznych, które w sektorze prywatnym stanowią źródło bodźców i mechanizm kontroli efektywności działań. W samorządach brak ten prowadzi do zwiększenia znaczenia instytucji, których statutowym celem jest tworzenie porządku prawnego, realizowanie go, kontrola i sądzenie (Rainey, Chun, 2005).

W literaturze przedmiotu otoczenie organizacji definiuje się jako wszystko to, co (1) nie należy do niej samej i ma wymiar czasoprzestrzenny; (2) wywiera bądź też może wywierać na nią wpływ; (3) to, na co organizacja oddziałuje teraz i ewentualnie w przyszłości (Bednarczyk, 2001). Samorządy terytorialne są systemami otwartymi, podlegającymi w dużym stopniu wpływom zewnętrznym. Wynika z tego, że zarządzający powinni zwracać szczególną uwagę na kierunki i preferencje w zakresie potrzeb, jakie zgłasza ogół interesariuszy, a w konsekwencji zaproponować taką strukturę oraz jakość usług, które każdorazowo będą odpowiadać potrzebom społecznym (Hatch, 2002).

Władze samorządowe w procesie kształtowania relacji z interesariuszami powinny uwzględniać również specyfikę tego obszaru, odróżniając ją od organizacji komercyjnych. Wspomniana specyfika polega na (Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 38):

- istnieniu wielu interesariuszy, których interesy nie są zbieżne, a często wręcz konfliktowe;
- dużej sile oddziaływania interesariuszy, którzy mają znaczącą władzę;
- podejmowaniu decyzji w sposób czasami nieracjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu;
- braku zysku jako miary efektywności, przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych, a także wyborów legislacyjnych;
- mniejszej podatności uczestników na bodźce finansowe i większej ich orientacji na realizację misji.

Analiza interesariuszy jest procesem służącym identyfikacji i ocenie kluczowych dla samorządu osób, grup społecznych i instytucji, mających decydujący wpływ na funkcjonowanie danej jednostki. Sprawne jej przeprowadzenie jest dla samorządów bardzo istotne, zwłaszcza ze względu na to, że jednostki samorządu terytorialnego wytwarzają usługi publiczne, z których korzysta całe społeczeństwo, jak również organizacje tworzące sektor publiczny, komercyjny i pozarządowy.

W literaturze autorzy wskazują na różne strategiczne grupy interesariuszy, które są ważne dla wszystkich jednostek terytorialnych. Jednym z badaczy zwracających uwagę na to zagadnienie jest T. Markowski (1997), który wśród podstawowych kategorii interesariuszy jednostek samorządu terytorialnego wskazuje na:

- mieszkańców;
- inwestorów (przedsiębiorców);
- turystów;
- inne grupy (instytucje i organizacje rządowe oraz pozarządowe, wykwalifikowane i pożądane przez inwestorów kadry).

Wśród wymienionych wyżej grup głównymi interesariuszami każdej jednostki samorządu terytorialnego są jej mieszkańcy. Poprawa jakości oraz satysfakcji z życia mieszkańców, a także dążenie do osiągania wysokiego poziomu zaspokojenia ich potrzeb powinny być głównym wyznacznikiem działań podejmowanych przez władze samorządowe (Niemczyk, 2017). Specyfika ich jako interesariuszy polega na tym, że stanowią oni nie tylko główny rynek docelowy, wpływający w sposób zasadniczy na proces decyzyjny oraz działania władz lokalnych, lecz także współuczestniczą w tworzeniu wartości danej jednostki (Kuźniar, Kawa, 2015). Należy przy tym zwrócić uwagę, że oni sami również przyczyniają się do sukcesu zarządzania. Jak podkreśla S. Brańka (2011), ale też W. Kuźniar i M. Kawa (2015), mieszkańcy są źródłem szeregu wartości dla jednostki samorządowej, ponieważ m.in. świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw lokalnych, instytucji samorządowych i innych podmiotów, są źródłem lokalnego popytu na dobra i usługi komunalne, na dobra oraz usługi konsumpcyjne, a w końcu są też płatnikami podatków i opłat. Ważną cechą mieszkańców są ich kompetencje, które przesądzają o efektach pracy zatrudniających ich instytucji (w tym także jakości władzy, kiedy mowa o kompetencjach mieszkańców, będących równocześnie częścią władz, kadry administracyjnej czy pracowników przedsiębiorstw komunalnych). Gmina jest dla mieszkańców, ale też mieszkańcy tworzą gminę – bez nich nie ma jednostki samorządu terytorialnego. W tym kontekście najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoją współczesne samorzady, to mieszkańcy, a precyzyjniej – ich „umykanie/odchodzenie”. Wyludnianie się gmin jest konsekwencją z jednej strony mobilności

mieszkańców, a z drugiej ich starzenia się. Potwierdzeniem tej tezy są dane GUS, prezentujące ujemny przyrost naturalny w Polsce w 2018 roku na poziomie minus 26 tys., podczas gdy np. w 1990 roku wynosił on plus 157,5 tys. Od 2012 roku społeczeństwo polskie wyraźnie się starzeje, a oprócz tego zmniejsza się liczba ludności i dominują osoby starsze. Sytuacja taka rodzi kolejne wyzwania dla współczesnych JST (Oleksey-Gębczyk, Niemczyk, 2020). Jednym ze sposobów „zatrzymania” mieszkańców jest budowanie trwałych relacji i orientacja na to, co wpływa na ich zadowolenie.

## 2. Satysfakcja mieszkańców a działania władz lokalnych

Analizując sposób funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego z punktu widzenia ich mieszkańców, trzeba pamiętać, że ma ono miejsce w ramach ogólnych warunków politycznych i makroekonomicznych, ale też występujących na poziomie lokalnym – właściwych dla każdej jednostki – uwarunkowań przyrodniczych, infrastrukturalnych (Hanuza, 2019), ekologicznych, politycznych i społecznych. Wszystkie one wywierają wpływ zarówno na jakość życia, podniesioną obecnie na poziomie europejskim do rangi jednego z kluczowych celów strategicznych wspólnoty, jak i poziom zadowolenia czy też satysfakcji mieszkańców. Mówiąc o jakości życia, warto pamiętać, że nie istnieje jedna jej definicja, co jest wynikiem przede wszystkim tego, że samo to pojęcie jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin badawczych (Panek, 2017). Przywołane podejście europejskie (spopularyzowane przez Eurostat) podkreśla „wielowymiarowy charakter jakości życia oraz konieczność uwzględniania przy jego pomiarze aspektów zarówno typu obiektywnego, jak i subiektywnego” (Ibidem, s. 140), a podstawowym działaniem w tym obszarze jest „wzrost poziomu zaspokojenia potrzeb społeczeństwa w różnych obszarach jego życia” (Ibidem, s. 140). W podejściu zaproponowanym przez GUS czynniki wpływające na jakość życia są z kolei związane m.in. z jakością środowiska naturalnego, poziomem zagospodarowania przestrzennego, poczuciem bezpieczeństwa fizycznego i zagrożenia przestępczością czy odczuwaniem związku z miejscem zamieszkania i społecznościami lokalnymi, w tym poczuciem więzi lokalnych i zadowoleniem z miejsca zamieszkania (GUS, 2020). Oznacza to, że jakość życia jest ściśle powiązana z zaspokojeniem określonych – występujących w różnych obszarach – potrzeb mieszkańców. Jeżeli potrzeby te są zaspokojone na poziomie akceptowalnym (lub nawet wyższym), to pojawia się zadowolenie i satysfakcja, które w literaturze przedmiotu traktowane są z reguły jako synonimy.

Pojęcie „satysfakcja”, pochodzące z języka łacińskiego jako złożenie słów „satus” (wystarczająco) i „facere” (robić), oznacza zasadniczo sytuację, w której określone działania, produkty lub usługi w odpowiednim stopniu zaspokajają potrzeby. Jest to termin wykorzystywany przede wszystkim w obszarze komercyjnym, w którym istotną rolę odgrywa satysfakcja klienta/nabywcy/odbiorcy. „Satysfakcja klienta to misja i cel nadrzędny każdej firmy” (Drucker, 2002, s. 46), w związku z czym podstawową zasadą działań podmiotów komercyjnych jest orientacja na potrzeby klienta, gdyż „satysfakcję klienta buduje się najefektywniej, robiąc jak najlepiej to, co najważniejsze z punktu widzenia klientów i zapewniając im taki zestaw wartości, jaki w ich odczuciu zaspokaja ich potrzeby” (Hill, Alexander, 2003, s. 303). Jest to ważne, ponieważ zadowolenie klientów jest najlepszą przesłanką do wygenerowania przyszłych zysków i może okazać się kluczowe z punktu widzenia istnienia i przetrwania danego podmiotu na rynku. Litera przedmiotu bezpośrednio łączy ze sobą zadowolenie klienta i efektywne funkcjonowanie podmiotu w warunkach rynkowych (Czuba, Sperska, 2020). Oznacza to więc potrzebę, czy wręcz konieczność, z jednej strony monitorowania poziomu zadowolenia odbiorców, a z drugiej budowania z nimi trwałych relacji.

Przechodząc na grunt sektora publicznego, a zwłaszcza podsektora samorządowego, można także zauważyć podobną zależność, i – jak wskazuje literatura przedmiotu – „satisfakcja klienta z usług świadczonych przez administrację samorządową w swojej istocie nie różni się od satysfakcji klienta z produktów lub usług organizacji nastawionych na zysk” (Błoński, 2018, s. 64). Klient, czyli w tym przypadku mieszkaniec, zgłasza określone potrzeby i oczekuje ich zaspokojenia. To, w jakim stopniu i w jaki sposób potrzeby te zostaną zaspokojone, determinuje poziom zadowolenia. Mowa tu o czymś, co można uznać za „subiektywnie spostrzeganą lub odczuwaną własną pomyślność, dobry stan (dobrostan) własnego życia” (Skrzypińska, 2002, s. 103). Zadowolenie mieszkańca będzie przekładało się na chęć jego pozostania na danym terytorium, czy też inaczej ujmując – nie poszukiwanie innych możliwości, przykładowo z punktu widzenia miejsca zamieszkania. Odnosząc to do rzeczywistości podmiotów komercyjnych, działania podejmowane w celu zwiększenia zadowolenia z miejsca zamieszkania są porównywalne do działań w zakresie pozyskania i utrzymania/przywiązania klienta. Trzeba jednak mieć na uwadze, że w rzeczywistości samorządowej – ze względu na wielość potrzeb – satysfakcja ma charakter wielowymiarowy i zależny od wielu czynników, a także – jak wskazuje K. Błoński – może się ona „pojawić jako wynik jednorazowego korzystania z usług danego urzędu, jak również być reakcją na serię doświadczonych sytuacji” (2018, s. 65).

Odpowiadając na pytanie, co wpływa na zadowolenie/satysfakcję mieszkańców, warto podkreślić rolę dwóch głównych elementów. Z jednej strony jest to subiektywne postrzeganie stopnia zaspokojenia własnych potrzeb, a z drugiej strony – całościowa polityka władz lokalnych i jej ocena dokonywana przez mieszkańców. W pierwszym przypadku jest to patrzenie przez pryzmat „własnego podwórka”, w drugim natomiast przez pryzmat władz lokalnych, a zwłaszcza „lidera lokalnego”, czyli kogoś, kto utożsamiany jest z prowadzoną polityką lokalną, niezależnie od faktycznego wpływu, jaki na jej kreowanie i realizację wywiera.

Koncentrując się na drugim ujęciu, trzeba podkreślić, że zarządzanie na poziomie lokalnym, jako działanie samorządowych władz publicznych (także lokalnego włodarza), zapewniające prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną, skierowane jest na kreowanie publicznych wartości i realizację interesu publicznego oraz harmonizowanie rozwoju wybranego terytorium (Kozuch, 2004). Wpływ władz lokalnych (głównie organów wykonawczych gmin, czyli wójtów, burmistrzów, prezydentów) na rozwój jest dość szeroki. Jak zauważa Ł. Haromszki (2020), pomiędzy poziomem rozwoju lokalnego a działalnością i aktywnością liderów istnieje silny związek. „Są oni czynnikami sprawczymi generowania różnorodnych bodźców do lokalnego otoczenia w postaci: informacji, prawa miejscowego, negocjacji, decyzji, itp. We właściwych interakcjach otrzymują w zamian partycypacyjny i partnerski udział lokalnych aktorów współrealizujących proces zarządzania” (Śmietanka, 2020, s. 26). Aby jednak to swoiste „sprzężenie zwrotne” miało miejsce, koniecznym wydaje się wypracowanie określonych relacji, zwłaszcza o charakterze długofalowym. Patrząc na sposób zarządzania jednostkami lokalnymi, „obecnie największe nadzieje wiązane są z tzw. modelem NPM 4 zakładającym orientację na usługi publiczne. Jego założenia wskazują na centralną rolę odbiorcy usług publicznych i konieczność skoncentrowania się na jego potrzebach i oczekiwaniach” (Błoński, 2018, s. 20-21).

Trzeba jednak mieć na uwadze, że specyfika funkcjonowania samorządu terytorialnego polega m.in. na tym, że organy lokalne, w tym jednoosobowy organ wykonawczy na poziomie gminnym (wójt, burmistrz, prezydent miasta), mają charakter rotacyjny, co oznacza, że co pewien czas podlegają weryfikacji. Podstawową formą są wybory, w ramach których mieszkańcy, wybierając nowego włodarza lub decydując o reelekcji wcześniejszego, dokonują oceny jego dotychczasowej

działalności lub deklaracji na przyszłość. Władza oceniana jest głównie z punktu widzenia merytorycznego, czyli prowadzenia określonej polityki zarówno jeśli chodzi o jej treść, jak i sposób realizacji (Flis, 2016). Istotnym jest to, że elementy podlegające ocenie mieszkańców i powodujące ich zadowolenie, np. w sferze społecznej, polegające na ograniczeniu niekorzystnych zjawisk, nie zawsze są faktycznymi efektami działań władarza, ale lepszej kondycji całej gospodarki (Bartnicki, 2016). Niemniej jednak w czasach współczesnych, mających charakter często nieprzewidywalny, związany z licznymi wyzwaniami „systematycznie wzrasta rola liderów, którzy są wizjonerami wykorzystującymi swoją wiedzę i umiejętności w tym doświadczenia, zdolności, postawy, motywację, zachowania, wartości” (Skrzypek, 2017, s. 183).

Koncentracja na mieszkańcu-wyborcy stanowi więc istotne wyzwanie zarówno dla osób będących przy władzy i dążących do zachowania istniejącego *status quo*, jak też tych, które próbują tę władzę przejąć. Każda z tych jednostek musi bowiem trafnie zidentyfikować potrzeby oraz oczekiwania, zwłaszcza kluczowe, a także przyjąć określoną strategię działania. Wynika to z faktu, że – podobnie jak w przypadku podmiotów komercyjnych – „w strategii skoncentrowanej na osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji klienta istotne jest precyzyjne zdefiniowanie potrzeb konsumentów, a następnie zaprojektowanie produktów spełniających określone wymogi” (Johann, 2019, s. 61). Na poziomie samorządowym chodzi o dopasowanie oferowanych rozwiązań w ramach realizowanej polityki – jak podkreśla A. Nijander-Dudzińska (2016) – do aspiracji mieszkańców. Trzeba jednak mieć na uwadze, że nie mogą to być działania incydentalne, mające charakter „przedwyborczy”, ale musi to zostać oparte o przemyślany, celowy proces budowania trwałych relacji, uwzględniający określone obszary, na których powinno się koncentrować.

Pojawia się również pytanie, jak zmieniają się te relacje w przypadku zmiany na poziomie władzy, zwłaszcza osoby lidera, z którym z reguły mieszkańcy identyfikują ogół działań władczych i ich efektów, jak również przez jego pryzmat oceniają ich skuteczność, a tym samym zaspokojenie własnych potrzeb.

### **3. Marketing relacji i jego instrumenty w jednostkach samorządu terytorialnego**

Do końca lat 90. XX wieku marketing wykorzystywany w samorządzie terytorialnym bazował na ujęciu klasycznym, podkreślającym transakcyjny charakter więzi z klientem. S.P. Osborne, K. McLaughin i C. Chew (2010) zwracają uwagę, że ten rodzaj marketingu nie jest jednak zdolny dostosować się do prowadzonej polityki i uwzględnić złożoność sektora publicznego. Ewolucja sektora publicznego, w tym także podsektora samorządowego, wywołana dynamicznymi przemianami otoczenia, a także modyfikacje w działaniach podmiotów prywatnych, skłania organizacje publiczne do aktywnego poszukiwania nowych metod i instrumentów działania (Rudolf, 2016).

Władze lokalne także zmuszone są do reorientacji swojej dotychczasowej działalności, polegającej na zwykłym administrowaniu, ku działalności zmierzającej do budowania relacji długoterminowych z interesariuszami, ponieważ – jak twierdzi L. Berry – „pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu” (1983, s. 25). Pogląd ten, właściwy dla koncepcji *New Public Management*, podzielają nie tylko naukowcy, ale również praktycy, czyli lokalni liderzy, którzy zaczynają dostrzegać, że metody zarządzania jednostką terytorialną sprawdzające się kilka lat temu, dziś już nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Dotychczasowy paradygmat kierowania na poziomie lokalnym, polegający na zarządzaniu imperatywnym, wyczerpał się, więc orientacja w kierunku współdziałania powinna stać się koniecznością. Rozwiązaniem wydaje się być koncepcja marketingu relacji (*relationship marketing*), będąca

sposobem budowania i pielęgnowania przez organizację dobrych relacji z określonymi grupami podmiotów, polegających na współtworzeniu z nimi oczekiwanej przez nich wartości (Pizło, 2008, s. 92). Stosowanie koncepcji marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego może z kolei być postrzegane jako wyraz orientacji rynkowej ich działalności (Anders-Morawska, Rudolf, 2015, s. 73). W uproszczeniu można przyjąć, że marketing relacji stanowi koncepcję realizacji marketingu w ujęciu strategicznym, w której organizacja dąży do zacieśniania relacji z klientami. Może to przybierać formę zarówno polepszania opinii i odczuć klienta w stosunku do organizacji w trakcie trwania relacji (wymiar afektywny relacji), jak i wzrostu koncentracji zakupów w tej organizacji (wymiar behawioralny relacji) (Mitręga, 2005).

Badacze zajmujący się tematem marketingu relacji podkreślają, że rozwijanie relacji długoterminowych z interesariuszami prowadzi do poprawy konkurencyjności (Hunt, 1997). Tak samo jest w jednostkach samorządu terytorialnego. Trwałe relacje z interesariuszami lokalnymi, w tym mieszkańcami, tworzą strategiczną przewagę konkurencyjną, osłabiając konkurencyjne oddziaływanie innych podmiotów spoza partnerskiego układu, a także obniżają koszty działań marketingowych. Środki marketingowe stosowane są w sposób coraz bardziej efektywny, jeżeli skoncentrują się na utrzymaniu lojalności aktualnych interesariuszy.

Świat wkroczył obecnie w epokę, w której umiejętności kształtowania i utrzymywania długoterminowych relacji stają się podstawą długookresowego sukcesu ekonomicznego. O takim sukcesie myślą dziś także władze lokalne, które – podejmując określone zadania z obszaru marketingu terytorialnego – wierzą, że będą miały one pozytywny wpływ na kształtowanie relacji z interesariuszami. Przyjmują założenie, że każde miejsce konkuruje z innymi na polu ekonomicznych atutów, promując swój wizerunek, kulturę i historię, a także potencjał inwestycyjny oraz turystyczny (Pukas, 2015), kształtując tym samym więzi z interesariuszami.

W związku z powyższym, władze i liderzy lokalni zmieniają współczesne rozumienie oraz zakres strategii marketingowych. Wykorzystywane do niedawna modele marketingu w samorządach terytorialnych noszą znamiona marketingu transakcyjnego, a odnoszą się głównie do problematyki marki i wizerunku miejsca. Wśród słabości tej koncepcji w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego wymienić można: brak orientacji na klienta, trudności w identyfikacji klienta czy brak wymiaru strategicznego w marketingu. S.P. Osborne, K. McLaughlin i C. Chew (2010) uważają, że ten rodzaj marketingu nie uwzględnia specyficznych współczesnych uwarunkowań funkcjonowania jednostek samorządowych. Marketing transakcyjny stanowi, ich zdaniem, nieodpowiednią podstawę metodologiczną do rozwijania marketingu we współczesnych jednostkach samorządu terytorialnego i tylko nowe, odpowiadające współczesnym politykom publicznym, modele marketingu mogą wspierać samorządy w ich strategicznych decyzjach (Anders-Morawska, Rudolf, 2015).

Lokalni władarze zaczynają dostrzegać potrzebę dostosowania się do wymagań otoczenia, co zmierza w kierunku paradygmatu relacyjnego i zmiany dotychczasowej filozofii działania. Zamiast dążenia do jednorazowych kontaktów pojawia się koncepcja budowy trwałych partnerskich relacji pomiędzy władzą a interesariuszami, w tym właśnie mieszkańcami. Jednorazowy kontakt nie jest ostatecznym celem, oznaczając jedynie możliwość zawarcia trwałej współpracy (Zeman-Miszewska, Krakowiak, 2004). Literatura przedmiotu wskazuje zatem na potrzebę kształtowania relacji i aktywnego zarządzania nimi przez władze samorządowe (Anders-Morawska, Rudolf, 2015). Kluczem do skutecznych działań w pluralistycznym samorządzie wydaje się być w związku z tym efektywne współzrządzenie poprzez mechanizmy bazujące na zaufaniu, do których należy marketing relacji (Ibidem).

Marketing relacji w jednostce terytorialnej to inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi z interesariuszami lokalnymi w taki sposób, aby potrzeby oraz cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic. Innymi słowy – istotą marketingu relacji w działalności jednostek samorządu terytorialnego jest zbudowanie długotrwałych relacji władz samorządowych z wybranymi interesariuszami, z których korzyści będą czerpać wszyscy partnerzy.

Wspomniane wyżej przeniesienie punktu ciężkości w marketingu z finalizacji transakcji w stronę budowania więzi niesie ze sobą potrzebę zmiany podejścia do klienta z tradycyjnego – opartego na koncepcji 4P J. McCarthy'ego (*Product, Price, Place, Promotion*) – na rzecz zorientowanego na klienta, zgodnie z koncepcją 4CR. Lauternborna (*Customer, Cost, Communication, Convenience*). D. Peppers i M. Rogers (1997), idąc o krok dalej, zaproponowali koncepcję 5I (*Identification, Individualization, Interaction, Integration, Integrity*), która związana jest z poznawaniem i uczeniem się odbiorcy w celu nawiązania dialogu. Indywidualizacja dotyczy dostosowania oferty organizacji do określonych potrzeb indywidualnego jej klienta. Interakcja wiąże się z zapoczątkowaniem dialogu z odbiorcą, a co za tym idzie – pogłębianiem procesu uczenia się i zrozumienia jego zmieniających się potrzeb. Integracja relacji i wiedzy wewnątrz organizacji pozwala na zapewnienie jej spójności i koordynację wewnętrzną działań. Uczciwość relacji związana jest z kolei z uzyskiwaniem zaufania i lojalności klienta wobec organizacji oraz organizacji w stosunku do klienta (Sagan, 2003).

Przenosząc koncepcję zaproponowaną przez D. Peppers i M. Rogers (1997) na grunt samorządu terytorialnego, można zaproponować zestaw instrumentów marketingu relacji, składający się z takich elementów, jak:

- identyfikacja (*Identification*);
- indywidualizacja (*Individualization*);
- interakcja (*Interaction*);
- integracja (*Integration*);
- uczciwość (*Integrity*).

Identyfikacja to poznanie interesariuszy, ich cech oraz potrzeb, wyrażające się m.in. w gromadzeniu danych na ich temat. Najważniejsze przesłanie tego instrumentu brzmi: „dowiedz się, kim są twoi interesariusze tak szczegółowo jak to tylko możliwe”. Władze lokalne powinny poznać i gromadzić nie tylko indywidualne dane osobowe oraz inne adresowalne cechy, ale również wiedzę na temat nawyków oraz preferencji interesariuszy, zwłaszcza mieszkańców. Pozyskiwanie wiedzy na temat interesariuszy powinno mieć charakter procesowy i odbywać się przy każdej nadarzającej się okazji oraz wszystkimi możliwymi kanałami i sposobami. Identyfikacja to swego rodzaju umiejętność poznawania każdego interesariusza oraz dzielenia się tą wiedzą przez cały czas trwania relacji interesariusza z organami władzy. W kontekście kształtowania relacji z interesariuszami proces identyfikacji oznacza znalezienie wszystkich osób, które są lub potencjalnie mogą być zainteresowane nawiązaniem długoterminowej relacji z daną jednostką samorządową.

Indywidualizacja to dostosowanie produktu jednostki samorządu, przede wszystkim określonych usług, do oczekiwań interesariuszy. Warto podkreślić, że interesariusze różnią się na dwa zasadnicze sposoby, a mianowicie mają rozmaite oczekiwania względem jednostki terytorialnej i reprezentują odmienne wartości. Wobec tego, po zidentyfikowaniu interesariuszy, następnym krokiem powinno być zindywidualizowanie podejścia władz samorządowych do interesariuszy, w tym mieszkańców. Powinno to dokonywać się na podstawie tego, czego dany interesariusz

potrzebuje, z uwzględnieniem wartości, którą to ze sobą niesie, a także wysiłku, który trzeba włożyć, aby interesariusza pozyskać, utrzymać i rozwijać zyskową dla obu stron długoterminową relację. Im więcej różnic między interesariuszami jednostki samorządu, tym lepsze efekty ekonomiczne i zarządcze przyniesie indywidualizacja. Zrozumienie stopnia zróżnicowania w obrębie interesariuszy przez władze lokalne jest podstawowym krokiem w planowaniu strategii kształtowania relacji.

Interakcja to z kolei prowadzenie dialogu z interesariuszami, co związane jest z oczekiwaniem informacji zwrotnej z ich strony. Dialog z odbiorcą usług publicznych jest konieczny, aby władze lokalne mogły lepiej zrozumieć artykułowane i nieartykułowane oczekiwania interesariuszy i może być prowadzony za pośrednictwem różnych narzędzi i kanałów. Niezależnie od tego, jakie medium jest użyte do interakcji z interesariuszami, ważne jest, aby miało ono zdolność zapamiętywania. Liderzy lokalni zbudują więź z interesariuszami tylko wtedy, jeśli nie będą pytać dwa razy o to samo.

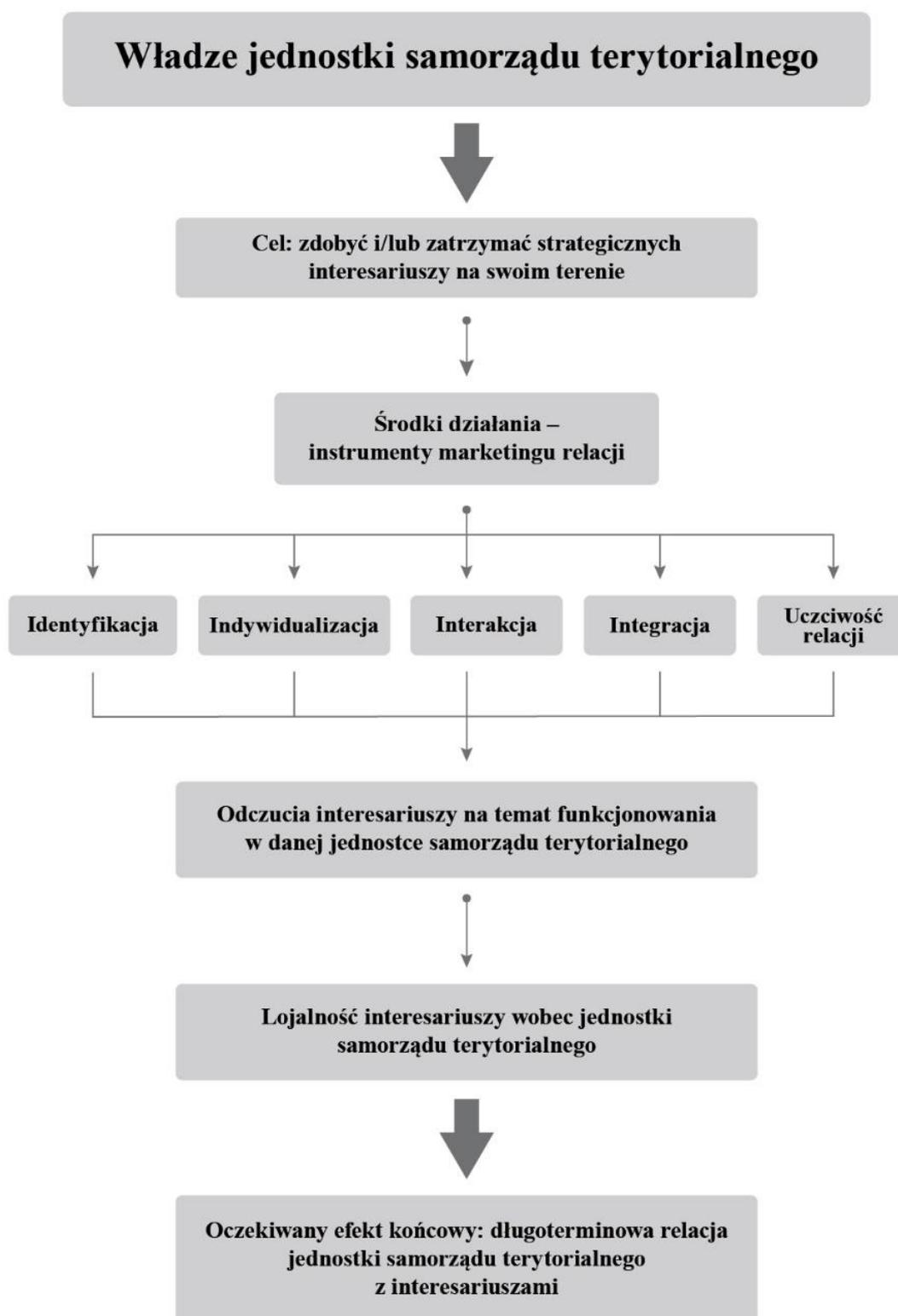
Integracja to zarządzanie relacjami i wiedzą na temat interesariuszy wewnątrz instytucji samorządowych. Wszystkie aspekty zachowania samorządu wobec każdego interesariusza powinny być powodowane wiedzą na jego temat, będącą w dyspozycji wszystkich jednostek organizacyjnych danej jednostki samorządu. Władze lokalne, chcące skutecznie kształtować relacje z interesariuszami, nie mogą działać tylko w oparciu o dyskrecyjny podział funkcjonalny (między wydziałami urzędu). Powinno się raczej koordynować wszystkie działania w odniesieniu do każdego interesariusza osobno, postrzeganego w sposób zindywidualizowany. Inicjatywy podejmowane przez władze powinny być skoordynowane wokół interesariusza, a nie usługi lub inwestycji.

Ostatni z wymienionych elementów, czyli uczciwość, to z kolei uzyskiwanie wzajemnego zaufania oraz lojalności władz samorządowych i interesariuszy. W przypadku koncepcji marketingu relacji, bardziej niż w odniesieniu do marketingu tradycyjnego, interesariusze ściśle współpracują z władzami lokalnymi, które muszą zadbać o ich zaufanie. Uczciwość jest zatem niezbędnym atrybutem władz. Jeśli władze nie są w stanie uzyskać i zachować zaufania interesariuszy, ci ostatni nie będą skłonni dzielić się wystarczającą ilością informacji w procesie dialogu tak, aby podtrzymać związek. Władze jednocześnie nie mogą naruszać prywatności interesariuszy ani nadużywać informacji uzyskanych o nich i od nich, a jednocześnie muszą przekonać interesariuszy, że są autentyczne i obiektywne w ocenie oraz prawidłowym przewidywaniu ich potrzeb.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu, przedstawione wyżej instrumentarium skutecznie kształtuje relacje z interesariuszami w jednostkach samorządu terytorialnego. Z tego też względu zaproponowano schemat kształtowania relacji (rysunek 1), który stał się podstawą badań empirycznych przedstawionych w dalszych częściach artykułu.

Z przedstawionego na rysunku 1 schematu wynika, że za prawidłowe prowadzenie procesu kształtowania relacji w jednostkach samorządu terytorialnego odpowiedzialne są władze samorządowe, w tym lokalni liderzy. Celem ich działalności w tym kontekście jest zdobycie nowych bądź utrzymanie istniejących już interesariuszy i zbudowanie z nimi długoterminowych relacji. Aby to osiągnąć, władze samorządowe muszą podjąć odpowiednie działania, które powinny ujawniać się w zastosowaniu instrumentów marketingu relacji. Wpływają one bowiem na odczucia interesariuszy względem tego, czy są zadowoleni z funkcjonowania na terenie danej jednostki terytorialnej, co bezpośrednio wpływa na ich lojalność wobec tej danej jednostki.

Reasumując, można stwierdzić, że zastosowanie instrumentów marketingu relacji przyczynia się do podniesienia poziomu zadowolenia interesariuszy, mając na celu zwiększanie ich lojalności, a w efekcie prowadząc do możliwości zbudowania z nimi trwałych, partnerskich więzi.



Rysunek 1. Schemat kształtowania relacji z interesariuszami w jednostkach samorządu terytorialnego.  
Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Metodologia badań

W niniejszym artykule uwagę skupiono na zbadaniu hierarchii ważności oraz stopnia wykorzystania instrumentów marketingu relacji w gminach, w których nastąpiła zmiana na stanowisku lidera lokalnego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta) w trakcie dwóch kadencji: 2014-2018 i 2018-2023 (która trwała w momencie pisania tej pracy). Za wyborem jednostek samorządu na szczeblu gminnym przemawiał fakt, że są one podstawowymi jednostkami samorządu terytorialnego.

Dla realizacji przyjętych założeń przeprowadzono sondaż diagnostyczny na próbie statystycznej, którą stanowili mieszkańcy trzech gmin zlokalizowanych w województwie małopolskim – gminy miejskiej Nowy Sącz, gminy miejsko-wiejskiej Krynica-Zdrój i gminy wiejskiej Limanowa. W procesie doboru jednostek do badań wzięto pod uwagę wspomniany wyżej czynnik, jakim jest kadencyjność władz samorządowych. W tym celu zebrano dane dotyczące kształtowania się lokalnej sceny politycznej w ostatnich trzech kadencjach z rządu, czyli w latach 2010-2014 i 2014-2018 oraz w kadencji, która rozpoczęła się w roku 2018. Zebrane informacje pokazały, że we wszystkich badanych gminach, czyli w Nowym Sączu, Limanowej oraz Krynicy-Zdrój, w roku 2014 miała miejsce reelekcja prezydenta/wójta/burmistrza na kolejną kadencję, zaś w roku 2018 mieszkańcy wybrali nowego lidera. Badane jednostki można zatem traktować jako porównywalne.

Populację interesariuszy dobrano, wykorzystując formułę (Stanisz, 2007):

$$n > 10(k + 1)$$

gdzie:

$n$  – minimalna liczebność grupy,

$k$  – liczba parametrów.

W badaniach prowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu liczba parametrów była równa liczbie instrumentów marketingu relacji, czyli  $k = 5$ , a liczba grup = 2 (zadowoleni oraz niezadowoleni). Wynikało z tego, że minimalna próba to  $n > 120$ .

Badania przeprowadzono techniką PAPI, wykorzystując autorski kwestionariusz ankiety, 2-krotnie: (1) w terminie od stycznia do czerwca 2018 roku na próbie 374 mieszkańców (Nowy Sącz), 174 mieszkańców (Krynica-Zdrój) oraz 432 mieszkańców (Limanowa) oraz (2) w terminie od maja do września 2020 na próbie 298 mieszkańców (Nowy Sącz), 159 mieszkańców (Krynica-Zdrój) i 356 mieszkańców (Limanowa).

Kwestionariusz składał się z 6 pytań zamkniętych skalowalnych. Dotyczyły one odczuć mieszkańców względem stosowania przez władarzy gmin i pracowników urzędu instrumentów marketingu relacji. Jako metodę pomiaru zastosowano 5-stopniową zbalansowaną skalę ocen. Pierwsze 5 pytań dotyczyło stopnia wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingu relacji w badanych gminach. Skonstruowano je tak, aby odpowiedź na każde z pytań kolejno odzwierciedlała stopień wykorzystania każdego z instrumentów osobno. Pytanie 6. dotyczyło oceny tego, czy respondenci uważają, że gmina działa w ich dobrze pojętym interesie, a ich relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz gminy są zadawalające i przyczyniają się do budowania długoterminowych relacji. Na dalszym etapie prac informacje zawarte w ankietach zostały zakodowane oraz wprowadzone do arkusza kalkulacyjnego. Ich analizę statystyczną przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania Microsoft Excel oraz RStudio. Otrzymane wyniki poddano analizie z wykorzystaniem modelu dwumianowego logitowego.

Modele regresji (logitowe) wykorzystywane są do objaśniania zmiennych jakościowych w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych (jakościowych bądź ilościowych). Regresja logistyczna znajduje zastosowanie m.in. w modelowaniu możliwości znalezienia się jednostki w badanym stanie (przynależności do danej klasy). Jeżeli zmienna objaśniana przyjmuje dwa stany, tzn. mówi, czy badane zjawisko wystąpiło, czy też nie, to mamy do czynienia z modelem dwumianowym (Jackowska, 2011). Dwumianowy model regresji logistycznej wykorzystywany jest do objaśniania dychotomicznej zmiennej jakościowej  $Y$  w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych  $X_1, X_2, \dots, X_k$  (jakościowych lub ilościowych). Zmienna objaśniana reprezentowana jest zwykle przez zmienną zero-jedynkową:

$$Y \begin{cases} 1 - \text{zdarzenie wystąpiło} \\ 0 - \text{zdarzenie nie wystąpiło} \end{cases}$$

W modelowaniu relacji w jednostkach terytorialnych zmienna objaśniana przyjęła następujące postaci:

$$Y \begin{cases} \mathbf{1} & \text{uważam, że miasto/gmina działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są zadowolające i przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać – w dalszej analizie traktowano tą zmienną jako: zadowolony.} \\ \mathbf{0} & \text{uważam, że miasto/gmina nie działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są niezadowolające i nie przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać – w dalszej analizie traktowano tą zmienną jako: niezadowolony.} \end{cases}$$

Zmienna objaśniana ma odzwierciedlać odczucia mieszkańców względem działań władz jednostek samorządowych, które z kolei warunkują nawiązanie ich długoterminowej relacji z władzami badanych gmin.

W modelu logitowym funkcja  $F$  jest więc dystrybuantą rozkładu logistycznego:

$$p_i = F(\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}) = \frac{e^{\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}}}{1 + e^{\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\alpha}}} = \frac{e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^k \alpha_i x_i}}$$

W modelu logitowym, stworzonym na potrzeby niniejszego artykułu, modelowana była zależność:

$$p_i = \frac{e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^5 \alpha_i l_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \sum_{i=1}^5 \alpha_i l_i}} = \frac{e^{(\alpha_0 + \alpha_1 l_1 + \alpha_2 l_2 + \alpha_3 l_3 + \alpha_4 l_4 + \alpha_5 l_5)}}{1 + e^{(\alpha_0 + \alpha_1 l_1 + \alpha_2 l_2 + \alpha_3 l_3 + \alpha_4 l_4 + \alpha_5 l_5)'}}$$

gdzie:

$I_1, I_2, \dots, I_5$  – badane instrumenty marketingu relacji.

$p_i$  – prawdopodobieństwo przyjmowania przez zmienną  $y_i$  jednej z dwóch możliwości:

- **1** – uważam, że miasto/gmina działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są zadowolające i przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać/nadal prowadzić tutaj moją firmę/będę odwiedzać to miejsce w przyszłości, czyli zadowolony.
- **0** – uważam, że miasto/gmina nie działa w moim dobrze pojętym interesie, a moje relacje z pracownikami urzędu oraz przedstawicielami władz miasta/gminy są niezadowolające i nie przyczyniają się do tego, że chcę nadal tu mieszkać/nadal prowadzić tutaj moją firmę/będę odwiedzać to miejsce w przyszłości, czyli niezadowolony.

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_5$  – wartości oszacowań parametrów modelu.

W niniejszym artykule przyjęto następujące założenia dotyczące budowy modeli:

- modele zostały zbudowane osobno dla każdej gminy;
- podjęta została próba oszacowania parametrów modeli z uwzględnieniem stałej oraz bez niej;
- w celu wyłonienia najlepszego modelu sprawdzone zostały wszystkie możliwe kombinacje zmiennych objaśniających; zatem liczba tych zmiennych w modelu może wynieść co najmniej dwie (model z jedną zmienną objaśniającą wydaje się być modelem zbyt uproszczonym) oraz co najwyżej pięć;
- zmienne objaśniające wykorzystane w modelu mogły być ze sobą co najwyżej słabo skorelowane, w związku z czym przyjęto maksymalną dopuszczalną wartość współczynnika korelacji  $|r| < 0,3$ ;
- model i wszystkie jego zmienne objaśniające powinny być istotne statystycznie na poziomie 0,05;
- spośród uzyskanych modeli, które spełniały powyższe przesłanki, wybrany został najlepszy;
- dla każdej zmiennej została wyznaczona wartość ilorazu szans, która stała się podstawą analiz ważności statystycznie istotnych instrumentów marketingu relacji, uzyskanych w trakcie szacowania parametrów modelu.

Reasumując, zastosowana w niniejszym artykule regresja logistyczna pozwoliła na oszacowanie prawdopodobieństwa nawiązania długoterminowej relacji władz samorządowych z mieszkańcami w zależności od poziomu wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingowych w badanych jednostkach terytorialnych.

Głównym rezultatem procesu badawczego było określenie, które z badanych instrumentów marketingu relacji istotnie kształtują więzi i jaka jest siła oddziaływania istotnych instrumentów marketingu relacji na wspomniane wyżej długoterminowe relacje w jednostkach samorządu terytorialnego. W oparciu o zebrany materiał zbudowany został zbiór danych liczbowych, który – dzięki zastosowaniu modelu logitowego – umożliwił rozpoznanie nastrojów mieszkańców (zadowolenia lub niezadowolenia) na podstawie oceny poziomu wykorzystania instrumentów marketingu relacji. Dzięki zastosowaniu opisanego mechanizmu, możliwe było wskazanie instrumentów marketingu relacji, mających decydujący wpływ na ocenę jakości działania władzy samorządowych, a dodatkowo określenia, który z tych instrumentów miał większy, a który mniejszy wpływ na tę ocenę.

## 5. Wyniki badań

Mieszkańcy są kluczową grupą interesariuszy każdej jednostki terytorialnej. Zdaniem zarówno teoretyków, jak też praktyków zajmujących się samorządem terytorialnym rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień mieszkańców powinno być wyznacznikiem podejmowanych decyzji i działań władz samorządowych. Poziom zadowolenia mieszkańców jest podstawowym miernikiem oceny działalności lokalnych włodarzy. W związku z tym w dwóch momentach czasowych, różniących się osobą lidera stojącego na czele jednostki, zbadano, czy ocena działań podejmowanych w danej jednostce w zakresie kształtowania więzi w gminie przez wykorzystanie instrumentów marketingu relacji wpływa na decyzje mieszkańców, czy też nie.

W Nowym Sączu w pierwszym badaniu (2018), prowadzonym w trakcie trwania kadencji 2014-2018, istotne dla kształtowania więzi z mieszkańcami okazały się być dwa instrumenty, co pokazuje tabela 1, prezentująca najlepszy model spośród wszystkich oszacowanych modeli dla tej grupy interesariuszy.

Tabela 1

*Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Nowym Sączu w kadencji 2014-2018*

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-4	1,4623	0,2843	5,144	0,000	51,592 (0,000)	4,3160
I-5	0,4813	0,2205	2,183	0,029		1,6182
stała	-5,4682	1,0756	-5,084	0,000		0,0042

Zródło: obliczenia własne w RStudio.

Analiza danych zestawionych w tabeli 1 wskazała na zgodność zbudowanego modelu z przyjętymi założeniami dotyczącymi budowy modeli. Wszystkie zmienne objaśniające (w tym stała) występujące w modelu były statystycznie istotne na przyjętym poziomie istotności (0,05). Test LR także wskazał na statystyczną istotność całego równania. Można więc stwierdzić, że wpływ na relacje mieszkańców z władzami w momencie badania miała integracja (instrument 4) i uczciwość relacji (instrument 5).

Przedstawione w tabeli 1 wartości ilorazu szans pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

- każda poprawa odczuć mieszkańców Nowego Sącza, związanych ze spójnymi działaniami pracowników urzędu miasta wobec mieszkańców (tj. wzrost oceny I-4), o jednostkę (ceteris paribus) spowodowałaby w momencie badania wzrost szansy o 332%, czyli ponad 4-krotnie, na to, że będą oni przynależeli do grupy zadowolonych mieszkańców;
- wzrost poczucia zaufania mieszkańców Nowego Sącza co do dobrych intencji i uczciwości władz samorządowych (tj. wzrost oceny I-5) o jednostkę (ceteris paribus) spowodowałby w tamtym okresie wzrost szansy o 60%, czyli ok. 1,6-krotnie, na to, że będą przynależeli do grupy zadowolonych mieszkańców.

Z interpretacji ilorazu szans wynika, że dla podniesienia zadowolenia mieszkańców z życia w Nowym Sączu i tym samym nawiązania z nimi długoterminowej więzi ważnym była poprawa ich odczuć wynikających z kontaktów z pracownikami urzędu i dotyczących spójności i integracji zatomizowanych działań wokół przyjętej wizji rozwoju miasta. Nie było to związane z odbiorem jakości obsługi przez klientów, lecz oceną całokształtu działania jednostki w długim okresie. Wysoki iloraz szans w przypadku tego instrumentu świadczył o dojrzałej postawie społecznej mieszkańców. Z badań wynika bowiem, że oczekiwali oni, żeby przedstawiono im spójną wizję przyszłości miasta, a potem zarządzano instrumentalizacją tej wizji wewnątrz jednostek organizacyjnych urzędu miasta.

Drugim istotnym czynnikiem kształtującym relacje mieszkańców z miastem Nowy Sącz w poprzedniej kadencji było zaufanie do władz, rozumiane jako przekonanie mieszkańców o dobrych intencjach władarzy oraz o tym, że działają oni faktycznie w interesie mieszkańców. Należy zwrócić uwagę, że czynnik ten miał wyraźnie mniejsze znaczenie – tylko 60% wzrost szansy – w porównaniu do instrumentu 4, którego poprawa stosowania zwiększyłaby ponad 4-krotnie szansę na wzrost zadowolenia z życia mieszkańców. Istotne znaczenie instrumentu 5 dla mieszkańców mogło wynikać ze specyfiki Nowego Sącza, który w świadomości społecznej często jest postrzegany jako miasto milionerów, przy jednocześnie niskich średnich zarobkach mieszkańców. Mogli więc oni odbierać to jako nie do końca uczciwą postawę władz miasta i równocześnie częścią winy za występujące dysproporcje mogli obarczać właśnie te władze. Wynika z tego, że mieszkańcy nie byli pewni intencji lokalnych władarzy w stosunku do siebie, dlatego wzrost tej pewności miał dla nich duże znaczenie. Inną przyczyną takiego wyniku ilorazu szans na instrumencie 5 mógł być ogólny, stosunkowo niski, poziom kapitału społecznego w Nowym Sączu. Przejawiało się to niskim poziomem zaufania Sądectwan do samych siebie, co z kolei przekładało się również na niski poziom zaufania do urzędników i władz miasta.

W ponownym badaniu, przeprowadzonym w 2020 roku, czyli w kadencji, która rozpoczęła się w roku 2018 i charakteryzowała się zmianą na stanowisku prezydenta miasta, istotnymi okazały się być dwa inne instrumenty, co pokazuje tabela 2, prezentująca najlepszy model spośród wszystkich oszacowanych modeli dla tej grupy interesariuszy.

Tabela 2

*Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Nowym Sączu w kadencji rozpoczętej w roku 2018*

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-1	0,5381	0,2212	2,474	0,0277	69,042 (0,000)	1,836
I-2	0,8346	0,2545	3,355	0,000		2,463
stała	-8,9675	1,7348	-5,169	0,000		0,0001

Zródło: obliczenia własne w RStudio.

Z przedstawionego w tabeli 2 modelu wynika, że w świetle ocen mieszkańców po zmianie władzy, wpływ na relacje mieszkańców z miastem Nowy Sącz ma instrument 1, czyli identyfikacja, który wyraża się w działaniach władz w kierunku zbierania informacji na temat cech i potrzeb mieszkańców, a następnie instrument 2, czyli indywidualizacja, która w tym kontekście oznacza oczekiwanie dostosowania miasta do preferencji mieszkańców.

Istotność instrumentu 1, czyli identyfikacji, dla sędeczian w obecnej kadencji może wynikać z tego, że chcą oni czuć, że miasto się nimi interesuje. Chcieliby, żeby ktoś się nimi zajął i traktował ich indywidualnie (stąd istotność instrumentu 2). Dla władarzy miejskich jest to o tyle trudne, że Nowy Sącz jest miastem dużym, więc stopień zróżnicowania potrzeb mieszkających tam ludzi jest duży. Niemniej jednak polityka miejska powinna uwzględniać zasygnalizowane wcześniej preferencje tej grupy interesariuszy.

Kolejną analizowaną gminą była Krynica-Zdrój, należąca do kategorii gmin miejsko-wiejskich. Model kształtowania relacji z mieszkańcami, który został zbudowany na podstawie badań przeprowadzonych w kadencji (2018) również tu okazał się modelem składającym się z dwóch zmiennych, co pokazuje tabela 3. Model ten spełniał wszystkie przyjęte statystyczne założenia, dotyczące zarówno zmiennych objaśniających, jak i całego równania.

Tabela 3

*Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Krynicy-Zdrój w kadencji 2014-2018*

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-2	1,309	0,308	4,251	0,000	51,726 (0,000)	3,701
I-5	0,967	0,265	3,648	0,000		2,631
<i>stała</i>	-7,558	1,428	-5,291	0,000		0,000

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

W gminie Krynica-Zdrój, w odróżnieniu od miasta Nowy Sącz, znaczenie dla kształtowania długoterminowej relacji z mieszkańcami w kadencji 2014-2018 miał instrument 2, a zatem indywidualizacja, jak również 5, czyli uczciwość relacji.

Wyznaczona wartość ilorazu szans pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków z analizy kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Krynica-Zdrój w kadencji 2014-2018:

- wzrost oceny mieszkańców na temat stosowania instrumentu 2, a więc dostosowania działań gminy do oczekiwań mieszkańców, o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałby w momencie badania wzrost szansy o 270% (czyli średnio 3,7-krotnie) na to, że mieszkańcy przynależeliby do grupy zadowolonych z życia w Krynicy-Zdrój;
- wzrost poczucia zaufania mieszkańców co do uczciwości intencji i działań władz gminnych w stosunku do nich (tj. wzrost oceny I-5) o jednostkę (*ceteris paribus*) spowodowałby wzrost szansy o 163% (czyli średnio 2,63-krotnie) na to, że przynależeliby oni do grupy zadowolonych z mieszkania w gminie Krynica-Zdrój.

Badanie dowiodło, że dla mieszkańców gminy Krynica-Zdrój za czasów poprzedniego burmistrza bardzo ważne było, żeby władze samorządowe dostosowywały swoje działania oraz decyzje do oczekiwań mieszkańców. Zwiększało to ponad 3,5-krotnie szanse na poczucie zadowolenia tej grupy interesariuszy, a tym samym na ich pozostanie w gminie na dłużej. Wynikać to mogło z turystycznego charakteru Krynicy-Zdrój. Powszechnie uważa się bowiem, że przemiany wywołane pojawieniem się turystów w mieście mają pozytywny charakter, gdyż przyczyniają się do wzrostu dochodów ludności zamieszkującej dany obszar i ożywienia gospodarki. W lokalnych strategiach rozwoju turystyka wymieniana jest jako główny czynnik wzrostu relatywnie częściej niż inne czynniki. W rzeczywistości jednak pojawienie się turystów nie zawsze jest dla mieszkańców

czynnikiem pozytywnym, który pomaga rozwiązywać lokalne problemy. W skrajnych przypadkach miasto, które zaczyna żyć głównie z turystyki, może stać się obszarem szybko rosnących czynszów i kosztów życia, a następnie miejscem jedynie „do oglądania i użycia, a nie do życia dla mieszkańców”. Wywołuje to często zjawisko konfliktu interesów (Oleksy-Gębczyk, 2017). Przeprowadzone badania wskazują na to, że mieszkańcy Krynicy-Zdrój oczekiwali od władz dostosowania ich gminy nie tylko do oczekiwań turystów, lecz przede wszystkim ich samych.

Uczciwość relacji i poczucie zaufania mieszkańców, że władze będą działać w dobrze pojętym interesie mieszkańców, co w Krynicy-Zdrój zwiększało szansę ponad 2,5-krotnie na zadowolenie z życia tej grupy interesariuszy i wskazywało, że dla mieszkańców bardzo ważna była pewność, iż władze zindywidualizują podejście do nich, oferując korzyści skrojone właśnie na ich miarę. Mieszkańcy manifestowali przez to konieczność postawienia ich oczekiwań ponad potrzeby turystów.

Badania przeprowadzone po zmianie na stanowisku burmistrza, czyli w roku 2020, ujawniły natomiast nowy zestaw istotnych instrumentów, które są ważne dla budowy trwałych, długookresowych relacji partnerskich. W tabeli 4 zaprezentowano podstawowe informacje o modelu oszacowanym dla mieszkańców gminy Krynica-Zdrój po wyborach samorządowych, które miały miejsce w 2018 roku.

Tabela 4

*Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w Krynicy-Zdrój w kadencji rozpoczętej w roku 2018*

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
<b>I-1</b>	0,4561	0,1931	3,174	0,0133	45,615 (0,000)	1,436
<b>I-5</b>	0,7124	0,2212	2,962	0,000328		4,367
<b>stała</b>	-5,4941	1,1005	-4,992	0,0000		0,00378

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Warto zauważyć, że prezentowany model ujawnił, iż obecnie dla mieszkańców z Krynicy-Zdrój zestaw instrumentów skutecznie kształtujących długoterminową relację zmienił się połowicznie – tym razem nie ma instrumentu 1, ale jest 2, czyli indywidualizacja. Nie zmienił się natomiast instrument 5, czyli uczciwość relacji, jednak siła wpływu tego instrumentu jest zupełnie inna. Wartość jego ilorazu szans jest zdecydowanie wyższa, co oznacza, że mieszkańcy są teraz bardziej wrażliwi na tę kwestię.

Trzecią badaną gminą była gmina wiejska Limanowa. W jej przypadku istotne dla kształtowania relacji z mieszkańcami w poprzedniej kadencji również okazały się być dwa instrumenty, chociaż inne niż w przypadku pozostałych poddanych analizie jednostek. Tabela 5 przedstawia najlepszy spośród oszacowanych modeli dla mieszkańców gminy Limanowa, który też jest modelem o pożądanych własnościach pod względem przyjętych kryteriów statystycznych – zarówno w zakresie zmiennych w modelu, jak i modelu jako całości.

Tabela 5

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kadencji 2014-2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-1	-0,5314	0,2371	-2,242	0,0250	46,328 (0,000)	0,5878
I-2	1,5848	0,2967	5,342	0,0000		4,8784
stała	-3,7338	0,9158	-4,077	0,0000		0,0239

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Przeprowadzone badania ujawniły dwa instrumenty marketingu relacji, kształtujące więzi z mieszkańcami w gminie wiejskiej Limanowa w trakcie kadencji 2014-2028: identyfikacja, czyli instrument 1, a także indywidualizacja, czyli instrument 2.

Iloraz szans dla prezentowanego modelu przedstawiony w tabeli 5 pozwolił wyciągnąć następujące wnioski:

- wzrost oceny mieszkańców w zakresie tego, jaką wiedzę posiadają władze gminy na temat mieszkańców, ich potrzeb i preferencji (tj. wzrost oceny I-1) o jednostkę (ceteris paribus) powodowałby w momencie przeprowadzania badania spadek szansy średnio o 42% na to, że będą oni przynależeli do grupy zadowolonych z miejsca zamieszkania;
- każdy wzrost oceny mieszkańców w kwestii tego, na ile władze samorządowe dostosowują swoje działania do oczekiwań mieszkańców (tj. wzrost oceny I-2) o jednostkę (ceteris paribus) spowodowałby wzrost szansy o 388% (czyli średnio 4,88-krotnie) na to, że mieszkańcy gminy Limanowa będą zadowoleni ze swojego miejsca zamieszkania.

