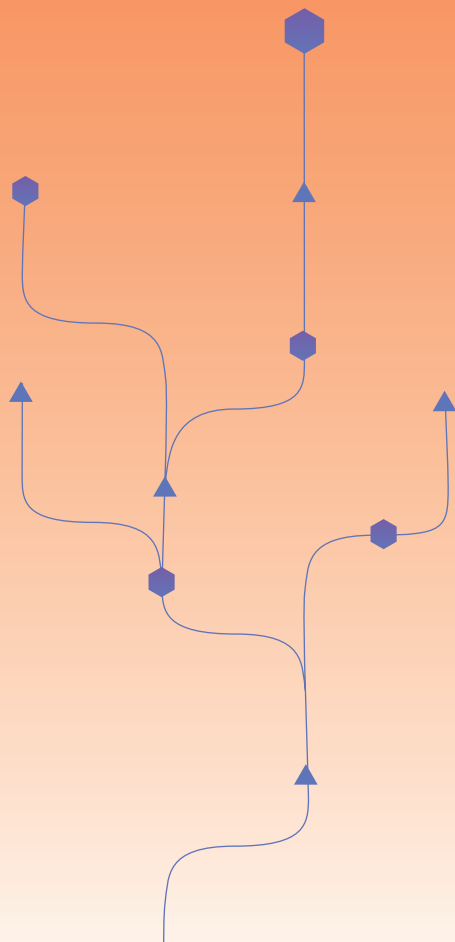


Współczesne koncepcje i metody zarządzania w organizacjach publicznych

Teoria i praktyka

pod redakcją
Andrzeja Kurkiewicza

- New Public Management
- Normy ISO
- Zrównoważony rozwój
- Smart City
- Style kierowania
- Zarządzanie ludźmi
- Motywacja





Współczesne koncepcje i metody zarządzania w organizacjach publicznych

Teoria i praktyka

Współczesne koncepcje i metody zarządzania w organizacjach publicznych

Teoria i praktyka

pod redakcją
Andrzeja Kurkiewicza



Kraków 2024

© Copyright by individual authors & Księgarnia Akademicka, 2024

Autorzy

Wioleta Karna, Andrzej Kurkiewicz, Justyna Maciąg,
Agata Morgan, Kamilla Noworól, Roksana Ulatowska

Recenzenci

prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek
dr hab. Adam Skrzypek

Opracowanie redakcyjne

Magda Kowalewicz

Projekt okładki

Aleksandra Winiarska

e-ISBN 978-83-8368-117-7

<https://doi.org/10.12797/9788383681177>

Publikacja dofinansowana przez

Rекtorski Fundusz Rozwoju Dydaktyki Ars Docendi Uniwersytetu Jagiellońskiego
oraz Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

WYDAWNICTWO KSIĘGARNIA AKADEMICKA

ul. św. Anny 6, 31-008 Kraków

tel.: 12 421-13-87; 12 431-27-43

e-mail: publishing@akademicka.pl

<https://akademicka.pl>

Spis treści

Przedmowa	7
1. Kontekst zarządzania w organizacjach publicznych	9
1.A. Zarządzanie w organizacjach publicznych	9
Teoria organizacji a zarządzanie publiczne	9
Administracja publiczna / biurokracja	14
1.B. Nowe zarządzanie publiczne (New Public Management)	18
1.C. Polska	20
1.D. Umieędzynarodowienie i konsekwencje umieędzynarodowienia	22
2. Znornalizowane systemy zarządzania jako narzędzia doskonalenia organizacji publicznej	25
2.A. Wprowadzenie	25
2.B. Normalizacja – cele, struktura systemu i efekty	29
2.C. Wdrażanie i ocena znornalizowanych systemów zarządzania	35
2.D. System zarządzania jakością – Norma ISO 9001	45
2.E. System zarządzania środowiskiem – Norma ISO 14001	66
2.F. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Norma ISO 45001	74
2.G. Zarządzanie ciągłością działania – Norma ISO 22301	82
2.H. Zarządzanie energią – ISO 50001	93
2.I. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji – ISO 27001	100
2.J. System zarządzania działaniami antykorupcyjnymi – ISO 37001	107
Podsumowanie rozdziału	111
Bibliografia	112
3. Normy międzynarodowe jako narzędzia zrównoważonego zarządzania w organizacjach publicznych, społecznościach lokalnych i miastach	115
3.A. Wprowadzenie	115
3.B. Koncepcja i cele zrównoważonego rozwoju	116
3.C. Cele zrównoważonego rozwoju SDG	128
3.D. Zrównoważone zarządzanie miastem i organizacjami publicznymi	146
Koncepcja smart city	156
Koncepcja smart village	162
Miasto odporne	167

3.E. Normalizacja międzynarodowa we wdrażaniu koncepcji miasta zrównoważonego, inteligentnego i odpornego.	171
3.F. Zrównoważony rozwój społeczny – System zarządzania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Norma ISO 37101	172
3.G. Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia – Norma ISO 37120	187
3.H. Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla smart city – Norma ISO 37122	199
3.I. Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla odpornych miast – Norma ISO 37123	206
Podsumowanie rozdziału.	213
Bibliografia	213
4. Zarządzanie ludźmi.	217
4.A. Style kierowania	217
Siatka stylów kierowania R.R. Blake’a i J.S.Mouton	219
Przywództwo transformacyjne, transakcyjne i służebne.	223
4.B. Wybrane metody zarządzania ludźmi	227
Opis stanowiska – definicja, cele, elementy, zalety i wady stosowania.	227
Pozyskiwanie pracowników (rekrutacja i selekcja) – definicja, cele, zalety i wady stosowania, wykorzystywane metody	233
4.C. Ocena okresowa pracownika – definicja, stosowane metody – ich zalety i wady. ...	244
4.D. Doskonalenie pracowników – definicja, elementy, zalety i wady stosowania, narzędzia	253
4.E. Motywowanie	261
Podsumowanie rozdziału.	275
Bibliografia	276
Spis tabel	281
Spis ilustracji	282

Przedmowa

Celem niniejszego podręcznika jest dostarczenie studentom i innym odbiorcom wiedzy na temat metod i narzędzi zarządzania w organizacjach publicznych, a przede wszystkim z zakresu zarządzania strategicznego, znormalizowanych systemów zarządzania, zarządzania kadrami i smart city.

Podręcznik przeznaczony jest dla studentów kierunków związanych z szeroko rozumianym sektorem publicznym, jak również dla pracowników sfery administracji publicznej. Stanowi cenne źródło wiedzy teoretycznej, przede wszystkim jednak zaprezentowano w nim praktyczne podejście w postaci konkretnych zaleceń w zakresie przyswajania wiedzy.

Autorzy:

Karna Wioleta (Rozdz. 4)

Kurkiewicz Andrzej (Rozdz. 1, 2.A, 2.E-F, 2.J)

Maciąg Justyna (Rozdz. 2.A-D, 2.F-I, 3.A., 3.H-J)

Morgan Agata (Rozdz. 1)

Noworól Kamilla (Rozdz. 3.B-D, 3.F-G)

Ulatowska Roksana (Rozdz. 4)

Rozdział 1

Kontekst zarządzania w organizacjach publicznych



W TYM ROZDZIALE DOWIESZ SIĘ:

Jaka jest różnica pomiędzy organizacją publiczną a firmą prywatną?

Jakie koncepcje zarządzania są wykorzystywane w organizacjach publicznych?

Jakie są źródła tych koncepcji i jaki był ich rozwój?

Jakie współczesne wyzwania wiążą się z umiędzynarodowieniem zarządzania organizacjami publicznymi?

1.A. Zarządzanie w organizacjach publicznych



Podstawy teoretyczne

TEORIA ORGANIZACJI A ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Współczesna Polska, podobnie jak większość krajów na świecie, charakteryzuje się systemem mieszanym, w którym współistnieją sektor prywatny i sektor publiczny oraz znacznie mniejszy, tzw. trzeci sektor (pozarządowy). W każdym z tych sektorów działają organizacje – podmioty stworzone przez człowieka dla osiągnięcia określonych celów.

Definicja organizacji

Organizacja to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów (R.W. Griffin).

Poprzez efekt synergii organizacje umożliwiają realizację znacznie większych i ambitniejszych zamierzeń, niż pozwala na to skumulowany wysiłek indywidualnych osób. Często przywoływanym przykładem jest lądowanie człowieka na Księżycu, które było możliwe dzięki zaangażowaniu wielu organizacji, głównie z sektora publicznego. Sektor publiczny i działające w nim organizacje wyznaczają sobie ambitne, duże i społecznie ważne zadania, w związku z tym istotny jest namysł nad specyfiką organizacji publicznej, określenie różnic pomiędzy organizacjami publicznymi, prywatnymi i pozarządowymi, identyfikacja ich mocnych i słabych stron oraz wybór najodpowiedniejszych metod zarządzania.

Wszyscy mamy doświadczenia korzystania z usług organizacji działających w różnych sektorach – prywatnym, publicznym i pozarządowym – choć często nie wiemy i/lub nie zastanawiamy się nad tym, z jakim typem organizacji mieliśmy do czynienia. W niektórych przypadkach rozróżnienie jest oczywiste – instytucje, które są częścią administracji publicznej rządowej lub samorządowej, takie jak: ministerstwo, urząd marszałkowski, urząd miasta czy gminy, są niewątpliwie organizacjami publicznymi. Inne organizacje, jak na przykład przychodnia zdrowia czy szpital, które działają w ramach polskiego systemu opieki zdrowotnej i oferują świadczenia finansowane z środków publicznych, mogą być zarówno organizacjami publicznymi, np. w formie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (SPZOZ), jak i firmami prywatnymi w rozmaitych formach prawnych, takich jak: jednoosobowa działalność gospodarcza, różne rodzaje spółek, np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka akcyjna. Bywa, że usługi ochrony zdrowia (najczęściej są to hospicja) świadczy organizacja pozarządowa, czyli organizacja działająca pomiędzy

strefą publiczną a prywatną, w tzw. trzecim sektorze. Trzeci sektor skupia organizacje, których działalność nie jest nastawiona na osiąganie zysku, natomiast zajmują się zaspokojeniem różnych potrzeb społecznych (związanych z ochroną środowiska, pomocą potrzebującym, kulturą itd.) uznawanych za istotne przez założycieli tych organizacji, a ich cele są podobne do celów sektora publicznego. Organizacje pozarządowe pozostają jednak niezależne od władzy publicznej i opierają się na zasadzie dobrowolności. Sektor publiczny wyróżnia się tym, że ma obowiązek świadczenia powszechnie dostępnych usług publicznych. Natomiast inne organizacje, w tym m.in. organizacje pozarządowe, mogą być realizatorami tych usług. O ile działanie sektora publicznego – ogólnie rozumianych struktur państwa – opiera się na zasadzie administracyjnej hierarchii, obowiązkach i możliwości zastosowania przymusu, a działanie przedsiębiorstw (sektor prywatny) nakierowane jest na maksymalizację zysków, o tyle działanie trzeciego sektora odwołuje się do dobrowolnego zaangażowania jednostek opartego na wspólnych wartościach. Trzeci sektor jest najmniejszym i bardzo specyficznym sektorem, tak więc organizacje pozarządowe są tylko marginalnie przywoływane w tekście podręcznika.

W świecie organizacji istnieją także formy hybrydalne, jak na przykład firmy usługowe czy produkcyjne, zorganizowane w formie przedsiębiorstw państwowych, komunalnych bądź mieszanych, które przedkładają dobro publiczne nad maksymalizację zysków i także są zaliczane do grupy organizacji publicznych.

Najważniejsza różnica pomiędzy organizacjami publicznymi a prywatnymi przedsiębiorstwami

Organizacje publiczne i prywatne różnią się zasadniczo co do celów – głównym celem sektora publicznego i organizacji publicznych jest troska o dobro publiczne i świadczenie usług dla obywateli, podczas gdy dla prywatnych przedsiębiorstw najważniejszy jest zysk, który prowadzona działalność przynosi ich właścicielom.

3 najistotniejsze cechy organizacji publicznej

1. W organizacjach publicznych dobro publiczne / dobro wspólne, wartości konstytucyjne i demokracja mają znacznie większe znaczenie niż w organizacjach prywatnych, gdyż sektor publiczny musi uwzględniać szerszy zestaw norm i wartości.
2. Kierownictwo organizacji publicznych odpowiada przed obywatelami i wyborcami. Ich lider wybierany jest w głosowaniu, choć nie zawsze jest to osoba bezpośrednio zarządzająca organizacją.
3. Organizacje publiczne kładą większy nacisk na otwartość, przejrzystość, równe traktowanie, bezstronność i przewidywalność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christensen, Lægreid, Roness, Kjell Arne, 2007.

Innymi często wskazywanymi różnicami pomiędzy organizacjami publicznymi a prywatnymi są: a) forma własności; b) porządek prawny, któremu podlegają.

Forma własności jako cecha organizacji

Do sektora własności publicznej zalicza się własność państwową (własność Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych), komunalną (własność jednostek samorządu terytorialnego i ich związków) i mieszaną (spółki z przewagą kapitału publicznego). Każda organizacja z przewagą kapitału publicznego jest uznawana za organizację publiczną; uważa się, że taka forma własnościowa determinuje publiczne cele i wartości organizacji oraz relacje z otoczeniem, w tym odpowiedzialność liderów przed obywatelami. Głównym celem organizacji prywatnych jest generowanie zysku dla właścicieli lub udziałowców, a ich sukces zwykle mierzony jest wynikami finansowymi. Opierają się na własności prywatnej osób fizycznych lub podmiotów gospodarczych i są odpowiedzialne wobec właścicieli. Zakres ich odpowiedzialności wobec państwa i społeczeństwa określają przepisy prawa, a tylko w niewielkim stopniu – oczekiwania społeczne. Bywa jednak, że przedsiębiorstwo o własności mieszanej,

z przewagą kapitału prywatnego, działa jak organizacja publiczna z powodu znacznego rozproszenia własności prywatnej i koncentracji własności państwowej i w swojej działalności przedkłada dobro wspólne nad maksymalizację zysków.

Porządek prawny regulujący działalność organizacji

Porządek prawny opiera się na dwóch głównych rodzajach prawa – prawie publicznym i prywatnym. Przedmiotem prawa publicznego jest organizacja państwa i zależnych od niego osób prawnych, a także organizacja ich stosunków z indywidualnymi osobami. Organizacje publiczne w większości podlegają przepisom prawa publicznego, w szczególności prawa administracyjnego. Z kolei przedmiotem prawa prywatnego są relacje między osobami prywatnymi obejmującymi zarówno osoby fizyczne, jak i prawne. Normy prawa publicznego chronią dobro wspólne; korzyść w prawie publicznym rozumiana jest jako korzyść dla całego społeczeństwa, podczas gdy prawo prywatne chroni interesy jednostkowe. W prawie publicznym nakaz jest podstawą określenia obowiązku prawnego, w prawie prywatnym natomiast obowiązki powstają dobrowolnie. Podział na prawo publiczne i prawo prywatne traci współcześnie na znaczeniu wraz ze wzrastającym zakresem obowiązków publicznych przekazywanych do sfery prywatnej, np. w drodze outsourcingu usług. Owa ewolucja jest najwyraźniejsza na gruncie europejskiego prawa prywatnego, w nowych modelach zarządzania. Niemniej także w naszym polskim systemie spotykamy się z hybrydalnymi organizacjami, których działania regulowane są zarówno przez prawo publiczne, jak i prywatne. Przykładem są choćby wspomniane już niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, które podlegają prawu publicznemu w zakresie świadczeń zdrowotnych finansowanych z środków Narodowego Funduszu Zdrowia i prawu prywatnemu jako podmioty gospodarcze działające na rynku usług medycznych.

Oprócz problemu z wytyczeniem wyraźnych granic między organizacjami publicznymi i prywatnymi pojawia się trudność z określeniem,

co oznacza jedna organizacja w ramach sektora publicznego. Organizacje publiczne są splecione w układach hierarchicznych i trudno jest określić, gdzie kończy się jedna organizacja, a zaczyna inna. Zazwyczaj członkami organizacji formalnych są indywidualne osoby. Jednak wiele organizacji publicznych to metaorganizacje, których członkami są inne organizacje – niczym w rosyjskich lalkach matryoskach, chowających się we wnętrzu kolejnej.

Zarządzanie publiczne

W naukach o zarządzaniu przedmiotem zainteresowania są zjawiska i procesy zachodzące w organizacjach, które są analizowane pod kątem sprawności zarządzania. Jeżeli więc uznajemy, że troska o dobro publiczne i świadczenie usług dla obywateli są głównymi cechami konstytuującymi organizacje publiczne, to sposób zarządzania tymi organizacjami różni się od sposobu zarządzania przedsiębiorstwami (nastawionymi na maksymalizację zysku). Nie brak jednak punktów wspólnych, np. teoria administracji publicznej inspirowała się naukowym zarządzaniem Fredericka Taylora, model nowego zarządzania publicznego oparty został na krytyce zawodności państwa i menedżeryzmie jako remedium na nieudolność struktur i sposobów zarządzania sferą publiczną. Dlatego też w podręczniku prezentowane są różnorodne metody i techniki zarządzania.

ADMINISTRACJA PUBLICZNA / BIUROKRACJA

Administracja publiczna zaistniała wraz z pojawieniem się liberalnych konstytucji państwowych i wzrastającą rolą państwa. Większość znaczących zmian, jakie miały miejsce w społeczeństwie, osiągnięto dzięki rozwojowi administracji publicznej. Na przykład przejście od społeczeństwa feudalnego do rozbudowanego dziewiętnastowiecznego państwa narodowego w Europie, wprowadzanie wartości państw nowoczesnych, takich jak

demokracja, wolność, bezpieczeństwo i sprawiedliwość, a także osiąganie współczesnych celów, w tym powszechnej edukacji, dostępnej opieki zdrowotnej czy równości społecznej, byłoby niemożliwe bez rozwoju struktur i racjonalności działania administracji publicznej. Na początku XIX wieku w Europie powstało prawo administracyjne, które regulowało prawa i obowiązki między administracją a obywatelem, i postępował proces oddzielania się prawa prywatnego od prawa publicznego. W połowie XIX wieku istniała już zasada związania ustawowego administracji, co oznaczało, że administracja w swoim działaniu (czy to ingerencji, czy też nałożenia obowiązku) musiała kierować się podstawą ustawową.

Definicja administracji publicznej (formalnoprawna):

Administracja publiczna to zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje na podstawie ustawy i w określonych prawem formach.

Źródło: <https://archiwum.mswia.gov.pl/pl/administracja/promocja-polski-na-szcz/16321,Administracja.html> (14.04.2022).

Można również powiedzieć, iż administracją jest działalność państwa realizująca jego cele, która nie jest ustawodawstwem ani sądownictwem.

Nie ma jednej teorii administracji publicznej. Administracja publiczna składa się z konglomeratu wiedzy, do którego powstania przyczyniły się poszczególne teorie. Od końca XIX wieku przez ponad sto lat działania instytucji sektora publicznego koncentrowano się wokół idei państwa prawa, którego działanie opiera się na bezosobowych przepisach prawnych. W Europie popularna była koncepcja „idealnej biurokracji” Maxa Webera, która w znaczącym stopniu wpłynęła na strukturę i sposoby funkcjonowania instytucji publicznych w państwach europejskich. Max Weber postrzegał biurokrację zarówno jako instytucję, jak i formę organizacji pracy.

Przyjmując tradycyjną weberowską perspektywę, fundamentami administracji publicznej są:

- ▶ uznana władza formalna,
- ▶ ustanowione prawa i reguły,
- ▶ rozdział kompetencji oparty na specjalistycznej wiedzy,
- ▶ hierarchia jako metoda radzenia sobie z koordynacją,
- ▶ dokumentacja pisemna w celu ustanowienia ciągłości działania,
- ▶ oddzielenie organizacji od osób zajmujących w niej stanowiska,
- ▶ troska o techniki organizacyjne.

„Trudno sobie dzisiaj wyobrazić, ale sto lat temu słowo „biurokracja” miało znaczenie pozytywne. Oznaczało ono racjonalną, sprawną metodę organizacji, coś, co miało zastąpić arbitralną władzę sprawowaną przez autorytarne reżimy. Biurokracja wniosła do rządu ten sam logiczny porządek, co linia produkcyjna do fabryk. Opierając się na hierarchicznej strukturze organów władzy i zarządzania oraz na ich funkcjonalnej specjalizacji, umożliwiała podejmowanie wielkich, kompleksowych zadań (Osborne i Gaebler, 1992, s. 34).”

W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej studia i praktyki instytucji publicznych koncentrowały się wokół myśli Woodrowa Wilsona i Fredericka Taylora. Dziedzina administracji publicznej sięga 1887 roku i publikacji eseju założycielskiego Woodrowa Wilsona *The Study of Administration*. Woodrow Wilsons uważany jest za ojca administracji publicznej w świecie anglosaskim. Jego główną ideą było stworzenie dyscypliny naukowej zajmującej się administracją publiczną w celu lepszego zrozumienia metod, które poprawiają skuteczność projektowania i wdrażania polityk publicznych. Przejął od Fredericka Taylora zasadę naukowego zarządzania (tj. naukowy podział pracy wewnątrz organizacji, szkolenie dostosowane do celów organizacji, procedura zorientowana na zadania, podział menedżerowie – pracownicy).

Te dwie szkoły myślenia rządziły organizacjami publicznymi do początku lat 80. XX wieku. Wraz z rozwojem państw pojawiły się nowe obszary aktywności administracji publicznej i nowe formy organizacji publicznych. Pod koniec lat 80. opracowano teorię decyzji, ekonomię neoklasyczną i teorię wyboru publicznego. Od lat 90. obecne są też teoria aktora sieci i teoria interesariuszy.

Niektórzy autorzy, zwłaszcza prawnicy administratywiści, stoją na stanowisku, że w odniesieniu do administracji publicznej nie można mówić o zarządzaniu, ale o procesach rządzenia. Mimo że administracja publiczna wyróżnia się wśród innych organizacji specyficznymi cechami (działaniem w imieniu i na rachunek państwa, szczególnym powiązaniem ze sferą polityczną, ciągłością i stabilnością działań, działaniem na podstawie prawa i w jego granicach, działaniem w interesie publicznym, działaniem w ramach przyznanej prawem kompetencji, bezosobowym i władczym charakterem działań, hierarchicznym podporządkowaniem organów, powierzaniem realizacji zadań zawodowym urzędnikom), które wskazują na przewagę procesów rządzenia niż zarządzania, tym niemniej jej instytucje należą do grupy organizacji publicznych i, podobnie jak inne organizacje, mogą być dobrze lub niezbyt dobrze zarządzane. Systematyczny proces osiągania celów organizacyjnych przy wykorzystaniu zasobów wymaga zarządzania ludźmi i utworzenia określonych struktur, w których skład wchodzi osoby tam zatrudnione. Nie można ignorować faktu, że administracja publiczna ulega przeobrażeniom wraz ze zmianami społecznymi, wzrastającą demokratyzacją procesów podejmowania decyzji i słabnącym przyzwoleniem na hierarchiczne, autorytatywne podejmowanie decyzji w sektorze publicznym. W tradycyjnym ujęciu administracja publiczna była w pewnym sensie synonimem rządowej biurokracji. Przez dekady nacisk na hierarchię, dowodzenie i kontrolę oraz odgórne zarządzanie został zastąpiony – przechodząc przez trzy dominujące etapy – przez sieci i współpracę.

Administracja publiczna, a szerzej: nowoczesne organizacje publiczne, przeszła w rzeczywistości przez trzy dominujące systemy zarządzania:

1. Najdłuższy, najbardziej znaczący, określany jako dawna administracja publiczna / biurokracja, od początku 1900 roku do lat 80.;
2. Nowe zarządzanie publiczne (New Public Management), od końca lat 80. do roku 2000;
3. Współzarządzanie publiczne (Public Governance).

II. 1. Modele zarządzania publicznego



Źródło: opracowanie własne za Vignieri (2020).

1.B. Nowe zarządzanie publiczne (New Public Management)

Nowe zarządzanie publiczne pojawiło się jako odpowiedź na rosnącą złożoność spraw publicznych i kryzys fiskalny, z jakim borykały się rządy na całym świecie. Presja finansowa spowodowała, że instytucje publiczne zaczęły wdrażać programy zmniejszania rozmiarów organizacji oraz redukować liczbę instytucji publicznych. Innowacje w zakresie technologii i informacji doprowadziły do przyspieszenia procesów komunikacji między organizacjami i pracownikami, umożliwiając również komunikację na skalę światową. Pojawił się **pogląd neoliberalny**, który obarczał

organizacje biurokratyczne odpowiedzialnością za nieefektywność w dostarczaniu usług publicznych, oraz **teoria wyboru publicznego**, która ostro krytykowała biurokratyczny model administracji publicznej. Teorie te stworzyły powszechne przekonanie o nieefektywności sektora publicznego – w przeciwieństwie do instytucji rynkowych. Zwolennicy nowego zarządzania publicznego zapewniali o przewadze technik menedżerskich sektora prywatnego nad technikami administracji publicznej, przyjmując za pewnik, że techniki te doprowadzą do poprawy efektywności i skuteczności usług publicznych.

Poza oczywistymi przyczynami zmian (np. presją finansową, słabą efektywnością działań, oczekiwaniami dotyczącymi konkurencyjności świadczonych usług publicznych i reagowaniem na rzeczywiste potrzeby obywateli) rozwój nowych teorii społeczno-ekonomicznych podważył podstawowe zasady tradycyjnej administracji publicznej. Różne idee, teorie i dowody empiryczne wymuszały wprowadzenie zmian – przejście z modelu dawnej administracji publicznej do nowego zarządzania publicznego.

Kluczowe elementy reform nowego zarządzania publicznego obejmowały:

- ▶ wprowadzenie praktyk zarządzania typowych dla sektora prywatnego,
- ▶ artikulację interesu publicznego za pośrednictwem menedżerów publicznych,
- ▶ urynkowienie usług publicznych,
- ▶ koncentrację na przedsiębiorczej roli polityki,
- ▶ kontrolę nakładów i ocenę wyników,
- ▶ zarządzanie wydajnością.

W modelu tym cenione były postawa przedsiębiorcza oraz dążenie do ograniczenia państwa poprzez różne formy urynkowienia usług publicznych.

Model nowego zarządzania publicznego promował decentralizację i konkurencję. Decentralizacja spowodowała wzrost liczby instytucji, brak koordynacji ich działań, a w niektórych przypadkach prowadziła do braku spójności wdrażanych programów politycznych. W rezultacie spowodowało

to fragmentację polityk publicznych. Wprowadzane ogólnie przestarzałe techniki zarządzania zapożyczone od sektora prywatnego nie zostały dostosowane do kontekstu działania konkretnych organizacji publicznych. Jednak największą słabością tego modelu okazała się nadmierna koncentracja na zarządzaniu wydajnością, oparta głównie na pomiarze nakładów i wyników, a nie na stopniu osiągnięcia celów.

1.C. Polska

Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 roku rozpoczął się proces łączenia trzech różnych porządków administracyjnych funkcjonujących w trzech zaborach: niemieckim, austriackim i rosyjskim we wspólny system administracji państwowej II Rzeczypospolitej Polskiej. System ten, oparty na zasadach biurokracji, był podobny do innych systemów Zachodniej Europy. Wybuch II wojny światowej przerwał jednak ten proces.

Rok 1945 i porozumienia jałtańskie doprowadziły do powstania Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (PRL), istniejącej do roku 1989 jako scentralizowane państwo satelickie Związku Radzieckiego, w którym przeważająca większość zadań gospodarczych i społecznych była realizowana przez rząd centralny i podporządkowane mu organizacje państwowe. Obecnie tylko na Kubie i w Korei Północnej istnieje taka supremacja państwa. W PRL-u administracja, zorganizowana na wzór sowiecki, stała się jedną z głównych sił upaństwowienia, a później i zarządzania – przejęła prawie wszystkie sfery życia publicznego. Administracja państwowa realizowała zadania reglamentacyjno-porządkowe, m.in. rządzenie ludźmi za pomocą nakazów i zakazów, wydawanie i cofanie pozwoleń na działalność gospodarczą, handlową i oświatowo-kulturalną itp. Realizowała też zadania w sferze gospodarki za pomocą centralnych planów gospodarczych, zaleceń i poleceń dla kadry kierowniczej powołanej przez organy

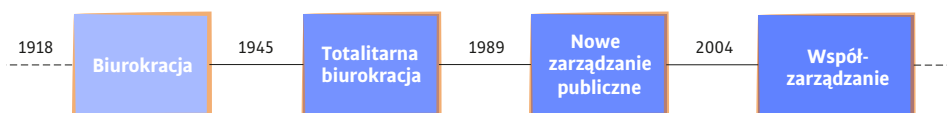
partyjne. Był to model państwa totalitarnego, a modelem zarządzania była totalitarna biurokracja.

Po 1989 roku Polska zainicjowała proces tworzenia struktur demokratycznych, w tym odbudowę samorządu terytorialnego i mechanizmów wolnego rynku, co doprowadziło do stworzenia nowych organizacji w sektorze publicznym i prywatnym. Pod naciskiem Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego w latach 90. zaczęto wdrażać terapię szokową i neoliberalizm, postulujący prymat własności prywatnej i szybką prywatyzację, ograniczenie funkcji państwa oraz niższe wydatki publiczne. Koncepcja ta została dobrze przyjęta przez polskie elity ekonomiczne i polityczne i otworzyła drogę do wprowadzenia modelu nowego zarządzania publicznego w sektorze publicznym, który otworzył się na współpracę z sektorem prywatnym. W krajach socjalistycznych przez dziesięciolecia zarzucony był podział prawa na prawo publiczne i prawo prywatne. W nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej uznano własność prywatną i sferę prawa prywatnego za poddane szczególnej ochronie przed ingerencją państwa i jego organów, co doprowadziło do degradacji sfery publicznej.

Wprowadzenie modelu współzarządzania w zarządzaniu publicznym w Polsce zostało wywołane przez proces akcesji Polski do Unii Europejskiej. Doradcy przedakcesyjni promowali zasadę partnerstwa i zarządzania wielopoziomowego z udziałem dużych regionów w latach 2000-2003. W 2004 roku, po wejściu do struktur Unii Europejskiej, Polska zaczęła uczestniczyć w europejskiej polityce spójności, co z jednej strony spowodowało krótkotrwały powrót do tradycyjnego modelu zarządzania publicznego „idealnej biurokracji” (UE zwracała uwagę na słabość społeczeństwa obywatelskiego i niski potencjał partnerów publicznych w nowych państwach członkowskich), a z drugiej – przyspieszyło wypracowanie nowych metod i narzędzi zarządzania publicznego wraz ze zwiększaniem się stopnia absorpcji środków i dostosowania sposobów wdrażania polityk publicznych do standardów unijnych. Inicjowanie nowych modeli zarządzania nie wypierało tych poprzednich, proces ten polegał na

syntezie różnych metod i narzędzi typowych dla biurokracji czy podejścia menedżerskiego z modelu nowego zarządzania publicznego z metodami partycypacyjnymi typowymi dla współzarządzania.

II. 2. Trzy modele zarządzania organizacjami



Źródło: opracowanie własne.

1.D. Umiedzynarodowienie i konsekwencje umiedzynarodowienia

Wśród zewnętrznych czynników obserwowanych w procesie umiedzynarodowienia organizacji publicznych wyróżnić można zjawiska i procesy w skali makro, takie jak: globalizacja, postęp w komunikacji i technologii, zmiany demograficzne i społeczne, oraz w skali mezo, takie jak: instytucje międzynarodowe, standaryzacja i regulacje państwowe. Silny wpływ na te zmiany miały neoliberalne trendy, które pojawiły się w zarządzaniu organizacjami publicznymi.

Globalnie występujące zjawiska, zarówno pozytywne, np. rozwój ekonomiczny, postęp technologiczny, rozwój transportu czy rewolucja informatyczna, jak i negatywne, wśród których są m.in.: konflikty zbrojne, łamanie praw człowieka, przestępczość, terroryzm czy nielegalna imigracja, wymagają od sektora publicznego współczesnych państw podejmowania wspólnych działań, opartych na podobnych, a czasami ujednoliconych standardach.

Umiedzynarodowienie standardów działania organizacji publicznych dokonuje się przede wszystkim poprzez członkostwo państw w tych samych organizacjach międzynarodowych. W ramach ich działalności zawierane są umowy międzynarodowe, które unifikują działania sektora publicznego w ramach przyjętego modelu zarządzania publicznego. Krajowe przepisy w coraz większym stopniu wzorują się na zagranicznych lub ponadnarodowych modelach albo wręcz są zastępowane przez ponadnarodowe regulacje. Być może najwyraźniejszym przykładem jest proces internacjonalizacji związany z przystąpieniem państw do Unii Europejskiej. Rozpowszechnianie wzorców w obrębie procesów europeizacji oparte jest najczęściej na przekazywaniu najlepszych praktyk oraz internalizacji europejskich reguł postępowania do tego stopnia, że niejako wrastają w system krajowy. Trwałą konsekwencją procesu integracji europejskiej jest zatarcie podziału na klasycznie rozumiane funkcje zewnętrzne i wewnętrzne państwa i zakwestionowanie scentralizowanego modelu zarządzania polityką w państwie opartym na rządzie na rzecz harmonijnego zarządzania sprawami publicznymi z istotną rolą procedur i struktur administracyjnych.



Dalsza lektura:

- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik K.A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie Publiczne*, 1 (1), 7–20.
- Stiglitz, J.E. (2006). *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: PWN.
- Vignieri, V. (2020). *Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: Shifts in Dominant Modes of Public Administration*, Pobrane z: <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/> (14.04.2022).

Rozdział 2

Znormalizowane systemy zarządzania jako narzędzia doskonalenia organizacji publicznej



W TYM ROZDZIALE DOWIESZ SIĘ:

Jakie były przesłanki i historia wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania w polskich organizacjach publicznych?

Jaki jest obecnie zakres i jaka jest liczba wdrożonych i scertyfikowanych systemów zarządzania?

Na czym polega normalizacja i dlaczego jest tak ważna w naszym życiu?

Jaka jest struktura systemu normalizacyjnego w Polsce i na świecie?

Do czego służą normy w zakresie zarządzania?

Jakie normy w zakresie zarządzania są najczęściej stosowane w organizacjach publicznych?

Do czego służą normy w zakresie zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy, ciągłością działania, energią, bezpieczeństwem informacji oraz działaniami antykorupcyjnymi i jakie są ich wymagania?

2.A. Wprowadzenie

W 1993 roku w Wielkiej Brytanii ukazał się artykuł Davida Osborne'a *Reinventing the Government* (Osborn, 1993). Autor zaproponował w nim nową koncepcję zarządzania organizacjami publicznymi – urzędy miały

odtąd być konkurencyjne, zorientowane na wyniki i na potrzeby klientów. Urząd miał stać się punktem usługowym, a petent – klientem. Na fali nowego podejścia do zarządzania organizacjami publicznymi określanego jako New Public Management (NPM, nowe zarządzanie publiczne) organizacje publiczne zaczęły implementować biznesowe koncepcje, metody i narzędzia zarządzania, w tym normy zarządzania. **Pierwszy w świecie certyfikat jakości, ISO 9001**, w administracji publicznej uzyskało w **1995 roku** kanadyjskie 15-tysięczne miasto Saint-Augustin-de-Desmaures (<https://archiwum.dzierzoniow.pl/pl/page/zarz%C4%85-dzanie-jako%C5%9Bci%C4%85> (15.03.2023)). Do dziś ponad 60% kanadyjskich urzędów zaimplementowało założenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Z kolei w Wielkiej Brytanii aż 90% instytucji samorządu terytorialnego posiada certyfikat ISO 9001 (Batko, 2009). W Polsce pierwszy certyfikat ISO serii 9001 dla jednostki administracji zdobył w 2000 roku Urząd Miasta w Dzierżoniowie (<https://dzierzoniow.pl/page/osiagniecie>), kolejnymi urzędami, które uzyskały certyfikaty ISO 9001 były: Urząd Miasta w Kwidzynie (2000), Urząd Miasta w Bielsku-Białej (2000), Urząd Miasta w Gliwicach (2000). Pierwsze starostwo powiatowe, które uzyskało certyfikat ISO 9001, to Racibórz (Gajdzik, 2002).

Przesłanką do podjęcia prac w polskich organizacjach publicznych nad wdrażaniem znormalizowanych systemów zarządzania, a przede wszystkim normy ISO 9001, była przede wszystkim reforma administracji przeprowadzona w 1998 roku. Stworzono wtedy nową strukturę administracji samorządowej, a w skład rad w gminach, miastach i powiatach weszły osoby, które miały doświadczenie we wdrażaniu znormalizowanych systemów zarządzania w biznesie. Często to właśnie ich inicjatywa była impulsem do rozpoczęcia procesu zmiany. Wsparciem był program rządowy „**Doskonalenie jakości w administracji publicznej**”, którego inicjatorem i promotorem był premier Buzek wspólnie z Sławomirem Wysockim. Kolejnym programem był projekt dedykowany **CAF** (Common Assessment Framework), którego celem była kompleksowa ocena oraz doskonalenie systemów zarządzania i jakości zarządzania w administracji publicznej.