Z powyższej analizy wynika, że głównym czynnikiem kształtującym więzi w gminie Limanowa w kadencji 2014-2018 była indywidualizacja działań w stosunku do mieszkańców. Podobnie jak w Krynicy-Zdrój, mieszkańcy oczekiwali od władz, że to oni będą główną grupą odbiorców oferty gminy. Biorąc pod uwagę fakt, że w Limanowej obserwowano się od kilku lat dodatnie saldo migracji oraz to, że jest to gmina wiejska, można było skonstatować, że osoby zamieszkujące ten teren wybierały go jako miejsce do życia i nie oczekiwały niczego innego, jak tylko dobrych warunków do spokojnego życia. W momencie przeprowadzania badania nie były dla nich istotne kontakty z urzędnikami, angażowanie się w życie jednostki, jak też poczucie zaufania i lojalności w stosunku do władz. Oczekiwali oni, że władze gminy prawidłowo rozpoznają ich potrzeby (instrument 1) i swoje działania dostosują do preferencji mieszkańców (instrument 2). Wybierając to miejsce do mieszkania, mieszkańcy mieli na względzie kameralną, rodzinną atmosferę społeczności lokalnej, w której wie się o sobie bardzo dużo.

Bardzo ciekawy był wynik ilorazu szans na instrumencie 1, czyli identyfikacji, który wskazywał na przeciwną zależność pomiędzy badanymi zmiennymi. Okazało się bowiem, że poziom zadowolenia z życia mieszkańców Limanowej w kadencji 2014-2018 spadłby w momencie, gdyby władze lokalne dałyby im do zrozumienia, że zbierają informacje na ich temat.

Brak piątego „I” wśród zestawu instrumentów istotnie kształtujących relacje z mieszkańcami mógł być wynikiem tego, że od początku istnienia tej gminy władzę w niej sprawował ten sam „obóz” polityczny, reprezentowany przez (kolejno) dwóch wójtów. Mieszkańcy przywykli zatem do myśli, że gminą kierują przewidywalne władze, dlatego nie widzieli zależności między zmianą w odczuciach związanych z relacjami z wójtem a modyfikacją decyzji co do ich miejsca zamieszkania.

Po wyborach w 2018 roku zmienił się wójt oraz ewoluowały odczucia mieszkańców. Skonstruowany na podstawie danych empirycznych, pochodzących z badań prowadzonych w 2020 roku, model kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kolejnej kadencji (tabela 6) wykazał, że wpływ na relacje mieszkańców z władzami mają obecnie: integracja (instrument 4) i uczciwość relacji (instrument 5).

Tabela 6

Podstawowe charakterystyki statystyczne modelu kształtowania relacji z mieszkańcami w gminie Limanowa w kadencji rozpoczętej w roku 2018

Instrument marketingu relacji	Wartość oszacowania parametru	Błąd standardowy	Statystyka Z	p-Value	LR test (p-Value)	Iloraz szans
I-4	0,7847	0,3352	4,628	0,0000	57,745 (0,0000)	1,8642
I-5	1,8765	0,4236	2,729	0,0000		4,6522
Stała	-8,9675	1,7348	-5,169	0,0000		0,0001

Źródło: obliczenia własne w RStudio.

Analiza wykazanych wyżej ilorazów szans wskazuje, że dla mieszkańców gminy Limanowa po zmianie władzy bardzo istotne jest zaufanie i wzajemne wspieranie się w podejmowanych działaniach. Wysoka wartość ilorazu szans na instrumencie 5 świadczyć może, że – w opinii mieszkańców – władze omawianej gminy nie dbają o ten aspekt relacji. Badania wykazały też, że obecnie dla mieszkańców bardzo ważne jest, aby działania urzędu gminy wobec nich były spójne, na co wskazuje istotność instrumentu 4, czyli integracji. Oczekują oni, że wszystkie wydziały i jednostki gminne będą realizowały przyjętą strategię w sposób konsekwentny, przemyślany oraz zorganizowany.

Reasumując, należy przede wszystkim podkreślić, że u źródła efektywnego kształtowania relacji, zwłaszcza o charakterze długoterminowym, w jednostkach samorządu terytorialnego leży działalność władz lokalnych, w tym liderów – wójtów, burmistrzów i prezydentów miast. Z tego też względu bardzo istotny jest sposób ich myślenia, wiedza i podejście do nowoczesnych metod zarządzania, co z reguły przekłada się na dominujący w danej jednostce model zarządzania. Istotne jest również ich nastawienie do koncepcji marketingu relacji i skuteczności instrumentów marketingu relacji w procesie kształtowania więzi z interesariuszami, zwłaszcza z mieszkańcami.

## Podsumowanie

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu badania pozwoliły na sformułowanie kilku kluczowych wniosków.

- 1) Zmiana na stanowisku lidera w jednostce podstawowej, jaką jest gmina, spowodowała zmianę instrumentów, które zostały uznane za istotne przez mieszkańców.
- 2) Zmiany te miały charakter zarówno odmienny w poszczególnych jednostkach (inne instrumenty, inny poziom natężenia zmiany), jak i trudny do przewidzenia.
- 3) Z jednej strony otwiera to drogę do dalszych badań w tym obszarze, z drugiej powinno stanowić sygnał dla władz i liderów lokalnych – zarówno sprawujących urząd, jak też potencjalnych. W warunkach ograniczoności zasobów (czasu, środków finansowych) kluczowym wydaje się skupienie przede wszystkim na tych instrumentach, które mają znaczenie dla mieszkańców (jak i innych interesariuszy).

Władze lokalne powinny mieć świadomość, że wykorzystanie instrumentów marketingu relacji pozwala stworzyć m.in. przestrzeń wymiany informacji z interesariuszami, co w konsekwencji daje szansę na podniesienie jakości świadczonych usług. Dzięki temu władze lokalne (utożsamiane często z liderem) w lepszy sposób odpowiadają na potrzeby i oczekiwania interesariuszy, zwłaszcza mieszkańców, co w konsekwencji wzmacnia ich pozytywne odczucia, zwiększa zadowolenie i prowadzi do kształtowania pozytywnych postaw oraz budowania silnych i długoterminowych więzi pomiędzy interesariuszami (utożsamianymi przede wszystkim z mieszkańcami) i jednostką – traktowaną w sposób ogólny lub utożsamianą z określonymi organami władzy.

### Bibliografia

- Andres-Morawska, J., Rudolf, W. (2015). *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bartnicki, S. (2016). Determinanty sukcesu wyborczego w wyborach konkurencyjnych w 2014 roku na stanowiska lokalnej egzekutywy w gminach miejskich, wiejskich i miejsko-wiejskich. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berman, S., Jones, T., Wick, A.C. (1999). Convergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. W: L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upham, *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Błoński, K. (2018). *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Brańka, S. (2011). Mieszkańcy jako adresat działań marketingowych władz samorządowych. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 4(1), 55-62.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Czuba, T., Sperska, A. (2020). Satysfakcja klienta a lojalność i jej pomiar drogą elektroniczną – praktyka rynkowa. W: K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (red.), *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej* (s. 169-181). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Drucker, P. (2002). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Flis, J. (2016). Reeleksje wóldarzy gmin – wątpliwości i propozycje. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (red.). (2012). *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., Reed, D.J. (1983). Stakeholders and shareholder: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(2), 88-106.
- GUS. (2020). *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*. Warszawa.
- Hanuza, J. (2019). Wpływ nauki i technologii na poziom życia mieszkańców województwa i kraju. W: J. Hanuza (red.), *Jakość życia – środowiskowe aspekty życia* (s. 7-12). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Haromszeki, Ł. (2020). *Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Hunt, S.D. (1997). Competing through relationships: grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445.
- Jackowska, B. (2011). Efekty interakcji między zmiennymi objaśniającymi w modelu logitowym w analizie zróżnicowania ryzyka zgonu. *Przegląd Statystyczny*, LVIII(1-2), 24-41.
- Johann, M. (2019). *Satysfakcja klienta na rynku usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kreikebaum, H. (1996). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuźniar, W., Kawa, M. (2015). Relacje jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami w kontekście koncepcji współtworzenia wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 40, 279-287.
- Markowski, T. (1997). Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta. W: T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mitrega, M. (2005). *Marketing relacji: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Niemczyk, A. (2017). Rola turystyki w kształtowaniu poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkańców. *Handel Wewnętrzny*, 4(369), 183-195.
- Nijander-Dudzińska, A. (2016). Uwarunkowania wielokadencyjności. Wybrane przypadki prezydentów miast Podkarpacia. W: M. Drzonek, K. Oświecimski, A. Wołek (red.), *Polityka lokalnie. Kampania i wybory samorządowe 2014*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Nita, B. (2016). Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 87(143), 117-128.
- Oleksy-Gębczyk, A. (2017). Marketing relacji jako narzędzie zarządzania konfliktem w miejscu recepcji turystycznej. W: A. Niemczyk (red.), *Współczesne wyzwania na rynku turystycznym* (s. 92-98). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Oleksy-Gębczyk, A., Niemczyk, A. (2020). *Wykorzystanie instrumentów marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wydawnictwo: C.H. Beck.
- Osborne, S.P., McLaughlin, K., Chew, C. (2010). *Relationship marketing, relational capital and the governance of public services delivery*. London, New York: Public Money&Management.
- Panek, T. (2017). Dylematy pomiaru jakości życia. W: W. Okrasa (red.), *Jakość życia i spójność przestrzenna. Rozwój i dobrostan w kontekście lokalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997). *Enterprise One-to-One. Tools for Building Unbreakable Customer relationships in the Interactive Age*. London: Piatkus.
- Pizło, W. (2008). *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*. Warszawa: WNE SGGW.
- Pukas, A. (2015). Wykorzystanie systemów CRM w marketing miast – stan i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 115-127.
- Rainey, H.G., Chun, Y.H. (2005). Public and private management compared. W: E. Ferlie, L.E. Lynn, C. Pollitt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rudolf, W. (2016). *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Sagan, A. (2003). *Marketing relacyjny*. Kraków: StatSoft Polska.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Skrzypek, E. (2017). Nowa jakość przywództwa a nowa jakość zarządzania. W: E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan (red.), *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Skrzypińska, K. (2002). *Pogląd na świat a poczucie sensu i zadowolenia z życia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki*. Kraków: StatSoft Polska.
- Śmietanka, T. (2020). *Zarządzanie rozwojem lokalnym jako współczesna determinanta jakości życia w gminach*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
- Świerk, J. (2016). Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku gminy Inowrocław. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 6(326), 29-43.
- Zeman-Miszewska, E., Krakowiak, M. (2004). Marketing partnerski w gminie (założenia a rzeczywistość). *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 179(1), 199-205.

**Peter ADAMIŠIN, Matúš BAKOŇ, Emília HUTTMANOVÁ, Ján BARLÁK,  
Daniel SALABURA, Miroslav BENKO**

University of Presov, Slovakia

## **OVERVIEW OF THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL PROJECTS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

### **Summary**

The present paper synthesizes the current knowledge of scientific research that analyses the issue of projects, especially environmental projects. It pays special attention to the topic of environmental project management as a prerequisite for ensuring sustainability at both macroeconomic and microeconomic levels.

**Key words:** project, environmental project, environmental project management, sustainable development.

### **PRZEGLĄD PODEJŚĆ TEORETYCZNYCH DO OCENY RELACJI POMIĘDZY PROJEKTAMI ŚRODOWISKOWYMI A ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM**

### **Streszczenie**

W artykule dokonano syntezy aktualnego stanu wiedzy na temat badań naukowych, analizujących problematykę projektów, a zwłaszcza projektów środowiskowych. Szczególną uwagę poświęca tematyce zarządzania projektami środowiskowymi jako warunku koniecznego do zapewnienia zrównoważonego rozwoju zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym.

**Słowa kluczowe:** projekt, projekt ochrony środowiska, zarządzanie projektem ochrony środowiska, zrównoważony rozwój.

### **1. Project, theoretical background**

The definition of a project has been the subject of extensive debate among project management practitioners, researchers and associations. Dinsmore a Cabanis-Brewin (2018); Khatib (2003) and others define a project as a complex endeavor involving interrelated activities with the intention of achieving a goal, whereby it is a temporary and non-repeatable process.

Turner (2014) describes a project as a unique effort to produce a set of deliverables in which human, material, and financial resources are organized in a novel way to perform a unique scope of work to a given specification within clearly defined time, cost, and quality constraints.

The project can also be defined from two perspectives (Gamboa, 2009; Shobayo, Elumah 2017). A: the first aspect is the management environment that is created to produce a product (goods, services, information, ...). Secondly, it can be defined as a temporary organization that is used to create a unique and predefined result in a predetermined time using predetermined resources.

According to Sholarin and Awange (2015) probably the most complete definition can be found in the work Project Management Institute (2008) where a project is defined as a temporary effort initiated to create a unique product, service or outcome. Temporality means that every project has a definite beginning and a definite end. Unique means that the product, service or result is different in some distinguishing way from all other products, services or results. We can only be pleased that the same characteristics that characterize a project have been identified in our own circumstances, without knowing the work in question (Adamišín, Andrejovský, 2007).

The project exists in a relatively turbulent environment; change is the purpose of the project itself and uncertainty is integral to the objectives of the project. Projects can also have social, economic, and environmental impacts, the effects of which go far beyond the original intent of the projects.

## 2. Project management in theoretical implications

The literature emphasizes the importance of project management as an effective tool for managing new or complex activities. It is more effective than traditional management methods. The process of introducing new projects into practice and into the marketplaces demands on established organizations and requires different management techniques than those needed to maintain day-to-day operations. In such circumstances, where companies have a limited source of information and a unique and unknown state of the external and internal environment, project management techniques can be successfully applied. These businesses require faster decision-making techniques than is possible in normal operations, and making the right decisions is critical to the success of the company (Kerzner, 2009).

Project management is concerned with the application of knowledge, skills, tools and techniques to plan, coordinate and report on project activities in order to meet project requirements. Projects bring about change and project management is considered to be the most effective way of managing such change (Sholarin, Awange, 2015). A. Badiru et al. (2007) describes project management as the process of managing, allocating and scheduling resources to achieve a given objective in an expedient manner. The goal may be set in terms of time (schedule), performance requirements (quality) or cost (budget). It is the process of achieving objectives by using the combined capabilities of available resources. On the other hand (Havranek, 1999) describes project management as "the art and science of planning, organizing, integrating, managing, and controlling all allocated resources throughout the life of a project to achieve predetermined goals of scope, quality, time, cost, and customer satisfaction". The ultimate benefit of applying project management principles is a satisfied customer, whether in the form of an individual, a community or an organization, i.e. the beneficiaries of the project or other stakeholders.

Managing a project means planning and monitoring its implementation, which enables it to achieve its objectives. Project management no longer has a specific focus (project management), but has become an organizational skill that permeates all levels of the company (Kerzner, 2009; Nicholas, 2004).

The use of modern project management is associated with such new complex problems that are comprehensively called a project (which can be seen as a variant definition of a project). As a result, the success of project management has often been associated with the result of the project. Project management and project success are not necessarily directly related. A project is considered successful if it is delivered on time, on budget and to the required level of quality, while meeting the expectations of the main stakeholders (Munns, Bjeirmi, 1996). It follows that the success of a project cannot be measured until the project is completed.

Project management can be schematically viewed as a triangle, with three main components on each side:

- time/schedule;
- cost/budget;
- quality/performance/specification.

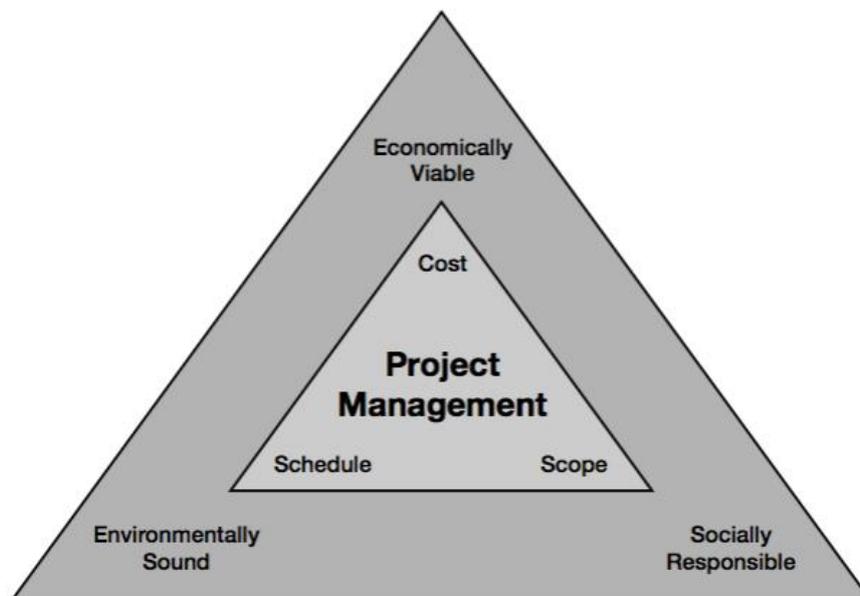


Figure 1. The project management triangle in broader relationships.

Source: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-1-project-management-in-industry-project-management/>.

If one side is shorter than the other or does not exist, the triangle cannot be used for its intended purpose or only in a very limited way.

Based on the Project Management Institute's definition of project management, it can be said that the given sides represent the constraints for the project, but also the expectations of the project's beneficiary, while the inside of the triangle can be considered as the objectives of the project.

Any project can be successfully implemented if there is no time constraint or an unlimited budget. Unfortunately, this is not the case in real life. A project is implemented within certain constraints and usually these constraints are competing. So, if one of them changes, the other will be affected.

The relationship between the three constraints (time, cost and quality) is given by the following expression (see e.g. Badiru 2019):

$$S=f(T,C,Q)$$

where:

S – satisfaction of the stakeholder, or consumer;

T – time;

C – cost;

Q – quality.

The interrelationships between the three constraints differ. For example, sometimes it is necessary to compromise on the quality and scope of a project to get the project done quickly or cheaper. Often, the longer a project takes, the more expensive it is. However, a positive correlation between cost and schedule may not always be true (Hulett, 2011).

### 3. Environmental project. Specifics of environmental project management

In general terms, an environmental project is a project that is in some way related to environmental protection. The activities contained in environmental projects are either aimed at preventing pollution and environmental degradation in the form of preventive measures or aimed at eliminating pollution. Activities may act selectively on a chosen environmental component or on the environment as a whole (Adamišín, Andrejovský, 2007).

Environmental protection projects are most often public projects, mainly implemented by public institutions. These institutions have no or few competitors as service providers, creating a dominant position of project owner and project manager. The project environment is very complex: political influence, policy changes, multiple stakeholders (agencies, local service providers, NGOs, businesses), state institutions, donors, legislative framework (Jałocha et al., 2014; Santos, Varajão, 2015). Projects need to be sensitive to political changes and influences at different levels. These constraints highlight the complexity of the project, the importance of relationship management and consultation with project stakeholders (Bulkeley, 2005; Hall, Holt, 2002; Rovňák, 2020).

Environmental projects can thus be seen as public benefit projects whose primary purpose is to achieve environmental policy objectives in relation to:

- to the physical state of the environment;
- on EU requirements and international conventions (Adamišín, Andrejovský, 2007).

The classification of environmental projects in the literature is quite extensive. At a basic level, they can be identified as either pollution abatement projects (ensuring that pollution does not enter the natural environment) or pollution prevention projects (also referred to as pollution abatement at source). This classification is still based on a number of studies in the second half of the 1990s (Thoumy, Vachon, 2012).

An extension of the classification was offered by (Klassen, Whybark, 1999) by categorising projects as: pollution control, pollution prevention and management systems.

Another important way of classifying environmental projects is the focus of the project in the operational activity. For example, projects can be divided into those directly related to the main product (service) or its core production process, as well as those related to peripheral (non-core) products (services). Such a distinction can be found in the lean management literature (Shah, Ward, 2007; Scherrer-Rathje et al., 2009). In other words, core projects are mainly related to aspects for which customers are willing to pay. Projects that entail input substitution, product redesign, modification of production facilities are related to core products, or their core production processes. On the other hand, ancillary projects are those related to activities that do not directly add value to customers and include aspects such as packaging, maintenance, waste management. Environmental projects that are directly linked to the main product or its core production process can not only provide strategic value, but are generally more financially viable than non-core projects (Thoumy, Vachon, 2012).

In terms of content, we can distinguish the following types of projects:

- Projects involving economic activities that use or affect environmental components. This is the most common type of commercial project.
- Environmental improvement projects
- Combination of the above types – the project brings economic benefits while improving the quality of the environment. (win-win projects).
- Research projects whose results are prospectively applicable in practice with a subsequent positive impact on the environment (Adamišín, Andrejovský, 2007).

Of course, projects can also be classified according to size – classifying them according to this criterion is not the aim of the lecture, but when size is considered, it is important to point out the findings presented in the literature – the negative correlation between the size of the organization and the environmental performance (Grant et al., 2002; Vachon, Klassen, 2008).

Environmental protection projects are considered to be very complex, mainly due to the characteristics of (Todorovic, 2019):

- Ownership – environmental protection projects are mostly owned by public institutions with a monopoly position in the market (Santos, Varajão, 2015).
- Comprehensive stakeholder management – these projects have many different stakeholders (central and local governments, service providers, national legislation, donors). This further implies the importance of stakeholder management (Hall, Holt, 2002).
- Legislation – laws, contracts, agreements with donors and other partners, procedures (Santos, Varajão, 2015).
- Dependency – environmental projects have mainly been part of a programme that requires commitment to programme objectives and often dependency on other projects (Istrate et al., 2014).

Environmental projects can have an impact on the economy at local and national levels, e.g. a project focusing on biodiversity can lead to tourism development and an increase in tourism revenues. Tourism development can create the need for infrastructure projects. Given these linkages with other sectors and multiple effects, these projects should be part of local or national strategic management plans (Tallis et al., 2008).

Environmental projects can contribute to economic growth by building a platform for the green economy, increased employment and new jobs (Bartniczak, Ptak, 2015; Kim, et al., 2012).

In terms of new jobs, the above authors refer to 'green' jobs as jobs that contribute to reducing the environmental impact of businesses and economic sectors towards sustainable levels (Bartniczak, Ptak, 2015). In addition to these jobs, employment can increase because of newly created jobs and synergistic development of other sectors.

The impact of environmental projects on the economy can also be seen through cost-benefit analysis. According to this analysis, we can find the benefits in the reduction of negative impacts, e.g. on human health, and value it in monetary units. Based on OECD data, for example, in Slovakia, more than 5,000 premature deaths occur annually as a result of excessive air pollution, generating costs of €9.3 billion. (CEPTA 2019)

In addition to the direct impact on economic growth, environmental projects have an impact on and provide value for:

- people employed on projects – by working on these projects, people can gain knowledge of project procedures, planning, organization and reporting, as well as sector-specific expertise (Brooks et al., 2013; Jałocha et al., 2014);
- society – the objectives of the programmes under which many environmental projects are implemented address not only environmental protection, but also economic and social issues (Hall, Holt, 2002; Savic et al., 2016);
- policy making – implemented projects can modify future policy objectives and initiate policy changes towards better regulation of environmental protection (Thompson et al., 2011);
- future projects – good project management can influence future projects (Ibidem).

An environmental project has several key characteristics that distinguish it from other projects. The most obvious characteristic is that an environmental project must achieve a specific environmental objective, for example "to reduce greenhouse gas emissions or reduce industrial waste by 20% by 2020".

Environmental projects are usually dependent on other projects or are part of a larger programme. To manage a programme at local or national level, it is necessary to secure funding as well as a commitment from local authorities to the programme's objectives and a contractual agreement with donors. The success of a project or programme is largely influenced by the maturity of the institution's project management (Istrate et al., 2014). A project often requires cooperation with institutions at local and national level, as environmental projects have many stakeholders which make these projects very complex.

Based on the general nature of environmental projects discussed above, the following specificities of environmental projects can also be identified (Adamišin, Andrejovský, 2007):

- the benefits are mainly environmental and social, less so in the economic sphere;
- non-commercial character;
- the limitation of the usual sources of funding;
- low to no economic return on projects based mainly or exclusively on environmental activities;
- insufficient interest of business entities in the implementation of such activities;
- pressure from state authorities to support the implementation of environmental activities in business entities, especially through legislative standards (Ibidem).

#### **4. Environmental project management**

One of the earliest definitions of environmental management is that it is "the process of allocating natural and man-made resources so as to make optimal use of the environment to satisfy basic human needs to the minimum extent, and to a greater extent if possible, on a sustainable basis" (Jolly, 1978).

Another definition states that environmental management can also be defined as the process that industries, companies and individuals undertake to regulate and protect the health of nature. In most cases, it does not actually involve the management of the environment itself but is rather the process of taking actions and encouraging behaviours that will have a positive impact on the way environmental resources are used and protected.

Environmental management has two main objectives: to control the amount and level of pollution and to improve the quality of the environment to an acceptable level. So far, these objectives have been attempted to be achieved mainly through two different management strategies: command and control and economic instruments. The latter has proved to be more effective and has created a win-win relationship between governments and companies (Sholarin, Awange, 2015). The environmental project, its implementation coupled with financing, is a good example of an economic instrument of a management strategy at the central or regional level.

In this context, it is important to distinguish between environmental management that is 'unsustainable' and that which will lead to sustainable development goals. We refer to the latter as environmental project management.

Sustainable development can be broadly defined as development that meets the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs (World Commission on Environment and Development, 1987). In addition to this, the

most commonly cited definition, a number of other definitions of sustainable development can be accepted. These definitions serve as a complement to better understand the goals of sustainable development. For example, sustainable development can be understood as the improvement of human life while living within the carrying capacity of supporting ecosystems. Further, it can be understood as development that provides essential environmental, social and economic services to all people in a community without compromising the viability of the natural and social systems on which these systems depend for their provision. The definition of sustainable development also suggests an integration of what is to be sustained as well as what is to be developed. There are, however, differences in the boundaries of 'merely sustain' and 'mainly develop'.

Although more than 100 definitions of sustainability have been put forward, most scholars working in the field agree that sustainability emphasizes the need to simultaneously balance social, environmental, and economic goals (Aarseth et al., 2017). Despite considerable research interest, sustainability and sustainable development as concepts remain ambiguous.

Environmental project management (EnvPM) is a relatively new concept that can have different interpretations. Most people would probably answer the question by saying that it means exactly what it says – environmental management as a project. They are not too interested in the details of how it is done. However, the term also encompasses the principles, areas of knowledge, processes, detailed tools and techniques used to manage specific components of the environment, such as water, air, soil and living organisms. It is also possible to associate the term with environmental management systems and processes used to guide the potential environmental impact of project activities.

EnvPM should not be confused with Green Project Management (GreenPM), a term coined by (Maltzman, Shirley, 2012; Krasnoff, Mochal, 2010) to incorporate an organization's environmental policies into its project management processes. Green project management is a model designed for project managers to think "green" throughout the life of a project and to make decisions that consider the environmental impact of human activities. Environmental project management, on the other hand, is a concept that uses project management principles, methods and processes to manage and improve elements of an ecosystem, such as water, air, plants, soil or living organisms, to achieve a sustainable outcome.

This concept can be illustrated as follows:

EnvPM = Environment + Project + Management

EnvPM = Ecosystem – the biological and physical elements of our life (e.g. water, air, plants, soil, and living organisms) + the temporary and unique efforts undertaken to create sustainable change + the organization, coordination, and management of ecosystem elements.

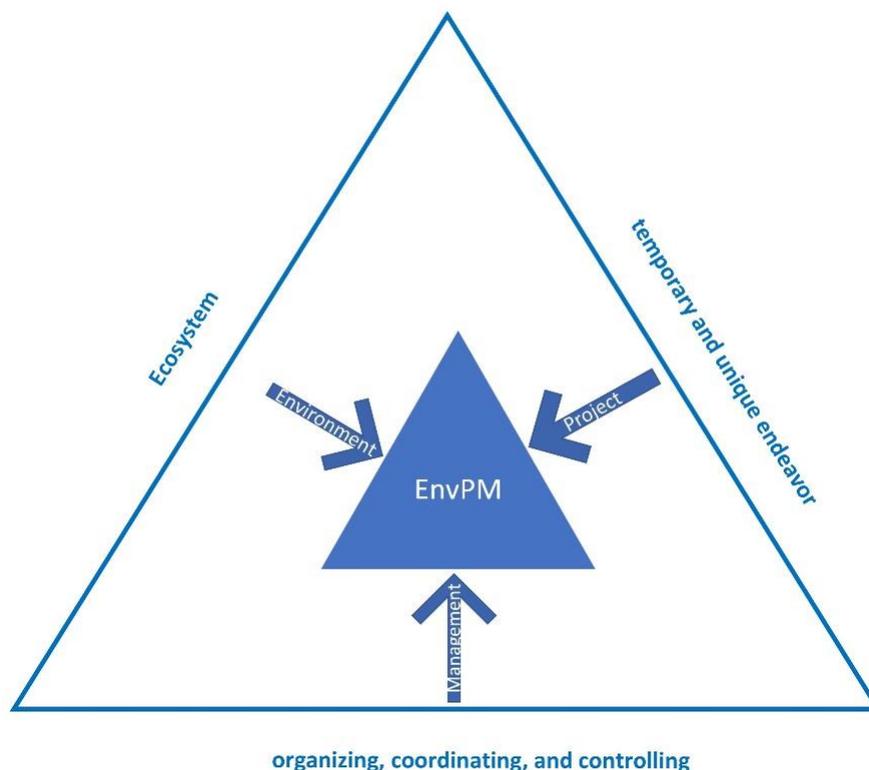


Figure 2. Schematic representation of the EnvPM concept.

Source: own research.

It is important to note that environmental project management is not separate from project management; all project management practitioners must see it as an integral part of their work at all stages of the project lifecycle. In the past, the main project evaluation tools have been cost-benefit analysis (CBA) and net present value (NPV); both are logical and quantitative methods for determining whether a project is worth pursuing.

Like "traditional" project management, environmental project management comes with a unique set of challenges. The specific challenge in this case is how to incorporate environmental impact considerations into the project strategy.

Project management in the environmental restoration and remediation industry involves a unique set of challenges involving the management of engineering, technology, science, cost, schedules, procurement, risk, safety, human resources, and communications. The general approach to addressing this challenge is to enable an environmental manager who possesses leadership qualities to become a project manager through informal mentoring and professional learning from their own work experience (Sholarin, Awange, 2015).

Since the demands for implementing environmental project management are higher than for traditional project management, it is a legitimate question whether the eventual implementation (out of compulsion or conviction) also makes any economic sense. Several studies have empirically linked organizational performance to environmental management (King, Lenox, 2002; Klassen, McLaughlin, 1996; Rovňák, 2021). This is particularly true for environmental activities that reduce pollution at the source (Vachon, Klassen, 2006; Zhu, Sarkis, 2004) also known as pollution prevention activities. Environmental management that emphasizes pollution prevention has been associated with better cost performance (Christmann, 2000), better financial returns (King, Lenox, 2002) and higher share price (Konar, Cohen, 2001).

## Conclusions

The benefits of the projects for society as a whole and for the individual groups of primary beneficiaries are unquestionable. The implementation of environmental projects brings even further added value. It is not our aim to argue about the greater or lesser value of implemented environmental projects compared to standard ones. Nor is it possible to respond properly to the question posed in this way.

Research on the integration issues in question is still in its infancy, which does not allow for sufficient theoretical results of relevant research as a basis for subsequent shifts in the topic. Nevertheless, the results in the partial themes make it possible to benefit from the relevant findings and to create further directions for the field of science and for practical applications based on the given starting points.

## Acknowledgments

The paper is one of the partial outputs of the research project of the Slovak Grant Agency VEGA under Grant No 1/0648/21 "Creation of a multi-criteria model for evaluating the effectiveness of meeting the goals of the Agenda 2030 for the management of sustainable development".

## Bibliography

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083.
- Adamišín, P., Andrejovský, P. (2007). *Tvorba environmentálnych projektov*. SPU.
- Badiru, A.B. (2019). *Project Management: Systems, Principles, and Applications, Second Edition*. CRC Press. Retrieved from: <https://www.routledge.com/Project-Management-Systems-Principles-and-Applications-Second-Edition/Badiru/p/book/9780367779733>.
- Badiru, A., Badiru, A., Badiru, A. (2007). *Industrial Project Management: Concepts, Tools and Techniques*. CRC Press.
- Bartniczak, B., Ptak, M. (2015). Green jobs in the renewable energy sector. V *Discourses in Social Market Economy* (Č. 2015–01; Discourses in Social Market Economy). OrdnungsPolitisches Portal (OPO). Retrieved from: <https://ideas.repec.org/p/zbw/opodis/201501.html>.
- Brooks, J., Waylen, K.A., Mulder, M.B. (2013). Assessing community-based conservation projects: A systematic review and multilevel analysis of attitudinal, behavioral, ecological, and economic outcomes. *Environmental Evidence*, 2(1), 2.
- Bulkeley, H. (2005). Reconfiguring environmental governance: Towards a politics of scales and networks. *Political Geography*, 24(8), 875-902.
- CEPTA. (2019). Znečistené ovzdušie nás na Slovensku stojí takmer 10 mld. EUR ročne. *euractiv.sk*. Retrieved from: [https://euractiv.sk/section/ovzdušie/press\\_release/zneclistene-ovzdušie-nas-na-slovensku-stoji-takmer-10-mld-eur-ročne/](https://euractiv.sk/section/ovzdušie/press_release/zneclistene-ovzdušie-nas-na-slovensku-stoji-takmer-10-mld-eur-ročne/)
- Dinsmore, P.C., Cabanis-Brewin, J. (2018). *The AMA Handbook of Project Management*. Amacom.
- Gamboa, Z. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009*. The Stationery Office. Retrieved from: [https://www.academia.edu/7608654/Managing\\_Successful\\_Projects\\_with\\_PRINCE2\\_2009](https://www.academia.edu/7608654/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE2_2009).
- Grant, D.S., Bergesen, A.J., Jones, A.W. (2002). Organizational Size and Pollution: The Case of the U.S. Chemical Industry. *American Sociological Review*, 67(3), 389-407.
- Hall, M., Holt, R. (2002). U.K. Public Sector Project Management – A Cultural Perspective. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 298-312.
- Havranek, T.J. (1999). *Modern Project Management Techniques for the Environmental Remediation Industry*. CRC Press. Retrieved from: <https://www.routledge.com/Modern-Project-Management-Techniques-for-the-Environmental-Remediation/Havranek/p/book/9780367400217>.

- Hulett, D. (2011). *Integrated Cost-Schedule Risk Analysis*. CRC Press. Retrieved from: <https://www.routledge.com/Integrated-Cost-Schedule-Risk-Analysis/Hulett/p/book/9780566091667>.
- Christmann, P. (2000). Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.
- Istrate, L., Marian, L., Ferencz, I.S. (2014). The Use of a Project Management Application in Managing Investments in a Public Administration Institution. *Emerging Markets Queries in Finance and Business (EMQ 2013)*, 15, 1732-1739.
- Jałocha, B., Krane, H.P., Ekambaram, A., Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Selected papers from the 27th IPMA (International Project Management Association), World Congress, Dubrovnik, Croatia, 2013*, 119, 247-256.
- Jolly, V. (1978). The concept of environmental management. *Development Forum*, 13-24.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th vyd.). Wiley. Retrieved from: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+10th+Edition-p-9780470503836>.
- Khatib, H. (2003). *Economic Evaluation of Projects in the Electricity Supply Industry*. IET Digital Library.
- Kim, H., Han, J.-K., Park, J. (2012). *Green growth and green jobs in Korea Potentials and perspectives*.
- King, A., Lenox, M. (2002). Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Klassen, R.D., McLaughlin, C.P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Klassen, R.D., Whybark, D.C. (1999). Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies\*. *Decision Sciences*, 30(3), 601-631.
- Konar, S., Cohen, M.A. (2001). Does the Market Value Environmental Performance? *The Review of Economics and Statistics*, 83(2), 281-289.
- Krasnoff, A., Mochal, T. (2010, júl 19). Green Project Management: Supporting ISO 14000 Standards Through Project Management Processes. *The Green Economy Post: Green Careers, Green Business, Sustainability*. Retrieved from: <http://greeneconomypost.com/green-project-management-greenpm-iso-14000-11040.htm>.
- Maltzman, R., Shirley, D. (2012). *Green Project Management*. CRC Press.
- Munns, A., Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Nicholas, J.M. (2004). *Project Management for Business and Engineering, Second Edition: Principles and Practice*. Butterworth-Heinemann.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute.
- Rovňák, M. (2020). Uplatnenie dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky v podnikovej praxi – prípadová štúdia. *Životné prostredie: revue pre teóriu a starostlivosť o životné prostredie: Revue for Theory and Care of the Environment*, 54(2), 100-105.
- Rovňák, M. (2021). Analytický pohľad na identifikáciu kľúčových problémov žiadostí o nenávratný finančný príspevok v rámci vybranej výzvy operačného programu Kvalita životného prostredia. *Vybrané aspekty hodnotenia udržateľného rozvoja*, 91-98.
- Santos, V., Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects’ Success – Position Paper. *Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ ProjMAN / HCist 2015 October 7-9, 2015*, 64, 1190-1199.
- Savic, D., Bogetic, Z., Dobrota, M., Petrovic, N. (2016). A Multivariate Approach in Measurement of the Sustainable Development of European Countries. *Management – Journal for theory and practice of management*, 21, 73-86.

- Shah, R., Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
- Shobayo, P., Elumah, L. (2017). Evaluating the Role of Project Management on Sustainable Development. *Pakistan Research Journal of Management Sciences*, 1, 64-69.
- Sholarin, E.A., Awange, J.L. (2015). *Environmental Project Management: Principles, Methodology, and Processes*. Springer International Publishing.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T.A., Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, 52(1), 79-88.
- Tallis, H., Kareiva, P., Marvier, M., Chang, A. (2008). An Ecosystem Services Framework to Support Both Practical Conservation and Economic Development. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 105, 9457-9464.
- Thompson, M.C., Baruah, M., Carr, E.R. (2011). Seeing REDD+ as a project of environmental governance. *Governing and Implementing REDD+*, 14(2), 100-110.
- Thoumy, M., Vachon, S. (2012). Environmental projects and financial performance: Exploring the impact of project characteristics. *Sustainable Development of Manufacturing and Services*, 140(1), 28-34.
- Todorovic, M. (2019). *Environmental projects as a pillar economic growth*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 108, 22-26.
- Turner, R. (2014). *Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations, Fourth Edition* (4th ed.). McGraw-Hill Education. Retrieved from: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071821780>.
- Vachon, S., Klassen, R.D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *Special Section on Sustainable Supply Chain*, 111(2), 299-315.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Zhu, Q., Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

**Anna KALISTOVÁ**

Slovak Academy of Science, Slovakia

**Emília HUTTMANOVÁ**

University of Presov, Slovakia

## **TOWARDS SUSTAINABILITY AND CLIMATE NEUTRALITY – NEW CHALLENGE FOR SLOVAKIA**

### **Summary**

Undoubtedly, the biggest global challenge today is the climate change, which is transforming the world and increasing the risks of instability in all its forms. The impact of global warming caused by greenhouse gases is changing our environment and is also linked to the increased frequency and intensity of extreme weather events. We are already witnessing an increased incidence of floods, heat waves, heavy rains, forest fires or the disappearance of glaciers. In addition, air pollution and a low level of protection of ecosystems already have visible negative effects and will cause serious environmental, economic and health problems in the future. In view of this, it is absolutely essential to make a concerted effort to mitigate climate change and adapt to its effects. Reaching climate neutrality in 2050 has become a crucial challenge for all countries, especially for the EU member states. In some developed countries, emissions are relatively decreasing, but these countries are also historically most responsible for greenhouse gas emissions. In turn, the sharp increase of emissions in developing countries is often linked to outsourcing and global patterns of production and consumption. The Slovak Republic has committed itself to achieving the goal of climate neutrality by 2050. Although greenhouse gas emissions in Slovakia decreased by 45.6% between 1990 and 2019 and decreased by 5.2% year-on-year (2018-2019), further efforts will be needed to meet the long-term goals.

In this paper we focus on the assessment of approaches and activities of the Slovak Republic towards sustainability and climate neutrality. To achieve the main objective, an analysis of documents (at global, EU and national level) declaring different approaches and ways to achieve climate neutrality was used, complemented by assessments of the current status and trends in GHG emissions and economic performance of the Slovak Republic. There is also presented a case study – an assessment of the possibilities of climate commitments implementation in Slovakia.

**Key words:** climate change, climate neutrality, sustainability, economic growth, environmental policy, greenhouse gas emissions.

## **W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I NEUTRALNOŚCI KLIMATYCZNEJ – NOWE WYZWANIE DLA SŁOWACJI**

### **Streszczenie**

Niewątpliwie największym globalnym wyzwaniem jest obecnie zmiana klimatu, która przekształca świat oraz zwiększa ryzyko niestabilności we wszystkich jej formach. Wpływ globalnego ocieplenia, spowodowanego przez gazy cieplarniane, zmienia nasze środowisko i jest powiązany ze zwiększoną częstotliwością oraz intensywnością ekstremalnych zjawisk pogodowych. Już teraz jesteśmy świadkami zwiększonej liczby powodzi, fal upałów, ulewnych deszczy, pożarów lasów czy zanikania lodowców. Ponadto zanieczyszczenie powietrza i niski poziom ochrony ekosystemów mają już widoczne negatywne skutki i spowodują w przyszłości poważne problemy środowiskowe, gospodarcze oraz zdrowotne. W związku z tym absolutnie konieczne jest podjęcie wspólnych wysiłków na rzecz złagodzenia zmiany klimatu i dostosowania się do jej skutków. Osiągnięcie neutralności klimatycznej w 2050 roku stało się

kluczowym wyzwaniem dla wszystkich krajów, zwłaszcza dla państw członkowskich UE. W niektórych krajach rozwiniętych emisje relatywnie spadają, ale kraje te są również historycznie najbardziej odpowiedzialne za emisje gazów cieplarnianych. Z kolei gwałtowny wzrost emisji w krajach rozwijających się jest często powiązany z outsourcingiem oraz globalnymi wzorcami produkcji i konsumpcji. Republika Słowacka zobowiązała się do osiągnięcia celu neutralności klimatycznej do 2050 roku. Chociaż emisje gazów cieplarnianych na Słowacji spadły o 45,6% w latach 1990-2019 i spadły o 5,2% rok do roku (2018-2019), potrzebne będą dalsze wysiłki, aby osiągnąć cele długoterminowe.

W niniejszym artykule skupiamy się na ocenie podejść i działań Republiki Słowackiej w kierunku zrównoważonego rozwoju i neutralności klimatycznej. Aby osiągnąć główny cel, zastosowano analizę dokumentów (na poziomie globalnym, unijnym i krajowym), deklarujących różne podejścia i sposoby osiągnięcia neutralności klimatycznej, uzupełnioną ocenami aktualnego stanu i trendów w zakresie emisji gazów cieplarnianych oraz wyników gospodarczych Republiki Słowackiej. Przedstawiono również studium przypadku – ocenę możliwości realizacji zobowiązań klimatycznych na Słowacji.

**Słowa kluczowe:** zmiany klimatyczne, neutralność klimatyczna, zrównoważony rozwój, wzrost gospodarczy, polityka środowiskowa, emisje gazów cieplarnianych.

## Introduction

The recent report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) shows that each of the last four decades has been progressively warmer than any decade since 1850. In the first two decades of the 21<sup>st</sup> century (2001-2020), global surface temperatures rose by 0.99°C compared to the period 1850-1900 (IPCC, 2021). Combustion of fossil fuels, deforestation and agriculture are the main sources of emissions of carbon dioxide (CO<sub>2</sub>), methane (CH<sub>4</sub>), nitrous oxide (N<sub>2</sub>O) and fluorocarbons. These greenhouse gases (GHG) capture the heat that radiates from the Earth's surface and prevent it from escaping into space, causing global warming. Immediate reduction of GHG and other harmful emissions is the main pillar and priority from a climate change mitigation standpoint. Change from polluting fossil fuels and other harmful sources to clean, sustainable renewable energy. Value resources and stop their wasting, reuse and optimize efficiency of processes and efficient technologies, to mention but a few action options. As the second pillar, divest, repurpose and reinvest in clean, sustainable solutions – energy efficiency, renewable energy, carbon sequestration, and resilience projects. As the last resort, carbon off-setting and compensation is needed. This cannot be achieved by local and regional governments alone for their whole territories and communities. All actors are called on to use mechanisms to offset emissions they contribute to, for emissions that cannot immediately be removed, reduced or avoided (Arikan, Carreño, Van Staden, 2020). The severity of the consequences of climate change on social, economic and environmental systems therefore depends on the extent and intensity of climate change, but also on public and national public policies developed and implemented at global, national, regional and local levels (KRI, 2020). According to the estimates of global models, if the commitments of the Paris Agreement were fully met by all 195 signatory countries, the global average temperature would very likely increase in the range of 2.6-3.2°C (without them, or within currently valid emission regulations in the range of 3.1-3.7°C) (IPCC, 2018). If nothing is done, the ongoing climate crisis will have existential impact on our natural environment and people, in addition to the current health crisis. Large numbers of people, especially those living in poorer areas, are expected to be at risk from water and food shortages, health risks, natural disasters and other adverse effects of climate change (IPCC, 2000-2020; Arrow, 1995; Stern, 2006). In the current global climate crisis, urgent efforts are

required to scale up climate action, dealing with climate change mitigation, adaptation and resilience. The scale of the task at hand is daunting, and calls for united and accelerated efforts across all sectors and by all actors. Local and regional governments around the globe are at the frontline of dealing with climate emergency through local climate action. They engage as they are at the forefront of dealing with the impacts of climate change they already experience. They are increasingly more committed to scale-up planning, implementation and monitoring efforts to reduce GHG emissions, increasing carbon sequestration, adapting to climate change and enhancing climate resilience in their own government operations, as well as at community level (Arikan, Carreño, Van Staden, 2020).

The growing awareness of the urgency of structural transformation of global economy has brought environmental policies to the forefront of national and international politics in the past decade. This is illustrated by numerous initiatives such as the Sustainable Development Goals (SDGs), the Paris Agreement on Climate Change, or the European Union's Green Deal (OECD, 2021). The Green Deal is a new growth strategy set out by the European Commission, which aims to transform the EU into a fair and prosperous society with modern and competitive resource-efficient economy that will reach zero net greenhouse gas emissions by 2050 and where economic growth is not resource-efficient. The aim of the Green Deal is to protect, preserve and enhance the EU's natural capital and to protect the health and well-being of its citizens from environmental risks and impacts. This transformation must be both fair and inclusive and nobody must be forgotten (European Commission, 2019). The EU will pursue economic growth in ways which create better jobs and enhance people's well-being. It means steps like investing in environmentally-friendly technology, supporting innovation, helping the development of cleaner forms of transport, decarbonising the energy sector, ensuring buildings become more energy efficient or working internationally to improve standards around the world. Green stimulus packages can help strengthen economic growth and support investments in green technologies (e.g. renewable energy, battery technologies, etc.). Nevertheless, green stimulus packages and investment support for green technologies are not sufficient to deliver continued investment in low-carbon technologies. Longer-term signals are necessary. The removal of fossil fuel subsidies and clear commitment to carbon pricing trajectories can help align price signals and make investments into climate mitigation technologies more viable (OECD, 2021).

With the adoption of the European Climate Law, the EU is now committed to achieving climate neutrality by 2050. The law sets out a binding EU target of a net domestic reduction in greenhouse gas emission of at least 55% by 2030, compared with 1990 levels. In order to realize the increased ambitions, on July 14<sup>th</sup>, 2021 the Commission presented the first series of documents received under the "Fit for 55" package (European Commission, 2021). The package contains legislative proposals to revise the entire EU climate and energy framework by 2030, including legislation on joint efforts in relation to Member States' emission reduction targets in sectors outside the EU ETS, land use and forestry, renewable energy, energy efficiency, emission standards for passenger cars and light-commercial vehicles and the Energy Taxation Directive. The Commission proposes to strengthen the Emissions Trading Scheme (ETS), extend it to shipping and, over time, reduce the free allowances allocated to airlines. The proposed new emissions trading scheme for road transport and buildings is expected to be launched in 2025, complemented by a new Social Climate Fund with a financial cover of € 72.2 billion to address its social impact. To ensure a fair valuation of greenhouse gas emissions associated with imported goods, the Commission is proposing a new carbon offset mechanism at the borders.

Well-designed environmental policies can play an important role in aligning the recovery with climate objectives to limit warming to well below 2°C, in line with the Paris Agreement. Learning from previous crises when designing green recovery packages can help ensure more effective policy design (Agrawala, Dussaux, Monti, 2020; OECD, 2020; OECD, 2020a). Some climate policies can positively affect people by improving their well-being. Others, such as carbon taxes, may economically hurt low-income households disproportionately, leading to further inequalities and associated social acceptance issues. The real challenge is therefore not only making production processes more efficient. Achieving true and lasting sustainability will also require social inequalities to be addressed (EEA, 2021). EU mitigation policies respond to a global environmental challenge in a globalised economic world. In that context, the social impacts of the Green Deal need to be considered at the global scale to ensure a just transition.

Climate neutrality in the context of local and regional governments is defined as the targeted reduction of GHG emissions and GHG avoidance in own operations and across the community in all sectors to an absolute net-zero emission level by 2050 at the latest. In parallel to this, it is critical to adapt to climate change and enhance climate resilience across all sectors, in all systems and processes. To achieve climate neutrality, local and regional governments should set a clear goal and advance rapidly following a holistic and integrated approach that leads to a wide range of co-benefits for sustainable development, such as creating socio-economic opportunities, reducing poverty and inequality, and improving the health of people and nature (ICLEI, 2020).

At the same time, many surveys confirm that climate change is a matter of serious concern to people (ESS, 2016; European Union, 2020). According to the latest Eurobarometer survey of March and April 2021 (European Union, 2021), as many as 93% of Europeans think that climate change is a serious problem (78% of them consider it a very serious problem and 15% a quite serious problem). Three quarters of respondents (75%) think that their national governments are not taking sufficient steps to combat climate change, a view of more than half of those surveyed in all EU Member States except Finland. Nine out of ten respondents (90%) agree that GHG emissions should be reduced to a minimum while offsetting the remaining emissions in order to make the EU economy climate neutral by 2050. In addition, almost three quarters of Europeans think that the recovery plan should be invested mainly in new green economy (75%) and not in the traditional fossil fuel economy (15%). More than half of the respondents prefer the new green economy in the 27 EU Member States.

## **1. The case of Slovak Republic**

As part of the EU, Slovakia supports the EU's 2030 climate and energy policy framework and its contribution to the global Paris Agreement. It is important to say, that the Slovak Republic contributes only marginally (Figure 1) to the global carbon footprint and its emissions have declined significantly in recent decades. The total GHG emissions are 41 MtCO<sub>2e</sub> (million metric tons of carbon dioxide equivalent) in 2016 or less than 0.1 percent of global emissions. From 74 million metric tons of carbon dioxide equivalent in 1990, Slovakia's GHG emissions fell by 45 percent by 2016. Even within Eastern Europe, where the closure of inefficient highly energy-intensive industrial plants during the transition to market economy caused emissions to plummet, this was a strong performance (World Bank, 2019).

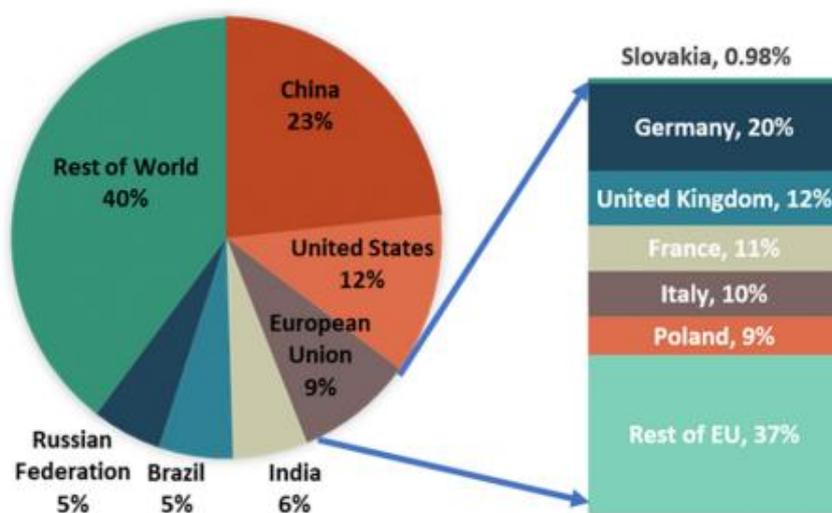


Figure 1. Global emissions by selected countries and EU member states' emissions, % of totals. Source: World Development Indicators (Low carbon study, 2019).

Regarding Slovakia's declining emissions, its energy sector continues to dominate, but industry and transport emissions have risen in importance. With regard to energy emissions, about 60 percent come from coal-based electricity and heat generation. Industrial processes account for about one-quarter of today's emissions. They are generated mainly in production of metal products and minerals. The main sources of GHG emissions in Slovakia and the biggest challenges for mitigation policies are currently energy sector, industry and transport, followed by agriculture and waste (Figure 2).

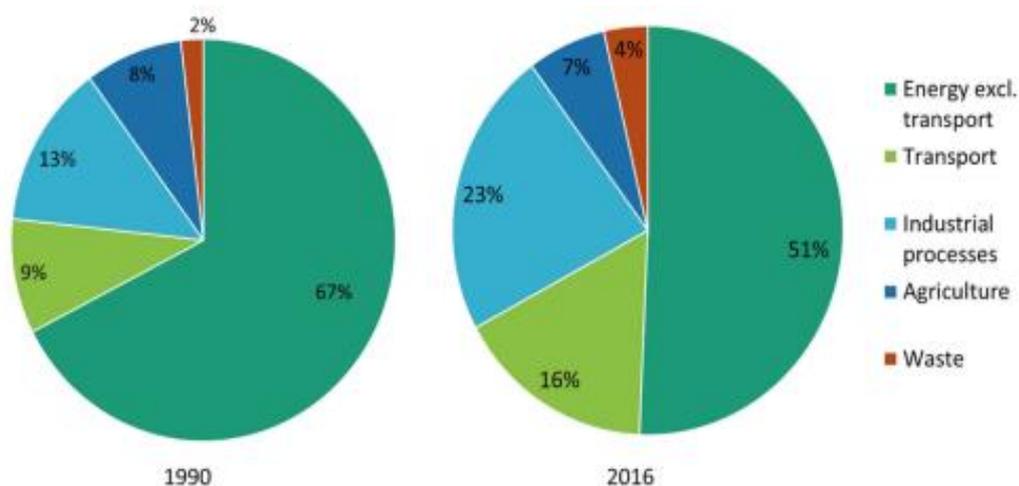


Figure 2. Greenhouse gas emissions by sector in Slovakia, 1990 and 2016, in % of total. Source: World Bank, European Environment Agency (EEA).

Slovakia's progress in delinking stands out among its European peers. While real annual GDP growth in the countries of the EU averaged about 2.5 percent during 1995 to 2016, Slovakia registered 3.9 % average growth. The other countries of the EU emitted about 17 percent less in greenhouse gases in 2016 than in 1995, but Slovakia's emissions fell by 24 %. Slovakia has made considerable advances in energy efficiency since 1995. Importantly, Slovakia has made significant progress on delinking economic growth from emissions of GHG (Figure 3). From about 60 million metric tons of CO<sub>2</sub> equivalent in 1992, Slovakia's emissions contracted at a slow but steady pace while output and income rose at a faster pace. At the same time, Slovakia's manufacturing sector was expanding to about a third of gross value added by 2010, nearly a 10 percent increase from 1995. Further, the share of gross value-added of financial intermediation and real estate services fell from 20 percent in 1995 to 15 percent in 2010 (Gill, Raiser, 2013). These trends would tend to push up GHG emissions, but Slovakia's emissions continued steadily downward, demonstrating a delinking of growth from emissions that, unusual even in Eastern Europe, has continued unabated (World Bank, 2019).

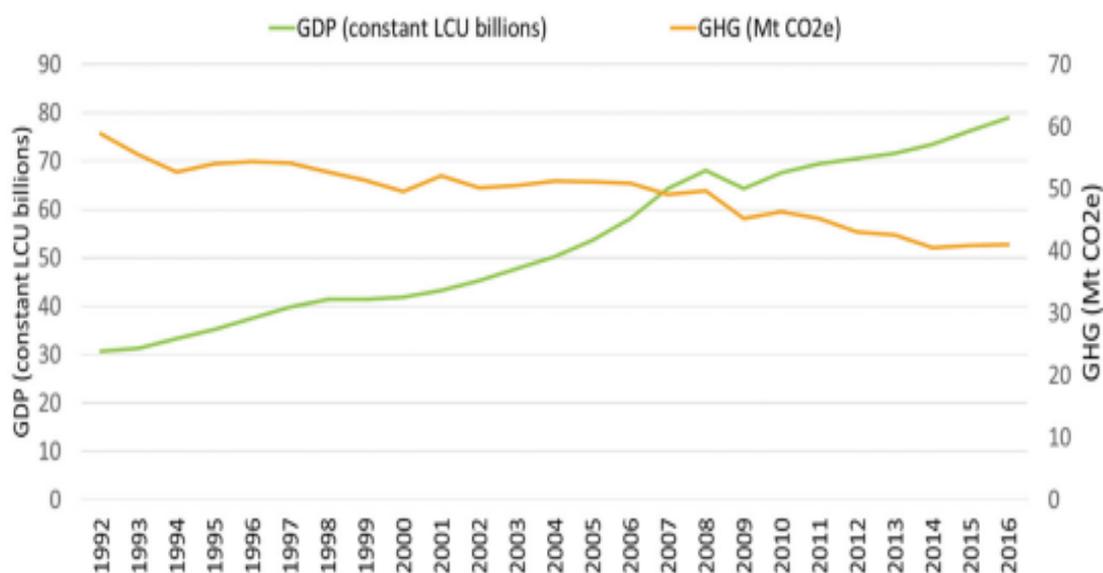


Figure 3. GDP and the GHG emissions, 1992 – 2016, in constant LCU and MtCO<sub>2</sub>e.  
Source: GDP – WDI database, GHG – EEA database (World Bank, 2019).