W Polsce pierwsze oceny według modelu CAF zostały przeprowadzone już w 2006 roku. Dodatkowo realizacja programów i dostępność licznych dotacji przyspieszyła proces wdrażania systemów zarządzania w organizacjach publicznych (m.in. PO KL 2007-2013, poddziałanie: 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, w którego ramach wdrażano usprawnienia zarządcze w administracji w zakresie zarządzania jakością, programy rządowe typu: „Przyjazna Administracja”, „Przejrzysta Polska” czy „eAdministracja”) (Wronka, 2018).

Celem podjętych działań była **poprawa jakości zarządzania w sektorze publicznym**. Inicjatywy odnosiły się głównie do instytucji centralnych oraz sektora samorządowego i obejmowały powoli inne sektory, takie jak: ochrona zdrowia, edukacja, szkolnictwo wyższe. Organizacje publiczne kierowały się różnymi **przesłankami**, podejmując decyzję o wdrażaniu znormalizowanych systemów zarządzania. Były to **czynniki zewnętrzne**, takie jak: inicjatywa i wsparcie rządowe, inicjatywa pochodząca ze świata nauki, udział w programach międzynarodowych, wymagania projektowe, inspiracja zarządzających przykładami pochodzącymi z innych państw, wizyty studyjne w ramach umów partnerskich (szczególnie Niemcy, Wielka Brytania), chęć pozyskania nowych kontrahentów lub świadczenia nowych usług, rozwój techniki i technologii, reformy prawne, dodatkowe korzyści związane z finansowaniem, promocja prowadzona przez firmy szkoleniowe i konsultingowe itp. Do **przesłanek wewnętrznych** można zaliczyć transformację organizacyjną, techniczną i kulturową, podyktowaną zmianą paradygmatu zarządzania w organizacjach publicznych (NPM), globalizację przejawiającą się w unifikacji i standaryzacji rozwiązań w zakresie sektora publicznego, wzmacnianą poprzez włączanie Polski w struktury międzynarodowe, np. UE, oraz zacieśnianie współpracy międzynarodowej. Obecnie jako kolejną przesłankę za wdrażaniem znormalizowanych systemów zarządzania w organizacjach publicznych uznaje się ich znaczenie w realizacji celów zrównoważonego rozwoju (ESG). Już od wielu lat bierze się pod uwagę, że systemy zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy, energią, społeczną odpowiedzialnością,

bezpieczeństwem informacji czy systemy antykorupcyjne wspierają raportowanie oraz realizację wskaźników ESG (Bugdol, 2023). Wdrożenie dobrowolnych norm w zakresie zarządzania jest odpowiedzią nie tylko na wymagania otoczenia instytucjonalnego organizacji, ale pozwala ono też na potwierdzenie przez nią jednorodności i powtarzalności swoich procesów. Jest także zobowiązaniem do realizacji celów zrównoważonego rozwoju (Wiśniewska, 2022).

Od 1993 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna ISO gromadzi dane statystyczne na temat zakresu wykorzystania znormalizowanych systemów zarządzania w różnych państwach i sektorach (<https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top>). Dane te wskazują na utrzymywanie się generalnie **pozytywnego trendu w zakresie certyfikacji**. Można również zauważyć, że organizacje publiczne w Polsce coraz częściej sięgają po inne normy, nie tylko ISO 9001.

Celem rozdziału jest prezentacja i omówienie wymagań norm w zakresie zarządzania stosowanych w organizacjach publicznych. Zamierzeniem autorów jest dostarczenie podstawowej **wiedzy** w zakresie normalizacji, idei systemów zarządzania oraz nieustannego doskonalenia. Dane statystyczne publikowane przez ISO dotyczące ilości aktywnych certyfikatów stały się dla autorów przesłanką do wyboru norm omówionych w tym rozdziale. Poprzez zadania i ćwiczenia autorzy pragną pogłębić **umiejętności** czytelników w zakresie czytania i rozumienia zapisów normalizacyjnych, poszukiwania i weryfikowania informacji dotyczących norm, analizy studiów przypadków. Intencją autorów jest **zbudowanie świadomości** znaczenia normalizacji w doskonaleniu zarządzania organizacjami publicznymi oraz zachęcenie do poszerzania wiedzy w tym zakresie poprzez wskazanie dalszych kierunków studiów literaturowych oraz z wykorzystaniem innych źródeł.

2.B. Normalizacja – cele, struktura systemu i efekty



Podstawy teoretyczne

Normalizacja, przedmiot normalizacji, norma

Normalizacja jest definiowana jako dobrowolna i niezależna działalność polegająca na opracowywaniu, publikowaniu i wdrażaniu norm w celu przystosowania jakości obiektów do wymagań i potrzeb, które mają zaspokajać. Ogólnie normalizacja polega na wyborze jednej opcji lub wariantu i promowaniu go jako standardu dla produktu (wyrobu, usługi), procesu lub systemu zarządzania (Rogala, 2012). Norma definiuje normalizację jako *działalność mającą na celu uzyskanie optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących problemów istniejących lub możliwych do wystąpienia* (PN-EN 45020). Normalizacja może obejmować swoim **zakresem** terminy, badania, wyroby, usługi, procesy, interfejs lub dane, których jakość jest postulowana i celowo ograniczana poprzez zestaw wymagań/wytycznych zawartych w normie. **Norma** to dokument przyjęty na zasadzie konsensusu i zatwierdzony przez upoważnioną jednostkę organizacyjną ustalający – do powszechnego i wielokrotnego stosowania – zasady, wytyczne i charakterystyki odnoszące się do różnych rodzajów działalności lub ich wyników i zmierzający do uzyskania optymalnego stopnia uporządkowania w określonym zakresie (PN-EN 45020). Należy w tym miejscu rozróżnić pojęcie normy i standardu. Norma jest rozumiana jako dokument, który powstaje w procesie normalizacji. Natomiast **standard** oznacza określony poziom, np. standard hotelu, standard życia (PN-EN-45020). Standard oznacza też, że praca za każdym razem wykonywana jest w ten sam sposób, aby uzyskać ten sam efekt. Powtarzalność jest podstawą do utrzymania i doskonalenia jakości. W normach

mogą być zawarte wytyczne lub wymagania dla produktów (wyrobów i usług), procesów czy systemów zarządzania. Norma może być również definiowana jako swoisty **produkt wiedzy**. Jest najlepszym w danym momencie wzorcem i sposobem działania, zawierającym osiągnięcia nauki, techniki, jak i praktyki w wymiarze krajowym i/lub międzynarodowym. Ze względu na **zasięg stosowania** wyróżniamy:

- ▶ normy zakładowe (stosowane w danej organizacji),
- ▶ normy krajowe (stosowane na terenie danego kraju),
- ▶ normy regionalne (stosowane na obszarze regionu, grupy państw powiązanych w różnych związkach, np. EFTA),
- ▶ normy międzynarodowe (stosowane na całym świecie).

Normy są przeznaczone do **dobrowolnego stosowania**, jednak na mocy odpowiednich przepisów prawa mogą stać się obligatoryjne. Na przykład w Polsce normą obligatoryjną dla organizacji działających w łańcuchach żywnościowych jest HACCP – System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (Hazard Analysis and Critical Control Points). Konieczność wdrażania systemów zarządzania opartych na wymaganiach norm może też wynikać ze specyfiki pewnych branż, gdzie stały się one swoistym wyznacznikiem standardu działania. Na przykład w sektorze ochrony zdrowia, a szczególnie w szpitalach, bardzo popularne są systemy zarządzania jakością zgodne z wymaganiami normy ISO 9001. Wynika to z faktu, że w procesie kontraktowania usług medycznych otrzymują one dodatkowe punkty za posiadane certyfikaty.

Cele działalności normalizacyjnej

Działalność normalizacyjna ma przede wszystkim na celu:

- ▶ ograniczenie i regulowanie różnorodności rozwiązań w organizacjach na całym świecie;
- ▶ zwiększanie użyteczności wyrobów, usług, procesów i systemów zarządzania;
- ▶ zapewnienie kompatybilności, czyli ograniczanie niekorzystnych oddziaływań wzajemnych wyrobów, usług i procesów;

- ▶ zwiększanie zamienności rozumianej jako możliwość zastąpienia jednego wyrobu, usługi, procesu lub systemu zarządzania innym, który spełnia określone wymagania;
- ▶ ochronę klienta, pracownika, użytkownika i innych podmiotów rozumianą jako zapewnienie ochrony życia, zdrowia i bezpieczeństwa;
- ▶ ochronę środowiska, czyli zabezpieczenia środowiska przed powstaniem nieakceptowanych szkód spowodowanych użytkowaniem wyrobów, procesów i usług i systemów zarządzania;
- ▶ poprawienie wzajemnego zrozumienia – ułatwianie porozumiewania się poprzez określenie terminów, definicji, oznaczeń i symboli do powszechnego stosowania, szczególnie w wymianie handlowej;
- ▶ stosowanie uznanych reguł technicznych lub rozwiązań organizacyjnych w celu podnoszenia efektywności ekonomicznej organizacji poprzez racjonalizację produkcji i świadczenia usług (PN-EN 45020; Rogala 2012; <https://samorząd.pap.pl/kategoria/archiwum/zarzadzac-jakoscia-ekspertka-o-znormalizowanym-systemie-zarzadzania-jakoscia-w>).

Struktura systemu normalizacyjnego

Międzynarodowy system normalizacyjny kształtuje się od początku XX wieku w odpowiedzi na potrzeby formułowane przez rządy poszczególnych państw oraz organizacje gospodarcze w zakresie normalizacji produktów (wyrobów i usług), procesów i systemów zarządzania. Współcześnie ma on charakter wielostopniowy i obejmuje normalizację międzynarodową, regionalną i krajową.

- ▶ Normalizacja międzynarodowa – najważniejszą instytucją normalizacyjną publikującą normy międzynarodowe jest **Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna** (International Organization for Standardization, ISO). To światowa federacja krajowych organizacji normalizacyjnych, która powstała w 1947 roku w Genewie. Celem działalności jest opracowywanie norm w skali światowej na potrzeby międzynarodowej wymiany towarów i usług oraz współpracy w dziedzinie naukowej, technicznej

i gospodarczej. Normy przez nią publikowane są oznaczane symbolem ISO. Wszystkie normy międzynarodowe z określeniem ich aktualnego statusu (obowiązująca, wycofana, w trakcie prac) można znaleźć na stronie ISO (<https://www.iso.org/home.html>). Obok ISO bliźniaczą działalność prowadzi IEC (International Electrotechnical Commission, **Międzynarodowa Komisja Elektrotechniczna**), zajmująca się wyłącznie normalizacją w zakresie elektrotechniki (<https://iec.ch/homepage>). Normy publikowane przez tę organizację są oznaczane symbolem IEC. Normy publikowane wspólnie z ISO są oznaczone symbolem ISO/IEC.

- ▶ Normalizacja regionalna – do najważniejszych organizacji w Europie można zaliczyć **Europejski Komitet Normalizacyjny** (European Committee for Standardization, CEN). Jest to międzynarodowe niedochodowe stowarzyszenie powstałe w 1974 roku w Belgii. Członkami CEN są krajowe jednostki normalizacyjne (NSB) państw Unii Europejskiej i EFTA. Celem działania jest wspomaganie gospodarki europejskiej, jej koniunktury oraz konkurencyjności poprzez eliminowanie barier handlowych, promowanie bezpieczeństwa, umożliwianie wymienialności i współdziałania w zakresie produktów, systemów i usług oraz promowanie wspólnego języka technicznego. CEN – Europejski Komitet Normalizacyjny publikuje normy oznaczone symbolem EN. Normy europejskie z określeniem ich aktualnego statusu (obowiązująca, wycofana, w trakcie prac) można znaleźć na stronie <https://www.cencenelec.eu/about-cen/>. Stowarzyszenie współpracuje ściśle z Europejskim Komitetem Normalizacji Elektrotechnicznej (European Committee for Electrotechnical Standardization, CENELEC).
- ▶ Normalizacja krajowa – normy krajowe publikuje Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Do zadań PKN należy organizowanie i prowadzenie normalizacji krajowej zgodnie z potrzebami kraju. Polski Komitet Normalizacyjny nie jest organem administracji rządowej, ale podmiotem prawa publicznego. Działa z mocy Ustawy z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji. Oznaczenie nazwy norm to PN. Wszystkie normy polskie z określeniem ich aktualnego statusu (obowiązująca, wycofana, w trakcie prac) można znaleźć na stronie <http://www.pkn.pl>.

Efekty normalizacji

W literaturze przedmiotu oraz praktyce działania wskazuje się zarówno na pozytywne, jak i negatywne efekty normalizacji (Hamrol, Mantura, 2005; Borys, Rogala, 2012). Do **pozytywnych** zalicza się m.in.: racjonalne ograniczenie różnorodności, co ułatwia wymianę handlową, zawieranie umów; standaryzację, formalizację i dokumentację działań, co zapewnia ich powtarzalność i jest zaprzeczeniem działania metodą prób i błędów; oraz zapisywanie i przekazywanie najlepszych praktyk działania, dzięki czemu, jak wcześniej wspomniano, dokumenty i normy stają się produktem wiedzy – usystematyzowanym zbiorem doświadczeń wielu pokoleń w zakresie organizacji, systemów zarządzania, procesów, wyrobów i usług. Do **negatywnych** efektów, które mogą być wynikiem nieprawidłowo wdrażanych norm, zalicza się: przerost biurokracji i formalizacji; rutynę w działaniu; występowanie zjawiska przeregulowania (przesadnie szczegółowa i wszechobecna normalizacja z akcentowaniem działań kontrolnych w jej egzekwowaniu); hamowanie inwencji, postępu technicznego i organizacyjnego oraz wdrażania korzystnych zmian; usztywnienie organizacji czy wzrost kosztów administracyjnych.

Należy pamiętać, że normy są narzędziem zarządzania organizacją, które tak jak każde narzędzie może być wykorzystane zgodnie ze swoim przeznaczeniem lub nie. Dlatego aby dobrze wykorzystać potencjał rozwiązań, jakie proponuje norma w zakresie doskonalenia jakości zarządzania, należy zrozumieć istotę normalizacji w danym zakresie, filozofię kompleksowego zarządzania jakością, a w szczególności ideę nieustannego doskonalenia. Kultura nieustannego doskonalenia powinna być oparta na szacunku, zaufaniu i zaangażowaniu pracowników oraz kadry kierowniczej w podnoszenie jakości produktów, procesów i systemu zarządzania. Niestety w wielu organizacjach publicznych nadal stosowane jest podejście biurokratyczne oparte na procedurach z naciskiem na kontrole i audyty. W takiej sytuacji istnieje ryzyko, że znormalizowany system zarządzania będzie kolejnym systemem, o który trzeba

dbać (np. konieczność utrzymania certyfikatu), natomiast nie wniesie on realnej wartości do procesu doskonalenia organizacji. Wręcz stanie się źródłem marnotrawstwa, a także opresji wobec pracowników i kierowników liniowych.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca w terenie / *Internet-based research*

Zbadaj aktualny status normy ISO 9001 lub innej dowolnej normy, wykorzystując informacje zawarte na stronie ISO oraz PKN. Odpowiedz na pytania:

- ▶ Kiedy powstała pierwsza wersja normy?
- ▶ Ile wydań ma obecnie?
- ▶ Jak często przeglądana jest norma?
- ▶ Z jakiego roku pochodzi ostatnie wydanie międzynarodowe normy?
- ▶ W jakim zakresie norma realizuje cele zrównoważonego rozwoju SDG?

Zadanie 2. Praca z danymi

Wejdź na stronę organizacji ISO: ISO Survey of Certifications to Management System Standards – Full results (<https://www.iso.org/committee/54998.html?KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU-TU3m287NxnpA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>) i sprawdź (w obrębie dwóch ostatnich lat) ile aktywnych certyfikatów potwierdzających posiadanie wdrożonego znormalizowanego systemu zarządzania posiadają organizacje w Polsce z sektorów:

- ▶ Public administration,
- ▶ Education,
- ▶ Health and social work,
- ▶ Other social services.

Opracuj zestawienie tabelaryczne oraz wykres słupkowy pokazujący dynamikę zmian liczby certyfikatów w poszczególnych latach. Odpowiedz na pytania:

- ▶ Jaki typ certyfikatu jest najbardziej popularny?
- ▶ W jakich branżach jest najwięcej certyfikatów?
- ▶ Jaka jest dynamika zmian w ostatnich dwóch latach?

2.C. Wdrażanie i ocena znormalizowanych systemów zarządzania

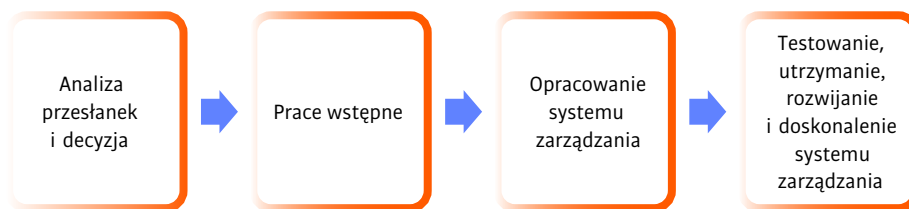


Podstawy teoretyczne

Kierownictwo organizacji publicznej, podejmując decyzję o wdrożeniu znormalizowanego systemu zarządzania, kieruje się określonymi przesłankami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi, które zostały omówione we wprowadzeniu do rozdziału. Kierownictwo organizacji może wybrać jedno z dwóch podejść metodologicznych do projektowania i wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania: podejście diagnostyczne lub podejście prognostyczne (Jedynak, 2011). W procesie analizy diagnostycznej dokonuje się porównania istniejącego stanu rozwiązań organizacyjnych ze stanem pożądanym. Podejście to bardzo dobrze wpisuje się w potrzeby już istniejących organizacji. Organizacje te, pomimo że nie mają formalnie wdrożonego znormalizowanego systemu zarządzania, stosują już wiele rozwiązań, które mogą być jedynie uzupełnione lub poprawione zgodnie z wymaganiami normy. W takim podejściu wdrażanie systemu ma charakter ewolucyjny i najczęściej nie wywołuje zakłóceń w działaniu organizacji. Podejście prognostyczne sprzyja wprowadzaniu oryginalnych rozwiązań w zakresie zarządzania, które nie są obciążone naleciałościami poprzedniego systemu zarządzania. Jest odpowiednia dla nowoutworzonych organizacji lub wyodrębnionych zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001 zakresów działania organizacji (np. na uczelniach są to tylko usługi w zakresie komercjalizacji badań naukowych). Wdrażanie nowych rozwiązań może wywołać w organizacji pewne dysfunkcje, które są typowe dla procesu wdrażania innowacji organizacyjnych.

Proces wdrażania wymagań wybranej normy, niezależnie od przyjętego podejścia metodologicznego, zazwyczaj obejmuje kolejne etapy przedstawione na il. 3.

II. 3. Etapy wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

W proces ten włączeni są:

- ▶ przedstawiciel kierownictwa ds. znormalizowanego systemu zarządzania,
- ▶ kierownicy różnych działów i szczebli zarządzania,
- ▶ doradcy organizacyjni,
- ▶ zespoły robocze,
- ▶ ewentualnie konsultanci zewnętrzni (Jedynak, 2011).

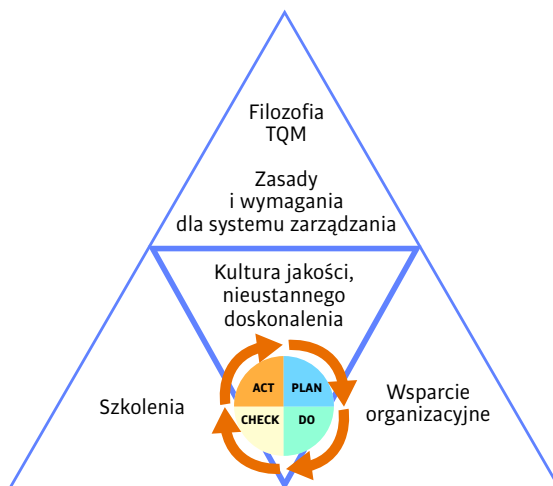
Analiza przesłanek i decyzja o wdrażaniu systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy

W zależności od rodzaju normy, na jaką decyduje się kierownictwo, przesłanki te mogą dotyczyć różnych aspektów działania organizacji, np. poprawy jakości i efektywności zarządzania, satysfakcji klienta, jakości produktów, zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne, zwiększenia bezpieczeństwa i higieny pracy, zwiększenia efektywności energetycznej, zapobiegania zjawiskom korupcji, zapewnienia ciągłości działania w przypadku wystąpienia zdarzeń zagrażających organizacji i jej procesom, zwiększenia niezawodności i bezpieczeństwa systemów

informacyjnych i informatycznych. Podjęcie decyzji przez kierownictwo organizacji, jasne zakomunikowanie jej pracownikom i innym stronom zainteresowanym oraz konsekwentna jej realizacja mają kluczowe znaczenie dla sukcesu wdrożenia.

Należy mieć na uwadze, że skuteczne wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania uwarunkowane jest nie tylko działaniami w sferze organizacyjnej i technicznej organizacji. Wymagane też są zmiany w sferze społecznej, a w szczególności zmiana kultury organizacyjnej oraz kultury pracy pracowników oraz kadry kierowniczej, które są zmianami wymagającymi czasu. Dlatego równocześnie powinny być podjęte działania w trzech obszarach: zrozumienia istoty koncepcji (idea Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM, PDCA, istota systemu i wymagań normy dla danego systemu zarządzania), nieustannego szkolenia oraz zbudowania systemu wsparcia dla procesu zmiany w organizacji (il. 4).

II. 4. Uwarunkowania skutecznego wdrażania systemu zarządzania w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie każda norma dla systemu zarządzania zbudowana jest na podstawie HLS (The High Level Structure), co oznacza, że ma taką samą strukturę i podział treści. Pozwala to nie tylko na integrację systemów zarządzania, ale umożliwia też transfer wiedzy, kumulację oraz efektywne wykorzystanie doświadczeń we wdrożeniach kolejnych systemów zarządzania. Zazwyczaj organizacje zaczynają swoją przygodę z normami ISO od normy ISO 9001, czyli wymagań dla systemu zarządzania jakością. Stąd ogromne znaczenie ma poznanie i zrozumienie filozofii kompleksowego zarządzania jakością oraz podstawowych zasad zarządzania jakością, szczególnie tych, które związane są z procesowym i systemowym podejściem do zarządzania oraz z nieustannym doskonaleniem.

Prace wstępne nad systemem zarządzania

Etap ten obejmuje następujące działania:

- ▶ podjęcie decyzji o skorzystaniu z pomocy firmy konsultingowej – istotne są kryteria wyboru firmy konsultingowej;
- ▶ powołanie przedstawiciela kierownictwa, który będzie koordynował działania wdrożeniowe;
- ▶ określenie harmonogramu prac oraz składu zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie wymagań normy;
- ▶ zapewnienie dostępu do aktualnych norm i opracowań na temat danego systemu zarządzania.

Zaleca się, aby decyzja dotycząca wdrażania wymagań wybranego znormalizowanego systemu zarządzania przyjęła formę otwartego i powszechnego komunikatu skierowanego do wszystkich pracowników i kierowników organizacji. Komunikat ten może być ogłoszony w trakcie spotkania, może być przekazany w formie okólnika, dokumentu, krótkiego wystąpienia przedstawiciela kierownictwa organizacji. Po podjęciu decyzji o wdrożeniu wybranego systemu zarządzania, kierownictwo organizacji może rozważyć możliwość skorzystania z pomocy firmy konsultingowej. Kryteria wyboru takiej firmy mogą być związane z jej lokalizacją, oceną przez

innych klientów (inne organizacje publiczne), ze wskaźnikiem sukcesu w zakresie certyfikacji, z jakością usług czy innymi osiągnięciami. Ważna jest specjalizacja w organizacjach sektora publicznego oraz doświadczenie we wdrażaniu systemów zarządzania, np. w ochronie zdrowia, edukacji, szkolnictwie wyższym czy samorządzie.

Kolejnym krokiem jest powołanie przedstawiciela (lub przedstawicieli) kierownictwa, który będzie koordynował działania wdrożeniowe. W starszym wydaniu normy ISO 9001 zalecano stanowienie pełnomocnika do spraw jakości, który był bezpośrednio podległy naczelnemu kierownictwu organizacji. Ważne jest, aby wyznaczyć osoby odpowiedzialne oraz zakres ich odpowiedzialności w procesie wdrażania. Istotne znaczenie ma harmonogram działania – porządkuje on poszczególne zadania, przypisuje im dedykowane terminy wykonania oraz osoby odpowiedzialne. Nadaje też tempo realizacji projektu wdrożeniowego, co jest bardzo ważne z punktu widzenia dobrego motywowania zespołu. Przydatnym narzędziem jest np. wykres Gantta. Można też wykorzystać podejście projektowe i zarządzać wdrożeniem, tak jak zarządza się projektem.

Organizacja powinna zapewnić dostęp do aktualnej wiedzy, a przede wszystkim aktualnych norm dotyczących wdrażanego systemu zarządzania. Normy takie można zakupić bezpośrednio w PKN.

Opracowanie systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy

Etap ten obejmuje następujące działania:

- ▶ przeprowadzanie szkoleń pracowników i kadry zarządczej,
- ▶ diagnoza zakresu spełnienia wymagań normy – sporządzenie raportu rozbieżności,
- ▶ dostosowanie istniejącego w organizacji systemu zarządzania do wymagań normy.

Ten etap powinien rozpocząć się od kompleksowego programu szkoleń, zarówno dla pracowników organizacji, jak i kadry zarządzającej. Wiedza na temat istoty, fundamentalnych zasad, wymagań normy powinna być

wiedzą powszechną i dostępną dla każdego pracownika. Bardzo ważne jest odpowiednie uzasadnienie wdrożenia i pokazanie pracownikom i kierownikom, jakie korzyści osiągną oni oraz interesariusze organizacji poprzez zastosowanie w systemie zarządzania wymagań wybranej normy. Każda zmiana wywołuje różne reakcje ludzi w organizacji, od oporu i sabotażu do pełnej akceptacji. Dlatego należy w pamiętać o cyklu **zarządzania zmianą** (np. Kurta Lewina czy Elisabeth Kübler-Ross) oraz wykorzystaniu odpowiednich metod zarządzania zmianą (np. tradycyjne i zwinne metodyki zarządzania projektami, Kanban, SCRUM, PDCA, Design Thinking/Service Design, ADKAR, 8 kroków Kottera, analiza pola sił) (<https://wiedza.pkn.pl/web/wiedza-normalizacyjna/informacje-podstawowe1>).

Zespół wybrany do wdrożenia systemu zarządzania przeprowadza diagnozę zakresu spełnienia wymagań normy i sporządza raport rozbieżności. Celem tego raportu jest wskazanie na luki pomiędzy wymaganiami normy a stanem systemu zarządzania istniejącym w organizacji. Luki te mogą dotyczyć dwóch obszarów: pierwszy związany jest z praktyką działania organizacji, a drugi ze sposobem dokumentowania tych działań w systemie zarządzania organizacją. Tego typu diagnozy pozwalają na ujawnienie rozbieżności pomiędzy istniejącym w organizacji udokumentowanym systemem zarządzania, codzienną praktyką działania a wymaganiami normy. Innymi słowy diagnoza może doprowadzić nas do wniosku, że działania wykonywane w organizacji nie zawsze są zgodne z regułami już istniejącymi w organizacji, takimi jak regulaminy zarządzania, procedury i instrukcje. Część z tych działań może opierać się na wypracowanej przez wiele lat praktyce, która nie jest w żaden sposób udokumentowana. Dodatkowo mogą wynikać rozbieżności z wymaganiami normy bądź brak spełnienia pewnych wymagań (np. organizacja w ogóle nie podejmowała do tej pory określonych działań). Wyniki diagnozy pozwalają na dokładne zaprojektowanie harmonogramu przebiegu projektu wdrożeniowego oraz wskazują na skalę działań, jaka musi być podjęta w organizacji. Diagnoza pozwala również na określenie czasu realizacji projektu, jego kosztu, jak również zaangażowania potencjału

organizacji w postaci pracowników. Do przeprowadzenia tego typu badania można wykorzystać gotowe narzędzia w postaci checklist czy arkuszy samooceny.

Przeprowadzona diagnoza istniejącego systemu zarządzania jest podstawą do realizacji działań w zakresie dostosowania tego systemu do wymagań normy.

Ocena zgodności, utrzymanie, doskonalenie i rozwijanie systemu

Jeśli organizacja chce wykazać, że jej system zarządzania jest zgodny z wymaganiami normy, może to zrobić poprzez:

- ▶ samoocenę i własną deklarację,
- ▶ potwierdzenie zgodności przez strony zainteresowane organizacją, np. przez klientów,
- ▶ potwierdzenie własnej deklaracji przez strony zewnętrzne w stosunku do organizacji,
- ▶ certyfikację/rejestrację przez zewnętrzną organizację.

Ocena zgodności systemu zarządzania ma celu udzielenie odpowiedzi na dwa pytania:

- ▶ Czy przyjęte rozwiązania są stosowane w organizacji?
- ▶ Czy przyjęte rozwiązania są zgodne z wymaganiami normy?

W zależności od wyboru metody oceny zgodności ocena może być przeprowadzana przez wewnętrzne jednostki organizacji i/lub przez zewnętrzną niezależną jednostkę.

Ocena organizacji może zostać przeprowadzona w formie samooceny, audytów wewnętrznych i zewnętrznych oraz przeglądu zarządzania.

- ▶ **Samoocena** jest wszechstronnym i systematycznym przeglądem działań i wyników organizacji w odniesieniu do wybranych wymagań (ISO 9004). Wymagania mogą być zawarte w normach dla systemów zarządzania, modelach doskonałości, np. European Foundation for Quality Management EFQM, czy Polskiej Nagrody Jakości (PNJ), Common Assessment Framework (CAF). Na podstawie przeprowadzonej samooceny zgodności

z wymaganiami normy organizacja może wystawić **deklarację**, że system jest zgodny, za co bierze pełną odpowiedzialność.

- ▶ **Audyt** jest definiowany jako systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodów z kontroli dokumentów, informacji, zapisów itp. oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia odpowiednich kryteriów (założonych kryteriów oceny, tj. zestawu polityk, procedur lub wymagań) (ISO 19001). Audyt może być wewnętrzny (audyt I strony) lub zewnętrzny (II lub III strony). **Audyt wewnętrzny** jest przeprowadzany przez samą organizację lub w jej imieniu na potrzeby przeglądu zarządzania oraz do innych celów wewnętrznych. Audyty wewnętrzne mogą stanowić podstawę do zadeklarowania zgodności. Audyty zewnętrzne to **audyty II strony** przeprowadzane przez strony zainteresowane organizacją, jak klienci lub inne osoby występujące w ich imieniu, oraz **audyty III strony** przeprowadzane przez niezależne organizacje audytujące, tj. jednostki regulacyjne lub certyfikujące. Ocena III strony przeprowadzana jest przez niezależną jednostkę certyfikującą i może mieć charakter:
 - ▶ audytu wstępnego – diagnozy zakresu spełniania wymagań normy oraz gotowości organizacji do certyfikacji;
 - ▶ audytu certyfikacyjnego – oceny zgodności z wymaganiami normy, gdzie ocena może być zakończona przyznaniem certyfikatu potwierdzającego zgodność;
 - ▶ audytu kontrolnego – przeprowadzanego w trakcie trwania certyfikatu w celu utrzymania zgodności systemu zarządzania z wymaganiami normy.
- ▶ **Przegląd zarządzania** to określanie przydatności, adekwatności lub skuteczności obiektu (proces, system, wyrób, usługa itd.) w kontekście osiągnięcia ustalonych celów (ISO 9000). Jest dokonywany przez kierownictwo organizacji dla uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i działań pozwalających na: doskonalenie skuteczności i efektywności systemu zarządzania oraz jego procesów oraz odpowiednie gospodarowanie potrzebnymi zasobami organizacji.

Wymagania każdej z norm dokładnie określają zakres danych, jakie są wymagane na potrzeby przeprowadzenia przeglądu (dane wejściowe

do przeglądu), oraz jego wyniki (dane wyjściowe z przeglądu zarządzania). W danych wejściowych zazwyczaj zawarte są informacje na temat podjętych działań doskonalących oraz ich wyników, zestawienia, analizy itd. Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania to decyzje i działania, które powinny być podjęte w celu doskonalenia systemu zarządzania.

Certyfikacja systemu zarządzania

Certyfikacja jest definiowana jako działanie jednostki oceniającej zgodność wykazujące, że należycie zidentyfikowany wyrób, projekt wyrobu lub proces jego wytwarzania są zgodne z wymaganiami¹. **Certyfikat** to dokument wydany przez jednostkę oceniającą zgodność, posiadającą akredytację PCA (tzw. III stronę), potwierdzający, że wyrób, projekt wyrobu lub proces jego wytwarzania są zgodne z wymaganiami.

Istotne znaczenie w tym procesie ma **dobór jednostki certyfikującej**. Współpraca trwa minimum trzy lata oraz wiąże się z zaangażowaniem organizacji i określonymi kosztami. W literaturze przedmiotu wskazuje się na kryteria, jakie kierownictwo jednostki powinno wziąć pod uwagę przed podpisaniem umowy. Są to:

- ▶ wizerunek jednostki na rynku,
- ▶ dostępność oferty (lokalizacja biura),
- ▶ cena audytu,
- ▶ posiadane akredytacje,
- ▶ liczba wydanych certyfikatów,
- ▶ opinie innych certyfikowanych organizacji,
- ▶ preferencje głównego klienta organizacji,
- ▶ osiągnięcia firmy, historia, doświadczenie,
- ▶ specjalizacja firmy,
- ▶ inne (Kaczmarska, 2011).

1 Ustawa z dnia 13 kwietnia 2016 r. o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku Dz.U. 2016, poz. 542.

Dodatkowo jednostki certyfikujące mogą prowadzić **certyfikację osób** w obszarach: audytor wewnętrzny systemu zarządzania, audytor wiodący systemu zarządzania, menedżer ds. systemu zarządzania czy pełnomocnik ds. systemu zarządzania.

Jednostka certyfikująca powinna posiadać akredytację **Polskiego Centrum Akredytacji** (PCA) lub równorzędnej jednostki akredytującej innego kraju, która należy do IAF MLA (International Accreditation Forum Multilateral Recognition Arrangement). Aktualny wykaz jednostek akredytowanych można znaleźć na stronie PCA: <https://www.pca.gov.pl/akredytowane-podmioty/akredytacje-aktywne/jednostki-certyfikujace-systemy/>.

Korzyści z posiadania certyfikatu

Certyfikat międzynarodowy może przynieść organizacji publicznej następujące korzyści:

- ▶ korzyści marketingowe, np. przyciąganie inwestorów;
- ▶ prestiż i rozpoznawalność, budowanie marki jednostki z wysoką jakością zarządzania;
- ▶ dodatkowe korzyści finansowe i pozafinansowe.

Oszustwa w certyfikacji

Wskazuje się także na pewne rodzaje oszustw, zafałszowań i zniekształceń, jakie mogą wiązać się z certyfikacją. Są to:

- ▶ używanie logo ISO;
- ▶ nieprawne używanie logo ISO lub certyfikatu (po terminie ważności);
- ▶ używanie skrótu myślowego – certyfikacja ISO zamiast podawania pełnej nazwy certyfikatu oraz zakresu systemu zarządzania;
- ▶ ograniczony zakres certyfikatu – niepełne informowanie o zakresie systemu zarządzania podanego na certyfikacie może celowo wprowadzać klientów w błąd; są oni przekonani, że certyfikowany jest cały system,

a nie mały zakres (np. w szkole wyższej scertyfikowana jest tylko część systemu zarządzania w zakresie laboratoriów badawczych);

- ▶ umieszczanie informacji o certyfikacji na produktach (Bugdol, 2011).

Utrzymanie, rozwijanie i doskonalenie systemu przebiegają zgodnie z wymaganiami konkretnej normy dotyczącej zarządzania.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca w terenie / *Internet-based research*

Jesteś dyrektorem/dyrektorką dużego szpitala położonego w Małopolsce i zamierzasz poddać certyfikacji system zarządzania jakością. Znajdź najbardziej odpowiednią dla twojej organizacji jednostkę certyfikującą. Skorzystaj z wyszukiwarki znajdującej się na stronie PCA. Uzasadnij, jakie kryteria wykorzystałeś(-aś) do dokonania wyboru.

2.D. System zarządzania jakością – Norma ISO 9001



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Współcześnie jednym z najpopularniejszych narzędzi kształtowania jakości usług i wyrobów organizacji jest system zarządzania jakością (SZJ), którego wymagania zawarte są w zbiorze norm ISO serii 9000. Pierwsza norma tej serii opublikowana została 1987 roku, od tego czasu została gruntownie znowelizowana w 2000 roku, 2008 oraz 2015 roku.

Obecnie międzynarodowe normy ISO serii 9000 stanowią:

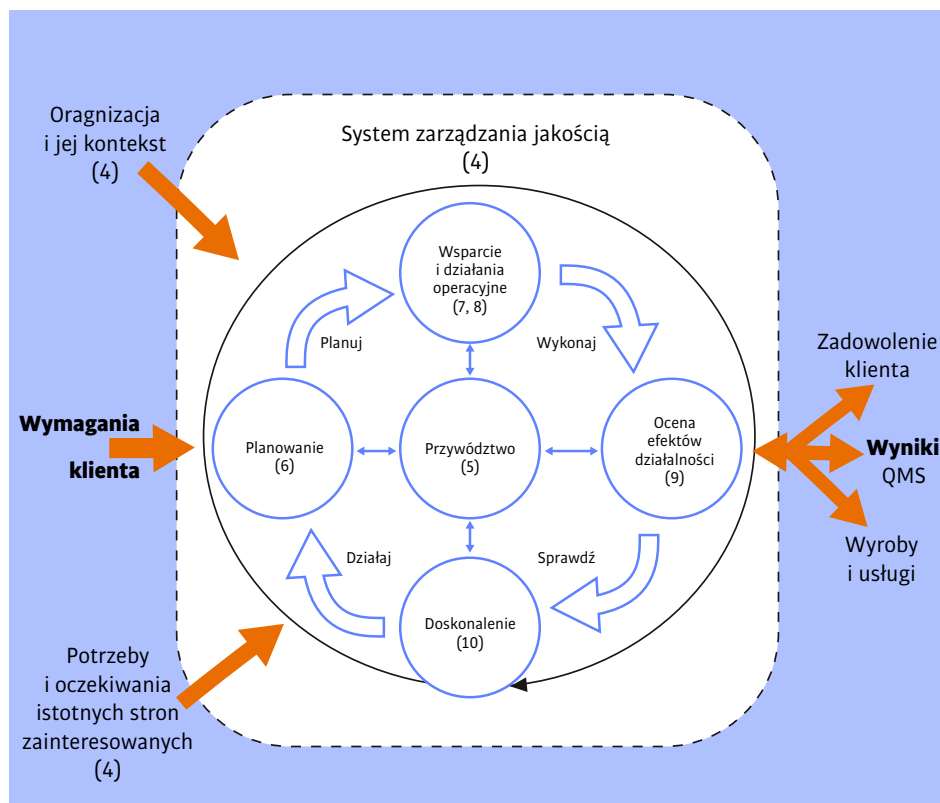
- ▶ ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (polski odpowiednik: PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia);

- ▶ ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements (polski odpowiednik: PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością – Wymagania);
- ▶ ISO 9004:2018 Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (polski odpowiednik: PN-EN ISO 9004:2018 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością).

We wprowadzeniu do normy ISO 9001 podkreśla się, że przyjęcie systemu zarządzania jakością jest strategiczną decyzją organizacji, mogącą wspomóc poprawę ogólnych efektów działania oraz stanowiącą solidną podstawę dla inicjatyw dotyczących jej zrównoważonego rozwoju. Twórcy normy podkreślają, że zmienia się kontekst działania współczesnej organizacji, na co wpływ mają zmiany technologiczne, globalizacja, traktowanie wiedzy jako podstawowy zasób organizacji oraz coraz bardziej wykształcone i wymagające społeczeństwo. Jakość wpływa nie tylko na zadowolenie klienta, ale może mieć również bezpośredni wpływ na reputację organizacji. Współczesna organizacja powinna być zdolna do zmian i adaptacji, gdyż nie da się z góry zdefiniować wszystkich systemów, procesów i działań. W modelu SZJ nie wszystkie systemy, procesy i działania mogą być z góry zdefiniowane, dlatego konieczna jest elastyczność i zdolność dostosowywania się do złożoności kontekstu organizacji określonego zidentyfikowanymi potrzebami i oczekiwaniami zainteresowanych stron. Podkreśla się, że podejścia do SZJ opisane w normach ISO serii 9000 oraz innych normach dotyczących systemów zarządzania i w organizacyjnych modelach doskonałości (np. EFQM European Foundation for Quality Management, PNJ Polskiej Nagrody Jakości, CAF Common Assessment Framework) są oparte na wspólnych zasadach, dlatego możliwa jest ich integracja i stworzenie jednego zintegrowanego systemu zarządzania.

Strukturę normy opartej na cyklu PDCA przedstawia ilustracja 5.

II. 5. Model systemu zarządzania jakością w normie PN-EN ISO 9001:2015 w cyklu PDCA



Źródło: PN-EN ISO 9001:2015, PKN, s. 7 (2016).

Charakterystykę wymagań normy zawiera tabela 1.

Struktura normy

Norma składa się z 10 rozdziałów. W rozdziałach 4-10 zawarte są wymagania dla systemu zarządzania jakością w organizacji.

Tabela 1. Charakterystyka wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015

	Punkty	Wymagania	Omówienie
1	Zakres normy	Norma może być stosowana przez wszelkie organizacje, bez względu na rodzaj, wielkość, dostarczane wyroby i usługi	
2	Powołania normatywne	ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary	
3	Terminy i definicje	Terminy i definicje podane w ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary	
4	Kontekst organizacji		
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	Organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne istotne dla celu i strategicznego kierunku jej działania oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego(-ych) wyniku(-ów) systemu zarządzania jakością. Organizacja powinna monitorować i przeglądać informacje dotyczące tych czynników zewnętrznych i wewnętrznych	Analizując kontekst zewnętrzny, należy uwzględnić czynniki: prawne, technologiczne, rynkowe, społeczne i kulturowe. Kontekst wewnętrzny obejmuje: wiedzę, wartości, zaangażowanie, satysfakcję pracowników, zaufanie oraz kulturę organizacyjną. Organizacja powinna zidentyfikować te czynniki kontekstu, które w największym zakresie wpływają na jej system zarządzania oraz regularnie je monitorować i przeglądać. Może w tym celu wykorzystać znane metody analiz strategicznych takich jak SWOT czy PEST, wyniki badań dojrzałości kulturowej oraz procesowej
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Organizacja powinna określić strony zainteresowane i ich wymagania istotne dla systemu zarządzania jakością	Organizacja powinna dążyć do zidentyfikowania i zrozumienia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, takich jak: klienci, dostawcy, właściciele, partnerzy biznesowi, lokalna społeczność. Należy ustalić ich wymagania, a przede wszystkim skupić się na tych, które są istotne dla systemu zarządzania jakością. Można wykorzystać różne metody badań takich jak: warsztaty, badania terenowe, badania rynkowe, testowanie wyrobów, szkolenia i inne

	Punkty	Wymagania	Omówienie
4.3	Określenie zakresu systemu zarządzania jakością (SZJ)	Organizacja powinna określić granice oraz możliwości zastosowania systemu zarządzania jakością w celu ustalenia jego zakresu, mając na uwadze: kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych oraz wyroby i usługi organizacji. Wymaganie normy może być uznane za niemające zastosowania, jeśli nie wpływa na zdolność lub odpowiedzialność organizacji do zapewnienia zgodności wyrobów i usług oraz zwiększania zadowolenia klienta	Zakres systemu zarządzania jakością nie zawsze musi pokrywać się z zakresem systemu zarządzania organizacją. Dlatego organizacja powinna szczegółowo określić i wskazać te procesy lub obszary organizacji, które objęte są wymaganiami normy
4.4	System zarządzania jakością i jego procesy	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i ciągle doskonalić system zarządzania jakością, łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Organizacja powinna określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji oraz powinna: określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów; określić sekwencję procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie; określić i stosować kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu i nadzorowania tych procesów; określić zasoby potrzebne dla tych procesów i zapewnić ich dostępność; przypisać odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach; uwzględnić ryzyka i szanse; oceniać procesy i wdrażać niezbędne zmiany; doskonalić procesy i SZJ (4.4.1). Organizacja powinna odpowiednio dokumentować i przechowywać informacje na temat funkcjonowania procesów (4.4.2)	Organizacja powinna wdrożyć podejście procesowe w zarządzaniu

	Punkty	Wymagania	Omówienie
5	Przywództwo		
5.1	Przywództwo i zaangażowanie	Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo oraz zaangażowanie w zakresie SZJ (5.1.1) oraz orientacji na klienta (5.1.2)	Zgodnie z wymaganiami normy najwyższe kierownictwo organizacji wykazuje przywództwo i zaangażowanie poprzez: przyjęcie odpowiedzialności za skuteczność SZJ; zapewnienie, że polityka jakości i cele jakościowe będą zgodne z kierunkiem strategicznym oraz kontekstem organizacji; zapewnieniem integracji systemu jakości z innymi procesami, poprzez promowanie podejścia procesowego i opartego na ryzyku; zapewnienie zasobów dla systemu zarządzania jakością, komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością i zgodności z wymaganiami normy; zapewnienie osiągalności celów jakościowych (powinny być one realne i mierzalne); angażowanie i wspieranie pracowników, promowanie ciągłego doskonalenia oraz wspieranie innych członków kierownictwa w zakresie zarządzania jakością. Orientacja na klienta oznacza, że powinny być ustalone potrzeby i oczekiwania klientów. Priorytetem jest spełnienie tych potrzeb oraz podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia satysfakcji klientów
5.2	Polityka	Najwyższe kierownictwo powinno ustanowić, wdrożyć oraz utrzymywać politykę jakości (5.2.1). Polityka jakości powinna: być odpowiednia do celu istnienia i kontekstu organizacji oraz wspierać jej strategiczny kierunek rozwoju; tworzyć ramy do ustanowienia celów jakościowych; zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań oraz ciągłego doskonalenia SZJ; być udokumentowana, zakomunikowana, zrozumiana i stosowana w organizacji oraz dostępna dla stron zainteresowanych (5.2.2)	Polityka jakości jest istotnym dokumentem ustalany przez najwyższe kierownictwo. Powinna ona nawiązywać do strategii organizacji oraz tworzyć ramy do ustanowienia celów jakości. Oznacza to, że zapisy polityki jakości powinny konsekwentnie przełożyć się na cele jakościowe oraz procesy i działania podejmowane w organizacji. Najczęściej w polityce jakości znajdują się zobowiązania dotyczące nieustannego doskonalenia, klientów, doskonalenia pracowników, współpracy z otoczeniem oraz rozwoju infrastruktury

	Punkty	Wymagania	Omówienie
5.3	Rola, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji. Szczególnie dotyczy to: zgodności SZJ z wymaganiami normy; zapewnienia, że procesy dostarczą zamierzone efekty; sprawozdawczości w zakresie SZJ; zapewnienia orientacji na klienta oraz integralności SZJ	Odpowiedzialność pracowników jest określona w dokumentacji organizacji, m.in. w regulaminach organizacyjnych, procedurach i instrukcjach. Natomiast uprawnienia pracowników mogą wynikać z przepisów prawa, wymagań organizacji zawartych w regulaminach i dokumentach pracowniczych, stosowanych koncepcji zarządzania oraz stosowanych systemów zarządzania
6	Planowanie		
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Planując SZJ, organizacja powinna wziąć pod uwagę kontekst organizacji oraz wymagania stron zainteresowanych oraz określić szanse i ryzyka w celu zapewnienia skuteczności SZJ, zwiększenia pożądaných skutków, zapobieżeniu wystąpienia skutków niepożądanych oraz doskonalenia (6.1.1). Organizacja powinna zaplanować działania odnoszące się do ryzyk i szans oraz sposób wdrożenia tych działań do procesów i oceny ich skuteczności (6.1.2)	Planowanie ma krytyczne znaczenie we wprowadzaniu, utrzymaniu i doskonaleniu systemu zarządzania jakością. Zazwyczaj obejmuje ono ustalanie celów, terminów, zadań, osób odpowiedzialnych, budżetów oraz sposobu monitorowania i kontroli podejmowanych działań. W wymaganiach normy zwraca się uwagę na konieczność analizy ryzyka oraz szans. Ryzyko może być definiowane jako sytuacja niepewności, która może wydarzyć się w przyszłości, dlatego powinno być ono zidentyfikowane, powinno określić się działania w stosunku do ryzyka oraz zakres tolerancji. Jest to istotnie powiązane z szansami, które mogą odnosić się do nowych wyrobów, rynków, partnerstw, technologii i metod zarządzania
6.2	Cele jakościowe i planowanie ich osiągnięcia	Organizacja powinna ustanowić cele jakościowe dla odpowiednich funkcji, szczebli i procesów potrzebnych w SZJ (6.2.1). Organizacja powinna określić sposób realizacji celów jakościowych (działania, zasoby, odpowiedzialność, termin, sposób oceny wyników) (6.2.2)	Cele jakościowe powinny być definiowane zgodnie z zasadą SMART powinny one bazować na polityce jakości, uwzględniać zidentyfikowane wymagania oraz być ukierunkowane na zgodność oraz zwiększenie zadowolenia klienta. Powinny być one monitorowane, komunikowane oraz aktualizowane w razie potrzeby. Ocena wykonania celów jakości jest oceną skuteczności systemu zarządzania jakością

	Punkty	Wymagania	Omówienie
6.3	Planowanie zmian	Zmiany w SZJ powinny być przeprowadzane w sposób zaplanowany	Organizacja powinna przeprowadzać zmiany w sposób systematyczny i planowany. Zmiany mogą być spowodowane wynikami audytów, pomysłami na przykład systemu sugestii pracowniczych, rekomendacjami audytorów. W procesie planowania zmiany organizacja powinna przeanalizować cel zmiany oraz jej potencjalne konsekwencje, wpływ zmiany na integralność systemu zarządzania jakością, dostępność zasobów niezbędnych w procesie wdrażania zmiany oraz odpowiedzialność i uprawnienia, jakie zostaną przyporządkowane w tym procesie pracownikom
7	Wsparcie		
7.1	Zasoby	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia SZJ (7.1.1), ludzi (7.1.2), infrastruktury (7.1.3), środowiska niezbędnego do funkcjonowania procesów i osiągnięcia zgodności wyrobów i usług (7.1.4), zasobów do monitorowania i pomiarów (7.1.5) oraz wiedzy organizacji (7.1.6)	Kierownictwo w organizacji powinno mieć wiedzę dotyczącą tego, jakimi kompetencjami dysponuje; jakie ma środki finansowe; jaka jest znajomość metod i technik zarządzania; jaka jest infrastruktura. Należy zidentyfikować lukę pomiędzy możliwościami organizacji a jej potrzebami. Na środowisko pracy składają się czynniki społeczne psychologiczne oraz fizyczne. Przykładowo, do czynników psychologicznych można zaliczyć stres, wyczerpanie, do czynników społecznych – dyskryminację, mobbing, do czynników fizycznych – temperaturę, hałas, ciepło. Umiejętność gromadzenia oraz wykorzystania wiedzy w organizacji wpływa na wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie jakości
7.2	Kompetencje	Organizacja powinna: określić niezbędne kompetencje osób wykonujących pod jej nadzorem pracę; zapewnić, aby te osoby miały odpowiednie wykształcenie, szkolenie lub doświadczenie; oceniać skuteczność działań podejmowanych w celu uzyskania kompetencji oraz przechowywać udokumentowane informacje jako dowód kompetencji	Organizacja powinna przeprowadzać analizy prawidłowej alokacji kompetencji w procesach, dokonywać oceny kompetencji, nie tylko na etapie zatrudniania, ale również identyfikować luki kompetencyjne i tworzyć kompleksowe programy rozwoju kompetencji. Należy określić kompetencje kluczowe z punktu widzenia całej organizacji, nie tylko z perspektywy stanowisk pracy

	Punkty	Wymagania	Omówienie
7.3	Świadomość	Organizacja powinna zapewnić, że osoby pracujące pod nadzorem organizacji są świadome: polityk jakości, istotnych celów jakościowych, swego wkładu w skuteczność SZJ, konsekwencji niezgodności z wymaganiami SZJ	Świadomość jakości to wiedza jaką posiada każda osoba pracująca na rzecz organizacji o wpływie wykonywanej pracy na jakość procesów, organizacji, produktów oraz całej organizacji. Jest to też świadomość konsekwencji braku dbania o jakość
7.4	Komunikacja	Organizacja powinna określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną	Organizacja powinna określić, co ma być komunikowane, kiedy, z kim należy się komunikować, jak należy się komunikować i kto komunikuje. W praktyce istotną rolę odgrywają procedury komunikacyjne, zachodzące procesy komunikacyjne, ocena skuteczności metod i sposobów komunikacji oraz formy komunikacji
7.5	Udokumentowane informacje	Organizacja powinna dokumentować SZJ w zakresie wymaganym przez normę oraz niezbędnym dla oceny jego skuteczności (7.5.1). W opracowaniu i aktualizacji dokumentacji organizacja powinna zapewnić odpowiednią identyfikację, właściwy format oraz przegląd i zatwierdzanie pod kątem przydatności i adekwatności (7.5.2). Organizacja powinna zapewnić nadzór nad udokumentowanymi informacjami (7.5.3)	Norma określa zakres wymaganej dokumentacji, co ma być dokumentowane, jak należy zarządzać dokumentacją i udostępniać ją. Należy pamiętać o wymaganiach prawnych, szczególnie w odniesieniu do dokumentów zewnętrznych oraz pracowniczych
8 Działania operacyjne			
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	Organizacja powinna zaplanować, wdrożyć i nadzorować procesy potrzebne do spełniania wymagań dotyczących dostarczania wyrobów i usług oraz wdrożyć działania określone w rozdziale 6, w tym: określić wymagania dla wyrobów i usług, ustalić kryteria dla procesów i akceptacji wyrobów i usług, określić niezbędne zasoby, wdrożyć nadzór nad procesami, zakres ich dokumentowania	Nadzór nad działaniami operacyjnymi obejmuje m.in. określenie wymagań dla wyrobów i usług, ustalenie kryteriów dla procesów i akceptacji wyrobów i usług, określenie niezbędnych zasobów (ludzkie, rzeczowe, informacyjne i finansowe), wdrożenie nadzoru nad procesami oraz zakresu ich dokumentowania

	Punkty	Wymagania	Omówienie
8.2	Wymagania dotyczące wyrobów i usług	Organizacja powinna określić: sposób komunikowania się z klientem (8.2.1); wymagania dotyczące wyrobów i usług (8.2.2); zasady przeglądu wymagań dotyczących wyrobów i usług (8.2.3) oraz dokonywania zmian wymagań (8.2.4)	Komunikacja z klientem powinna obejmować dostarczenie informacji związanych z wyrobami i usługami, postępowanie z zapytaniami handlowymi, umowami i zamówieniami, łącznie ze zmianami, uzyskanie informacji zwrotnej od klienta związanej z wyrobami i usługami, w tym reklamację klienta, postępowanie z własnością klienta lub nadzorem nad nią, ustalenie specyficznych wymagań dotyczących działań awaryjnych, jeżeli jest to niezbędne. Wymagania dotyczące wyrobów i usług dzieli się na: wymagania prawne, klienckie, normatywne oraz własne wewnętrzne organizacji
8.3	Projektowanie i rozwój wyrobów i usług	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać proces projektowania i rozwoju wyrobów i usług, który obejmuje: planowanie projektowania i rozwoju (8.3.2); dane wejściowe niezbędne do tego procesu (8.3.3); nadzór nad procesem (8.3.4); dane wyjściowe z procesu (8.3.5) oraz sposób przeprowadzania zmian w procesie projektowania i rozwoju (8.3.6)	Projektowanie i rozwój są definiowane jako zbiór procesów które przekształcają wymagania dla obiektu w bardziej szczegółowe wymagania. Obiektem może być wyrób, proces, osoba, organizacja, zasób, system, mogą mieć on charakter materialny lub niematerialny. Norma wymaga, aby wszystkie procesy związane z projektowaniem i rozwojem były nadzorowane
8.4	Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz	Organizacja powinna zapewnić, aby procesy, wyroby i usługi dostarczane z zewnątrz były zgodne z wymaganiami. Organizacja powinna określić rodzaj i zakres nadzoru (8.4.2) oraz informacje, jakie powinny być dostarczone zewnętrznemu dostawcy (8.4.3)	Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz może dotyczyć dostawców usług outsourcingowych, podmiotów realizujących świadczenia na rzecz organizacji w ramach własnej działalności gospodarczej i innych podmiotów w łańcuchach logistycznych. Dostawcy często bywają certyfikowane przez podmioty korzystające z ich usług, organizowane są specjalne programy wsparcia dostawców oraz szkolenia

	Punkty	Wymagania	Omówienie
8.5	Produkcja i dostarczanie usługi	Organizacja powinna realizować produkcję oraz dostarczanie usługi w warunkach nadzorowanych, które powinny obejmować: dostępność dokumentacji, zasobów oraz realizację monitorowania i pomiarów; infrastrukturę i środowisko do funkcjonowania procesów; kompetentne osoby; kontrolę; działania zapobiegające błędom (8.5.1). Organizacja powinna zapewnić identyfikację i identyfikowalność danych wyjściowych z procesów (wyrobów, usług itd.) (8.5.2). Organizacja powinna dbać o powierzoną własność klientów i dostawców (8.5.3) oraz zabezpieczać odpowiednio procesy, wyroby i usługi, i inne dane wyjściowe (8.5.4). Norma określa również wymagania w zakresie obsługi posprzedażnej (8.5.5) oraz nadzorowania wprowadzanych zmian (8.5.6)	Organizacja powinna nadzorować procesy związane z produkcją oraz dostarczaniem usług. Należy zapewnić identyfikację i identyfikowalność. Identyfikowalność to zdolność do prześledzenia historii, zastosowania lub lokalizacji obiektu. Identyfikacja może odbywać się poprzez kody kreskowe, system pieczętek czy zapisy w programach komputerowych. Własność klienta lub dostawców powinna być zidentyfikowana, weryfikowana oraz odpowiednio zabezpieczona. Organizacja powinna zabezpieczyć dane wyjściowe (rezultaty) procesów poprzez na przykład odpowiednie opakowanie, zapewnienie odpowiednich warunków przechowywania i transportu. Obsługa posprzedażowa zazwyczaj obejmuje naprawy gwarancyjne, konserwację, recykling oraz utylizację
8.6	Zwolnienia wyrobów i usług	Organizacja powinna określić warunki pozwolenia na przejście wyrobu, usługi i procesu do następnego etapu realizacji, po spełnieniu określonych wymagań	Zwolnienie wyrobów odbywa się za pomocą weryfikacji, a wszelkie odstępstwa od specyfikacji wymagają zgody klienta
8.7	Nadzór nad niezgodnymi wyjściami	Organizacja powinna zapewnić nadzór na efektami/niezgodnościami, które zostały stwierdzone w trakcie realizacji procesów, po to, aby zapobiec ich niezamierzonemu użyciu. Zgodnie z wymaganiami normy mogą być podjęte następujące działania: korekcja; segregacja, wstrzymanie, zwrot lub zawieszenie dostarczania wyrobów lub usług; informowanie klienta; uzyskanie zgody na przyjęcie w ramach odstępstwa (8.7.1). Takie sytuacje powinny być odpowiednio udokumentowane (8.7.2)	Wszelkie niezgodności, czyli niespełnienie wymagań, muszą być nadzorowane i zidentyfikowane. Dotyczy to zarówno niezgodności, które zostały stwierdzone w toku procesów organizacji oraz po dostawie u klienta. Korekcja oznacza poprawianie usuwanie wad. Segregacja to oddzielenie wyrobów niezgodnych od pozostałych. Może być podjęta decyzja o zwrocie lub zawieszeniu dostarczania wyrobów i usług, na przykład wstrzymanie dalszej wysyłki do klienta. Można uzyskać zgodę klienta na dostarczenie wadliwych wyrobów. W praktyce organizacja powinna poinformować klienta o powstałych niezgodnościach w procesach produkcji lub świadczenia usługi

	Punkty	Wymagania	Omówienie
9	Ocena efektów działalności		
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena	Organizacja powinna określić zakres, metody, terminy oraz zasady analizy wyników monitorowania i pomiarów. Organizacja powinna oceniać efekty oraz skuteczność działania SZJ oraz przechowywać udokumentowane informacje w tym zakresie (9.1.1). Organizacja powinna badać zadowolenie klienta (9.1.2), analizować i oceniać dane i informacje z monitorowania i pomiarów (9.1.3)	Organizacja powinna określić: co monitoruje i jak? Jakie są metody monitorowania pomiarów analizy i oceny? Kiedy monitoruje i wykonuje pomiary? Kiedy analizuje i ocenia wyniki podjętych działań?
9.2	Audyt wewnętrzny	Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne (9.2.1), określić program audytów (9.2.2) wraz z kryteriami audytu, zakresem, audytorami. Wyniki audytu powinny być prezentowane kierownictwu, a korekcje i działania korygujące – bezzwłocznie wdrażane	Audyt wewnętrzny wykonywany jest przez przeszkolonych pracowników, wyjątkowo może być wykonywany przez audytorów zewnętrznych w przypadku bardzo małych organizacji. Audyt może być przeprowadzany w układzie procesowym lub funkcjonalnym. Wymagania w zakresie audytu zawiera norma ISO 19011
9.3	Przegląd zarządzania	Najwyższe kierownictwo organizacji powinno przeprowadzać przegląd SZJ w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności oraz zgodności ze strategicznym kierunkiem organizacji (9.3.1). Norma określa zakres danych wejściowych do przeglądu (9.3.2) oraz danych wyjściowych z przeglądu zarządzania (9.3.3)	Przeglądy zarządzania są najczęściej organizowane raz do roku przed planowanymi audytami zewnętrznymi
10	Doskonalenie		
10.1	Postanowienia ogólne	Organizacja powinna określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie jego zadowolenia	W obszarze operacyjnym, w ramach doskonalenia, można podejmować działania korygujące: kiedy można ustalić źródło niezgodności, korekcyjne: kiedy eliminowane są następstwa niezgodności a nie znamy źródeł niezgodności, i zapobiegawcze, kiedy zakładamy, że jakaś niezgodność może mieć miejsce w przyszłości. W obszarze strategicznym działania doskonalące obejmują reorganizację oraz wdrażanie innowacji

	Punkty	Wymagania	Omówienie
10.2	Niezgodności i działania korygujące	W razie wystąpienia niezgodności organizacja powinna na nie zareagować, ocenić potrzebę i zakres działań korygujących, wdrożyć te działania i ocenić ich skuteczność, a jeśli to konieczne – zaktualizować ryzyka oraz wprowadzić zmiany w SZJ (10.2.1). Organizacja powinna przechowywać niezbędną dokumentację w tym zakresie (10.2.2)	Niezgodność występuje wtedy, jeżeli niespełnione są wymagania zawarte w systemie prawa norma regulacjach wymagania klientów i wymagania własne organizacji, na przykład dotyczące technologii bezpieczeństwa i innych. Niezgodności mogą być identyfikowane w wyniku kontroli audytów samokontroli systemu sugestii pracowniczych. Ich identyfikacja powinna być okazją do uczenia się
10.3	Ciągłe doskonalenie	Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność systemu zarządzania jakością, mając na uwadze wyniki analizy i oceny oraz wyniki przeglądu	System zarządzania jakością powinien być: dostosowany do realnych potrzeb organizacji, zgodny z wymaganiami oraz dający możliwość realizacji celów jakości, powinien być również nieustannie doskonalony

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9001:2015, PKN, Bugdol M. (2018), Maciąg J. i in. (2018).

Norma ISO 9001 zawiera wymagania uniwersalne, które mogą być stosowane w każdej organizacji. Jednak mając na uwadze specyfikę zarządzania w sektorze publicznym, Międzynarodowa organizacja standaryzacyjna opublikowała dodatkową normę dla administracji publicznej ISO 18091:2019 *Quality management systems Guidelines for the application of ISO 9001 in local government* (System zarządzania jakością. Przewodnik do stosowania ISO 9001 w administracji publicznej). Norma ta jeszcze nie została wprowadzona do zbioru polskich norm. Dokument ten zawiera wytyczne dla samorządów lokalnych. Pozwala na lepsze zrozumienie i wdrożenie systemu zarządzania jakością spełniającego wymagania normy ISO 9001:2015. Celem jest zaspokojenia przez samorząd lokalny potrzeb i oczekiwań swoich klientów/obywateli oraz wszystkich innych istotnych zainteresowanych stron poprzez konsekwentne dostarczanie im produktów i usług spełniających ich wymagania. Norma promuje wdrażanie systemu zarządzania jakością w sposób odpowiedzialny i rozliczalny. Wytyczne ISO 18091 nie dodają, zmieniają ani nie modyfikują wymagań normy ISO 9001. Norma ma zastosowanie do wszystkich procesów samorządowych na wszystkich poziomach (tj. strategicznym taktyczno-menedżerskim i operacyjnym). Celem jest stworzenie kompleksowego systemu zarządzania jakością ukierunkowanego na realizację przez samorząd terytorialny jego celów. Kompleksowość tego systemu jest niezbędna, aby wszystkie obszary samorządu terytorialnego miały określony poziom niezawodności (tj. efektywności procesów). Norma zawiera dwa załączniki. Załącznik A, jako punkt wyjścia dla użytkowników tego dokumentu, podaje metodologię diagnostyczną dla samorządów lokalnych, pozwalającą na ocenę zakresu i dojrzałości ich procesów oraz produktów i usług. Załącznik B opisuje procesy niezbędne do dostarczania klientom/obywatelom niezawodnych produktów i usług. Innym przykładem normy dedykowanej sektorowi publicznemu jest ISO/TS 54001:2019 *Quality management systems. Particular requirements for the application of ISO 9001:2015 for electoral organizations at all levels of government*, która zawiera wytyczne dla organizacji wyborów władz w organizacjach samorządowych. Norma ta nie jest wprowadzona do zbioru polskich norm (<https://www.iso.org/>).

Korzyści z wdrażania systemu zarządzania jakością

Jako potencjalne korzyści dla organizacji publicznej wynikające z wdrożenia SZJ opartego na normie wymienia się:

- ▶ uporządkowanie procesów oraz struktury organizacyjnej;
- ▶ uporządkowanie działalności poprzez wprowadzenie jednolitych, jednoznacznych i powtarzalnych procedur postępowania, co przekłada się na poprawę obiegu dokumentów i informacji;
- ▶ podjęcie działań zespołowych i poprawę współpracy, szczególnie w zespołach międzywydziałowych i międzyfunkcyjnych;
- ▶ identyfikację i ocenę szans oraz ryzyk, które wpływają na realizację celów strategicznych organizacji;
- ▶ lepsze wykorzystywanie szans do rozwoju jednostki;
- ▶ szybką identyfikację i skuteczne rozwiązywanie problemów w procesach;
- ▶ wzrost zaangażowania pracowników i kadry kierowniczej w rozwiązywanie problemów jakościowych;
- ▶ poprawę jakości obsługi klientów m.in. poprzez skrócenie czasu realizacji usług, lepsze dopasowanie do oczekiwań i wymagań klientów, automatyzację i informatyzację;
- ▶ poprawę wizerunku organizacji jako usługodawcy i pracodawcy;
- ▶ poprawę relacji z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego;
- ▶ większa efektywność w realizacji celów ESG.

Potencjalne zagrożenia i bariery

Wśród potencjalnych zagrożeń oraz barier wdrażania ISO 9001 wskazuje się:

- ▶ konieczność interpretacji i dostosowania wymagań ISO do specyfiki organizacji publicznej lub małą wiedzę dotyczącą interpretacji poszczególnych kryteriów normy i częste utrwalenie uproszczonych schematów myślowych;

- ▶ wdrażanie ISO dla samej chęci posiadania certyfikatu bez zrozumienia istoty SZJ (ambicje władz, środki projektowe itd.), wdrożenie systemu jakości ograniczone do etapu dokumentacyjnego;
- ▶ biurokratyzację i nadmierny formalizm;
- ▶ brak środków finansowych na proces wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu, niski budżet na szkolenia;
- ▶ narzucanie przez konsultantów rozwiązań kierownictwu;
- ▶ niechęć pracowników do zmian, brak identyfikacji z ideą jakości, celami organizacji publicznej, niski poziom wiedzy na temat zarządzania jakością, brak dobrych wzorców do naśladowania;
- ▶ brak motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników, dodatkowe obowiązki dla pracowników;
- ▶ krytyka dokonań poprzedników;
- ▶ brak oceny dojrzałości zarządzania w organizacji (w aspekcie kulturowym oraz procesowym) i dostosowania programu zmiany;
- ▶ nieumiejętne zarządzanie zmianą (Zaleski, Kociński, 2000; Bugdol, 2011; Casadesús i in., 2023).

Proces wdrażania wymagań normy ISO 9001 jest długotrwały i złożony. Wymaga on odpowiedniego przygotowania pracowników i menedżerów w organizacji. Istotne znaczenie ma dobre zrozumienie języka normalizacji i zapoznanie się z nim (norma ISO 9000) oraz dokładne zrozumienie wymagań normy ISO 9001. Należy zabezpieczyć niezbędne zasoby dla wdrożenia systemu zarządzania jakością – takie, które obejmują ludzi, ich kompetencje, świadomość, umiejętność komunikowania się, a także infrastrukturę, odpowiednie środowisko pracy, niezbędne zasoby, które będziemy wykorzystywać do monitorowania i pomiarów procesów oraz systemu zarządzania organizacją. Bardzo ważne jest również, aby stworzyć system zarządzania wiedzą, który ma istotne znaczenie z punktu widzenia uczenia się organizacji w procesie doskonalenia.

Odpowiednia komunikacja powinna zabezpieczyć bieżącą informację o zmianach w systemie, jego procedurach oraz o zmianach w wymaganiach normy ISO 9001. Ważną rolę w procesie wdrażania i utrzymania

systemu oraz jego doskonalenia odgrywa dokumentacja. Aktualizowana powinna być polityka jakości, cele jakościowe, procedury i instrukcje w nawiązaniu do celów strategicznych, strategii organizacji oraz zmian w procesach. Wdrożenie systemu zarządzania jakością to nie jest działalność jednorazowa – organizacja wchodzi na ścieżkę nieustannego doskonalenia zgodnie z cyklem PDCA.

Studium przypadku / przykład

W 2005 r. podjęto decyzję o wprowadzeniu w Urzędzie Miasta Krakowa systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Decyzja prezydenta wynikała z przekonania, że *celem zarządzania nie jest stabilizacja, lecz zmiana i innowacja zmierzająca do optymalnego zarządzania nastawionego na jakość przy jednoczesnym spełnieniu wymagań określonych w międzynarodowej normie*. Na etapie wdrażania urzędnicy przeszli serię szkoleń z zakresu normy ISO 9001, a także opracowali podstawowe dokumenty systemowe: misję, księgę jakości, procedury. Przeprowadzono także wewnętrzne audyty jakości badające zgodność działania urzędu z wymaganiami normy. W 2006 r. na podstawie audytu certyfikującego przyznano certyfikat, który potwierdził zgodność wdrożonego systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Urząd jako priorytety w swoim działaniu przyjął:

- ▶ *jasne przywództwo oparte na określonej wizji, misji i strategii,*
- ▶ *skoncentrowanie uwagi na wymaganiach klienta,*
- ▶ *podejmowanie działań na podstawie standardów, w ramach zidentyfikowanych procesów, które są poddawane ocenie poprzez ustalone miary i wskaźniki,*
- ▶ *zarządzanie projektami, zadaniami i celami,*
- ▶ *ciągłe doskonalenie, mające na celu podniesienie skuteczności i efektywności działań oraz procesów, tak aby uzyskać dodatkowe korzyści zarówno dla urzędu, jak i jego klientów.*

Utrzymanie systemu zarządzania jakością jest ciągłym działaniem, do którego realizacji jest zobowiązane kierownictwo oraz pracownicy zgodnie z misją:

SŁUŻBA MIESZKAŃCOM DLA WSPÓLNEGO DOBRA MIASTA PODSTAWOWYM CELEM PRACY URZĘDNIKÓW.

Certyfikat utrzymywany jest nieprzerwanie od 2006 r. Urząd Miasta Krakowa co-rocennie poddaje się badaniu weryfikującemu zgodność działań Urzędu z wymogami

normy ISO 9001, a co trzy lata, w związku z upływem terminu ważności certyfikatu, przeprowadzany jest tzw. audyt recertyfikujący.

Dzięki wdrożeniu, utrzymywaniu i rozwojowi systemowi zarządzania Urząd Miasta Krakowa odnosi wiele korzyści, a wśród nich są m.in. poprawa skuteczności i efektywności działania i osiąganych rezultatów dzięki wdrożonemu podejściu procesowemu, większe zadowolenie klienta (stałe utrzymujące się na poziomie ponad 4 w 5-stopniowej skali), upowszechnienie dobrych praktyk zarządczych, bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami, wzrost wiarygodności wobec partnerów oraz ciągłe doskonalenie, tak aby uzyskać korzyści zarówno dla urzędu, jak i jego klientów.