The Slovak Republic has committed itself to achieving the goal of climate neutrality by 2050. But in spite of the increasing number of strategies, policies and legislation, the country often goes for low ambitions standards in its policy goal – i.e., fulfilling EU framework as the least common denominator, but avoiding stronger polices and goals. In addition, enhancement of the implementation and enforcement of already existing policies and law remains a persistent problem. On the other hand, there has been significant improvement in the energy efficiency, installations of renewable energy are growing and Slovak 2020 targets in CO<sub>2</sub> emissions reduction were met. By 2023, the country will close its only remaining coal mine and development of regional decarbonisation strategies is in progress (Filčák, 2021).

The impacts of climate change that the Slovak Republic has to face can be divided into direct or indirect ones. Direct impacts are associated with economic and social factors connected with the transition to climate neutrality, changes in the system of production and consumption, and the costs to society and individuals. Other direct costs relate to adaptation and pressure on ecosystems and agriculture. Indirect effects are linked to the volatility of international energy markets, rising food prices and climate migration. Climate policies adopted to meet the objectives have an increasing impact on Slovakia's economy, employment and the wellbeing of the population (EEA, 2019; MŽP SR, 2020). Under the commitments by 2030, the country wants to reduce greenhouse gas emissions for non-ETS sectors by 20%, achieve a renewable energy use (RES) of 19.2% of final energy consumption, and have a 14% share RES in transport and meet 30.3% of the national contribution of the Slovak Republic in energy efficiency (MH SR, 2019). Although greenhouse gas emissions in Slovakia decreased by 45.6% between 1990 and 2019 and decreased by 5.2% year-on-year (2018-2019), further efforts will be needed to meet the long-term goals.

In the context of rising ambitions and targets, it is of crucial importance to build consensus in the society and enable the process with public support. While past years were characterised by general lack of media and public interest, there have been at least three recent factors improving the process (Filčák, 2021): (i) International discourse transformed into national debate; (ii) Phasing out coal and decarbonisation processes in progress; and (iii) Investment opportunities affiliated with Recovery and Resilience Plan and other EU funding schemes. Many activities (for example The Slovak Climate Initiative) generally improve situation in public engagement and interest in climate policies, programs and projects. Nevertheless, while there is growing interest among professional organisations in the topic, there is still a rather small number of climate aware and active entities especially in the field of energy, transport and industrial policies.

The main strategic document of climate change policies for Slovakia is Low-carbon development strategy of the Slovak Republic until 2030 with a view to 2050 which was approved on March 5, 2020. It represents Slovakia's response to commitments to combat climate change. The strategy identifies existing measures, including a proposal for new additional measures, with the aim of achieving climate neutrality in the Slovak Republic in 2050, which would mean that only as many GHG emissions as we can capture should be released. The strategy includes national reduction targets for 2030 based on European targets. The aim of this long-term strategy is to present the measures needed to reduce GHG emissions and to present a vision for 2050 that can lead to a balance between GHG emissions and removals in a cost-effective way. Another positive aspect of such a transformation is that it will also bring new environmental, economic and health benefits and the development of sustainable low-carbon economy.

The measures envisaged in the near future, which were modelled in the strategy under the WEM and WAM scenarios, pointed to the fact that it is not possible to achieve climate neutrality in Slovakia in 2050. The strategy therefore also includes additional measures (marked as NEUTRAL), which should move Slovakia closer to the goal by 2050. The individual measures to reduce GHG emissions have been divided into three groups according to their nature. Measures that are already being implemented were included in the WEM scenario. This means that WEM is the reference scenario for Slovakia and represents a common projection covering national commitments on climate change measures up to 2020. The scenario includes policies already adopted and implemented and additional policies needed to meet the RES commitments and energy efficiency of the country in 2020. The WAM scenario contains those measures that will be implemented on the basis of new legislation, are already in force but not yet implemented or have a high chance

of adoption. The scenario encompasses different ways of achieving different combinations of ambitious goals by 2030 with a view to 2050. The key fact for the Slovak Republic is that if no additional measures are taken beyond those used in the WEM and WAM models and scenarios, by 2050 Slovakia will have to deal with the emission balance (so-called gap) which will probably be 7 to 14 Mt CO<sub>2</sub>e. It will be the most difficult and expensive to eliminate this residue. The target emission residue should be 7 Mt CO<sub>2</sub>e, as this is the amount that can potentially be eliminated by means of captures throughout the land use sector, land use change and forestry (LULUCF).

The other important document in this low-carbon transformation is the Integrated National Energy and Climate Plan for years 2021-2030 which is currently in the process of revisions and should provide binding targets for climate policies. Besides this, a new climate law is under preparation. The government justifies the need for the law based on clarification of the legal climate framework and the need to follow-up to the European Climate Regulation and the “Fit for 55 package” and by the effort to supplement /develop existing documents addressing the reduction targets of the Slovak Republic. The law should in the same time increase awareness and transparency in tackling climate change, therefore the process started with wide and open public participation (Filčák, 2021).

For Slovakia, the use of available and future resources from the state budget and EU funds for climate and green investments is crucial. There are several investment opportunities in financing climate neutrality – the Partnership Agreement for 2021-2027 and the subsequent Operational Program Slovakia; the newly adopted Recovery and Resilience Plan (RRP) as part of the EU initiative of the Recovery and Resilience Facility (RRF); Modernisation Fund, Just Transition Mechanism and Social Climate Fund. The main financial instruments for climate neutrality are mapped in the Table 1.

Table 1  
*Main financial instruments and their focus*

<b>Financial Instrument</b>	<b>Focus (Climate Neutrality aspects)</b>
Partnership Agreement/OP Slovakia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promoting energy efficiency and reducing greenhouse gas emissions</li> <li>– Promoting energy from renewable sources</li> <li>– Development of intelligent energy systems, networks and storage outside TEN-E</li> <li>– Promoting climate change adaptation, risk prevention and disaster resilience</li> <li>– Promoting access to water and sustainable water management</li> <li>– Supporting the transition to resource-efficient circular economy</li> <li>– Strengthening nature protection and biodiversity, developing green infrastructure, especially in the urban environment, and reducing pollution</li> <li>– Promoting sustainable multimodal urban mobility</li> </ul>
RRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>– (Component 1): RES</li> <li>– (Component 2): Buildings</li> <li>– (Component 3): Sustainable Mobility</li> <li>– (Component 4): Decarbonisation of Industry</li> <li>– (Component 5): Climate Change Adaptation</li> </ul>
Connecting Europe Facility (CEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transport, energy and digital projects which aim at a greater connectivity between EU member states</li> </ul>
Modernisation Fund	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generation and use of energy from renewable sources</li> <li>– Energy efficiency</li> <li>– Energy storage</li> <li>– Modernisation of energy networks, including district heating, pipelines and grids</li> <li>– Just transition in carbon-dependent regions: redeployment, re-skilling and upskilling of workers, education, job-seeking initiatives and start-ups</li> </ul>
JTM	<ul style="list-style-type: none"> <li>– People and citizens, most vulnerable to the transition (facilitating employment opportunities in new sectors and those in transition, offering re-skilling opportunities, improving energy-efficient housing, investing to fight energy poverty, facilitating access to clean, affordable and secure energy)</li> <li>– Companies and sectors (supporting the transition to low-carbon technologies and economic diversification based on climate-resilient investments and jobs, creating attractive conditions for public and private investors, providing easier access to loans and financial support, investing in the creation of new firms, SMEs and start-ups, investing in research and innovation activities)</li> <li>– Member States and regions (supporting the transition to low-carbon and climate-resilient activities, creating new jobs in the green economy, investing in public and sustainable transport, providing technical assistance, investing in renewable energy sources, improving digital connectivity, providing affordable loans to local public authorities, improving energy infrastructure, district heating and transportation networks)</li> </ul>
Social Climate Fund	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Under development (compensate the cost of this transition to vulnerable citizens). Member States should develop their Social Climate Plans to set the measures and investments to be financed, their expected costs as well as milestones and targets to achieve them.</li> </ul>

Source: *Financing the climate neutrality of Slovakia 2050: Analysis of the current situation and key challenges. ECF 2021-2022/Report 1*, R. Filčák, 2021, Bratislava: Centrum spoločenských a psychologických vied SAV.

Currently, the Upper Nitra Region with its coal mines to be closed by 2023 is the main “testing ground” for setting up policies and practise of decarbonisation. The economy of the Prievidza district diversified in the 2000s with activities in the automotive sector, machinery, manufacturing of plastics, and production of safety and control technologies. The HBP coal mine and its daughter HBz are among the largest employers in the region, but their productivity (in terms of revenue per employee) declined by 19% in the period 2010-2017. Other major employers, however, significantly expanded their revenues in the region during the same period. Economic, social, and demographic trends further create a positive environment for the transition (Filčák, 2018). The 2019 Action Plan for the Transformation of the Upper Nitra Coal Region provide an example of complex approach, based on detail analyses of the local conditions and capacities. Yet, the implementation process highlights complexity of the transformation. Successful decarbonisation is time consuming, inevitably requires a gradual process and enabling structural changes in the economy aimed for creation of new labour opportunities.

Ensuring a fair transition towards climate neutrality may rely on pursuing three complementary objectives (EEA, 2021a):

- 1) Prioritising win-win social-climate mitigation polices that reduce both social inequalities and GHG emission (e.g. improving energy efficiency in building or investing in sustainable public transport).
- 2) Minimising monetary distributional inequality of the transition to carbon-neutral economies (e.g. recycling carbon tax revenues to compensate negatively affected groups and supporting low-carbon investment that creates jobs in sectors such as renewable energy, energy efficiency, low-carbon mobility, the electric vehicle industry and sustainable forestry).
- 3) Maximising non-monetary co-benefits, such as health benefits.

Managing financing towards climate neutrality would require changes in macro level framework i.e. environmental taxes (Valentiny, 2016) and tax reform, and in the assessment of all investments against climate mitigation and adaptation criteria. It will require greater and more substantial effort, working with public and building the reforms on the principles of tax neutrality. In the Slovak Republic, utilising climate and green investments is key leverage to accelerate the inevitable transformation. As Filčák (2021) further states, successful transformation and decarbonisation depends on the strong national framework and financial instruments accompanied with ability of the local stakeholders, regional self-government bodies to combine three main strategies or approaches: (i) use relatively favourable structural conditions; (ii) use the available financial instruments as leverage for creating enabling condition and supporting labour market; (iii) use state backed policies, subsidies, and incentives to attract FDI to support local capital. A just, socially sensitive and low-carbon industrial transition in the regions is a matter of vision, combined with hard and soft measures. Vision and Mobilisation means that there is local co-ownership bottom-up approach to formulation of needs besides top-down policies of the EU and Slovak Republic. Clear Leadership in regions is needed for coordination and utilisation of the opportunities available. The issue of coordination and joint efforts on the regional level is crucial for improving the absorption. It would also limit the potential with respect to how much the region will be able to utilise JTM. Local Capacities are key to developing strategic/framework projects. Successful industrial transformation needs inputs from the outside. The focus is on real quality of the technical assistance as the key to support local capacity building, as well as to improving access to the information.

## Conclusions

Climate change is a global threat that Europe cannot fight alone. The past five years have been the warmest in the history of measurement and the impact of global warming is indisputable – the occurrence of droughts, storms and other extreme weather events is rising. It is therefore necessary to take urgent and sustained action to protect the health, prosperity and well-being of people in Europe and around the world. Targets to reduce net greenhouse gas emissions by at least 55% by 2030 compared to 1990 and efforts to become the first climate-neutral continent by 2050, have become a country-specific obligation thanks to the first European climate code, and also create new opportunities for innovation, investment and employment.

The Slovak Republic is making progress toward achieving its targets related to the mitigation of climate change. The country has met most of its targets in reducing GHG emissions, increasing energy efficiency and reducing proportion of population at risk of poverty and social exclusion. However, these were not very challenging in some cases and the performance is in addition blurred by the effects of COVID-19, which are still difficult to evaluate at this point. The ambitious goals for 2030 and especially for climate neutrality for 2050 will therefore require moving from incremental changes to a more complex reform. The economic and social costs of decarbonisation will be significant. Energy prices will go up, leading to increased costs for goods and services. Many people will face insecurity at the labour market. If the negative effects are not identified early enough and addressed, a large part of the public can turn against this policy. The emerging framework of just transition of social funding is a step forward, but the question is whether this will be enough and whether such a fundamental change can be implemented without an overall environmental tax reform based on the principle of solidarity.

## Acknowledgments

The paper is one of the partial outputs of the research project of the Slovak Grant Agency VEGA No 1/0648/21 "Vytvorenie multikriteriálneho modelu hodnotenia efektívnosti plnenia cieľov programu Agenda 2030 pre manažment udržateľného rozvoja", VEGA No 1/0508/21 „Hodnotenie energetickej udržateľnosti krajín Európskej únie vo väzbe na ciele Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj“, and KEGA No 024PU-4/2020 „Inovácia štruktúry, obsahu a spôsobu výučby ekonomických predmetov pre študijný program manažment a environmentálny manažment v doktorandskom stupni štúdia“.

## Bibliography

- Agrawala, S., Dussaux, D., Monti, N. (2020). *What policies for greening the crisis response and economic recovery?: Lessons learned from past green stimulus measures and implications for the COVID-19 crisis*. OECD Environment Working Papers, No. 164, OECD Publishing, Paris.
- Arikan, Y., Carreño, C., Van Staden, M. (2020). *ICLEI's Climate Neutrality Framework – Accelerating integrated climate action for sustainable urban development*. Retrieved from: [https://e-lib.iclei.org/publications/ICLEIs\\_Climate\\_Neutrality\\_Framework.pdf](https://e-lib.iclei.org/publications/ICLEIs_Climate_Neutrality_Framework.pdf).
- Arrow, K.J. et al. (1995). Intertemporal Equity, Discounting, and Economic Efficiency. In: *Climate Change 1995: Economic and Social Dimensions of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Second Assessment Report of the IPCC* (pp. 125-144).
- European Commission. (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, The European Council, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal*. Brussels. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52012DC0673>.
- European Commission. (2021). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. "Fit for 55": delivering the EU's 2030 climate Target on the way to climate neutrality*. Brussels.

- European Environment Agency. (2019). *The European Environment – state and outlook 2020. Knowledge for transition to a sustainable Europe (SOER 2020)*. Copenhagen: EEA. Retrieved from: <https://www.eea.europa.eu/soer/2020>.
- European Environment Agency. (2021). *Living in a state of multiple crises: health, nature, climate, economy, or simply systemic unsustainability?* Copenhagen: EEA. Retrieved from: <https://www.eea.europa.eu/articles/living-in-a-state-of>.
- European Environment Agency. 2021a. *Exploring the social challenges of low-carbon energy policies in Europe. Briefing 11/2021*. Copenhagen: EEA. Retrieved from: <https://www.eea.europa.eu/publications/exploring-the-social-challenges-of>.
- European Social Survey. (2016). *ESS Round 8 Module on Climate Change and Energy – Question Design Final Module in Template*. London: ESS ERIC Headquarters c/o City University London.
- European Union. (2020). *Special Eurobarometer 501. Attitudes of European citizens towards the Environment*. Retrieved from: [https://data.europa.eu/data/datasets/s2257\\_92\\_4\\_501\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2257_92_4_501_eng?locale=en).
- European Union. (2021). *Special Eurobarometer 513. Climate Change. Report Summary*. 41. Retrieved from: [https://data.europa.eu/data/datasets/s2273\\_95\\_1\\_513\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2273_95_1_513_eng?locale=en).
- Filčák, R. (2018). *Support for coal regions in transition. Final report. Socio-economic analyses to improve the use of ESIF (Expert study)*. Brussels: European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/expert\\_support\\_coal\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/expert_support_coal_en.pdf).
- Filčák, R. (2021). *Financing the climate neutrality of Slovakia 2050: Analysis of the current situation and key challenges. ECF 2021-2022/Report 1*. Bratislava: Centrum spoločenských a psychologických vied SAV.
- Gill Indermit, S., Raiser, M. (2013). *Golden growth: restoring the lustre of the European economic model (Vol. 3): Country benchmarks (English). Europe and Central Asia Studies*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- IPCC (2000-2020). Reports. Retrieved from: <https://www.ipcc.ch/reports/>.
- IPCC. (2018). *Global warming of 1.5 °C. Special report*. Retrieved from: <http://www.ipcc.ch/sr15/>.
- IPCC. (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- KRI. (2020). *Mestá – kľúčový aktér riešenia klimatickej krízy. Sprievodca procesom tvorby mestskej klimatickej politiky*. Retrieved from: [http://www.kri.sk/web\\_object/1014.pdf](http://www.kri.sk/web_object/1014.pdf).
- MH SR. (2019). *Integrovaný národný energetický a klimatický plán na roky 2021-2030 spracovaný podľa nariadenia EP a Rady (EÚ) č. 2018/1999 o riadení energetickej únie a opatrení v oblasti klímy*. Bratislava: MH SR. Retrieved from: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/zsrwR58V.pdf>.
- MŽP SR. (2020). *Správa o stave životného prostredia Slovenskej republiky v roku 2019*. Bratislava: MŽP SR, Banská Bystrica: SAŽP.
- OECD. (2020). *Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-asustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>.
- OECD. (2020a). *COVID-19 and the low-carbon transition. Impacts and possible policy response*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-low-carbon-transition-impacts-and-possible-policy-responses-749738fc/>.
- OECD. (2021). *Assessing the Economic Impacts of Environmental Policies: Evidence from a Decade of OECD Research*. Paris: OECD Publishing.
- Stern, N. (2006). *The Stern Review on the Economic Effects of Climate Change*.
- Valentiny, T. (2016). Estimation of different ETS models participation efficiency and relationship between ETS systems and environmental taxation. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 8(2), 23-43.
- World Bank. (2019). *A low-carbon growth study for Slovakia: implementing the EU 2030 climate and energy policy framework*. Retrieved from: [https://www.minzp.sk/files/iep/2019\\_01\\_low-carbon-study.pdf](https://www.minzp.sk/files/iep/2019_01_low-carbon-study.pdf).
- <http://documents.worldbank.org/curated/en/394981468251372492/Country-benchmarks>.
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0550>

**Jerzy ZWOŹDZIAK**

State University of Applied Sciences in Nowy Sącz, Poland

**Leszek KUCHAR**

Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Poland

**Kornelia KWIECIŃSKA**

Grow Green Project Team, Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Poland

**Ewa BROSZKIEWICZ-SUWAJ**

Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Poland

**Łukasz SZAŁATA**

Wrocław University of Science and Technology, Poland

**Maksym BYELYAYEV**

Eko-Biegły Association, Poland

## **SENSE OF SECURITY AND WELLBEING ASSESSMENT IN LOCAL COMMUNITY AND DIRECTIONS OF SOCIAL WELLBEING RESTORATION WITH THE USE OF NATURE-BASED SOLUTIONS**

### **Summary**

Constant progress of urbanization and the shortage of greenspaces, may cause a poor sense of security, the feeling of alienation among urban residents, leading to low social cohesion, loss of the sense of wellbeing and intensify urban stress. This paper presents the first stage of research in which the perception of the local community's everyday life quality in relation to the place of residence and the level of integration were examined. A questionnaire survey has been carried out in the target group. 96 questionnaires were collected, 9 questions in relation to 9 demographic data were subjected to statistical analysis. The aim of the entire research is to indicate whether and to what extent, the introduced nature-based solutions are able to improve sense of security and wellbeing in the local community. The chi-square test of independence and the Spearman's rank correlation coefficient were determined. The results have revealed poor sense of security and community wellbeing in a certain group of respondents. The authors also discuss the positive impact of urban greenery on the social wellbeing parameters and point out the necessity to include NBSs in the systemic directions, on the example of the Grow Green project in the City of Wrocław.

**Key words:** nature-based solutions, urban greenery, social cohesion, urban stress, urban citizens health and wellbeing.

## **OCENA POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA I DOBROSTANU SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ ORAZ KIERUNKÓW PRZYWRACANIA DOBROBYTU SPOŁECZNEGO Z WYKORZYSTANIEM ROZWIĄZAŃ NATURALNYCH**

### **Streszczenie**

Nieustanny postęp urbanizacji i niedobór terenów zielonych mogą powodować słabe poczucie bezpieczeństwa, poczucie wyobcowania wśród mieszkańców miast, prowadzące do niskiej spójności społecznej, utraty dobrego samopoczucia i nasilania miejskiego stresu. W artykule przedstawiono pierwszy etap badań, w którym badano postrzeganie jakości życia codziennego społeczności lokalnej w odniesieniu do miejsca zamieszkania i poziomu integracji. W grupie docelowej przeprowadzono badanie ankietowe. Zebrano 96 ankiet, analizie statystycznej poddano 9 pytań w odniesieniu do 9 danych demograficznych. Celem całego badania jest wskazanie, czy i w jakim stopniu wprowadzone rozwiązania przyrodnicze są w stanie poprawić poczucie bezpieczeństwa i dobrostanu w społeczności lokalnej.

Wyznaczono test niezależności chi-kwadrat oraz współczynnik korelacji rang Spearmana. Wyniki ujawniły słabe poczucie bezpieczeństwa i dobrostanu społeczności w pewnej grupie respondentów. Autorzy omawiają również pozytywny wpływ zieleni miejskiej na parametry dobrostanu społecznego oraz wskazują na konieczność włączenia NBS w kierunki systemowe na przykładzie projektu Grow Green we Wrocławiu.

**Słowa kluczowe:** rozwiązania oparte na przyrodzie, zieleń miejska, spójność społeczna, stres miejski, zdrowie i dobre samopoczucie mieszkańców miast.

## Introduction

We live in times of two powerful trends affecting the conditions of the entire planet and our lives – constant progress of urbanization and climate change. According to Population Reference Bureau, the urban percentage of the world population is projected to reach 60% by 2030 (the urban share is likely to rise from 75% to 81% in more developed countries, and from 44% to 56% in less developed countries<sup>1</sup>). The main factors driving the trend of migration to cities are, i.a., economic factor (greater availability of jobs) and social benefits (wider access to public services and education). UN reports show that since 1950 the world's population has doubled and by 2050 it is to reach over 9 billion<sup>2</sup>. According to Met Office (UK), in 2021, CO<sub>2</sub> concentration in the atmosphere will reach levels 50% higher than before the industrial revolution, due to human-caused emissions<sup>3</sup> and will exceed 417 ppm.

Climate change causes more frequent occurrence of extreme weather events (i.a. hurricanes and heavy rainfall), longer periods of drought and heat waves, as well as extinction of animal and plant species. The predominance of impermeable, hardened surfaces in the urban landscape, in the face of climate change, results in exacerbation of problems with rainwater management<sup>4</sup> (causing i.a. flooding), low humidity and the urban heat island, particularly severe in summer. The predominance of impermeable surfaces also intensifies the problem of smog pollution, as it promotes the occurrence of secondary remobilisation of particulate matter (particulate matter uplift) due to car traffic. The secondary remobilisation of particulate matter is responsible for up to 80% of traffic pollution<sup>5</sup>.

Apart from the benefits of moving to cities, constant influx and rotation of the urban population, as well as densification of the urban development, have also numerous negative effects. One of them is the poor sense of security and the feeling of alienation among urban residents, leading to low social cohesion, deprivation and loss of the sense of wellbeing. The lack of green spaces and recreational open air areas, also affects the citizens' life quality assessment and intensify urban stress<sup>6</sup>.

In the face of so many challenges, it is necessary to look for comprehensive solutions that would address many problems simultaneously, would be easily accessible and economically efficient, friendly to city residents and in line with the sustainable development principles. Such are nature-based solutions (NBSs), defined as: “solutions that are inspired and supported by nature, which are cost-effective, simultaneously provide environmental, social and economic

<sup>1</sup> <https://www.prb.org/urbanpoptobecomemajority/> (accessed on: 05.11.2021).

<sup>2</sup> [esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf) (accessed on: 05.11.2021).

<sup>3</sup> <https://www.metoffice.gov.uk/about-us/press-office/news/weather-and-climate/2021/2021-carbon-dioxide-forecast> (accessed on: 05.11.2021).

<sup>4</sup> “Regulating urban surface runoff through nature-based solutions”, T. Zoelch, L. Henze, P. Keilholz, S. Pauleit, *Environmental Research*, 157, pp. 135-145.

<sup>5</sup> <https://miastojestnasze.org/smog-mimo-mniejszego-ruchu-na-ulicach/> (accessed on: 05.11.2021).

<sup>6</sup> <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8843> (accessed on: 05.11.2021).

benefits and help build resilience. Such solutions bring more, and more diverse, nature and natural features and processes into cities, landscapes and seascapes, through locally adapted, resource-efficient and systemic interventions<sup>7</sup>.

In 2017-2022 in Wrocław (Poland), the Grow Green project is being implemented. Grow Green is a research and development project from the Horizon 2020 programme, "Demonstrating innovative nature-based solutions in cities" project group<sup>8</sup>. The full name of the project is: "Green cities for climate and water resilience, sustainable economic growth, healthy citizens and environments" – the aim of the project is to assess the performance of selected nature-based solutions in terms of climate change adaptation and mitigation in cities, rainwater management improvement, biodiversity increase, improving the quality of life of urban residents and fostering economic growth, in accordance with the principles of sustainable development. The assessment and evaluation of these factors will be preceded by an in-depth study and several years of monitoring of project areas – before and after the intervention, i.e. before and after the introduction of selected nature-based solutions. One of the key elements of monitoring provided in the Grow Green project is social monitoring which, i.a., aims to indicate whether and to what extent, the introduced nature-based solutions are able to improve the sense of security and wellbeing assessment in the local community. In this article the authors describe and discuss selected elements of research in the framework of social monitoring, aimed at developing the directions of social wellbeing restoration.

## 1. Materials and Methods

### 1.1 Study area

The Grow Green project is realized by a consortium of 23 partners from 9 countries, with the leadership of three cities – Manchester (UK), Wrocław (Poland) and Valencia (Spain). In these cities, in selected locations, demonstrators have been created, i.e. areas where selected nature-based solutions have been introduced and where their performance is being tested using a variety of monitoring systems. In Wrocław, selected areas of the Ołbin district have been qualified for the implementation of the project – together they form a network of demonstrators (demonstration areas of the project).

Ołbin is one of the city's most densely populated districts (Figure 1), with a very dense residential development, consisting mainly of century-old tenement houses (mainly municipal housing resource buildings), with internal courtyards, mostly lacking greenery. This area, due to the fact that the buildings are mainly heated with coal, is struggling with frequent smog episodes – exceedances of the admissible concentrations of particulate matter (PM<sub>10</sub>, PM<sub>2.5</sub>) and benzo(a)pyrene – mainly during the heating season. In addition, due to the predominance of impervious surfaces, urban heat island in this area is most severe in the whole city<sup>9</sup>, residents also complain on local flooding (especially after heavy rains) and stagnation of water in the courtyards.

According to the information available on the Wrocław Spatial Information System website<sup>10</sup>, around 41 thousand people live in the Ołbin district, while the population density in this area is estimated at about 25,000 people / km<sup>2</sup> (see Fig. 1). A large proportion of the population are people at retirement age (above 25%). In recent years there has been an influx of young people

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/nature-based-solutions\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/nature-based-solutions_en) (accessed on: 05.11.2021).

<sup>8</sup> <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/scc-02-2016-2017> (accessed on: 05.11.2021).

<sup>9</sup> *Dobowa zmienność powierzchniowej wyspy ciepła wybranych miast w Polsce podczas fali upałów w sierpniu 2013 roku na podstawie danych satelitarnych*, P. I. 2, L. Dubicka, 2014, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Inżyniera Środowiska.

<sup>10</sup> <https://gis.um.wroc.pl/imap/?gmap=demografia> (accessed on: 05.11.2021).

from outside the district<sup>11</sup>. The district is also inhabited by many students (around 10 thousand<sup>12</sup>) who rent apartments here, due to the proximity of Ołbin to the location of most of the largest universities in Wrocław.

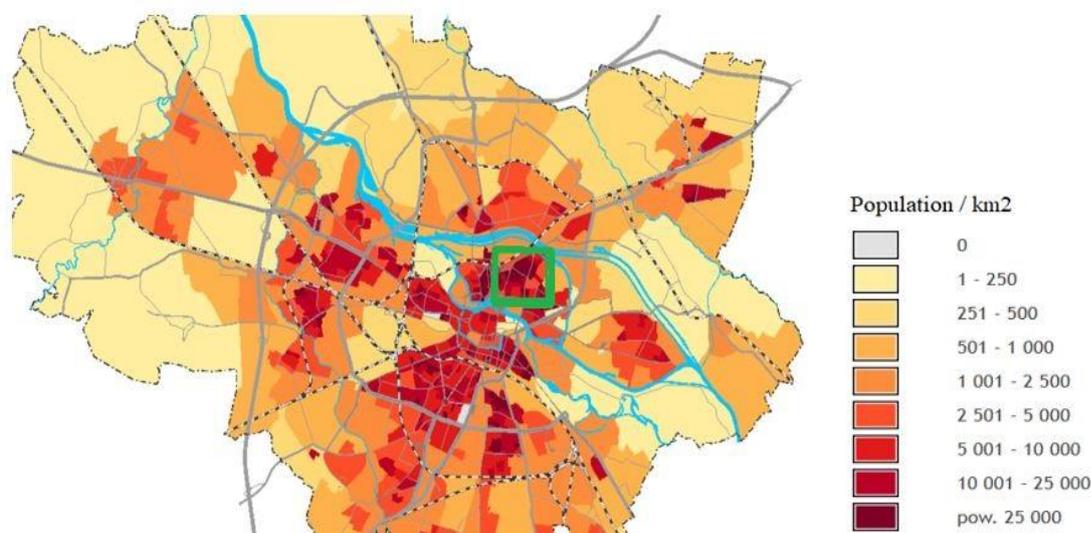


Figure 1. The City of Wrocław – division by population density. The Ołbin district marked with green square (map legend on the right)<sup>13</sup>.

## 1.2. Questionnaire survey research

Research within the Grow Green project's social monitoring was conducted in accordance with the methodology proposed by the University of Manchester (leader of the social monitoring works in the project).

As part of the research in the field of social monitoring, a questionnaire survey has been carried out in the project target group, i.e. among the inhabitants of the areas covered by the project. The surveys consisted of questions, divided into 3 thematic sections – "Your personal wellbeing", "Your community wellbeing", and "About You". The "About You" section contained a metric with questions relating to demographic data, i.e., gender, age, education, occupation, marital status, monthly income, subjective health assessment, etc. The surveys were anonymous – no personal data was collected during the survey. The survey was conducted among random inhabitants of the areas covered by the project (residents of buildings adjacent to the project demonstrator areas), using a face-to-face method.

The aim of the survey was to collect information on the perception of respondents' everyday life quality in relation to the place of residence, activities undertaken in the place of residence and the level of integration with the local community. The study was aimed at collecting data on the subjective feelings of the respondents in this regard.

The surveys were conducted in the summer and autumn of 2019 – before the construction of the demonstrators (i.e. before the introduction of selected NBSs), but after two series of project workshops with the inhabitants of the areas covered by the project.

<sup>11</sup> *Grow Green Wrocław WPI Diagnosis & Baseline Report* (internal project deliverable report), J. Zwodziak, K. Kwiecinska, L. Szalata, 2017, Wrocław.

<sup>12</sup> <https://doba.pl/wroclaw/arttykul/wroclawski-olbin-tu-diabel-mowi-dobranoc-foto-/11033/0> (accessed on: 05.11.2021).

<sup>13</sup> <https://gis.um.wroc.pl/imap/?gmap=demografia> (accessed on: 05.11.2021).

96 questionnaires were collected during the pre-intervention survey campaign (before the introduction of NBSs). Within this particular study, 9 questions from 3 thematic sections, in relation to 9 demographic data were subjected to statistical analysis. Selected questions posed to the respondents (by thematic sections) are given in the Table 1.

Table 1

*Questions posed to the respondents by thematic sections*

Survey thematic section	Questions posed to the respondents
About You	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gender (1. Male, 2. Female)</li> <li>2. Age (1. &lt;25, 2. 26-40, 3. 41-55, 4. &gt;56 years old)</li> <li>3. Period of residence (1. &lt;1, 2. 1-5, 3. 6-20, 4. &gt;21 years)</li> <li>4. No. of people in household (1. 1: one person, 2. 2: two people, 3. 3: three or more)</li> <li>5. Marital status (1. single, 2. divorced / widow(er), 3. in relationship)</li> <li>6. Occupation (1. fulltime, 2. part time, 3. unemployed, 4. selfemployed (full / part time), 5. pensioner (retired), 6. in full time education)</li> <li>7. Monthly income [PLN] (1. &lt;1500, 2. 1501-2000, 3. 2001-2500, 4. 2501-3000, 5. 3001-3500, 6. &gt;3500)</li> <li>8. Education (1. primary education, 2. secondary education, 3. higher education)</li> <li>9. Health assessment (1. very good/good, 2. some health issues, 3. poor health)</li> </ol>
Your personal wellbeing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I've been feeling optimistic about the future</li> <li>2. How satisfied are you with your life nowadays?</li> <li>3. To what extent do you feel the things you do in your life are worthwhile?</li> </ol>
Your community wellbeing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I feel close to the people in my local area</li> <li>2. I feel like I belong to this neighborhood</li> <li>3. How many of your neighbors do you know by their first name?</li> <li>4. How many people are there within the neighborhood, with whom you can discuss intimate and personal matters?</li> <li>5. How safe do you feel generally when you are walking outside alone in this neighbourhood during the daytime?</li> <li>6. How safe do you feel generally when you are walking outside in this neighborhood alone after dark?</li> </ol>

### 1.3. Statistical analysis

Originally, a five-point Likert scale was used to collect responses to the questions in sections "Your personal wellbeing" and "Your community wellbeing" (frequency: never, rarely, sometimes, often, always) except for questions no. 3 and 4 from "Your community wellbeing" section. For those questions, numerical answers (1. 0; 2. 1-4, 3. 5-9, 4. 10-15, 5. >16) were given. To examine how the data is dispersed between each sample and to assess differences in perception of specific issues, the data was first statistically assessed using box and whisker plots (Figure 2). Later, in order to identify the factors influencing self-perception of wellbeing and community wellbeing, the dependent variables were points assigned to individual answers to the questions, expressed on a rating scale of 1 to 5, while independent variables consisted of demographic information.

For each question (1-9), the dependence of the answers on the individual characteristics of the respondents was examined. For this purpose, two-dimensional contingency tables were built for grouped data. The data were grouped so that there were people with a similar profile in the groups and at the same time the Pearson condition was met that in each field of the table the number of respondents was greater than or equal to 5. In many cases, this condition was not

met. Therefore, it was necessary to group both the individual characteristics of the respondents (Table 2 presents grouped individual characteristics) and the answers to the questions. Finally, the three-point Likert scale was used (frequency: 1: never/rarely, 2: sometimes, 3: often/always).

The chi-square test of independence was carried out for the constructed table and the Spearman's rank correlation coefficient was determined. In the chi-square test, the null hypothesis H<sub>0</sub> was tested: features are independent of the alternative hypothesis, H<sub>1</sub>: features show a relationship at a significance level of 0.05 by calculating the p-value. The features for which the determined p-value was less than 0.05 were treated as dependent features and the direction of dependence was tested on the basis of the Spearman's rank correlation coefficient. Features with p-value greater than 0.05 were treated as independent features.

## 2. Results

### 2.1 Demographic information

Basic demographic data were collected in order to examine how the perception of wellbeing varies among the target groups according to gender, age, occupation, etc. The demographic data of the respondents are presented in Table 2. Most of the respondents were female (69%). The analysis of the single frequency of responses in the survey shows that most of them were over 56 years of age (40%) and aged 26 to 55 (38%), and had higher or secondary education (77%). Nearly half of the respondents were single (single or divorced) and the remaining half were in a relationship. 51% of the respondents were employees working full-time or part-time, 20% studying and 29% retirees, mainly with an average monthly income below PLN 3000. The respondents differed in terms of the time of residence in the project area – about 1/3 of the respondents lived in the studied area for less than 5 years, and about 1/3 for over 21 years. Mostly they did not complain about their health condition.

The surveys were conducted in the summer and autumn of 2019 – before the construction of the demonstrators (i.e. before the introduction of selected NBSs), but after two series of project workshops with the inhabitants of the areas covered by the project.

Table 2

*The demographic data of the respondents*

Gender	Age	Education	Marital status	Occupation	Monthly income (in PLN)	Period of residence	Health assessment
1. Male 2. Female	1. <25 2. 26-55 3. >56	1. primary 2. secondary 3. higher	1. single 2. in relationship	1. employed, 2. learning, 3. pensioner (or unemployed)	1. <2000 2. 2001-3000 3. >3000	1. <5 2. 6-20 3. >21	1. good 2. average
1. 31% 2. 69%	1. 22% 2. 38% 3. 40%	1. 23% 2. 47% 3. 30%	1. 47% 2. 53%	1. 51% 2. 20% 3. 29%	1. 42% 2. 34% 3. 24%	1. 36% 2. 28% 3. 36%	1. 67% 2. 33%

### 2.2 Perception of wellbeing

In order to examine the respondents' personal wellbeing and community wellbeing perception, the data was firstly assessed using box and whisker plots (Figure 2). The plots show the ranges of scores for selected variables and descriptive statistics in a five-point Likert scale. Comparing the interquartile ranges (that is, the box length) it follows that the most dispersed data is for the questions: „to what extent do you feel the things you do in your life are worthwhile?”, „I feel like I belong to this neighborhood”, „how safe do you feel generally when you are walking outside in this neighborhood alone after dark?”. The question: „to what extent do you feel the

things you do in your life are worthwhile?” is a measure of individuals’ psychological resources. It comprises, among others, the level of self-esteem. Here the respondents are quite diverse. The next question concerns supportive relationships. The extent and quality of interactions in close relationships with others from neighborhood. The respondents' feelings in this regard may affect the answers to the third question – because you don't feel like you belong to (you're a part of) this neighborhood, your community does not provide you support, you are afraid to walk in the dark. As it turned out later, this was a misinterpretation. How these responses differed between the different groups will be analyzed further.

In case of the following questions: „I’ve been feeling optimistic about the future”, „how satisfied are you with your life nowadays?” the answers were similar – half of the answers ranged from 3 to 4 (sometimes, often). These questions are also a measure of individuals’ psychological resources: optimism and resilience (feeling optimistic about the future) and satisfaction in being able to deal with life’s difficulties.

The respondents assessed their contacts with people from the neighborhood worse, especially in terms of "how many people are there within the neighborhood, with whom you can discuss intimate and personal matters”. It means they don't trust people and don't expect support from the people from their neighborhood. It is surprising that, despite this reluctance to contact people from their neighborhood, they feel a part of the local community.

To sum up, this survey reflects that people living in the study area are generally satisfied with their lives, that they aren't generally open to contacts with other people, but at the same time they feel they're a part of the local community. People feel less safe in the neighborhood after dark than during the day, which seems to be normal in larger cities.

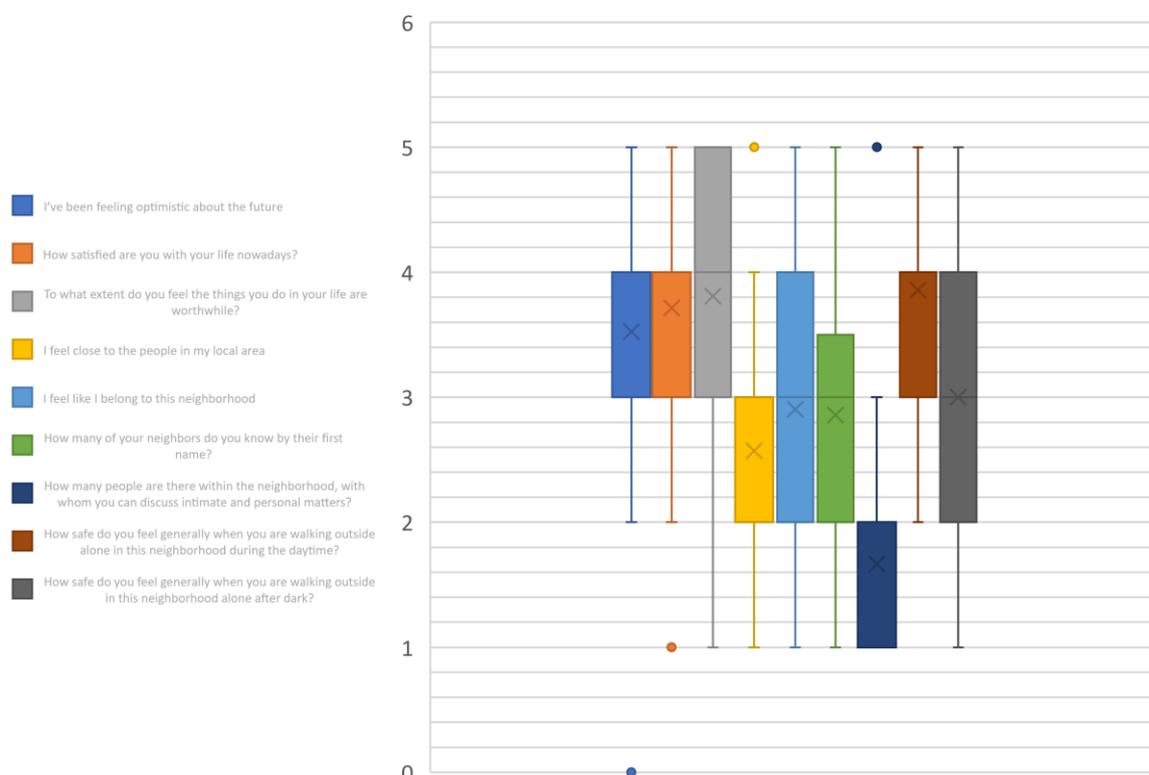


Figure 2. Boxplots of “your personal wellbeing” and “your community wellbeing” perception in a five-point Likert scale (whisker – minimum and maximum, box – 1st and 3rd quartile, horizontal line – median, crosses – mean value, dots – outliers)

Table 3

*Factors influencing perception of wellbeing of the respondents*

p-value/ Chi <sup>2</sup>	Gender	Age	Period of residence	No. of people in household	Marital status	Occupation	Monthly income	Education	Health assessment
I've been feeling optimistic about the future	p=,45	p=,00	p=,13	p=,86	p=,43	p=,01	p=,00	p=,00	p=,00
How satisfied are you with your life nowadays?	p=,91	p=,15	p=,07	p=,34	p=,35	p=,04	p=,03	p=,01	p= 0,03
To what extent do you feel the things you do in your life are worthwhile?	p=,14	p=,03	p=,03	p=,04	p=,33	p=,00	p=,60	p=,13	p=,13
I feel close to the people in my local area	p=,63	p=,00	p=,00	p=,02	p=,17	p=,00	p=,14	p=,00	p=,05
I feel like I belong to this neighborhood	p=,90	p=,00	p=,00	p=,10	p=,99	p=,00	p=,03	p=,00	p=,02
How many of your neighbors do you know by their first name?	p=,89	p=,00	p=,00	p=,10	p=,65	p=,00	p=,16	p=,00	p=,00
How many people are there within the neighborhood, with whom you can discuss intimate and personal matters?	p=,99	p=,00	p=,01	p=,79	p=,01	p=,03	p=,90	p=,00	p=,23
How safe do you feel generally when you are walking outside alone in this neighborhood during the daytime?	p=,40	p=,06	p=,03	p=,14	p=,20	p=,12	p=,94	p=,41	p=,06
How safe do you feel generally when you are walking outside in this neighborhood alone after dark?	p=,019	p=,40	p=,21	p=,92	p=,85	p=,01	p=,54	p=,43	p=,51

### 2.3. Factors influencing well-being perception

The chi-square test of independence was used to determine whether perception of wellbeing of the respondents and their individual characteristics ("About you") are likely to be related or not. Table 3 shows the p-values for a test.

The analysis shows that optimism towards the future and satisfaction with everyday life are significantly influenced by features such as age, occupation, income, education and health assessment. The analysis of the conducted research did not show any influence of gender and marital status on the wellbeing of the respondents in this respect. The answers to the question "do you feel the things you do in your life are worthwhile" depended on age, occupation and time of residence in the studied area, and was not related to other factors. The answers to the questions concerning the "Your community wellbeing" section were influenced by factors such as age, time of residence, occupation and education, and completely independent of gender and marital status. In the case of the last two questions in this section, the dependencies were revealed for single independent variables (period of residence and occupation).

The direction of all these dependencies was estimated based on the Sperman's rank correlation coefficient. The most important results are shown in Table 4 for cases with a p-value less than  $\alpha = 0.05$ .

Optimism towards the future and satisfaction with everyday life were – unsurprisingly – the higher the better employment conditions of the respondents, higher level of education, higher income and better assessment of health condition. However, the analysis of the answers to the question "do you feel the things you do in your life are worthwhile" seems very interesting – the self-esteem in this respect was higher in pensioners and people living in the study area for more than 21 years (most of whom are pensioners) than in young people and living in the studied less than 5 years.

Low self-esteem of young people living in the studied area also correlates with the lack of neighborly contacts, which may cause a feeling of alienation and lack of support. Therefore, attention should be paid to building social cohesion in this age group.

According to the analysis of answers to questions in the "Your community wellbeing" section, the elderly and those who live longer in the district, with primary education, as well as people with a lower assessment of their health condition, are closer to the local community and identify with it, know more neighbors and have more social relationships with them than people with higher education, higher earnings and younger people. This may be due to the fact that the first group of respondents requires more care and help, and therefore supports each other more than the second group. However, it may also be a sign of low social cohesion in the group of younger and working people, which exposes these people to lack of help and support in case of problems. Older people and those living longer in the studied area (most of whom are pensioners) feel less safe in their neighborhood during the day, while after dark, mainly women and working people feel endangered.

Table 4

*The direction of the dependencies between the perception of wellbeing and demographic data*

	Gender	Age	Period of residence	No. of people in household	Marital status	Occupation	Income	Education	Health assessment
I've been feeling optimistic about the future		The older the person, the less optimistic (...)				The better the person's professional situation, the more optimistic (...)	The higher the person's income, the more optimistic (...)	The higher the person's education, the more optimistic (...)	The better the person's health assessment, the more optimistic (...)
How satisfied are you with your life nowadays?						The better the person's professional situation, the more satisfied (...)	The higher the person's income, the more satisfied (...)	The higher the person's education, the more satisfied (...)	The better the person's health assessment, the more satisfied (...)
To what extent do you feel the things you do in your life are worthwhile?		The older the person, the more often feels (...)	The longer the person's period of residence, the more often he/she feels (...)	The lower the number of people in the person's household, the more often he/she feels (...)		The less professional work the person has, the more often he/she feels (...)			
I feel close to the people in my local area		The older the person, the closer to the people (...)	The longer the person's period of residence, the closer to the people (...)	The lower the number of people in the person's household, the closer to the people (...)		The less professional work the person has, the closer to the people (...)		The higher the person's education, the less close to the people (...)	The worse the person's health assessment, the closer to the people (...)

	Gender	Age	Period of residence	No. of people in household	Marital status	Occupation	Income	Education	Health assessment
I feel like I belong to this neighbourhood		The older the person, the more (...)	The longer the person's period of residence, the more (...)			The less professional work the person has, the more (...)	The higher the person's income, the less (...)	The higher the person's education, the less (...)	The worse the person's health assessment, the more (...)
How many of your neighbors do you know by their first name?		The older the person, the more neighbors (...)	The longer the person's period of residence, the more neighbors (...)			The less professional work the person has, the more neighbors (...)		The higher the person's education, the less neighbors (...)	The worse the person's health assessment, the more neighbors (...)
How many people are there within the neighborhood, with whom you can discuss intimate and personal matters?		The older the person, the more neighbors (...)	The longer the person's period of residence, the more neighbors (...)		People in relationship have more neighbors (...)	The better the person's professional situation, the less neighbors (...)		The higher the person's education, the less neighbors (...)	
How safe do you feel generally when you are walking outside alone in this neighborhood during the daytime?		The older the person, the less safe (...)	The longer the person's period of residence the more safe (...)						
How safe do you feel generally when you are walking outside in this neighborhood alone after dark?	Women feel less safe when walking alone in the neighborhood after dark					The better the person's professional situation, the less safe he/she feels when walking alone in the neighborhood after dark			

### 3. Discussion

#### 3.1 Benefits of green infrastructure in building wellbeing perception in urban residents

The survey campaign carried out in the framework of the Grow Green project social monitoring indicate that a large proportion of the respondents show a low sense of security and wellbeing. A low level of social cohesion is also noted in the project areas. These factors, in correlation with the nuisances associated with climate change and the lack of easily accessible green areas, cause the residents to experience increased urban stress.

According to the EU definition, urban stress is defined as *a state of bodily or mental tension developed through city living, or the physical, chemical, or emotional factors that give rise to that tension*<sup>14</sup>. Those factors include i.a.: congestion, overcrowding, noise levels, greenspace

<sup>14</sup> <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8843> (accessed on: 05.11.2021).

unavailability, waste overburden, quality of housing, social deprivation, physical disorder, crime and inequality. It is also important to note that wellbeing is not necessarily related to a person's perception of own prosperity which – in many literature studies – is considered as a function of culture<sup>15</sup>.

Introducing nature-based solutions in urban areas helps to restore the wellbeing of city dwellers. The introduction of NBSs also include the introduction of green and blue infrastructure elements into dense urban development, and protecting its existing elements. Green infrastructure provides numerous benefits for the urban environment – vegetation filters the air from pollution (i.a. contributes to the reduction of smog), produces moisture and oxygen, stores rainwater, improves the energy efficiency of buildings. Green infrastructure may act as a barrier to exhaust gases and noise, it also provides food and shelter for many species of animals. Introducing greenery into compact development allows to fight urban heat island. The accompanying blue infrastructure, i.e. elements related to the presence of water in the urban landscape, provides rainwater retention, contributes to increasing air humidity and also increases urban biodiversity. Among all forms of urban greenery, trees and shrubs bring the most benefits to the urban environment (also in the context of smog reduction – sometimes they are even called "dust-catching plants"<sup>16</sup>). In areas where planting trees and shrubs is not possible, vertical greenery (i.e. associated with the vertical surfaces of buildings) should be introduced, in the form of climbing plants – creepers, such as Common ivy (*Hedera helix*) and Boston ivy (*Parthenocissustricuspidata*), may capture over 1.7 kg/m<sup>2</sup> of municipal particulate matter on the leaf surface<sup>17</sup>.

In addition, greenery beautifies the city and helps to reduce the so-called urban stress<sup>18</sup>. Recent studies have shown that “having 10 more trees in a city block, on average, improves health perception in ways comparable to an increase in annual personal income of \$10,000 and moving to a neighborhood with \$10,000 higher median income or being 7 years younger”<sup>19</sup>!

According to the research of Kardan et al. (2015), in terms of increasing the wellbeing of urban residents, it is even more effective to increase the number of small green areas (especially trees!) in the city center – where the built-up area is the most dense, at the cost of extending parks and other existing green areas.

Regarding social cohesion issues, studies prove that the presence of urban greenspaces can encourage positive social interactions that cultivate social cohesion in ways that enhance health and wellbeing. Urban greenspaces have also been linked to positive health behaviors and outcomes including increased physical activity and social engagement<sup>20</sup>. According to the study of Maas et al. (2009), less greenspace in people's living environment coincided with feelings of loneliness and with perceived shortage of social support<sup>21</sup>.

---

<sup>15</sup> *Europe's Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*, M. Piątkowski, 2019, Warszawa: Wydawnictwo Politeks.

<sup>16</sup> [radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/sprawdzamy-jak-dzialaja-rosliny-pylochwytnie/](http://radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/sprawdzamy-jak-dzialaja-rosliny-pylochwytnie/) (accessed on: 05.11.2021).

<sup>17</sup> *Nature-Based Solutions and Buildings – The Power of Surfaces to Help Cities Adapt to Climate Change and to Deliver Biodiversity*, V. Enzi, B. Cameron, P. Dezsényi, D. Gedge, G. Mann, U. Pitha, from the book: *Nature-based solutions to climate change adaptati*.

<sup>18</sup> “The influence of urban green environments on stress relief measures”, L. Tyrväinen, A. Ojala, K. Korpela, T. Lanki, Y. Tsunetsugu, T. Kagawa, 2014, *Journal of Environmental Psychology*, 38, pp. 1-9.

<sup>19</sup> “Neighborhood greenspace and health in a large urban center”, O. Kardan, P. Gozdyra, B. Mistic, F. Moola, L.J. Palmer, T. Paus, M.G. Berman, 2015, *Scientific Reports* volume 5, article number: 11610.

<sup>20</sup> “The Relationship between Social Cohesion and Urban Green Space: An Avenue for Health Promotion”, V. Jennings, O. Bamkole, 2019, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, p. 452.

<sup>21</sup> “Social contacts as a possible mechanism behind the relation between green space and health”, J. Maas, S.M.E. van Dillen, R.A. Verheij, P.P. Groenewegen, 2009, *Health & Place*, 15(2), pp. 586-595.



Figure 3. Infographic 'what can greenspace do' ©Scottish Green Infrastructure Forum<sup>22</sup>.

During the talks with the residents of the project areas, the interviewees repeatedly expressed the need for green areas to appear in their place of residence – they emphasized the importance of greenery for air quality, the need to shelter during hot weather, rest during daily duties such as shopping, caring for children, dog walks etc. They also signalled their will to meet their neighbors outside the home more often, to carry out joint ventures (such as joint planting and caring for plants), and – almost always – they wanted to beautify and tidy up their neighborhood. This is due to the intuitive belief of most people that greenery is a factor in the quality of life, especially in heavily built-up areas, devoid of natural elements.

In the area of Grow Green project demonstrators, green infrastructure in the form of so-called pocket parks (small green areas designed to meet all the requirements of the nature-based solutions) has been introduced (Figure 4b, 5b). In the pocket parks, trees and shrubs were planted, low-growing, ground cover plants were also introduced (instead of lawns requiring excessive watering and care). Garbage container sheds and bicycle sheds were also built in the courtyards, enclosed with frames, which in the future will be covered with climbing plants. This solution reduces the odour nuisance (from garbage), protects garbage containers and bicycles stored in sheds, and also improves the overall aesthetics. In addition – like any other element of green infrastructure, it is a biologically active surface and an air filter. In addition to the green infrastructure elements listed above, other nature-based solutions have also been introduced, including elements of the blue infrastructure, i.e. rain gardens (small hollows in the ground, planted with

<sup>22</sup> <https://digital.iucn.org/nature-based-solutions/nature-in-the-city/> (accessed on: 05.11.2021).

vegetation resistant to both periodic drought and flooding, also called bioretention facilities) and barrels collecting rainwater. Rainwater tanks allow to quickly drain some of the rainwater after rainfall, preventing local flooding, also collect water that can be used to watering plants during drought. Nature-based solutions also include permeable surfaces, introduced in some courtyards in the form of a concrete grid that allows rainwater to infiltrate the ground<sup>23</sup>. Animal houses and flower meadows (especially valuable for pollinators) have also been introduced in pocket parks. As required by the NBSs definition, only natural, biodegradable and local materials were used.

Along one of the main streets of the Ołbin district (an area of which is a part of the demonstrator network, a row of trees has been planted, parklets have also been introduced (constructions in the form of boxes in which trees and shrubs were planted and seating places were arranged). Parklets give the opportunity to take a rest in the shade, with a view of the greenery. Additionally, it is an element slowing the traffic along the street and thus reducing secondary remobilisation of particulate matter (particulate matter uplift due to car traffic), minimizing smog.

Figures 4, 5 present selected interventions (introduction of nature-based solutions) in the area of Ołbin district in Wrocław.