Wymiernym wyznacznikiem doskonalenia działalności urzędu są nagrody i wyróżnienia, takie jak Małopolska Nagroda Jakości (2006), Najwyższa Jakość Quality International (w 2010 i 2013 roku), Polska Nagroda Jakości (2014), Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF (2015, 2018), Znak Jakości „Przyjazny Urząd” (2022, 2023) „Diament Przywództwa” (2022).

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

Urząd Miasta Krakowa <https://www.bip.krakow.pl/?mmi=9716> (22.03.2023);

<https://telewizja.krakow.pl/?videos=dobre-zarzadzanie-w-magistracie-czyli-10-lat-normy-iso>;

https://www.krakow.pl/aktualnosci/220098,29,komunikat,dobre_zarzadzanie_w_magistracie_-_odnowienie_certyfikatow_iso.html.



Dalsza lektura

Bugdol, M. (2018), *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*. Gliwice: Onepress.

Maciąg, J., Kantyka, J., Praweńska-Skrzypek, G. (2018). *Zarządzanie jakością usług rekreacyjnych w mieście i gminie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. https://www.researchgate.net/publication/330183983_Zarzadzanie_jakoscia_uslug_rekreacyjnych_w_miescie_i_gminie.

Bugdol, M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca z danymi

Wejdź na stronę internetową organizacji ISO: *09. ISO Survey of certifications to management system standards – Full results*, <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7e-mZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>. Sprawdź, ile certyfikatów potwierdzających posiadanie wdrożonego SZJ zgodnego z wymaganymi normy ISO 9001 miały organizacje w ciągu ostatnich dwóch, trzech lat w sektorach:

- ▶ Public administration,
- ▶ Education,
- ▶ Health and social work,
- ▶ Other social services.

Opracuj zestawienie tabelaryczne oraz wykres słupkowy pokazujący dynamikę zmian liczby certyfikatów w poszczególnych latach. Odpowiedz na pytania:

- ▶ W jakim kraju certyfikacja w zakresie zarządzania jakością jest najbardziej popularna?
- ▶ W jakich branżach jest najwięcej certyfikatów?
- ▶ Jaka jest dynamika zmian?

Zadanie 2. Praca w terenie / *Internet-based research*

Znajdź organizację publiczną (jednostka samorządu lokalnego, szpital, uczelnia, szkoła, przedsiębiorstwo komunalne i in.) w twoim województwie, powiecie, mieście/gminie, która posiada certyfikat ISO 9001. Poszukaj informacji na temat korzyści, jakie zostały osiągnięte dzięki wdrożeniu SZJ. Jakież są koszty i zagrożenia płynące z wdrożenia ISO 9001?

Przygotuj krótką notatkę (nazwa organizacji, rodzaj certyfikatu, ważność, korzyści, inne informacje, źródła). W trakcie wykonania zadania zaleca się wykorzystanie treści zawartych w innych częściach podręcznika.

Zadanie 3. Praca w terenie / *Internet-based research*

Wykorzystaj informacje znajdujące się na stronie ISO w zakresie celów zrównoważonego rozwoju, jakie realizuje norma ISO 9001 (<https://www.iso.org/standard/62085.html>). Na wybranym przykładzie organizacji publicznej omów, w jaki sposób wdrożenie SZJ pozwoliło na realizację wybranego celu SDG. Przybliż korzyści oraz koszty, jakie poniosła organizacja. Przygotuj krótką notatkę (nazwa organizacji, ważność certyfikatu, korzyści, inne informacje, źródła). W trakcie wykonania zadania zaleca się wykorzystanie treści zawartych w rozdziale 4 podręcznika.

Zadanie 4. Praca w terenie / *Internet-based research*

Na podstawie informacji zawartych na stronie Urzędu Miasta Krakowa <https://www.bip.krakow.pl/?mmi=9716> lub innej wybranej organizacji odpowiedz na następujące pytania:

- ▶ Jakie główne zobowiązania zawiera Polityka Jakości?
- ▶ Według jakiego kryterium zostały uporządkowane procesy?
- ▶ Jakie elementy składają się na kartę procesu?
- ▶ Kto jest właścicielem procesu?
- ▶ Przeanalizuj najnowszy raport z badania poziomu satysfakcji klienta urzędu i wskaż: jakie przyjęto wymiary oceny jakości usług oraz jakie są główne problemy jakościowe?

Zadanie 5. Praca z normą

Napisz politykę jakości dla wybranej organizacji publicznej (na przykład twojej uczelni).

Zadanie 6. Praca z normą

Oceń, czy poniższe działania hipotetycznej organizacji są zgodne z wymaganiami normy ISO 9001. Zadania (odpowiedź TAK/NIE, proszę podać pkt normy):

- I) Organizacja wykorzystwała analizę SWOT do określenia kontekstu organizacji. Prezes utajnił przed pracownikami politykę jakości.

Organizacja nie ocenia wszystkich dostawców.

Wagi są wzorcowane.

- II) Pracownicy nie mają dostępu do nowoczesnego oprogramowania komputerowego.

Organizacja stosuje Mystery Shopping do oceny jakości usług i standardów pracy.

Organizacja określiła warunki pogodowe jako poważne ryzyko w procesie zakupu.

W razie wystąpienia niezgodności organizacja powinna podjąć działania profilaktyczne i zapobiegawcze.

- III) Organizacja sformułowała cztery wskaźniki do monitorowania procesu projektowania.

Organizacja w ramach dzielenia się ryzykiem ubezpieczyła się od NW.

Kierownictwo cyklicznie przeprowadza przegląd zarządzania w formie zebrania.

Dział zbytu źle opakuje produkty, dlatego jest wiele reklamacji klientów.

- IV) Kierowniczka nieustannie powtarza pracownikom, że mają swoje problemy zostawiać za drzwiami, kiedy przychodzą do pracy.

Organizacja monitoruje temperaturę i wilgotność powietrza w hali produkcyjnej.

Organizacja powinna poinformować dostawcę o swoich wymaganiach w zakresie jakości usług outsourcingowych.

Organizacja nie stosuje badań ankietowych w ocenie jakości swoich usług.

- V) Każdy pracownik ma dokładnie przypisane odpowiedzialność i uprawnienia.

Organizacja wdrożyła system zarządzania wiedzą.

Pracownicy są przyjmowani po znajomości.

Wybrani pracownicy zostali wyznaczeni jako audytorzy wewnętrzni.

- VI) Prezes twierdzi, że jakość to problem pracowników produkcji.

Pracownica w trakcie audytu nie znała polityki jakości.

Norma zawiera ścisłe wytyczne odnośnie do nazw, ilości i jakości stosowanych dokumentów (procedur, polityk, instrukcji itd.).

Organizacja przechowuje zapisy dotyczące zmian w realizowanych projektach.

2.E. System zarządzania środowiskiem – Norma ISO 14001

Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Aspekty środowiskowe – to elementy działań lub wyrobów, lub usług organizacji, które wzajemnie oddziałują lub mogą wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem. Do ich określenia organizacja powinna ustalić odpowiednie kryteria oraz oceniać wpływ poszczególnych aspektów na środowisko. Zmiany w środowisku, zarówno korzystne, jak i niekorzystne, które wynikają w całości lub częściowo z aspektów środowiskowych, są nazywane **wpływami na środowisko**. Wpływ na środowisko może pojawić się w skali lokalnej, krajowej, regionalnej lub globalnej i może mieć charakter bezpośredni, pośredni bądź skumulowany. Określając **aspekty środowiskowe**, organizacja powinna wziąć pod uwagę takie kwestie jak:

- ▶ emisja do powietrza,
- ▶ uwolnienie do wody,
- ▶ uwolnienie do gleby,
- ▶ zużycie surowców i zasobów naturalnych,
- ▶ zużycie energii,
- ▶ emitowana energia, np. ciepło, promieniowanie, drganie, hałas i światło,
- ▶ wytwarzanie odpadów i/lub produktów ubocznych,
- ▶ zajęcie przestrzeni.

Organizacja może wpływać też na inne aspekty środowiskowe – te, które są związane z wykorzystywanymi przez nią wyrobami i usługami oraz wytwarzanymi przez nią wyrobami i usługami. Może też mieć ograniczony wpływ na sposób użycia i przetwarzanie po zakończeniu użytkowania produkowanych przez siebie wyrobów i usług, jednak powinna określić poziom możliwego nadzoru w tym zakresie.

Organizacja powinna wziąć pod uwagę **aspekty środowiskowe związane z jej działalnością**, a przede wszystkim:

- ▶ projektowanie i rozwój infrastruktury, procesów, wyrobów i usług;
- ▶ pozyskiwanie surowców, w tym ich wydobycie;
- ▶ procesy operacyjne i wytwórcze, w tym magazynowanie;
- ▶ obsługę i konserwację wyposażenia, majątku i infrastruktury;
- ▶ środowiskowe efekty działalności oraz praktyki stosowane przez dostawców zewnętrznych;
- ▶ transport wyrobów i świadczenie usług, w tym pakowanie, przechowywanie i użytkowanie wyrobów oraz postępowanie po zakończeniu ich użytkowania;
- ▶ gospodarkę odpadami, w tym ponowne użycie, przywrócenie właściwości użytkowych, recykling i unieszkodliwienie.

Kryteria środowiskowe są podstawowymi i minimalnymi kryteriami oceny aspektów środowiskowych. Organizacja sama definiuje te kryteria. W normie zapisano, że mogą one dotyczyć rodzaju, wielkości, częstości występowania aspektów środowiskowych oraz ich wpływu na środowisko, np. skala uciążliwości, czasu trwania, poziomu narażenia. Należy mieć na uwadze, że dobór kryteriów wpływa na ocenę aspektów środowiskowych i wpływu na środowisko, w związku z tym zmiana kryteriów może też doprowadzić do zmiany oceny wpływu na środowisko.

Podejście do systemu zarządzania opiera się na koncepcji PDCA.

Jeśli organizacja chce wykazać, że jej system zarządzania środowiskowego (SZŚ) jest zgodny z wymaganiami normy, może to zrobić poprzez:

- ▶ samoocenę i własną deklarację,
- ▶ potwierdzenie zgodności przez strony zainteresowane organizacją, np. przez klientów,
- ▶ potwierdzenie własnej deklaracji przez strony zewnętrzne w stosunku do organizacji,
- ▶ certyfikację/rejestrację SZŚ przez zewnętrzną organizację.

Struktura normy

Norma składa się z 10 rozdziałów oraz 2 załączników („Wytyczne do stosowania normy”, „Powiązania pomiędzy ISO 14001:2015 a ISO 14001:2004”). Opis zawartości poszczególnych rozdziałów przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka wymagań normy PN-EN ISO 14001:2015

Nr	Rozdział	Opis
1	Zakres normy	Norma może być stosowana przez wszelkie organizacje, które chcą zarządzać swoimi zobowiązaniami wobec środowiska w sposób systemowy, który wspiera środowiskowy filar zrównoważonego rozwoju
2	Powołania normatywne	Brak
3	Terminy i definicje	Wybrane terminy i definicje
4	Kontekst organizacji	
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	Organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne istotne dla celu i strategicznego kierunku jej działania oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego(-ych) wyniku(-ów) systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ). Czynniki te powinny obejmować warunki środowiskowe, na które organizacja ma wpływ, oraz te, które na nią wpływają
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Organizacja powinna określić strony zainteresowane i ich wymagania istotne dla systemu zarządzania środowiskiem. Należy wskazać, które z nich są zobowiązaniami w zakresie zgodności dla organizacji (np. wymagania prawne)
4.3	Określenie zakresu systemu zarządzania jakością (SZJ)	Organizacja powinna określić granice oraz możliwości zastosowania SZŚ i ustalić jego zakres, mając na uwadze: kontekst organizacji, zobowiązania dotyczące zgodności, swoją strukturę i granice fizyczne, własne działania i wyroby, a także własne uprawnienia i możliwości do sprawowania nadzoru oraz wywierania wpływu na środowisko. Wszystkie działania i wyroby organizacji powinny być włączone do tego zakresu. Zakres powinien być udokumentowany i dostępny dla stron zainteresowanych
4.4	System zarządzania jakością i jego procesy	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, utrzymywać oraz ciągle doskonalić SZŚ, aby osiągnąć założone wyniki środowiskowe

Nr	Rozdział	Opis
5	Przywództwo	
5.1	Przywództwo i zaangażowanie	Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo oraz zaangażowanie w zakresie SZŚ poprzez m.in. przyjęcie odpowiedzialności za system; ustanowienie polityki i celów środowiskowych oraz zapewnienie ich zgodności z kierunkiem strategicznym organizacji; zapewnienie integracji SZŚ z procesami organizacji; zapewnienie dostępności zasobów; zapewnienie komunikacji, skuteczności SZŚ, kierowania i wsparcia osób zaangażowanych w system; promowanie ciągłego doskonalenia
5.2	Polityka	Najwyższe kierownictwo powinno ustanowić, wdrożyć oraz utrzymywać politykę środowiskową, która jest odpowiednia do celu istnienia i kontekstu organizacji, a także skali wpływu na środowisko, tworzy ramy do ustanowienia celów środowiskowych, zawiera zobowiązanie do ochrony środowiska, w tym zapobieganiu zanieczyszczeniom. Inne zobowiązania to zrównoważone wykorzystanie zasobów, łagodzenie zmian klimatu i adaptacje do nich oraz ochrona bioróżnorodności i ekosystemów. Polityka środowiskowa powinna być udokumentowana, zakomunikowana, zrozumiana i stosowana w organizacji oraz dostępna dla stron zainteresowanych
5.3	Rola, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji. Szczególnie dotyczy to: zgodności SZŚ z wymaganiami normy i sprawozdawczości w zakresie SZŚ
6	Planowanie	
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Planując SZJ, organizacja powinna wziąć pod uwagę kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych oraz zakres systemu, a także powinna określić ryzyka i szanse związane z jej aspektami środowiskowymi, zobowiązaniami dotyczącymi zgodności i innymi czynnikami. Organizacja powinna też określić potencjalne sytuacje awaryjne, które mogą mieć wpływ na środowisko (6.1.1). Ponadto powinna określić aspekty środowiskowe, na które ma wpływ, biorąc pod uwagę m.in. ich cykl życia – podczas ich określania powinna uwzględnić m.in. zmianę, czyli planowane lub nowe przedsięwzięcia dotyczące działań wyrobów i usług oraz warunki nietypowe i racjonalnie przewidywane sytuacje awaryjne. Organizacja powinna również na podstawie ustalonych kryteriów określić, które z tych aspektów mają znaczący wpływ na środowisko, przekazywać informacje o nich pomiędzy różnymi szczeblami i funkcjami organizacji. Organizacja powinna określić zobowiązania dotyczące zgodności odnośnie do tego, w jaki sposób powinny być zastosowane w tej organizacji, i uwzględnić je przy projektowaniu systemu zarządzania środowiskowego (6.3.1). Działania dotyczące aspektów środowiskowych zobowiązań w zakresie zgodności ryzyk i szans oraz możliwości integrowania i oceny skuteczności powinny być planowane z uwzględnieniem możliwości technologicznych, wymagań finansowych, operacyjnych i biznesowych (6.1.4)

Nr	Rozdział	Opis
6.2	Cele jakościowe i planowanie ich osiągnięcia	Organizacja powinna ustanowić cele środowiskowe dla odpowiednich funkcji i szczebli, biorąc pod uwagę aspekty środowiskowe (6.2.1). Organizacja powinna określić sposób realizacji celów środowiskowych (działania, zasoby, odpowiedzialność, termin, sposób oceny wyników) (6.2.2)
7	Wsparcie	
7.1	Zasoby	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia SZŚ
7.2	Kompetencje	Organizacja powinna określić niezbędne kompetencje osób wykonujących pod jej nadzorem pracę; zapewnić, aby te osoby miały odpowiednie wykształcenie, szkolenie lub doświadczenie; oceniać skuteczność działań podejmowanych w celu uzyskania kompetencji oraz przechowywać udokumentowane informacje jako dowód kompetencji. Organizacja powinna też określić potrzeby szkoleniowe związane z jej aspektami środowiskowymi i systemem zarządzania środowiskiem. Sposobem uzyskania niezbędnych kompetencji może być szkolenie, mentoring, przeniesienie pracownika do innych zadań, zatrudnienie lub zaangażowanie kompetentnych osób
7.3	Świadomość	Organizacja powinna zapewnić, że osoby pracujące pod nadzorem organizacji są świadome: polityki środowiskowej, znaczących aspektów środowiskowych, swojego wkładu w skuteczność SZŚ, konsekwencji niezgodności z wymaganiami SZŚ, w tym zobowiązań dotyczących zgodności
7.4	Komunikacja	Organizacja powinna określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Ustanawiając procesy komunikacji, powinna wziąć pod uwagę zobowiązania dotyczące zgodności oraz zapewnić spójność przekazywanej informacji dotyczącej środowiska z informacją, która powstaje w systemie zarządzania środowiskowego i jest wiarygodna (7.4.1). Organizacja powinna również odpowiadać na sygnały, które dotyczą jej systemu. Istotne znaczenie ma komunikacja wewnętrzna (7.4.2). Informacje istotne dla systemu zarządzania środowiskowego powinny być przekazywane pomiędzy różnymi szczeblami i funkcjami wewnątrz organizacji oraz umożliwić każdej osobie pracującej pod nadzorem organizacji uczestnictwo w ciągłym doskonaleniu SZŚ. Organizacja również powinna przekazywać na zewnątrz informacje dotyczące jej systemu zarządzania środowiskowego (7.4.3)
7.5	Udokumentowane informacje	Organizacja powinna dokumentować SZŚ w zakresie wymaganym przez normę oraz niezbędnym dla oceny jego skuteczności (7.5.1). W opracowaniu i aktualizacji dokumentacji organizacja powinna zapewnić odpowiednią identyfikację, właściwy format oraz przegląd i zatwierdzanie pod kątem przydatności i adekwatności (7.5.2). Organizacja powinna zapewnić nadzór nad udokumentowanymi informacjami (7.5.3)

Nr	Rozdział	Opis
8	Działania operacyjne	
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, nadzorować i utrzymywać procesy potrzebne do spełnienia wymagań systemu zarządzania środowiskowego oraz wdrożyć działania poprzez ustanowienie kryteriów operacyjnych dla procesów oraz nadzór nad procesami zgodnie z przyjętymi kryteriami. Te środki nadzoru mogą obejmować zabezpieczenie techniczne lub różnego rodzaju procedury. Organizacja powinna zaplanować zmiany oraz dokonywać przeglądu ich następstw, powinna również zapewnić, aby procesy zlecone na zewnątrz były nadzorowane lub powstawały pod jej wpływem. Mając na uwadze perspektywę cyklu życia organizacji, powinna ona zapewnić, że wymagania środowiskowe są ujęte w procesie projektowania rozwoju wyrobu lub usługi, z uwzględnieniem każdego etapu ich życia. Ponadto powinna informować zewnętrznych dostawców (w tym podwykonawców) o wymaganiach środowiskowych oraz – jeżeli jest to niezbędne – przedstawiać informacje o wpływie na środowisko związanym z transportem, dostawą, użytkowaniem, przetwarzaniem po zakończeniu użytkowania oraz końcowym unieszkodliwianiem jej wyrobów i usług
8.2	Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy niezbędne do przygotowania i reagowania na potencjalne sytuacje awaryjne, które zostały zidentyfikowane w obszarze odnoszącym się do ryzyk i szans. Organizacja powinna opracować sposób reagowania poprzez zaplanowanie działań służących zapobieganiu lub łagodzeniu niekorzystnych wpływów na środowisko, które mogą wynikać z sytuacji awaryjnych. Organizacja powinna reagować na zaistniałe sytuacje awaryjne, podejmować działania w celu zapobiegania tym sytuacjom oraz łagodzenia ich następstw, testować planowane sposoby reagowania; jeżeli jest to możliwe – przeglądać i korygować procesy oraz planowane sposoby reagowania, szczególnie po zaistnieniu sytuacji awaryjnej bądź po przeprowadzeniu testów, oraz przekazywać istotne informacje związane z gotowością i reagowaniem na sytuacje awaryjne. Jeżeli jest to potrzebne – powinna prowadzić szkolenia w tym zakresie. Do zadań organizacji należy również utrzymywanie udokumentowanych informacji, które potwierdzają, że proces jest realizowany prawidłowo
9	Ocena efektów działalności	
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena	Organizacja powinna monitorować, mierzyć, analizować i oceniać środowiskowe efekty swojej działalności. Organizacja powinna określić zakres, metody, kryteria, terminy oraz zasady analizy wyników, monitorowania i pomiarów. Powinna również zapewnić, że używa i utrzymuje wzorcowane lub sprawdzone wyposażenie do monitorowania i pomiarów, jeżeli jest to potrzebne. Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy potrzebne do oceny spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, m.in.: określić częstotliwość, z jaką oceniania jest zgodność; oceniać tę zgodność; podejmować odpowiednie działania oraz rozumieć, na czym polega jej stan zgodności

Nr	Rozdział	Opis
9.2	Audyt wewnętrzny	Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne (9.2.1), określić program audytów (9.2.2) wraz z kryteriami audytu, zakresem, audytorami. Wyniki audytu powinny być prezentowane kierownictwu, a korekcje i działania korygujące – bezzwłocznie wdrażane
9.3	Przegląd zarządzania	Najwyższe kierownictwo organizacji powinno przeprowadzać przegląd SZŚ w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności oraz zgodności (9.3.1). Norma określa zakres danych wejściowych do przeglądu (9.3.2) oraz danych wyjściowych z przeglądu zarządzania (9.3.3)
10	Doskonalenie	
10.1	Postanowienia ogólne	Organizacja powinna określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania, aby osiągnąć założone wyniki dla SZŚ
10.2	Niezgodności i działania korygujące	W razie wystąpienia niezgodności organizacja powinna zareagować na niezgodności, ocenić potrzebę i zakres działań korygujących, wdrożyć te działania i ocenić ich skuteczność. Jeśli to konieczne – zaktualizować ryzyka oraz wprowadzić zmiany w SZJ (10.2.1). Organizacja powinna przechowywać niezbędną dokumentację w tym zakresie (10.2.2)
10.3	Ciągłe doskonalenie	Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność systemu zarządzania jakością, mając na uwadze wyniki analizy i oceny oraz wyniki przeglądu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-EN ISO 14001:2015.

Jako główne korzyści z wdrożenia systemu zarządzania środowiskiem w organizacji wymienia się lepszą kontrolę na aspektami środowiskowym oraz bardziej efektywną realizację celów zrównoważonego rozwoju (ekonomicznych, środowiskowych i społecznych).



Dalsza lektura

Bugdol, M., Puciato, D. (2022). *Praktyczne zastosowanie systemów i koncepcji zarządzania środowiskowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca z danymi

Wejdź na stronę internetową organizacji ISO: 09. *ISO Survey of certifications to management system standards – Full results*, <https://www.iso.org/>

committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7e-mZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top. Sprawdź, ile certyfikatów potwierdzających posiadanie wdrożonego SZJ zgodnego z wymaganymi normy ISO 14001 miały organizacje w ciągu ostatnich dwóch, trzech lat w sektorach:

- ▶ Public administration,
- ▶ Education,
- ▶ Health and social work,
- ▶ Other social services.

Opracuj zestawienie tabelaryczne oraz wykres słupkowy pokazujący dynamikę zmian liczby certyfikatów w poszczególnych latach. Odpowiedz na pytania:

- ▶ W jakim kraju certyfikacja w zakresie zarządzania środowiskiem jest najbardziej popularna?
- ▶ W jakich branżach jest najwięcej certyfikatów?
- ▶ Jaka jest dynamika zmian?

Zadanie 2. Praca w terenie / *Internet-based research*

Znajdź organizację publiczną (jednostka samorządu lokalnego, szpital, uczelnia, szkoła, przedsiębiorstwo komunalne i in.) w twoim województwie, powiecie, mieście/gminie, która posiada certyfikat ISO 14001. Poszukaj informacji na temat korzyści, jakie zostały osiągnięte dzięki wdrożeniu SZJ. Jakie są koszty i zagrożenia płynące z wdrożenia ISO 14001?

Przygotuj krótką notatkę (nazwa organizacji, rodzaj certyfikatu, ważność, korzyści, inne informacje, źródła).

Zadanie 3. Praca w terenie / *Internet-based research*

Wykorzystaj informacje znajdujące się na stronie ISO w zakresie celów zrównoważonego rozwoju, jakie realizuje norma ISO 14001 (<https://www.iso.org/standard/62085.html>). Na wybranym przykładzie organizacji publicznej omów, w jaki sposób wdrożenie SZŚ pozwoliło na realizację wybranego celu SDG. Przybliż korzyści oraz koszty, jakie poniosła organizacja.

Przygotuj krótką notatkę (nazwa organizacji, ważność certyfikatu, korzyści, inne informacje, źródła). W trakcie wykonania zadania zaleca się wykorzystanie treści zawartych w innych częściach podręcznika.

Zadanie 4. Praca z normą

Napisz politykę środowiskową dla wybranej organizacji publicznej (na przykład twojej uczelni).

Zadanie 5. Praca z normą

Na przykładzie wybranej organizacji zidentyfikuj aspekty środowiskowe oraz kryteria oceny ich wpływu na środowisko. Wskaż te, które mają znaczący wpływ na środowisko (mają jeden lub więcej znaczących wpływów zgodnie z ustalonymi kryteriami). Przygotuj krótką notatkę.

2.F. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Norma ISO 45001



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Norma PN-ISO 45001 zastępuje polskie normy regulujące zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy: PN-EN 18001:2004, PN-EN 18004:2001 oraz PN-EN 18011:2006.

Określa wymagania dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (SZBHP), wraz z wytycznymi dotyczącymi jego stosowania, aby umożliwić organizacji proaktywną poprawę wyników w zakresie BHP, w zapobieganiu urazom i chorobom pracowników.

Każda organizacja jest odpowiedzialna za promowanie i ochronę zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników oraz za ich bezpieczeństwo.

Dotyczy to również odpowiedzialności za inne osoby, na które mogą mieć wpływ działania organizacji.

Podejście do systemu zarządzania opiera się na koncepcji PDCA.

Jeśli organizacja chce wykazać, że jej SZBHP jest zgodny z wymaganiami normy, może to zrobić poprzez:

- ▶ samoocenę i własną deklarację,
- ▶ potwierdzenie zgodności przez strony zainteresowane organizacją, np. przez klientów,
- ▶ potwierdzenie własnej deklaracji przez strony zewnętrzne w stosunku do organizacji,
- ▶ certyfikację/rejestrację SZBHP przez zewnętrzną organizację.

Struktura normy

Norma składa się z 10 rozdziałów oraz załącznika („Wytyczne do stosowania normy”). Opis zawartości poszczególnych rozdziałów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka wymagań normy PN-ISO 45001:2018

Nr	Rozdział	Opis
1	Zakres normy	Norma może być stosowana przez wszelkie organizacje, bez względu na rodzaj, wielkość, dostarczane wyroby i usługi
2	Powołania normatywne	Brak
3	Terminy i definicje	Zdefiniowano wybrane terminy i definicje; www.iso.org/obp , www.electropedia.org
4	Kontekst organizacji	
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	Organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne istotne dla celu oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego(-ych) wyniku(-ów) SZBHP

Nr	Rozdział	Opis
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz innych stron zainteresowanych	Organizacja powinna określić: strony zainteresowane, oprócz pracowników, istotne dla SZBHP; zdefiniować ich istotne potrzeby i oczekiwania i wymagania; określić istotne wymagania prawne
4.3	Określenie zakresu systemu zarządzania BHP	Organizacja powinna określić granice oraz możliwości zastosowania systemu zarządzania BHP w celu ustalenia jego zakresu, mając na uwadze: kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych oraz wyroby i usługi organizacji lub będące pod jej nadzorem
4.4	System zarządzania BHP	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i ciągle doskonalić SZBHP, łącznie z potrzebnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem
5	Przywództwo i współudział pracowników	
5.1	Przywództwo i zaangażowanie	Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo oraz zaangażowanie w zakresie SZBHP m.in. poprzez: przyjęcie pełnej odpowiedzialności za zapobieganie związanym z pracą urazom i dolegliwościom zdrowotnym, a także zapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Ponadto najwyższe kierownictwo powinno zapewnić: zgodność polityki BHP ze strategią organizacji; integrację wymagań SZBHP z procesami biznesowymi organizacji; niezbędne zasoby i komunikację; osiąganie zamierzonych wyników przez system i jego doskonalenie; budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej; ochronę pracowników przed represjami w związku ze zgłaszaniem incydentów; konsultacje i współudział pracowników; wsparcie w tworzeniu i funkcjonowaniu komisji zajmujących się BHP
5.2	Polityka BHP	Najwyższe kierownictwo powinno ustanowić, wdrożyć oraz utrzymywać politykę BHP. Polityka BHP powinna: zawierać zobowiązanie do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy; tworzyć ramy dla ustalania celów BHP; zawierać zobowiązanie do spełniania wymagań prawnych i innych; eliminować zagrożenia i ograniczać ryzyka dotyczące BHP; nieustannie doskonalić SZBHP oraz zapewnić konsultacje i współudział pracowników lub ich przedstawicieli. Polityka BHP powinna być udokumentowana, zakomunikowana, zrozumiana i stosowana w organizacji oraz dostępna dla stron zainteresowanych
5.3	Rola, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji. Najwyższe kierownictwo powinno przydzielić odpowiedzialność i uprawnienia w zakresie: zapewnianie zgodności SZBHP z wymaganiami normy oraz w zakresie raportowania o efektach działania SZBHP najwyższemu kierownictwu

Nr	Rozdział	Opis
5.4	Konsultacje i współudział pracowników	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy konsultacji i współudziału pracowników lub ich przedstawicieli na wszystkich właściwych poziomach i w odniesieniu do właściwych funkcji. W tym celu organizacja powinna: zapewnić czas, zasoby, szkolenia oraz dostęp do informacji na temat SZBHP; usunąć bariery współudziału oraz podkreślać znaczenie konsultacji z pracownikami na stanowiskach niekierowniczych
6	Planowanie	
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Planując SZBHP, organizacja powinna wziąć pod uwagę kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych i zakres systemu oraz określić szanse i ryzyka w odniesieniu do zamierzonych wyników, zapobiegania niepożądanym skutkom oraz ciągłego doskonalenia. Podczas określania ryzyk i szans dla SZBHP organizacja powinna uwzględnić zagrożenia, ryzyka i szanse dotyczące BHP oraz wymagania prawne i inne (6.1.1). Organizacja powinna identyfikować zagrożenia oraz oceniać ryzyka i szanse (6.1.2). Proces identyfikacji zagrożeń powinien być ustanowiony, ciągły i proaktywny (6.1.2.1) oraz obejmować m.in. • organizację pracy, czynniki społeczne (w tym obciążenie pracą, godziny pracy, wiktymizacja, nękanie, mobbing), przywództwo i kulturę w organizacji; • rutynowe i nierutynowe działania, w tym zagrożenia wynikające z: infrastruktury, wyposażenia, materiałów, substancji i warunków fizycznych w miejscu pracy, projektowania wyrobu i usługi, badań, rozwoju, testowania, produkcji, montażu, konstruowania, dostarczania usługi, utrzymania i likwidacji, czynników ludzkich oraz sposobu wykonywania pracy; • sytuacje potencjalnie awaryjne i incydenty z przeszłości; • ludzi, w tym pracowników, wykonawców i gości, którzy mają dostęp do miejsca pracy; osoby, które znajdują się w pobliżu miejsca pracy i mają wpływ na działania organizacji; pracowników, którzy nie działają pod nadzorem organizacji; • projektowanie przestrzeni pracy, procesów, instalacji, maszyn/wyposażenia, procedur operacyjnych oraz organizacji pracy, w tym dostosowania do potrzeb i możliwości pracowników, sytuacje występujące w otoczeniu miejsca pracy nadzorowane i nienadzorowane przez organizację; • planowane zmiany w organizacji, stanie wiedzy i informacji o zagrożeniach. Organizacja powinna oceniać ryzyka i szanse dla SZBHP. Ryzyka powinny dotyczyć zidentyfikowanych zagrożeń oraz możliwości ich ograniczania, a także wdrożenia SZBHP (6.1.2.2). Szanse powinny dotyczyć możliwości poprawy wyników SZBHP, dostosowania pracy, organizacji pracy i środowiska pracy do pracowników oraz eliminowania zagrożeń i ograniczania ryzyk (6.1.2.3). Organizacja powinna zaplanować działania dotyczące: ryzyk i szans; wymagań prawnych; przygotowania i reagowania na sytuacje awaryjne. Powinna też zaplanować sposoby integrowania i wdrażania tych działań do SZBHP i procesów biznesowych oraz sposoby oceny ich skuteczności

Nr	Rozdział	Opis
6.2	Cele BHP i planowanie ich osiągnięcia	Organizacja powinna ustanowić cele BHP dla odpowiednich funkcji i na odpowiednich poziomach (6.2.1). Dodatkowo powinna określić sposób realizacji celów BHP (działania, zasoby, odpowiedzialność, termin, sposób oceny wyników) (6.2.2)
7	Wsparcie	
7.1	Zasoby	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia SZBHP
7.2	Kompetencje	Organizacja powinna określić niezbędne kompetencje osób mających wpływ na wyniki SZBHP (szczególnie dotyczy to identyfikacji zagrożeń); upewnić się, że te osoby mają odpowiednie wykształcenie, szkolenie lub doświadczenie; oceniać skuteczność działań podejmowanych w celu uzyskania kompetencji oraz przechowywać udokumentowane informacje jako dowód kompetencji
7.3	Świadomość	Organizacja powinna zapewnić, że pracownicy są świadomi: polityki i celów BHP; swojego wkładu w skuteczność SZBHP; istotności badania incydentów; zagrożeń i ryzyk BHP; możliwości powstrzymania się od wykonania lub oddalenia miejsca pracy, jeśli zaistnieje poważne zagrożenie
7.4	Komunikacja	Organizacja powinna określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Ustalać komunikację, należy wziąć pod uwagę różnorodność (wiek, płeć, język, niepełnosprawność itd.)
7.5	Udokumentowane informacje	Organizacja powinna dokumentować SZBHP w zakresie wymaganym przez normę oraz niezbędnym dla oceny jego skuteczności (7.5.1). W opracowaniu i aktualizacji dokumentacji organizacja powinna zapewnić odpowiednią identyfikację, właściwy format oraz przegląd i zatwierdzanie pod kątem przydatności i adekwatności (7.5.2). Organizacja powinna zapewnić nadzór nad udokumentowanymi informacjami (7.5.3)
8	Działania operacyjne	
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	Organizacja powinna zaplanować, wdrożyć i nadzorować procesy potrzebne do spełniania wymagań SZBHP oraz wdrożyć działania określone w rozdziale 6. Planowanie, w tym: ustalenie kryteriów dla procesów; określenie niezbędnych zasobów; wdrożenie nadzoru nad procesami; zakres ich dokumentowania oraz dostosowanie pracy do pracowników. Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać proces: eliminowania zagrożeń oraz ograniczania ryzyk dotyczących BHP; wprowadzania i nadzorowania tymczasowych i stałych zmian, które wpływają na SZBHP (zarządzania zmianą); nadzorowania zakupów wyrobów i usług (dotyczy to m.in. doboru wykonawców oraz zlecania funkcji i procesów na zewnątrz)

Nr	Rozdział	Opis
8.2	Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać proces potrzebny do przygotowania i reagowania na potencjalne sytuacje awaryjne, w tym ustalanie planów (m.in. pierwszej pomocy), szkoleń, ćwiczeń i testowania zdolności do reagowania, modyfikacji planów reagowania; dostarczanie pracownikom informacji o obowiązkach i odpowiedzialności; przekazywanie istotnych informacji gościom, służbom ratowniczym, organom administracji, lokalnej społeczności oraz zaangażowanie stron zainteresowanych
9	Ocena efektów działalności	
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena efektów działania	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać proces monitorowania, pomiaru, analizy i oceny efektów działania. Powinna określić zakres, metody, kryteria, terminy oraz zasady analizy wyników monitorowania i pomiarów. Organizacja powinna oceniać efekty i skuteczność działania SZBHP oraz przechowywać udokumentowane informacje w tym zakresie (9.1.1), a także przeprowadzać ocenę zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi (9.1.2)
9.2	Audyt wewnętrzny	Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne (9.2.1), określić program audytów (9.2.2) wraz z kryteriami audytu, zakresem, audytorami. Wyniki audytu powinny być prezentowane kierownictwu, a korekcie i działania korygujące – bezzwłocznie wdrażane
9.3	Przegląd zarządzania	Najwyższe kierownictwo organizacji powinno przeprowadzać przegląd SZBHP w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności. Norma określa zakres danych wejściowych do przeglądu oraz danych wyjściowych z przeglądu zarządzania
10	Doskonalenie	
10.1	Postanowienia ogólne	Organizacja powinna określić szanse doskonalenia oraz wdrożyć niezbędne działania, aby osiągnąć zamierzone wyniki
10.2	Incydenty, niezgodności i działania korygujące	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć oraz utrzymywać proces określania i postępowania z incydentami i niezgodnościami, w tym raportowania, badania i podejmowania działań. W razie wystąpienia incydentu lub niezgodności organizacja powinna: zareagować; ocenić przy współudziale pracowników i innych stron zainteresowanych potrzebę działania korygującego; dokonać przeglądu ryzyk w zakresie BHP; wdrożyć działania ograniczające ryzyko; ocenić skuteczność działań i – o ile jest to konieczne – dokonać zmian w SZBHP
10.3	Ciągłe doskonalenie	Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność systemu BHP. Ważnym aspektem doskonalenia jest kultura, współudział pracowników, komunikacja oraz odpowiednie dokumentowanie



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca z normą

Napisz politykę BHP dla wybranej organizacji publicznej (na przykład twojej uczelni).