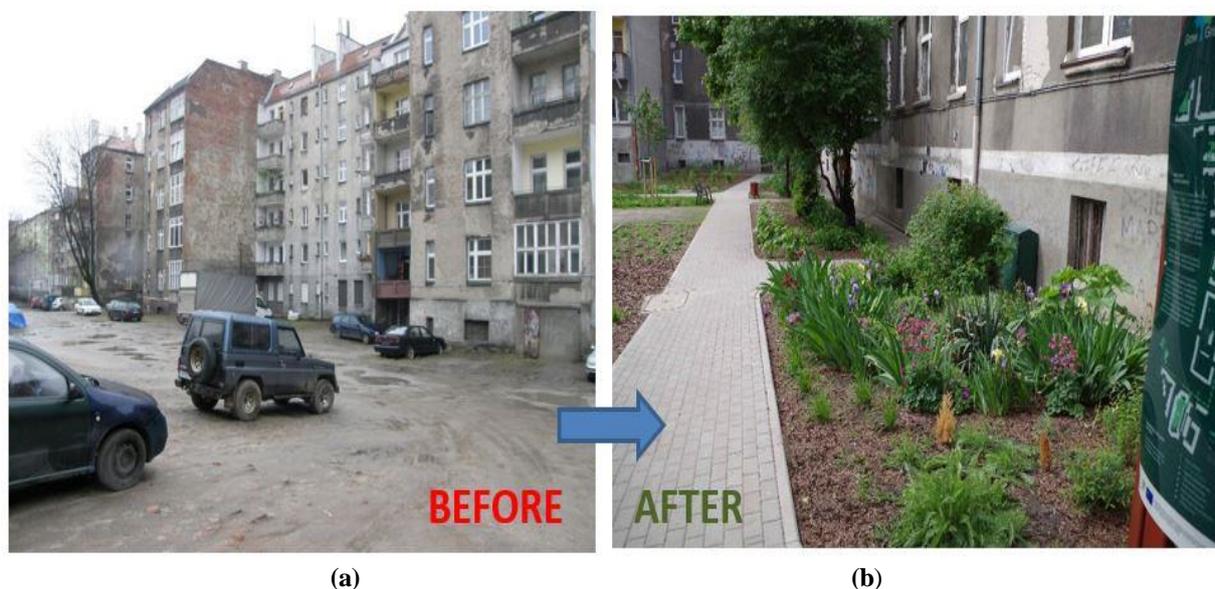


Figure 4. (a, b) One of the Grow Green project demonstrators before and after the introduction of NBSs (trees, shrubs, groundcover plants, permeable surfaces, raingardens, rainwater tanks, elements supporting biodiversity, community gardens etc.)

<sup>23</sup> „Wodoprzepuszczalne nawierzchnie a zrównoważony rozwój terenów miejskich”, M. Siedlecka, M. Suchocka, 2017, *Drognictwo*, 2, pp. 60-67.



Figure 5. (a, b) one of the Grow Green project demonstrators before and after the introduction of NBSs (trees, shrubs, groundcover plants, permeable surfaces, raingardens, rainwater tanks, elements supporting biodiversity, community gardens etc.).

## Conclusions

The research described in this paper was held in the framework of the pre-intervention monitoring (before the introduction of selected NBSs) in the Grow Green project. The next stage is to conduct analogical research at the end of the project, i.e. two years after the construction of new green areas in the project area. It will allow to indicate whether and to what extent, the introduced nature-based solutions are able to improve the sense of security and wellbeing assessment in the local community.

However, bearing in mind the conclusions gathered already at this stage of the project, as well as the clear pressure of the residents of the project area to increase the number of activities in the field of introducing greenery into dense development, it is already possible to recommend the introduction of nature-based solutions in the systemic directions of building social wellbeing.

The example of Grow Green project implementation in the area of the Wrocław district of Ołbin, i.e. the introduction of nature-based solutions into greenery lacking spaces, in an area where a low level of social cohesion, sense of security and wellbeing of residents have been identified, shows one of the systemic approaches of building social wellbeing.

The introduction of nature-based solutions, in particular in the form of green and blue infrastructure elements, is not only aimed to improve the environmental conditions of the studied areas, but also to improve the subjective assessment of wellbeing and safety in the local community, as well as the level of social cohesion in the studied areas

## Bibliography

- Dubicka, L. (2014). *Dobowa zmienność powierzchniowej wyspy ciepła wybranych miast w Polsce podczas fali upałów w sierpniu 2013 roku na podstawie danych satelitarnych*. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Inżyniera Środowiska.
- Enzi, V., Cameron, B., Dezsényi, P., Gedge, D., Mann, G., Pitha, U. (2017). *Nature-Based Solutions and Buildings – The Power of Surfaces to Help Cities Adapt to Climate Change and to Deliver Biodiversity*, from the book: *Nature-based solutions to climate change adaptati*.
- Jennings, V., Bamkole, O. (2019). The Relationship between Social Cohesion and Urban Green Space: An Avenue for Health Promotion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 452.
- Kardan, O., Gozdyra, P., Misic, B., Moola, F., Palmer, L.J., Paus, T., Berman, M.G. (2015). Neighborhood greenspace and health in a large urban center. *Scientific Reports* volume, 5, article number: 11610, 2015.
- Maas, J., van Dillen, S.M.E., Verheij, R.A., Groenwegen, P.P. (2009). Social contacts as a possible mechanism behind the relation between green space and health. *Health & Place*, 15(2), 586-595.
- Piątkowski, M. (2019). *Europe's Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*. Warszawa: Wydawnictwo Politeks.
- Siedlecka, M., Suchocka, M. (2017). *Wodoprzepuszczalne nawierzchnie a zrównoważony rozwój terenów miejskich*. *Drogownictwo*, 2, 60-67.
- Tyrväinen, L., Ojala, A., Korpela, K., Lanki, T., Tsunetsugu, Y., Kagawa, T. (2014). The influence of urban green environments on stress relief measures. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 1-9.
- Zoelch, T., Henze, L., Keilholz, P., Pauleit, S. (2017). Regulating urban surface runoff through nature-based solutions. *Environ. Res.*, 157, 135-145.
- Zwozdziak, J., Kwiecinska, K., Szalata, L. (2017). *Grow Green Wrocław WPI Diagnosis & Baseline Report* (internal project deliverable report). Wrocław.

[esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf).

<https://digital.iucn.org/nature-based-solutions/nature-in-the-city/>.

<https://doba.pl/wroclaw/arttykul/wroclawski-olbin-tu-diabel-mowi-dobranoc-foto-/11033/0>.

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/scc-02-2016-2017>.

[https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation_en).

<https://gis.um.wroc.pl/imap/?gmap=demografia>.

<https://gis.um.wroc.pl/imap/?gmap=demografia>.

<https://miastojestnasze.org/smog-mimo-mniejszego-ruchu-na-ulicach/>.

<https://miastojestnasze.org/smog-mimo-mniejszego-ruchu-na-ulicach/>.

<https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8843>.

<https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8843>.

<https://www.metoffice.gov.uk/about-us/press-office/news/weather-and-climate/2021/2021-carbon-dioxide-forecast>.

<https://www.prb.org/urbanpoptobecomemajority/>.

[radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/sprawdzamy-jak-dzialaja-rosliny-pylochwytnie/](https://radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/sprawdzamy-jak-dzialaja-rosliny-pylochwytnie/).

## Wojciech FILL

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

### GŁOSA DO POSTANOWIENIA NACZELNEGO SĄDU ADMINISTRACYJNEGO Z DNIA 30 LISTOPADA 2011 R., SYGN. AKT II GSK 2022/11

#### Streszczenie

Komentowane orzeczenie dotyczy oceny prawidłowości określenia zakresu kognicji sądów administracyjnych w obszarze możliwości poddania kontroli pisma Ministra Spraw Zagranicznych o odrzuceniu ofert złożonych w konkursie dotacyjnym ze względu na niespełnienie wymogów formalnych. Uzasadnienie głosowanego orzeczenia stanowi istotny element ukształtowanej w ostatniej dekadzie linii orzeczniczej sądów administracyjnych, pozostawiającej czynności konkursowe poprzedzające zawarcie umowy dotacyjnej, regulowane przepisami ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie poza zakresem kognicji sądownictwa administracyjnego. Z uwagi na wyłącznie proceduralny charakter argumentacji przedstawionej przez NSA, celem glosy jest przedstawienie propozycji dodatkowego wzmocnienia przyjętej linii orzeczniczej w oparciu o kwalifikację charakteru prawnego wskazanej grupy czynności konkursowych.

**Słowa kluczowe:** konkurs dotacyjny, dotacja, oświadczenie wiedzy, kognicja NSA.

#### A GLOSS TO THE ORDER OF THE SUPREME ADMINISTRATIVE COURT OF 30 NOVEMBER 2011, SIGN. ACT II GSK 2022/11

#### Summary

The commented judgment concerns the assessment of the correctness of determining the scope of the jurisdiction of administrative courts in the area of the possibility of subjecting the letter of the Minister of Foreign Affairs to the rejection of offers submitted in the grant competition due to failure to meet formal requirements to be scrutinized. The justification of the voted judgment is an important element of the jurisprudence of administrative courts formed in the last decade, leaving competition activities preceding the conclusion of the subsidy contract, regulated by the provisions of the Act on Public Benefit and Volunteer Work, beyond the scope of the jurisdiction of the administrative judiciary. Due to the purely procedural nature of the arguments presented by the Supreme Administrative Court, the aim of the gloss is to present a proposal for additional strengthening of the adopted jurisprudence based on the qualification of the legal nature of the indicated group of competition activities.

**Key words:** grant competition, subsidy, declaration of knowledge, cognition of the Supreme Administrative Court.

#### Wprowadzenie

Z uwagi na powszechność konkursów dotacyjnych prowadzonych na podstawie regulacji ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>1</sup> głosowane orzeczenie NSA wykazuje duże znaczenie praktyczne. Istotnym atutem konstrukcji jego uzasadnienia jest próba wyprowadzenia przesłanek odmowy uznania czynności konkursowych za czynności o charakterze administracyjnoprawnym w oparciu o teoretyczną systematyzację typów postępowań konkursowych, nie zaś wyłącznie na podstawie przesłanek dających się sformułować w oparciu o wykładnię językową. Z uwagi na brak w treści u.d.p.p.w. jakichkolwiek

<sup>1</sup> T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1057; dalej zwana także: u.d.p.p.w.

unormowań pozwalających na uznanie, że rozstrzygnięcia konkursowe mają charakter władczy, wykładnia językowa regulacji proceduralnych musi prowadzić do wniosku, iż postępowanie poprzedzające zawarcie umowy dotacyjnej nie wykazuje cech postępowania jurysdykcyjnego. Z kolei wyodrębnienie w uzasadnieniu komentowanego orzeczenia stosunków konkursowych służące dofinansowaniu ze środków publicznych „własnych projektów” beneficjentów oraz stosunków konkursowych, których istotą jest wybór wykonawcy, któremu zostanie „zlecone wykonanie zadania publicznego” leżącego w gestii organu administracji publicznej, stanowi próbę zmierzenia się NSA z wcześniejszymi poglądami wskazującymi na możliwość uznania postępowania konkursowego prowadzonego przez organ administracji publicznej, za postępowanie administracyjne zwieńczone wydaniem decyzji administracyjnej (mimo braku bezpośredniej podstawy prawnej do jej wydania). Należy zaznaczyć, że pogląd wyrażony w komentowanym postanowieniu NSA znalazł bezpośredni wyraz w licznych orzeczeniach sądów administracyjnych, co z biegiem czasu doprowadziło do ukształtowania silnej linii orzeczniczej<sup>2</sup> leżącej u podstaw kwalifikacji czynności konkursowych poprzedzających zawarcie umowy dotacyjnej (w zakresie ukształtowanym przepisami u.d.p.p.w.), jako nieobjętych zakresem kontroli sądów administracyjnych wyznaczonym regulacjami art. 3 § 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi<sup>3</sup>. Wobec przełamania wskazanej linii orzeczniczej wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego z dnia 15 grudnia 2020 r., sygn. akt SK 12/20<sup>4</sup> oraz z uwagi na nieprzekonywujący oraz mocno dyskusyjny charakter uzasadnienia tego wyroku, racjonalnym zabiegiem wydaje się przedstawienie argumentacji doktrynalnej, przemawiającej za słusnością przełamanej przez TK linii orzeczniczej sądów administracyjnych, jednak opierającej się na całkowicie pominiętym w orzecznictwie sądów administracyjnych aspekcie cywilnoprawnej kwalifikacji charakteru prawnego postępowania konkursowego.

### 1. Stan faktyczny sprawy

W październiku 2010 roku Ministerstwo Spraw Zagranicznych ogłosiło konkurs na realizację zadania „Pomoc rozwojowa 2011”. W odpowiedzi Fundacja złożyła kilka ofert konkursowych, zaś w marcu 2011 roku otrzymała pismo, w którym została poinformowana, że oferty te zostały odrzucone ze względu na niespełnianie wymogów formalnych określonych w Regulaminie Konkursu. Wobec powyższego Fundacja zwróciła się do Ministra Spraw Zagranicznych z wnioskiem o ponowne rozpatrzenie sprawy. Minister podtrzymał stanowisko w sprawie odrzucenia złożonych przez zainteresowaną ofert, w konsekwencji czego Skarżąca w maju 2011 roku złożyła skargę do WSA w Warszawie na pismo Ministra Spraw Zagranicznych, zawierające odpowiedź w sprawie ponownego rozpatrzenia wniosku Fundacji. W uzasadnieniu skargi Fundacja zarzuciła naruszenie art. 8 Kodeksu postępowania administracyjnego, polegające na zmianie stanowiska MSZ w kwestii interpretacji zasad konkursu oraz art. 24 § 1 pkt 5 w zw. z art. 127 § 3 k.p.a. z uwagi na wydanie decyzji w obu instancjach przez tę samą osobę. W odpowiedzi Minister Spraw Zagranicznych wniósł o odrzucenie skargi, wskazując na jej niedopuszczalność. Organ podniósł ponadto, że konkurs „Pomoc rozwojowa 2011” został ogłoszony w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz ustawy o finansach publicznych, a dotacja przyznawana po jego rozstrzygnięciu nie jest udzielana w drodze decyzji administracyjnej.

<sup>2</sup> Zob. np. postanowienia NSA z: 30 listopada 2011 r., sygn. II GSK 2022/11, CBOSA; 14 grudnia 2018 r., sygn. akt I OSK 4239/18, CBOSA; 10 sierpnia 2018 r., sygn. I GSK 2684/18, CBOSA.

<sup>3</sup> T.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2325 ze zm.; dalej zwana także: p.p.s.a.

<sup>4</sup> OTK-A 2021/2.

Odrzucając skargę Fundacji, WSA w Warszawie podkreślił w treści uzasadnienia, że:

procedura konkursowa nie jest oparta o przepisy ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego [...], zaś ogłoszenie wyników postępowania konkursowego nie ma cech decyzji administracyjnej. Organ, udzielając dotacji, przekazuje bowiem realizację zadań innemu podmiotowi (art. 127 ustawy o finansach publicznych) i nie orzeka o uprawnieniach i obowiązkach wnioskodawcy [...]. Wobec powyższego – uznając skargę za niedopuszczalną jako wniesioną na informację o odrzuceniu wniosku złożonego w ramach konkursu „Pomoc rozwojowa 2011” i niemogącą być przedmiotem skargi – WSA w Warszawie odrzucił ją w oparciu o art. 58 § 1 pkt 1 w zw. z § 3 p.p.s.a. (Postanowienie WSA w Warszawie z 26 lipca 2011 r.).

Pogląd ten podzielił NSA, w całości oddalając glosowanym postanowieniem zarzuty Fundacji dotyczące naruszenia przez WSA m.in.: prawa materialnego, tj. art. 11 i 13 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz art. 150 i 151 ustawy o finansach publicznych poprzez ich błędną wykładnię i niewłaściwe zastosowanie, art. 3 § 1 i § 2 pkt 1 i 4 oraz art. 58 § 1 pkt 1 i § 3 p.p.s.a., poprzez ich błędną wykładnię, a także art. 184 w zw. z art. 45 ust. 1 Konstytucji RP, polegające na tym, że Sąd odmówił rozpoznania sprawy, która należy do właściwości sądów administracyjnych. Tym sposobem NSA obalił też wyrażone w uzasadnieniu skargi kasacyjnej przeświadczenie Fundacji, zgodnie z którym:

odrzucenie jej wniosku [przez Ministra Spraw Zagranicznych – przyp. autora] było rozstrzygnięciem o charakterze władczym w indywidualnej sprawie konkretnego adresata. Rozstrzygnięcie to zawierało wszystkie cechy aktu administracyjnego, wynikające z art. 1 pkt 1 k.p.a., art. 3 § 3 k.p.a. oraz art. 104 i 107 k.p.a.

zaś okoliczność, że „dofinansowanie w ramach określonego programu następuje na podstawie umowy cywilnoprawnej zawieranej przez beneficjenta z Ministerstwem Spraw Zagranicznych nie oznacza, że rozstrzygnięcia podejmowane przez organ przed zawarciem umowy nie mają charakteru decyzji administracyjnej”.

## 2. Doktrynalna ocena argumentacji NSA

NSA, zgadzając się z argumentacją przedstawioną w orzeczeniu WSA w zakresie istnienia formalnoprawnej przeszkody uniemożliwiającej skuteczne zaskarżenie „pisma” Ministra Spraw Zagranicznych, w postaci braku bezpośrednich przepisów wskazujących na administracyjnoprawny charakter postępowania konkursowego oraz wieńczącego to postępowanie rozstrzygnięcia, dodatkowo przedstawił koncepcję wyjaśniającą przyczyny różnicowania charakteru prawnego postępowań konkursowych w orzecznictwie NSA. Wyodrębniając stosunki konkursowe dotyczące „własnych projektów” beneficjentów oraz stosunki konkursowe, których istotą jest wybór wykonawcy, któremu zostanie „zlecone wykonanie zadania publicznego” leżącego w gestii organu administracji publicznej, NSA wskazał – choć uchylając się od dodatkowego uzasadnienia racjonalności tego poglądu – że istniała poparta orzecznictwem NSA praktyka<sup>5</sup> uznawania czynności konkursowych poprzedzających zawarcie umowy dotacyjnej za czynności o charakterze administracyjnym w odniesieniu do postępowań dotyczących wyłonienia projektów mających otrzymać dofinansowanie ze środków europejskich w oparciu o art. 26 ust. 2 ustawy 20 kwietnia

<sup>5</sup> Zob. uchwałę NSA z 22 lutego 2007 r., sygn. II GPS 3/06, ONSAiWSA 2007, nr 3, poz. 59.

2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (Dz.U. Nr 116, poz. 1206), w którym ustawodawca użył określenia „przyznaje”, po czym w ust. 4 tego przepisu postanowił, że „warunki dofinansowania określa” umowa o dofinansowanie projektu. Jednak, z uwagi na brak tego typu normatywnych sformułowań w treści ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie NSA nie widzi możliwości administracyjnoprawnej kwalifikacji w odniesieniu do czynności składających się na postępowanie konkursowe regulowane u.d.p.p.w.

We wskazanym kontekście wątpliwości może budzić w szczególności wyodrębnienie na gruncie glosowanego orzeczenia dwóch kategorii konkursowych stosunków dotacyjnych. Bez względu bowiem na to, czy podstawę prawną udzielenia dotacji stanowi stosunek służący dofinansowaniu „zadań własnych” beneficjentów, czy też stosunek służący sfinansowaniu zadań zleconych przez organ administracji publicznej, realizacja obu kategorii przedsięwzięć ostatecznie ma służyć realizacji zadań publicznych. Okoliczność, że beneficjent otrzymuje dotację na dofinansowanie zadania własnego nie służy przecież wzbogaceniu samego beneficjenta, a zapewnieniu skuteczności realizacji przez tego beneficjenta przedsięwzięcia, które będzie służyć społeczeństwu w sposób bezpośredni lub pośredni. Stąd też nieprzekonywujące wydaje się poszukiwanie różnic pomiędzy wyodrębnionymi kategoriami zobowiązań dotacyjnych w oparciu o sformułowania wzorca umownego, stanowiące, że umową dotacyjną organ zleca realizację zadania publicznego. Należy bowiem zauważyć, że wskazana konwencja językowa jak najbardziej może zostać wykorzystana również w treści umowy dotacyjnej, służącej udzieleniu dofinansowania beneficjentowi realizującemu „własny projekt”.

W konsekwencji należy uznać, że zarówno w przypadku postępowania mającego na celu wyłonienie beneficjenta, który będzie realizował „własny projekt”, jak i w przypadku beneficjenta, który będzie realizował projekt „zlecony” istnieje daleko idące podobieństwo ukształtowania stosunków prawnych. W obu przypadkach postępowanie ma charakter dwuetapowy. W obu przypadkach etap pierwszy służy wyłonieniu podmiotu, który będzie realizował zadania publiczne, zaś etap drugi wiąże się z konkretyzacją praw i obowiązku stron umowy dotacyjnej.

Co istotne, rozważania NSA w zakresie konstrukcyjnego zróżnicowania stosunków konkursowych służyły przede wszystkim pogłębionemu – jak można sądzić materialnoprawnemu – uzasadnieniu braku podstaw umożliwiających uznanie, że rozstrzygnięcie sądu konkursowego lub publiczna informacja dotycząca wyników konkursu wykazuje cechy zaskarżalnego aktu administracyjnego. Warto ponadto zaznaczyć, że odniesienia NSA do normatywnego stanu historycznego (art. 26 ust. 2 ustawy 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju) w celu uzasadnienia istnienia procedury kwalifikacyjnej, na gruncie której można było rozważać rozstrzygnięcie o wyborze beneficjenta w kategoriach aktu administracyjnego, były kwestionowane przez niektórych członków składu orzekającego<sup>6</sup>. Uznali oni bowiem, że także w ramach postępowań kwalifikacyjnych prowadzonych na podstawie ustawy o Narodowym Planie Rozwoju niedopuszczalne jest wyprowadzanie administracyjnoprawnego charakteru rozstrzygnięcia o wyborze beneficjenta w oparciu o domniemanie prawne. Wobec wskazanych wątpliwości orzeczniczych, z których istnienia NSA musiał sobie zdawać sprawę, przedstawione uzasadnienie możliwej na gruncie normatywnym dwojakiej kwalifikacji rozstrzygnięć sądów konkursowych budzi jeszcze większy niedosyt. Ostatecznie zresztą NSA – jako bezpośrednią przesłankę braku możliwości uznania postępowanie konkursowego za postępowanie zwińczone aktem administracyjnym – uznał brak bezpośredniego przepisu w treści u.d.p.p.w., nie zaś scharakteryzowane rozważania doktrynalne.

<sup>6</sup> Zob. zdania odrębne do uchwały NSA z 22 lutego 2007 r., sygn. II GPS 3/06, CBOSA.

Oparcie się składu orzekającego na czysto formalnych przesłankach oddalenia skargi kasacyjnej wobec nagromadzenia elementów publicznoprawnych w ramach analizowanego stosunku z pewnością mogło budzić wątpliwości Skarżącej<sup>7</sup>. Z tego też względu zasadnym działaniem wydaje się próba wzmocnienia formalnoprawnej argumentacji poglądami dotyczącymi charakteru prawnego prowadzonego postępowania konkursowego, których przedstawienie NSA uznał za zbędne.

### 3. Charakter prawny konkursu dotacyjnego

Przyczyną problemów scharakteryzowanych powyżej jest brak podjęcia próby kwalifikacji stosunków prawnych poprzedzających zawarcie umowy dotacyjnej z perspektywy prywatnoprawnej. Od przyjęcia takiej perspektywy może odstraszać okoliczność, że mamy do czynienia z czynnościami organów publicznych, dotyczącymi gospodarowania środkami publicznymi w celu zaspokojenia potrzeb publicznych w oparciu o regulacje aktów publicznoprawnych. Stan taki może rodzić domniemanie charakteru administracyjnego w szczególności w odniesieniu do zarządzeń służących publikacji wyników konkursów dotacyjnych. O ile jednak są to asocjacje zrozumiałe w kontekście zarzutów formułowanych przez skarżących czynności konkursowe (w tym przede wszystkim rozstrzygnięcia konkursowe lub ich domniemany brak<sup>8</sup>), o tyle zaskakuje na gruncie orzecznictwa brak rozważań skierowanych na charakterystykę procedury konkursowej w oparciu o przepisy KC.

Z uregulowań zawartych w treści tytułu XXXVI KC wnika m.in., że prawnie wiążące jest zamieszczenie ogłoszenia o przyrzeczeniu nagrody publicznej za wykonanie oznaczonej czynności. Jeżeli czynność wykonało kilka osób niezależnie od siebie, każdej z nich należy się nagroda w pełnej wysokości, chyba że została przyrzeczona tylko jedna nagroda. Jeżeli zaś była przyrzeczona tylko jedna nagroda, otrzyma ją osoba, która pierwsza się zgłosi, a w razie jednoczesnego zgłoszenia się kilku osób – ta, która pierwsza czynność wykonała. Ocena, czy i które dzieło lub czynność zasługuje na nagrodę, należy do przyrzekającego, chyba że w przyrzeczeniu nagrody inaczej zastrzeżono. Warto przy tym zauważyć, że cały rozdział XXXVI składa się zaledwie z trzech artykułów wyznaczających w bardzo ogólny sposób ramy postępowań konkursowych, co pozwala na budowanie jurydycznych paraleli nie tylko między konkursem (przyrzeczeniem publicznym w rozumieniu art. 919-921 KC) a konkursem dotacyjnym o którym mowa w u.d.p.p.w., ale także pomiędzy procedurą konkursową stosowaną na gruncie przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych<sup>9</sup> i między – niewątpliwie zbudowaną w oparciu o adaptację przyrzeczenia publicznego – instytucją tzw. przyrzeczenia administracyjnego<sup>10</sup>.

W oczywisty sposób realizacja przyrzeczenia publicznego nie może się kończyć wydaniem decyzji administracyjnej i w tym zakresie posłużenie się cywilnoprawną koncepcją charakteru konkursu dotacyjnego pozostaje w zgodzie ze skutkami formalnoprawnej argumentacji NSA. Na przeszkodzie posłużenia się cywilnoprawną koncepcją konkursu nie stoi również ustawodawca, który całkowicie uchylił się od określenia charakteru prawnego analizowanego postępowania.

<sup>7</sup> Tym bardziej, że w orzecznictwie sądów administracyjnych podkreśla się, że przez sprawę z zakresu administracji publicznej należy rozumieć wszelkie akty, czynności, działania i sprawy załatwiane przez organy administracji publicznej, które nie mają charakteru cywilnoprawnego (por. postanowienie NSA z 29 lipca 2003 r., sygn. I SA 743/03, CBOSA oraz postanowienie NSA z 22 września 1992 r., sygn. SA/Wr 702/92, ONSA 1993, nr 3, poz. 65).

<sup>8</sup> Zob. wyrok TK z 15 grudnia 2020 r., sygn. akt SK 12/20, OTK-A 2021/2.

<sup>9</sup> *Wyniki prac badawczych w obrocie cywilnoprawnym*, A. Niewęglowski, 2010, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 355.

<sup>10</sup> Por. *Prawo administracyjne*, J. Zimmermann, 2014, Warszawa: Wolters Kluwer s. 397; R. Poźdźik, *Ocena i wybór projektów do dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i funduszu Spójności*, 2013, Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, s. 187.

Na gruncie orzeczniczym co do zasady nie budzi również wątpliwości możliwość posługiwania się w obszarze konkursów dotacyjnych regulaminami konkursowymi<sup>11</sup>.

Wobec przywołanych wyżej regulacji KC pojawia się jednak pytanie, co miałyby stanowić nagrodę w konkursie dotacyjnym, którego charakter prawny daje się odczytać w oparciu o regulacje prawa prywatnego. Wydaje się, że nagrodę konkursową będzie stanowić w tym przypadku wpis beneficjentów na listę zakwalifikowanych projektów konkursowych. Ponieważ czynność ta sprowadza się do porównywania projektów z zastosowaniem kryteriów klasyfikacyjnych i nie wymaga w związku z tym składania oświadczenia woli, rozstrzygnięcie jury konkursowego będzie miało charakter oświadczenia wiedzy<sup>12</sup>. Z tak rozumianym oświadczeniem wiedzy będą się ponadto łączyły określone *ex lege* skutki zarówno dla oferentów, jak i dla organów organizujących konkurs dotacyjny<sup>13</sup>. Możliwość kwalifikacji rozstrzygnięcia konkursowego jako oświadczenia wiedzy w sposób ogólny zdaje się potwierdzać również nauka prawa administracyjnego, wskazując, że treść przyrzeczenia publicznego może „dotyczyć załatwienia sprawy w jakiegokolwiek formie, nie tylko decyzji administracyjnej, ale także czynności materialno-technicznej, aktu normatywnego, porozumienia czy umowy cywilnej”<sup>14</sup>. Szczegółowe analizy, w istocie wychodzące poza sferę konkursów dotacyjnych służących wydatkowaniu środków europejskich, podjął w tym zakresie również sam ustawodawca, wskazując m.in., że naturalnym, z uwagi na prywatnoprawny charakter konkursów dotacyjnych, jest poddanie sporów mogących powstawać w ich obszarze sądownictwu powszechnemu<sup>15</sup>.

## Podsumowanie

Pominięcie w uzasadnieniu komentowanego orzeczenia wątków dotyczących kwalifikacji prawnej czynności konkursowych poprzedzających zawarcie z beneficjentem umowy dotacyjnej, przyczyniło się do ukształtowania linii orzeczniczej opartej na najprostszym schemacie rozumowania, polegającym na zastosowaniu wykładni językowej przepisów proceduralnych u.d.p.p.w. Zaskakuje łatwość, z jaką kolejne sądy powielają tę argumentację, nie dążąc do jej wzmocnienia. Podążanie przez składy orzekające sądów administracyjnych wskazaną drogą argumentacyjną (niewymagającą analizy chwiejnych i w niepełny sposób ukształtowanych poglądów doktrynalnych) w konsekwencji doprowadziło do przełamania przez Trybunał Konstytucyjny słusznego – jednak niedostatecznie uzasadnionego – poglądu NSA o braku zasadności oraz prawnych możliwości<sup>16</sup> poddawania kontroli sądów administracyjnych czynności podejmowanych w ramach konkursów dotacyjnych<sup>17</sup>. Tym sposobem sądy administracyjne zostały zmuszone do orzekania zgodnie z sentencją wyroku TK, a wbrew własnemu orzecznictwu<sup>18</sup>.

<sup>11</sup> Wyrok Sądu Administracyjnego w Warszawie z 18.2.2014 r., VI ACa 1134/13, Legalis.

<sup>12</sup> Por. *System Prawa Prywatnego, t. II, Prawo cywilne – część ogólna*, Z. Radwański (red.), 2002, Warszawa: C.H. Beck, s. 27; „Charakter prawny konkursu na dzieło projektowe w zamówieniach publicznych”, R. Szostak, 2004, *PiP*, 2(6), s. 64 i n.

<sup>13</sup> Zob. bliżej *Dotacje z budżetu Unii Europejskiej. Zagadnienia konstrukcyjne*, W. Fill, 2021, Warszawa: C.H. Beck, s. 155.

<sup>14</sup> *Przyrzeczenie administracyjne, System prawa administracyjnego, t. 5. Prawne formy działania administracji*, M. Stahl, 2013, Warszawa: C.H. Beck, s. 396.

<sup>15</sup> Zob. uzasadnienie projektu ustawy z 11.9.2008 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, druk sejmowy Nr 950, s. 34-35. Warto w tym miejscu podkreślić, że mimo wynikającego z treści uzasadnienia przeświadczenia ustawodawcy o prywatnoprawnym charakterze konkursów dotacyjnych w obszarze rozdysponowywania środków europejskich, ze względów czysto pragmatycznych, ustawodawca ostatecznie zdecydował się na poddanie sporów powstających na ich gruncie kognicji sądów administracyjnych. Tego typu rozumowań ustawodawca nie przedstawił natomiast w uzasadnieniu do projektu u.d.p.p.w.

<sup>16</sup> O ile prawodawca ze względów pragmatycznych nie postanowił inaczej; por. przypis poprzedni.

<sup>17</sup> Wyrok TK z dnia 15 grudnia 2020 r., sygn. akt SK 12/20, OTK-A 2021/2.

<sup>18</sup> Zob. np. postanowienie NSA z 22 marca 2021 r., III OSK 3818/21, LEX nr 3164214.

Przełamanie linii orzeczniczej z całkowitym pominięciem przedstawionej w głosie kwalifikacji cywilnoprawnej konkursu dotacyjnego niestety spowodowało raczej nawarstwienie wątpliwości teoretycznych w analizowanym zakresie niż przyczyniło się do ich rozproszenia.

### **Bibliografia**

- Fill, W. (2021). *Dotacje z budżetu Unii Europejskiej. Zagadnienia konstrukcyjne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Niewęglowski, A. (2010). *Wyniki prac badawczych w obrocie cywilnoprawnym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Postanowienie NSA z 22 marca 2021 r., sygn. III OSK 3818/21, LEX nr 3164214.
- Postanowienie NSA z 30 listopada 2011 r., sygn. II GSK 2022/11, CBOSA.
- Postanowienie NSA z 10 sierpnia 2018 r., sygn. I GSK 2684/18, CBOSA.
- Postanowienie NSA z 14 grudnia 2018 r., sygn. I OSK 4239/18, CBOSA.
- Postanowienie NSA z 22 września 1992 r., sygn. SA/Wr 702/92, CBOSA.
- Postanowienie NSA z 29 lipca 2003 r., sygn. I SA 743/03, CBOSA.
- Postanowienie WSA w Warszawie z 26 lipca 2011 r., sygn. V SA/Wa 1181/11, CBOSA.
- Póździk, R. (2013). *Ocena i wybór projektów do dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i funduszu Spójności*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Radwański, Z. (red.). (2002). *System Prawa Prywatnego, t. II, Prawo cywilne – część ogólna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Stahl, M. (2013). *Przyrzeczenie administracyjne, System prawa administracyjnego, t. 5. Prawne formy działania administracji*. Warszawa: C.H. Beck.
- Szostak, R. (2004). Charakter prawny konkursu na dzieło projektowe w zamówieniach publicznych. *PiP*, 2(6).
- Uchwała NSA z 22 lutego 2007 r., sygn. II GPS 3/06, ONSAiWSA 2007, nr 3, poz. 59.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (Dz.U. Nr 116, poz. 1206).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1057).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2325 ze zm.).
- Wyrok WSA w Warszawie z 18 lutego 2014 r., sygn. VI ACa 1134/13, Legalis.
- Wyrok TK z 15 grudnia 2020 r., sygn. SK 12/20, OTK-A 2021/2.
- Zimmermann, J. (2014). *Prawo administracyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer.

**Tomasz ZACŁONA**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

**Jakub JÓZEFIAK**

Fundacja Rozwoju Regionalnego VIRIBUS UNITIS, Polska

## **INNOWACYJNE METODY NAUCZANIA OPARTE NA METODZIE ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW WEBQUEST CZYNNIKIEM ROZWOJU KLUCZOWYCH KOMPETENCJI OSÓB Z ZABURZENIAMI SŁUCHU W KSZTAŁCENIU ZAWODOWYM**

### **Streszczenie**

Dostrzegając specjalne potrzeby edukacyjne osób z zaburzeniami słuchu oraz ich skomplikowanie i zróżnicowanie, powinno się poszukiwać skutecznych oraz efektywnych metod rozwijania w tej grupie kompetencji społecznych i poznawczych. Jak zauważyła K. Krakowiak, nie istnieją metody uniwersalne, a te stosowane powinny uwzględniać indywidualne preferencje ucznia (2016, s. 51-52). Można to osiągnąć m.in. przez adaptowanie istniejących oraz tworzenie nowych metod i środków dydaktycznych, adekwatnych do indywidualnych i specjalnych potrzeb edukacyjnych osób niesłyszących oraz słabosłyszących (por. Bartoszek, Sak, 2014, s. 107-108). W niniejszym artykule autorzy pochyliли się nad możliwościami wykorzystania w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu metody WebQuest (WQ). W ramach projektu pn. *Innowacyjne metody nauczania oparte na metodzie rozwiązywania problemów WebQuest*, finansowanego z Iceland Liechtenstein Norway Grands, powstało 120 narzędzi dydaktycznych opartych o metodę WQ. Połowa z nich została przetestowana w edukacji zawodowej osób z zaburzeniami słuchu w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczego dla Niesłyszących im. Janusza Korczaka w Krakowie. Wyniki przeprowadzonych badań w gronie testujących metodę nauczycieli i uczniów wskazały, że metoda WQ jest przydatna w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu. Wspiera ona kształtowanie kluczowych kompetencji i umiejętności uczniów tj.: ukierunkowane szukanie informacji, przetwarzanie informacji, rozwiązywanie problemów, krytyczne i twórcze myślenie, współpracę w zespole, myślenie na poziomie analizy, syntezy i ewaluacji informacji. Jej implementacja w kształceniu osób z zaburzeniami słuchu ma jednak pewne ograniczenia, które zidentyfikowano w przeprowadzonych badaniach.

**Słowa kluczowe:** WebQuest, edukacja osób z zaburzeniami słuchu, specjalne potrzeby edukacyjne.

## **INNOVATIVE TEACHING METHODS BASED ON THE METHOD OF SOLVING WEBQUEST PROBLEMS AS A FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCES FOR PEOPLE WITH HEARING IMPAIRMENT IN VOCATIONAL TRAINING**

### **Summary**

Recognizing the special educational needs of people with hearing impairments, as well as their complexity and diversity, one should seek effective and efficient methods of development, including social and cognitive competences. As K. Krakowiak pointed out, there are no universal methods, and the ones that are used should take into account the individual preferences of the student (Krakowiak, 2016, pp. 51-52). This can be achieved, among others by adopting the existing and creating new teaching methods and the means adequate to the individual and special educational needs of deaf and hard of hearing people (cf. Bartoszek, Sak, 2014, pp. 107-108). In this article, the authors analysed the possibilities of using the WebQuest (WQ) method in vocational education of people with hearing impairments. As part of the project entitled: *Innovative teaching methods based on the WebQuest problem-solving method*, financed by Iceland Liechtenstein Norway Grands, 120 teaching tools based on the WQ method were created. Half of them were implemented in vocational education of people with hearing impairments

at the Janusz Korczak Special Educational Center for the Deaf in Krakow. The results of the research conducted among the teachers and students testing the method showed that the WQ method is useful in vocational education of people with hearing impairments. It supports the development of students' key competences and skills, i.e. targeted information search, information processing, problem solving, critical and creative thinking, team collaboration, thinking in terms of analysis, synthesis and evaluation of information. However, its implementation in the education of people with hearing impairments has some limitations, which were identified in the conducted research.

**Key words:** WebQuest, education of people with hearing impairments, special educational needs.

## Wprowadzenie

W Polsce osoby z zaburzeniami słuchu mogą kształcić się w zgodzie z własnymi potrzebami i predyspozycjami we wszystkich typach szkół. Mogą one wybrać kształcenie w placówkach ogólnodostępnych, szkołach lub klasach integracyjnych, a także w ramach szkolnictwa specjalnego (Czajkowska-Kisil, Galewski, 2020). Jak zauważyła M. Wójcik (2010), prawo zapewnia im wsparcie psychologiczne i wspomaganie ich specjalnymi formami pracy dydaktycznej, w tym adaptacją treści, metod oraz organizacji nauczania do ich możliwości psychofizycznych. Według danych Centrum Informatycznego Edukacji, we wrześniu 2018 roku w Polsce kształciło się w różnych typach placówek edukacyjnych (bez szkół wyższych) 2 112 niesłyszących i 10 666 słabosłyszących uczniów i dzieci w wieku przedszkolnym (Uczniowie ze specjalnymi potrzebami..., 2018). Dane te potwierdzają analizy przeprowadzone przez M. Czajkowską-Kisil i G. Galewskiego, którzy na podstawie źródeł GUS oraz na bazie informacji zebranych w ramach egzaminów gimnazjalnego oraz ósmoklasisty oszacowali, że uczniów słabosłyszących i niesłyszących jest w Polsce ok. 0,2-0,3% ogółu uczących się. Zauważyć też należy, że w roku szkolnym 2018/2019 w Specjalnych Ośrodkach Szkolno-Wychowawczych kształciło się 892 niesłyszących i słabosłyszących wychowanków. Liczba objętych kształceniem i opieką uczniów w tych ośrodkach od 1999 roku regularnie maleje – dla przykładu w 2019 roku było to 852, a w 2020 roku tylko 704 uczących się (GUS, bank danych lokalnych). Nie zmienia to jednak faktu, że Specjalne Ośrodki Szkolno-Wychowawcze pełnią ważną i niezastępowalną rolę w systemie kształcenia osób z zaburzeniami słuchu.

Głównym celem artykułu jest ocena przydatności metody WebQuest (WQ) w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu. Tak postawiony cel wynika ze słabo rozpoznanego w literaturze problemu wykorzystania badanej metody do kształcenia osób posiadających specyficzne potrzeby edukacyjne, w szczególności uczniów słabosłyszących i niesłyszących. Zaprezentowane w artykule badania zostały zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne metody nauczania oparte na metodzie rozwiązywania problemów WebQuest*, finansowanego z Iceland Liechtenstein Norway Grants, w ramach którego 60 uprzednio przygotowanych WQ zostało przetestowanych w edukacji zawodowej osób z zaburzeniami słuchu w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym dla Niesłyszących im. Janusza Korczaka w Krakowie.

## 1. O metodzie WebQuest

Twórcami metody WebQuest (WQ) są T. March i B. Dodge z Uniwersytetu Kalifornijskiego w San Diego, którzy w połowie lat 90. opracowali jej podstawowe założenia (Syzko i in., 2020, s. 59). B. Dodge zdefiniował WQ jako „działanie zorientowane na dociekanie, w którym niektóre lub wszystkie informacje, z którymi uczniowie wchodzi w interakcję, pochodzą z zasobów internetowych” (1997). Opisywana metoda utożsamiana jest z pracą projektową, ponieważ mobilizuje uczniów do pracy nad wskazanym przez nauczyciela problemem, którego rezultatem ma być oryginalne rozwiązanie wypracowane przez uczących się. WebQuest najczęściej realizowany

jest jako zadanie grupowe, co nie wyklucza wykorzystania go do samodzielnej pracy. Według jej pomysłodawcy, może on być sukcesywnie stosowany w kształceniu na odległość (Dodge, 1997). Właściwie przygotowany WebQuest powinien posiadać strukturę, która odpowiada etapom jego realizacji. Składa się ona przynajmniej z sześciu elementów (por. Subramaniam, 2012, s. 238, 241):

- 1) Wprowadzenia, w ramach którego należy przekazać uczniom podstawowe informacje związane z tematem WQ.
- 2) Zadania, będące szczegółowym opisem poleceń/czynności przeznaczonych dla poszczególnych grup lub osób zaangażowanych w projekt, wskazującym na opis rezultatów, jakie należy osiągnąć.
- 3) Procesu, który jest opisem poszczególnych kroków, jakie uczniowie muszą wykonać w trakcie realizacji projektu. Opis procesu powinien zawierać wskazówki proceduralne i narzędzia pozwalające na ukończenie zadania oraz wskazywać na oczekiwania nauczyciela w zakresie realizacji projektu.
- 4) Źródeł informacji i zasobów, z jakich uczniowie powinni skorzystać, aby osiągnąć zamierzone rezultaty.
- 5) Kryteriów oceny rezultatów, wskazujących na sposób ewaluacji wykonania poszczególnych zadań i aktywności uczniów oraz wytworzonych rezultatach.
- 6) Konkluzji, będącej formą podsumowania wykonanego przez uczniów zadania, obejmującego prezentację realizacji zadania i osiągniętych rezultatów oraz połączenie ich z wiedzą ogólną uczniów i celami programowymi.

Głównym powodem wykorzystania WQ w sferze edukacyjnej jest właściwe organizowanie pracy uczniów i kształtowanie ich kluczowych kompetencji (Syzko i in., 2020, s. 60). Uczniowie uczący się metodą WQ wypracowują rozwiązanie problemu w oparciu o wybrane wcześniej źródła informacji. Muszą jednak samodzielnie dokonać selekcji poszczególnych danych i ocenić je w konsekwencji dokonania wyboru tych najważniejszych, kształtują przez to swoje zdolności poznawcze, rozwijają umiejętności logicznego myślenia, w tym oceny, analizy i syntezy informacji (Çiğrik, Ergül, 2007, s. 4919). K. Subramaniam dokonał przeglądu literatury i wskazał na wymieniane w niej najważniejsze kompetencje, jakie kształtuje opisywana metoda, do których należą umiejętności: krytycznego myślenia, formułowania opinii, wytwarzania i stosowania wiedzy, które osiągnąć są na drodze uczenia się opartego na współpracy i/lub kooperacji (2012, s. 238). Według badaczy z Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego w Berdiańsku, metoda WQ pozwala na osiągnięcie różnorodnych efektów kształcenia, do których zaliczyć można następujące korzyści (Syzko i in., 2020, s. 60):

- osobiste – przekładające się na wzrost motywacji do nauki czegoś nowego oraz samodoskonalenia i samorealizacji, a także kształtujące samoświadomość ucznia przez doświadczanie jego własnego potencjału twórczego oraz przezwyciężanie barier wewnętrznych;
- meta-przedmiotowe – związane z rozwojem funkcji umysłowych, doskonaleniem komunikatywności, umiejętnościami pracy z informacją, rozwojem zdolności samoorganizacji oraz podejmowania się rozmaitych zadań i pełnienia różnych ról społecznych;
- przedmiotowe – polegające na zdobywaniu nowej wiedzy i zastosowaniu jej w praktyce.

Metoda może być również sukcesywnie stosowana w pracy z uczniami posiadającymi specjalne potrzeby edukacyjne. Wymaga ona jednak pewnych adaptacji, uwzględniających możliwości poznawcze i organizacyjne uczniów niepełnosprawnych (o adaptacji metody WQ do pracy z uczniami niepełnosprawnymi pisali: Skylar, Higgins, Boone, 2007, s. 20-28).

## **2. Kształcenie osób z zaburzeniami słuchu w Polsce i ich specjalne potrzeby edukacyjne**

Kształcenie osób z zaburzeniami słuchu w Polsce realizowane jest dwóch alternatywnych ścieżkach:

- edukacji inkluzyjnej – polegającej na kształceniu uczniów z zaburzeniami słuchu w szkołach masowych, które przebiega głównie w klasach integracyjnych;
- szkolnictwie specjalistycznym – czyli w placówkach edukacyjnych, przystosowanych do kształcenia osób o specjalnych potrzebach edukacyjnych (Sak, 2014, s. 67).

Niezależnie od ścieżki dydaktycznej, w ramach której uczeń się kształci, ważne jest, aby przeciwdziałać jego wykluczeniu i kształtować jego pozycję w społeczności szkolnej oraz społeczeństwie (Sak, 2011, s. 75). Aby to osiągnąć, potrzebna jest optymalizacja kształcenia osób głuchych we wszystkich typach szkół w wymiarach: strukturalnym, funkcjonalnym i komunikacyjnym (Ibidem, s. 75). Optymalizacja strukturalna polega na wzmacnianiu potencjału placówek kształcących osoby z zaburzeniami słuchu, tak aby posiadały odpowiednie zaplecze oraz bogatą i zróżnicowaną ofertę edukacyjną, dostosowaną do wymogów współczesności. Optymalizacja funkcjonalna powinna polegać na przeciwdziałaniu barierom, uprzedzeniom i stereotypom funkcjonującym w społeczeństwie oraz społeczności Głuchych w zakresie ich aktywności. Powinno się to odbywać poprzez aktywizowanie uczniów w procesie dydaktycznym oraz wzmacnianie ich podmiotowości. Poprzez optymalizację komunikacyjną należy rozumieć wykorzystywanie różnorodnych metod dydaktycznych i sposobów porozumiewania się. M. Sak uważa, że taka optymalizacja jest warunkiem nowoczesnego i uwzględniającego specyficzne potrzeby uczniów systemu kształcenia osób z dysfunkcjami słuchu (Ibidem, s. 75).

Specjalne potrzeby edukacyjne osób z zaburzeniami słuchu nie są uniwersalne dla ich całej społeczności. Jak zauważyła K. Krakowiak, najistotniejszą cechą tych potrzeb jest ich „wielorakie i skomplikowane zróżnicowanie” (2016, s. 51), wynikające z trudności będących konsekwencją różnego rodzaju i stopnia uszkodzenia słuchu (Krakowiak, 2016, s. 51-52). W wyniku tego należy zauważyć, że aby kształcenie osób z dysfunkcjami słuchu było efektywne, powinno uwzględniać indywidualne preferencje ucznia. K. Krakowiak zwróciła uwagę na potrzebę weryfikacji metod i środków dydaktycznych stosowanych w edukacji osób niesłyszących, gdyż niewłaściwie dobrane mogą wywoływać poważne szkody w grupie uczących się (por. Ibidem, s. 60). Jak zauważyła, stosowanie dla wszystkich ujednoczonych metod dydaktycznych zmniejsza szanse rozwojowe poszczególnych uczniów (Ibidem, s. 53). Z tego też względu ważne jest, aby wykorzystywane w edukacji osób z zaburzeniami słuchu środki i metody dydaktyczne były dostosowane do indywidualnych potrzeb językowych oraz społecznych. Można to osiągnąć m.in. poprzez adaptowanie istniejących oraz tworzenie nowych metod i środków dydaktycznych, adekwatnych do specjalnych i indywidualnych potrzeb edukacyjnych osób niesłyszących oraz słabosłyszących (por. Bartoszek, Sak, 2014, s. 108).

### **3. Projekt: *Innowacyjne metody nauczania oparte na metodzie rozwiązywania problemów WebQuest – założenia realizacyjne***

Przedstawione w artykule badania zostały przeprowadzone w ramach projektu pn. *Innowacyjne metody nauczania oparte na metodzie rozwiązywania problemów WebQuest*. W założeniu opisywany projekt ma wspierać edukację zawodową osób niesłyszących w Polsce. Działania w jego ramach zaczęły się w marcu 2020 roku i mają być kontynuowane do lutego 2022 roku. Projekt jest finansowany z Iceland Liechtenstein Norway Grands Komponent III – Program Edukacja i realizowany jest w priorytetowym obszarze, którego celem jest rozwijanie edukacji sprzyjającej włączeniu społecznemu. W jego ramach założono opracowanie i przetestowanie 60 narzędzi edukacyjnych opartych na metodzie WebQuest, dedykowanych niesłyszącej młodzieży. Finalnie w ramach przedsięwzięcia opracowano 120 tematów wstępnych wersji WebQuestów, które zostały przygotowane w zgodności z podstawą programową przedmiotów obowiązujących w szkolnictwie zawodowym. Połowa z nich została przyjęta do testowania w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczego dla Niesłyszących im. Janusza Korczaka w Krakowie. Wyboru tematyki WQ poddanych testowaniu dokonano w konsultacji ze szkołą, tak aby odpowiadały one treściom kształcenia realizowanym w placówce. Testowanie pozwoliło na dopracowanie przygotowanych materiałów oraz zweryfikowanie ich przydatność do pracy z niesłyszącymi. Testowanie opracowanych narzędzi w środowisku szkolnym było również okazją do zrealizowania badań pozwalających na naukowe wnioskowanie na temat wykorzystania metody WQ w edukacji zawodowej osób z zaburzeniami słuchu. Zrealizowane badania, za które odpowiadali autorzy artykułu, stały się podstawą opracowania raportu badawczego i w jego oparciu przygotowania niniejszej publikacji.

### **4. Metodologia badań własnych**

Przeprowadzone w ramach projektu testowanie opracowanych WebQuest i badania temu towarzyszące realizowały dwa główne cele strategiczne. Pierwszy związany był z założeniami projektu i koncentrował się na zebraniu informacji zwrotnych, pozwalających na doskonalenie, w tym właściwą modyfikację opracowanych materiałów. Drugi odnosił się do oceny przydatności WebQuestów w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu i właśnie on został przyjęty jako cel główny niniejszej publikacji. Przeprowadzone badania pozwoliły także zrealizować cele szczegółowe, do których zaliczono:

- zbadanie, czy i w jakim zakresie testowana metoda wspiera rozwój kompetencji poznawczych oraz społecznych w gronie uczniów z zaburzeniami słuchu;
- poznanie opinii uczniów i nauczycieli na temat pracy w oparciu o testowane WebQuesty;
- zdiagnozowanie ograniczeń i trudności występujących w pracy w oparciu o testowaną metodę w gronie niesłyszących uczniów.

W ramach przyjętego celu głównego sformułowano hipotezę badawczą, która przyjęła brzmienie: *Metoda WebQuesty wspiera rozwój kompetencji uczniów i jest przydatna w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu*.

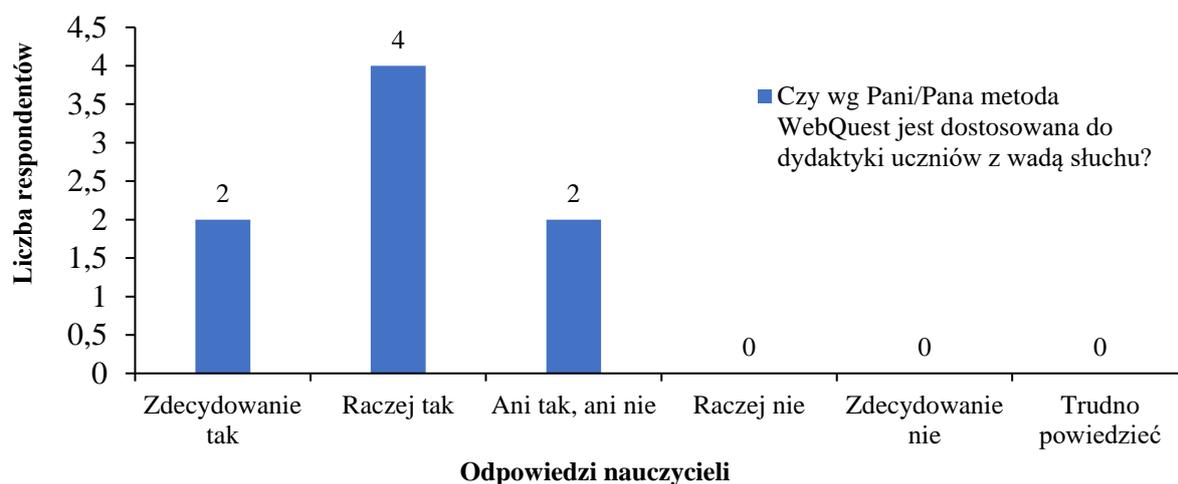
Aby zrealizować cel główny i cele szczegółowe oraz zweryfikować postawioną hipotezę, kierując się zasadą triangulacji metodologicznej i triangulacji danych, dokonano wyboru metod oraz technik badawczych, a także opracowano narzędzia badawcze. Wybraną główną metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, w ramach którego przeprowadzono badania ankietowe wśród uczniów i nauczycieli po zrealizowanym testowaniu. Metodą wspierającą była obserwacja, zgodnie z którą nauczyciele wypełniali dla każdego biorącego w zajęciach ucznia stosowny arkusz parametryzujący ich zachowanie podczas pracy na konkretnym temacie testowanego WebQuestu.

Za proces testowania WQ odpowiedzialnych było 8 nauczycieli, którzy w ramach nauczanych przedmiotów przeprowadzili lekcje w oparciu o opracowane narzędzia dydaktyczne. Wszyscy nauczyciele legitymizowali się odpowiednim, dłuższym niż 5-letnie, doświadczeniem zawodowym w pracy z uczniami z zaburzeniami słuchu. W ramach badań własnych zebrano ankiety od 82 testujących WebQuesty uczniów. Połowa z nich kształciła się w Technikum Specjalnym dla Niesłyszących nr 27 w Kraskowie, a pozostali uczęszczali do Szkoły Policealnej Specjalnej nr 20 w Krakowie. Populacja uczniów objętych testowaniem i badaniami była zróżnicowana pod kątem stopnia uszkodzenia słuchu. Wśród nich było 14 osób, które określiły się jako słyszące, 38 osób wskazało, że są słabosłyszące, pozostałych 30 uczniów zaklasyfikowało się jako niesłyszący. W badanej zbiorowości 44 osoby używały aparatu słuchowego, 13 osób posiadało implant ślimakowy, a pozostałe nie używały wsparcia technicznego w celu recepcji informacji drogą słuchową.

### 5. Ocena przydatności metody WQ w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu w świetle zrealizowanych badań

Oceny przydatności metody WQ w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu dokonano na podstawie baterii pytań zawartych w ankietach i arkuszu obserwacji. Miały one charakter bezpośredni oraz pośredni i były zróżnicowane pod względem otwartości możliwej do udzielenia odpowiedzi.

Testujący metodę nauczyciele byli zapytani wprost o skuteczność (przydatność) metody WQ w pracy z niesłyszącymi uczniami – 5 z nich uznało, że metoda WQ jest przydatna, a 3, że jest raczej przydatna w diagnozowanych okolicznościach. Badani mogli także ocenić, w jakim stopniu metoda WQ jest przystosowana do specjalnych potrzeb edukacyjnych osób z zaburzeniami słuchu – połowa badanych uznała, że testowana metoda jest raczej dostosowana do dydaktyki uczniów z wadą słuchu, a 2 osoby były pewne jej adekwatności. Graficzny rozkład odpowiedzi nauczycieli na tak postawione pytanie przedstawiony jest na wykresie 1.