Zadanie 2. Praca z normą

Przeprowadź identyfikację zagrożeń w procesie studiowania. Wykorzystaj wymagania zawarte w punkcie 6.1.2.1 normy. Sporządź krótką notatkę w formie tabeli, obejmującej następujące kwestie: rodzaj zagrożenia, opis, działania podejmowane przez uczelnię w celu ich eliminacji lub minimalizacji.

Zadanie 3. Praca z normą

Znajdź i przeanalizuj dokumenty dowolnej organizacji publicznej (np. uczelni) dotyczące wymagań normy w punkcie „Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne” (8.2). Określ, jakie plany, działania, ćwiczenia, formy komunikacji i inne wymagane normą są stosowane w badanej organizacji. Sporządź krótką notatkę (lista procesów oraz ich charakterystyka oraz podstawa prawna (dokumenty własne organizacji, akty prawa wewnętrznego i zewnętrznego)).

Zadanie 4. Praca z danymi

Wejdź na stronę internetową organizacji ISO: *09. ISO Survey of certifications to management system standards – Full results*, <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7e-mZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>. Sprawdź, ile certyfikatów potwierdzających posiadanie wdrożonego SZJ zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 miały organizacje w ciągu ostatnich dwóch, trzech lat w sektorach:

- Public administration,
- ▶ Education,
- ▶ Health and social work,
- ▶ Other social services.

Opracuj zestawienie tabelaryczne oraz wykres słupkowy pokazujący dynamikę zmian liczby certyfikatów w poszczególnych latach. Odpowiedz na pytania:

- ▶ W jakim kraju certyfikacja w zakresie zarządzania jakością jest najbardziej popularna?
- ▶ W jakich branżach jest najwięcej certyfikatów?
- ▶ Jaka jest dynamika zmian?

Zadanie 5. Praca w terenie / *Internet-based research*

Znajdź organizację publiczną (jednostka samorządu lokalnego, szpital, uczelnia, szkoła, przedsiębiorstwo komunalne i in.) w twoim województwie, powiecie, mieście/gminie, która posiada certyfikat ISO 45001. Znajdź informacje na temat korzyści, jakie zostały osiągnięte dzięki wdrożeniu SZJ. Jakie są koszty i zagrożenia płynące z wdrożenia ISO 45001?

Zadanie 6. Praca w terenie / *Internet-based research*

Wykorzystaj informacje znajdujące się na stronie ISO w zakresie celów zrównoważonego rozwoju, jakie realizuje norma ISO 45001 (<https://www.iso.org/standard/62085.html>). Na wybranym przykładzie organizacji publicznej omów, w jaki sposób wdrożenie SZJ pozwoliło na realizację wybranego celu SDG. Przybliż korzyści oraz koszty, jakie poniosła organizacja. Przygotuj krótką notatkę (nazwa organizacji, ważność certyfikatu, korzyści, inne informacje, źródła). W trakcie wykonania zadania zaleca się wykorzystanie treści zawartych w innych częściach podręcznika.

2.G. Zarządzanie ciągłością działania – Norma ISO 22301



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

W działalności organizacji należy liczyć się z występowaniem wydarzeń krytycznych, które potencjalnie mogą uniemożliwić jej działanie. Jest to szczególnie istotne w sektorze publicznym, którego organizacje realizują liczne zadania, bezpośrednio i pośrednio skierowane do mieszkańców kraju. Szczególnie okres pandemii oraz kolejnych lockdownów mocno uświadomił istnienie konieczności przygotowania się organizacji publicznych do kontynuacji działania. Zarządzenie Ministra Finansów z dnia 24 lutego 2022 r. wprowadza politykę w zakresie zarządzania ciągłością działania w Ministerstwie Finansów, izbach administracji skarbowej, urzędach skarbowych, urzędach celno-skarbowych wraz z podległymi oddziałami celnymi, Krajowej Informacji Skarbowej, Krajowej Szkole Skarbowości, Centrum Informatyki Resortu Finansów oraz delegaturach jednostek organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej (<https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-resortowe/wprowadzenie-polityki-zarzadzania-ciagloscia-dzialania-35987649>).

Jednym z narzędzi realizacji polityki w zakresie zarządzania ciągłością działania jest norma ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements (polskie wydanie: PN-EN ISO 22301:2020 Bezpieczeństwo i odporność – System zarządzania ciągłością działania – Wymagania). Norma po raz pierwszy została opublikowana przez ISO w 2014 roku. Obecnie obowiązuje wydanie z 2019 roku (wydanie polskie – 2020). **Ciągłość działania organizacji** jest definiowana w normie jako zdolność organizacji do ciągłego dostarczania wyrobów i usług w akceptowalnych ramach czasowych przy zdefiniowanej wcześniej zdolności do działania w trakcie zakłócenia. **Zakłócenie** jest to incydent,

przewidywane lub niespodziewane zdarzenie, powodujące nieplanowane, negatywne odchylenie od oczekiwanego dostarczania wyrobów i usług zgodnego z celami organizacji. Przykładami zakłóceń mogą być:

- ▶ katastrofy naturalne (np. trzęsienie ziemi, skażenie środowiska, powódź, huragan, wyładowania atmosferyczne);
- ▶ terroryzm (np. szantaż, zamach);
- ▶ destrukcja fizycznego środowiska pracy (np. brak dostępu do siedziby, uszkodzenie budynku, za niska / za wysoka temperatura powietrza, za duża wilgotność powietrza, pożar, zalanie);
- ▶ destrukcja funkcjonalnego środowiska pracy (np. strajk, sabotaż, niedostępność pracowników, wypadek, epidemia);
- ▶ destrukcja technicznego środowiska pracy (np. wyczerpanie zapasów materiałów, brak zasilania, awaria klimatyzacji);
- ▶ destrukcja informatycznego środowiska pracy (np. uszkodzenia i utrata infrastruktury technicznej, utrata oprogramowania poprzez wygaśnięcie, nieautoryzowane usunięcie, wadliwość, wirusy, utrata danych, nieautoryzowany dostęp do danych, ich powielanie i modyfikacja, kradzież danych, ataki hakerskie, przerwy w pracy systemów IT, przeciążenie systemów IT) (Zawiła-Niedźwiecki, 2003).

W normie ujęte są wymagania dotyczące wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania w celu ochrony przed zakłóceniami, zmniejszania prawdopodobieństwa ich wystąpienia, przygotowania się do nich, reagowania na nie i odzyskiwania zdolności do działania po ich wystąpieniu². Ciągłość działania jest uwarunkowana odpornością organizacyjną (Zapłata i in., 2022). Norma może być stosowana we wszelkiego typu organizacjach; określa strukturę oraz wymagania dla systemu zarządzania ciągłością działania (Business Continuity Management Systems, BCMS). Zgodnie z normą **BCMS składa się** z następujących elementów: polityki, kompetentnych osób z określonymi odpowiedzialnościami, procesów zarządczych dotyczących: polityki, planowania, wdrażania i działań

operacyjnych, oceny efektów działania, przeglądu zarządzania oraz ciągłego doskonalenia oraz udokumentowanych informacji wspomagających nadzór nad działaniami operacyjnymi i umożliwiających ocenę efektów działania. Model zarządzania tak jak w ISO 9001 oparty jest na cyklu PDCA. Jeśli organizacja chce wykazać zgodność z wymaganiami normy, może: dokonać samooceny i przedłożyć własną deklarację zgodności lub ubiegać się o potwierdzenie zgodności przez strony zainteresowane, np. klientów, bądź stronę zewnętrzną, lub ubiegać się o certyfikację/rejestrację swojego BCMS przez organizację zewnętrzną (np. jednostkę certyfikującą).

Struktura normy

Norma składa się 10 rozdziałów. Jej budowa oparta na zasadzie HLS pozwala na integrację z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania jakością, a przede wszystkim z normą ISO 9001. Charakterystykę wymagań normy zawiera tabela 4.

Tabela 4. Charakterystyka wymagań normy ISO 22301:2019

Nr	Rozdział	Opis
1	Zakres normy	Norma może być stosowana przez wszelkie organizacje lub ich części bez względu na ich rodzaj, wielkość oraz charakter
2	Powołania normatywne	ISO 22300 – Security and resilience – Vocabulary
3	Terminy i definicje	Terminy i definicje podane w ISO 22300 – Security and resilience – Vocabulary.
4	Kontekst organizacji	
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	Organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne istotne dla celu działania oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego(-ych) wyniku(-ów) BCMS
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Podczas ustanawiania BCMS organizacja powinna określić strony zainteresowane i ich wymagania istotne dla BCMS (4.2.1). Powinna też wdrożyć i utrzymać proces identyfikacji wymagań prawnych oraz zapewnić, że oceny mają zastosowanie w BCMS (4.2.2)

Nr	Rozdział	Opis
4.3	Określenie zakresu BCMS	Organizacja powinna ustalić zakres BCMS, mając na uwadze: kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych oraz swoją misję, cele i zobowiązania (4.3.1). Zakres systemu może dotyczyć części organizacji oraz wyrobów i usług
4.4	BCMS	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i ciągle doskonalić BCMS łącznie z potrzebnymi procesami i ich wzajemnych oddziaływaniem
5	Przywództwo	
5.1	Przywództwo i zaangażowanie	Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać się przywództwem oraz zaangażowaniem w zakresie BCMS m.in. poprzez: ustanowienie polityki ciągłości działania oraz celów BC zgodnych ze strategią organizacji; zintegrowanie wymagań BCMS z procesami organizacji; zapewnienie zasobów, odpowiedniej komunikacji, realizacji celów BCMS; zapewnienie wsparcia dla osób, które mają wpływ na skuteczność BCMS; promowanie ciągłego doskonalenia oraz wspieranie innych członków kierownictwa w realizacji celów BCMS
5.2	Polityka	Najwyższe kierownictwo powinno ustanowić, wdrożyć oraz utrzymywać politykę ciągłości działania (5.2.1). Polityka BC powinna: być odpowiednia do celu istnienia organizacji; tworzyć ramy do ustanowienia celów w zakresie BC; zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań oraz ciągłego doskonalenia BCMS. Polityka BC powinna być udokumentowana, zakomunikowana, zrozumiana i stosowana w organizacji oraz dostępna dla stron zainteresowanych (5.2.2)
5.3	Rola, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji. Szczególnie dotyczy to zapewnienia zgodności BCMS z wymaganiami normy oraz przedstawiania wyników działania BCMS
6	Planowanie	
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Planując BCMS, organizacja powinna wziąć pod uwagę wymagania zawarte w pkt 4.1 i 4.2 oraz określić szanse i ryzyka w celu zapewnienia skuteczności BCMS, zapobieżenia wystąpienia skutków niepożądanych oraz doskonalenia (6.1.1). Organizacja powinna zaplanować działania odnoszące się do ryzyk i szans oraz sposób integrowania i wdrożenia tych działań do procesów BCMS i oceny ich skuteczności (6.1.2)
6.2	Cele w zakresie ciągłości działania, planowanie ich osiągnięcia	Organizacja powinna ustanowić cele w zakresie ciągłości działania dla odpowiednich funkcji oraz szczebli. Cele powinny być spójne z polityką BC, mierzalne, powinny uwzględniać wymagania (4.1, 4.2), być monitorowane, zakomunikowane, aktualizowane. Organizacja powinna określić sposób realizacji celów BC (działania, zasoby, odpowiedzialność, termin, sposób oceny wyników) (6.2.2)

Nr	Rozdział	Opis
6.3	Planowanie zmian w BCMS	Zmiany w SZJ powinny być przeprowadzane w sposób zaplanowany. Organizacja powinna określić cel zmian i ich potencjalne następstwa, integralność BCMS, dostępność zasobów oraz przydział lub zmianę przydziału odpowiedzialności i uprawnień
7	Wsparcie	
7.1	Zasoby	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia BCMS
7.2	Kompetencje	Organizacja powinna określić niezbędne kompetencje osób wykonujących pod jej nadzorem pracę; zapewnić, aby te osoby miały odpowiednie wykształcenie, szkolenie lub doświadczenie; oceniać skuteczność działań podejmowanych w celu uzyskania kompetencji oraz przechowywać udokumentowane informacje jako dowód kompetencji
7.3	Świadomość	Organizacja powinna zapewnić, że osoby pracujące pod nadzorem organizacji są świadome: polityk BC; swojego wkładu w skuteczność BCMS; konsekwencji niezgodności z wymaganiami BCMS; własnej roli i odpowiedzialności przed zakłóceniami, w ich trakcie i po nich
7.4	Komunikacja	Organizacja powinna określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną (co, kiedy, komu, jak będzie komunikowane i kto będzie komunikował)
7.5	Udokumentowane informacje	Organizacja powinna dokumentować BCMS w zakresie wymaganym przez normę oraz niezbędnym dla oceny jego skuteczności (7.5.1). W opracowaniu i aktualizacji dokumentacji organizacja powinna zapewnić odpowiednią identyfikację, właściwy format oraz przegląd i zatwierdzanie pod kątem przydatności i adekwatności (7.5.2). Ponadto powinna zapewnić nadzór nad udokumentowanymi informacjami (7.5.3)
8	Działania operacyjne	
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	Organizacja powinna zaplanować, wdrożyć i nadzorować procesy potrzebne do spełniania wymagań dotyczących BCMS oraz wdrożyć działania określone w pkt 6.1, w tym: ustalić kryteria dla procesów, wdrożyć nadzór nad procesami, określić zakres ich dokumentowania
8.2	Analiza wpływu biznesowego i oceny ryzyka	Organizacja powinna wdrażać i utrzymywać systematyczne procesy analizy wpływu biznesowego i oceny ryzyka wystąpienia zakłóceń oraz przeprowadzać regularne analizy w tym zakresie, szczególnie gdy wystąpią istotne zmiany w organizacji lub w kontekście, w którym działa (8.2.1). Organizacja powinna dokonywać analizy wpływu biznesowego (8.2.2), w tym określić maksymalny tolerowalny czas zakłóceń MTPD i czas wznowienia działania (RTO) oraz oceny ryzyka (8.2.3), tj. identyfikować ryzyko, poddawać analizie i określać, jakie ryzyko wymagają postępowania

Nr	Rozdział	Opis
8.3	Strategie i rozwiązania w zakresie ciągłości działania	Na podstawie danych z analizy wpływu biznesowego oraz ryzyka organizacja powinna zidentyfikować i wybrać strategię ciągłości działania, które będą uwzględniały opcje przed wystąpieniem, w trakcie wystąpienia i po nim. Strategie ciągłości działania mogą składać się z jednego lub kilku rozwiązań. Kryteriami identyfikacji strategii są: ochrona organizacji, zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zakłócenia, skrócenie czasu trwania zakłócenia, ograniczenie jego wpływu na działanie organizacji oraz zapewnienie dostępu do odpowiednich zasobów (8.3.2). Przy wyborze strategii i rozwiązań należy wziąć pod uwagę: priorytetowe działania organizacji, jakie muszą być przywrócone; poziom i rodzaj ryzyka, jakie może podjąć organizacja; koszty i korzyści (8.3.3). Organizacja powinna określić zasoby niezbędne do wdrożeń wybranych rozwiązań w zakresie BCMS (8.3.4), a także wdrożyć i utrzymywać wybrane rozwiązania, tak aby można było je uruchomić w razie potrzeby (8.3.5)
8.4	Plany i procedury dotyczące ciągłości działania	Organizacja powinna wdrożyć i utrzymać strukturę reagowania, która umożliwi wczesne ostrzeżenie i komunikację z zainteresowanymi stronami. Struktura ta powinna zawierać plany i procedury zarządzania organizacją w trakcie wystąpienia zagrożenia (8.4.1). Organizacja powinna wdrożyć i utrzymać strukturę reagowania, identyfikując zespół(-oły) odpowiedzialny za reagowanie na zakłócenia. Powinny być określone role, relacje i kompetencje zespołu(-ów) (8.4.2). W ramach ostrzeżenia i komunikacji (8.4.3) organizacja powinna posiadać udokumentowane procedury dotyczące komunikacji (również ze służbami ratowniczymi, mediami), reagowania i rejestrowania zakłóceń w podjętych działaniach i decyzjach. Organizacja powinna udokumentować i utrzymać plany i procedury ciągłości działania (8.4.4), a także posiadać udokumentowane procesy odtwarzania i przywracania działalności w trakcie zakłócenia i po nim (8.4.5)
8.5	Program ćwiczeń	Organizacja powinna wdrożyć i utrzymywać program ćwiczeń i testowania w celu potwierdzenia, że przyjęte rozwiązania w ramach BCMS są skuteczne
8.6	Ocena dokumentacji i możliwości w zakresie BC	Organizacja powinna w planowanych odstępach czasu przeprowadzać ocenę poszczególnych elementów BCMS oraz aktualizować dokumentację i procedury w odpowiednim momencie
9	Ocena efektów działalności	
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena	Organizacja powinna określić zakres, metody, terminy oraz zasady analizy wyników monitorowania i pomiarów. Powinna oceniać efekty oraz skuteczność działania BCMS oraz przechowywać udokumentowane informacje w tym zakresie
9.2	Audyt wewnętrzny	Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne (9.2.1), określić program audytów (9.2.2) wraz z kryteriami audytu, zakresem, audytorami. Wyniki audytu powinny być prezentowane kierownictwu, a korekty i działania korygujące – bezwzględnie wdrażane

Nr	Rozdział	Opis
9.3	Przegląd zarządzania	Najwyższe kierownictwo organizacji powinno przeprowadzać przegląd BCMS w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności (9.3.1). Norma określa zakres danych wejściowych do przeglądu (9.3.2) oraz danych wyjściowych z przeglądu zarządzania (9.3.3)
10	Doskonalenie	
10.1	Niezgodności i działania korygujące	Organizacja powinna określić szanse doskonalenia i wdrożyć niezbędne działania mające na celu osiągnięcie założonych wyników BCMS. W razie wystąpienia niezgodności organizacja powinna: zareagować na niezgodności; ocenić potrzebę i zakres działań eliminujących przyczynę; wdrożyć te działania i ocenić ich skuteczność; jeśli to konieczne – wprowadzić zmiany w BCMS. Organizacja powinna przechowywać niezbędną dokumentację w tym zakresie
10.2	Ciągłe doskonalenie	Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność BCMS, opierając się na wynikach badań jakościowych i ilościowych

Źródło: opracowanie na podstawie: ISO 22301:2019.

Można wskazać na cztery podstawowe **strategie**, jakie organizacje publiczne mogą realizować w sytuacji wystąpienia zakłócenia. Są to: tolerowanie, monitorowanie, zapobieganie i plan ciągłości działania.

- ▶ **Tolerowanie** oznacza pogodzenie się z przejściowymi niedogodnościami. Dotyczy głównie zakłóceń zewnętrznych o charakterze mało destrukcyjnym, np. mgły, która uniemożliwia transport.
- ▶ **Monitorowanie** oznacza, że wiedza o zakłóceniu jest dostateczna do uruchomienia mechanizmu kompensacji. Dotyczy zakłóceń drobnych, ale często się powtarzających, niemających destrukcyjnego charakteru (chyba że dojdzie do ich kumulacji), np. zwolnienia chorobowe pracowników. Organizacja powinna ustanowić stosowne procedury i monitorować ich realizację, np. pracownik zawiadamia o L4, a organizacja ma procedurę organizacji zastępstw.
- ▶ **Zapobieganie** oznacza działania (i wydatki) w celu zapobieżenia negatywnym skutkom zakłócenia. Jest stosowane do postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi i potencjalnie często występującymi. Jest oparte

na prewencji w postaci szkoleń, inwestycji i rozwiązań organizacyjnych ograniczających ryzyko. Przykładowo: często dochodzi do wyłączenia napięcia – inwestycja w odpowiednią instalację i generatory energii; problemem są podtopienia budynków – inwestycja w system odwadniający.

- ▶ **Plan ciągłości działania** jest zestawem scenariuszy przewidywanego materializowania się zagrożeń oraz działań zaplanowanych na taką okoliczność. Plan ciągłości działania jest przeznaczony do postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi, lecz potencjalnie rzadko występującymi (Zawiła-Niedźwiecki, 2003).

Norma nie daje gotowych rozwiązań, każda organizacja na podstawie przeprowadzonych analiz powinna wypracować własne podejście do ryzyk, zaplanować odpowiednie działania oraz mechanizmy. Istotnym elementem BCMS są **plany oraz procedury ciągłości działania**. Plan ciągłości działania ma umożliwić organizacji częściowe lub całkowite odtworzenie/przywrócenie przerwanych procesów operacyjnych oraz funkcjonowania organizacji w ciągu określonego czasu po wystąpieniu zakłócenia (Stępień, 2009). Zgodnie z wymaganiami normy, każdy plan powinien zawierać:

- ▶ powód, zakres i cele,
- ▶ rolę i zakres odpowiedzialności zespołu, który będzie realizował plan,
- ▶ działania mające na celu wdrożenie rozwiązań w zakresie zapewnienia ciągłości działania,
- ▶ informacje pomocnicze potrzebne do rozpoczęcia (w tym kryteria rozpoczęcia), działania, koordynacji i komunikacji działań zespołu,
- ▶ współzależności wewnętrzne i zewnętrzne,
- ▶ wymagania dotyczące zasobów niezbędnych dla podejmowanych działań,
- ▶ wymagania dotyczące sprawozdawczości,
- ▶ proces wycofania (zakończenie działania).

Opracowanie Planu Ciągłości działania powinno być poprzedzone Analizą Wpływu Biznesowego (BIA Business Impact Analysis), której celem jest analiza możliwych strat w przypadku zakłócenia procesów krytycznych (strat finansowych, wizerunkowych, obniżenia poziomu satysfakcji klienta).

Kolejną jest analiza ryzyka (RA – Risk Analysis), która daje odpowiedź na pytanie, co może być źródłem zagrożenia, jakie źródła mogą mieć najbardziej destrukcyjny wpływ oraz jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Natomiast zbiorcze **plany ciągłości działania** powinny zawierać: szczegóły działań, które podejmują zespoły, odniesienie do progu i kryteriów rozpoczęcia reakcji na zakłócenie, procedury umożliwiające kontynuowania działań na uzgodnionym poziomie, szczegóły dotyczące zarządzania bezpośrednimi następstwami zakłócenia z uwzględnieniem dobrostanu jednostek, zapobiegania dalszej utracie lub niedostępności działań realizowanych przez organizację, wpływu na środowisko. Plany ciągłości działania często stanowią część systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Zarządzanie ryzykiem a BCM

Wskazuje się na istotne różnice pomiędzy zarządzaniem ciągłością działania a zarządzaniem ryzykiem. Są to dwa różne podejścia, pomimo że mają wspólne elementy. **Zarządzanie ciągłością** działania skupia się przede wszystkim na sytuacjach kryzysowych, nadzwyczajnych i awariach. Natomiast **Zarządzanie ryzykiem** ma szerszy zakres, gdyż dotyczy różnych aspektów działania organizacji i w odróżnieniu od zarządzania ciągłością działania jest bardziej proaktywne, gdyż obejmuje działania podejmowane przed wystąpieniem ryzyka, aby je zminimalizować lub go uniknąć.

Korzyści z wdrożenia BCMS

Norma określa szereg korzyści, jakie może odnieść organizacja, wdrażając jej wymagania. Można do nich zaliczyć:

- ▶ w perspektywie biznesowej: wsparcie celów strategicznych, tworzenie przewagi konkurencyjnej, ochronę oraz wzmocnienie reputacji i wiarygodności oraz podniesienie odporności organizacji; norma pozwala na zwiększenie zaufania klientów i partnerów biznesowych, gdyż świadczy o profesjonalnym podejściu do zarządzania ryzykiem;

- ▶ w perspektywie finansowej: zmniejszenie narażenia na konsekwencje prawne i finansowe, zmniejszanie bezpośrednich i pośrednich kosztów zakłóceń; zmniejszenie ryzyka utraty krytycznych aktywów organizacji;
- ▶ w perspektywie interesariuszy: ochronę życia, mienia i środowiska, uwzględnienie oczekiwań interesariuszy oraz budowanie zaufania do zdolności organizacji do osiągnięcia sukcesów; wsparcie ochrony pracowników;
- ▶ w perspektywie procesów wewnętrznych: zwiększenie zdolności do zachowania skuteczności działania w czasie zakłóceń, wykazanie się proaktywną postawą wobec ryzyka oraz eliminację słabości działań operacyjnych.

Ograniczenia i wady BCMS

System zarządzania ciągłością działania dotyczy przede wszystkim zdarzeń przyszłych, które mogą mieć destrukcyjny wpływ na możliwość niezawodnego dostarczania wyrobów i usług przez organizację publiczną jej interesariuszom. Jego kompletne przetestowanie następuje zatem w momencie wystąpienia zakłócenia. Należy też mieć na uwadze, że pewne zakłócenia mogą mieć nieprzewidywalny charakter. Takim była na przykład pandemia COVID-19.



Studium przypadku / przykład

Korzyści z wdrożenia BCMS na przykładzie Wojewódzkiego Ośrodka Medycyny Pracy w Gdańsku.

Obecnie WOMP jest jedyną w Polsce placówką, która wdrożyła system zarządzania ciągłością działania.

System ten jest częścią zintegrowanego systemu zarządzania, który obejmuje normy: ISO 9001, ISO/EIC 27001, ISO 14001, ISO 45001. Misją organizacji jest: profesjonalne i efektywne działania na rzecz pracowników i pracodawców.

Wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania okazało się niezmiernie istotne w czasie epidemii SARS-CoV-2. Dzięki wprowadzonym zasadom wynikającym z wymagań normy ISO 22301:2012 sprawniej dokonano reorganizacji pracy WOMP w czasie epidemii.

Dążąc do zapewnienia ciągłości działania, ważnym aspektem było wprowadzenie systemu pracy zdalnej oraz rotacyjnej. W celu minimalizacji ryzyka epidemiologicznego wprowadzono nowe usługi, tj. e-orzecznictwo, e-konsultacje psychologiczne czy e-konsultacje internistyczne. W zakresie porad kontrolnych dla pracowników instytucji, z którymi WOMP miał podpisaną umowę, wprowadzono e-porady orzeczników. Zmiany organizacyjne wiązały się również z wprowadzeniem limitów przyjęć. Rejestracja pacjentów prowadzona była w systemie e-rejestracji oraz telefonicznie. Celem Dyrekcji było wprowadzenie takich zmian, które skrócą czas pobytu pacjentów w WOMP. W związku z tym wdrożono tzw. system kolejkowy. Ponieważ jednym z zadań ustawowych WOMP jest prowadzenie szkoleń z zakresu medycyny pracy dla lekarzy i pielęgniarów z całego województwa pomorskiego, kontynuacja tych szkoleń możliwa była dzięki wprowadzonemu systemowi e-szkoleń w trybie on-line, z możliwością późniejszego ich odtworzenia.

W trakcie wdrażania systemu zarządzania ciągłością działania bardzo szczegółowo poddano analizie system zastępstw, co również niezmiennie usprawniło organizację pracy w czasie epidemii. W trosce o bezpieczeństwo pracowników powołano pięć zespołów lekarskich oraz ustalono, którzy lekarze w danym dniu mają bezpośredni kontakt z pacjentem. Celem było stworzenie zespołów wymiennych oraz ograniczenie liczby lekarzy na terenie obiektu. Należy podkreślić, iż dzięki powołanemu przed stanem zagrożenia epidemicznego zespołowi ds. bezpieczeństwa opieki medycznej bardzo sprawnie zostały zorganizowane i są nadzorowane działania w obszarze podstawowych procesów świadczenia usług. Wszelkie zasady bezpieczeństwa były stosowane są od momentu wejścia pacjenta i w każdym obszarze świadczenia usług.

W WOMP odbywają się przy tym regularne spotkania poświęcone analizie aktualnej sytuacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym.

Reasumując, zaistniała sytuacja epidemiologiczna, mimo że ze wszech miar niepożądana i trudna dla wszystkich, uwypukliła, jak zmienne i nieprzewidywalne może być otoczenie, w jakim realizowane są usługi medyczne. Stała się też ogromnym wyzwaniem dla zweryfikowania skuteczności wdrożonego w WOMP systemu zarządzania ciągłością działania. Umysłowiła, iż szczególnie ważne w zapewnieniu ciągłości działania stało się integrowanie wszystkich komponentów procesów świadczenia usług i przestrzeganie programów oraz przyjętych standardów na rzecz poprawy i doskonalenia jakości.

Źródło: Bartoszewska-Dogan, Muzolf (2021), Wiśniewska i in. (2020).

W Wielkiej Brytanii, Kanadzie czy Stanach Zjednoczonych władze publiczne, zarówno centralne, jak i lokalne, tworzą dla podległych im jednostek i agencji, np. w sektorze edukacji, ochrony zdrowia, wzorcowe rozwiązania w zakresie tworzenia planów ciągłości działania oraz nadzorowania

ich kompletności. Pozwalają one na uporządkowanie i standaryzację dokumentacji w tym zakresie, skracają czas jej opracowania oraz dają możliwość porównywania i dzielenia się wiedzą pomiędzy jednostkami.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca w terenie / *Internet-based research*

Sprawdź, czy miasto (lub gmina), w którym mieszkasz lub studiujesz, posiada system zarządzania ciągłością działania. Zidentyfikuj elementy tego systemu, a w szczególności politykę, cele, plan, strategię i przyjęte rozwiązania w zakresie ciągłości działania oraz metody i narzędzia doskonalenia systemu. Przygotuj krótką notatkę na ten temat (max. 1 strona A4).

Zadanie 2. Praca z normą

Przeanalizuj wybrany plan i procedurę ciągłości działania pod kątem elementów wymaganych przez normę ISO 22301. Podaj i opisz na wybranym przykładzie poszczególne elementy oraz zidentyfikuj lukę pomiędzy wymaganiami normy a analizowanym planem lub procedurą ciągłości działania. Określ, jakie zapisy powinny pojawić się w analizowanym dokumencie, aby spełniał wymagania normy.

2.H. Zarządzanie energią – ISO 50001



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Energia ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Wzrost światowej populacji powoduje, że zużycie energii na świecie

stale rośnie: w ciągu ostatnich 40 lat wzrosło ponad dwukrotnie i przewiduje się, że do roku 2040 zwiększy się o kolejne 30% (<https://www.pkn.pl/informacje/2018/09/nowelizacja-normy-iso-50001-systemy-zarzadzania-energia>). Produkcja energia jest główną przyczyną zmian klimatu, stanowi prawie 60% światowej emisji gazów cieplarnianych. Podjęcie systemowych działań w organizacjach publicznych na rzecz zminimalizowania/zoptymalizowania zużycia energii, samowystarczalności energetycznej oraz odpowiednie nią zarządzanie nabierają kluczowego znaczenia.

Pierwsza wersja normy PN-EN ISO 50001:2018 Systemy zarządzania energią – Wymagania i wytyczne dotyczące stosowania (ISO 50001:2018 Energy management systems – Requirements with guidance for use) została opublikowana w 2011 roku.

Celem normy jest umożliwienie organizacjom stworzenie systemu zarządzania i procesów niezbędnych w celu poprawy wyniku energetycznego organizacji. **Wynik energetyczny** jest definiowany jako wymierny rezultat związany z efektywnością energetyczną, wykorzystaniem i zużyciem energii. W normie podkreśla się, że zmiany są uwarunkowane zmianą kultury organizacyjnej, przede wszystkim na poziomie najwyższego kierownictwa.

System zarządzania energią jest definiowany w normie jako system, który służy ustanowieniu w organizacji polityki energetycznej, głównych i szczegółowych celów energetycznych, planów działania oraz procesów niezbędnych dla osiągnięcia tych celów i szczegółowych celów energetycznych. **Celem działania systemu** jest poprawa wyniku energetycznego organizacji. Dodatkowo organizacja może osiągnąć inne wyniki, takie jak: zmniejszone koszty energii, realizacja ogólnych celów związanych ze zmianami klimatycznymi, zwiększenie niezawodności czy zwiększone zużycie energii odnawialnej. System zarządzania energią jest oparty na cyklu PDCA. Natomiast sama norma ma strukturę HLS, co umożliwia integrację jej wymagań z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania.

Struktura normy

Norma składa się 10 rozdziałów oraz 2 załączników zawierających wytyczne do stosowania i zestawienie z wydaniem normy z 2011 roku. Rozdział 1 zawiera opis zakresu normy, rozdział 2 dotyczy powołań normatywnych, rozdział 3 terminów i definicji. W rozdziałach 4-10 znajdują się wymagania dla SZE.

Rozdział 4 zawiera wymagania w zakresie identyfikacji kontekstu organizacji (zrozumienia organizacji, jej kontekstu oraz potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, istotnych dla poprawy jej wyniku energetycznego; określenia granic SZE w celu ustanowienia jego zakresu; ustanowienia, wdrożenia oraz doskonalenia SZE).

Rozdział 5 formułuje wymagania w zakresie przywództwa i zaangażowania kierownictwa organizacji, ustanowienia polityki energetycznej, określenia ról, obowiązków i władzy w organizacji.

Rozdział 6 dotyczy planowania, a przede wszystkim planowania działań odnoszących się do ryzyk i szans, szacowania ryzyka mającego wpływ na wynik energetyczny, postępowania z ryzykiem oraz zdefiniowania głównych i szczegółowych celów energetycznych (wyrażonych w sposób wymierny w odniesieniu do wyniku energetycznego) i planów ich osiągnięcia dla odpowiednich funkcji i szczebli w organizacji. Norma określa wymagania dotyczące prowadzenia **przeglądów energetycznych**. Mają one na celu analizę efektywności energetycznej, wykorzystania energii oraz zużycia energii po to, aby zidentyfikować momenty charakteryzujące się **znacznym wykorzystaniem energii** (ZWE) oraz poszukiwać możliwości poprawy **wyniku energetycznego**. Istotną kwestią jest określenie **wskaźników wyniku energetycznego** (wskaźnik WWE to ilościowy stan wskaźnika w danej chwili lub w określonym czasie) oraz **energetycznej linii bazowej** (EnLB stanowi podstawę do porównywania ilościowego wyniku energetycznego). Organizacja powinna zaplanować zbieranie danych energetycznych, np. dotyczących zużycia energii.

Rozdział 7 definiuje wymagania w zakresie wsparcia, w szczególności dotyczącego zasobów, kompetencji, uświadamiania, komunikacji oraz dokumentowania informacji w organizacji.

Rozdział 8 zawiera listę i wymagania w zakresie działań operacyjnych w SZE. Działania operacyjne obejmują:

- ▶ projektowanie nowych, modyfikowanych lub poddawanych renowacji obiektów, systemów, wyposażenia, a także procesów, które wykorzystują energię i mogą mieć znaczący wpływ na jej wynik energetyczny w okresie planowanego lub oczekiwanego cyklu życia;
- ▶ nabywanie – organizacja powinna ustanowić oraz stosować kryteria oceny wyniku energetycznego w okresie planowanego lub oczekiwanego cyklu życia nabywanych i wykorzystujących energię produktów, wyposażenia lub usług, które mogą mieć znaczący wpływ na wynik energetyczny organizacji. Organizacja powinna opracować oraz zakomunikować dostawcom stosowne specyfikacje.

Zgodnie z wymaganymi normy działania te powinny być planowane, wdrożone, nadzorowane oraz doskonalone.

Rozdział 9 to ocena wyników. Określa on wymagania dotyczące: monitorowania, mierzenia, analizy i oceny wyniku energetycznego i SZE, audytu wewnętrznego oraz przeglądów zarządzania. Podkreśla się tutaj konieczność oceny zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi.

Ostatni, 10 rozdział zawiera wymagania w zakresie niezgodności i działań korygujących oraz ciągłego doskonalenia SZE.

Korzyści z wdrożenia

Wdrożenie systemu zarządzania energią poprawia wydajność energetyczną organizacji, prowadzi do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, kosztów energii oraz innych oddziaływań na środowisko oraz poprawia konkurencyjność organizacji poprzez systematyczne zarządzanie energią. Dzięki wdrożeniu systemów pomiarowych możliwe jest stałe monitorowanie wykorzystania energii, a system wskaźników pozwala na ocenę

działań w zakresie optymalizacji zużycia energii oraz wpływu na środowisko. Przykładowe korzyści obrazuje wynik badania MAE:

Według Międzynarodowej Agencji Energetycznej IEA oszczędności wynikające z prawidłowego utrzymania maszyn, urządzeń i instalacji mogą sięgać nawet 26%. Przykładowo na oświetleniu można zredukować koszty o 4-11%, na ogrzewaniu – o 6-12%, na klimatyzacji i wentylacji – o 5-15%, a na realizacji wyrobów i usług – o 4-12%. W celu zredukowania kosztów związanych z oświetleniem warto sprawdzić, czy w pomieszczeniach nie znajdują się zbędne źródła oświetlenia lub czy nie jest ono używane bez potrzeby. W przypadku ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji nadmierne zużycie energii wynika najczęściej z niemożności sterowania temperaturą, braku izolacji lub niewłaściwego doboru urządzeń do powierzchni pomieszczeń. Dodatkowe podniesienie efektywności energetycznej można uzyskać poprzez modernizację. Wymiana urządzeń i maszyn na energooszczędne może zmniejszyć zużycie energii nawet o połowę (wg Międzynarodowej Agencji Energetycznej IEA)

Źródło: Efektywność energetyczna organizacji dzięki ISO 50001,
<https://www.dekra-certification.com.pl> (12.04.2023).

Ograniczenia i bariery

Wskazuje się na pewne ograniczenia dla tworzenia i działania systemów zarządzania energią w organizacjach publicznych. Można tutaj zaliczyć: zobowiązania międzynarodowe i unijne, polskie regulacje prawno-polityczne (polityka ekologiczna i polityka energetyczna państwa – utrzymanie zeroenergetycznego wzrostu gospodarczego), koszty i efekty przedsięwzięć (często problemy z ich szacowaniem), monopolistyczną

pozycję dostawców energii oraz świadomość społeczeństwa i bezwład organizacyjny w organizacjach publicznych (Poskrobko, 2011).



Studium przypadku / przykład

Jako pierwsze miasto w Polsce System Zarządzania Energią w oparciu o normę ISO 50001 wdrożyło miasto Dzierżoniów. Dzięki temu obniżono koszty oraz zmniejszono emisję gazów cieplarnianych. System obejmuje wszystkie obiekty użyteczności publicznej należące do miasta oraz oświetlenie uliczne.

Polityka energetyczna miasta jest następująca:

POLITYKA ENERGETYCZNA

Dążąc do ciągłego rozwoju gospodarczo-społecznego Dzierżoniowa, zobowiązuję się do podejmowania działań zmierzających do poprawy wyniku energetycznego Gminy Miejskiej Dzierżoniów oraz bezpieczeństwa energetycznego przy jednoczesnym respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Przy realizacji niniejszej Polityki zobowiązuję się do ciągłego doskonalenia procesów zarządzania energią i uzyskiwania coraz lepszych wyników energetycznych, przestrzegania wymagań prawnych oraz innych wymagań związanych z wykorzystywaniem energii.

Działania Gminy ukierunkowane są w szczególności na:

- ▶ racjonalne wykorzystywane energii w obiektach znajdujących się w zasobach Gminy Miejskiej Dzierżoniów,
- ▶ zakup przez Urząd oraz jednostki podległe Gminie energooszczędnych produktów i usług,
- ▶ zwiększanie ilości odnawialnych źródeł energii w obiektach znajdujących się w zasobach Gminy Miejskiej Dzierżoniów,
- ▶ projektowaniu obiektów gminnych przy uwzględnieniu zasady racjonalnego wykorzystywania energii,
- ▶ planowanie zagospodarowania przestrzennego gminy w sposób gwarantujący bezpieczeństwo energetyczne,
- ▶ współpracę z podmiotami dostarczającymi energię w celu zagwarantowania bezpieczeństwa energetycznego mieszkańców,
- ▶ zwiększenie efektywności i sprawności funkcjonowania oświetlenia ulicznego,
- ▶ propagowaniu wśród mieszkańców racjonalnych sposobów użytkowania energii w tym wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii.

Realizacja Polityki energetycznej uwzględniać będzie stanowiska i możliwości Gminy, naszych klientów, partnerów oraz innych zainteresowanych stron.

Mając na uwadze ważność podjętych zobowiązań deklaruję osobiste zaangażowanie w celu zapewnienia dostępności informacji i zasobów niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych celów i realizacji zadań. Niniejsza Polityka jest zakomunikowana społeczności lokalnej i innym zainteresowanym stronom, publicznie dostępna oraz w miarę potrzeb aktualizowana

Burmistrz Miasta

Źródło:

<https://dzierzoniow.pl/page/system-zarzadzania-energia> (13.04.2023).

<https://docplayer.pl/698680-Pierwszy-w-polsce-system-zarzadzania-energia-sze-w-oparciu-o-norme-pn-en-iso-50001-w-dzierzoniowie-warszawa-8-maja-2013-r.html> (13.04.2023).

<https://www.miasta.pl/aktualnosci/dzierzoniow-certyfikowana-oszczednosc> (13.04.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca w terenie / Internet-based research

Sprawdź, czy miasto (lub gmina), w którym mieszkasz lub studiujesz, posiada system zarządzania energią. Zidentyfikuj elementy tego systemu, a w szczególności politykę, cele, plan, strategię i przyjęte rozwiązania w zakresie zarządzania efektywnością energetyczną oraz metody i narzędzia doskonalenia systemu. Przygotuj krótką notatkę na ten temat (max. 1 strona A4).

Zadanie 2. Praca w terenie / Internet-based research

Jakie działania mające na celu zwiększenie efektywności energetycznej zostały podjęte na terenie miasta (lub gminy/powiatu), które zamieszkujesz, w ciągu ostatnich trzech lat? Opisz zmiany oraz ich wpływ na wynik energetyczny jednostki (efekt ekologiczny, efekt energetyczny). Przygotuj krótką notatkę na ten temat (max. 1 strona A4).

Zadanie 3. Praca w terenie / Internet-based research

Opracuj prywatny, domowy system zarządzania energią. Opisz, z jakich źródeł energii korzystasz, jakie jest roczne zużycie energii, jaki cel w zakresie

wyniku energetycznego możesz sobie wyznaczyć. Określ zadania, dzięki którym zrealizujesz ten cel (opracuj harmonogram działań wraz ze wskazaniem założonych efektów ekologicznych, w tym w zakresie zmian klimatu, oraz energetycznych), a także metody i narzędzia monitorowania realizacji planu. Jakie działania doskonalące należy podjąć, aby był on skutecznie realizowany? Jakie szanse i ryzyka wiążą się z jego realizacją?

2.1. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji – ISO 27001



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

We współczesnym świecie informacja, procesy, systemy i sieci informacyjne stanowią krytyczne aktywa biznesowe. Są one narażone na zagrożenia takie jak oszustwa, szpiegostwo, wandalizm, sabotaż, ogień czy powódź. Ich skutkami są m.in. odmowy dostępu, szkodliwe kody, ataki hakerskie, piractwo komputerowe. Dotyczy to zarówno sektora biznesu (np. e-biznes, e-commerce), jak i sektora publicznego (np. e-pacjent, m-obywatel, e-urząd). Poniżej umieszczono kilka przykładów incydentów w zakresie bezpieczeństwa informacji.



1. Wyciek danych osobowych ok. 1 000 dziennikarzy z elektronicznego biura prasowego KS Legia Warszawa. Klub wykrył wyciek niedługo po tym jak do niego doszło, ale ze względu na to, że ustawa o ochronie danych osobowych nie nakłada na niego takiego obowiązku, nie ujawniał tego faktu. Zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa klub zgłosił dopiero kilka dni po wytypowaniu pierwszych informacji o incydencie. Wykradzione, jak się później okazało, dane osobowe zawierały

imiona, nazwiska, adresy, a nawet numery PESEL. Złodziej danych oferował ich sprzedaż za 500 zł. Miał już nawet na nie kupca, który jednak zrezygnował z zakupu, gdy się dowiedział, że zbiór nie zawiera numerów kart kredytowych.

2. Kradzież hakerska danych osobowych ok. 1 500 studentów Akademii Morskiej w Szczecinie i udostępnienie ich w serwisie Twitter. Były to dane takie jak imię, nazwisko, adres mailowy, numer telefonu. Dane te zostały wykradzione z Biura Karier, co wyraźnie wskazuje na wyjątkowo słabe zabezpieczenia informacyjne uczelni. Władze uczelni zgłosiły sprawę na policję. Swoje niedopatrzenie tłumaczyły tym, że dane były zabezpieczane zewnętrznym oprogramowaniem, które to zabezpieczenie zostało złamane. Najciekawsze jest to, że policja bada, kto wykradł dane, ale nie wyciągnęła żadnych konsekwencji wobec uczelni, która dane w sposób niewystarczający zabezpieczyła.
3. Bank PEKAO SA udostępnił na stronie internetowej www.zainwestujwprzyszlosc.pl 1,5 tysiąca CV nadesłanych przez osoby szukające pracy w banku. Po wypłynięciu informacji bank oczywiście za zaistniałą sytuację przeproszał, ale winą za całe zajście obarczył firmę zewnętrzną, która w niewystarczający sposób zabezpieczyła dane osobowe. Po kontroli GODO ocenił, że największą odpowiedzialność za incydent ponosi firma, która stworzyła stronę internetową. Nie mógł jednak podać szczegółów, gdyż bank złożył ostatecznie zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa i zostało wszczęte postępowanie prokuratorskie.

Źródło: <https://odo24.pl/blog-post.top-10-incydenty-odo-w-polsce> (11.04.2023).

Takie incydenty mogą prowadzić nie tylko do konsekwencji prawnych, ale też biznesowych. Przykładowo Centrum Badań w Teksasie podało, że blisko 50% firm, które dopuściło do utraty swoich danych, nigdy nie było w stanie ich odzyskać. W efekcie tego około 90% spośród nich w przeciągu mniej więcej dwóch lat musiało zakończyć swoją działalność biznesową (<https://cis-cert.com.pl/blog/czym-jest-iso-27001/>).

W organizacjach publicznych bezpieczeństwo informacji ma istotne znaczenie, gdyż bezpieczeństwo informacyjne urzędów ma bezpośredni związek z bezpieczeństwem obywateli. Wiele informacji przekazywanych przez obywateli jest obowiązkowych z mocy prawa oraz urzędy są zobowiązane do jawności i zapewnienia dostępu do informacji publicznej.

Zwraca się uwagę, że bezpieczeństwa informacji nie można sprowadzić tylko do zabezpieczeń technicznych, gdyż mogą być one niewystarczające. Skutecznym rozwiązaniem jest kombinacja rozwiązań technicznych (np. kody dostępu do sieci, programy antywirusowe, firewall korporacyjny, protokoły szyfrowane, VPN), fizycznych (np. zabezpieczenie serwerów w odpowiednich pomieszczeniach, monitoring, alarm, usługi agencji ochrony, plombowanie wejścia do pomieszczeń) oraz administracyjnych, zarządczych (np. procedury i instrukcje, ewidencja pobranych kluczy do pomieszczeń, rejestracja czasu pracy). Temu służy rodzina norm ISO 27000.

Rodzina norm dotyczących systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji została opracowana wspólnie przez Komitet Techniczny Techniki informatycznej Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej (ISO) oraz Międzynarodową Komisję Elektrotechniczną (IEC). Na rodzinę norm składają się³:

- ▶ ISO/IEC 27000 – norma terminologiczna zawierająca podstawowe terminy i definicje stosowane w rodzinie norm (obecnie dostępne jest piąte wydanie z 2018 roku jako norma międzynarodowa ISO/IEC 27000:2018)

3 Szerszy opis można znaleźć w: PN-EN ISO 27000:2017, PN-EN ISO/IEC 27000:2020.

oraz z 2020 roku jako norma polska (PN-EN ISO/EIC 27000:2020 wersja angielska): Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. System zarządzania bezpieczeństwem informacji. Przegląd i terminologia;

- ▶ normy zawierające wymagania dla SZBI, m.in. ISO/EIC 27001 (zawiera wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji), ISO 27006, ISO 27009;
- ▶ normy zawierające wytyczne ogólne, dotyczące m.in. zabezpieczeń, zarządzania procesami, zarządzania ryzykiem, audytów, przeglądu zarządzania, integracji SZBI;
- ▶ normy zawierające wytyczne dla specyficznych sektorów (np. finansowego, telekomunikacyjnego, elektroenergetycznego, ochrony zdrowia, działającego w chmurze i chmurze obliczeniowej, współużytkujących informacje).

Obecnie najbardziej popularną w organizacjach publicznych w Polsce jest Norma PN-EN ISO/IEC 27001:2017 Technika informatyczna. Technika bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem. Wymagania. Jest ona już kolejnym wydaniem standardu zawierającego wymagania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji. Pierwsza norma międzynarodowa w tym zakresie została wydana w 2013 roku.

Celem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji jest ochrona aktywów informacyjnych organizacji. Zapewnienie zachowania poufności, integralności i dostępności informacji odbywa się poprzez odpowiednie zarządzanie ryzykiem. **System** ten jest narzędziem budowania zaufania do organizacji w zakresie bezpieczeństwa informacji i oparty jest na następujących **zasadach**:

- ▶ świadomości potrzeby bezpieczeństwa informacji,
- ▶ przypisania odpowiedzialności za bezpieczeństwo informacji,
- ▶ włączenia kierownictwa i interesariuszy,
- ▶ podnoszenia społecznych wartości,
- ▶ szacowania ryzyka,
- ▶ włączenia bezpieczeństwa jako istotnego elementu systemów i sieci informacyjnych,

- ▶ aktywnego zapobiegania i wykrywania incydentów związanych z bezpieczeństwem informacji,
- ▶ ciągłego doskonalenia poprzez szacowanie bezpieczeństwa informacji oraz wprowadzanie modyfikacji.

Celem normy ISO 27001:2017 jest dostarczenie wymagań dotyczących ustanowienia, wdrażania, utrzymania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Przyjęcie SZBI jest strategiczną decyzją organizacji, a na jego kształt wpływają takie czynniki jak potrzeby i cele organizacji, w tym wymagania w zakresie bezpieczeństwa, procesy organizacji oraz jej wielkość i struktura.

Struktura normy

Norma PN-EN ISO 27001:2017 składa się z 10 rozdziałów oraz 1 załącznika. Jej struktura oparta jest na HLS, która umożliwia integrację z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania. Rozdział 1 zawiera zakres normy, rozdział 2 – powołania normatywne, rozdział 3 – terminy i definicje. W rozdziałach 4-10 znajdują się wymagania dla SZBI.

Rozdział 4 zawiera wymagania w zakresie identyfikacji kontekstu organizacji (zrozumienia organizacji, jej kontekstu oraz potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, istotnych dla bezpieczeństwa informacji; ustanowienia, wdrożenia oraz doskonalenia SZBI).

Rozdział 5 formułuje wymagania w zakresie przywództwa i zaangażowania kierownictwa organizacji, ustanowienia polityki w zakresie BI, określenia ról, odpowiedzialności i uprawnień w SZBI.

Rozdział 6 dotyczy planowania, a przede wszystkim planowania działań odnoszących się do ryzyk i szans, szacowania ryzyka w bezpieczeństwie informacji, postępowania z ryzykiem oraz zdefiniowania celów bezpieczeństwa informacji i planów ich osiągnięcia dla odpowiednich funkcji i szczebli w organizacji. Norma określa wymaganie dotyczące opracowania **Deklaracji Stosowania**. Powinna ona zawierać wykaz niezbędnych zabezpieczeń, uzasadnienie ich wyboru, informację, czy są

one wdrożone, oraz uzasadnienie pominięcia któregoś z zabezpieczeń określonych w załączniku A do normy. Wymienione cele zabezpieczeń i zabezpieczenia odnoszą się do kolejnych punktów normy. Zabezpieczenia mają zapewnić, że wymagania normy zostały zastosowane w organizacji (zob. tabela 5).

Tabela 5. Bezpieczeństwo zasobów ludzkich

A7. Bezpieczeństwo zasobów ludzkich		
7.1. Przed zatrudnieniem		
Cel: zapewnić, żeby pracownicy i kontrahenci zrozumieli swoją odpowiedzialność i byli odpowiednimi kandydatami do wypełniania ról, do których są przewidziani		
A7.1.1	Postępowanie sprawdzające	Zabezpieczenie: historię wszystkich kandydatów do pracy należy zweryfikować zgodnie z odpowiednimi przepisami prawnymi, regulacjami i zasadami etycznymi oraz proporcjonalnie do wymagań biznesowych, klasyfikacji informacji, do których będzie potrzebny dostęp oraz dostrzeżonych ryzyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie: norma PN-EN ISO 27001:2017.

Rozdział 7 definiuje wymagania w zakresie wsparcia, w szczególności dotyczącego zasobów, kompetencji, uświadamiania, komunikacji oraz dokumentowania informacji w organizacji.

Rozdział 8 zawiera listę i wymagania w zakresie działań operacyjnych w SZBI. Działania operacyjne obejmują: szacowanie ryzyka w bezpieczeństwie, informacje oraz postępowanie z ryzykiem. Zgodnie z wymaganymi normy działania te powinny być planowane, wdrożone, nadzorowane oraz doskonalone.

Rozdział 9 to ocena wyników. Określa on wymagania dotyczące: monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, audytu wewnętrznego oraz przeglądów zarządzania.

Ostatni, 10 rozdział zawiera wymagania w zakresie niezgodności i działań korygujących oraz ciągłego doskonalenia SZBI.

Załącznik A zawiera wzorcowy wykaz celów stosowania zabezpieczeń.

Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji

- ▶ spełnienie wymagań prawnych,
- ▶ wzrost świadomości pracowników,
- ▶ lepsza identyfikacja zagrożeń i zmniejszenie ich wpływu na działalność organizacji,
- ▶ dostosowanie do wymagań prawnych systemów informatycznych organizacji,
- ▶ stałe podnoszenie jakości wykonywanych usług,
- ▶ zachowanie poufności, integralności i dostępności posiadanych informacji,
- ▶ nadzór nad procesami przetwarzania informacji,
- ▶ lepsze zarządzanie czynnikami ryzyka,
- ▶ zwiększenie zaufania klientów (<https://www.pcbc.gov.pl/pl/uslugi/certyfikacja-systemow-zarzadzania/pn-iso-iec-27001>).

Ograniczenia i wady

Skuteczność systemu jest uwarunkowana przestrzeganiem procedur bezpieczeństwa. Najłabszym ogniwem niestety jest nadal człowiek – jego brak zdyscyplinowania i ignorancja są tego doskonałym przykładem. Dlatego istotne znaczenie ma uświadamianie, że zagrożenia istnieją, i regularne szkolenia oraz wprowadzenie procedur bezpieczeństwa (Krawiec, 2017).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Praca w terenie / Internet-based research

Sprawdź, czy miasto (lub gmina), w którym mieszkasz lub studiujesz, posiada system zarządzania bezpieczeństwem informacji. Zidentyfikuj elementy tego systemu, a w szczególności politykę, cele, plan, strategię i przyjęte rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa informacji oraz metody i narzędzia doskonalenia systemu. Przygotuj krótką notatkę na ten temat (max. 1 strona A4).

Zadanie 2. Praca w terenie / Internet-based research

Zidentyfikuj fizyczne, techniczne i administracyjne zabezpieczenia dostępu do informacji na przykładzie uczelni lub innej organizacji publicznej. Opracuj krótką notatkę.

2.J. System zarządzania działaniami antykorupcyjnymi – ISO 37001

Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Norma PN-ISO 37001:2017 System zarządzania działaniami antykorupcyjnymi – Wymagania i wytyczne stosowania (Norma ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use).

Struktura normy

Norma PN-ISO 37001:2017 składa się z 10 rozdziałów oraz 1 załącznika. Jej struktura oparta jest na HLS, która umożliwia integrację z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania. Rozdział 1 zawiera zakres normy, rozdział 2 – powołania normatywne, rozdział 3 – terminy i definicje. W rozdziałach 4-10 znajdują się wymagania dla systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi (SZDA).

Norma obejmuje swoim zakresem następujące kwestie dotyczące działań organizacji:

- ▶ korupcję w sektorze prywatnym, publicznym, non-profit;
- ▶ korumpowanie przez organizację, przez personel lub partnerów biznesowych organizacji, działających w imieniu organizacji lub na jej korzyść;
- ▶ korumpowanie organizacji lub jej personelu, jej partnerów biznesowych;

- korumpowanie bezpośrednio lub pośrednio (np. łapówka oferowana lub przyjmowana bezpośrednio lub pośrednio za pomocą strony trzeciej).

Norma ma zastosowanie tylko do korupcji.

Rozdział 4 zawiera wymagania w zakresie identyfikacji kontekstu organizacji (zrozumienia organizacji, jej kontekstu oraz potrzeb i oczekiwań interesariuszy, istotnych dla SZDA; określenia zakresu systemu; ustanowienia, wdrożenia oraz doskonalenia SZDA) oraz w zakresie oceny ryzyka korupcji. System zarządzania działaniami antykorupcyjnymi powinien obejmować środki zaprojektowane do identyfikacji i oceny ryzyka oraz zapobiegania, wykrywania i reagowania na korupcję. Zgodnie z wymaganiami normy organizacja powinna prowadzić regularnie ocenę ryzyka korupcji. W ramach oceny powinna identyfikować ryzyka, racjonalnie je przewidywać, analizować, oceniać i hierarchizować oraz oceniać istniejące w organizacji środki nadzoru ograniczające ryzyka korupcji.

Rozdział 5 formułuje wymagania w zakresie przywództwa. Wskazuje się na wymagania, jakie powinien spełniać organ zarządzający (rozlicza najwyższe kierownictwo organizacji z jego działań) oraz najwyższe kierownictwo organizacji. Organ zarządzający m.in. zatwierdza politykę antykorupcyjną organizacji, zapewnia jej spójność ze strategią organizacji, przegląda informacje na temat skuteczności SZDA oraz nadzoruje jego sprawne wdrożenie przez najwyższe kierownictwo organizacji. Dla naczelnego kierownictwa znajdują się tutaj wymagania dotyczące przywództwa i zaangażowania, ustanowienia polityki antykorupcyjnej, określenia ról, odpowiedzialności i uprawnień w SZDA, w tym zapewnienia zgodności antykorupcyjnej oraz delegowania decyzji. Część lub całość zadań w zakresie zapewnienia zgodności antykorupcyjnej może być zlecona osobom spoza organizacji.

Rozdział 6 dotyczy planowania, a przede wszystkim planowania działań odnoszących się do ryzyk i szans, ustalania celów antykorupcyjnych oraz planowania ich osiągnięcia. Szacowanie szans i ryzyk powinno uwzględniać kontekst organizacji oraz oczekiwania interesariuszy.

Rozdział 7 definiuje wymagania w zakresie wsparcia, w szczególności dotyczącego zasobów, kompetencji, uświadamiania, komunikacji oraz

dokumentowania informacji w organizacji. Wymagania dotyczące kompetencji obejmują proces zatrudniania, przenoszenia i awansowania pracowników oraz motywowania. Szczególnie zwraca się uwagę na informowanie o polityce antykorupcyjnej, podejmowanie działań dyscyplinujących i dyscyplinarnych w stosunku do pracowników, zapobieganie działaniom odwetowym, dyskryminującym i dyscyplinarnym w stosunku do pracowników, którzy odmówili wzięcia udziału lub zaniechali działań, które wiązały się w uzasadniony sposób z ryzykiem korupcji. Organizacja powinna zapewnić świadomość antykorupcyjną oraz adekwatne i regularne szkolenia personelu w tym zakresie. Istotnym elementem jest komunikowanie pracownikom, interesariuszom i partnerom biznesowym polityki antykorupcyjnej organizacji.

Rozdział 8 zawiera listę i wymagania w zakresie działań operacyjnych w SZDA. Działania operacyjne, ustalenie kryteriów oraz wdrożenie nadzoru nad procesami w organizacji są zgodne z przyjętymi kryteriami. Działania operacyjne w ramach SZDA obejmują:

- ▶ zapewnienie należytej staranności w ocenie ryzyka korupcji w odniesieniu do kategorii: transakcji, projektów i działań, partnerów biznesowych, personelu na określonych stanowiskach, jeśli w ich przypadku ocena ryzyka korupcji jest wyższa;
- ▶ wdrożenie środków nadzoru finansowego i niefinansowego;
- ▶ wdrożenie antykorupcyjnych środków nadzoru w organizacji nadzorowanej oraz u partnerów biznesowych;
- ▶ wdrożenie zobowiązań antykorupcyjnych wobec partnerów, których ryzyko korupcyjne jest wyższe;
- ▶ wdrożenie procedur w zakresie prezentów, gościnności, darowizn i innych korzyści;
- ▶ wdrożenie procedur w sytuacji, gdy środki nadzoru stosowane w istniejących SZDA są nieprzydatne;
- ▶ wdrożenie procedur w zakresie zgłaszania wątpliwości (zachęcanie do informowania o próbach, podejrzeniu lub rzeczywistej korupcji, anonimowego raportowania, udzielanie porad personelowi, zakazanie działań odwetowych i zapewnienie ochrony);

- ▶ procedurę badania i postępowania w przypadku korupcji (obejmującą m.in. ocenę, upoważnienia, działania, współpracę, raportowanie oraz zapewnienie poufności).

Zgodnie z wymaganiami normy działania te powinny być planowane, wdrożone, nadzorowane oraz doskonalone. Procesy zlecane na zewnątrz powinny być również nadzorowane.

Rozdział 9 to ocena efektów działania. Określa on wymagania dotyczące: monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, audytu wewnętrznego, przeglądów zarządzania i przeglądów z poziomu funkcji zapewniania zgodności antykorupcyjnej. Przegląd zarządzania powinien odbywać się z poziomu najwyższego kierownictwa oraz organu zarządzającego.

Ostatni, 10 rozdział zawiera wymagania w zakresie niezgodności i działań korygujących oraz ciągłego doskonalenia SZDA.

Załącznik A zawiera wytyczne do stosowania normy.

Podsumowując przeprowadzoną powyżej prezentację i krótką analizę wymagań znormalizowanych systemów zarządzania należy wskazać na ich podobieństwa i różnice (zob. tabela 6).

Tabela 6. Znormalizowane systemy zarządzania – podobieństwa i różnice

Wspólne elementy	Różnice
▶ odniesienie do szeroko definiowanego pojęcia jakości, rozumianej jako stopień spełniania wymagań i oczekiwań różnych stron zainteresowanych (klienta, pracownika, lokalnych społeczności itd.); ▶ podobny rozwój historyczny systemów zarządzania od biernej inspekcji do aktywnej prewencji; ▶ filary systemu zarządzania i struktura normy; ▶ dominujące znaczenie ma odpowiedzialność naczelnego kierownictwa; ▶ konieczność współdziałania wszystkich obszarów organizacji w układzie procesowym.	▶ misja i cel systemu; ▶ źródło wymagań (jakie wymagania są dominujące – wymagania prawne, klient, lokalna społeczność); ▶ koszty wdrażania i obsługi systemu (jakie koszty ponosi klient, jakie organizacja; czy wdrażanie systemu oraz spełnianie wymagań wiąże się z nakładami np. w obszarze ochrony środowiska czy BHP).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wiśniewska i in. (2019).

Oparcie norm w zakresie zarządzania na wspólnych fundamentach filozofii TQM oraz zasadzie HLS powoduje, że organizacja może integrować te systemy na poziomie działań, dokumentacji, polityki oraz doskonalenia. Dodatkowo wspierane jest uczenie się organizacji, gdyż wiele doświadczeń, na przykład zebranych przy wdrażaniu Normy ISO 9001, może być z powodzeniem wykorzystanych przy wdrażaniu i doskonaleniu kolejnych znormalizowanych systemów zarządzania.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

Celem rozdziału było dostarczenie aktualnej wiedzy z zakresu znormalizowanych systemów zarządzania, ze szczególnym wskazaniem na możliwości ich wykorzystania w organizacjach publicznych, administracji publicznej i szeroko definiowanym sektorze usług publicznych. Normalizacja w zakresie zarządzania bardzo dynamicznie się rozwija wychodząc naprzeciw nowym wyzwaniom w zakresie zrównoważonego rozwoju, przeciwdziałania kryzysom klimatycznym oraz społecznym, mając na uwadze dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii. Ważnym czynnikiem rozwoju współczesnych norm jest również rozwój wiedzy w zakresie zarządzania i jakości.

Zdaniem autorów, wiedza i umiejętność wykorzystania norm w zarządzaniu organizacjami publicznymi jest niezbędna w pracy współczesnych menedżerów sektora publicznego. Istnieje obecnie wiele badań, które pokazują ich pozytywny wpływ na podnoszenie jakości usług oraz sprawności działania organizacji publicznych. W opinii autorów największym zagrożeniem w procesie doskonalenia organizacji z wykorzystaniem norm w zakresie zarządzania jest brak pełnego zrozumienia idei Kompleksowego Zarządzania Jakością, traktowanie zmian w zakresie zarządzania jako jednorazowych projektów, bez kontynuacji doskonalenia, traktowanie systemów zarządzania opartych na wymaganiach i wytycznych norm jako osobnych bytów w organizacji oraz biurokratyzacja. Stąd istotnego znaczenia nabiera świadome przekształcanie istniejącej kultury

organizacyjnej w kierunku kultury jakości, w której poprzez zaangażowanie i odpowiedzialność nieustannie doskonalili się systemy, procesy oraz efekty działania.

Głównym ograniczeniem, jakie napotkali autorzy tego rozdziału był brak aktualnych opracowań naukowych oraz przykładów praktycznych dotyczących wykorzystania znormalizowanych systemów zarządzania jakością w sektorze publicznym. Wyznacza to dalsze kierunki badań oraz działań aplikacyjnych, z koniecznością włączenia w proces doskonalenia zarządzania uczelni kształcących na potrzeby sektora publicznego.

BIBLIOGRAFIA

Wykaz aktów normalizacyjnych

Ustawa z 13.04.2016 o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku. Dz.U. 2016, poz. 542.

PN-EN ISO 9001:2015 (2016). *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*. Warszawa: PKN.

PN-EN ISO 19001:2012 (2012). *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*. Warszawa: PKN.

PN-EN 45020:2009 (2009). *Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia ogólna*. Warszawa: PKN.

PN-EN ISO/IEC 27001:2017 (2017). *Technika informatyczna. Technika bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem. Wymagania*. Warszawa: PKN.

PN-EN ISO 22301:2020 (2020). *Bezpieczeństwo i odporność – System zarządzania ciągłością działania – Wymagania*. Warszawa: PKN.

PN-EN ISO 50001:2018 (2018). *Systemy zarządzania energią – Wymagania i wytyczne dotyczące stosowania*. Warszawa: PKN.

PN-ISO 45001 (2019). *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*. Warszawa: PKN.

Opracowania

Bartoszewska-Dogan, M., Muzolf, A. (2021). *System zarządzania ciągłością działania w Wojewódzkim Ośrodku Medycyny Pracy*.

Batko, R. (2009). *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Borys, T., Rogala, P. (red.) (2012). *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

- Bugdol, M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Bugdol, M. (2018). *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015 Norma ISO 9001:2015*. Warszawa: PKN.
- Bugdol, M. (2023). *Znormalizowane systemy zarządzania a realizacja programów ESG. Problemy Jakości*, 6, 7.
- Casadesús, M., Mastrogiamaco, L., Franceschini, F. (2023). *The 7 Sins of Management Systems. Quality Progress*, 56(9), 20-25.
- Gajdzik, B. (2002). *Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia. Przegląd Organizacji*, (3), 17-19.
- Hamrol, A., Mantura, W. (2005). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa -Poznań: PWN.
- Jedynak, P. (2011). *Znormalizowane systemy zarządzania: modele, funkcje, wymagania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kaczmarek, K. (2011). *Jak wybrać firmę certyfikującą system zarządzania jakością?* Pobrane z: <https://www.jakosc.biz/> (11.04.2023).
- Krawiec, J. (2017). *System zarządzania bezpieczeństwem informacji – zabezpieczenia. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie*, 1 (38), 46-59.
- Maciąg, J., Kantyka, J., Praweńska-Skrzypek, G. (2018). *Zarządzanie jakością usług rekreacyjnych w mieście i gminie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 349-356.
- Poskrobko, B. (2011). *System zarządzania energią w gminie jako narzędzie łagodzenia kryzysu ekologicznego*. W: A. Graczyk (red.), *Kryzys a rozwój zrównoważony rolnictwa i energetyki*, 234-253. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Rogała, P. (2012). *Normalizacja i ocena zgodności*. W: T. Borys, P. Rogala (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Rogała, P. (2022). *Przyszłość systemu zarządzania jakością ISO 9001. Problemy Jakości*, 1, 30.
- Stępień, T.W. (2009). *Plan Ciągłości Działania. Bank*, (5), 64-65.
- Wiśniewska, M. Z. i in. (2020). *Wojewódzki Ośrodek Medycyny Pracy w Gdańsku jako przykład odpornej organizacji opieki zdrowotnej w dobie COVID-19. Problemy Jakości*, 9, 9-17.
- Wiśniewska, M., Grudowski, P. (2019). *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.

- Wiśniewska, M.Z. (2022). *Cele zrównoważonego rozwoju i ich realizacja w świetle norm dotyczących systemów zarządzania i ich integracji. Problemy Jakości*, 54.
- Wronka, A. (2018). *Zarządzać jakością. Ekspertka o znormalizowanym systemie zarządzania jakością w administracji*. Wywiad z dr Anna Wronka. Serwis samorządowy PAP. Pobrane z: <https://samorząd.pap.pl/kategoria/archiwum/zarządzać-jakoscia-ekspertka-o-znormalizowanym-systemie-zarządzania-jakoscia-w> (11.04.2023).
- Zaleski J., Kociński, C. (2000). *Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej. Raport programu reformy administracji publicznej*. Warszawa: ISP.
- Zapewnienie bezpieczeństwa i odporności funkcjonowania organizacji – wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania zgodnie z wymaganiami ISO 22301. (2022). *Problemy Jakości*, 4, 32.
- Zapłata, S., Kwiatek, P. (2022). *Odporność organizacyjna jako podstawa ciągłości działania. Problemy Jakości*, 54(6), 18-24.
- Zawiła-Niedźwiecki, J. (2003). *Propozycja metodyki zarządzania ciągłością działania. Przegląd Organizacji*, 6.
- <http://www.iso.org> (11.04.2023).
- <https://archiwum.dzierzoniow.pl/pl/page/zarz%C4%85dzanie-jako%C5%9Bci-%C4%85> (15.03.2023).
- <https://cis-cert.com.pl/blog/czym-jest-iso-27001/> (11.04.2023).
- <https://dierzoniow.pl/page/osiagniecia> (11.04.2023).
- <https://iec.ch/homepage> (11.04.2023).
- <https://odo24.pl/blog-post/top-10-incydenty-odo-w-polsce> (11.04.2023).
- <https://wiedza.pkn.pl/web/wiedza-normalizacyjna/informacje-podstawowe1> (11.04.2023).
- <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=fe1zmUJZEtBwW44bXQaxEEhXyPBIT9cUALIPSY3kL8J4-GrZ6jquix38wwjCPeg4&view=documents#section-isodocuments-top> (11.04.2023).
- <https://www.newsweek.pl/a-po-co-to-iso/rde3kbb> (11.04.2023).
- <https://www.pcbc.gov.pl/pl/uslugi/certyfikacja-systemow-zarządzania/pn-iso-iec-27001> (11.04.2023).
- <https://www.pkn.pl/informacje/2018/09/nowelizacja-normy-iso-50001-systemy-zarządzania-energia> (11.04.2023).

Rozdział 3

Normy międzynarodowe jako narzędzia zrównoważonego zarządzania w organizacjach publicznych, społecznościach lokalnych i miastach



W TYM ROZDZIALE DOWIESZ SIĘ:

Czym jest zrównoważony rozwój?

Jaka jest historia tej koncepcji?

Jakie cele zrównoważonego rozwoju sformułowała ONZ?

Na czym polega zrównoważone zarządzanie organizacją publiczną i miastem / gminą / wioską?

Na czym polega koncepcja smart city / smart village?

Jakie normy międzynarodowe wykorzystują organizacje publiczne do realizacji celów SDGs?

Na czym polega raportowanie SDGs? Jakie wyzwania w tym zakresie stoją przed organizacjami publicznymi?

Jak poprzez indywidualne działania możesz włączyć się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju?

3.A. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest prezentacja i omówienie wymagań idei, zasad, koncepcji, metod i narzędzi zrównoważonego rozwoju w organizacjach publicznych. Zamierzeniem autorów jest dostarczenie podstawowej

wiedzy w zakresie idei i zasad zrównoważonego rozwoju, koncepcji miasta zrównoważonego, inteligentnego oraz odpornego, a także norm w zakresie zrównoważonego zarządzania, wskaźników jakości życia, smart city i miast odpornych. Poprzez zadania i ćwiczenia autorzy pragną pogłębić **umiejętności** czytelników w zakresie czytania i rozumienia zapisów normalizacyjnych, poszukiwania i weryfikowania informacji dotyczących norm, analizy studiów przypadków. Intencją autorów jest **zbudowanie świadomości** znaczenia normalizacji we wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju w organizacjach publicznych oraz zachęcenie do poszerzania wiedzy w tym zakresie poprzez wskazanie dalszych kierunków studiów literaturowych oraz z wykorzystaniem innych źródeł.