Wykres 1. Dostosowanie metody WebQuest do pracy z niesłyszącymi uczniami w opinii badanych nauczycieli (N=8).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

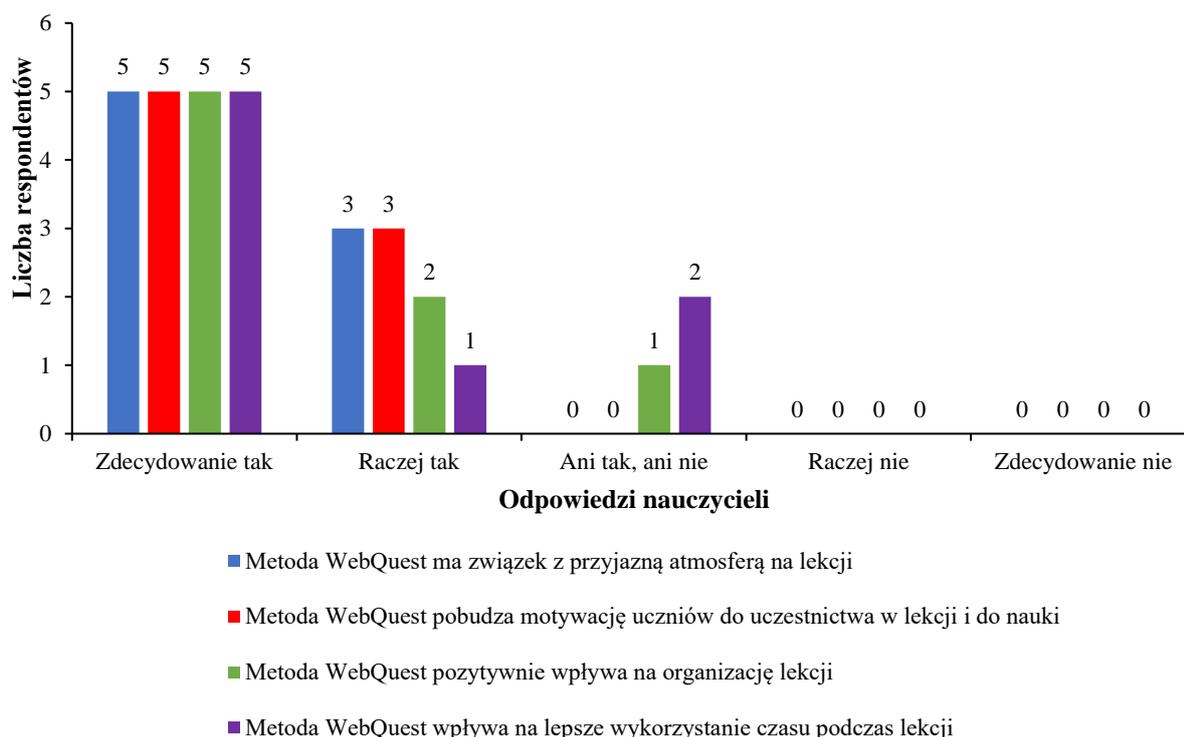
Jedynie 2 nauczycieli nie było przekonanych, czy diagnozowana metoda jest dostosowana do specyfiki pracy z niesłyszącymi uczniami. Ich wątpliwości mogły wynikać z trudności i problemów, jakie wystąpiły w trakcie procesu testowania. Aby właściwie zinterpretować wyżej przytoczony rozkład odpowiedzi, należy odwołać się do opinii nauczycieli zebranych w ramach pytań otwartych. Jeden odpowiedzialny za testowanie WebQuestów nauczycieli zauważył, że: „Metoda wspomaga intensywną analizę, syntezę informacji wyszukanych w Internecie daje wiele satysfakcji uczniowi, który odnosi wrażenie samodzielnego lub grupowego rozwiązania dylematu sytuacyjnego. Metoda zdecydowanie przygotowuje do wykonywania pracy zdalnej w przyszłości”. Opinia ta nie była odosobniona, nauczyciele często zwracali uwagę na pozytywny wpływ metody WQ na satysfakcję i samoocenę uczniów oraz wspieranie rozwoju ich kompetencji społecznych, a także kształtowanie umiejętności pracy w zespole. Potwierdzają to słowa innego nauczyciela, który stwierdził, że: „Uczeń ma możliwość pracy w zespole, musi wykazać się samodzielnością, metoda zmusza ucznia do analizowania tekstów, wyszukiwania najważniejszych informacji”. Kształtowanie samodzielności oraz umiejętności poszukiwania i selekcjonowania informacji było często dostrzeganą zaletą omawianej metody. 3 nauczycieli w swoich wypowiedziach podkreślało także związek metody z rozwijaniem umiejętności wykorzystywania zdobytych informacji w praktyce. Jeden z respondentów zauważył, że: „Praca w grupach przynosi pozytywne efekty. Kształtuje umiejętność współpracy, motywuje uczniów słabszych, uczy właściwego komunikowania się, pozwala na wymianę informacji i samodzielne poszukiwanie rozwiązań danego problemu. Pozwala na lepsze zapamiętanie i utrwalenie materiału. Rozwija kreatywność i sprzyja twórczości ucznia oraz odpowiedzialności za powierzone mu zadania”.

Testujący metodę nauczyciele, oprócz licznych uwag, świadczących o przydatności metody WQ, wskazali także na jej ograniczenia w edukacji osób z zaburzeniami słuchu. Jeden z nauczycieli zauważył, że: „Prezentowane treści muszą być dostosowane do możliwości poznawczych ucznia tak, aby były w pełni przez niego zrozumiałe. W przypadku uczniów, u których występują sprzężenia niepełnosprawność, np. dysfunkcja słuchu połączona z niepełnosprawnością intelektualną (...), pojawiają się zaburzenia komunikacyjne, przez co utrudniona jest wymiana informacji pomiędzy uczestnikami grupy”. Również inni nauczyciele zwrócili uwagę na mogące wystąpić trudności komunikacyjne podczas pracy metodą WQ, w tym zrozumienie treści i poleceń kierowanych do uczniów. Inny respondent wskazał na, w jego opinii najważniejsze, ograniczenia testowanej metody, do których zaliczył: „Trudności we współpracy w zespole w przypadku osób z dodatkowymi zaburzeniami m.in. z uwagi na ograniczone zasoby materiałów, treściowo odpowiadających poziomowi rozumienia niepełnosprawnych uczniów. Innym problemem jest zasób źródeł, z których mogą korzystać uczniowie. Bardzo wiele filmów edukacyjnych, stanowiących cenny materiał, jest niedostępnych uczniom niesłyszącym ze względu na brak transkrypcji lub tłumaczenia”. Inny nauczyciel również zwrócił uwagę na niedostępność pewnych zasobów internetowych dla niesłyszącej młodzieży: „Dużym ograniczeniem dla ucznia niesłyszącego są trudne teksty, słownictwo na stronach www. Uczeń ma problem ze zrozumieniem i analizą opisywanych na niej zagadnień. Problemem jest też synteza treści, dlatego uczeń powinien cały czas pracować razem z nauczycielem”. W opinii innego nauczyciela problemem może być niewystarczająca motywacja części uczniów do działania, która może wynikać z ich niepełnosprawności. Część obserwowanych przez nauczyciela uczniów wykazywało się brakiem wiary we własne możliwości i nieufnie podchodziło do nowych zadań. Respondent zauważył, że: „Sukces zależy przede wszystkim od motywacji ucznia i chęci do współpracy. Dobrze skonstruowany WebQuest przy dobrej motywacji ucznia i zaangażowanej pracy daje gwarancję sukcesu w rozwiązywaniu postawionego problemu. W pracy testowaną metodą jest duża rola nauczyciela – koordynatora, który w każdej chwili

może wyjaśnić niezrozumiałe słowa i wzmocnić motywację, nie dopuszczając do przerwania pracy z powodu różnorodnych przeszkód, np. niezrozumienia tekstu źródłowego”. Oprócz wyżej przytoczonych ograniczeń metody WQ w pracy z uczniami, nauczyciele wskazywali także na:

- „mały zasób słów, którym dysponowała testująca metodę młodzież”;
- „pojawiające się trudności z obsługą komputera”;
- „problemy z integracją grupy, zespołu klasowego”;
- „problemy z samodzielnością uczniów”;
- „konieczne dostosowanie tempa pracy do indywidualnych możliwości uczniów”;
- „trudności w przełożeniu wiedzy teoretycznej na praktyczne rozwiązania danego problemu”.

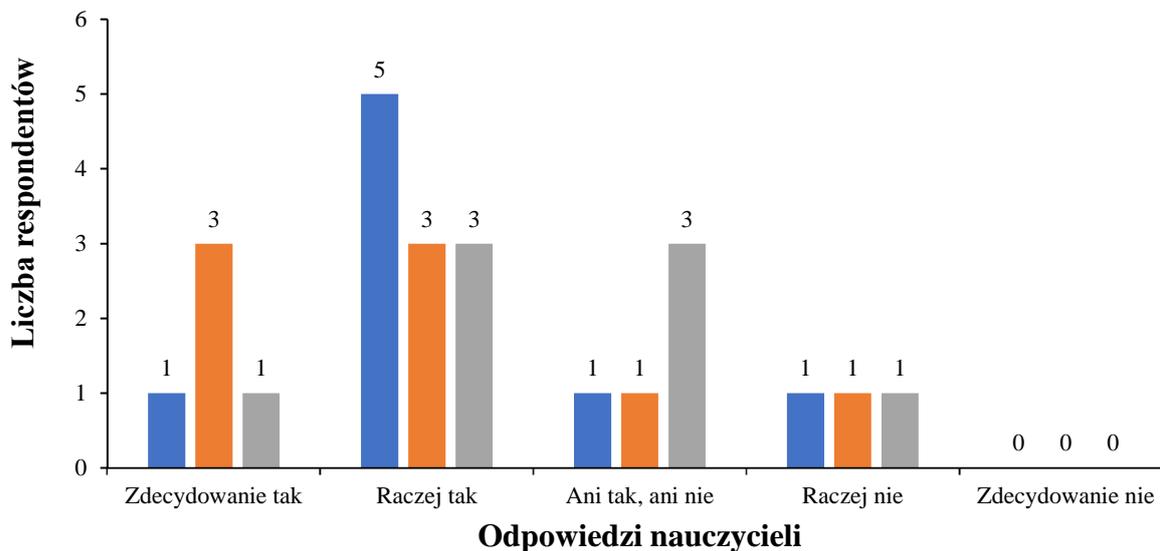
Aby określić przydatność WebQuestów w dydaktyce osób z wadami słuchu, zbadano, jak przebiegała praca w oparciu o testowane narzędzia edukacyjne. 5 nauczycieli uznało, że uczniowie chętnie pracowali w oparciu o metodę WQ, 3 zauważyło, że motywacja ta była zależna od poruszanej tematyki. Osoby prowadzące lekcje zwróciły również uwagę, że praca testowaną metodą wpływa pozytywnie na atmosferę na lekcji, 5 z nich było o tym zdecydowanie przekonanych, pozostali 3 uznali to za prawdopodobne. Większość nauczycieli zauważyła też pozytywne przełożenie WQ na motywację uczniów do uczestnictwa w lekcji, dzięki metodzie właściwą jej organizację oraz lepsze wykorzystanie czasu podczas jej trwania (zob. wykres 2).



Wykres 2. Wpływ testowanej metody WQ na organizację lekcji i motywowanie uczniów do pracy w opinii badanych nauczycieli (N=8).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Badani nauczyciele ocenili również przydatność metody WQ w procesie diagnozowania wiedzy oraz umiejętności uczniów. 5 z nich zauważyło, że testowana metoda raczej pozwala na bieżące – w trakcie lekcji – diagnozowanie wiedzy i umiejętności uczniów. Część respondentów była także przekonana o przydatności metody w zakresie określenia wiedzy i umiejętności uczniów po lekcji, w ramach pracy domowej. Badani wykazali się jednak większym sceptycyzmem, porównując WQ do innych tradycyjnych metod w zakresie możliwości diagnozowania kompetencji uczniów (szczegółowy rozkład opinii nauczycieli w tym zakresie zaprezentowany jest na wykresie 3).



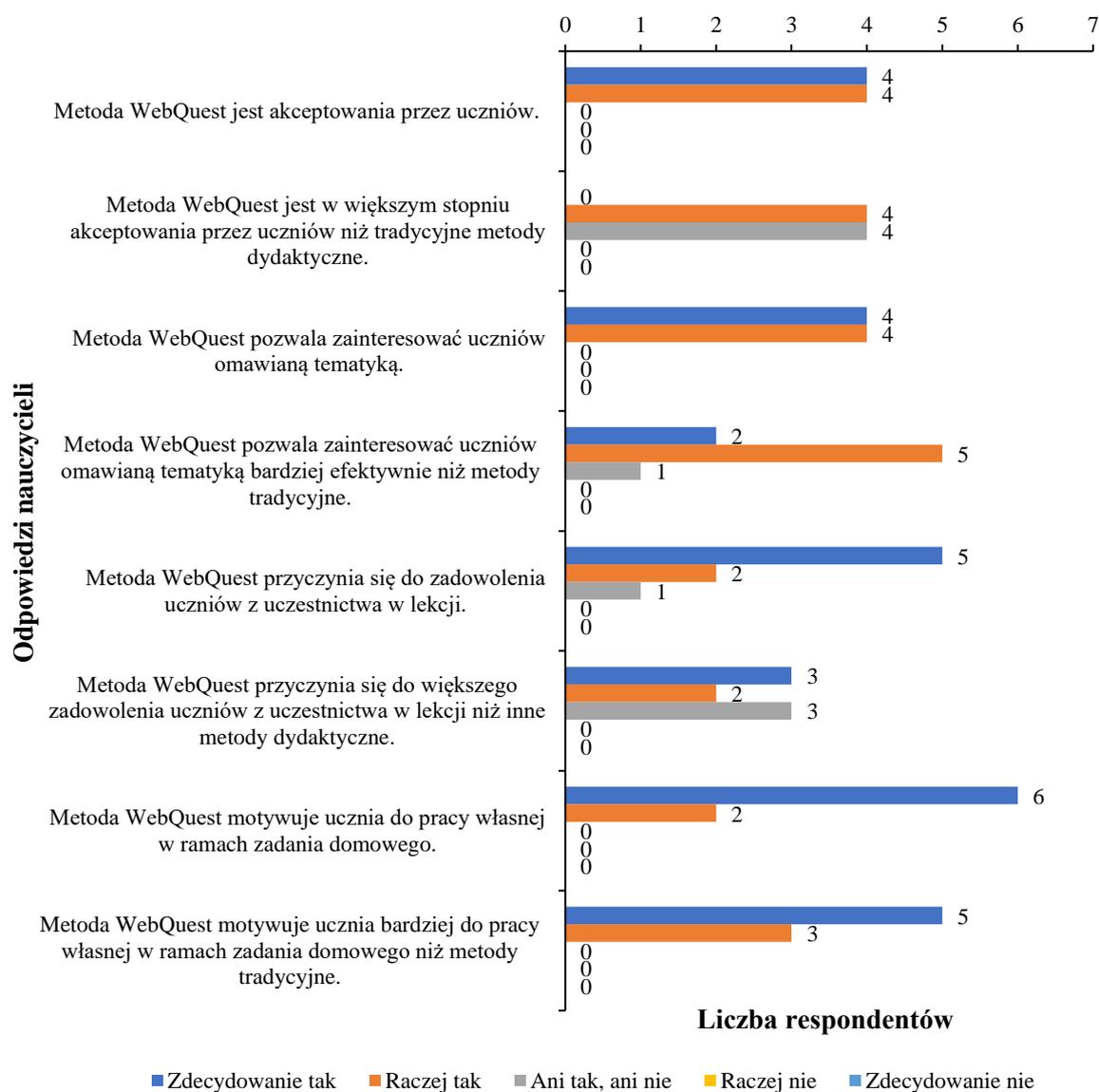
- Metoda WebQuest pozwala nauczycielowi na bieżąco, podczas lekcji diagnozować zakres wiedzy i umiejętności uczniów.
- Metoda WebQuest pozwala nauczycielowi po lekcji diagnozować poziom wiedzy i umiejętności uczniów.
- Metoda WebQuest pozwala nauczycielowi efektywniej niż metody tradycyjne rozpoznać zakres wiedzy i umiejętności uczniów.

Wykres 3. Przydatność metody WQ w zakresie diagnozowania poziom wiedzy i umiejętności uczniów opinii badanych nauczycieli (N=8).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Aby ocenić przydatność metody WQ w edukacji zawodowej osób z zaburzeniami słuchu, zbadano stopień akceptacji badanej metody w gronie uczniów. Jednym z wymiarów tej oceny były opinie nauczycieli. Połowa z nich stwierdziła w badaniu ankietowym, że metoda WQ jest zdecydowanie akceptowana przez uczniów oraz że jest w większym stopniu akceptowana przez uczniów niż tradycyjne metody dydaktyczne. Pozostali nauczyciele uznali, że jest to raczej prawdopodobne. Respondenci zauważyli również, że testowana metoda buduje zainteresowanie uczących się tematyką lekcji (wskazania ankietowanych nauczycieli przedstawione są na wykresie 4). Porównując jednak WQ do innych bardziej tradycyjnych metod pracy dydaktycznej, jedynie 2 nauczycieli było zdecydowanie przekonanych, że testowane narzędzia lepiej kształtują zainteresowanie omawianą tematyką. Większość badanych (5 osób) była jednak zdecydowanie przekonana, że metoda WebQuest przyczynia się do zadowolenia uczniów z uczestnictwa w lekcji. Porównując tę metodę do innych stosowanych w procesie dydaktycznym, nauczyciele byli nieco mniej entuzjastyczni. 3 z nich uznało, że metoda WQ przyczynia się do większego zadowolenia uczniów z lekcji niż inne metody, za raczej prawdziwe uznało to 2 nauczycieli, a 3 nie dostrzegło

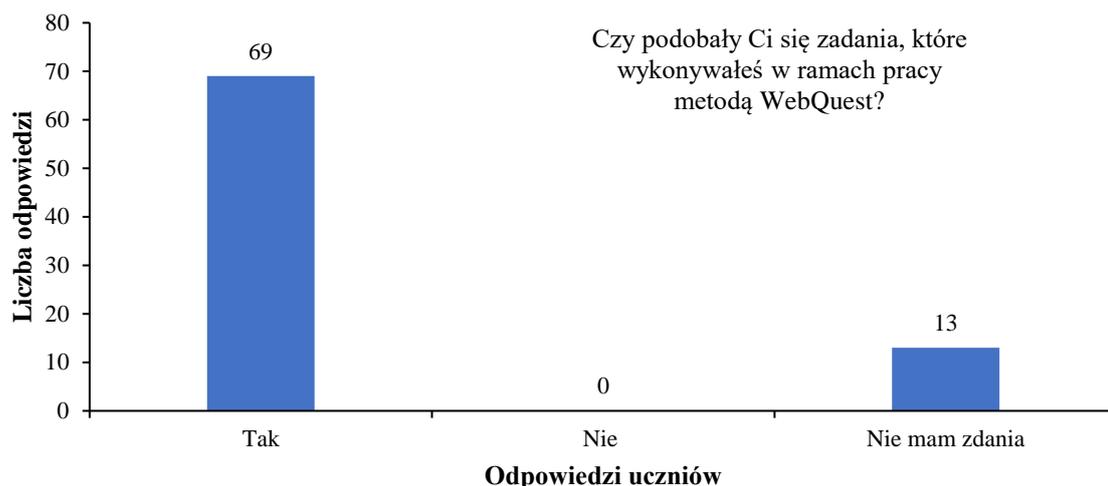
różnicy w tym zakresie pomiędzy porównywanymi metodami. Wartość metody WQ jako motywującej uczniów do pracy własnej w ramach zadania domowego dostrzegli wszyscy nauczyciele, w tym 6 z nich było mocno przeświadczonych o jej zaletach w tym wymiarze. Testowane narzędzia w tym obszarze również zostały pozytywnie ocenione w konfrontacji z metodami tradycyjnymi, co zaprezentowane jest na wykresie 4.



Wykres 4. Ocena stopnia akceptacji metody WebQuest i zadowolenia uczniów z pracy na podczas lekcji w opinii badanych nauczycieli (N=8).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

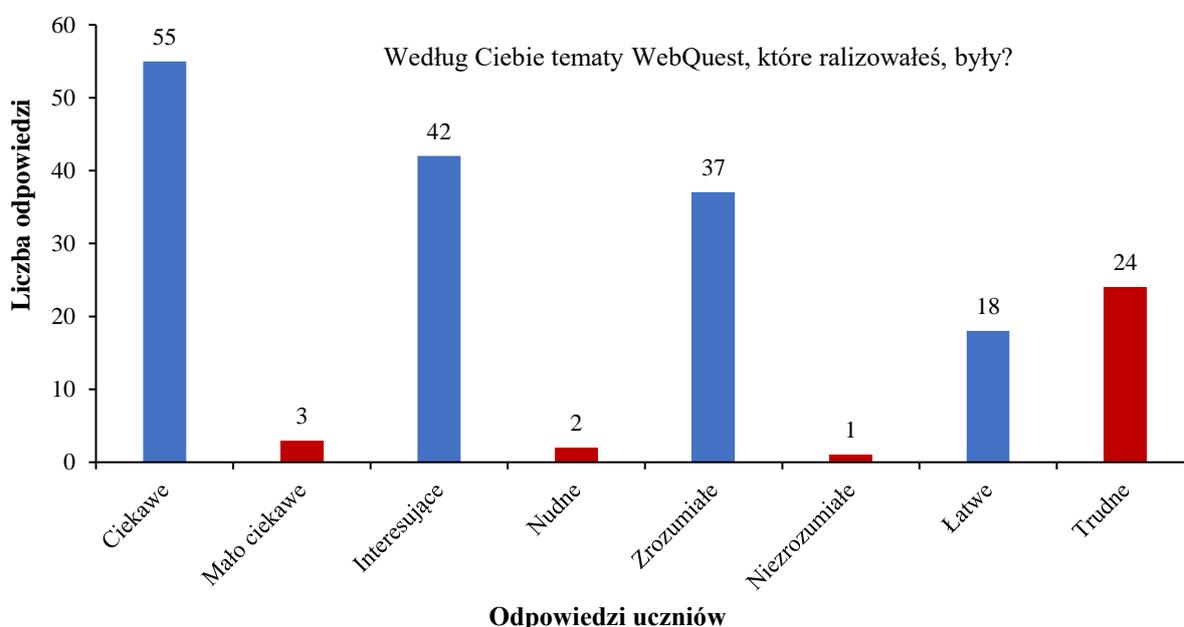
Opinie nauczycieli na temat zadowolenia uczniów z pracy w oparciu o testowaną metodę potwierdzili też sami uczący się. Zebrany w trakcie ankietyzacji materiał wykazał, że większości uczniów podobały się zadania, jakie wykonywali w ramach testowania opracowanych narzędzi dydaktycznych (szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowany jest na wykresie 5).



Wykres 5. Opinia uczniów na temat zadań, które wykonywali w ramach pracy, testując metodę WQ (N=82).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Uczniowie, oceniając tematykę realizowanych metodą WQ lekcji, mogli, ale nie musieli, wyrazić swoją opinię w kilku wymiarach. Najliczniejsze grono, 55, osób zadeklarowało, że tematyka opracowanych WQ była ciekawa, 42 osoby określiły ją jako interesującą, a 37 jako zrozumiałą. Zdanie przeciwne do powyższych sformułowań wyrazili nieliczni uczniowie (szczegółowy rozkład odpowiedzi uczniów zaprezentowany jest na wykresie 6). Część uczących się odniosła się również do stopnia trudności omawianych w ramach testowania tematów – 18 z nich określiło je jako łatwe, zaś 24 osoby wskazały, że były one trudne.



Wykres 6. Ocena tematów lekcji realizowanych metodą WQ w opinii uczniów (N=82).

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Ważnym aspektem zrealizowanych badań były obserwacje uczniów w trakcie pracy metodą WQ. Nauczyciele oceniali ich pracę w kilku wymiarach, tj. zrozumienie tematu, aktywność, komunikacja w zespole, sposób poszukiwania informacji, tempo pracy – czas wykonania zadania. W ramach zrealizowanych badań nauczyciele wypełnili 316 arkuszy obserwacji uczniów pracujących metodą WQ. Aby pełniej zrealizować postawione cele badawcze, policzono średnie arytmetyczne dla poszczególnych ocenianych przez nauczycieli kategorii w skali od 1 do 5 (zestawienie średnich ocen przedstawione jest w tabeli 1).

Tabela 1

*Średnie arytmetyczne ocen pracy uczniów w poszczególnych obszarach, obliczone na podstawie obserwacji niesłyszących uczniów podczas pracy metodą WQ (N=309)*

<b>Problem badawczy</b>	<b>Przedmiot obserwacji – zakres obserwacji</b>	<b>Średnia ocen</b>
Zrozumienie tematu	Właściwe zrozumienie temat	<b>4,16</b>
	Wybór informacji, z którymi uczeń zapoznał się w trakcie pracy nad projektem	4,07
	Dobór treści, które uczeń wykorzystał do opracowanego projektu	4,06
Aktywność ucznia	Samodzielność ucznia	3,97
	Organizacja pracy	4,04
	Umiejętność korzystania z pomocy nauczyciela	3,95
	Kreatywność ucznia	<b>3,75</b>
	Umiejętność rozwiązywania problemu	<b>3,75</b>
	Zarządzanie pracą	3,92
Komunikacja w zespole	Umiejętność wymiany informacji	<b>4,18</b>
	Dzielenie się informacją	<b>4,14</b>
	Jakość (skuteczność) komunikacji	4,00
Poszukiwanie informacji	Umiejętność korzystania z wiadomości w Internecie	<b>4,24</b>
	Wykorzystanie linków podanych przez nauczyciela	<b>4,39</b>
Tempo pracy – czas wykonania zadania	Tempo pracy	<b>3,87</b>
	Korzystanie we właściwym czasie z pomocy nauczyciela	4,01
	Umiejętność korzystania z pomocy innych uczniów z zespołu	<b>3,80</b>
	Zarządzanie czasem	<b>3,85</b>

Zródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Zebrany materiał empirycznym sugeruje różnicowanie kompetencji i umiejętności uczniów testujących opracowane WebQuesty. Najłatwiejsze dla testujących metodę uczniów okazało się poszukiwanie informacji. Z łatwością korzystali z linków podanych przez nauczyciela – średnia dla tej kompetencji uzyskała najwyższą wartość – 4,39. Realizując przydzielone im zadania, swobodnie posługiwali się także zasobami Internetu, właściwie wykorzystując zaczerpnięte z niego informacje. Również współpraca w zespole została pozytywnie oceniona przez nauczycieli, a obserwowani uczniowie wykazali się umiejętnościami wymiany informacji z pozostałymi członkami zespołu. Najslabiej przez nauczycieli w obszarze komunikacji oceniona została jej skuteczność – wartość średnia dla tej kategorii wyniosła 4,0.

Obserwowani uczniowie wykazali się właściwym zrozumieniem tematu (średnia: 4,16), a także adekwatnym wyborem informacji i doбором treści do opracowanego projektu. Wyższą niż 4,0 wartość średniej uzyskały także następujące kompetencje: organizacja pracy (4,04) i korzystanie we właściwym czasie z pomocy nauczyciela (4,01).

Najsłabiej ocenione zostały, gdyż średnia dla tych kategorii wyniosła 3,75: kreatywność uczniów i umiejętność rozwiązywania problemów. Nisko ewaluowane były także kompetencje w zakresie zarządzania czasem i tempa pracy. Samo zarządzanie pracą na tle innych kompetencji można również uznać za sprawiające uczniom problemy.

Ankietowani nauczyciele wyrazili swoje zdanie na temat metody WQ jako narzędzia rozwijania kluczowych kompetencji i umiejętności uczniów, tj.: ukierunkowane szukanie informacji, przetwarzanie informacji, rozwiązywanie problemów, krytyczne i twórcze myślenie, współpraca w zespole, myślenie na poziomie analizy, syntezy i ewaluacji informacji. Wszyscy badani uznali, że metoda WQ zdecydowanie tak lub raczej tak wspiera rozwijanie wymienionych kompetencji. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów zaprezentowany jest w tabeli 2.

Tabela 2

*Ocena przez badanych nauczycieli metody WQ jako narzędzia rozwijania kluczowych kompetencji i umiejętności uczniów (N=8)*

<b>Czy według Pani/Pana metoda WebQuest uczy niesłyszących uczniów:</b>	<b>Zdecydowanie tak</b>	<b>Raczej tak</b>	<b>Ani tak ani nie</b>	<b>Raczej nie</b>	<b>Zdecydowanie nie</b>
ukierunkowanego szukania informacji?	5	3	0	0	0
przetwarzania informacji?	7	1	0	0	0
rozwiązywania problemów?	5	3	0	0	0
krytycznego i twórczego myślenia?	4	4	0	0	0
współpracy w zespole?	6	2	0	0	0
wspomaga procesy myślenia ucznia na poziomie analizy, syntezy i ewaluacji?	6	2	0	0	0

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu pn. *Innowacyjne narzędzia w edukacji zawodowej dla niesłyszących*.

Innym potwierdzeniem przydatności metody w zakresie kształtowania kluczowych kompetencji uczniów jest opinia 7 nauczycieli, którzy uznali, że praca metodą WQ koncentruje wysiłek ucznia na przetwarzaniu informacji, nie zaś na jej wyszukiwaniu w Internecie, a jeden badany nie miał zdania w tym zakresie.

## 6. Dyskusja

Testowanie opracowanych w ramach projektu narzędzi WQ i zrealizowane badania potwierdziły przydatność diagnozowanej metody w edukacji osób niesłyszących. Wykazały zarazem pewne ograniczenia w zakresie stosowania metody WQ w gronie osób z zaburzeniami słuchu. Wynikają one ze zróżnicowania uczniów z wadami słuchu, w tym stopnia jego uszkodzenia, a także występowania w badanych gronie niepełnosprawności sprzężonych.

W ramach badań ustalono, w jakim zakresie testowana metoda wspiera rozwój kompetencji poznawczych i społecznych w gronie uczniów z zaburzeniami słuchu. Wykazano, że metoda WQ rozwija kluczowe kompetencje i umiejętności uczniów z zaburzeniami słuchu, tj.: ukierunkowane szukanie informacji, przetwarzanie informacji, rozwiązywanie problemów, krytyczne i twórcze myślenie, współpracę w zespole, myślenie na poziomie analizy, syntezy i ewaluacji informacji. Zebrany materiał empiryczny pozwolił też na potwierdzenie, że testowane narzędzia umożliwiają realizację celów dydaktycznych, w tym dobrą rekapitulację materiału. Praca w oparciu o testowane WQ wpływa pozytywnie na atmosferę na lekcji i przekłada się na motywację części uczniów do uczestnictwa w lekcji. Dzięki metodzie uzyskano właściwą organizację procesu dydaktycznego i lepsze wykorzystanie czasu.

Innym celem przeprowadzonych badań było poznanie opinii uczniów i nauczycieli na temat pracy w oparciu o testowane WebQuesty. Zebrany materiał pozwala zauważyć, że nauczyciele byli raczej zgodni co do skuteczność (przydatność) metody WQ w pracy z niesłyszącymi uczniami. W ankietach i arkuszach obserwacji wskazywali na liczne zalety testowanej metody. Do jej głównych atrybutów zaliczyli rozwijanie kluczowych kompetencji i umiejętności uczniów, w tym: kształtowanie umiejętności współpracy, pobudzanie kreatywności i twórczości, wzbudzanie ciekawości poznawczej i motywowanie osób uczących się do pracy nad omawianym zagadnieniem. Badania pozwoliły również na stwierdzenie pozytywnego odbioru testowanej metody przez pracujących na jej podstawie uczniów. Wniosek ten koresponduje z badaniami przeprowadzonymi przez M.E. Stetter, R. University i M.T. Hughes, w których zdiagnozowano wpływ metody WQ na doskonalenie umiejętności czytania ze zrozumieniem w gronie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że objęci nimi uczniowie chętnie pracowali metodą WQ w interakcji z komputerem (Stetter, University, Hughes, 2017). Zebrany w ramach badań własnych materiał wykazał także, że większość uczniów dobrze zrozumiała temat i była nim zainteresowana, chętnie podejmowali się oni zadań i różnych funkcji w zespole.

Przeprowadzone badania pozwoliły również na określenie trudności z pracującymi metodą WQ uczniami z zaburzeniami słuchu, do których zaliczyć można: problemy z właściwą syntezą informacji czy ze zrozumieniem poleceń, utrudnienia komunikacyjne w zespole, niską samoocenę części uczniów, różne możliwości uczących się w zakresie tempa pracy. Zebrane opinie wśród nauczycieli pozwalają na stwierdzenie, że skuteczne wykorzystanie metody WQ w edukacji osób niesłyszących jest zależne od możliwości poznawczych uczniów.

Osoby, które nie mają dodatkowych niepełnosprawności poza wadą słuchu, całkiem dobrze radzą sobie z pracą w oparciu o testowane narzędzia. Uczniowie mający niepełnosprawności sprzężone potrzebują pomocy nauczyciela, aby wykonać powierzone im zadania. Wniosek ten i zrealizowane badania przekonują, że pracujący tą metodą nauczyciele osób z zaburzeniami słuchu powinni wykazywać się dużą elastycznością i adaptować przygotowane materiały do możliwości poznawczych oraz komunikacyjnych uczniów, regulując m.in.: czas przewidziany na wykonanie zadania, zakres zadań stawiany przed uczniami oraz wsparcie uczniów podczas pracy w oparciu o testowaną metodę.

## Podsumowanie

W opinii autorów artykułu materiał empiryczny pozwala na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy badawczej, która zakładała, że *Metoda WebQuesty wspiera rozwój kompetencji uczniów i jest przydatna w kształceniu zawodowym osób z zaburzeniami słuchu*. Zrealizowane badania umożliwiają również wskazanie najważniejszych atutów i słabości w implementowaniu metody WQ w pracy z uczniami mającymi zaburzenia słuchu. Najważniejszymi walorami diagnozowanej metody w pracy z niesłyszącą i słabosłyszącą młodzieżą są:

- jej pozytywny odbiór przez większość uczących się i nauczycieli;
- ustrukturyzowane i ukierunkowane pobudzanie aktywności oraz ciekawości edukacyjnej uczniów, zmierzające do osiągania zakładanych celów dydaktycznych (zob. także Skylar, Higgins, Boone, 2007, s. 27);
- jej korzystny wpływ na rozwinięcie kluczowych kompetencji i umiejętności uczniów z zaburzeniami słuchu;
- jej uniwersalność rozumienia przez możliwość wykorzystania diagnozowanej metody przy wprowadzeniu nowych treści lub rekapitulacji poznanego już materiału;

- jej pozytywny wpływ na motywację uczniów i atmosferę na lekcji oraz organizację i właściwe wykorzystanie czasu podczas zajęć;
- możliwość jej wykorzystania przy różnorodnej tematyce lekcji;
- bazowanie na informacjach pisanych, preferowanych przez uczniów z zaburzeniami słuchu;
- bazowanie na zasobach Internetu, który jest środowiskiem lubianym przez młodzież;
- duża dostępność urządzeń mobilnych i komputerów oraz powszechne wyposażenie klas szkolnych w sprzęt komputerowy.

Do słabości i ograniczeń stosowania metody WQ w pracy z niesłyszącą młodzieżą zaliczyć można z kolei:

- mniejszą jej skuteczność w gronie uczniów z niepełnosprawnościami sprzężonymi;
- trudności części uczniów w zakresie komunikacji i pracy zespołowej;
- konieczność elastycznego, zindywidualizowanego jej stosowania przez nauczyciela, właściwego opracowania, przygotowania i wyjaśnienia przebiegu WQ oraz źródeł internetowych, po które mogą sięgać uczniowie;
- zbyt skomplikowany język wielu stron internetowych, nieprzystosowany do aparatu pojęciowego osób niesłyszących;
- potrzebę elastyczności co do czasu i zakresu prac, jakie mają wykonać poszczególni uczniowie i zespoły robocze;
- konieczność ciągłego nadzorowania pracy uczniów i ich motywacyjnego wspierania;
- potrzebę tłumaczenia i wyjaśniania napotkanych przez uczniów w Internecie pojęć oraz zagadnień.

Przedstawione w artykule badania zostały zrealizowane w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczego dla Niesłyszących im. Janusza Korczaka w Krakowie, istnieje więc potrzeba ich rozszerzenia na inne placówki i typy szkół oraz na różne poziomy edukacji dzieci i młodzieży z zaburzeniami słuchu. Celem dalszych badań w zakresie skuteczności metody WQ w gronie uczniów posiadających specjalne potrzeby edukacyjne powinno być jej przetestowanie m.in. w szkołach integracyjnych i w modelu edukacji włączającej (o formach kształcenia uczniów głuchych i słabosłyszących w Polsce zobacz: Malik, 2018), tak aby poznać jej skuteczność w społecznościach inkluzyjnych, w których codziennością jest intensywna współpraca słyszących uczniów z ich słabosłyszącymi lub niesłyszącymi koleżankami i kolegami. Aby jednak metoda WQ była powszechnie stosowana w edukacji uczniów z zaburzeniami słuchu, potrzebne jest nie tylko jej testowanie, ale przede wszystkim upowszechnienie. Powinno się ono rozpocząć od dyfuzji tej innowacji pomiędzy różnymi typami szkół, przy wykorzystaniu wiedzy testujących metodę nauczycieli, badaczy, agentów zmiany oraz liderów opinii<sup>1</sup>.

### Bibliografia

- Bartoszek, Ż., Sak, M. (2014). Środki dydaktyczne w nauczaniu niesłyszących. W: M. Sak (red.), *Edukacja głuchych* (s. 108-116). Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Çığrık, E., Ergül, R. (2010). The investment effect of using WebQuest on logical thinking ability in science education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2, 4918-4922.
- Czajkowska-Kisil, M., Galewski, G., (2020). Problemy edukacji dzieci i młodzieży niesłyszących (w tym Głuchych) w Polsce. Krótki przegląd. W: *Osoby głuche w Polsce 2020. Wyzwania i rekomendacje* (s. 49-54). Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.

<sup>1</sup> Szerzej od dyfuzji innowacji w: *Innowacje. Perspektywa społeczno-kulturowa*, M. Zdun, 2016, Lublin: Wydawnictwo KUL.

- Dodge, B. (1997). Some Thoughts About WebQuests. Pobrane z: [https://webquest.org/sdsu/about\\_webquests.html](https://webquest.org/sdsu/about_webquests.html).
- GUS, baza danych lokalnych. Pobrane z: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>.
- Krakowiak, K. (2016). Propozycje zmian systemowych w zakresie kształcenia dzieci i młodzieży ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi spowodowanymi przez uszkodzenia słuchu (niesłyszących, słabosłyszących, niedosłyszących). *Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo*, 2(32), 49-66.
- Malik, N. (2018). Formy kształcenia uczniów głuchych i słabosłyszących w Polsce – wady i zalety modelu edukacji specjalnej, integracyjnej i włączającej. *Zeszyty Naukowe Pedagogiki Specjalnej*, 11, 18-32.
- Sak, M. (2011). W poszukiwaniu optymalnego modelu edukacji osób głuchych i słabosłyszących w Polsce. W: E. Twardowska, M. Kowalska (red.), *Edukacja niesłyszących. Publikacja konferencyjna* (s. 71-75). Łódź: Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki.
- Sak, M. (red.). (2014). (*Edukacja głuchych*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Skyler, A.A., Higgins, K., Boone, R. (2007). Strategies for Adapting WebQuests for Students With Learning Disabilities. W: *Intervention in School & Clinic*, 43(1), 20-28.
- Stetter, M.E., University, R., Hughes, M.T. (2017). Using WebQuests to Promote Reading Comprehension for Students with Learning Disabilities. *International Journal of Special Education*, 32(3), 608-617.
- Subramaniam, K. (2012). How WebQuests Can Enhance Science Learning Principles in the Classroom. *The Clearing House*, 85(6), 237-242.
- Syzko, A., Sushchynska, T., Anastasova, N., Donchenko, O., Dubovenko, A. (2020). WebQuest Technologies: Developing Communicative Sphere of Preschool Children with Down Syndrome. *Journal of History Culture and Art Research*, 9(3), 55-71.
- Uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi według województw w roku szkolnym 2018/2019 wg SIO stan na 30.09.2018 r. (2018). Pobrane z: [https://cie.gov.pl/content/uploads/2020/09/Specialne\\_potrzeby\\_educacyjne\\_IX2018.xlsx](https://cie.gov.pl/content/uploads/2020/09/Specialne_potrzeby_educacyjne_IX2018.xlsx).
- Wójcik, M. (2010). Osoby niesłyszące w systemie edukacji. *Niepełnosprawność*, 4, 42-54.
- Zdun, M. (2016). *Innowacje. Perspektywa społeczno-kulturowa*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

**Jolanta JUZA, Bartłomiej DĄBROWSKI**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

## **INWESTOR EUROPEJSKIEGO RYNKU FINANSOWEGO PODCZAS PANDEMII COVID-19**

### **Streszczenie**

Analizując motywy inwestowania na europejskim rynku finansowym, wskazać należy na powody, którymi kierują się inwestorzy. Podstawowym celem inwestowania jest osiągnięcie konkretnej korzyści, wyraźnie mierzalnej. Przedstawiony artykuł prezentuje istotę europejskiego rynku finansowego z jego funkcjami, a następnie wskazuje na jego formy organizacyjne. Omówione w nim zostały instrumenty finansowe (papiery wartościowe), które występują na europejskim rynku finansowym. Zdefiniowano inwestorów funkcjonujących na europejskim rynku finansowym i dokonano oceny profilu oraz odczuć inwestora w czasie pandemii COVID-19. Na potrzeby artykułu, dla realizacji jego tematu, przeprowadzona została ankieta, skierowana do polskich inwestorów, inwestujących na europejskim rynku finansowym. W ankiecie zostały inwestorom zadane pytania, mające na celu zweryfikowanie zmian w ich strategii inwestowania w związku z pandemią COVID-19.

**Słowa kluczowe:** europejski rynek finansowy, inwestor, inwestowanie, papiery wartościowe.

### **EUROPEAN FINANCIAL MARKET INVESTOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

#### **Summary**

Analyzing the motives for investing in the European financial market, the reasons that guide investors should be indicated. The primary purpose of investing is to achieve a profit that is clearly measurable. This article contains the essence of the European financial market, alongside with its functions, and then pointed to its organizational forms. It shows the financial instruments (securities) that are present on the European financial market. Investors operating in the European financial market were defined with the profile and perceptions of the investor during the COVID-19 pandemic were assessed. For the purposes of the article, a survey were released that was addressed to Polish investors investing in the European financial market. In the survey, investors were asked to verify the changes in their investment strategy caused by the COVID-19 pandemic.

**Key words:** European financial market, investor, investor, securities.

#### **Wprowadzenie**

Rynek finansowy rozumiany jest jako miejsce gromadzenia i pozyskiwania kapitału. Dla emitenta oznacza pozyskanie niezbędnych zasobów pieniężnych do rozpoczęcia inwestycji, a dla inwestora uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu z udzielonego kapitału. Europejski rynek finansowy datowany jest od 1958 roku. Podlegał on procesom transformacji z głównymi zmianami po wprowadzeniu waluty euro. Pełni określone funkcje, podkreślające jego wiarygodność. Europejski rynek finansowy wpływa na krajowe systemy gospodarcze, pozwala przedsiębiorcom na pozyskiwanie kapitału, a poprzez emisję papierów wartościowych wspiera transformacje państw i wspomaga ich rozwój.

Instrumentami europejskiego rynku finansowego są omawiane w artykule: akcje, certyfikaty inwestycyjne, kontrakty terminowe, opcje, obligacje oraz listy zastawne. Inwestorami są wszyscy uczestnicy europejskiego rynku finansowego, biorący udział w transakcjach kupna i sprzedaży instrumentów finansowych. Wśród inwestorów wyróżnia się gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa niefinansowe, władze publiczne, instytucje finansowe, jak również inwestorów zagranicznych.

Celem artykułu jest przedstawienie profilu i preferencji polskiego inwestora na europejskim rynku finansowym. Na jego potrzeby przeprowadzona została ankieta skierowana do polskich inwestorów „grających” na europejskim rynku finansowym. Zostały w niej postawione pytania, mające na celu zweryfikowanie odczuć i zachowań inwestorów wywołanych pandemią COVID-19, a dotyczyły one ewentualnych zmian w strategii inwestowania.

## 1. Istota i funkcje europejskiego rynku finansowego

Europejski rynek finansowy rozumiany jest jako miejsce, tudzież miejsca, które pozwalają na gromadzenie i pozyskiwanie kapitału (Haan, Oosterlo, Schoenmaker, 2015, s. 14). Umożliwiają one także przeprowadzanie transakcji na instrumentach finansowych i pochodnych. Istotą rynku finansowego jest ułatwienie pozyskania niezbędnych zasobów pieniężnych do rozpoczęcia inwestycji długoterminowej przez emitenta, a dla inwestora uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu z udzielonego kapitału (Dębski, 2021, s. 95).

Początki europejskiego rynku finansowego sięgają 1958 roku (Bilski, Janicka, Miziołek, 2016, s. 59). Podlegał on procesom transformacji, lecz główne zmiany rozpoczęły się po wprowadzeniu waluty euro, przebiegały w sferze wewnętrznej i zewnętrznej. W nawiązaniu do zmian wewnętrznych został zwiększony stopień integracji rynku finansowego, wskutek czego nastąpiło zwiększenie zależności między rynkami narodowymi państw Unii Europejskiej z równoczesną próbą stworzenia jednego wspólnego rynku. Uwzględniając zaś poziom zewnętrzny, wskazany rynek finansowy stał się częścią rozwiniętych rynków globalnych. Powyższe sprowadzały się do wzrostu współzależności pomiędzy rynkami i zwiększenie ryzyka, rozumianego jako „efekt domina”. Następstwem przyjęcia waluty euro była wspólna polityka pieniężna i wspólny rynek europejski (Knepka, 2017, s. 46).

Polityka pieniężna na europejskim rynku finansowym realizowana jest przez Europejski Bank Centralny (EBC). Jest on centralnym bankiem strefy euro na europejskim rynku finansowym, odpowiedzialnym za nadzorowanie podaży pieniądza z wykorzystaniem stosownych regulacji. I tak przykładowo, podczas kryzysu w latach 2007-2009 EBC, dzięki swojej polityce pieniężnej minimalizował on skutki kryzysu, a także pomagał przy restrukturyzacji instytucji finansowych (Ibidem). Dzięki tym zabiegom nastąpiło także kształtowanie się kursu walutowego, które stymuluje równowagę płatniczą i handlową (Ibidem).

Europejski rynek finansowy pełni określone funkcje, definiujące jego wiarygodność, do których należą (Czekaj, 2017, s. 27): przejrzystość, rzetelność, efektywność, płynność i integralność.

Funkcja przejrzystości odnosi się do przetwarzania transakcji i informacji zwrotnej na temat zawartych już transakcji. Informacja ta odzwierciedla cenę, po jakiej została zawarta wymiana danego papieru wartościowego oraz liczbę ich pozycji. Przejrzystość rynku odzwierciedla także zasady nabywania pakietów akcji i sposoby informowania o ich zakupie. Co więcej, przejrzystość określa także zasady przejmowania spółek publicznych czy też wyprowadzania spółek z obrotu publicznego. W celu uznania rynku za przejrzysty nie można pominąć informacji na temat sytuacji ekonomicznej aktualnych emitentów, których papiery wartościowe są notowane na rynku. Brak lub nierzetelność informacji, nieefektywny nadzór nad treściami, nieterminowość przekazywanych raportów oraz nierówne traktowanie inwestorów przez emitentów stanowią doskonałą podstawę do określenia rynku jako nieprzejrzystego i nieefektywnego.

Funkcja rzetelności rozumiana jest jako istnienie ustalonych trybów oraz sposobów przekazywania informacji pochodzących od emitenta do publicznej wiadomości. Poszczególne rynki finansowe państw Unii Europejskiej nakładają sankcje za umyślne zamieszczenie w prospekcie emisyjnym lub przekazywanych raportach informacji nieprawdziwych bądź za niezamieszczenie ważnych cenotwórczych informacji. Kary te odnoszą się do osób odpowiedzialnych za umieszczenia tych informacji w prospekcie emisyjnym.

Funkcja efektywności jest podzielona na efektywność organizacyjną i informacyjną. Efektywność organizacyjna odnosi się do sposobu działania zbudowanej struktury rynkowej, składającej się z wielu instytucji, które muszą sprawnie obsługiwać emitentów i inwestorów. Ocenę tę wystawia się na podstawie działania instytucji znajdujących się na rynku finansowym, m.in.: giełd, depozytów, izb rozliczeń, domów maklerskich. Wyrażana jest ona w ilości błędów popełnianych przez domy maklerskie, sprawność prowadzonych kontroli i liczbę możliwych transakcji dokonanych oraz rozliczonych w jednostce czasu. Efektywność informacyjna bazuje na zapewnieniu odpowiedniej ilości informacji niezbędnych do podjęcia decyzji inwestycyjnych (należą do nich m.in. sprawozdanie roczne, ewentualne zmiany składu zarządu lub bezpieczeństwo informatyczne podmiotu). Efektywny rynek finansowy to taki, który w jak najlepszy sposób zabezpieczyłby potrzeby informacyjne inwestorów odnośnie do wyceny danych papierów oraz zwiększenia kosztów funkcjonowania emitentów na tym rynku.

Płynność rynku finansowego odzwierciedla wielkość podaży oraz popytu na papiery wartościowe. Popyt na nie w adekwatnie dużej wysokości i występująca odpowiednio wysoka ich podaż pozwalają inwestorom na szybkie realizowanie transakcji. Im rynek posiada większą płynność, tym więcej inwestorów jest zainteresowanych zakupem notowanych papierów wartościowych, co stwarza doskonale podstawy inwestycyjne. Wyznacznikiem płynności rynku finansowego jest liczba papierów wartościowych w swobodnym obrocie, co oznacza, że mogą być one przedmiotem transakcji. Kolejnym wyznacznikiem jest wielkość obrotu danego papieru wartościowego do wartości rynku. Im ten wskaźnik jest wyższy, tym rynek jest bardziej płynny.

Integralność rynku finansowego to jasno określone relacje między instytucjami oferującymi dane papiery wartościowe, a także współpraca i regulacje, którymi te instytucje są powiązane. Powyższe mogą prowadzić do tego, że dany rynek finansowy będzie zintegrowany, co przełoży się na jego efektywność, rzetelność i płynność.

## 2. Struktura organizacyjna europejskiego rynku finansowego

Europejski rynek finansowy posiada wpływ na krajowe systemy gospodarcze, pozwala na pozyskanie kapitału zarówno przez przedsiębiorców, jak też państwa członkowskie. Przy pomocy emisji papierów wartościowych nie tylko wspiera transformacje państw, lecz również wspomaga ich rozwój. Europejski rynek finansowy nie cechuje się jednorodnością, co prowadzi do jego podziału na szereg różnych segmentów definiowanych przez różne kryteria, które oznaczają jego formę organizacyjną. Struktura rynku finansowego według kryteriów i form organizacji przedstawia się następująco (Ostrowska, 2007, s. 34):

- kryterium materialności – rynek aktywów rzeczowych i finansowych;
- kryterium czasu – rynek kasowy i transakcji terminowych;
- kryterium płynności – rynek pieniężny i kapitałowy;
- kryterium przeznaczenia – rynek pierwotny i wtórny;
- kryterium złożoności – rynek prywatny i publiczny.

Materialność aktywów wyróżnia rynek aktywów rzeczowych i rynek aktywów finansowych. Pierwszy z nich skupia się na mieniu materialnym, takim jak: nieruchomości, maszyny czy urządzenia, lecz nie należy zapominać również o ropie, złocie, innych kruszcach oraz dobrach towarowych. Rynek aktywów finansowych wskazuje na papiery wartościowe, dłużni hipoteczne, roszczenia dotyczące aktywów finansowych i instrumenty pochodne, będące zależnymi od zmiany cen innych aktywów.

Kryterium czasu realizacji transakcji wyróżnia rynki kasowe, gdzie transakcje rozliczane są natychmiastowo, ewentualnie w okresie kilku dni. Uczestnicy rynku transakcji terminowych realizują natomiast umówioną wcześniej transakcję w przyszłości po wcześniej ustalonej cenie.

Kryterium płynności instrumentów finansowych rozróżnia rynek pieniężny i rynek kapitałowy. Na rynku pieniężnym występują najbardziej płynne aktywa, czyli tzw. dłużne papiery krótkoterminowe (z terminem ich umorzenia do 1 roku). Rynek kapitałowy wyróżnia dłużne papiery średnio- i długo terminowe (z terminem ich umorzenia powyżej 1 roku) oraz akcje.

Uwzględniając kryterium przeznaczenia instrumentów finansowych, wyróżnia się rynek pierwotny i rynek wtórny. Rynek pierwotny umożliwia zakup nowo wyemitowanych papierów wartościowych, czyli jest to rynek, na którym papier wartościowy pojawia się po raz pierwszy. Rynek wtórny daje sposobność sprzedaży lub zakup papierów już wcześniej nabytych. Rynek pierwotny rozpoczyna alokację kapitału w gospodarce, dzięki zasileniu dodatkowymi środkami emitenta. Rynek wtórny umożliwia z kolei relokację posiadanego kapitału poprzez wykup istniejących już papierów wartościowych.

Kryterium złożoności transakcji wyodrębnia rynek prywatny i rynek publiczny. Podział ten jest dokonany ze względu na miejsce wykonywania transakcji. Rynek publiczny jest to zespół transakcji wykonywanych w pewnym szczególnym miejscu, czyli na giełdzie. Rynek prywatny to z kolei nabywanie i sprzedaż papierów wartościowych z pominięciem giełdy.

Europejski rynek finansowy jest istotnym elementem systemu gospodarczego Unii Europejskiej. Mobilizacja kapitału w efekcie przynosi zaawansowane i wieloletnie inwestycje podmiotów posiadających niewystarczającą ilość środków. Poprzez alokowanie i relokowanie kapitału uczestnicy rynku wybierają najlepiej prosperujące aktywa, które przynoszą najwyższy zysk i w nie alokują swoje środki, co w znacznym stopniu przyspiesza wzrost gospodarczy.

Europejski rynek finansowy stanowi połączenie między podmiotami z zapotrzebowaniem na dodatkowe środki pieniężne a inwestorami posiadającymi nadwyżkę wolnego kapitału. Podmioty te, bazując na własnych doświadczeniach, analizach lub rekomendacjach ekspertów, lokują swój kapitał z nadzieją, że będzie to opłacalne i uzyskają z tego tytułu dodatkowy dochód.

### **3. Wybrane instrumenty europejskiego rynku finansowego**

Instrumenty finansowe europejskiego rynku finansowego posiadają zdematerializowaną formę. Oznacza to, że inwestorzy nabywający w obrocie publicznym dany instrument nie posiadają go w formie materialnej, jako dokumentu. Stanowi on natomiast zapis na rachunku inwestora. Skutkiem dematerializacji papierów wartościowych stały się sprawności: organizacyjno-techniczna, ekonomiczna i prawna ich obsługi. Przy pomocy tego zabiegu obrót papierami jest bardziej prosty, można go dokonywać za pośrednictwem odpowiednich aplikacji oraz platform, a byłoby to niewykonalne, gdyby papier wartościowy występował w formie fizycznego dokumentu. Stosowanie dematerializacji rozwiązuje problem przechowywania tych dokumentów oraz spadek ryzyka kradzieży ich, zagubienia, fałszerstwa, a co najważniejsze – obniżenia kosztów przechowywania.

W tej części artykułu zostaną przedstawione wybrane instrumenty finansowe, występujące na europejskim rynku finansowym.

Akcja jest papierem wartościowym – udziałowym, czyli dokumentem stwierdzającym udział w spółce akcyjnej, która jest własnością akcjonariuszy. Każdemu z akcjonariuszy przypisana jest część kapitału spółki. Tak więc każdy, kto posiada akcje spółki, zostaje współwłaścicielem jej majątku. Wielkość posiadanego przez akcjonariusza kapitału uzależniona jest od liczby posiadanych akcji. Kapitał spółki podzielony jest na akcje według wartości nominalnej, co oznacza podzielenie wartości majątku spółki przez ilość wyemitowanych akcji. W każdej kolejnej emisji akcji cena nie może być inna niż pierwotnie ustanowiona wartość nominalna. W praktyce istnieje wiele klasyfikacji akcji (Dębski, 2021, s. 197).