3.B. Koncepcja i cele zrównoważonego rozwoju



Podstawy teoretyczne

Rozwój w zarządzaniu publicznym

Rozwój to jedno z podstawowych pojęć dla nauk o zarządzaniu i zarządzania publicznego. W kontekście zarządzania w organizacjach publicznych i jednostkach terytorialnych rozwój to: likwidacja luki rozwojowej oraz proces doskonalenia miejsca, jakie znajduje się w otoczeniu.

Proces ten ma bardzo złożony charakter, o czym decydują następujące cechy:

- ▶ ewolucyjna natura i – w tym sensie – nieprzewidywalność, nielinearność, niejednorodność i nierównomierność;
- ▶ nie można nad nim zapanować ani intelektualnie, ani praktycznie;
- ▶ można go wywoływać i interpretować, ale nie kontrolować;
- ▶ ma swój kontekst i wymiar polityczny;

- ▶ jest efektem działań aktorów społecznych, którzy kierują się wartościami i normami – bez aksjologii nie byłoby rozwoju, co jednak nie znaczy, że można rozwojowi narzucić określoną aksjologię i trwale go nią związać.

Władza publiczna może i powinna wpływać na formowanie modelu rozwoju, m.in. poprzez partnerskie wypracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym. „Wpływać” nie oznacza narzucić czy wykreować. Żadna, nawet najlepiej dopracowana strategia rozwoju nie przesądza, pozwala jednak w jakiejś mierze ukierunkować działania prorozwojowe.



Uwaga trenera

W zarządzaniu publicznym należy skupiać się na procesie rozwoju, a nie na wzroście. Rozwój i wzrost traktowane są jako pojęcia komplementarne, pierwsze jako kategoria jakościowa, drugie jako kategoria ilościowa, w tym sensie rozwój jest ogólnym celem każdej organizacji (także publicznej), natomiast środkiem wiodącym do jej realizacji jest wzrost.

Geneza koncepcji rozwoju zrównoważonego

Rozwój zrównoważony to koncepcja, której korzeni badacze upatrują w osiemnastowiecznych ideach związanych z równoważeniem gospodarki leśnej, a następnie rolnictwa. W perspektywie nauk społecznych początek dyskursu nad rozwojem zrównoważonym jako zasadą czy też nowym paradygmatem działań rozwojowych stanowią lata 60. XX wieku. Podłożem tych idei było dostrzeżenie problemu zarządzania dobrami wspólnymi i wyczerpywania zasobów naturalnych przy znaczącym przyroście ludności. Już wtedy wysuwano postulaty zamrożenia konsumpcji oraz wzrostu gospodarczego („wzrost zerowy”, „stan stacjonarny”), który dotąd stanowił główny kierunek i jednocześnie miernik rozwoju (Płachciak, 2011, s. 233 i n.).

Na gruncie socjologii rozwijały się analizy ładu społecznego oraz społeczności lokalnych. Natomiast wśród podstaw filozoficznych szczególne znaczenie miało wydanie *Teorii sprawiedliwości* Rawlesa w roku 1971. Pożywką dla idei zrównoważonego rozwoju była także społeczna nauka Kościoła, w tym szczególnie encyklika *Rerum Novarum* ogłoszona pod koniec XIX wieku, stanowiąca podstawę rozwoju zasady subsydiarności (pomocniczości) i rozwijana przez kolejne dziesięciolecia.

Ekorozwój

Rozwój zrównoważony jako koncepcja wyrasta bezpośrednio z teorii ekorozwoju. Termin „**ekorozwój**” pojawił się w roku 1972 na konferencji „Środowisko i Człowiek” odbywającej się w Sztokholmie i miał wyrażać nową, alternatywną drogę rozwoju społeczno-gospodarczego, ukierunkowanego na *racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów oraz wiedzy posiadanej przez rolników na potrzeby izolowanych terenów wiejskich krajów Trzeciego Świata*.

W tym samym roku opublikowano raport Klubu Rzymskiego „Granice wzrostu”, w którym zaprezentowano 3 możliwe scenariusze przeciwdziałania wyczerpywaniu się zasobów przyrodniczych w związku ze wzrostem liczby ludności na świecie:

- ▶ odrzucenie granic wzrostu i kontynuację dotychczasowych form gospodarowania;
- ▶ uznanie radykalnych zmian, jednak przy założeniu, że sytuacja jest tak krytyczna, iż nie wystarczy już czasu na ich przeprowadzenie;
- ▶ podjęcie radykalnych zmian cywilizacyjnych, które wyznaczyłyby nowe granice wzrostu.

W publikacji tej autorzy używali pojęcia *state of global equilibrium* – stanu globalnej równowagi – jako celu, do którego powinna dążyć globalna społeczność (por. Meadows i in., 1972).

Rozwój zrównoważony

Analizy i refleksje nad wyczerpywaniem zasobów środowiska, ale także kwestie dysproporcji rozwojowych na świecie w latach 80. XX wieku doprowadziły do stopniowego wypierania pojęcia ekorozwoju właśnie przez pojęcie **rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)**. Sformułowane ono zostało przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w 1983 roku, a jego definicja pojawiła się w raporcie *Our Common Future* (tzw. Raport Brundtland) w 1987 roku. Zgodnie z nim **zrównoważony rozwój to rozwój, który zaspokaja potrzeby teraźniejszości, nie zagrażając możliwości zaspokojenia własnych potrzeb przez przyszłe pokolenia**.

Na rozwój zrównoważony składają się 2 kluczowe koncepcje:

1. „potrzeb”, w szczególności podstawowych potrzeb ubogich na świecie, którym należy przyznać nadrzędny priorytet;
2. idei ograniczeń, narzuconych przez stan technologii, oraz zorganizowania społeczeństwa w kontekście zdolności środowiska do zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb.

W 1992 roku w Rio de Janeiro odbył się tzw. Szczyt Ziemi, który był najistotniejszym wydarzeniem dla wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. Uchwalono na nim 5 kluczowych dokumentów, tj.: Agendę 21, Deklarację z Rio w sprawie Środowiska i Rozwoju (zawierającą 27 zasad i będącą rodzajem kodeksu postępowania człowieka wobec środowiska naturalnego), Ramową Konwencję w sprawie Zmian Klimatu, Konwencję o Bioróżnorodności i Deklarację o Lasach.

Koncepcja rozwoju zrównoważonego wyrażona została w Agendzie 21 i stanowi obecnie paradygmat zarządzania rozwojem, regulowany na poziomie ponadnarodowym i krajowym. Agenda objęła bardzo szeroki zakres problemów – od nowych metod nauczania po metody wykorzystania surowców i uczestniczenia w tworzeniu zrównoważonej gospodarki (por. *Earth Summit, 1992; Jendrośka, Kaleta-Jagiello, 1994*).

Agenda 21 to program działań, jakie należy podejmować w perspektywie XXI wieku w zakresie środowiska i rozwoju. Zwraca się w nim

szczególną uwagę na konieczność ochrony zasobów naturalnych i racjonalnego gospodarowania nimi w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Deklaracja z Rio i Agenda 21 – zasady stanowiące podstawę zrównoważonego rozwoju

Zasada 1. Istoty ludzkie stanowią centrum zainteresowania w procesie trwałego i zrównoważonego rozwoju. Mają prawo do zdrowego oraz twórczego życia w harmonii z przyrodą.

Zasada 3. Prawo do rozwoju musi być egzekwowane tak, aby sprawiedliwie uwzględniać rozwojowe i środowiskowe potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń.

Zasada 4. Do osiągnięcia trwałego i zrównoważonego rozwoju konieczne jest, aby ochrona środowiska stanowiła nierozłączną część procesów rozwojowych i nie była rozpatrywana oddzielnie od nich.

Źródło: <https://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html> (13.03.2023).

W perspektywie zarządzania organizacjami publicznymi i miastem warto wskazać zasadę 10 Deklaracji z Rio, według której *sprawy ochrony środowiska rozwiązywane są najlepiej przy udziale wszystkich, odpowiednio do szerebła decyzyjnego, zainteresowanych obywateli. Każda osoba powinna mieć zapewniony dostęp do będących w posiadaniu władz publicznych informacji dotyczących środowiska, a także możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych. Państwa powinny ułatwiać i popierać rozwój świadomości ekologicznej i zaangażowania społeczeństwa poprzez szerokie udostępnianie informacji. Zapewniony powinien być skuteczny dostęp do procedur sądowych i administracyjnych, zwłaszcza dotyczących zastosowania środków odszkodowawczych i zaradczych* (Deklaracja z Rio, 1992).

Agenda 21 w kontekście zarządzania publicznego wskazuje, że władze lokalne powinny podjąć dialog ze społeczeństwem, organizacjami

lokalnymi i przedsiębiorstwami prywatnymi w celu przyjęcia lokalnej Agendy i opracowywania lokalnych strategii i programów zrównoważonego rozwoju. Udział społeczny i wypracowywanie konsensusu mają pozwolić na przyjęcie jak najlepszych rozwiązań, dzięki pozyskaniu informacji zwrotnych od partnerów społecznych i gospodarczych (por. Borys, 2002).

Wdrażanie Agendy 21 polega na zwróceniu się ku zintegrowanemu podejściu do zarządzania publicznego na szczeblu lokalnym, obejmującemu integrację podstawowych polityk lokalnych: ekologicznej, gospodarczej, społecznej i przestrzennej.

Rozwój koncepcji – *sustainable human development* i rozwój inkluzywny

Lata 90. XX wieku przyniosły dalsze refleksje nad przyszłością i problemami rozwojowymi świata. Przyjęty za paradygmat współczesności rozwój zrównoważony, podkreślał rolę społeczności tak globalnej, jak i lokalnych wspólnot, zwracał też uwagę na kwestie społeczne i rolę władz wszystkich szczebli w osiąganiu celów rozwoju.

Szczególną rolę dla tego współczesnego paradygmatu rozwoju odegrał Amartya Sen, który zdefiniował rozwój jako poszerzanie wolności, którymi cieszą się ludzie (por. Sen, 2002).

Ewolucja w myśleniu o rozwoju w skali globalnej i lokalnej w latach 90. XX wieku doprowadziła do uznania przez społeczność międzynarodową idei rozwoju społecznego, czego wyrazem była popularność raportów o rozwoju społecznym świata UNDP (United Nations Development Programme). Już w 1990 roku w Human Development Report zapisano: *ludzie są rzeczywistym bogactwem narodu. Podstawowym celem rozwoju jest stworzenie środowiska umożliwiającego ludziom długie, zdrowe i twórcze życie* (HDR, 1990).

Zrównoważony rozwój społeczny

W 1995 roku odbył się Światowy Szczyt na Rzecz Rozwoju Społecznego w Kopenhadze, a w poprzedzającym go raporcie Human Development Report z 1994 roku stwierdzono, że potrzebny jest nowy paradygmat rozwoju – trwały lub zrównoważony rozwój społeczny (*sustainable human development*) (HDR, 1994). Tak rozumiany rozwój w centrum stawiał człowieka, miał chronić szanse życiowe zarówno przyszłych pokoleń, jak i pokoleń obecnych oraz szanować systemy naturalne, od których zależy wszelkie życie.

W pojęciu zrównoważonego rozwoju społecznego połączono ze sobą koncepcję rozwoju jako zaspokajania podstawowych potrzeb oraz jako poszerzania ludzkich możliwości (które podnosił Amartya Sen):

- ▶ znaczenie poprawy warunków życia,
- ▶ zwiększanie autonomii ludzi poprzez rozwój.

Z tym podejściem wiąże się również sposób pomiaru rozwoju uwzględniający, poza dochodem narodowym, wykształcenie i zdrowie (**Human Development Index**⁴). Alternatywny sposób pomiaru rozwoju społecznego proponuje The Social Progress Imperative – globalna organizacja non-profit z siedzibą w Waszyngtonie, dostarczająca decydentom i zwykłym obywatelom dane na temat „zdrowia” społecznego i środowiskowego ich społeczeństw oraz pomagająca ustalać priorytety działań przyspieszających postęp społeczny. W 2014 roku organizacja wprowadziła Indeks Postępu Społecznego (Social Progress Index), którego rygorystyczna metodyka badania ma za zadanie mierzyć postęp, aby sprostać dzisiejszym wyzwaniom społecznym i przyspieszyć wysiłki na rzecz tworzenia sprawiedliwych, integracyjnych i dobrze prosperujących społeczeństw (por. <https://www.socialprogress.org/about-us/who-we-are/>).

4 O indeksie HDI czytaj więcej na: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (10.03.2023).

Cele zrównoważonego rozwoju

Humanistyczne rozumienie zrównoważonego rozwoju zaowocowało zatem przyjęciem koncepcji Sustainable Human Development (społecznego rozwoju zrównoważonego), która obecnie determinuje rozumienie działań na rzecz rozwoju.

Kolejnym kamieniem milowym dla tworzenia spójnych koncepcji i norm w skali globalnej był **Milenijny Szczyt Rozwoju**. Deklarację Milenijną, będącą efektem Szczytu, podpisało 189 państw, w tym 147 przywódców państw (Deklaracja Milenijna, 2000). W **Raporcie o Milenijnych Celach Rozwoju na rok 2015** (2015) wykazano, że wysiłki podejmowane przez 15 lat w celu osiągnięcia 8 celów Deklaracji Milenijnej w 2000 roku przyniosły w dużej mierze pozytywne rezultaty na całym świecie. Jednocześnie raport wskazał, co jeszcze pozostało do zrobienia.

Obecnie nośnikiem wartości i zasad rozwoju w ujęciu globalnym jest rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w dniu 25 września 2015 roku – **Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 (tzw. Agenda 2030)** (Agenda, 2015). Dokument ten stanowi kontynuację Deklaracji Milenijnej i tzw. milenijnych celów rozwoju. Wizja rozwoju określona w Agendzie 2030 opiera się na zmianach transformacyjnych, określonych jako **zasady 5P**:

1. Ludzie (*People*) – obejmuje to włączenie wszystkich w osiągnięcia rozwojowe, w tym grup wykluczonych.
2. Planeta (*Planet*) – model rozwoju, zakładający zarówno wzrost gospodarczy, jak i włączenie społeczne przy racjonalnym wykorzystywaniu zasobów środowiska naturalnego, po to, by zapewnić lepszą jakość życia oraz rozwiązywania problemu ubóstwa.
3. Dobrobyt (*Prosperity*) – przekształcanie gospodarek sprzyjające tworzeniu miejsc pracy i zapewnieniu inkluzywnego rozwoju, przy wykorzystaniu nowych technologii oraz potencjału biznesu, zapewnieniu dostępu do dobrej edukacji, opieki zdrowotnej i infrastruktury.

4. Pokój (*Peace*) – budowanie pokoju oraz skutecznych, sprawiedliwych, otwartych i odpowiedzialnych instytucji, gwarantujących wzmocnienie roli prawa, włączenie społeczne i współdecydowanie, a także dostęp do sprawiedliwości i brak dyskryminacji.
5. Partnerstwo (*Partnership*) – powstanie globalnego partnerstwa, opartego na solidarności, współpracy, odpowiedzialności i transparentności działań przez wszystkich interesariuszy na szczeblu zarówno globalnym, jak i lokalnym.

Osiągnięcie 17 celów Agendy (Sustainable Development Goals, SDG) ma realizować powyższe zasady, przyczyniając się do **inkluzywnego, zrównoważonego rozwoju społecznego**. Działania wdrażające Agendę na szczeblu globalnym, krajowym i lokalnym muszą uwzględniać szeroką partycypację interesariuszy, w tym przede wszystkim mieszkańców. Agenda wymaga od tych działań m.in.:

- ▶ otwartego, partycypacyjnego i przejrzystego charakteru dla wszystkich ludzi;
- ▶ sprzyjania włączeniu społecznemu i raportowaniu przez wszystkie zainteresowane strony;
- ▶ zorientowania na ludzi i wrażliwości na kwestie płci;
- ▶ przestrzegania poszanowania praw człowieka;
- ▶ koncentrowania się w szczególnym stopniu na ludziach najuboższych, najsłabszych i tych, którzy najbardziej pozostali w tyle (por. Agenda, 2030, 2015, s. 36)⁵.

Wyzwania zrównoważonego rozwoju według Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego

W 2020 roku Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny wydał opinię pt. *Zrównoważona gospodarka, jakiej potrzebujemy* (EKES, 2020). Wskazano w niej, że rosnąca skala działalności gospodarczej prowadzi do coraz

5 Więcej o celach Sustainable Development Goals (SDG) w rozdziale „Cele zrównoważonego rozwoju SDG” oraz na stronie: <https://www.un.org.pl/> (11.03.2023).

większego zużycia surowców i energii na świecie i wywiera niebezpieczny wpływ antropogeniczny zarówno na lokalne, jak i globalne ekosystemy. Zagrożenia dla środowiska znajdują się wśród głównych zagrożeń wpływających na światową gospodarkę i społeczeństwo. Zrównoważony rozwój mógłby przeciwdziałać wzrostowi nastrojów populistycznych i antysystemowych wśród obywateli, którzy są najmniej uprzywilejowani i oderwani od procesu podejmowania decyzji i sprawowania władzy. Nie może być to projekt elitarny, lecz musi skupiać się na ludziach, a jego celem powinno być zapewnienie dostępności i przystępności cenowej zrównoważonych wyborów konsumenckich. Próby rozwiązywania problemów poprzez obarczenie kosztami osób już doświadczających trudności i czujących się pozbawionymi głosu i wykluczonymi prowadzą do stanowczego odrzucenia rozwiązań politycznych (np. polityki klimatycznej i wielu kierunków polityki ochrony środowiska) i sprzyjają postawom ekstremistycznym, zaściankowym i antyimigranckim. Godna praca jest niezbędnym warunkiem przestawienia się na zrównoważony rozwój.



Uwaga trenera

Współcześnie oczekuje się podejmowania działań prowadzących do inkluzywnego zrównoważonego rozwoju, który w wymiarze społecznym koncentruje się na potrzebie „wprowadzenia ludzi w proces rozwoju”. Promuje się włączenie społeczne osób ubogich i podatnych na zagrożenia, poprzez wzmacnianie pozycji ludzi, tworzenie spójnych i wspierających społeczności, a także sprawianie, że instytucje będą dostępne dla obywateli i wobec nich odpowiedzialne. To podejście polega także na włączaniu w działania rozwojowe różnych perspektyw, bez ograniczania się do wąskiego pojmowania rozwoju jako rozwoju społeczno-gospodarczego. Współczesny świat, w tym praktyka zarządzania publicznego, stoją zatem przed potrzebą zrównoważenia (*sustainability*), tak na poziomie całego ekosystemu, podsystemów, jak i pojedynczych organizacji. Zrównoważenie rozumiane być powinno nie tylko jako efektywność zasobów (środowiska, gospodarki, ludzi), lecz także jako **sprawiedliwość społeczna** (por. Elkington, 2007, s. 175). Oznacza to odpowiedzialność organizacji publicznej, nie tylko wobec interesariuszy, ale także w skali globalnej – wobec świata jako planety oraz wobec przyszłych pokoleń. Zrównoważenie

zatem to z jednej strony współczesny paradygmat, ale z drugiej – wciąż wyzwanie, przed którym stoi cywilizacja. Omówione wyżej koncepcje i podejścia, jako uznane za globalne zasady, powinny odnajdować swoje odzwierciedlenie w strategiach i politykach rozwoju na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, determinując kierunki działań organizacji publicznych i wdrażane przez nie instrumenty zarządzania.



Studium przypadku / przykład

Holandia prowincja Gelderland

Dobra praktyka: kompleksowość podejścia do zarządzania parkami przemysłowymi zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju obejmująca działania administracji lokalnej oraz zarządzających parkami.

Projekt pilotażowy North Europe Trade Axis NETA miał na celu określenie i ocenę możliwości stosowania dobrych praktyk zrównoważonego rozwoju w parkach przemysłowych. Przeprowadzono analizę kilku parków przemysłowych zlokalizowanych w Holandii, Niemczech i Wielkiej Brytanii: Almere i Enschede, Drechtoevers, Hengelo, Rheine, Twente, Warrington. W projekcie zostały m.in. określone możliwości działania administracji lokalnej w celu wspierania stosowania dobrych praktyk w parkach przemysłowych.

W prowincji Gelderland w Holandii zaproponowano dobrą praktykę działania samorządów lokalnych, stymulowania, inicjowania oraz kierowania poszczególnymi fazami rozwoju zrównoważonych parków przemysłowych (nowych lub istniejących). Podstawą działań są interaktywne spotkania mające na celu określenie polityki oraz realizacji osiągania celów zrównoważonego parku przemysłowego.

Przyjęto, że podstawową zasadą jest uczestnictwo w planowaniu przedstawicieli ze wszystkich wydziałów urzędu (w tym wydziału gospodarczego, planowania przestrzennego, środowiskowego oraz wydziału do spraw rozwoju lokalnego). W wielu przypadkach przeprowadzono zmiany organizacyjne, łącząc kompetencje wydziałów gospodarczego i środowiskowego. Oprócz tego, w celu wzmocnienia współpracy, stworzono stałą grupę konsultacyjną wewnątrz urzędu oraz współpracę między samorządami. Ponadto w planowaniu przestrzennym uwzględnia się zasady zrównoważonego rozwoju. W planie miejscowym można określić intensywność wykorzystania przestrzeni, oraz dla każdego typu działalności gospodarczej możliwe jest określenie wymagań środowiskowych określonych na podstawie przeprowadzonego przeglądu ekologicznego.

Źródło: Poradnik dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, 2008, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/23074/rrit_057.pdf.



Dalsza lektura

<https://www.un.org.pl/> (13.04.2023),
<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
(13.04.2023),
<https://sdg.gov.pl/> (13.04.2023),
<https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> (13.04.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Zapoznaj się z najnowszym raportem o celach zrównoważonego rozwoju na stronie <https://www.un.org.pl/>. Jakie zagrożenia i szanse wymienia się w kontekście możliwości osiągnięcia założeń Agendy 2030? Przygotuj krótką notatkę (strona A4).

Zadanie 2

Zapoznaj się z najnowszym raportem HDI dla świata i dla Polski na stronie <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>. Jakie są mocne strony rozwoju Polski na tle świata? Co pozostaje wyzwaniem?

Zadanie 3

Jaki jest stopień realizacji celów SDG przez Polskę? Przeanalizuj raporty i statystyki na stronie <https://sdg.gov.pl/>.

Zadanie 4

Zapoznaj się ze stroną Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO, <https://www.iso.org/sdgs.html>) i sprawdź, jak normy ISO wpisują się w pomiar celów zrównoważonego rozwoju (SDG). Opisz, jak i jakie normy ISO odnoszą się do wybranego celu SDG.

3.C. Cele zrównoważonego rozwoju SDG

We wcześniejszym rozdziale omówiono genezę i rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju, aż do chwili przyjęcia 17 celów zrównoważonego rozwoju w 2015 roku w Agendzie 2030. 17 celów SDG stanowi kompleksową odpowiedź na wyzwania stojące przed społecznością międzynarodową w pierwszej połowie XXI wieku.

II. 6. Cele zrównoważonego rozwoju



Źródło: <https://www.un.org.pl/download> (15.04.2023).

W tabeli 7 zestawiono wszystkie cele, przy czym dokonano autorskiego podziału.

Tabela 7. Cele SDG i zadania

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Wylimi- nować ubóstwo we wszyst- kich jego formach na całym świecie	1.1. Wyliminować skrajne ubóstwo na całym świecie (utrzymywanie się za mniej niż \$1,25 dziennie); 1.2. Zmniejszyć przynajmniej o połowę odsetek mężczyzn, kobiet i dzieci, cierpiących z powodu ubóstwa, we wszystkich jego wymiarach; 1.3. Wdrożyć systemy i mechanizmy ochrony socjalnej dla wszystkich ludzi oraz objąć nimi jak największą liczbę grup ubogich i wrażliwych; 1.4. Wszystkim kobietom i mężczyznom, w szczególności osobom ubogim i wrażliwym, zapewnić równe prawa w dostępie do zasobów ekonomicznych i naturalnych, podstawowych usług, prawa do własności i sprawowania kontroli nad gruntami i innym mieniem, dziedziczenia, właściwych nowych technologii oraz usług finansowych, w tym mikrofinansów; 1.5. Zbudować odporność osób ubogich i wrażliwych wobec zagrożeń, zmniejszyć ich ekspozycję i wrażliwość na ekstremalne zjawiska klimatyczne oraz wstrząsy gospodarcze, społeczne i środowiskowe, a także katastrofy naturalne	1.A. Zapewnić znaczną mobilizację środków pochodzących z różnych źródeł, w tym ze zwiększonej współpracy rozwojowej, by zapewnić odpowiednie i przewidywalne środki dla krajów rozwijających się, w szczególności dla państw najmniej rozwiniętych, oraz 1.B. Stworzyć ramy stabilnej polityki na poziomie krajowym, regionalnym i międzynarodowym w oparciu o strategię rozwoju wspierające ubogich i uwzględniające kwestię płci	

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Wyliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo	2.1. Wyliminować głód i zapewnić wszystkim ludziom, w szczególności ubogim i narażonym na zagrożenia, w tym niemowlakom, dostęp do bezpiecznej, pożywnej żywności w wystarczającej ilości przez cały rok; 2.2. Wyliminować wszystkie formy niedożywienia; do 2025 r. zrealizować uzgodnione zadania dotyczące zaburzeń rozwoju fizycznego wśród dzieci poniżej 5. r.ż.; zapewnić pożywą żywność dla dorastających dziewcząt, ciężarnych i karmiących kobiet oraz osób starszych; 2.3. Podwoić wydajność rolnictwa i dochody drobnych producentów żywności, w szczególności kobiet, ludności rdzennej, rodzin utrzymujących się z rolnictwa, pasterzy i rybaków; zapewnić bezpieczny i równy dostęp do ziemi oraz innych zasobów i czynników produkcji, dostęp do wiedzy, usług finansowych i rynków oraz zwiększyć możliwości zatrudnienia poza sektorem rolniczym; 2.4. Utworzyć systemy zrównoważonej produkcji żywności oraz wdrożyć praktyki odpornego rolnictwa	2.A. Zwiększyć inwestycje, w infrastrukturę obszarów wiejskich, badania w dziedzinie rolnictwa i usług, rozwój technologii oraz banki zasobów genetycznych roślin i inwentarza żywego, by zwiększyć zdolność produkcyjną gospodarstw rolnych w krajach rozwijających się, zwłaszcza w tych najstabiliej rozwiniętych; 2.B. Ograniczyć i zapobiegać restrykcjom handlowym i nieprawidłowościom na światowych rynkach rolnych (równoczesna likwidacja wszystkich form rolnych subwencji eksportowych i wszystkich innych analogicznych środków); 2.C. Wprowadzić mechanizmy zapewniające prawidłowe funkcjonowanie rynków towarów żywnościowych i ich pochodnych oraz ułatwić dostęp do aktualnych informacji rynkowych	2.5. Do 2020 r. zapewnić różnorodność genetyczną nasion, roślin uprawnych, zwierząt hodowlanych i udomowionych oraz powiązanych z nimi dzikich gatunków

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt	3.1. Zmniejszyć globalny wskaźnik śmiertelności okołoporodowej do mniej niż 70 przypadków na 100 tys. żywych urodzeń; 3.2. Wyeliminować przypadki zgonów wśród noworodków i dzieci poniżej 5. r.ż., którym można zapobiec, ograniczyć umieralność noworodków do poziomu 12 przypadków na 1 tys. żywych urodzeń i umieralność dzieci poniżej 5. r.ż. do poziomu 25 przypadków na 1 tys. żywych urodzeń; 3.3. Wyeliminować epidemie AIDS, gruźlicy, malarii i zaniebanych chorób tropikalnych oraz zwalczyć wirusowe zapalenie wątroby, choroby przenoszone przez wodę oraz inne choroby zakaźne; 3.4. Obniżyć o 1/3 przedwczesną umieralność z powodu chorób niezakaźnych; 3.5. Wzmocnić zapobieganie i leczenie uzależnień od środków odurzających, w tym narkotyków, oraz szkodliwego spożycia alkoholu; 3.7. Zapewnić powszechny dostęp do świadczeń z zakresu zdrowia seksualnego reprodukcyjnego, w tym planowania rodziny, informacji i edukacji, oraz włączyć zdrowie reprodukcyjne do krajowych strategii i programów; 3.9. Znacząco obniżyć liczbę zgonów i chorób powodowanych przez niebezpieczne substancje chemiczne oraz zanieczyszczenie i skażenie powietrza, wody i gleby	3.A. Wzmocnić proces wdrażania Ramowej Konwencji Światowej Organizacji Zdrowia o Ograniczeniu Użycia Tytoniu; 3.B. Wspierać badania nad oraz opracowanie nowych szczepionek i lekarstw przeciwko chorobom zakaźnym i niezakaźnym; zapewnić dostęp do podstawowych lekarstw i szczepionek po przystępnej cenie; 3.C. Znacznie zwiększyć finansowanie ochrony zdrowia, jak również nabór, rozwój, szkolenie i utrzymanie pracowników opieki zdrowotnej w krajach rozwijających się; 3.D. Wzmocnić zdolność wszystkich krajów w dziedzinie wczesnego ostrzegania, redukcji ryzyka oraz zarządzania krajowym i globalnym ryzykiem w obszarze zdrowia	3.6. Zmniejszyć o połowę liczbę wszystkich rannych i ofiar śmiertelnych w wypadkach drogowych na świecie (do 2020 r.); 3.8. Zapewnić powszechną opiekę zdrowotną, w tym zabezpieczenie przed ryzykiem finansowym, dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej wysokiej jakości oraz bezpiecznych, skutecznych, wysokiej jakości, przystępnych cenowo lekarstw i szczepionek

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie	4.1. Zapewnić wszystkim dziewczętom i chłopcom ukończenie nieodpłatnej, sprawiedliwej, dobrej jakości edukacji na poziomie podstawowym i ponadpodstawowym, prowadzącej do efektywnych wyników w nauce; 4.2. Zapewnić wszystkim dziewczętom i chłopcom dostęp do wysokiej jakości rozwoju we wczesnym dzieciństwie, opieki i edukacji przedszkolnej przygotowującej do rozpoczęcia edukacji na poziomie podstawowym; 4.3. Zapewnić wszystkim kobietom i mężczyznom równy, przystępny cenowo dostęp do wysokiej jakości wykształcenia technicznego, zawodowego i wyższego, w tym do wyższych uczelni; 4.4. Znacznie zwiększyć liczbę młodzieży i dorosłych, którzy posiadają odpowiednie umiejętności, w tym techniczne i zawodowe, potrzebne do uzyskania zatrudnienia, znalezienia godziwej pracy i rozwoju przedsiębiorczości; 4.5. Wyeliminować nierówność płci w edukacji i zapewnić równy dostęp do edukacji na wszystkich poziomach oraz do szkoleń zawodowych dla najsłabszych grup; 4.6. Zapewnić, by młodzież i znaczny odsetek osób dorosłych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, nabyli umiejętność czytania, pisania oraz liczenia; 4.7. Zapewnić, że wszyscy uczący się przyswoją wiedzę i nabeđą umiejętności potrzebne do promowania zrównoważonego rozwoju, w tym m.in. przez edukację na rzecz zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego stylu życia, praw człowieka, równości płci, promowania kultury pokoju i niestosowania przemocy, globalnego obywatelstwa oraz docenienia różnorodności kulturowej i wkładu kultury w zrównoważony rozwój	4.A. Tworzyć nowe i poprawić stan już istniejących placówek edukacyjnych, które powinny uwzględniać potrzeby dzieci, osób niepełnosprawnych, zarówno chłopców, jak i dziewcząt, a także zapewnić bezpieczne, wolne od przemocy, inkluzywne i produktywne środowisko nauczania dla wszystkich; 4.B. Do 2020 r. znacząco zwiększyć liczbę stypendiów dla obywateli krajów rozwijających się; 4.C. Do 2030 r. znacząco zwiększyć liczbę wykwalifikowanych nauczycieli, w tym w drodze międzynarodowej współpracy w zakresie szkolenia nauczycieli w krajach rozwijających się	

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt (nie określono daty realizacji)	5.1. Zakończyć dyskryminację we wszystkich formach wobec kobiet i dziewcząt na całym świecie; 5.2. Wyeliminować wszelkie formy przemocy wobec kobiet i dziewcząt w sferze publicznej i prywatnej, w tym handel ludźmi, wykorzystywanie seksualne i inne formy wyzysku; 5.3. Wyeliminować wszelkie krzywdzące praktyki, takie jak wczesne i przymusowe małżeństwa, małżeństwa dzieci, a także okaleczanie żeńskich narządów płciowych; 5.4. Docenić nieodpłatną opiekę i pracę w domu przez zapewnienie usług publicznych, infrastruktury, ochrony socjalnej oraz przez promowanie wspólnej odpowiedzialności w gospodarstwie domowym i rodzinie, zgodnie z krajowymi uwarunkowaniami; 5.5. Zapewnić kobietom pełny i efektywny udział w procesach decyzyjnych na wszystkich szczeblach w życiu politycznym, ekonomicznym i publicznym oraz równe szanse w pełnieniu funkcji przywódczych; 5.6. Zapewnić powszechny dostęp do ochrony zdrowia seksualnego i reprodukcyjnego oraz korzystanie z praw reprodukcyjnych	5.A. Przeprowadzić reformy zapewniające kobietom równe prawa w dostępie do zasobów ekonomicznych, prawa własności, sprawowania kontroli nad gruntami i innym mieniem, usług finansowych, dziedziczenia oraz zasobów naturalnych, zgodnie z prawem krajowym; 5.B. Upowszechnić korzystanie z technologii, w szczególności technologii informacyjnych i komunikacyjnych, by przyczyniać się do wzmocnienia pozycji kobiet; 5.C. Przyjąć oraz wzmocnić polityki i skuteczne ustawodawstwo promujące równość płci oraz wzmacniające pozycję kobiet i dziewcząt na wszystkich szczeblach	

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi	6.1. Zapewnić powszechny i sprawiedliwy dostęp do bezpiecznej wody pitnej po przystępnej cenie; 6.2. Zapewnić dostęp do odpowiednich i godziwych warunków sanitarnych i higienicznych dla wszystkich oraz wyeliminować praktyki defekacji na świeżym powietrzu; 6.3. Poprawić jakość wody poprzez redukcję zanieczyszczeń, likwidowanie wysypisk śmieci, ograniczenie stosowania szkodliwych substancji chemicznych i innych szkodliwych materiałów; zmniejszyć o połowę ilość nieoczyszczonych ścieków oraz znacząco podnieść poziom recyklingu i bezpiecznego ponownego użytkowania materiałów w skali globalnej; 6.4. Znacząco podnieść efektywność wykorzystywania wody we wszystkich sektorach oraz zapewnić zrównoważony pobór wody oraz dostawy wody pitnej, by rozwiązać problem niedostatku wody i znacząco zmniejszyć liczbę ludzi cierpiących z tego powodu; 6.5. Wdrożyć zintegrowane zarządzanie zasobami wodnymi na wszystkich poziomach, w tym poprzez współpracę transgraniczną	6.A. Do 2030 r. rozszerzyć międzynarodową współpracę i wesprzeć budowę potencjału krajów rozwijających się, który umożliwi podejmowanie działań i opracowanie programów związanych z wodą i warunkami sanitarnymi; 6.B. Wspierać i wzmocnić udział lokalnych społeczności w poprawie gospodarowania zasobami wodnymi i infrastruktury sanitarnej	6.6. Do 2020 r. zapewnić ochronę i odnowić ekosystemy zależne od wody, w tym tereny górskie, lasy, tereny podmokłe, rzeki, jeziora i wody podziemne

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie	7.1. Zapewnić powszechny dostęp do przystępnych cenowo, niezawodnych i nowoczesnych usług energetycznych; 7.2. Znacząco zwiększyć udział odnawialnych źródeł energii w globalnym miesie energetycznym; 7.3. Podwoić wskaźnik wzrostu globalnej efektywności zużycia energii	7.A. Do 2030 r. zwiększyć międzynarodową współpracę ułatwiającą dostęp do badań nad czystą energią i technologii w obszarze energii odnawialnej, efektywności energetycznej oraz zaawansowanych i czystszych technologii paliw kopalnych, a także promować inwestowanie w infrastrukturę energetyczną i czyste technologie energetyczne; 7.B. Do 2030 r. rozbudować infrastrukturę i zmodernizować technologie umożliwiające dostęp do nowoczesnych i zrównoważonych usług energetycznych dla wszystkich mieszkańców krajów rozwijających się, zgodnie z ich programami rozwojowymi	