Certyfikaty inwestycyjne są emitowane przez fundusze inwestycyjne. Instrument ten umożliwia pozyskanie kapitału dla danego funduszu, który jest inwestowany w inne instrumenty finansowe. Certyfikaty inwestycyjne kupuje się i sprzedaje na rynku finansowym w oparciu o aktualną cenę. Emisja tego instrumentu finansowego przypada na określoną wartość i ilość. Termin umorzenia certyfikatu inwestycyjnego wskazuje, że sam fundusz nie posiada możliwości obrotu własnymi certyfikatami ani „do-emitowania” pojedynczych sztuk czy też ich pakietów. Jedyną możliwością to rozpoczęcie nowej emisji (Sopoćko, 2021, s. 28).

Jednostki uczestnictwa to instrumenty finansowe, emitowane przez otwarte fundusze inwestycyjne, które reprezentują prawa majątkowe do danego funduszu (Czekaj, 2017, s. 29).

Obszerną pod względem rodzajowym grupę instrumentów finansowych na europejskim rynku finansowym stanowią instrumenty pochodne, wśród których wyróżnić można kontrakty terminowe i opcje. Kontrakt terminowy to umowa dwustronna, bezwarunkowa zakupu określonych aktywów, czyli instrumentów bazowych, w terminie w przyszłości po cenie ustalonej w chwili zawarcia transakcji. Unikatową cechą tego instrumentu jest to, że podczas zawierania kontraktu nie jest wymagane posiadanie aktywów pieniężnych ani walorów do realizacji umowy. W dniu wygaśnięcia porozumienia strony mogą wykonać je na dwa sposoby – albo poprzez fizyczną dostawę aktywów bazowych, albo rozliczenie pieniężne (Ibidem, s. 29).

Opcja z kolei to kontrakt, w którym jedna ze stron jest zobowiązana za określoną opłatą do zakupu bądź sprzedaży określonych dóbr po cenie ustalonej w momencie podpisania umowy, w terminie zakończenia umowy albo wcześniej. Wyróżniane są dwa rodzaje opcji (Ibidem): kupna i sprzedaży. Różnica pomiędzy nimi polega na tym, że jedna ze stron w pierwszym przypadku (kupna) zobowiązana jest do sprzedaży ustalonych aktywów, a w drugim (sprzedaży) – do kupna. Kontrakt ten jest jednostronny, co oznacza, że tylko jedna strona umowy jest zobowiązana do wykonania treści tej umowy, zaś druga dzięki zapłaconej premii uzyskuje prawo, a nie przymus, do wykonania transakcji. Wykonanie warunków umowy wchodzi w życie, jeżeli nabywca opcji wykorzysta swoje prawo, a w przypadku nieskorzystania z tego prawa nabywca traci tylko wcześniej zapłaconą premię na rzecz kontrahenta (Michalak, 2020, s. 98).

Kolejnym rozpatrywanym instrumentem finansowym jest obligacja. Obligacja to papier wartościowy, potwierdzający wiarygodność emitenta, czyli zobowiązanie dłużne wobec jej właściciela na określoną kwotę wraz ze zobowiązaniem do wypłaty oprocentowania w ustalonych terminach. Osoba posiadająca obligacje nazywana jest obligatariuszem. Biorąc pod uwagę powyższe prawa wynikające z obligacji, zalicza się je do papierów wiarygodnościowych. Obligacje klasyfikować można ze względu na emitenta na: rządowe, komunalne, korporacyjne (Czekaj, 2017, s. 72).

Obligacje rządowe emitowane są przez skarb państwa są najczęściej długoterminowymi papierami wartościowymi (nawet do 30 lat). Charakterystyczną ich cechą jest fakt, że wiążą się z praktycznie zerowym ryzykiem, co jest powiązane z niskimi odsetkami wypłacanymi przez państwo. Celem emisji tych papierów jest pokrycie okresowego deficytu budżetowego państwa.

Obligacje komunalne są emitowane przez władze lokalne, np. gminy, powiaty, województwa oraz przedsiębiorstwa działające w sektorze publicznym. Środki uzyskane z tych papierów wartościowych są przeznaczane na rozwój infrastruktury, budowę szkół, szpitali oraz bazy transportowej.

Obligacje korporacyjne emitują przedsiębiorstwa, które zainteresowane są, aby instrument ten trafił do jak największej grupy odbiorców. W tym przypadku spotkać się można z dwoma różnymi celami dotyczącymi emitenta i obligatariusza. Przedsiębiorstwo (emitent) chce uzyskać jak największy kapitał przy jak najmniejszym oprocentowaniu, a osoby posiadające obligacje korporacyjne (obligatariusze) zwracają uwagę na wysokie oprocentowanie i gwarancje zwrotu zainwestowanego kapitału.

List zastawny jest instrumentem pożyczkowym emitenta, emitowanym przez bank hipoteczny w celu uzyskania środków na działalność kredytową. Zabezpieczony jest hipoteką na nieruchomości, co skutkuje gwarancją w postaci hipotetycznego prawa do danego aktywów trwałego (Ibidem, s. 72).

#### **4. Inwestor na europejskim rynku finansowym**

Na europejskim rynku finansowym głównymi podmiotami są emitenci i inwestorzy. Emitenci rozumiani są jako podmioty posiadające prawo do emisji papierów wartościowych, a inwestorzy to: osoby indywidualne, podmioty gospodarcze albo instytucje finansowe lub też ubezpieczeniowe z wolą ulokowania wolnych środków pieniężnych na konkretny okres czasu w zamian za jak najwyższą stopę zwrotu za udzielony kapitał (Ibidem).

Dla każdego z podmiotów występujących na europejskim rynku finansowym inwestycja będzie oznaczać co innego. Uwzględniając różnicę między podmiotem gospodarczym a inwestorem indywidualnym, zauważyć można, że:

- dla osoby fizycznej inwestycja oznacza zaangażowanie swoich wolnych środków w celu osiągnięcia korzyści materialnych, pieniężnych bądź edukacyjnych;
- dla przedsiębiorstwa inwestycja oznacza powiększenie możliwości produkcyjnych, np. wybudowanie nowej hali produkcyjnej.

W obu przypadkach wykorzystywany jest kapitał własny lub zapożyczony od innych podmiotów.

Poprzez inwestycje na europejskim rynku finansowym celem inwestora nie jest zwiększenie swoich możliwości produkcyjnych lub zakup aktywów trwałych, tylko uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Inwestorzy rozumiani są jako wszyscy uczestnicy rynku finansowego, biorący udział w transakcjach kupna i sprzedaży instrumentów finansowych. Przedmiot transakcji jest bez znaczenia, gdyż w każdym przypadku zaangażowany jest kapitał w celu osiągnięcia dochodu. Wśród inwestorów występujących na europejskim rynku finansowym wyodrębnić można następujące podmioty (Ibidem, s. 85):

- gospodarstwa domowe;
- przedsiębiorstwa niefinansowe;
- władze publiczne;
- instytucje finansowe;
- inwestorów zagranicznych.

Gospodarstwa domowe są właścicielami większości aktywów europejskiego rynku finansowego. Jest to skutek powierzenia wolnych środków pieniężnych w obsługę, pośrednikom finansowym, którzy w imieniu swoich klientów rozporządzają tym kapitałem. Czyni to gospodarstwa domowe inwestorami pasywnymi, niebiorącymi czynnego udziału w inwestowaniu, gdyż zlecają to zadanie innym podmiotom.

Widoczność przedsiębiorstw niefinansowych jako inwestorów na rynkach finansowych jest niewielka, ponieważ najczęściej lokują swój kapitał w krótkoterminowe papiery wartościowe. Europejski rynek finansowy jest wykorzystywany przez nie do przejęć konkurencyjnych firm poprzez wykup akcji, które zostały wyemitowane przez daną instytucję.

Władze publiczne wykorzystują europejski rynek finansowy w głównej mierze do finansowania deficytu budżetowego.

Instytucje finansowe, jako inwestor europejskiego rynku finansowego wykorzystują głównie środki pochodzące z udzielonego im kapitału przez inne podmioty (w głównej mierze gospodarstwa domowe), występując w roli pośredników finansowych. Pośrednictwo ich sprowadza się do skomponowania portfela inwestycyjnego tak, aby zmaksymalizować stopę zwrotu z inwestycji.

Inwestor zagraniczny inwestuje swój kapitał poza krajem, w którym przeprowadzane jest rozliczenie podatkowe.

Istnieje wiele powodów inwestowania i rodzi się pytanie, dlaczego dany podmiot inwestuje? Odpowiedź można ująć w słowach: inwestujemy dla osiągnięcia konkretnej korzyści. Dla instytucji finansowych celem inwestowania jest uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu z powierzonego kapitału. Poprzez transakcje kupna, a następnie sprzedaży instrumentów finansowych z różnicy cenowej uzyskać można dochód albo stratę (Ibidem, s. 87). Instytucje niefinansowe i inwestorzy zagraniczni nie są wyłącznie skoncentrowani na zakupie aktywów niematerialnych, ale także na inwestycjach w aktywa trwałe, zwiększeniu możliwości produkcyjnych albo przejęciu konkurentów (są to w głównej mierze inwestycje długoterminowe). Ich celem jest umocnienie swojej pozycji na rynku, na którym dana instytucja prosperuje. Dzięki kapitałowi pozyskanemu przez władze publiczne możliwe jest finansowanie ich projektów (budowę szkół, szpitali, dróg) oraz deficytu budżetowego. Wśród gospodarstw domowych wyróżniamy największą różnorodność powodów do inwestowania. Są nimi inwestycje w celu osiągnięcia zysku z powierzonego kapitału, ale także chęć zdobycia doświadczenia, wiedzy albo zdobycie kapitału na zakup rzeczy materialnych.

## **5. Ocena profilu oraz odczuć inwestora europejskiego rynku finansowego podczas pandemii COVID-19**

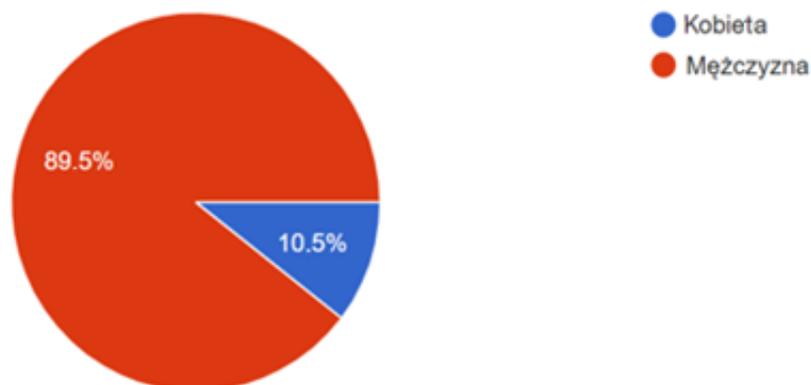
W celu przedstawienia zmian spowodowanych pandemią COVID-19, a także podejściem inwestorów do inwestowania na europejskim rynku finansowym przeprowadzona została ankieta, która za pomocą Internetu została przekazana do osób określających siebie mianem „inwestor”. W celu jej rozprawienia użyta została strona <https://forms.gle/qw45JvR2yUM9Z6kh6>. Ankietowani mieli zapewnioną pełną anonimowość i zostali poproszeni o udzielenie szczerych odpowiedzi. Uzyskane dane zostały użyte tylko w celach statystycznych na potrzeby tego artykułu. Respondenci posiadali pytania jednokrotnego wyboru, wielokrotnego wyboru i pytania otwarte. Użyte w ankiecie określenia: respondent, ankietowany, inwestor stosowane są zamiennie.

Ankieta była dostępna przez 3 dni (od 21 czerwca 2021 do 23 czerwca 2021 roku) i podczas jej trwania uzyskano 105 odpowiedzi respondentów na 25 postawionych pytań. W badaniu został uwzględniony margines błędu z uwagi na to, że nie każdy z respondentów mógł w pełni zrozumieć bądź skupić się na pytaniu, a ponadto mogły zostać udzielone odpowiedzi nieszczerze.

W celu zbadania zależności występującej pomiędzy respondentami ankiety a ich profilem, dokonana została strukturalna ocena próby badawczej (wykres 1). W ankiecie wzięło udział 105 osób, z czego:

- 94 osoby to mężczyźni (co stanowi 89,5% próby);
- 11 osób to kobiety (co stanowi 10,5% próby).

105 odpowiedzi



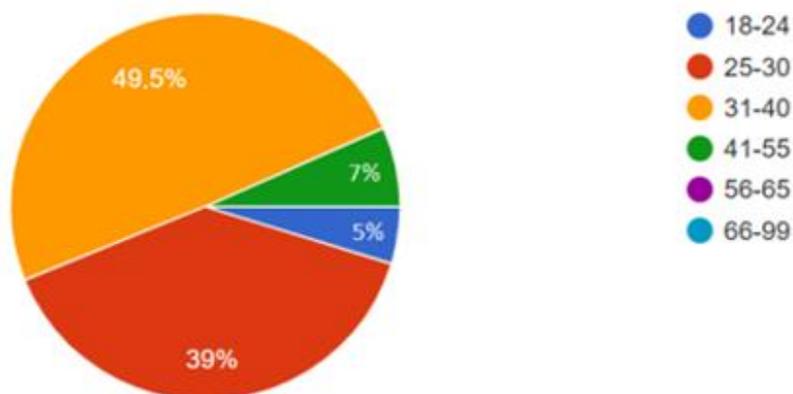
Wykres 1. Struktura ankietowanych według płci.

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali również podzieleni ze względu na wiek (wykres 2):

- najliczniejszą grupę (49,5%) stanowią osoby w wieku od 31 do 40 lat;
- na kolejnym miejscu (39%) znajduje się przedział wiekowy 25-30 lat;
- 7% respondentów stanowiły osoby po 41. roku życia;
- 5% to osoby przed 25. rokiem życia.

105 odpowiedzi



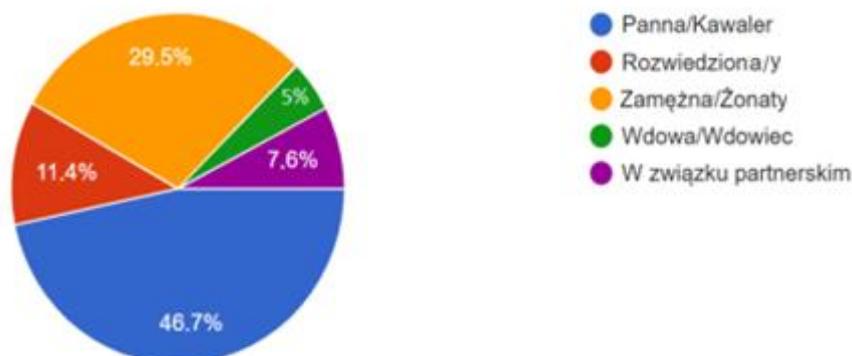
Wykres 2. Struktura ankietowanych według wieku.

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3 przedstawia stan cywilny ankietowanych:

- 46,7% respondentów określiło się jako panna/kawaler;
- 29,5% respondentów to osoby zamężne/żonate;
- 11,4% respondentów jest po rozwodzie;
- 12,6% respondentów jest w związku partnerskim albo wdową/wdowcem.

105 odpowiedzi

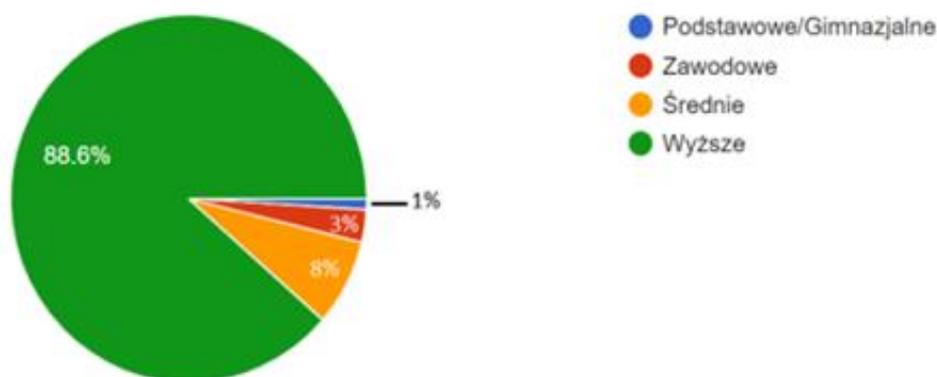


Wykres 3. Stan cywilny ankietowanych.  
Źródło: opracowanie własne.

Wykształcenie ankietowanych (wykres 4) w sposób precyzyjny oddaje wymagania, jakie należy spełnić w celu inwestowania na europejskim rynku finansowym, gdyż wymagana jest podstawowa wiedza teoretyczna, którą najlepiej uzyskać przez studia na uczelniach. Wśród ankietowanych:

- 88,6% osób ukończyło uczelnię;
- 11,4% jest bez wykształcenia wyższego.

105 odpowiedzi

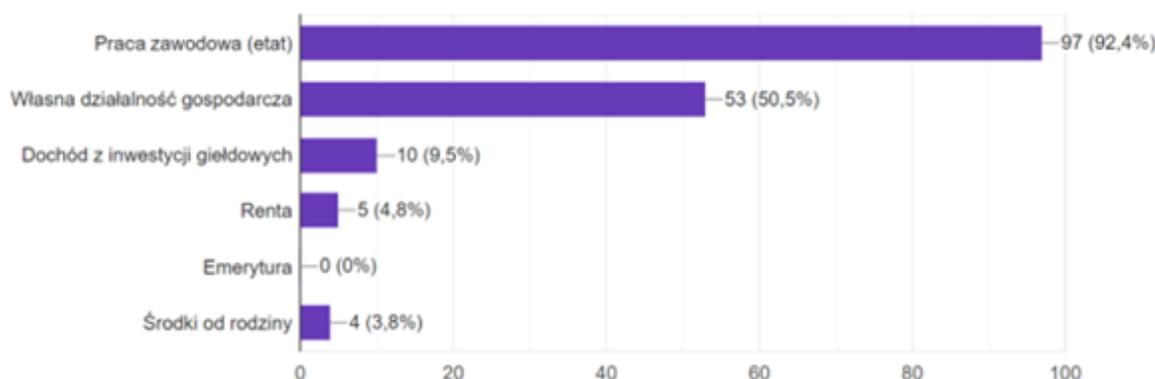


Wykres 4. Wykształcenie ankietowanych.  
Źródło: opracowanie własne.

Główne źródło dochodu ankietowanych (wykres 5) było pytaniem wielokrotnego wyboru, a z analizy odpowiedzi wynika, że:

- najczęstszym wyborem ankietowanych była praca zawodowa (etat) – aż 92,4% spośród 105 osób uzyskuje dochód z tego tytułu;
- drugim miejscem jest własna działalność gospodarcza – 50,5% odpowiedzi;
- dochód z inwestycji giełdowych wskazało 9,5% respondentów;
- rentę zaznaczyło 4,8% badanych;
- środki od rodziny wskazało 3,8% ankietowanych.

105 odpowiedzi

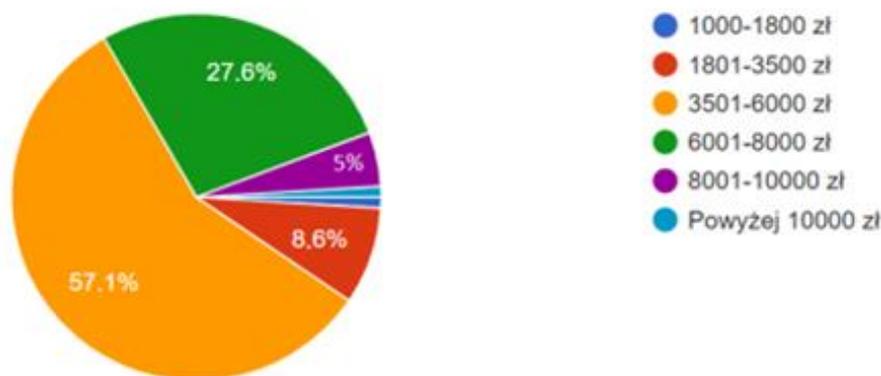


Wykres 5. Źródło dochodu ankietowanych.  
Źródło: opracowanie własne.

Analizując grupę badawczą pod względem miesięcznego dochodu netto (wykres 6), zaobserwować można, że:

- 57,1% osób uzyskiwało dochód w przedziale 3 501-6 000 zł;
- 27,6% osób uzyskiwało dochód w przedziale 6 001-8 000 zł;
- 5,7% osób uzyskiwało dochód większy niż 8 000 zł;
- 9,5% osób uzyskiwało poniżej 3 500 zł.

105 odpowiedzi

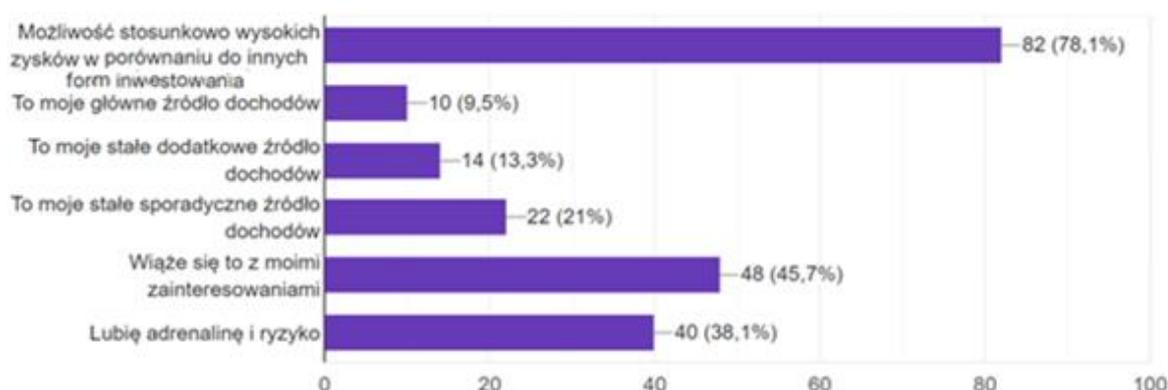


Wykres 6. Miesięczne wynagrodzenie netto ankietowanych.  
Źródło: opracowanie własne.

Głównym powodem inwestowania na europejskim rynku finansowym jest „możliwość stosunkowo wysokich zysków w porównaniu do innych form inwestowania” (wykres 7). Odpowiedź tę zaznaczyło 78,1% ankietowanych. Pozostałymi motywami inwestowania, które cieszyły się dużą popularnością, były następujące odpowiedzi:

- wiąże się to z moimi zainteresowaniami – 45,7%;
- lubię adrenalinę i ryzyko – 38,1%;
- może być to dodatkowym źródłem dochodu, który jest uzyskiwany z różnorodną częstotliwością – 43,8%.

105 odpowiedzi



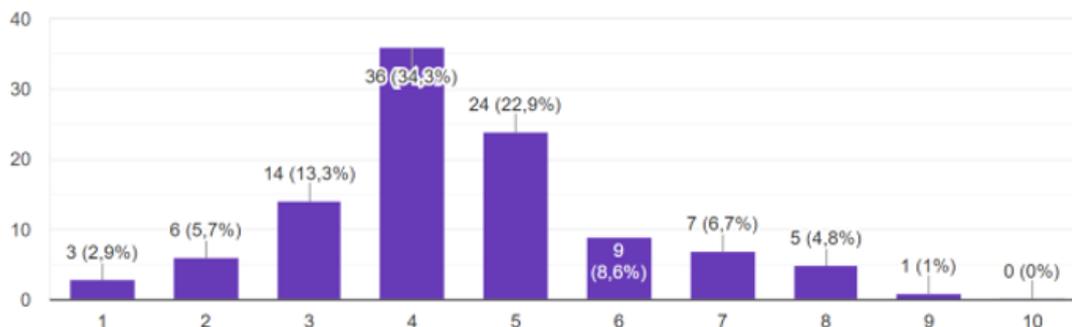
Wykres 7. Powody inwestowania na europejskim rynku finansowym.

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do subiektywnego odczucia na temat wiedzy posiadanej o rynku finansowym (wykres 8), zauważyć można, że:

- przedział 4-6 punktów, czyli 65,7%, oznacza, że respondenci są średnio zaawansowanymi graczami na rynku finansowym;
- ocenę od 3 w dół zaznaczyło 21,9% – określające się jako początkujący;
- na poziomie zaawansowanym (przedział 7-8) znalazło się 11,4%;
- ekspertem określiła się tylko 1 osoba.

105 odpowiedzi



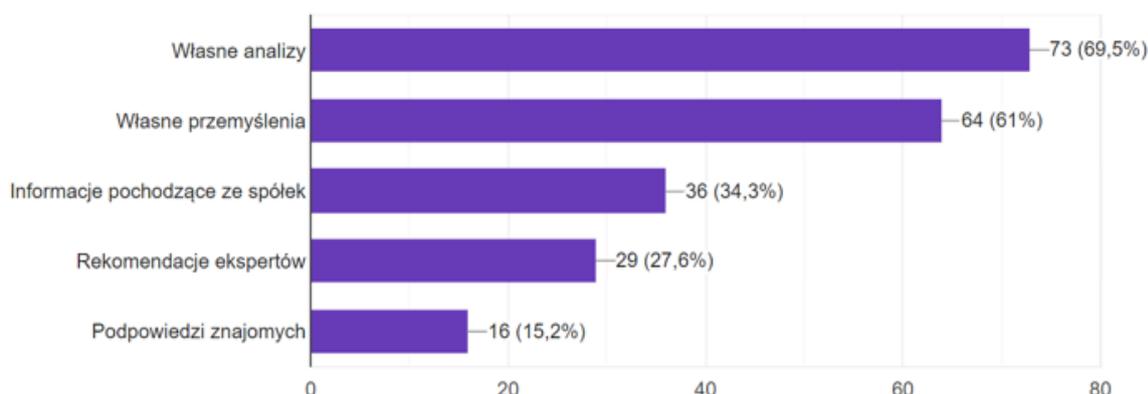
Wykres 8. Poziom wiedzy respondentów na temat europejskiego rynku finansowym.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawy podejmowania decyzji inwestycyjnych przez respondentów przedstawia wykres 9, w którym:

- ponad 60% respondentów bazuje na własnych analizach oraz przemyśleniach;
- 34,3% respondentów wykorzystuje informacje pochodzące ze spółek (np. sprawozdania finansowe);
- 28% respondentów bierze pod uwagę rekomendacje ekspertów;
- 15% respondentów korzysta z podpowiedzi znajomych.

105 odpowiedzi



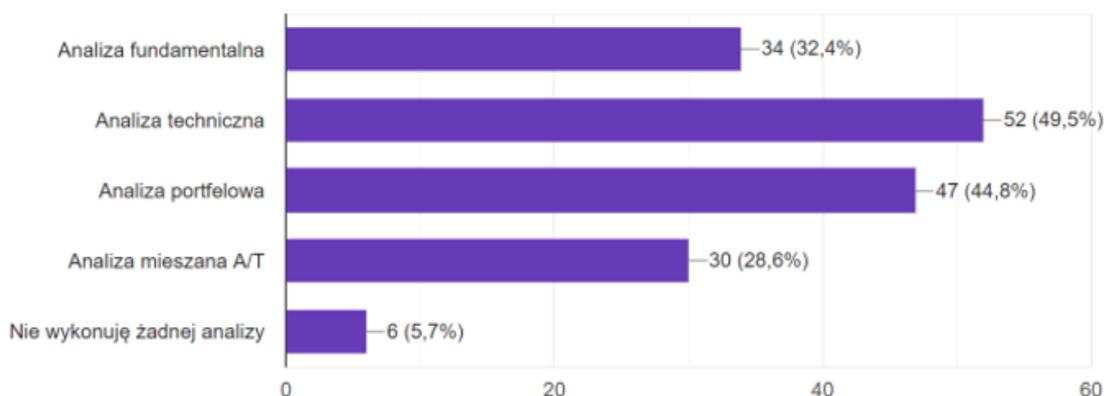
Wykres 9. Podstawy podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Analizy wykonywane przez respondentów przedstawia wykres 10, a ukazują one, że:

- przed podjęciem decyzji inwestycyjnej prawie 50% ankietowanych wykorzystuje analizę techniczną;
- niewiele mniej, gdyż niemal 45%, stosuje do tego jeszcze analizę portfelową;
- analizę fundamentalną albo mieszaną A/T stosuje prawie 30% respondentów;
- niemal 6% pytanych nie wykorzystuje żadnej analizy.

105 odpowiedzi



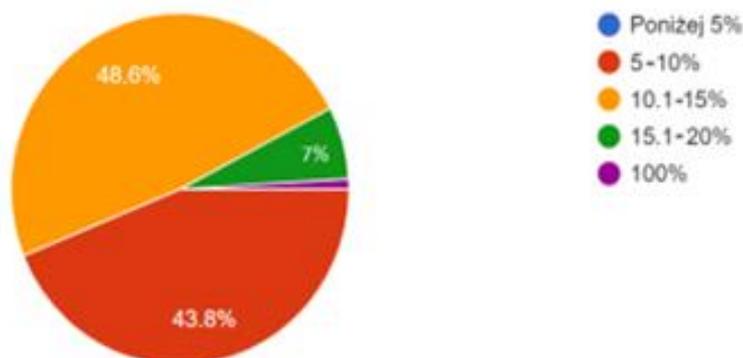
Wykres 10. Analizy dokonywane przez respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 11 traktuje o satysfakcjonującej stopie zwrotu, ukazując, że:

- inwestor nie zakończy inwestycji, jeżeli zysk z niej będzie mniejszy niż 5%;
- jeżeli stopa zwrotu będzie w przedziale 5-10%, to 43,8% respondentów będzie zadowolonych z inwestycji i ją zakończy;
- ponad połowa pytanych oczekuje zwrotu powyżej 10% zainwestowanego kapitału.

105 odpowiedzi

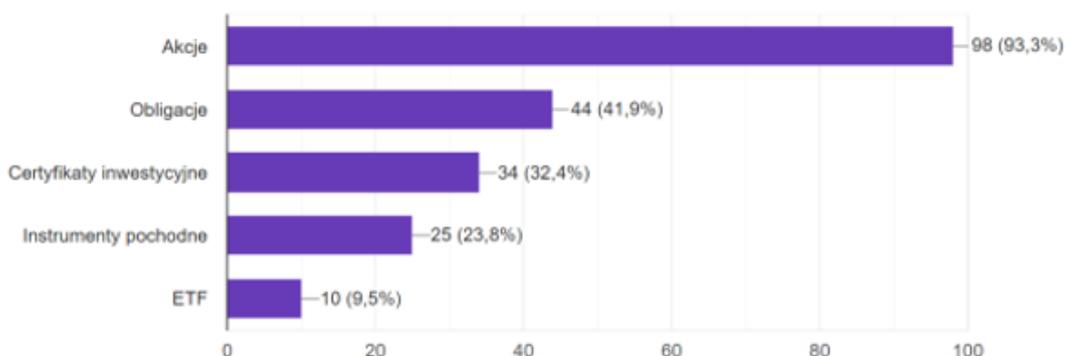


Wykres 11. Satysfakcjonująca stopa zwrotu według respondentów.  
Źródło: opracowanie własne.

Instrumenty cieszące się największą popularnością wśród inwestorów przedstawia wykres 12, a obejmują:

- 93,3% ankietowanych posiada akcje;
- 41,9% ankietowanych posiada obligacje;
- 32,4% ankietowanych posiada certyfikaty inwestycyjne;
- 23,8% ankietowanych posiada instrumenty pochodne.

105 odpowiedzi

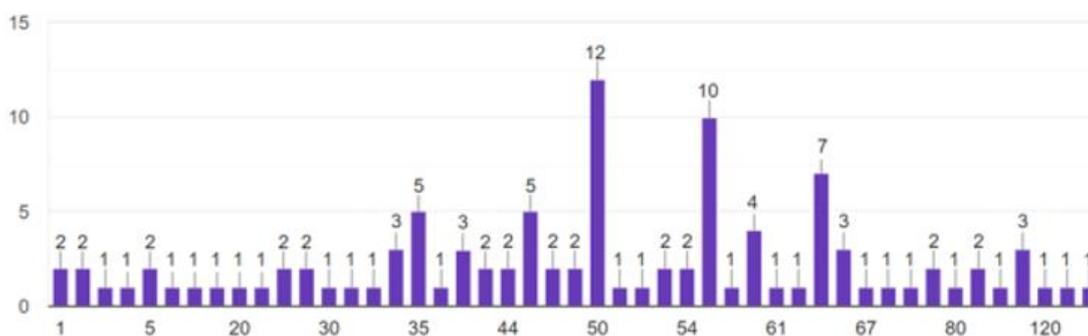


Wykres 12. Najczęściej wybierane instrumenty inwestycyjne przez respondentów.  
Źródło: opracowanie własne.

Dla wykresu 13 przyjęto założenie dotyczące ilości posiadanych papierów wartościowych w portfelu respondenta w następujący sposób:

- małą ilość papierów wartościowych – do 34 sztuk – posiada 21% respondentów;
- średnią ilość papierów wartościowych – od 35 do 70 sztuk – posiada 65% respondentów;
- dużą ilość papierów wartościowych – powyżej 71 sztuk – posiada 14% respondentów.

105 odpowiedzi

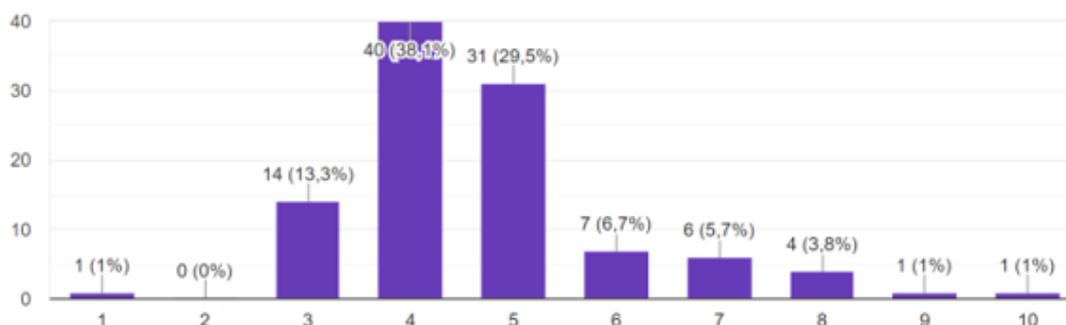


Wykres 13. Średnia ilość posiadanych papierów wartościowych w portfelu respondenta.  
Źródło: opracowanie własne.

Tolerancja ryzyka akceptowanego przez respondentów zawarta jest w wykresie 14 i dotyczy sytuacji:

- nie toleruje ryzyka – 14% (odpowiedzi w skali 1-3);
- w stopniu średnim akceptuje ryzyko – 70% (odpowiedzi w skali 4-7);
- akceptuje ryzykowne inwestycje – 6% (odpowiedzi w skali 8-10).

105 odpowiedzi



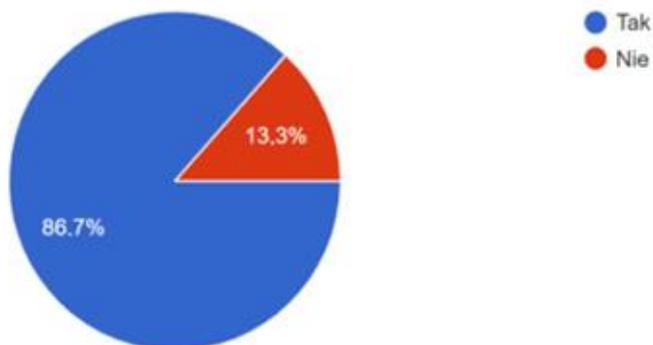
Wykres 14. Tolerancja ryzyka akceptowanego przez respondentów.  
Źródło: opracowanie własne.

W czasie trwania pandemii<sup>1</sup> (wykres 15):

- 86,7% ankietowanych zmieniło swój stosunek do inwestowania;
- 13,3% nie zmieniło stosunku do inwestowania.

<sup>1</sup> Okres od kwietnia 2020 do czerwca 2021 roku.

105 odpowiedzi



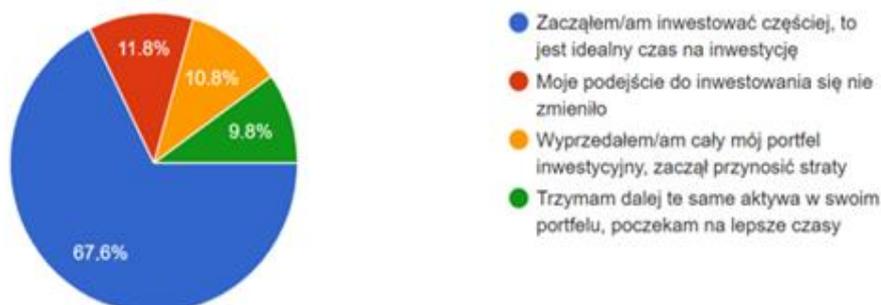
Wykres 15. Czy Pandemia COVID-19 wpłynęła na stosunek do inwestowania?

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 16 przedstawia kierunek zmian strategii inwestowania respondentów w wyniku pandemii COVID-19, z którego wynika, że:

- 67,6% ankietowanych dokonało zmiany w swojej dotychczasowej strategii poprzez zwiększenie częstotliwości inwestowania;
- 11,8% respondentów nie zmieniło podejścia do inwestowania;
- 10,8% inwestorów odnotowało straty (pozbywając się zawartości portfela);
- 9,8% inwestorów zaprzestało dalszego inwestowania, zatrzymując jednak aktualne aktywa w oczekiwaniu na tzw. „lepsze czasy”.

102 odpowiedzi



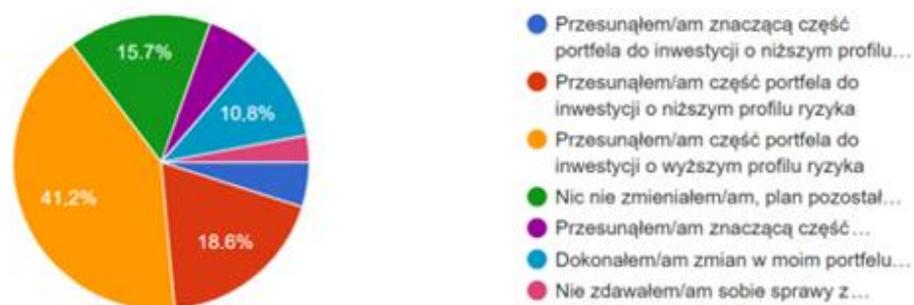
Wykres 16. Sposób, w jaki pandemia COVID-19 wpłynęła na inwestora.

Źródło: opracowanie własne.

Okoliczności wskazane na wykresie 16 stały się powodem zmian dokonanych przez inwestorów podczas pandemii COVID-19. Analizując decyzje podjęte przez inwestorów, zauważyć można, że (wykres 17):

- 41,2% respondentów przeniósł część swoich aktywów do bardziej ryzykownych portfeli;
- 23,5% respondentów przeniósł swoje aktywa w „bardziej bezpieczne” inwestycje;
- 15,7% respondentów pozostało przy swoim dotychczasowym portfelu,;
- 5,9% respondentów pozbyło się zawartości portfela inwestycyjnego;
- 2,9% respondentów nie podjęło żadnych kroków (nie mieli świadomości ze zmienności rynku).

102 odpowiedzi

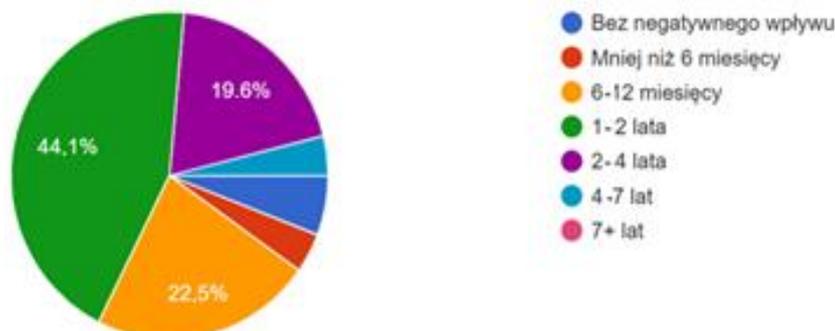


Wykres 17. Zmiany, jakie zostały dokonane przez inwestora podczas trwania pandemii COVID-19.  
Źródło: opracowanie własne.

Inwestorzy zostali zapytani, ile – ich zdaniem – potrwa okres negatywnych skutków „pocovidowych” (wykres 18) i przyznać należy, że odpowiedzi nie należały do przygnębiających:

- 66,6% respondentów uznało, że okres ewentualnego wychodzenia z kryzysu potrwa od 6 miesięcy do 2 lat;
- 22,5% respondentów przewiduje okres wychodzenia z kryzysu powyżej 2 lat;
- 3,8% respondentów spojrzęło optymistycznie, uznając że mniej niż 6 miesięcy wystarczą, aby powrócić do „normalności”;
- 5,7% odczuło brak negatywnych skutków.

102 odpowiedzi

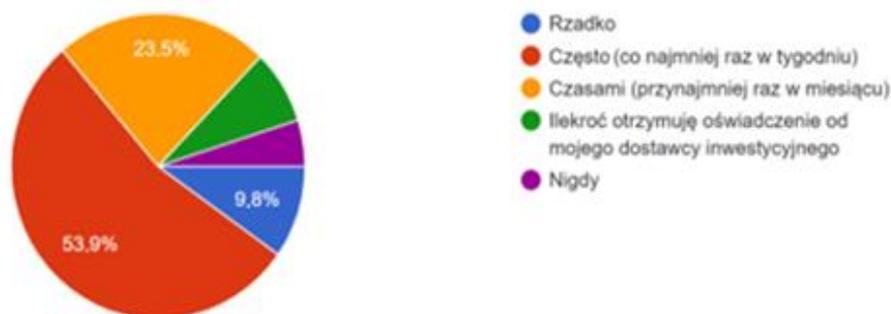


Wykres 18. Przewidywana długość trwania negatywnych skutków „pocovidowych”.  
Źródło: opracowanie własne.

Wykresy 19 i 20 dotyczą częstotliwości „myślenia” o swoich inwestycjach (wykres 19 przed pandemią COVID-19, a wykres 20 w czasie pandemii COVID-19). Zauważyć można, że wraz z pojawieniem się pandemii COVID-19:

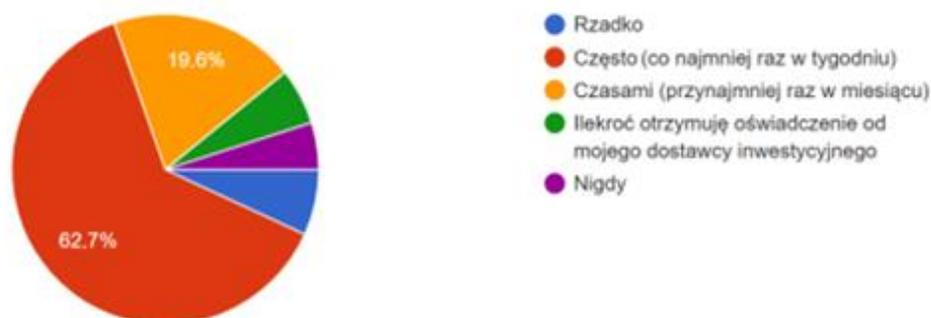
- zwiększył się odsetek odpowiedzi „często (co najmniej raz w tygodniu)” – z 53,9% do 62,7%;
- zmniejszył się odsetek pozostałych możliwości (czyli czasami, rzadko, nigdy);
- respondenci, którzy posiadają własnych doradców inwestycyjnych, decyzje o swoich inwestycjach pozostawiają w ich gestii.

102 odpowiedzi



Wykres 19. Częstotliwość „myślenia” o swoich inwestycjach przed pandemią COVID-19.  
Źródło: opracowanie własne.

102 odpowiedzi

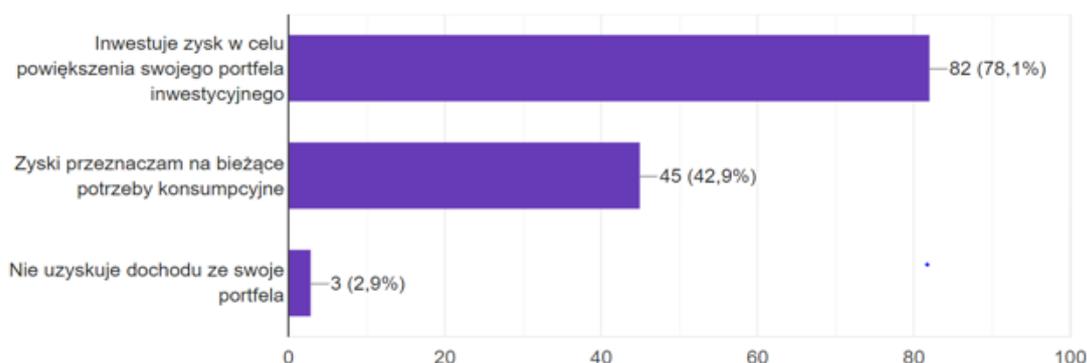


Wykres 20. Częstotliwość „myślenia” o swoich inwestycjach w czasie pandemii COVID-19.  
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 21 wskazuje na możliwości wykorzystywania dochodu z inwestycji przez respondentów na cele konsumpcyjne lub inwestycyjne:

- 78,1% respondentów wskazało, że uzyskane środki przeznaczy na cele inwestycyjne (np. zakup kolejnych papierów wartościowych);
- 42,9% respondentów uzyskane środki przeznaczy na potrzeby konsumpcyjne.

105 odpowiedzi



Wykres 21. Wykorzystanie dochodu z inwestycji przez respondentów.  
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 22 określa kierunek działania respondentów przy założeniu spadku wartości portfela inwestycyjnego np. o 20% (tzw. symulacja hipotetyczna). Zauważyć należy, że:

- 27,6% respondentów nie zmienia produktów, które posiada w swoim portfolio;
- 23,8% respondentów dokupi produktów, bo jego zdaniem to jego okazja;
- 21,9% respondentów zmienia produkty, które posiada w swoim portfolio;
- 19% respondentów wyprzedaje swój portfel i zawiesza inwestycje;
- 7,6% respondentów nie podejmuje decyzji.

105 odpowiedzi

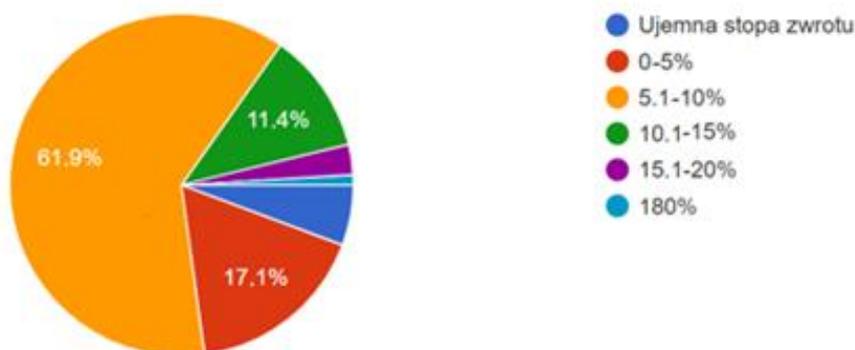


Wykres 22. Kierunek działania respondentów przy spadku wartości portfela inwestycyjnego np. o 20%.  
Źródło: opracowanie własne.

Wykresy 23 i 24 określają średnią stopę zwrotu z inwestycji respondentów (wykres 23 przed pandemią COVID-19, a wykres 24 w czasie pandemii COVID-19). Porównując zyski respondentów w tych dwóch okresach, zauważyć należy:

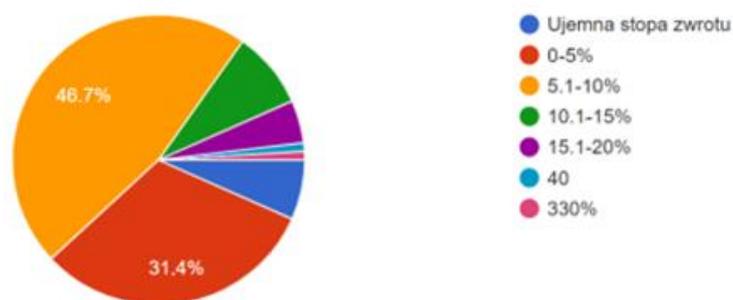
- wyraźny spadek stopy zwrotu w przedziale 5,1-10% z poziomu 61,9% (przed pandemią) do 46,7% (w czasie pandemii);
- w przedziale 0-5% poziom stopy zwrotu wykazał tendencję rosnącą z 17,1% (przed pandemią) do 31,4% (w czasie pandemii).

105 odpowiedzi



Wykres 23. Średnia stopa zwrotu z inwestycji respondentów przed pandemią COVID-19.  
Źródło: opracowanie własne.

105 odpowiedzi

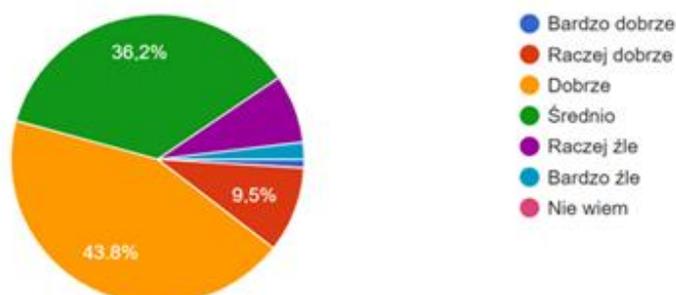


Wykres 24. Średnia stopa zwrotu z inwestycji respondentów w czasie pandemii COVID-19.  
Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie postawione w ankiecie określa poziom zadowolenia inwestorów z dokonanych inwestycji:

- 43,8% respondentów określiło swoją „grę” jako dobrą;
- 36,2% respondentów oceniło średnio swój poziom zadowolenia;
- 9,5% respondentów uznało swój wybór jako raczej dobry;
- 7,6% respondentów określiło swój wybór raczej jako zły;
- 1,9% respondentów oceniło swój wybór bardzo źle;
- 1% respondentów podsumowało swój wybór bardzo dobrze.

105 odpowiedzi



Wykres 25. Poziom zadowolenia inwestorów z dokonanych inwestycji.  
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższą analizę, zauważyć można, że główną motywacją do inwestycji była możliwość uzyskania dodatkowych funduszy (wykres 7). Według badanych, najlepszym sposobem był rynek finansowy. Określili poziom swojej wiedzy jako średniozaawansowany, a decyzje podejmowali głównie na podstawie własnych analiz i niekiedy z wykorzystaniem analizy technicznej albo portfelowej. Inwestycje byli skłonni zakończyć, gdy osiągnęła ona stopę zwrotu w przedziale 5-15%. Najczęściej spotykanym instrumentem w portfelu były akcje (wykres 12), których liczba wahała się między 35 a 70 (wykres 13). Poziom tolerancji ryzyka był średni, co oznaczać może, że inwestorów interesowałyby inwestycje raczej bezpieczne niż ryzykowne. Swoje portfele tworzyli na podstawie własnych doświadczeń i trendów giełdowych (wykresy 9 i 10). W przypadku osiągnięcia zysku inwestor dokonuje reinwestycji, a w razie poniesionej straty dokupuje produkty z nadzieją, że sytuacja na rynku się poprawi (wykres 22).

Prawie wszyscy inwestorzy odczuli skutki pandemii COVID-19 (wykres 15). Stworzyła im ona możliwość powiększenia swoich dochodów poprzez lokowanie funduszy w portfele o wyższym poziomie ryzyka (wykres 17). Optymistyczną jest wizja końca negatywnych skutków pandemii na rynku finansowym, gdyż według respondentów ma ona potrwać od 12 do 24 miesięcy. Zmiana trybu życia (lockdowny i restrykcje krajowe) umożliwiła ankietowanym częstsze zajmowanie się swoimi portfelami inwestycyjnymi. Swoją skuteczność ocenili jako dobrą, co daje nadzieję, że nie była to chwilowa „przygoda” na rynku finansowym, ale początek „długiej wyprawy”.

### **Bibliografia**

- Bilski, J., Janicka, M., Miziołek, T. (2016). *Międzynarodowy system finansowy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Czekaj, J. (2017). *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dębski, W. (2021). *Rynek finansowy i jego mechanizmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haan, J., Oosterlo, S., Schoemaker, D. (2015). *Financial Markets and Institutions: A European Perspective*. Cambridge University Press.
- Knepka, T. (2017). *Rola Europejskiego banku centralnego w zapewnieniu stabilności rynku finansowego Unii Europejskiej*. Warszawa: Instytut Wydawniczy EuroPrawo z o.o.
- Michalak, A. (2020). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ostrowska, E. (2007). *Rynek kapitałowy*. Warszawa: PWE.
- Sopoćko, A. (2021). *Rynkowe instrumenty finansowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thiel, S. (2010). *Rynek kapitałowy i terminowy*. Warszawa: Wydawnictwo CEDUR.

**Michał TECZKE**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

## **ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA POJĘCIA „INTERNET RZECZY” W ŚWIATOWYM DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU**

### **Streszczenie**

W niniejszym opracowaniu Autor skupia swoją uwagę na dwóch głównych aspektach. W części teoretycznej przedstawia definicyjne ujęcie pojęcia „Internet rzeczy” w oparciu o wybór najczęściej cytowanych źródeł. W części drugiej przeprowadzona została analiza bibliometryczna, która ma na celu wskazanie rozwoju pojęcia „Internet rzeczy” we współczesnej literaturze oraz znaleźć odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu termin ten jest wykorzystywany w obszarze biznesu ekonomii i zarządzania? Analiza prowadzona jest w oparciu o bazy Web of Science oraz SCOPUS, a wyniki zostały modelowane za pomocą programów komputerowych CiteSpace oraz VOSviewer (Visualizing Scientific Landscapes). Prowadzone badanie ma za zadanie wskazać lukę badawczą, która dotychczas nie została wystarczająco zagospodarowana opracowaniami z zakresu zarządzania dotyczącymi wskazanego pojęcia.

**Słowa kluczowe:** Internet rzeczy IoT, Internet of Things, analiza bibliometryczna.

## **BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE CONCEPT OF "INTERNET OF THINGS" IN THE WORLD ACCOUNT OF MANAGEMENT SCIENCES**

### **Summary**

In this study, the author focuses his attention on two main aspects. In the theoretical part, he presents a definition of the concept of "Internet of Things" based on the selection of the most cited sources. In the second part, a bibliometric analysis was carried out, which aims to indicate the development of the concept of "Internet of Things" in contemporary literature, and to find an answer to the question: to what extent is this term used in the area of business, economics and management? The analysis is based on the Web of Science and SCOPUS databases, and the results were modeled using CiteSpace and VOSviewer (Visualizing Scientific Landscapes) computer programs. The conducted research is to indicate a research gap that has not been sufficiently covered by studies in the field of management concerning the indicated concept so far.

**Key words:** Internet of Things IoT, Internet of Things, bibliometric analysis.

### **Wprowadzenie**

Początki badań, które doprowadziły do powstania Internetu, miały miejsce w połowie ubiegłego wieku. Za prekursora rozważań nad sztuczną inteligencją uznaje się J. McCarthy'ego, który w latach 50. zdefiniował sztuczną inteligencję jako naukę oraz inżynierię tworzenia inteligentnych maszyn, a w szczególności inteligentnych programów komputerowych, w celu wykorzystania komputerów do zrozumienia ludzkiej inteligencji (Malucha, 2018, s. 53). Internet, rozumiany jako globalna sieć połączonych ze sobą komputerów i urządzeń, w przeciągu ostatnich 40 lat całkowicie zmienił obraz otaczającej nas rzeczywistości. Gdy w latach 80. T. Berners-Lee ze współpracownikami tworzył podwaliny pod dzisiejsze usługi www, zapewne nie spodziewał się zmian, jakie będą zachodziły w bez mała każdej dziedzinie aktywności człowieka. Projekt,

który w pierwotnych założeniach był wykorzystywany w placówkach naukowo-badawczych i służył przede wszystkim do sprawnej komunikacji zespołów badawczych znajdujących się w dużych odległościach (Frąckiewicz, 2016, s. 143), rozwinął się na przestrzeni lat do znanego nam dzisiaj stadium, obejmując swym zakresem obszary, od najbardziej skomplikowanych badań naukowych, aż po dostarczanie odbiorcom rozrywki. Z zapoczątkowanych w latach 50. działań, nakierowanych na stworzenie sztucznej inteligencji, pod koniec lat 90. wyewoluowało pojęcie „Internet rzeczy” (Internet of Things, IoT). Zostało ono po raz pierwszy wykorzystane w roku 1999 przez K. Asthona podczas prezentacji firmy Procter & Gamble. Jak zauważa twórca omawianego zagadnienia (Asthon, 2010, s. 7), połączenie nowoczesnej na tamten czas tematyki RFID (Radio Frequency Identification) z możliwościami oferowanymi przez wykorzystanie Internetu było czymś więcej niż tylko próbą zainteresowania zarządu firmy – stało się przełomem w budowie sieci, połączonych za pośrednictwem Internetu, przedmiotów różnego zastosowania. W dzisiejszych czasach tematyka Internetu rzeczy jest coraz bardziej aktualna, a jej znaczenie będzie istotnie wzrastać z każdym kolejnym rokiem wraz z upowszechnianiem się coraz bardziej popularnej technologii 5G. Tezę tę potwierdza m.in. M. Condoluci:

Internet rzeczy wkrótce przejdzie poważną transformację, z paradygmatu opartego na czujnikach w taki, który jest mocno uzupełniany przez siłowniki, drony i roboty. Świadomość sytuacyjna w czasie rzeczywistym takich aktywnych systemów wymaga przesyłania wykrytych danych w łączu w górę do chmury brzegowej, przetwarzania i instrukcji sterujących przesyłanych w łączu w dół. Rozszerzenie możliwości IoT [...] wymaga przesyłania informacji z bardzo dużą niezawodnością i podejmowania decyzji niemal w czasie rzeczywistym. To z kolei wymaga technologii łączności, które mogą oferować umowy o poziomie usług (SLA), tj. technologii komórkowych 3GPP, takich jak Long Term Evolution (LTE) oraz 5G (Condoluci et al., 2016).

W tym miejscu warto przytoczyć liczby dobitnie wskazujące na wielką popularność przedmiotów automatycznie komunikujących się z Internetem. W przeciągu ostatnich 2 lat liczba nowych urządzeń IoT wzrosła z 26,5 mld w 2019 roku do szacowanych 46 mld na koniec 2021 roku (Galov, n.d.).

## 1. Internet rzeczy – ujęcie teoretyczne

Jak wskazano we wcześniejszej części, nazwa „Internet rzeczy” pojawiła się po raz pierwszy w 1999 roku, jednak było to raczej rozwinięcie starszej koncepcji, jaką była komunikacja M2M (*machine-machine communication*). Internet pozwala na komunikację między użytkownikami, serwerami i ruterami. Stąd też IoT można oceniać jako kolejny etap jego ewolucji, gdzie rosnąca liczba i nowe rodzaje urządzeń łączą się wzajemnie poprzez globalną sieć (Whitmore, Agarwal, Da Xu, 2015). Analizowany termin jest używany jako słowo kluczowe dla określenia różnych aspektów związanych z rozszerzeniem Internetu i sieci na sferę fizyczną, poprzez szerokie zastosowanie rozproszonych przestrzennie urządzeń z wbudowaną identyfikacją, wykrywaniem i/lub możliwości uruchamiania. Internet rzeczy to sieć, w której podmioty cyfrowe i fizyczne będą mogły być łączone za pomocą odpowiednich technologii informacyjnych i komunikacyjnych, aby umożliwić zupełnie nową klasę aplikacji i usług (Miorandi i in., 2012). Nieco inne spojrzenie na to pojęcie przedstawiają A. Zanella oraz M. Zorzi, w opinii których Internet rzeczy będzie w stanie w sposób przejrzysty i bezproblemowy obejmować dużą liczbę różnych i heterogenicznych systemów końcowych, zapewniając jednocześnie otwarty dostęp do wybranych podzbiorów

danych, w celu rozwoju wielu usług cyfrowych (Zanella i in., 2014). Bardzo istotne znaczenie, z punktu widzenia ugruntowania pojęcia „Internet rzeczy”, miała publikacja L. Atzoriego, w której pisał:

Technologie identyfikacji i śledzenia, przewodowe i bezprzewodowe sieci czujników i urządzeń wykonawczych, ulepszone protokoły komunikacyjne (współdzielone z Internetem nowej generacji) oraz rozproszona inteligencja dla inteligentnych obiektów są najbardziej istotne. Jak łatwo sobie wyobrazić, każdy poważny wkład w rozwój Internetu rzeczy musi być wynikiem synergii działań prowadzonych w różnych dziedzinach wiedzy, takich jak telekomunikacja, informatyka, elektronika i nauki społeczne. W tak złożonym scenariuszu [...] przedstawiono różne wizje paradygmatu Internetu rzeczy i dokonano przeglądu technologii wspomagających. Okazuje się, że społeczność naukowa musi jeszcze zmierzyć się z poważnymi problemami (Atzori, Iera, Morabito, 2010).

Biorąc pod uwagę wyżej przytoczone rozważania, pojęcie „Internet rzeczy” można zatem, przy dużym stopniu uogólnienia, sprowadzić do swoistego sytemu, który wymusza wszechobecną i stałą komunikację pomiędzy poszczególnymi podmiotami znajdującymi się obszarze systemu. W dzisiejszych czasach w skład systemu wchodzi urządzenia inteligentne, w szczególności smartfony, tablety, smartwatche, komputery i tablety, konsole do gier czy inteligentne wyposażenie domów. Cechą szczególną przedmiotów „smart” jest to, że potrafią analizować swoje otoczenie i automatycznie ze sobą współpracować w celu zapewnienia użytkownikom optymalnych wrażeń z ich użytkowania. Działania te są potęgowane poprzez coraz szerzej stosowaną sztuczną inteligencję, która na przestrzeni lat zmieniła się z budzącego grozę fantastycznego bytu w realnie istniejące narzędzie, ułatwiające życie swoim użytkownikom. Internet rzeczy tworzy zatem infrastrukturę, która w bezpośredni sposób wpływa na poprawę niezawodności wykonywanych czynności, obniżanie kosztów pracy, generowanie oszczędności czasu czy też zwiększanie bezpieczeństwa pracowników i wiele innych. Te pozytywne cechy powodują, że Internet rzeczy jest coraz częściej spotykany w różnych obszarach codziennego życia. Jak wskazuje A. Whitmore (Whitmore, Agarwal, Da Xu, 2015), bieżące zastosowanie Internetu rzeczy można zaobserwować w szczególności w takich obszarach, jak:

- transport i logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, gdzie uzyskuje się większą efektywność procesów dzięki automatyzacji i bieżącej aktualizacji przesyłanych informacji;
- przemysł energetyczny, gdzie np. ilość wytwarzanej energii jest na bieżąco rozpoznawana i dostosowywana do zmieniających się potrzeb rynkowych;
- budownictwo, gdzie rozwijają się systemy służące budowie i funkcjonowaniu inteligentnego domu;
- handel i usługi, gdzie np. zarządza się miejscami parkingowymi, optymalizuje zużycie energii, kontroluje na bieżąco automaty sprzedażowe;
- przemysł motoryzacyjny, gdzie produkowane samochody są wyposażone w urządzenia lokalizujące i kontrolujące zachowania pojazdu czy na bieżąco diagnozujące jego stan;
- ochronę zdrowia poprzez automatyzację zadań, np. monitorowanie stanu zdrowia pacjenta;
- inne, np. architektura inteligentnych miast i zarządzanie nimi, gospodarka wodna, zarządzanie obiektami sportowymi itp.

Korzyści wynikające z zastosowania Internetu rzeczy nie dotyczą jednak tylko biznesu, lecz nade wszystko zwykłych ludzi. Używane na co dzień urządzenia komunikują się, starając się poprawić jakość doświadczenia użytkownika (tzw. *user experience*).

## 2. Określenie luki badawczej za pomocą analizy bibliometrycznej

Niniejsza praca ma na celu wskazanie luki badawczej, powodującej chęć rozwinięcia mało eksplorowanego w naukach o zarządzaniu tematu Internetu rzeczy. Określenie luki badawczej pozwoli na wskazanie, jaką popularnością w światowej nauce cieszą się opracowania dotyczące zagadnienia Internetu rzeczy oraz zbadanie, czy i w jakim zakresie temat ten jest eksplorowany przez naukowców zajmujących się dziedziną nauk o zarządzaniu.

Dane wyjściowe do badania bibliometrycznego zostały zebrane z bazy Web of Science oraz Scopus w połowie 2021 roku. Dokonano wyszukania publikacji, które zawierały w swoim tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych wyrażenie „Internet of Things”. Przegląd dotyczył lat 2010-2020, aby wskazać zainteresowanie zagadnieniem. Jedno badanie dotyczyło całego obszaru publikacyjnego, a w drugim Autor zawęził obszar badawczy do nauk społecznych. Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 1 (w bazie Scopus zawarte zostały tylko w pełni opublikowane dokumenty, wyłączono z niej publikacje o statusie „przyjęte do druku”).

Tabela 1

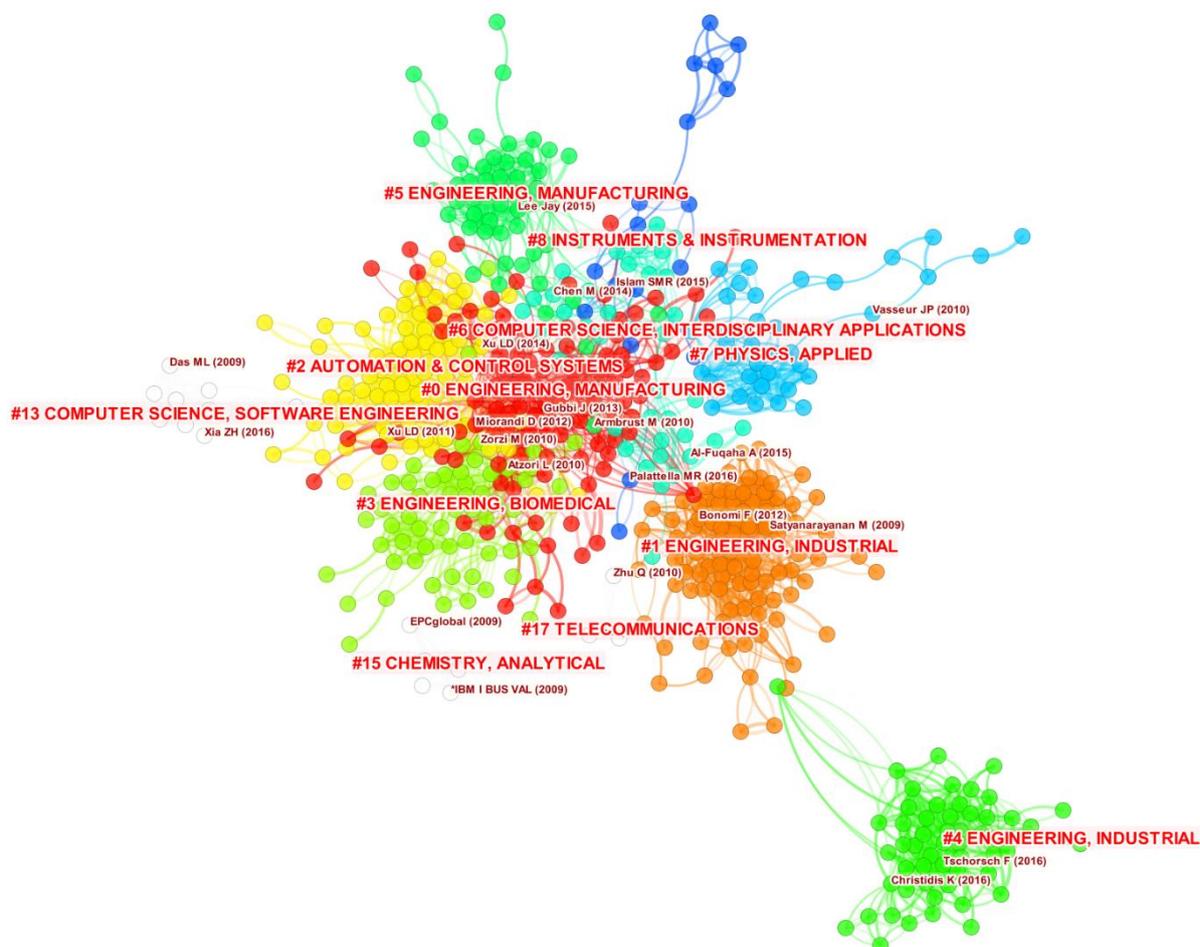
Kryteria i wyniki filtrowania frazy „Internet of Things” za okres 2010-2020 w bazach Web of Science oraz Scopus

Kryteria filtrowania	Liczba publikacji	
	Web of Science	Scopus
Kryterium 1. Wyszukiwanie frazy „Internet of Things” – obszar wyszukiwania: tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	56 331	96 638
Kryterium 2. Wyszukiwanie frazy „Internet of Things” w dyscyplinie – nauki społeczne	2 339	7 087
Kryterium 3. Wyszukiwanie frazy „Internet of Things” w obszarze biznesu, ekonomii i zarządzania	1 327	4 086

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz Web of Science oraz Scopus.

Metodą badawczą wykorzystaną do wskazania luki badawczej była analiza bibliometryczna. Na potrzeby przeprowadzonej analizy wykorzystano takie techniki, jak: analiza cytowań, analiza współwystępowania słów, analiza występowania serii cytowań (*burst citation*). Do pomocy, w przeprowadzeniu analiz wykorzystano dwa specjalistyczne oprogramowania VOSviewer (Visualizing Scientific Landscapes) oraz CiteSpace.

Jak można wywnioskować z powyższej tabeli, całkowita liczba zindeksowanych publikacji wynosi 152 969, z czego w naukach społecznych 9 426 pozycji, co stanowi zaledwie 6,16% całości. Reprezentacja publikacji w obszarze biznes, ekonomia oraz zarządzanie jest jeszcze mniejsza i wynosi 3,53%. Już same te liczby stanowią bardzo mocny prognostyk, potwierdzający istnienie luki badawczej, związanej z niewystarczającym wykorzystaniem potencjału rozważań z obszaru Internetu rzeczy w szeroko rozumianych naukach o zarządzaniu. Aby jednak z całą pewnością potwierdzić występowanie luki badawczej, Autor zdecydował się przeprowadzić analizę najważniejszych klastrów (*cluster*) za pomocą programu CiteSpace. Wyniki można zaobserwować na rysunku 1.



Rysunek 1. Analiza najistotniejszych klastrów publikacji w różnych obszarach nauki.  
Źródło: opracowanie własne.

Analiza klastrów została przeprowadzona na pełnej grupie pozycji indeksowanych w Web of Science, czyli 56 331 pozycjach literaturowych. Podczas analizy z powodów technicznych odrzucono 2,48% rekordów. Przedstawione na rysunku 1 klastry numerowane są w kolejności, gdzie numer #0 oznacza klaster o największym znaczeniu. Na powyższej grafice, wraz z datą wydania, przedstawiono również najważniejsze publikacje w danej grupie. Przeprowadzona analiza wykazała, że klastry kształtują się w następujący sposób (od największego do najmniejszego):

- *engineering, manufacturing* (inżynieria, produkcja);
- *engineering, industrial* (inżynieria, przemysł);
- *automation & control systems* (automatyka oraz systemy kontroli);
- *engineering, biomedical* (inżynieria, biomedyka);
- *computer science, interdisciplinary applications* (informatyka, zastosowania interdyscyplinarne);
- *physics, applied* (fizyka stosowana);
- *instrument & instrumentation* (instrument oraz oprzyrządowanie);
- *computer science, software engineering* (informatyka, inżynieria programowania);
- *chemistry, analytical* (chemia analityczna);
- *telecommunications* (telekomunikacja).

Przeprowadzone badanie potwierdza zatem postawioną tezę, że istnieje wcześniej określona luka badawcza, związana z niewystarczającym wykorzystaniem zagadnienia Internetu rzeczy zarówno przez szeroko rozumiane nauki społeczne, jak też wąsko zdefiniowany obszar biznesu, zarządzania i ekonomii.

Kolejnym etapem analizy bibliometrycznej było ukazanie serii cytowań (*citation burst*), która jest wskaźnikiem znaczenia danej publikacji dla rozwoju klastrów. W analizie wskazano: autora, datę i miejsce publikacji, a także siłę oddziaływania serii cytowań, jak również jej początek i koniec. Badanie przeprowadzono na dwóch grupach. Pierwszą była pełna grupa 56 331 pozycji zindeksowanych w bazie Web of Science, a drugą 1 327 pozycji zawierających w słowach kluczowych Internet rzeczy, opublikowanych w obszarze biznesu, ekonomii i zarządzania. Dla podkreślenia istniejącej różnicy, Autor zdecydował się przeprowadzić badanie w odmiennych okresach czasu. Dla pełnej grupy był to okres od 2010 do 2020 roku, a dla obszaru biznesu, ekonomii i zarządzania lata 2000-2020. W pierwszej grupie zidentyfikowano 25 znaczących pozycji (średnia siła cytowania pojedynczej pozycji w tej grupie wynosi 6,11) w grupie drugiej, mimo dłuższego o 10 lat zakresu czasu, zidentyfikowano jedynie 16 pozycji (średnia siła cytowania pojedynczej pozycji w tej grupie wynosi 4,73). Biorąc pod uwagę siłę oddziaływania i czasy trwania serii cytowań, jasno wskazuje to na olbrzymią dysproporcję pomiędzy poddanymi analizie obszarami. W przypadku pełnego zbioru bibliograficznego największą siłę serii cytowania, na poziomie 10.49, odnotowano w przypadku opublikowanej w 2011 pozycji pt. *Enterprise Systems: State-of-the-Art and Future Trends*, które ukazało się w czasopiśmie "IEEE Transactions on Industrial Informatics". Autorem tego opracowania jest Li Da Xu (średnioroczna liczba cytowań 37,18). Najdłuższą serię cytowań, trwającą od 2011 do 2016 roku, zanotowano w stosunku do opracowania wieloautorskiego (D. Guinard, V. Trifa, S. Karnouskos, P. Spiess, D. Savio) pt. *Interacting with the SOA-Based Internet of Things: Discovery, Query, Selection, and On-Demand Provisioning of Web Services*, opublikowanego w czasopiśmie "IEEE Transactions on Services Computing" (średnioroczna liczba cytowań 33,08).

Porównując wskazane wyniki z obszarem biznesu, ekonomii i zarządzania, największą siłę serii cytowań – na poziomie 9.02 – ma publikacja pt. *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*, wydana w 2014 r przez Harvard Business Review, której autorami są M.E. Porter i J.E. Heppelmann (średnioroczna liczba cytowań 85,13). Najdłuższa seria cytowań została zarejestrowana w stosunku do wydanego w 2010 roku opracowania pt. *The Internet of Things: A survey*, której autorami są L. Atzori, A. Iera i G. Morabito (średnioroczna liczba cytowań 517,50). W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że mimo iż pozycja posiada bardzo wysoki współczynnik serii cytowań w pozycjach z obszaru biznesu, ekonomii i zarządzania sama jest sklasyfikowana w naukach technicznych. Wyniki badania siły oraz czasu trwania serii cytowań zaprezentowano na rysunku 2.

## Top 25 References with the Strongest Citation Bursts

References	Year	Strength	Begin	End	2010 - 2020
Guinard D, 2010, IEEE T SERV COMPUT, V3, P223, DOI 10.1109/TSC.2010.3, DOI	2010	6.23	2011	2016	
Zorzi M, 2010, IEEE WIREL COMMUN, V17, P44, DOI 10.1109/MWC.2010.5675777, DOI	2010	6.08	2011	2013	
Shelby Z, 2009, 6LOWPAN WIRELESS EMB, V0, P0	2009	4.66	2011	2012	
Ashton K, 2009, RFID J, V0, P0	2009	5.95	2013	2015	
Sundmaecker H, 2010, VISION CHALLENGES RE, V0, P0	2010	5.39	2013	2016	
Roman R, 2011, COMPUTER, V44, P51, DOI 10.1109/MC.2011.291, DOI	2011	5.22	2013	2016	
Xu LD, 2011, IEEE T IND INFORM, V7, P630, DOI 10.1109/TII.2011.2167156, DOI	2011	10.49	2014	2015	
Xu LD, 2011, INT J PROD RES, V49, P183, DOI 10.1080/00207543.2010.508944, DOI	2011	8.66	2014	2015	
Li SC, 2012, ENTERP INF SYST-UK, V6, P165, DOI 10.1080/17517575.2011.654266, DOI	2012	8.66	2014	2015	
Li L, 2013, BUS HORIZONS, V56, P167, DOI 10.1016/j.bushor.2012.11.010, DOI	2013	7.28	2014	2015	
Li SC, 2013, IEEE T IND INFORM, V9, P2177, DOI 10.1109/TII.2012.2189222, DOI	2013	7.26	2014	2016	
He W, 2014, IEEE T IND INFORM, V10, P35, DOI 10.1109/TII.2012.2189221, DOI	2014	5.91	2014	2015	
Atzori L, 2012, COMPUT NETW, V56, P3594, DOI 10.1016/j.comnet.2012.07.010, DOI	2012	5.06	2014	2016	
Domingo MC, 2012, J NETW COMPUT APPL, V35, P584, DOI 10.1016/j.jnca.2011.10.015, DOI	2012	4.94	2014	2016	
Kortuem Gerd, 2010, IEEE Internet Computing, V14, P44, DOI 10.1109/MIC.2009.143, DOI	2010	4.61	2014	2016	
Haller S, 2009, LECT NOTES COMPUT SC, V5468, P14, DOI 10.1007/978-3-642-00985-3_2, DOI	2009	4.54	2014	2015	
Palattella MR, 2013, IEEE COMMUN SURV TUT, V15, P1389, DOI 10.1109/SURV.2012.111412.00158, DOI	2013	5.22	2015	2016	
Stojmenovic I, 2014, ACSIS-ANN COMPUT SCI, V2, P1	2014	7.19	2016	2017	
Xu X, 2012, ROBOT CIM-INT MANUF, V28, P75, DOI 10.1016/j.rcim.2011.07.002, DOI	2012	4.66	2016	2017	
Bonomi F, 2014, BIG DATA INTERNET TH, V0, P169, DOI DOI 10.1007/978-3-319-05029-4_7, DOI	2014	4.47	2016	2017	
Yi S, 2015, P WORKSH MOB BIG DAT, V0, P37	2015	5.08	2017	2018	
Christidis K, 2016, IEEE ACCESS, V4, P2292, DOI 10.1109/ACCESS.2016.2566339, DOI	2016	7.31	2018	2020	
Shi WS, 2016, IEEE INTERNET THINGS, V3, P637, DOI 10.1109/JIOT.2016.2579198, DOI	2016	6.56	2018	2020	
Al-Fuqaha A, 2015, IEEE COMMUN SURV TUT, V17, P2347, DOI 10.1109/COMST.2015.2444095, DOI	2015	6.08	2018	2020	
Chiang M, 2016, IEEE INTERNET THINGS, V3, P854, DOI 10.1109/JIOT.2016.2584538, DOI	2016	5.21	2018	2020	

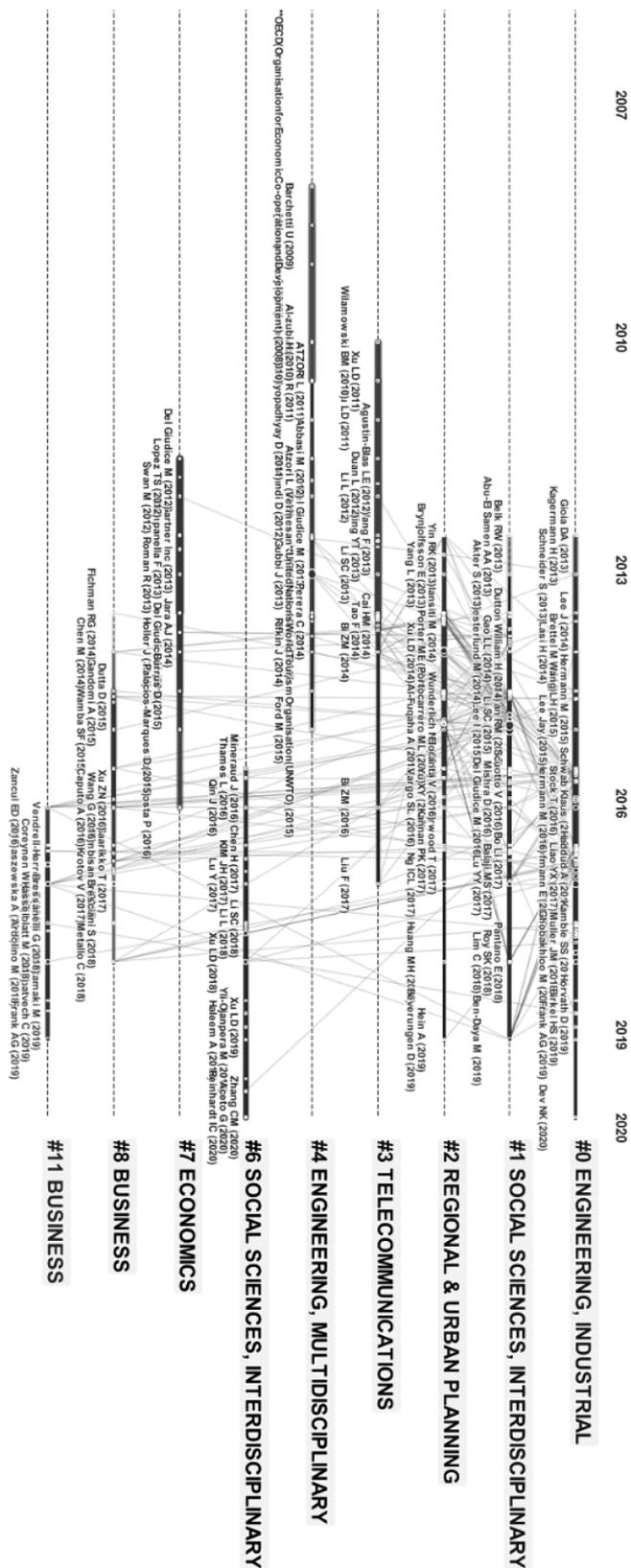
## Top 16 References with the Strongest Citation Bursts

References	Year	Strength	Begin	End	2000 - 2020
Atzori L, 2010, COMPUT NETW, V54, P2787, DOI 10.1016/j.comnet.2010.05.010, DOI	2010	8.8	2010	2015	
Li SC, 2013, IEEE T IND INFORM, V9, P2177, DOI 10.1109/TII.2012.2189222, DOI	2013	3.47	2014	2016	
Gubbi J, 2013, FUTURE GENER COMP SY, V29, P1645, DOI 10.1016/j.future.2013.01.010, DOI	2013	8.99	2015	2018	
Miorandi D, 2012, AD HOC NETW, V10, P1497, DOI 10.1016/j.adhoc.2012.02.016, DOI	2012	5.95	2015	2017	
Atzori L, 2012, COMPUT NETW, V56, P3594, DOI 10.1016/j.comnet.2012.07.010, DOI	2012	3.16	2015	2016	
Bi ZM, 2014, IEEE T IND INFORM, V10, P1537, DOI 10.1109/TII.2014.2300338, DOI	2014	4.22	2016	2018	
Xu LD, 2014, IEEE T IND INFORM, V10, P2233, DOI 10.1109/TII.2014.2300753, DOI	2014	4.17	2016	2020	
Tao F, 2014, IEEE T IND INFORM, V10, P1435, DOI 10.1109/TII.2014.2306383, DOI	2014	3.36	2016	2017	
Porter ME, 2014, HARVARD BUS REV, V92, P64	2014	9.02	2017	2020	
Yang L, 2013, TECHNOL FORECAST SOC, V80, P1854, DOI 10.1016/j.techfore.2012.07.011, DOI	2013	4.43	2017	2018	
Westerlund M, 2014, TECHNOL INNOV MANAG, V0, P5	2014	3.62	2017	2018	
Wunderlich NV, 2015, J SERV MARK, V29, P442, DOI 10.1108/JSM-01-2015-0040, DOI	2015	3.62	2017	2020	
Sicari S, 2015, COMPUT NETW, V76, P146, DOI 10.1016/j.comnet.2014.11.008, DOI	2015	3.22	2017	2018	
Gao LL, 2014, ASIA PAC J MARKET LO, V26, P211, DOI 10.1108/APJML-06-2013-0061, DOI	2014	3.22	2017	2018	
Lasi H, 2014, BUS INFORM SYST ENG+, V6, P239, DOI 10.1007/s12599-014-0334-4, DOI	2014	3.22	2017	2018	
Iansiti M, 2014, HARVARD BUS REV, V92, P90	2014	3.22	2017	2018	

Rysunek 2. Siła i czas serii cytowań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Web of Science.

Dalsza część analizy bibliometrycznej poświęcona będzie najwęższemu zidentyfikowanemu zakresowi, do którego sumarycznie zostaną zaliczone publikacje z obszaru biznesu, ekonomii i zarządzania, które – jak wskazano wcześniej – stanowią ok. 3,5% z wszystkich opublikowanych dokumentów. Dwie kolejne metody analizy bibliometrycznej będą dotyczyć wskazania grup publikacji w ograniczonym obszarze publikacyjnym i powiązań pomiędzy słowami kluczowymi w wydanych publikacjach. W tym kontekście Autor zdecydował się na przedstawienie klastrów publikacji wraz z graficznym ukazaniem wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi publikacjami, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.



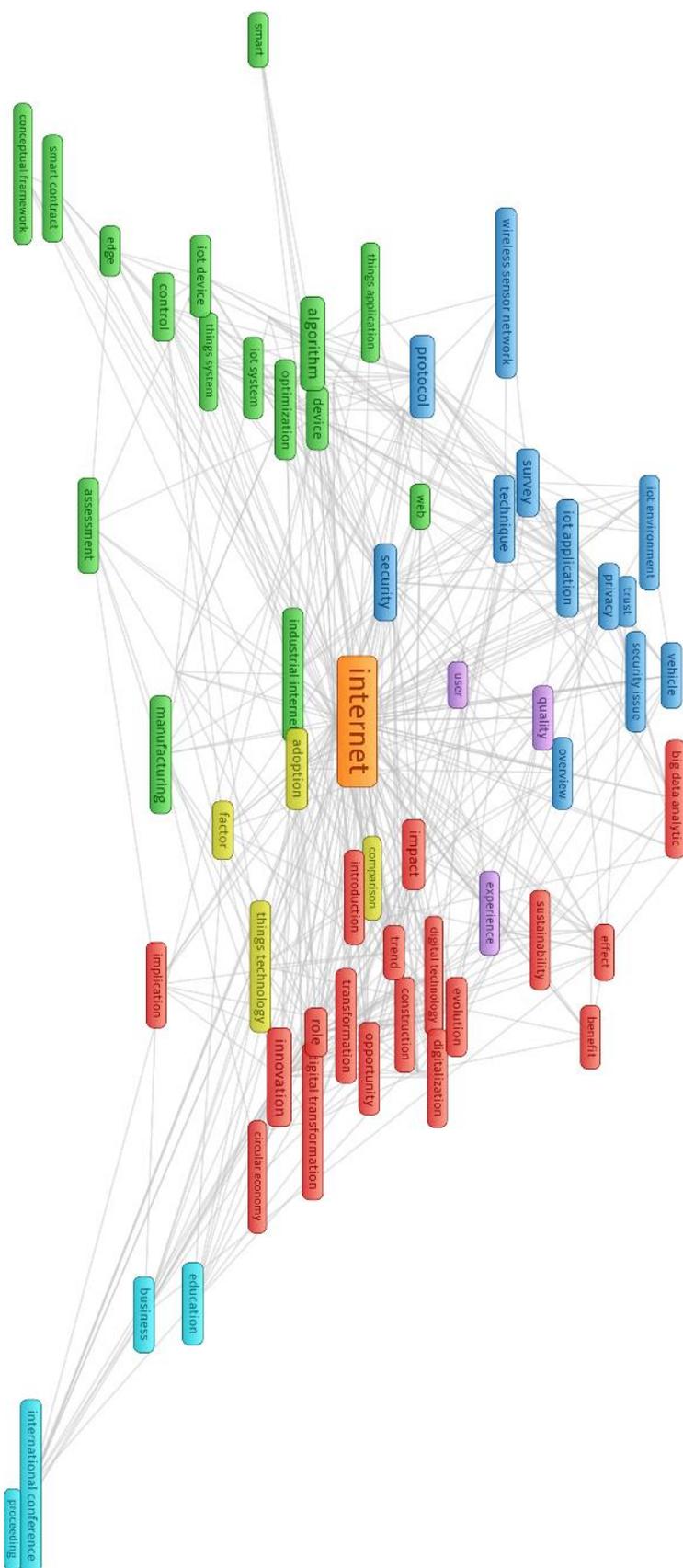
Rysunek 3. Analiza najistotniejszych grup publikacji, wraz z wzajemnymi powiązaniem w obszarze biznesu, ekonomii i zarządzania.  
Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych z bazy Web of Science.

Analiza grup została oparta na indeksowanej w Web of Science grupie publikacji zawierających w tytule, abstrakcie lub słowie kluczowym pojęcie „Internet of Things”. Grupa publikacji z obszaru biznesu, ekonomii, zarządzania liczy 1 327 pozycji literaturowych. Podczas analizy z powodów technicznych odrzucono 0,71% rekordów. Przedstawione na rysunku 3 grupy numerowane są w kolejności malejącej, gdzie numer #0 oznacza grupę o największym znaczeniu. Na powyższej grafice, wraz z datą wydania, przedstawiono również najważniejsze publikacje w danej grupie wraz z wzajemnymi powiązaniem cytowań. Przeprowadzona analiza wykazała, że grupy kształtują się w następujący sposób (od najbardziej istotnej):

- *engineering, industrial* (inżyniera, przemysł);
- *social sciences, interdisciplinary* (nauki społeczne, interdyscyplinarne);
- *regional & urban planning* (planowanie regionalne i urbanistyczne);
- *engineering, multidisciplinary* (inżynieria, interdyscyplinarna)
- *economics* (ekonomia);
- *eusiness* (biznes).

Znamiennym jest fakt, że nawet w obszarze zawężonym do biznesu, ekonomii oraz zarządzania na pierwszym miejscu króluje grupa pozycji z nauk technicznych. W tym zestawieniu cytowania bezpośrednio z obszaru ekonomii i biznesu znajdują się na dwóch ostatnich pozycjach. Można to tłumaczyć znikomą ilością cytowań pozycji z tego obszaru. Z całego obszaru 1 327 zindeksowanych pozycji 1 lub więcej cytowań posiada 766 opracowań. Najczęściej cytowaną (636 cytowań) pozycją jest opracowanie *The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*, autorstwa Lee In oraz Lee Kyoochun, wydane w 2015 roku w Business Horizons (średniorocznie 90,38 cytowań).

Ostatnim etapem badania danych bibliometrycznych publikacji, dotyczących koncepcji Internetu rzeczy, była analiza współwystępowania słów, która posłużyła grupowaniu i ocenie podobszarów badawczych. Badanie zostało przeprowadzone na 7 087 publikacjach z obszaru biznesu, ekonomii i zarządzania, indeksowanych w bazie Scopus. Przyjęte do analizy rekordy publikacji zostały wyłonione z uwzględnieniem zawartości słowa kluczowego „Internet of Things” w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych. Ekstrakcję pojęć przeprowadzono ze wskazaniem słów, których powtarzalność w opisach bibliograficznych była na poziomie minimum 10. W analizowanym przypadku, uwzględniając powyższe kryteria, zidentyfikowano 8 609 pojęć, z czego 139 wystąpiło minimum 10 razy. Badanie przeprowadzono za pomocą metody Binary Counting. Następnie wyłoniono 83 terminy stanowiące 60% najwłaściwszych słów. W dalszej kolejności wyeliminowano z zestawu pojęcia niezwiązane z analizowanym obszarem badawczym, np. *author, systematic literature review, literature review* itp. Wyniki analizy współwystępowania słów przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Analiza współwystępowania słów w obszarze biznesu, ekonomii i zarządzania.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pobranych z bazy Scopus.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza bibliometryczna z całą pewnością potwierdza występowanie istotnej luki badawczej, która dotyczy zwłaszcza obszaru zarządzania. Żadna z przeprowadzonych metod nie wskazała na występowanie klastra wiedzy związanego z naukami o zarządzaniu, co w opinii Autora powinno stanowić dodatkowy bodziec dla naukowców, którzy mogą z powodzeniem wypełniać ten obszar prowadzonymi przez siebie badaniami. Nie ma wątpliwości, że publikacje dotyczące Internetu rzeczy w dominującej większości będą tworzone w obszarze nauk technicznych, lecz czwarta rewolucja przemysłowa, której świadkiem jesteśmy obecnie, dotyczy każdego obszaru współczesnej nauki i każdy naukowiec – niezależnie od wybranego obszaru badań – powinien mieć tego pełną świadomość.

## Bibliografia

- Asthan, K. (2010). That 'Internet of Things' Thing. *RFID Journal*, 4986.
- Atzori, L., Iera, A., Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.
- Condoluci, M., Araniti, G., Mahmoodi, T., Dohler, M. (2016). Enabling the IoT Machine Age With 5G: Machine-Type Multicast Services for Innovative Real-Time Applications. *IEEE Access*, 4, 5555-5569.
- Frąckiewicz, L. (2016). Internet rzeczy – nowe oblicze komunikacji marketingowej? In: J. Krall (ed.), *Komunikacja cyfrowa firm i marek* (pp. 143-51). Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.
- Galov, N. (n.d.). *How Many IoT Devices Are There in 2021? More than Ever!* Pobrane z: <https://techjury.net/blog/how-many-iot-devices-are-there/#gref>.
- Malucha, M. (2018). Internet of things – the technological context and areas of application. *Studia i Prace WNEiZ*, 54, 51-69.
- Miorandi, D., Sicari, S., De Pellegrini, F., Chlamtac, I. (2012). Internet of things: Vision, applications and research challenges. *Ad Hoc Networks*, 10, 1497-1516.
- Whitmore, A., Agarwal, A., Da Xu, L. (2015). The Internet of Things – A survey of topics and trends. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 261-274.
- Zanella, A., Bui, N., Castellani, A., Vangelista, L., Zorzi, M. (2014). Internet of things for smart cities. *IEEE Internet of Things Journal*, 1(1), 22-32.

**Martin ROVŇÁK, Roman NOVOTNÝ, Ján BARLÁK, Matúš BAKOŇ**

University of Presov, Slovakia

**František CHOVANEC**

Energy Cluster of Presov Region, Slovakia

## **IMPLEMENTATION AND FUNDING OF PROJECTS FOCUSED ON NON-FORMAL ENVIRONMENTAL EDUCATION**

### **Summary**

Environmental protection is a fundamental process that requires urgent changes in people's behavior. On this basis, environmental education is currently one of the actual areas of education and the funding of these activities is an extremely important area in this process. One of the possibilities is the Green Education Fund, which supports the development of environmental education, upbringing and awareness in the Slovak Republic. The paper is focused on the evaluation of the Green Education Fund as the funding opportunity for environmental education in Slovakia. Based on the available data, which include the first two calls of the Green Education Fund, we evaluated data on applicants for support from this fund, the amount of financial contribution, location of selected projects, supported and rejected projects and evaluated the course of the first two calls of this fund.

**Key words:** environmental protection, environmental education, funding of environmental education, Green Education Fund.

## **REALIZACJA I FINANSOWANIE PROJEKTÓW UKIERUNKOWANYCH NA NIEFORMALNĄ EDUKACJĘ EKOLOGICZNĄ**

### **Streszczenie**

Ochrona środowiska to podstawowy proces, który wymaga pilnych zmian w zachowaniu ludzi. Na tej podstawie edukacja ekologiczna jest obecnie jednym z rzeczywistych obszarów edukacji, a finansowanie tych działań jest niezwykle ważnym obszarem w tym procesie. Jedną z możliwości jest Green Education Fund, który wspiera rozwój edukacji ekologicznej, wychowania i świadomości w Republice Słowackiej. Artykuł koncentruje się na ocenie Green Education Fund jako możliwości finansowania edukacji ekologicznej na Słowacji. Na podstawie dostępnych danych, które obejmują dwa pierwsze nabory Green Education Fund, dokonaliśmy oceny danych wnioskodawców ubiegających się o wsparcie z tego funduszu, wysokości wkładu finansowego, lokalizacji wybranych projektów, projektów wspieranych i odrzuconych oraz oceniliśmy przebieg pierwszych dwóch naborów do tego funduszu.

**Słowa kluczowe:** ochrona środowiska, edukacja ekologiczna, finansowanie edukacji ekologicznej, Green Education Fund.

### **Introduction**

The term environmental education in the broadest sense represents an institutionalized way of transferring knowledge about the environment and thus shapes the overall morale of the relationship between man, society and nature (Ministry of the Environment of the Slovak Republic, 2015). We classify environmental, ecological or green education into the area of lifelong learning. It is a comprehensive education and covers many areas. These are natural, social, geographical and technical relations between man and the environment (Fryková, 2010).

According to Fazekašová (2007), environmental education is the education of an individual whose value system enables him to act wisely and sensitively in favor of the protection and conservation of biodiversity in all its forms, who will be able to sympathize with nature and other living creatures and who will be willing to take responsibility for his actions. Its main goal is to educate each of us so that we have a responsible approach to nature. In order for people, and especially children, to become a part of nature, they need vital and personal contact so that they can be a part of it (Jančaříková, 2010). Environmental education has an interdisciplinary character. In order to meet its own goals, it also requires knowledge from other scientific disciplines. Therefore, we consider it to be a cross-cutting theme (Pencáková, 2016). Procházková (2013) states that environmental education is a prerequisite for supporting behavioral change and the acquisition of competencies that are necessary to achieve sustainable development. Environmental education should be part of a broader concept of moral education, as such education leads to the ability to think autonomously morally, to autonomously assess the situation and to autonomously take responsibility for acting in favor of good (Platková Olejárová, 2010).

The Slovak Republic's focus on environmental education and upbringing also resulted from its membership in several international and European institutions, which is linked to several international conceptual documents and legal bases, related, among other things, to the addressed issues (Fančová, 2006).

We divide financial resources intended for environmentally oriented education into two basic groups according to the Departmental Conception of Environmental Education up to 2025 (Ministry of Environment of the Slovak Republic, 2015):

- public sources of state administration and state funds (The Ministry of Environment of the Slovak Republic, The Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic and Environmental Fund),
- EU structural funds (cross-border, national and interregional cooperation programs, other grant and support programs).

In addition to public financial resources, private financial resources are also spent to address the issue, in the form of foundations, corporate philanthropy, fundraising or 2% corporate and personal income tax allocation.

The paper is focused on the Green Education Fund (GEF), which is established within the Slovak Environment Agency based on the decision of the Minister of the Environment of the Slovak Republic. Its purpose is to support the development of environmental education and awareness in the territory of the Slovak Republic through the promotion of the principles of joint responsibility and direct support of selected activities. Eligible applicants for support from the fund are non-governmental organizations, civic associations and foundations with a scope of activities of more than 2 years, which have environmental education and awareness activities in their subject. The fund's income consists of donated funds provided on the basis of a donation contract, where, in addition to the Ministry of Environment of the Slovak Republic, private entities also make a significant contribution. The themes of calls for support change every year. After two successful GEF calls, its third year is currently being finalized (Green Education Fund, 2019; Green Education Fund, 2020).

## 1. Materials and Methods

The paper focuses on the evaluation of the Green Education Fund as a possibility of financing environmental education in Slovakia. Data on applicants, the amount of the financial contribution, the location of selected projects and supported and rejected projects are evaluated. The data used are obtained from the websites of the Green Education Fund, which provide information on calls and individual projects (Green Education Fund, 2019; Green Education Fund, 2020). Descriptive statistics methods are used in data processing and comparison, while SPSS Statistics 26 software was used for their processing. Using the obtained data on individual projects, a geographical analysis is performed, which consists in creating thematic maps using GIS software MapInfo Pro 16.0, while the thematic maps are used to visualize the number of supported and rejected projects within the first two calls of the GEF in individual districts. A box plot is used for graphical visualization of data on the amount of the requested financial contribution for supported and unsupported projects within the first two calls of the GEF.

## 2. Results

Within the GEF, 3 years were realized. As the third year is currently being finalized, the paper focuses mainly on the first 2 years. The first pilot year of GEF is also known by the abbreviation 1/2017. From October 20, 2017 to December 1, 2017, applications for support from this fund could be submitted for the first time. The approval of applications goes through various procedures, the basic one being the administrative control performed by the expert commission. The expert commission professionally evaluates each application and selects the best ones that go to the Ministry of Environment of the Slovak Republic for confirmation. On 21 February 2018, the Ministry of Environment of the Slovak Republic approved the applications and subsequently published them all on the GEF website. Following the signing of the contract for support from the GEF, all planned projects had to be implemented by 30 April 2019 at the latest, and at the same time by 31 May 2019 they had to submit a final billing. For the first pilot year, the total allocation of funds was 155 200 €. A total of 44 applications were received by the GEF Secretariat. After the administrative control, 4 project plans were not approved. Subsequently, after consulting and adjustments by the professional evaluation, 40 project plans were submitted, from which the specialized members of the expert commission selected the best 28 project plans. The Ministry of Environment of the Slovak Republic approved them on 21 February 2018 and on 22 February 2018 they were published on the GEF website. Although 28 project plans were approved, 5 organizations did not draw financial support from the fund. A total of 23 project plans were supported in the amount of a financial contribution of 133 243.60 €. Table 1 shows the types of organizations that have applied for support from the fund.

Table 1  
*Type of organization of applicants in 2017*

Type of organization	Applications received	Supported projects
Civic association	34	19
Interest association of legal entities	1	1
Foundation	2	0
Non-profit organization providing public services with an environmental focus	7	3

Source: Green Education Fund, 2019.

The activities of environmental upbringing, environmental education and awareness are supported within the GEF, while the applicant must choose to which category the project in question will belong. For each year, the topics of the calls on which the project intentions are to focus are also listed. They are shown in Table 2 for the first year of GEF.

Table 2  
*GEF topics for 2017*

<b>Topics 1/2017</b>	<b>Applications received</b>	<b>Supported projects</b>
Promoting low carbon mobility and emission reduction measures	2	0
Opportunities for the transition to a circular economy	10	10
Development of green infrastructure to improve the quality of life	22	9
Eco-innovations	10	4

Source: Green Education Fund, 2019.

The scope of projects can be regional or national. Out of a total of 20 applications received, 16 project plans were supported, which had a regional scope. There were 24 applications with national scope, but only 9 of them were supported. In the first year, most of the funds were distributed between western and central Slovakia. In eastern Slovakia, only one project plan was supported, namely in the district of Rožňava in the Košice Region, but also only one project was unsupported, namely in the district of Levoča in the Prešov Region; more details are described in Table 3.

Table 3  
*Subsidies by region in 2017*

<b>Region</b>	<b>Supported projects</b>		<b>Unsupported projects</b>	
	<b>Frequency</b>	<b>%</b>	<b>Frequency</b>	<b>%</b>
Žilina	3	13.04	5	29.41
Bratislava	10	43.48	2	11.76
Trnava	4	17.39	0	0
Trenčín	1	4.35	0	0
Banská Bystrica	3	13.04	6	35.29
Košice	1	4.35	0	0
Nitra	1	4.35	3	17.65
Prešov	0	0	1	5.88
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Source: Green Education Fund, 2019.

The second year of the Green Education Fund under the designation 2/2018 was published on 15 October on the GEF website. The applications could be sent until 15 January 2019. The applications underwent an administrative check, professional evaluation and the final list was sent to the Ministry of Environment of the Slovak Republic, where it was approved. On March 13, 2019, it was published on the GEF website. The individual projects had to be implemented by 30 April 2020 at the latest, but had to submit a final billing by 31 May 2020. In the second year, according to the annual report 2/2018, the financial amount from the first year was added to the financial amount from donors and the Ministry of Environment of the Slovak Republic. These were financial resources that 5 applicants did not draw. This brought the total financial amount of the second year of the GEF to the value of 177 156.40 €. In the second year, 41 project plans were supported, of which one did not pass the administrative check. Forty project plans were

submitted for the professional evaluation, of which 28 were selected. Table 4 shows the types of organizations that applied for support from the fund within the year 2/2018.

Table 4

*Type of organization of applicants in 2018*

Type of organization	Applications received	Supported projects
Civic association	36	24
Interest association of legal entities	1	1
Foundation	2	2
Non-profit organization providing public services with an environmental focus	2	1

Source: Green Education Fund, 2020.

The schedule of supported activities was changed in the project support notice 2/2018 compared to the previous call, and applicants could choose from the following categories:

- 1) educational projects for children and youth,
- 2) lifelong learning projects for adults and the professional public,
- 3) educational activities for coordinators of environmental education and other pedagogical staff.

Table 5 shows an updated list of topics that the project intentions were to address.

Table 5

*GEF topics for 2018*

Topics 2/2018	Applications received	Supported projects
Green smart homes and the transition to a circular economy	14	10
Healthy and sustainable buildings	7	5
Preventing and mitigating the adverse effects of climate change	8	5
Improving air quality	0	0
Clean mobility	4	2
Water for sustainable development	8	6

Source: Green Education Fund, 2020.

In the second year, 20 applications with a regional impact were received, of which 14 projects were selected. With a national scope, 21 applications were received, from which 14 project plans were selected and approved. As in the first year, most of the funds were distributed between western and central Slovakia. In eastern Slovakia, three project plans were supported, namely in the district of Košice. On the other hand, there was only one unsupported project in eastern Slovakia, in the district of Prešov. Regional data are shown in Table 6.

Table 6  
*Subsidies by region in 2018*

Region	Supported projects		Unsupported projects	
	Frequency	%	Frequency	%
Žilina	3	10.71	3	25
Bratislava	13	46.43	2	16.67
Trnava	2	7.14	1	8.33
Trenčín	1	3.57	1	8.33
Banská Bystrica	4	14.29	3	25
Košice	3	10.71	0	0
Nitra	2	7.14	1	8.33
Prešov	0	0	1	8.33
Total	28	100	12	100

Source: Green Education Fund, 2020.

A comparison of the first and second years of the GEF, which mainly concerns funding and the number of projects, is summarized in Table 7.

Table 7  
*Comparison of the first and second call of the GEF*

Name of the indicator	GEF 1/2017	GEF 2/2018
Total allocation of funds	155 200.00 €	177 156.40 €
Allocation of funds – GEF donors (private sector)	90 200.00 €	115 200.00 €
Allocation of funds – MoE SR	65 000.00 €	40 000.00 €
Balance of funds from the previous year	-	21 956.40 €
Number of applications for support from the GEF included in the administrative control	44	41
Requested amount of financial support (before administrative control)	294 299.55 €	286 851.30 €
Number of supported projects	23	28
Amount of financial support for finally supported projects	133 243.60 €	170 797.80 €

Source: Green Education Fund, 2019; Green Education Fund, 2020.

As Table 7 shows, the total available allocation of the fund increased in the second year compared to the first, due to a larger volume of funds from the donors and the balance of the first year (5 organizations decided not to use the approved support). There was a slight decrease in the number of applications received at the SAŽP address, but the final number of supported projects, as well as the amount of financial support for projects, increased compared to the first year.

To visualize the number of supported projects within the first two GEF calls in individual districts, a thematic map is created using GIS software, which is shown in Figure 1. According to the results, most projects were supported within five districts belonging to Bratislava, and Galanta district.

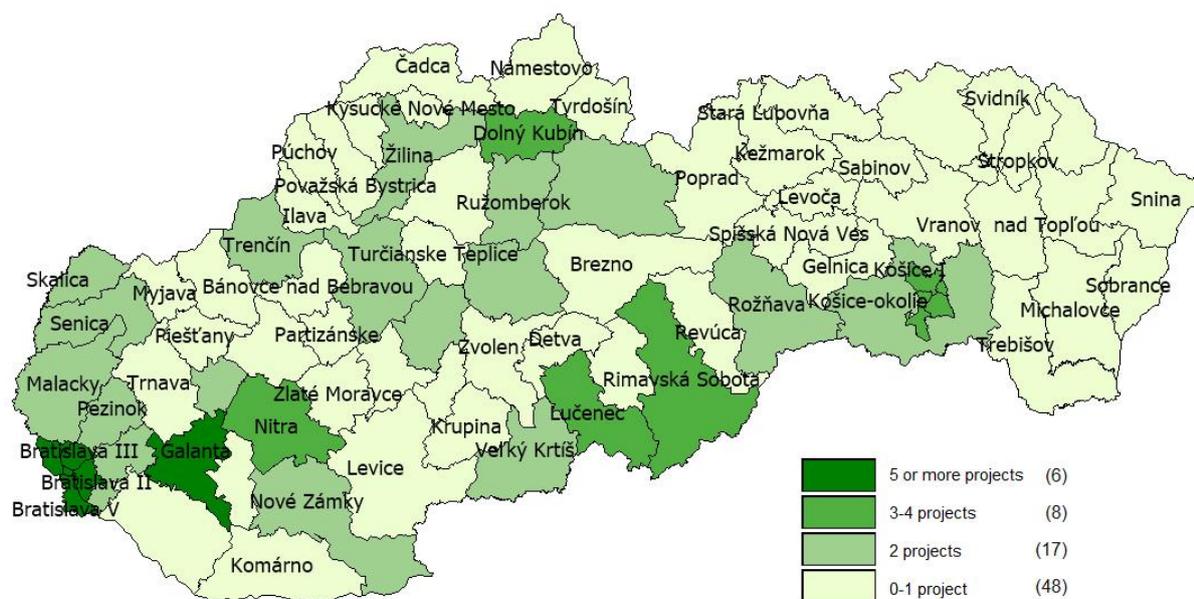


Figure 1. Map of supported projects within the first two calls of GEF.  
Source: own processing.

Another thematic map, which is shown in Figure 2, is created to visualize the number of unsupported projects under the first two GEF calls in each district. It indicates that most projects were not supported within the five districts belonging to Bratislava, and the district of Žilina.

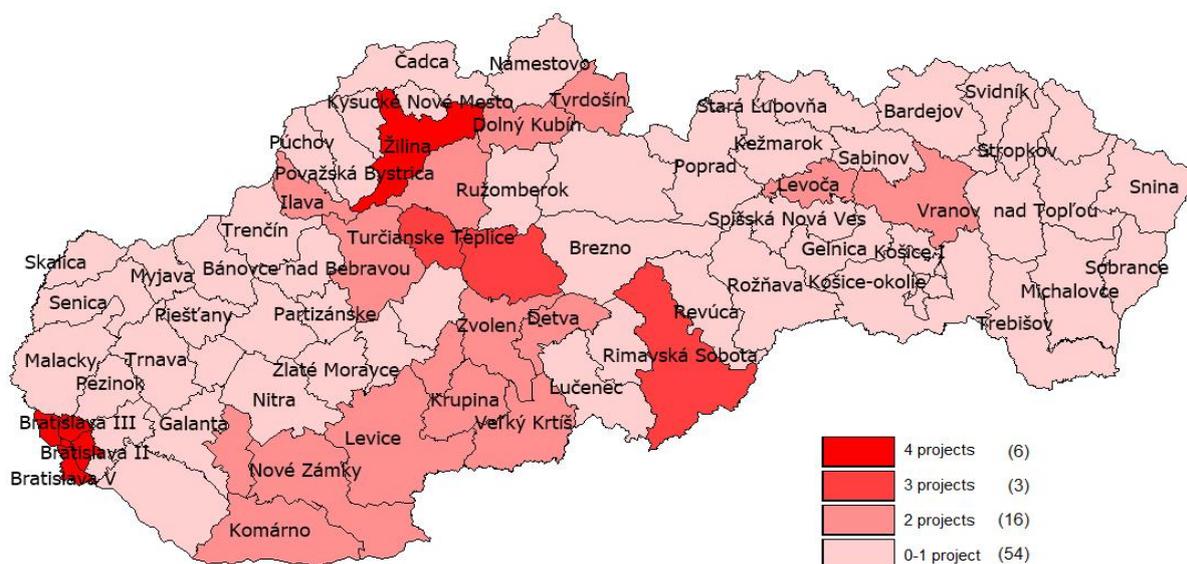


Figure 2. Map of unsupported projects within the first two calls of GEF.  
Source: own processing.

Figures 3 and 4 describe the requested amount of granted and ungranted subsidies under the first two calls of the GEF. Within the requested subsidies of supported projects in 2017, the average was 5 793 € and in 2018 it was 6 100 €. Within the requested subsidies of unsupported projects, in 2017 the average was 7 161 € and in 2018 the requested amount reached 6 973 €.

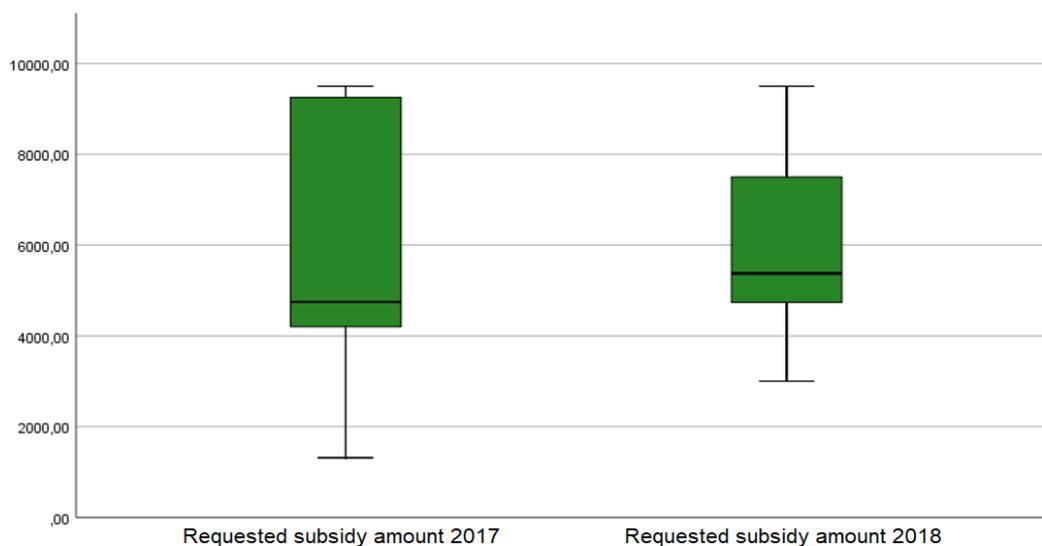


Figure 3. Box plot of the requested amount of subsidies granted under the first two calls of GEF.  
 Source: own processing.

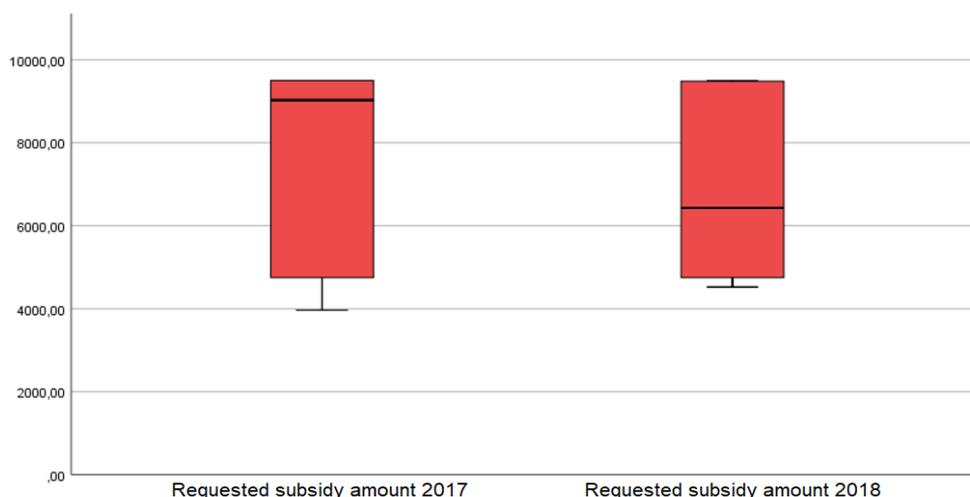


Figure 4. Box plot of the requested amount of unallocated subsidies within the first two calls of GEF.  
 Source: own processing.

## Conclusions

According to the Charter of Fundamental Rights of the European Union, everyone has the right to education. This opportunity needs to be fully exploited and education needs to be extended to new areas and urgent topics, thus raising people's awareness. Currently, one of the actual areas of education should be environmental education, because environmental protection is a fundamental process that requires urgent changes in human behavior. Environmental education and upbringing should be part of lifelong learning, from pre-school to adult education, and it is therefore necessary to use and develop all possible sources of funding that can help us to improve our relationship with the environment. Current systems for systematic support for the implementation of environmental education and upbringing activities need to be analyzed and evaluated at the same time. The paper focused on the evaluation of the Green Education Fund as the funding opportunity for environmental education in Slovakia. Based on the available data, we focused on the first two years of GEF.

Through the Green Education Fund, the Ministry of Environment of the Slovak Republic supported 51 projects in the third sector in the first two years, which would otherwise not be possible to support from European sources, in the amount of more than 300 000 €. Interest in this type of support for non-formal environmental education remains. Therefore, at the beginning of October 2019, the Ministry of Environment of the Slovak Republic launched the third year in a row, in which the number of applications for support increased significantly, but the overall allocation of funds is lower than in the previous two years, what may be a problem. As part of the preparations for the next years, it is therefore necessary to re-evaluate the subsidy scheme and set up sustainable financing of the GEF.

However, many of the supported non-formal environmental education projects are successful, raising environmental awareness and building an active approach to the environment, while fulfilling the main purpose – educating a person who can think systematically about the environment and understand phenomena comprehensively and in context.

### Acknowledgments

The paper is one of the partial outputs of the research project of the Slovak Grant Agency VEGA under Grant No 1/0648/21 "Creation of a multi-criteria model for evaluating the effectiveness of meeting the goals of the Agenda 2030 for the management of sustainable development" and Grant No 1/0508/21 "Assessment of the energy sustainability of the countries of the European Union in relation to the objectives of the 2030 Agenda for Sustainable Development". The paper was also created thanks to the expert assistance of the Energy Cluster of Presov Region.

### Bibliography

- Fančová, L. (2006). Vzdelávanie k trvalo udržateľnému rozvoju stále aktuálne. *Enviromagazín*, 11(6), 4.
- Fazekašová, D. (2007). Informačné zdroje v ekológii a v environmentálnej výchove. In: D. Fazekašová, P. Manko, *Inovatívne prístupy k problematike environmentálnej výchovy*. Prešov: Rokus.
- Fryková, E. (2010). *Environmentálna výchova vo vyučovacom procese*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum.
- Green Education Fund. (2019). *Výročná správa 1/2017*. Retrieved from: <https://zelenyvzdelavacifond.sk/sites/zelenyvzdelavacifond.sk/files/PDF/Vyroczna%20sprava%20GEF%2012017.pdf>
- Green Education Fund. (2020). *Výročná správa 2/2018*. Retrieved from: <https://zelenyvzdelavacifond.sk/sites/zelenyvzdelavacifond.sk/files/PDF/Vyroczna%20sprava%20GEF%2022018.pdf>
- Jančaříková, K. (2010). *Environmentální činnosti v předškolním vzdělávání*. Praha: Raabe.
- Ministry of Environment of the Slovak Republic. (2015). *Rezortná koncepcia environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu do roku 2025*. Retrieved from: <https://www.sazp.sk/app/cmsFile.php?disposition=i&ID=59>
- Pencáková, L. (2016). *Outdoorové aktivity vo výchovno-vzdelávacom procese základných škôl*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Prírodovedecká fakulta.
- Platková Olejarová, G. (2010). Aktuálne výzvy mravnej výchovy. In: V. Gluchman et al., *Filozofická etika (Etika I.)*. Prešov: Grafotlač.
- Procházková, D. (2013). Bezpečnosť a udržateľný rozvoj. In: J. Bílý, L. Pána, *Udržateľný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání (sborník z konference)*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

## PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH

Monika Danielska (red.)

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

### ***Ziemia obiecana* (wyd. I)**

Autor: Barack Obama

Wydawnictwo: Agora

Warszawa 2021

„Ziemia obiecana”, kraina miodem i mlekiem płynąca, eldorado – takie i inne bliskoznaczne sformułowania dotyczą jednego państwa na świecie – Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Od setek lat kraj ten stanowi cel podróży emigrantów poszukujących korzystniejszych warunków życia w lepszym świecie.

Jak tam jest naprawdę i czy sytuacja rzeczywista odpowiada mitowi Ameryki? Na to pytanie najtrafniej może odpowiedzieć potomek imigrantów o korzeniach afrykańsko-europejskich, który ma sporo doświadczeń nabytych poprzez różne perspektywy: od dzieciństwa spędzonego na Hawajach, poprzez studia na politologii i prawie, aż do kariery politycznej w senacie stanowym Illinois oraz Senacie USA, zwieńczonej prezydenturą.

Barack Obama jako 44. prezydent USA przełamał wiele barier społecznych i politycznych, z czego pierwsza dotyczyła koloru skóry. *Ziemia Obiecana* stanowi autobiograficzne, ciekawe i inspirujące spojrzenie na otaczający świat, ze szczególnym uwzględnieniem lat 2008-2012, czyli okresu pierwszej prezydentury Baracka Obamy. Książka ta pokazuje przemiany indywidualne, psychologiczne zachodzące w sposobie myślenia przywódcy najpotężniejszego mocarstwa, które jednocześnie odzwierciedlają problemy polityczne i ekonomiczne, występujące w ówczesnym społeczeństwie amerykańskim. Jedną z takich ciężkich prób, z którą musiał się zmierzyć zarówno prezydent, jak i naród amerykański, była kwestia związana z kryzysem ekonomicznym występującym w końcu pierwszej dekady XXI wieku.

*Ziemia obiecana* jest przykładem „podręcznika życia”, z którą powinien zapoznać się każdy ekonomista. Wskazuje, jak należy urzeczywistnić idee Johna Maynarda Keynesa (nazywanego przez Obamę „gigantem współczesnej myśli ekonomicznej”), realizując podstawową zasadę, że „w charakterze konsumenta ostatniej szansy musi wystąpić rząd”, co spowoduje, że w wyniku wsparcia finansowego państwa dojdzie do „rozruszania” gospodarki i polepszenia sytuacji ekonomicznej społeczeństwa, po czym będzie można „zakręcić kurek i odzyskać pieniądze dzięki zwiększonych dochodom podatkowym”.

opracowała: Sylwia Sadowska

***Zdrowisko Krynica w 100-lecie państwowości: epoka wybitnych naukowców (wyd. I)***

Autor: Tadeusz Słomka (red.)

Wydawnictwo: Drukarnia Goldruk

Nowy Sącz 2020

*Zdrowisko Krynica w 100-lecie państwowości: epoka wybitnych naukowców* to książka poświęcona historii uzdrowiska i wybitnym postaciom – głównie geologom – zaangażowanym w jego budowę, funkcjonowanie, rozwój oraz renomę. Została ona przygotowana przez zespół 12 autorów i pod redakcją prof. Tadeusza Słomki z AGH w Krakowie.

W książce przewija się ponad 100 nazwisk naukowców, polityków oraz działaczy gospodarczych, w różny sposób związanych z historią uzdrowiska Krynica-Zdrój. Najwięcej miejsca poświęcono w niej działalności czterech naukowców: Feliksa (Szczęsnego) Kreutza (1844-1910), Rudolfa Zuberera (1858-1920), Otta Nadolskiego (1880-1941) i Andrzeja Zuberera (1933-2011). Prof. F. Kreutz był nauczycielem i współpracownikiem Rudolfa Zuberera, którego z kolei uczniami i następcami zostali Jan Nowak (1880-1940), Wojciech Rogala (1884-1947) oraz Zdzisław K. Wilk (1893-1968) (rodem ze Lwowa, od 1948 roku w AGH). Otto Nadolski, profesor Politechniki Lwowskiej i prezydent Lwowa, był twórcą programu rozwoju Krynicy, który został zrealizowany pod kierunkiem inż. Leona Nowotarskiego w okresie międzywojennym.

W publikacji wymieniono także innych profesorów Politechniki Lwowskiej (m.in. Eugeniusza Czerwińskiego, Witolda Minkiewicza) oraz prof. Baltazara Hacqueta de la Motte z Uniwersytetu Lwowskiego, jako autora pierwszego opisu źródeł wód w Krynicy w 1788 roku. Znaleźć w niej można także informacje na temat działalności m.in. prof. Józefa Dietla (1804-1878), dr. Henryka Ebersa (1856-1919; kierownika zakładu wodoleczniczego i burmistrza Krynicy w czasie I wojny światowej) oraz prof. Władysława Dulińskiego (1926-2011), który łączył pracę w AGH w Krakowie i Krynicy.

Omawiana książka wprawdzie nie jest dziełem kompleksowym czy kompletnym, ale stanowi interesujący i solidny wybór problematyki z zakresu gospodarki wodami mineralnymi w Krynicy oraz wkładu geologów w jej rozwój. W okresie powojennym rozwój Krynicy okazał się znaczącym przejawem tzw. nowosądeckiego eksperymentu gospodarczego. Opracowanie zawiera ponadto bogatą bibliografię, mapy geologiczne, a także jej recenzję autorstwa prof. Stanisława Nagyego z AGH. Warto ją zatem polecać szerokiemu gronu czytelników.

opracowali: Kazimierz Górka i Agnieszka Thier

***Konkurencyjność gospodarcza gmin – koncepcje, instrumenty, praktyka (wyd. I)***

Autor: Wojciech Dziemianowicz (red.)

Wydawnictwo: Instytut Rozwoju Miast i Regionów

Warszawa-Kraków 2021

Publikacja zawiera praktyczne przykłady zastosowań różnych instrumentów do wykorzystania przez samorządy lokalne w Polsce, służących stymulowaniu rozwoju gospodarczego gmin i zwiększaniu ich konkurencyjności.

Instrumenty omówiono z punktu widzenia potrzeb różnych odbiorców i zróżnicowanych możliwości gmin. Każdy z instrumentów został osadzony w kontekście teoretycznym, przedstawiono jego istotę, zastosowanie i zobrazowano przykładami. Zaprezentowane studia przypadku z ocenami ekspertów i wynikami badań dają możliwość oceny przydatności instrumentu z punktu widzenia konkretnej gminy. W publikacji można znaleźć przykłady wdrożeń zakończonych sukcesem, jak też działania obrazujące problemy związane ze stosowaniem każdego z instrumentów.

Książka adresowana jest do praktyków, tj. władz lokalnych i przedsiębiorców, którzy chcą kształtować warunki prowadzenia działalności gospodarczej w gminach, w których działają. Publikacja stanowi również źródło wiedzy dla studentów kierunków ekonomicznych.

opracowała: Monika Musiał-Malago'

***Metody i narzędzia wdrażania Lean management. Poradnik dla menedżerów i pracowników szkół wyższych (wyd. I)***

Autorzy: Marek Bugdol, Justyna Maciąg, Katarzyna Peter-Bombik

Wydawnictwo: Poltex

Warszawa 2021

Książka została wydana przez wydawnictwo Poltex, które publikuje głównie z zakresu ekonomii, zarządzania, prawa gospodarczego, finansów, bankowości, ubezpieczeń, handlu, marketingu, HR, psychologii i socjologii. Autorami tej pozycji są wykładowcy Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

Polecana publikacja stanowi kompendium wiedzy dotyczącej metod i narzędzi lean management, którą autorzy zaprezentowali w sposób wszechstronny i wieloaspektowy. Książka ma wspierać pracowników uczelni w budowaniu kultury nieustannego doskonalenia codziennej pracy w procesach dydaktycznych, naukowych oraz administracyjnych. Wartością dodatkową jest przejrzysty układ i klarowna forma tekstu podręcznika. Jest to godna polecenia lektura dla menedżerów i pracowników uczelni, którzy są zorientowani na budowanie w szkołach wyższych kultury permanentnego doskonalenia we wszystkich obszarach ich funkcjonowania.

opracowała: Agnieszka Zwolenik

***Polski system ochrony zdrowia (wyd. I)***

Autor: Małgorzata Paszkowska

Wydawnictwo: Difin SA

Nowy Sącz 2020

*Ochrona zdrowia była, jest i będzie jednym z najważniejszych tematów zarówno w wymiarze społecznym, jak i jednostkowym. Stanowi w Polsce tak jak i w wielu krajach od lat poważny problem polityczny, społeczny i ekonomiczny.*

(cytat ze *Wstępu* do książki)

Zmiany zachodzące w systemie ochrony zdrowia w ostatnich latach dotyczą wszystkich obszarów systemu – zarówno w medycynie, farmakologii, technologii medycznej, jak też na gruncie prawnym i organizacyjnym. Książka w całościowy sposób prezentuje organizację i podstawy prawne funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce. Autorka (prawnik, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie) w sposób uporządkowany przedstawia funkcjonujący system. Koncentruje się na zagadnieniach prawnych i organizacyjnych. Prezentuje w niej modele systemu zdrowotnego i podsystemy tworzące polski system ochrony zdrowia. W kolejnych rozdziałach omawia zagadnienia związane z administracją ochrony zdrowia i poszczególne podsystemy – podstawową i specjalistyczną opiekę zdrowotną, lecznictwo uzdrowiskowe i ratownictwo medyczne.

Na szczególną uwagę zasługują rozdziały dotyczące zasobów personalnych systemu ochrony zdrowia i jego finansowania. Na podstawie aktualnych aktów prawnych autorka prezentuje zawody medyczne zaangażowane w funkcjonowanie systemu i sposoby jego finansowania. W sposób analityczny prezentuje finansowanie systemu ochrony zdrowia przez NFZ, budżet państwa, pracodawcę i pacjenta. Zwraca także uwagę, że „Finansowanie systemu opieki zdrowotnej było i będzie dla wielu krajów jednym z podstawowych problemów ekonomiczno-społecznych. Rozwiązywanie konfliktu społecznego wynikającego z możliwości finansowych państwa oraz oczekiwań pacjentów wymaga systemowego uregulowania zasad funkcjonowania ochrony zdrowia w Polsce. Niewątpliwie szansą racjonalizacji ochrony zdrowia są współpłatność za niektóre usługi przez pacjenta oraz efektywne zarządzanie posiadanymi środkami przez NFZ i świadczeniodawców”. Jeden z rozdziałów poświęcony został organizacji oraz instrumentom zapobiegania chorobom zakaźnym i zakażeniom, co jest obecnie szczególnie aktualne w kontekście trwającej epidemii SARS-CoV-2.

Publikacja adresowana jest do osób kierujących jednostkami ochrony zdrowia oraz zarządzających i pracowników organów administracji ochrony zdrowia (w tym NFZ). Będzie również na pewno przydatna dla studentów kierunków medycznych i słuchaczy studiów podyplomowych w zakresie zarządzania ochroną zdrowia, studentów ekonomii w ramach zajęć z sektora publicznego oraz do wszystkich zainteresowanych obecnym systemem ochrony zdrowia w Polsce.

opracował: Jarosław A. Handzel

## ***Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje (wyd. I)***

Autorzy: Iwona Gawron, Bogusz Miłucha

Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej  
w Nowym Sączu

Nowy Sącz 2020

Publikacja stanowi wartościowe poznawczo kompendium wiedzy na temat zarządzania organizacjami, której treść oscyluje wokół zagadnień: rozwoju zarządzania, jego funkcji i koncepcji. Celem charakteryzowanej monografii jest zaprezentowanie czytelnikowi zasadniczej wiedzy z podstaw zarządzania, która powinna stać się impulsem do bardziej szczegółowych studiów i analiz. Książka dedykowana jest szerokiemu gronu odbiorców, wśród których wymienić należy studentów kształcących się na kierunkach o profilu praktycznym, na których w programie studiów realizowane są zajęcia z zakresu zarządzania. Może być też przydatna dla praktyków zarządzania, przedsiębiorców oraz osób piastujących stanowiska kierownicze w różnego typu organizacjach.

Publikacja liczy 200 stron i składa się ze wstępu, 9 rozdziałów, pytań kontrolnych i zadań pozwalających na rekapitulację wiadomości oraz zakończenia. Tematyka poszczególnych głównych części koncentruje się na problematyce:

- ewolucji orientacji w zarządzaniu – w tej części pracy omówiono orientacje: przedsiębiorczą, produkcyjną, rynkową, globalną, opartą na wiedzy;
- istoty organizacji i zarządzania w nawiązaniu do kluczowych pojęć, tj.: organizacja, przedsiębiorstwo, otoczenie, zarządzanie, funkcje zarządzania;
- podejmowania decyzji w zarządzaniu, w ramach której dokonano przeglądu definicji, wskazano na rodzaje i warunki podejmowania decyzji, etapy procesu decyzyjnego oraz metody podejmowania decyzji;
- planowania w organizacji, w tym jego celu i rodzajów planów. W ramach tego rozdziału opisano planowanie na poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym, wskazano na zasady planowania i cechy dobrego planu oraz przedstawiono przykłady metod wykorzystywanych w planowaniu;
- organizowania, w tym określono zakres treściowy tego pojęcia i rodzaje struktur organizacyjnych;
- kierowania, przewodzenia i motywowania, w ramach których zwrócono uwagę na style kierowania i systemy motywacji pracowników;
- kontrolowania, w tym pojęcie, cechy i funkcje kontroli, etapy procesu kontroli, rodzaje kontroli oraz controlling w organizacji;
- wybranych współczesnych koncepcji organizacji: organizacji opartej na wiedzy, organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, organizacji sieciowej i organizacji wirtualnej;
- wybranych współczesnych koncepcji zarządzania, które wykorzystywane są w przedsiębiorstwach – w tej części monografii odniesiono się do zagadnień: zarządzania strategicznego, zarządzania produkcją, zarządzania jakością, zarządzania innowacjami, zarządzania informacją i komunikacją, zarządzania wiedzą oraz kapitałem ludzkim.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że autorzy publikacji przedstawiają wiele obszarów zagadnieniowych bezpośrednio związanych z procesem nowoczesnego zarządzania. Wieloaspektowość problematyki ukazanej w logicznych związkach przyczynowo-skutkowych pozwala zrozumieć sens i celowość działań zmierzających do świadomego zarządzania organizacjami.

Książka może być przydatna do poszerzania, pogłębiania i utrwalania wiedzy, ale może też stanowić inspirację do namysłu i refleksyjnego spojrzenia na złożony proces zarządzania, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zasoby ludzkie i potencjalności osób, które są najważniejszym elementem struktury organizacji, firm i przedsiębiorstw.

Wartość merytoryczną publikacji współgra z kulturą słowa, która charakteryzuje się przystępnością i klarownością języka, ale również precyzją i adekwatnością do omawianych zagadnień. Książka ta z powodzeniem może być wykorzystywana jako podręcznik akademicki z zakresu podstaw zarządzania.

opracował: Tomasz Załona

## Informacje o Autorach

### **doc. Ing. Peter ADAMIŠIN, PhD**

Profesor w Katedrze Finansów, Rachunkowości i Metod Matematycznych na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie, a obecnie prorektor tej uczelni. Od ok. 20 lat zajmuje się edukacją i nauką w zakresie ekonomii środowiska, koncentrując się przede wszystkim na problematyce ekonomii i finansów środowiska, zrównoważonego rozwoju oraz ekonomii agrarnej. Uczestnik oraz kierownik kilkudziesięciu projektów badawczo-rozwojowych w dziedzinie ochrony środowiska. Członek rad naukowych i recenzent wielu czasopism naukowych, a także komisji studiów doktoranckich.

### **Ing. Matúš BAKOŇ, PhD**

Pracownik Katedry Finansów, Rachunkowości i Metod Matematycznych na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. Swoją wiedzę koncentruje na systemach informacji o środowisku oraz teledetekcji. W 2019 roku wchodził w skład zespołu naukowców, który zdobył pierwsze w historii Słowacji zwycięstwo w konkursie Europejskie Oskary Kosmiczne zwane Copernicus Masters za system remotIO-X, który jest w stanie precyzyjnie monitorować milimetrowe ruchy budynków na Ziemi. Na Słowacji system ten umożliwia monitorowanie osuwisk i deformacji zboczy, działalności górniczej, zbiorników gazu, mostów, autostrad, zapór, obiektów gospodarki wodnej, zabytków kultury i innych budowli.

### **RNDr. Ján BARLÁK**

Doktorant w Katedrze Finansów, Rachunkowości i Metod Matematycznych na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. Absolwent Wydziału Matematyki, Fizyki i Informatyki Uniwersytetu Komeńskiego w Bratysławie w dziedzinie matematyki, specjalizujący się w matematyce ekonomicznej i finansowej. W działalności badawczej koncentruje się na zastosowaniu metod matematycznych w teledetekcji Ziemi (monitoring osuwisk i deformacji zboczy) oraz automatyzacji przetwarzania danych w sektorze finansowym.

### **PaedDr. Miroslav BENKO**

Doktorant w Katedrze Finansów, Rachunkowości i Metod Matematycznych na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. Wieloletni kierownik Urzędu Ochrony Środowiska w Preszowie. W swojej pracy doktorskiej koncentruje się na problematyce zarządzania i finansowania projektów środowiskowych.

### **dr inż. Ewa BROSZKIEWICZ-SUWAJ**

Adiunkt w Katedrze Zastosowań Matematyki Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu. Doktor nauk matematycznych. Swoje zainteresowania badawcze koncentruje wokół matematyki finansowej, ekonomii i zastosowań matematyki w badaniu zjawisk przyrodniczych. Autorka i współautorka wielu publikacji w tym obszarze.

**mgr inż. Maksym BYELYAYEV**

Absolwent Wydziału Inżynierii Środowiska Politechniki Wrocławskiej kierunku Zaopatrzenie w Wodę, Usuwanie Ścieków i Zagospodarowanie Odpadów. Specjalista ds. ochrony środowiska w Stowarzyszeniu Eko-Biegły. Zajmuje się problematyką związaną ze zmianą środowiska naturalnego oraz poszukiwaniem, a także realizacją konwencjonalnych i niekonwencjonalnych rozwiązań w sferze inżynierii i ochrony środowiska. Głównym kierunkiem działania jest digitalizacja systemów i procesów środowiskowych, społeczno-środowiskowych oraz technologicznych. Aktywnie uczestniczy w wielu projektach badawczych, dotyczących ochrony środowiska, także w zakresie analizy konkluzji BAT i regulacji prawnych w przestrzeni międzynarodowej.

**PhDr. František CHOVANEC, PhD**

Dyrektor Klastra Energetycznego Regionu Preszowskiego. Przygotowuje oraz realizuje projekty skoncentrowane na energetyce, doradzając w zakresie zwiększania efektywności energetycznej, wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz ograniczania skutków zmian klimatycznych. Od dłuższego czasu koncentruje się na promowaniu wykorzystania odnawialnych źródeł energii w regionie Preszowa w celu stworzenia platformy dla firm energetycznych dla partnerstw projektowych i transferu know-how, głównie przez tworzenie klastrów i wykorzystanie różnorodnych narzędzi marketingowych.

**dr Monika DANIELSKA**

Wykładowca przedmiotów z dyscypliny finansów w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu i trener szkoleń. Doktor nauk społecznych w dyscyplinie: ekonomia i finanse (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Absolwentka studiów magisterskich w zakresie nauk ekonomicznych na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Zainteresowania badawcze koncentruje przede wszystkim na zagadnieniach związanych z finansowaniem przedsiębiorstw, a głównie funkcjonowaniem i możliwościami rozwoju przedsiębiorstw w tzw. „trudnych” warunkach otoczenia.

**mgr Bartłomiej DĄBROWSKI**

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (kierunki: Finanse i Rachunkowość – pierwszy stopień studiów, a także Bankowość i Zarządzanie Ryzykiem – drugi stopień). Dotychczasowe doświadczenia zawodowe zdobywał w bankach komercyjnych oraz instytucjach finansowych – początkowo na stanowiskach określanych mianem analityka finansowego, a następnie jako pracownik instytucji finansowej w roli osoby wspierającej rozliczenia transakcji giełdowych. Aktualnie zajmuje się obsługą klienta w dziale podatków od transakcji giełdowych.

**dr Wojciech FILL**

Adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doktor nauk prawnych, specjalizujący się w prawie gospodarczym, administracyjnym i finansowym, a także zastępca notarialny, doradca podatkowy, doświadczony wykładowca uniwersytecki. Autor kilkudziesięciu publikacji, jak też wielu wystąpień na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

**doc. Ing. Emília HUTTMANOVÁ, PhD**

Profesor nadzwyczajna w Katedrze Ekonomii i Gospodarki na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. Jej działalność naukowa i badawcza koncentruje się głównie na zagadnieniach środowiskowych z perspektywy społeczno-ekonomicznej, ekonomii środowiska i na aktualnych problemach zrównoważonego rozwoju. Uczestniczka wielu projektów naukowych z zakresu ekonomii i środowiska. Autorka licznych publikacji wydawanych zarówno w kraju, jak i za granicą.

**mgr Jakub JÓZEFIAK**

Absolwent Akademii Rolniczej w Krakowie, fitosocjolog, makler papierów wartościowych, analityk finansowy, od 1996 roku w zarządach i radzie nadzorczej spółek prawa handlowego. Kierownik kilkunastu projektów o międzynarodowym zasięgu. Obecnie zatrudniony w Centrum Zespołów Analityczno-Strategicznych Sp. o.o. jako Prezes Zarządu.

**dr Jolanta JUZA**

Adiunkt w Zakładzie Ekonomii i Finansów w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w dyscyplinie finanse. Zainteresowania badawcze koncentruje wokół problematyki pieniądza, bankowości i zarządzania finansami przedsiębiorstw. Posiadaną wiedzę wykorzystuje w zarządzaniu spółkami gminnymi i spółkami Skarbu Państwa w charakterze przewodniczącej Rady Nadzorczej, a także w pracy na rzecz Firmy Konsultingowo-Audytorskiej, zajmującej się badaniem sprawozdań finansowych i świadczeniem usług w zakresie rachunkowości.

**Ing. Anna KALISTOVÁ**

Kierownik Instytutu Nauk Społecznych Centrum Nauk Społecznych i Psychologicznych Słowackiej Akademii Nauk w Koszycach, redaktor naczelna czasopisma „Človek a spoločnosť” i członek zarządu SAS Assembly. Jej obszar zainteresowań naukowych to polityka środowiskowa, zmiany klimatyczne i postrzeganie sprawiedliwości. Członek kilku projektów naukowych w ramach programów EOG Grants, Interreg, ESS, VEGA i EFSI. Autorka licznych prac, publikowanych w kraju i za granicą.

**prof. dr hab. Jerzy KORNAŚ**

Profesor zwyczajny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kierownik Katedry Nauk Politycznych na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych UEK. Autor i współautor kilkudziesięciu publikacji z dziedziny historii polskiej myśli państwowej i politycznej, transformacji ustrojowej polskiego systemu politycznego, służby cywilnej i współczesnych przemian programowych polskich ruchów politycznych.

**prof. dr hab. Leszek KUCHAR**

Profesor w Katedrze Zastosowań Matematyki Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu. Główne zainteresowania to modelowanie matematyczne, statystyka oraz metody obliczeniowe w naukach o środowisku, naukach rolniczych i ekonomii. Wykonawca szeregu projektów naukowych, a w tym zrealizowanych w USA, Kanadzie i krajach UE. Redaktor i członek rad naukowych wielu czasopism międzynarodowych. Autor ponad 200 publikacji naukowych.

**dr Kornelia KWIECIŃSKA**

Absolwentka studiów magisterskich na Wydziale Chemii Uniwersytetu Wrocławskiego i studiów doktoranckich na Wydziale Inżynierii Środowiska Politechniki Wrocławskiej. Koordynatorka projektu Grow Green na Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu. Autorka projektów z zakresu zielonej infrastruktury i rozwiązań opartych na przyrodzie, a także opracowań dla przemysłu, raportów środowiskowych i opinii eksperckich z zakresu inżynierii środowiska. Autorka i współautorka krajowych oraz zagranicznych artykułów i publikacji naukowych w zakresie inżynierii środowiska i adaptacji do zmian klimatu. Prelegentka na międzynarodowych konferencjach i warsztatach naukowych, a także uczestniczka krajowych i zagranicznych programów badawczych, członkini Stowarzyszenia Eko-Biegły. Współpracuje z Urzędem Miasta Wrocławia w zakresie edukacji ekologicznej dla mieszkańców miast w obszarze ochrony środowiska i adaptacji miast do zmian klimatu (m.in. poprzez wprowadzanie rozwiązań opartych na przyrodzie).

**Mgr. Roman NOVOTNÝ, PhD**

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie na kierunku Zarządzanie Środowiskiem, gdzie uzyskał stopień doktora. Aktywny uczestnik różnorodnych projektów, a jego działalność naukowa skupia się głównie na problematyce ewaluacji wybranych aspektów rozwoju zrównoważonego.

**dr Aneta OLEKSY-GĘBCZYK**

Adiunkt w Zakładzie Ekonomii i Finansów w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Doktor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomii i finansów. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych teorią ekonomii, przedsiębiorczością, marketingiem i zachowaniami konsumentów na rynku. Od kilku lat zajmuje się szczególnie problematyką związaną z marketingiem relacji, co było przedmiotem jej rozprawy doktorskiej. Autorka wielu publikacji wydanych w Polsce i za granicą oraz projektów badawczych, prowadzonych na zlecenie podmiotów prywatnych i publicznych dotyczących wskazanej tematyki.

**dr Katarzyna PETER-BOMBIK**

Starszy wykładowca w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Specjalizuje się w problematyce funkcjonowania sektora publicznego i społecznego, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu zarządzania i finansów.

**Ing. Martin ROVNÁK, PhD**

Prodziekan ds. praktyki, jakości, rozwoju i zatrudnienia absolwentów Wydziału Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. W latach 2011-2019 Kierownik Katedry Zarządzania Środowiskowego Wydziału Zarządzania. W ramach działalności pedagogicznej i naukowo-badawczej prowadzi wykłady oraz seminaria, jest promotorem prac dyplomowych i licencjackich z zakresu odnawialnych źródeł energii, gospodarki energetycznej, komputerowego wspomaganie zarządzania projektami, systemów i technologii ochrony środowiska oraz systemów informacji o środowisku.

**mgr inż. Daniel SALABURA**

Instruktor w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu. Doktorant w Katedrze Finansów, Rachunkowości i Metod Matematycznych na Wydziale Zarządzania i Biznesu Uniwersytetu Preszowskiego w Preszowie. W pracy naukowej koncentruje się na wybranych problemach mikroekonomicznych przedsiębiorstw i przedsiębiorczości społecznie odpowiedzialnej.

**dr inż. Łukasz SZALATA**

Adiunkt w Katedrze Inżynierii Ochrony Środowiska na Wydziale Inżynierii Środowiska Politechniki Wrocławskiej. Absolwent studiów magisterskich Politechniki Wrocławskiej (Wydział Inżynierii Środowiska, specjalność Ochrona Atmosfery) oraz studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Wydział Nauk Ekonomicznych w Katedrze Ekonomii Ekologicznej). Ekspert głównie w dziedzinie inżynierii, ochrony i ekonomii środowiska, mediator sądowy w zakresie spraw środowiskowych, członek gremiów doradczych z zakresu ochrony środowiska, a także biegły sądowy z zakresu ochrony środowiska. Uczestnik polskich i międzynarodowych konferencji poświęconych zagadnieniom ochrony środowiska i gospodarki wodnej. Autor ok. 70 publikacji w materiałach konferencyjnych, czasopismach branżowych z zakresu ekonomii, inżynierii i ochrony środowiska, autor i współautor monografii naukowych.

**dr Michał TECZKE**

Adiunkt w Zakładzie Zarządzania w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu oraz w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania w Instytucie Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Prezes Zarządu Dor-Ekspert Spółka z o.o. Od 2009 roku dyrektor kierunku Zarządzanie Projektami na studiach podyplomowych w Krakowskiej Szkole Biznesu. Jego zainteresowania skupiają się na obszarze systemów informacyjnych, systemów motywacyjnych, a także szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem. Autor i współautor kilkudziesięciu artykułów naukowych, wydawanych w Polsce oraz poza granicami kraju, monografii naukowych i podręczników akademickich.

**dr Tomasz ZACŁONA**

Starszy wykładowca w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor zarządzania w obszarze nauk humanistycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wykładowca studiów podyplomowych z zakresu public relations na Uniwersytecie Jagiellońskim. Wieloletni trener biznesu w zakresie negocjacji, technik sprzedaży i public relations. Zainteresowania naukowe koncentruje zwłaszcza na zagadnieniach związanych z kształtowaniem wizerunku komunikacji interpersonalnej, negocjacjami i zarządzaniem.

**prof. dr hab. inż. Jerzy ZWOŹDZIAK**

Dyrektor Centrum Zarządzania Ryzykiem Środowiskowym i Monitoringiem Ekosystemu na Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu oraz profesor w Instytucie Kultury Fizycznej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Od ponad 40 lat zajmuje się rozwiązywaniem problemów naukowych, technologicznych, dydaktyką i szkoleniami oraz doradztwem z zakresu szeroko pojętej ochrony środowiska. Szczególnie specjalizuje się w: ocenach oddziaływania na środowisko, odnawialnych źródłach energii, modelowaniu receptorowym, metodach i technologiach dezodoryzacji w przemyśle i rolnictwie, opracowywaniu sposobów kompleksowej utylizacji odpadów przemysłowych, wdrażaniu skutecznych metod rekultywacji terenów ekologicznie zagrożonych, zarządzaniu i ekonomice w ochronie środowiska oraz ekologii. Członek Association For Overseas Technical Scholarship, Japan, Polskiego Stowarzyszenia Laboratoriów Emisyjnych oraz Polskiej Izby Ekologicznej. Autor licznych publikacji krajowych i zagranicznych.



## Wnioski z konferencji naukowych

### „UWARUNKOWANIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA”

„Uwarunkowania współczesnego zarządzania” – pod takim tytułem na platformie ZOOM, 24 listopada 2021 roku, odbyła się konferencja naukowa zorganizowana przez Zakład Zarządzania Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu (PWSZ) oraz Katedrę Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK). Patronat honorowy na wydarzeniu objęli: Rektor Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu dr hab. inż. Mariusz Cygnar, prof. PWSZ, a także Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dr hab. Stanisław Mazur, prof. UEK.

Inicjatorem przedsięwzięcia był prof. PWSZ i UEK dr hab. Bogusz Mikuła – Kierownik Zakładu Zarządzania Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu oraz Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Na konferencji wygłoszono 20 referatów dotyczących różnych zagadnień z zakresu uwarunkowań współczesnego zarządzania, a wzięło w niej udział blisko 100 osób – pracowników naukowych, doktorantów, studentów oraz ok. 20 przedstawicieli przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych.

Referaty zaprezentowano w trzech sesjach. Pierwszą poprowadził dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK – Dziekan Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości UEK, Kierownik Katedry Metod Organizacji i Zarządzania. W tej sekcji wystąpienia poświęcone były aspektom dotyczącym praktyki zarządzania, pracownikom wiedzy w warunkach Przemysłu 4.0 oraz uwarunkowaniom współczesnego zarządzania, roli kultury w zarządzaniu i przywództwa – jako czynnika warunkującego efektywne zarządzanie w dobie kryzysu pandemii COVID-19. Bardzo interesujące wystąpienie miał gość specjalny konferencji – prof. zw. dr Wolfgang Mayrhofer, Kierownik Interdyscyplinarnego Instytutu Zarządzania i Zachowań Organizacyjnych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu, który podał w wątpliwość najlepsze praktyki zarządzania, wskazując na zasadność korzystania z kontekstualnych praktyk zarządzania. Interesujące wnioski, wynikające z przeprowadzonych badań w dobie pandemii COVID-19, przedstawił prezes PMConsulting Marek Adamski, który rozwinął zagadnienie przywództwa w organizacjach w specyficznych warunkach – pandemii i pracy zdalnej.

Sesję drugą moderował prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz – Dyrektor Instytutu Ekonomicznego PWSZ w Nowym Sączu, Kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Innowacji. W tej sekcji wystąpienia mieli m.in. przedstawiciele biznesu – praktycy, z którymi współpracuje Katedra Zachowań Organizacyjnych. Prezentacje praktyków dotyczyły m.in.: funkcjonowania i rozwoju rynku Aniołów Biznesu w Polsce, platform crowdfundingu udziałowego jako źródła pozyskiwania kapitału finansowego przez start-upy oraz grywalizacji, która może pomagać w efektywnym onboardingu pracownika w organizacji. Pojawiły się także zagadnienia dotyczące: społecznej odpowiedzialności biznesu, przygotowania studentów do nauczania zdalnego, zarządzania bezpieczeństwem informacji i satysfakcji pracowników z pracy zdalnej.

W trzeciej sesji debatowano pod kierunkiem prof. dr hab. Krzysztofa Surówki – Kierownika Katedry Finansów Publicznych UEK oraz Kierownika Zakładu Ekonomii i Finansów PWSZ w Nowym Sączu. W tej części konferencji poruszono zagadnienia dotyczące m.in.: zarządzania różnorodnością wiekową, wpływu gier na kształtowanie postaw ludzi, czynników determinujących zmniejszenie zatrudnienia w przedsiębiorstwach w Małopolsce, przywództwa duchowego wśród polskich pracowników, funduszy private equity, start-upów oraz aspektów dotyczących Przemysłu 4.0, ale także rodzajów, poziomów i sposobów uczenia się przedsiębiorstw.

Konferencja obfitowała w liczne dyskusje, które każdorazowo, po zakończeniu kolejnych sesji, mocno się rozbudowywały o różne dodatkowe wątki, a poruszane w ich trakcie zagadnienia i duża aktywność uczestników potwierdziły, że tematy wystąpień były wartościowe poznawczo oraz interesujące dla słuchaczy.

Konferencja była doskonałą okazją do podzielenia się poglądami i najnowszymi osiągnięciami naukowymi, a jednocześnie przyczynkiem do ożywionej dyskusji, wymiany myśli i doświadczeń. Niewątpliwie pozwoliła również na wielopłaszczyznowe poszerzenie wiedzy i dostrzeganie zjawisk w szerokich kontekstach teoretyczno-praktycznych biorących w niej udział uczestników.

opracowali: Marek Makowiec, Sławomir Sikora i Tomasz Załona

## „SĄDECCZYNA W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ UE 2021-2027”

W Auli im. Profesora Andrzeja Bałandy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej Nowym Sączu (PWSZ), w dniu 21 października 2021 roku, odbyła się konferencja pt. „Sądeckczyzna w perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2021-2027”, zorganizowana przez Instytut Ekonomiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Starostwo Powiatowe i Urząd Miasta Nowego Sącza.

To już kolejna konferencja tematyczna zainicjowana przez pracowników Instytutu Ekonomicznego PWSZ, a pierwsza w czasie łagodniejszych obostrzeń spowodowanych pandemią koronawirusa.

Uczestnicy spotkania zgodnie ocenili, że spotkanie to było interesujące i owocne, a wywołane zagadnienia wynikały z szerokiego zainteresowania przygotowywanym przez Rząd programem społeczno-gospodarczym, w tym nowymi zasadami finansowania samorządów i zapowiadany zmianami podatkowymi pod wspólnym hasłem „Nowy ład”. Konferencja była również miejscem dyskusji na temat możliwości wykorzystania znacznych środków unijnych na odbudowę, zwiększanie i wzmocnienie gospodarki, a także zaradzenie skutkom pandemii COVID-19. Beneficjentem środków ma być także samorząd województwa małopolskiego, a będą one skierowane do utworzonych sześciu obszarów funkcjonalnych w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.

Konferencja odbyła się z zachowaniem niezbędnych wymogów bezpieczeństwa. W dyskusji wzięło udział ośmiu panelistów, dwóch moderatorów i trzech prelegentów. Nie zawiedli burmistrzowie i wójtowie, przedstawiciele samorządów i lokalnych przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych.

Gości i współorganizatorów powitał gospodarz spotkania dr Marek Reichel – Prorektor ds. Nauki i Rozwoju PWSZ, a także prezydent Nowego Sącza Ludomir Handzel oraz starosta Marek Kwiatkowski.

Wstępem do dyskusji panelowych było wystąpienie prof. dr. hab. Tadeusza Markowskiego z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, byłego przewodniczącego Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, pt. „Zintegrowana współpraca terytorialna ważnym wyznacznikiem siły rozwoju subregionu”. Wprowadził on słuchaczy w tajniki planistyczne, zmieniające się podejście do przygotowywania długofalowych strategii rozwoju zarówno z poziomu kraju, jak też miast i ponadgminnych obszarów funkcjonalnych.

Po wystąpieniu uczestnicy wysłuchali dyskusji w pierwszym panelu pt. „Sądecki Obszar Funkcjonalny<sup>1</sup> w świetle możliwości realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych”, którego moderatorem był prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz – dyrektor Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, a uczestniczyli w nim: Ludomir Handzel – prezydent Miasta Nowego Sącza, Paweł Fyda – burmistrz Miasta Grybowa, Zbigniew Konieczek – prezes Zarządu Newag S.A. i Piotr Repeta – dyrektor Zarządu Tokai Cobex Nowy Sącz.

Wprowadzenia dokonał Jakub Szymański, dyrektor Departamentu Zarządzania Programami Operacyjnymi Małopolskiego Urzędu Marszałkowskiego. Podkreślił on, że Sejmik Województwa Małopolskiego jednogłośnie przyjął Strategię rozwoju województwa „Małopolska 2030”, w której znaczące miejsce wyznaczono ponadgminnym obszarom funkcjonalnym. Jednym z zadań, jakie przed nimi postawiono, a w Małopolsce zarejestrowano ich sześć, jest artykułowanie ponadregionalnych potrzeb przy konstruowaniu szczegółowych polityk regionalnych. Na zintegrowane inwestycje terytorialne, o które aplikować będą obszary funkcjonalne, w tym sądecki, małopolski samorząd przeznaczył 268 mln euro. Metodologia przyznawania środków – finansowania projektów – opierać się ma na 5 wskaźnikach, z których największą wagę (80%) będzie miała liczba ludności na danym obszarze funkcjonalnym. Pozostałe 20% w ocenie przypadnie na: zamożność gmin, stan wyposażenia w infrastrukturę

<sup>1</sup> Sądecki Obszar Funkcjonalny (SOF). Założyli je przedstawiciele 16 gmin powiatu nowosądeckiego. Prezes Zarządu: Ludomir Handzel, prezydent Nowego Sącza, członkowie Zarządu: wójt gminy Łącko Jan Dziedzina, wójt gminy Korzenna Leszek Skowron, wójt gminy Łabowa Marta Słaby oraz Jacek Lelek, burmistrz Starego Sącza. Komisji Rewizyjna: wójt gminy Grybów Jacek Migacz, wójt gminy Nawojowa Stanisław Kiełbasa, wójt gminy Rytko Jan Kotarba.

komunalną, poziom ubóstwa, atrakcyjność zamieszkania, w tym wskaźnik migracji. Sądecki Obszar Funkcjonalny, na tym etapie, może liczyć na 38 mln euro, czyli 133 euro na jednego mieszkańca. J. Szymański pokreślił, że obszar Nowosądeckizny znalazł się w środku stawki obszarów funkcjonalnych i został bardziej dowartościowany niż Metropolia Krakowska, a mniej niż obszar Gorlic.

Prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz konstatawał, że Sądecki Obszar Funkcjonalny (SOF), który tworzy 16 gmin z powiatu nowosądeckiego wraz z Nowym Sączem, daje możliwość skoordynowanego, zintegrowanego rozwoju i pozwala na szerszy ogląd potrzeb mieszkańców oraz wyjście samorządowców poza granice własnej jednostki. Efektem może być obniżenie kosztów wspólnych inwestycji, a także pełniejsze zaspokojenie potrzeb mieszkańców wielu gmin i lepsza jakość świadczonych usług przez poszczególne jednostki samorządu terytorialnego (JST). Podkreślił, że SOF wpisuje się w strategiczne działania planistyczne tak krajowe, jak też w Małopolsce, może generować strefy rozwoju oraz ubiegać się o status Obszaru Strategicznej Interwencji (OSI). Postawił też tezę, że samorząd województwa małopolskiego, przy podziale środków pomiędzy projekty i obszary funkcjonalne, powinien wziąć pod uwagę wskaźnik rozwoju, czyli mieć na względzie kwestię, czy zainwestowana złotówka przyniesie w efekcie więcej niż 1 złoty. Uważa, że Nowosądeckie ma potencjał, który spełni ten warunek.

Prezydent Nowego Sącza Ludomir Handzel nie ukrywał rozczarowania ze zbyt skromnych – jego zdaniem – środków, które przewiduje obecny podział na obszary funkcjonalne, co nie odpowiada ani pozycji Sądeckiego Obszaru Funkcjonalnego (SOF), ani oczekiwaniom gospodarzy i mieszkańców, ani potencjałowi i możliwościom wspólnych inwestycji. Podkreślił, że SOF będzie, np. wobec władz Małopolski, mocnym głosem subregionu, który zamieszkuje ok. 300 tys. osób. Tworzące go gminy łączyć powinno jeszcze bardziej szkolnictwo i rozwój szkół branżowych (zawodowych) oraz komunikacja międzygminna. Na czele tej listy spójności są też działania zmierzające do poprawy jakości powietrza, ze względu na charakter turystyczno-wypoczynkowo-uzdrowiskowy.

Burmistrz Grybowa Paweł Fyda w SOF widzi nadzieję na wzmocnienie Sądeckizny i możliwość pozyskania kolejnych, dodatkowych, środków na realizację wspólnotowych projektów. Jego zdaniem, siłą SOP-u jest to, że powstał ponad podziałami.

Prezes Zarządu Newagu Zbigniew Konieczek podkreślił, że jego firma realizowała szereg działań, które teraz przypisuje się obszarom funkcjonalnym, nim te zostały utworzone. Na liście koniecznych do realizacji zadań umieszcza również ochronę środowiska, komunikację – dojazd do autostrady A4, a także edukację. Jako przykład podał likwidację kotłowni w Newagu i pobór ciepła z kotłowni miejskiej, co sprawia, że rocznie nie spala się 20 tys. ton węgla i co w konsekwencji przyczynia się do czystszeo powietrza nad miastem. Prelegent zwrócił także uwagę na współpracę Newagu z Politechniką Krakowską, co zaowocowało otwarciem kierunku Inżynieria pojazdów szynowych, a także z Urzędem Miasta Nowego Sącza, realizując innowacyjny program nauczania matematyki.

Podobne uwagi zgłosił Piotr Repeta – dyrektor Zarządu Tokai Cobex Spółka z o.o. Skalę problemu dawnych Sądeckich Zakładów Elektro-Węglowych w Nowym Sączu (SZEW) obrazują liczby: rocznie z zakładu wyjeżdża ok. 50 tys. ton wyrobów grafitowych, do wytworzenia których potrzeba mniej więcej tyle samo ton surowców, które w znacznej części dowożone są transportem samochodowym. Przejazd przez Nowy Sącz tej kawalkady ciężkich samochodów i dojazd do Brzeska jest dla zakładu priorytetem. Podobnie ochrona środowiska, w którą zakład regularnie inwestuje kwoty liczone w milionach euro, bowiem certyfikaty zielonej energii są bardzo drogie i mogą wpłynąć na konkurencyjność zakładu. P. Repeta zwrócił również uwagę na absurdalność związane z ochroną środowiska. Zakład wytwarza i odzyskuje znaczną ilość ciepła, którym chętnie podzieliłby się z miastem, ale – niestety – na ul. Węgierskiej nie ma sieci ciepłowniczej, a firmy w jego pobliżu nie są tym zainteresowane. Wiele lat temu upadł pomysł budowy centralnej ciepłowni dla miasta właśnie na bazie ówczesnego SZEW. Bolączką dla Tokai Cobex Polska jest także brak odpowiednio przygotowanych do pracy w tym zakładzie potencjalnych pracowników, co – jego zdaniem – również wynika ze słabości systemu edukacyjnego, nastawionego na kształcenie ogólne.

Panel II pt. „Bieguny rozwoju Sądeckizny – ograniczenia i konieczne do przełamania bariery” moderował dr Marek Reichel – Prorektor ds. Nauki i Rozwoju PWSZ, a panelistami byli: Marek Kwiatkowski – starosta Nowosądecki, Jan Golba – burmistrz Miasta i Gminy Muszyna, Jan Golonka – prezes Sądeckiej Grupy Producentów Owoców i Warzyw „Owoc Łącki” oraz Wiesław Pióro – prezes Zarządu Uzdrowiska Krynica-Żegiestów S.A. Debata ta koncentrowała się wokół potencjału, przewag i zagrożeń Sądeckizny.

Wprowadzenia dokonał Grzegorz Biedroń – radny Sejmiku Województwa Małopolskiego – przewodniczący Komisji Rozwoju Regionu, Promocji i Współpracy z Zagranicą, a także prezes Małopolskiej Organizacji Turystycznej. W swoim wystąpieniu pokazał Sądeckiznę oraz południe Małopolski w kontekście fałszywego postrzegania i pomniejszania jej potencjału na różnych szczeblach decyzyjnych, co utrudnia samorządom dostęp do środków na inwestycje. Koronnym argumentem jest wykluczenie komunikacyjne i niemoc w planowaniu oraz budowie tak potrzebnej temu regionowi „sądeczanki” – drogi prowadzącej z Nowego Sącza do Brzeska i autostrady A4, a także brak odgałęzienia do Krakowa szlaku Via Carpatia. Wskazał on również niekonsekwencje w lokowaniu m.in. inwestycji drogowych, które często realizowane są niekoniecznie w regionach tego najbardziej potrzebujących. Wzorem, także dla, nas powinna być Litwa, gdzie kieruje się kryteriami opłacalności i korzyści. Komisja Europejska właśnie Litwę ocenia najlepiej, jeśli chodzi o efektywność wykorzystania środków europejskich w budowie szlaków komunikacyjnych.

Moderator dr Marek Reichel przywołał wyniki badań, które mówią, że wyzwaniem w perspektywie kolejnych lat jest malejąca liczba urodzeń, a rosnąca w strukturze społecznej liczba osób w wieku 60+, których obecnie jest 20%, a w 2050 roku będzie 40%. Pokreślił on, że Sądecki Obszar Funkcjonalny daje szansę regionowi i tworzącym go gminom na synergii podjętych działań, gdyż wartość tej nowej struktury – SOF – to więcej niż suma jego składowych. Przed panelistami dr Marek Reichel postawił następujące kwestie: czym Sądeckizna może się pochwalić, jakie są źródła jej przewagi konkurencyjnej i na jakich biegunach należy oprzeć jej rozwój?

Starosta nowosądecki Marek Kwiatkowski wśród priorytetów rozwoju Sądeckizny wskazał m.in. dostępność komunikacyjną regionu i turystykę, jako motor rozwoju gospodarczego. Podkreślił, że dobra infrastruktura drogowa warunkuje też rozwój firm. Jako przykład podał nowo wybudowaną drogę – obwodnicę zachodnią Nowego Sącza. Po jej oddaniu do użytku powstało przy niej kilka świetnie prosperujących przedsiębiorstw. Słabą stroną regionu, także dla M. Kwiatkowskiego, jest brak dobrego i szybkiego połączenia drogowego z Brzeskiem i autostradą A4, czyli tzw. „sądeczanki”. Podsumował, że koniecznością jest inwestowanie w regionie w infrastrukturę, bez której grozić mu będzie emigracja młodych, wykształconych osób. Przewidywane środki należy przeznaczyć na projekt spektakularny, ważny dla całej społeczności Sądeckiego Obszaru Funkcjonalnego.

Burmistrz Miasta i Gminy Muszyna Jan Golba wskazał na kilka węzłowych zagrożeń dla regionu i rozwoju w ramach Sądeckiego Obszaru Funkcjonalnego. W staraniach o czyste powietrze wyzwaniem jest obniżenie emisji zanieczyszczeń. Proces ten może opóźnić się, a nawet zatrzymać, ze względu na wycofywanie się właścicieli domów z ogrzewania ekologicznego – gazowego, z powodu rosnącej ceny tego medium. Pilnego rozwiązania wymaga coraz bardziej narastający problem zagospodarowania odpadów. Rozwiązaniem może być spalarnia i to powinno być jednym z zadań SOF. Wykluczenie komunikacyjne, czyli brak szybkiego połączenia drogowego lub/i kolejowego, to kolejna kwestia problematyczna, której bez woli politycznej Warszawy SOF nie będzie mógł rozwiązać.

Jan Golonka – prezes Sądeckiej Grupy Producentów Owoców i Warzyw „Owoc Łącki” – wskazał na problemy, jakie dla producentów branży rolno-spożywczej stwarza słabe skomunikowanie Sądeckizny z pozostałą częścią kraju. Rzutuje to na opłacalność produkcji oraz konkurencyjność producentów i produktów. Czas w biznesie ma wymierną wartość, liczoną w złotych. Zadaniem dla SOF, według J. Golonki, jest także wykreowanie i promocja marki sądeckiej, co może być jedną z przesłanek sukcesu regionu.

Prezes Zarządu Uzdrawiska Krynica-Żegiestów Wiesław Pióro do zestawu wyzwań, jakie stoją przed SOF, dołącza: komunikację, także lokalną, skorelowanie działań pomiędzy gminami. Dodaje, że znaczącą wartością będzie współpraca biznesu, samorządu i nauki. SOF może być spójnikiem współpracy międzygminnej, pozwalającym na spojrzenie makro w ramach tej struktury i zintegrowanie się wokół przyjętego głównego projektu (projektów). Podsumował on, że te wyzwania, przed którymi stajemy w perspektywie lat i kolejnego okresu finansowania do 2027 roku, wymagają, by każdy samorządowiec i biznesmen odpowiedział na pytanie: co zrobiłem dla rozwoju tego bliższego oraz dalszego otoczenia i środowiska?

Konferencja zorganizowana przez PWSZ w Nowym Sączu, Starostwo Powiatowe i Urząd Miasta Nowego Sącza jest elementem wzmacniającym współpracę podmiotów na rzecz pozyskiwania środków unijnych w perspektywie 2021-2027. Pożądany sukces tych działań wzmocni konkurencyjność JST w ramach SOF. Jest to również okazja do podkreślenia roli samorządów lokalnych i znaczenia lokalnych firm, które funkcjonują w regionie i mają realny wpływ na rozwój gospodarczy.

Uczestnicy konferencji jednomyślnie podkreślali, że wielość podjętych tematów, ich waga, zainteresowanie nimi wskazują na potrzebę organizowania kolejnych tego typu platform dyskusji, wymiany poglądów i wypracowywania wniosków, a także do powrotu do podjętych zagadnień i ich ponownego przeanalizowania oraz zbilansowania po roku.

Pełna informacja o konferencji znajduje się na stronie internetowej Instytutu Ekonomicznego PWSZ: <https://www.pwsz-ns.edu.pl/ie>.

opracowali: Sławomir Sikora i Jarosław A. Handzel