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi	8.4. Stopniowo zwiększać efektywność wykorzystania bogactw naturalnych w globalnej konsumpcji i produkcji oraz dążyć do zerwania z zależnością między wzrostem gospodarczym i degradacją środowiska, zgodnie z dziesięcioletnimi programami ramowymi na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji, z wiodącą rolą krajów rozwiniętych; 8.5. Zapewnić pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich kobiet i mężczyzn, w tym dla młodych ludzi i osób z niepełnosprawnością; zapewnić jednakowe wynagrodzenie za pracę o jednakowej wartości; 8.9. Opracować i wdrożyć polityki promujące zrównoważoną turystykę, która tworzy miejsca pracy oraz promuje lokalną kulturę i produkty	8.A. Zwiększyć wsparcie z zakresu Pomocy na Rzecz Rozwoju Handlu na rzecz krajów rozwijających się, w tym poprzez Wzmocniony Zintegrowany Program Pomocy Technicznej na Rzecz Rozwoju Handlu dla Najstańszych Rozwiniętych Państw; 8.B. Do 2020 r. opracować i wdrożyć globalną strategię zatrudnienia młodych ludzi oraz Globalny Pakt Pracy przygotowany przez Międzynarodową Organizację Pracy	8.1. Utrzymać wzrost gospodarczy <i>per capita</i>, biorąc pod uwagę krajowe uwarunkowania; osiągnąć i utrzymać przynajmniej 7-procentowy roczny wzrost PKB brutto w krajach najmniej rozwiniętych; 8.2. Osiągnąć wyższy poziom wydajności gospodarczej poprzez dywersyfikację, modernizację technologiczną i innowacje, a także poprzez skupienie się na sektorach o wysokiej wartości dodanej oraz o wysokim wskaźniku pracochłonności; 8.3. Promować polityki rozwojowe wspierające działalność produkcyjną, tworzenie godziwych miejsc pracy, przedsiębiorczość, kreatywność i innowacje; zachęcać do formalizacji i rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym poprzez dostęp do usług finansowych; 8.6. Do 2020 r. znacznie zmniejszyć odsetek młodych ludzi pozostających bez pracy bądź nieuczestniczących w edukacji i szkoleniach; 8.7. Podjąć natychmiastowe i efektywne środki, by wyeliminować przymusową pracę, współczesne formy niewolnictwa i handel ludźmi; zakazać i wyeliminować najgorsze formy pracy dzieci, w tym rekrutację i wykorzystywanie dzieci-żołnierzy. Do 2025 r. wyeliminować pracę dzieci we wszystkich jej formach; 8.8. Chronić prawa pracownicze oraz promować bezpieczne środowisko pracy dla wszystkich, w tym dla pracowników, w tym pracowników-migrantów, w szczególności dla kobiet migrantek i osób mających niepewne zatrudnienie; 8.10. Zwiększyć zdolność krajowych instytucji finansowych, by ułatwić i rozszerzyć dostęp do bankowości, ubezpieczeń i usług finansowych dla wszystkich

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność	9.2. Promować inkluzywną i zrównoważoną industrializację; znacznie zwiększyć udział przemysłu w zatrudnieniu i wytwarzaniu PKB, biorąc pod uwagę uwarunkowania krajowe; podwoić ten udział w krajach najstąbiej rozwiniętych; 9.4. Podwyższyć jakość infrastruktury i wprowadzić zrównoważony rozwój przemysłu przez zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów oraz stosowanie czystych i przyjaznych dla środowiska technologii i procesów produkcyjnych, przy udziale wszystkich krajów, zgodnie z ich możliwościami; 9.5. Wzmocnić badania naukowe i podnieść poziom technologiczny sektora przemysłowego we wszystkich krajach, szczególnie w rozwijających się, w tym poprzez innowacje, znaczne zwiększenie liczby pracowników sektora badawczo-rozwojowego na każdy milion osób oraz poprzez zwiększanie publicznych i prywatnych nakładów finansowych na rozwój	9.A. Ułatwić rozwój zrównoważonej i odpornej infrastruktury w krajach rozwijających się poprzez wzmocnienie wsparcia finansowego, technologicznego i technicznego; 9.B. Wspierać krajowy rozwój technologiczny, badania i innowacyjność w krajach rozwijających się, w tym poprzez prowadzenie sprzyjającej polityki m.in. dla dywersyfikacji przemysłowej i zwiększania wartości dodanej dla dóbr; 9.C. Do 2020 r. znacząco zwiększyć dostęp do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz dążyć do zapewnienia przystępnego i powszechnego dostępu do Internetu w krajach najmniej rozwiniętych	9.1. Rozwijać niezawodną, zrównoważoną i odporną infrastrukturę dobrej jakości, w tym infrastrukturę regionalną i transgraniczną, wspierającą rozwój gospodarczy i dobrobyt ludzi; zapewnić wszystkim ludziom równy dostęp do infrastruktury po przystępnej cenie

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami	10.1. Stopniowo osiągać i utrzymywać wzrost dochodu uzyskiwanego przez najbiedniejsze 40% populacji na poziomie wyższym niż średnia krajowa; 10.2. Promować i wzmocnić inkluzję społeczną, gospodarczą i polityczną wszystkich ludzi, bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub status ekonomiczny bądź inny	10.A. Wprowadzić w życie zasadę specjalnego i różnicowanego traktowania krajów rozwijających się, w szczególności tych najmniej rozwiniętych; 10.B. Zapewnić oficjalną pomoc rozwojową i przepływ środków finansowych, w tym bezpośrednie inwestycje zagraniczne do krajów najbardziej potrzebujących, zgodnie z krajowymi planami i programami tych krajów; 10.C. Do 2030 r. zmniejszyć koszty transakcyjne zagranicznych przekazów pieniężnych do mniej niż 3% i wyeliminować przekazy, których koszty wynoszą więcej niż 5%	10.3. Zapewnić równe szanse oraz zmniejszać istniejące nierówności poprzez eliminowanie dyskryminujących praw, polityk i praktyk oraz promować odpowiednią legislację, polityki i działania w tej dziedzinie; 10.4. Przyjąć polityki, w szczególności fiskalną, ochrony socjalnej i wynagrodzeń oraz stopniowo osiągać większą równość; 10.5. Poprawić regulacje i monitorowanie globalnych rynków i instytucji finansowych, oraz wzmocnić wdrażanie tych regulacji; 10.6. Wzmocnić reprezentację i głos krajów rozwijających się w procesie decyzyjnym w międzynarodowych instytucjach gospodarczych i finansowych, by budować bardziej skuteczne, wiarygodne, odpowiedzialne i praworządne instytucje; 10.7. Ułatwiać przemyślaną, bezpieczną, regularną i odpowiedzialną migrację oraz przepływ ludzi, w tym poprzez implementację zaplanowanych i dobrze zarządzanych polityk migracyjnych

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Uczynić miasto i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu	11.1. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do odpowiednich, bezpiecznych i przystępnych cenowo mieszkań oraz podstawowych usług, a także poprawić warunki życia w slumsach; 11.2. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do bezpiecznych, przystępnych cenowo i trwałych systemów transportu, podnieść poziom bezpieczeństwa na drogach, zwłaszcza poprzez rozwijanie transportu publicznego; zwrócić szczególną uwagę na potrzeby grup wrażliwych, kobiet, dzieci, osób niepełnosprawnych i osób starszych; 11.3. Zwiększyć stopień inkluzji, zapewnić zrównoważoną urbanizację i partycypację w zintegrowanym i zrównoważonym planowaniu i gospodarowaniu osiedlami ludzkimi we wszystkich krajach; 11.5. Znacząco zmniejszyć liczbę zgonów w wyniku katastrof naturalnych, w tym powodzi oraz zmniejszyć liczbę osób nimi dotkniętych; znacząco obniżyć bezpośrednie straty ekonomiczne w stosunku do globalnego PKB, poniesione w wyniku katastrof, skupiając się na ochronie osób ubogich i grup szczególnie wrażliwych; 11.6. Obniżyć niekorzystny wskaźnik negatywnego oddziaływania miasta na środowisko <i>per capita</i>, zwracając szczególną uwagę na jakość powietrza oraz gospodarowanie odpadami komunalnymi i innymi zanieczyszczeniami; 11.7. Zapewnić łatwy i powszechny dostęp do bezpiecznych i inkluzyjnych terenów zielonych i przestrzeni publicznej, szczególnie kobietom, dzieciom, osobom starszym i osobom z niepełnosprawnością	11.A. Wspierać korzystne ekonomicznie, społecznie i środowiskowo połączenia pomiędzy obszarami miejskimi, podmiejskimi i wiejskimi poprzez wzmocnienie krajowego i regionalnego planowania rozwoju; 11.B. Do 2020 r. znacząco zwiększyć liczbę miast i osiedli ludzkich korzystających z opracowań i wdrażających zintegrowane polityki i plany dążących do zwiększenia inkluzji i wydajności wykorzystywania zasobów, łagodzenia skutków i przystosowania do zmian klimatycznych, odporności na skutki katastrof; należy rozwijać i wdrażać kompleksowe zarządzanie ryzykiem katastrof na wszystkich poziomach; 11.C. Wspierać kraje najmniej rozwinięte, w tym poprzez pomoc finansową i techniczną, w budowaniu zrównoważonych i odpornych budynków, wykorzystując lokalne materiały	11.4. Wzmocnić wysiłki na rzecz ochrony i zabezpieczenia światowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
 12 Zrównoważone konsumpcje i produkcja	Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji	12.2. Zapewnić zrównoważone zarządzanie i efektywne zużycie zasobów naturalnych; 12.3. Zmniejszyć o połowę globalną ilość marnowanej żywności <i>per capita</i> w sprzedaży detalicznej i konsumpcji, zmniejszyć straty żywnościowe w procesie produkcji i dystrybucji, w tym straty powstałe podczas zbiorów; 12.5. Istotnie obniżyć poziom generowania odpadów poprzez prewencję, redukcję, recykling i ponowne użycie; 12.8. Zapewnić dostęp do istotnych informacji i podnieść świadomość wszystkich ludzi na całym świecie w zakresie zrównoważonego rozwoju i stylu życia w zgodzie z naturą	12.A. Wspierać kraje rozwijające się we wzmacnianiu ich zdolności naukowych i technologicznych dążących do utworzenia bardziej zrównoważonych wzorców konsumpcyjnych i produkcyjnych; 12.B. Rozwijać i wdrażać narzędzia monitorujące wpływ zrównoważonego rozwoju na zrównoważoną turystykę tworzącą miejsca pracy oraz promującą lokalną kulturę i produkty; 12.C. Zracjonalizować nieefektywne subwencje na paliwa kopalne, sprzyjające ich zbędnemu zużyciu, poprzez usunięcie nieprawidłowości rynkowych, zgodnie z uwarunkowaniami krajowymi, w tym poprzez restrukturyzację podatków i stopniowe wycofywanie szkodliwych dotacji tam, gdzie one występują, odnotowując ich wpływ na środowisko, w pełni biorąc pod uwagę specyficzne potrzeby i uwarunkowania krajów rozwijających się oraz minimalizować możliwy niekorzystny wpływ na ich rozwój, w sposób który chroni ubogie i narażone społeczności	12.1. Wdrożyć dziesięcioletnie programy dotyczące zrównoważonej konsumpcji i produkcji dla wszystkich krajów, przy czym kraje rozwinięte powinny tym działaniom przewodzić, z uwzględnieniem stopnia rozwoju i możliwości krajów rozwijających się; 12.6. Zachęcać przedsiębiorstwa, w szczególności te duże i międzynarodowe, do wdrażania praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i uwzględniania informacji na ten temat w swoich cyklicznych raportach; 12.7. Promować praktyki w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych, zgodnie z polityką i priorytetami krajowymi

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom		13.A. Wywiązać się z zobowiązania państw-stron Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w Sprawie Zmian Klimatu do zmobilizowania 100 mld USD rocznie do 2020 r., pochodzących z różnych źródeł, na potrzeby krajów rozwijających się; w pełni uruchomić Zielony Fundusz Klimatyczny; 13.B. Promować mechanizmy zwiększające zdolność efektywnego planowania i zarządzania w zakresie zmian klimatycznych w krajach najsłabiej rozwiniętych i małych państwach wyspiarskich	13.1. Wzmocnić zdolności adaptacyjne i odporność na zagrożenia klimatyczne i katastrofy naturalne we wszystkich krajach; 13.2. Włączyć działania na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym do krajowych polityk, strategii i planów; 13.3. Zwiększyć poziom edukacji oraz potencjał ludzki i instytucjonalny, podnieść poziom świadomości na temat łagodzenia zmian klimatycznych, adaptacji i skutków zmian klimatycznych oraz systemów wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony	14.7. Zwiększyć korzyści ekonomiczne dla rozwijających się państw położonych na małych wyspach i krajów najślabiej rozwiniętych, płynące z wykorzystywania zasobów morskich, w tym poprzez zrównoważone zarządzanie rybołówstwem, akwakulturą i turystyką	14.A. Poszerzać wiedzę naukową, rozwijać potencjał badawczy i przekazywać technologie morskie, aby poprawić kondycję oceanów i zwiększyć wpływ morskiej bioróżnorodności na rozwój krajów rozwijających się (w tym położonych na małych wyspach i krajów najślabiej rozwiniętych); 14.B. Zapewnić lokalnym rybakom łowiącym na małą skalę dostęp do rynków i zasobów morskich; 14.C. Zwiększyć ochronę i zrównoważone wykorzystanie oceanów i ich zasobów poprzez wdrażanie prawa międzynarodowego	14.1. Do 2025 r. zapobiegać i znacznie zmniejszyć poziom wszelkich rodzajów zanieczyszczeń morza, w szczególności powstałych w wyniku działalności na lądzie, w tym śmieci i odpadków żywnościowych zrzucanych do morza; 14.2. Do 2020 r. zarządzać i chronić morskie i przybrzeżne ekosystemy w sposób zrównoważony, tak by uniknąć znacznych, niekorzystnych skutków, w tym poprzez wzmocnienie ich odporności i działania na rzecz odtworzenia ich zasobów oraz zapewnić dobry stan i produktywność oceanów; 14.3. Zminimalizować skutki zakwaszenia oceanów, w tym poprzez wzmocnioną współpracę naukową na wszystkich szczeblach; 14.4. Do 2020 r. skutecznie uregulować kwestie pozyskiwania owoców morza oraz wyeliminować nadmierne połowy ryb, nielegalne, niezarejestrowane i nieuregulowane rybołówstwo oraz destrukcyjne praktyki połowów, oraz wdrożyć poparte naukowo plany zarządzania, tak by w możliwie najkrótszym czasie odbudować populację ryb, co najmniej do poziomu umożliwiającego maksymalny, odnawialny poziom zrównoważonych połowów, zgodnie z charakterystyką poszczególnych gatunków; 14.5. Do 2020 r. objąć ochroną co najmniej 10% wybrzeży i obszarów morskich, zgodnie z krajowym i międzynarodowym prawem i korzystając z najlepszych źródeł informacji naukowych; 14.6. Do 2020 r. wyeliminować określone formy subwencji na rybołówstwo, które przyczyniają się do budowy nadmiernych zdolności i przełowienia ryb, wyeliminować subwencje przyczyniające się do nielegalnego, niezarejestrowanego i nieuregulowanego rybołówstwa; nie wprowadzać nowych subwencji tego typu, przyznając, że skuteczne, specyficzne i zróżnicowane traktowanie krajów rozwijających się i najślabiej rozwiniętych powinno być integralną częścią negocjacji dotyczących subwencji na rybołówstwo

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustoszenie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej	15.3. Zwalczyć pustoszenie, odtworzyć zdegradowane obszary i gleby, w tym tereny dotknięte pustoszeniem, suszami i powodzią; dążyć do budowy świata, w którym nie będzie występować proces degradacji ziemi; 15.4. Zapewnić ochronę ekosystemów górskich, w tym ich różnorodności biologicznej oraz zwiększyć korzyści z nich płynące, które są niezbędne dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju	15.A. Mobilizować i znacząco zwiększyć środki finansowe pochodzące z różnych źródeł na ochronę i zrównoważone wykorzystywanie bioróżnorodności i ekosystemów; 15.B. Mobilizować znaczące fundusze pochodzące z różnych źródeł i szczebli na zrównoważone gospodarowanie lasami oraz zapewnić krajom rozwijającym się odpowiednie bodźce sprzyjające takiemu postępowaniu, w tym ochronę lasów i ponowne zalesienie; 15.C. Wzmocnić globalne wysiłki zwalczające kłusownictwo i handel chronionymi gatunkami, w tym poprzez zwiększenie możliwości korzystania przez lokalne społeczności ze stabilnych źródeł utrzymania	15.1. Do 2020 r. zapewnić ochronę, odtworzenie i zrównoważone użytkowanie lądowych i śródlądowych ekosystemów słodkiej wody oraz pozostałych ekosystemów, w szczególności lasów, terenów podmokłych i suchych oraz gór, zgodnie z międzynarodowymi zobowiązaniami; 15.2. Do 2020 r. promować wdrażanie zrównoważonego zarządzania wszystkimi typami lasów; zahamować proces wylesiania, odtworzyć zniszczone lasy; znacząco zwiększyć globalny stopień zalesienia i ponownego zalesienia; 15.5. Podjąć pilne i znaczące działania zmniejszające degradację naturalnych siedlisk; powstrzymać utratę bioróżnorodności; do 2020 r. chronić zagrożone gatunki i zapobiec ich wyginięciu; 15.6. Promować uczciwy i sprawiedliwy podział korzyści płynących z użytkowania zasobów genetycznych oraz promować właściwy dostęp do nich; 15.7. Podjąć pilne działania kończące z procederem kłusownictwa i handlem chronionymi gatunkami zwierząt i roślin; podjąć działania zapobiegające nabywaniu i sprzedaży nielegalnych produktów dzikiej przyrody; 15.8. Wprowadzić środki uniemożliwiające wprowadzanie nowych gatunków obcych na danym obszarze oraz znacząco zmniejszyć ich wpływ na ekosystemy wodne i lądowe; kontrolować lub wyeliminować wybrane gatunki; 15.9. Do 2020 r. włączyć kwestie bioróżnorodności i ekosystemów do krajowych i lokalnych planów i sprawozdań, strategii redukcji ubóstwa oraz w procesy rozwojowe

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu	16.4. Znacząco zmniejszyć nielegalne przepływy finansowe i handel bronią; wzmocnić proces odzyskiwania i zwracania skradzionego mienia oraz zwalczać wszelkie formy przestępczości zorganizowanej; 16.9. Zapewnić wszystkim tożsamość prawną, w tym rejestrację urodzeń	16.A. Wzmocnić właściwe instytucje krajowe, w tym poprzez współpracę między-narodową, oraz budować zdolności na wszystkich szczeblach, w szczególności w krajach rozwijających się, na rzecz zapobiegania przemocy oraz zwalczania terroryzmu i przestępczości; 16.B. Promować i egzekwować prawo nie-dyskryminujące nikogo oraz polityki na rzecz zrównoważonego rozwoju	16.1. Znacząco zmniejszyć poziom przemocy we wszystkich formach oraz związany z nią wskaźnik śmiertelności na całym świecie; 16.2. Wyeliminować nadużycia, wykorzystywanie i handel ludźmi oraz wszelkie formy przemocy i tortur wobec dzieci; 16.3. Promować rządy prawa na poziomie krajowym i między-narodowym oraz zapewnić wszystkim równy dostęp do wymiaru sprawiedliwości; 16.10. Zapewnić powszechny dostęp do informacji oraz chronić podstawowe wolności, zgodnie z krajową legislacją i międzynarodowymi porozumieniami

Cel SDG	Pełna nazwa	Zadania wyraźnie wskazane do przeprowadzenia do 2030 r.	Zadania związane z globalnym zarządzaniem realizacją SDG	Pozostałe zadania (do roku 2020 i bez wskazania okresu ich osiągnięcia)
	Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju		Grupy przewidzianych zadań obejmują: finanse, technologie, budowę potencjału, handel oraz kwestie systemowe (spójność polityczno-instytucjonalna; partnerstwa wielostronne; dane, monitorowanie i odpowiedzialność); w tym m.in. 17.1. Mobilizacja środków finansowych; 17.2. Zobowiązanie do przekazania oficjalnej pomocy rozwojowej; 17.6. wzmocnienie współpracy w zakresie dostępu do nauki, technologii i innowacji; 17.9. Zwiększenie międzynarodowego wsparcia na rzecz wdrażania efektywnej i ukierunkowanej budowy potencjału, by wesprzeć narodowe plany realizacji wszystkich SDG w krajach rozwijających się; 17.16. Wzmocnienie globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju; 17.17. Zachęcanie do tworzenia i promowania efektywnych partnerstw publicznych, publiczno-prywatnych i z udziałem społeczeństwa obywatelskiego; 17.19. Rozwój istniejących inicjatyw, opracowanie wskaźnika pomiaru postępu w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, który będzie uzupełnieniem dla PKB oraz wsparcie budowy potencjału statystycznego w państwach rozwijających się	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.un.org.pl/> (17.04.2023). Uwaga! W przytaczaniu zapisów zadań stosowano autorski podział oraz skróty wobec brzmienia oryginalnego.

3.D. Zrównoważone zarządzanie miastem i organizacjami publicznymi

Miasto w kontekście zarządzania publicznego

Pojęcie miasta zasadniczo odnoszone jest do pewnej przestrzeni o nadanym statusie administracyjnym i granicach jako jednostki podziału terytorialnego. Według GUS miasto to jednostka osadnicza o przewadze zwartej zabudowy i funkcjach nierolniczych, posiadająca prawa miejskie bądź status miasta nadany w trybie określonym odrębnymi przepisami.

Miasto w perspektywie zarządzania publicznego jest:

- ▶ **węzłem jako przestrzeń, w której na tym samym obszarze (np. służby zdrowia) działają różne podmioty** – samorząd miejski, powiatowy, wojewódzki, instytucje rządowe, prywatne, kościelne itp. Metafora węzła oddaje relacje z otoczeniem, powiązania gospodarcze, a nawet aspekty komunikacji społecznej;
- ▶ **organizacją publiczną jako jednostką samorządu terytorialnego (gmina miejska, miasto na prawach powiatu)** – obszar miasta jest samodzielnym „bytem” oraz terytorium organizacji publicznej, gdzie mają miejsce działania zarządcze i prowadzone są polityki publiczne, w tym polityka miejska;
- ▶ **określonym granicami obszarem będącym częścią terytorium organizacji publicznej, jaką jest gmina miejsko-wiejska** – jest zatem obszarem działań zarządczych i prowadzenia polityki miejskiej.

Miasto jako organizacja publiczna wyposażona w terytorium jest *de facto* złożonym systemem organizacji publicznych, które łączy wspólne kierownictwo w postaci organów jednostki samorządu terytorialnego (stanowiących: rada miejska/miasta, wykonawczych: burmistrz/prezydent miasta) oraz zwierzchnictwo wspólnoty mieszkańców. Tak rozumiane miasto jest podmiotem i przedmiotem zarządzania.

W przypadku gminy miejsko-wiejskiej **miasto jako określony granicami obszar na terytorium gminy** będzie przedmiotem zarządzania.

W polskim systemie prawnym podstawową jednostką administracyjną odpowiedzialną i uprawnioną do wdrażania działań na rzecz rozwoju zrównoważonego jest gmina. Oznacza to, że zarówno na obszarach miejskich, jak i na obszarach wiejskich i miejsko-wiejskich podmiotem zarządzającym procesami rozwoju zrównoważonego jest samorząd gminny (wójt/burmistrz/prezydent miasta jako organ wykonawczy i rada gminy/miejska/miasta jako organ stanowiący). Oprócz urzędów gminnych samorządy lokalne tworzą wiele jednostek, które realizują zadania gminne i mogą przyjmować różne formy organizacyjno-prawne (np. jednostki budżetowe, spółki komunalne). Mogą też uczestniczyć w różnych formach organizacji partnerskich (związki, stowarzyszenia, lokalne grupy działania, spółki). Samorządy lokalne mają też możliwość zlecania zadań różnym podmiotom zewnętrznym, w tym organizacjom pozarządowym. Oznacza to, że w procesie zrównoważonego zarządzania gminą (w tym miastem) mogą, a nawet zgodnie z ideą rozwoju zrównoważonego (por. zasada 10 Deklaracji z RIO) powinny uczestniczyć różne organizacje i grupy interesariuszy.



Uwaga trenera

Coraz częściej miasta (obszary miejskie) są wyznaczane i analizowane poprzez badanie odsetka ludności i gęstości zaludnienia w komórkach siatki GRID*. Pozwala to na wyznaczenie obszaru: centrum miasta (*urban centre*), miasta (*town*) i suburbiów oraz obszarów wiejskich – niezależnie od podziałów administracyjnych danego terytorium. Ma to szczególne znaczenie dla zarządzania organizacją publiczną o charakterze terytorialnym i jej rozwojem. Procesy rozwoju zachodzą bowiem nie w administracyjnych granicach, lecz w obszarach powiązań funkcjonalnych.

* GRID – numeryczny model terenu w postaci regularnej siatki kwadratów

Metody i instrumenty zarządzania rozwojem miasta/gminy

Głównym celem w procesie zarządzania miastem jako terytorium lub częścią terytorium gminy jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców

(por. Ustawa, 1990). Cel ten realizowany jest poprzez ustawowo określone zadania gminy, ale z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania, w tym przede wszystkim zarządzania strategicznego. (Ustawa, 1990). Na elementy systemu zarządzania miastem/gminą w kontekście prowadzenia polityki rozwoju składają się między innymi następujące narzędzia:

- ▶ strategię rozwoju,
- ▶ programy i dokumenty programowe,
- ▶ polityki publiczne,
- ▶ instrumenty prawne,
- ▶ instrumenty finansowe (por. Ustawa, 2006).



Uwaga trenera

Definicje zapisane w normach z racji możliwości ich stosowania w różnych systemach organizacyjno-prawnych są szeroko zakreślane i w pewnym sensie niejednoznaczne.

Norma ISO 37120 definiuje następujące podmioty publiczne:

Miasto, gmina, samorząd lokalny – społeczność miejska w określonych granicach administracyjnych;

Spółeczność/wspólnota (Community) – grupa ludzi z układem obowiązków, działań i relacji; w wielu kontekstach, ale nie we wszystkich – społeczność ma określone granice geograficzne;

Miasto to rodzaj społeczności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en> (18.03.2023).

Osiąganie celów zarządzania miastem i – szerzej – terytorialną organizacją publiczną znajduje swoje wyraźne **prawne zakorzenienie w zarządzaniu strategicznym**.

Wśród instrumentów zarządzania strategicznego, stosowanych w miastach i gminach, wyróżnić można te o charakterze obligatoryjnym, których tworzenie i wdrażanie wynika z przepisów prawa (zob. Ustawa, 2001,

art. 17, ust. 2). Jednak gminy mają możliwość i stosują w praktyce także różnorodne nieobowiązkowe dokumenty programowe, wynikające z potrzeb polityki lokalnej (np. strategie rozwoju gminy) oraz instrumenty zarządzania w zakresie organizacji, wdrażania oraz monitoringu i kontroli.



Uwaga trenera

Polityka rozwoju – zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej.

Bieżące sterowanie rozwojem i funkcjonowaniem miasta wymaga stworzenia systemu wdrażania treści zapisanych w dokumentach planistycznych poprzez powołane do życia struktury prawno-organizacyjne. Kluczowym problemem jest takie powiązanie narzędzi, by powstał całościowy, spójny i skuteczny system działań wszystkich jednostek oraz interesariuszy współtworzących pożądaną zmianę w mieście (por. Noworól, 2011, s. 37). W procesie zarządzania miastem/gminą mogą brać udział różne typy organizacji, w tym o zróżnicowanych formach organizacyjnych i prawnych oraz o różnego rodzaju własności – prywatnej i publicznej, a także mieszanej.

Plany zagospodarowania przestrzennego jako akty prawa miejscowego wpływające na zrównoważony rozwój miasta/gminy

Ważnym elementem w warstwie prawnej jest to, że w ramach swoich ustawowych kompetencji gminy mają prawo tworzenia aktów prawa miejscowego (por. Ustawa, 1990, art. 40, ust. 1), które wpływają na zachowania osób, podmiotów i organizacji funkcjonujących lub przebywających na ich terytorium. Do najważniejszego obszaru wydawania aktów prawa miejscowego przez gminy zaliczyć należy **plany zagospodarowania**

przestrzennego – decydujące m.in. o sposobach zagospodarowania przestrzeni czy dopuszczalnych funkcjach, co przekłada się na możliwość prowadzenia inwestycji na obszarze objętym planem zagospodarowania przestrzennego. Planowanie przestrzenne wymaga poszanowania zasad i norm, które wynikają z paradygmatu oraz regulacji rozwoju zrównoważonego oraz ładu przestrzennego (por. Ustawa, 2003, art. 1). Zrównoważony rozwój jest fundamentem postępowania w sprawach przeznaczania terenów na określone cele, jak również ustalania zasad ich zagospodarowania i zabudowy.

Planowanie przestrzenne determinowane jest przez 2 główne zasady wyrażone w systemie prawnym:

1. **Ład przestrzenny** – takie ukształtowanie przestrzeni, które tworzy harmonijną całość oraz uwzględnia w uporządkowanych relacjach wszelkie uwarunkowania i wymagania funkcjonalne, społeczno-gospodarcze, środowiskowe, kulturowe oraz kompozycyjno-estetyczne (Ustawa, 2003).
2. **Zrównoważony rozwój** – taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń (Ustawa, 2001).

Wyzwania dla zarządzania miastem i obszarami miejskimi

Mimo rozwoju technologicznego świat jest niezwykle zróżnicowany cywilizacyjnie i duża część ludzkości jest wykluczana lub co najmniej ograniczana co do możliwości korzystania ze współczesnych osiągnięć. Po części wynika to z miejsca zamieszkania i braku fizycznej dostępności do nich (peryferyzacji), ale coraz częściej dotyczy to także mieszkańców największych metropolii świata (pozbawionych m.in. dostępu do świeżej, bieżącej wody).

Miasta stają się głównymi ośrodkami i jednocześnie motorami rozwoju. **W miastach koncentrują się też wszelkie braki w sferze rozwoju nie zrównoważonego** (por. Karta Lipska, 2007). Miasta, szczególnie te

wielkie, przyciągają i są miejscem niespotykanej kumulacji kapitału, ale coraz częściej także biedoty miejskiej i problemów społecznych. Dzisiejsze technologie mogą być odpowiedzią na problem peryferyzacji (np. łączność satelitarna, światłowody, korzystanie z naturalnych źródeł energii czy druk 3D). Trudniej o zapewnienie godnych warunków życia ludziom masowo pragnącym korzystać z życia w metropoliach i z procesów związanych z metropolizacją i urbanizacją. W *World Charter for the Right to the City* z 2005 r. stwierdzono, że miasta to obszary ekonomicznego, ekologicznego, politycznego i kulturalnego bogactwa i różnorodności. Jednak mimo tego ogromnego potencjału modele rozwoju przyjęte w większości miast w biednych państwach charakteryzują się koncentracją na dochodzie i bogactwie, w ten sposób generując ubóstwo i wykluczenie społeczne oraz degradację środowiska naturalnego (Szpak, 2017, s. 178).



Studium przypadku / przykład

Miasta pozostaną, a przyszłość ludzkości niewątpliwie należy do miast – World Cities Report 2022

- ▶ świat, będzie się urbanizował – od 56 proc. w 2021 r. do 68 proc. w 2050.
- ▶ wzrost o 2,2 miliarda mieszkańców miast, głównie w Afryce i Azji.
- ▶ świat stanie się bardziej zurbanizowany, chociaż należy spodziewać się, że regiony silnie zurbanizowane i lepiej rozwinięte mogą się ustabilizować lub doświadczyć spadku rozwoju
- ▶ przyszłość ludzkości jest niewątpliwie miejska, ale nie wyłącznie w dużych aglomeracjach.

Źródło: <https://unhabitat.org/wcr/> (16.04.2023).

Powrót do idei „**prawa do miasta**” (por. Lefebvre, 1967) to istotny kierunek zmian w polityce miejskiej oraz platforma dla partycypacji mieszkańców w zarządzaniu. Według Lefebvre: *Prawa do miasta nie można formułować jako prostego prawa odwiedzin lub jako powrotu do miast tradycyjnych. Może ono zostać sformułowane wyłącznie jako przekształcone i odnowione prawo do miejskiego życia* (Lefebvre, 2012, s. 195).

W *World Charter for the Right to the City* z 2005 r. stwierdzono, że miasta to obszary ekonomicznego, ekologicznego, politycznego i kulturalnego bogactwa i różnorodności. Jednak mimo tego ogromnego potencjału modele rozwoju przyjęte w większości miast w biednych państwach charakteryzują się koncentracją na dochodzie i bogactwie, w ten sposób generując ubóstwo i wykluczenie społeczne oraz degradację środowiska naturalnego (por. Szpak, 2017, s. 178).

Problemy miast, to nie tylko niepowstrzymany rozwój metropolii, z aspirującymi do współdecydowania mieszkańcami. Problemy miast mają także regresywny charakter. Dla części z nich są to procesy **dezurbanizacji** czy **rozlewania się tkanki miejskiej**.



Studium przypadku / przykład

Dezurbanizacja – *zatrata miejskiego charakteru zabudowy oraz odpływ ludności miejskiej na wieś, tendencja do unikania zwartej zabudowy w planowaniu i budowie miast* (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/dezurbanizacja.html> (10.03.2023)).

Rozlewanie się tkanki miejskiej (eksurbanizacja, *urban sprawl*) – rozproszenie infrastruktury miejskiej, niekontrolowany rozrost miasta, proces przyczyniający się do chaosu przestrzennego (por. „eksurbanizacja” w: <https://wsjp.pl/> (10.03.2023)).

W Polsce szczególnie niepokojącym zjawiskiem jest **utrata funkcji miejskich**. Nie dotyczy to wielkich metropolii napędzanych przez boom inwestycyjny, lecz ośrodków średnich i małych. Utrata funkcji miejskich to zagrożenie dla być albo nie być wielu miast i miasteczek. Obejmuje to często miasta stanowiące niegdyś lokalne centra administracji i obsługi terenów rolniczych. To także obszary uzależnione w epoce przemysłowej od funkcjonowania jednego zakładu pracy, opartego na tradycyjnych surowcach lub technologiach, które dziś tracą bazę ekonomiczną.

Wizja miasta jako naturalnego środowiska demokracji partycypacyjnej, uwzględniającej zasadę sprawiedliwości społecznej to także wielkie wyzwanie dla władz miejskich i mieszkańców, niezależnie od pozostałych

problemów je nęających i wyzwań takich jak despacjalizacja, czyli zmniejszenie się roli czynnika przestrzennego w związku z rozwojem technologii, dla których fizyczny dystans traci znaczenie (por. Noworól, 2019, s. 19 i n.).

Zrównoważone zarządzanie miastem

Zrównoważone zarządzanie miastem stanowi odpowiedź na wyzwania naszych czasów. World Charter for the Right to the City z 2005 roku wskazuje, że **współcześnie celem nadrzędnym miasta jest pełnienie funkcji społecznej, gwarantującej wszystkim jego mieszkańcom pełnię korzystania z zasobów oferowanych przez miasto**. Oznacza to odpowiedzialność władz miejskich i menedżerów publicznych za realizację projektów i inwestycji z korzyścią dla społeczności miejskiej jako całości. Interwencje te muszą respektować kryteria równości dystrybucyjnej, komplementarności, poszanowania kultury i zrównoważenia ekologicznego, aby zapewnić dobrobyt wszystkim jej mieszkańcom, obecnym i przyszłym. Wymagania wobec zarządzania miastami, które będą gwarantować prawo do miasta, obejmują:

- ▶ tworzenie zinstytucjonalizowanych form i przestrzeni dla szerokiego, bezpośredniego, sprawiedliwego i demokratycznego uczestnictwa wszystkich mieszkańców w procesach planowania, opracowywania, zatwierdzania, zarządzania i oceny polityk i budżetów publicznych;
- ▶ gwarancje dla funkcjonowania organów kolegialnych, udziału społecznego, a także umożliwiania i uznawania prawa do inicjatyw lokalnych w zakresie składania wniosków legislacyjnych i planowania rozwoju obszarów miejskich;
- ▶ obowiązki władz miejskich w zakresie formułowania i wdrażania skoordynowanych i skutecznych polityk, należytego zarządzania sprawami publicznymi i dobrami publicznymi oraz realizacji zasad uczciwości, przejrzystości i odpowiedzialności;
- ▶ struktury administracyjne, które gwarantują skuteczną odpowiedzialność ich funkcjonariuszy wobec mieszkańców i innych szczebli władzy publicznej.

Wyzwania stojące przed ludźmi, związane z kondycją planety i zachodzącymi negatywnymi procesami w skali globalnej i lokalnej jednocześnie, wymagają od procesu zarządzania miastem zrównoważonej transformacji. Na potrzebę zrównoważonego procesu zarządzania miastami i obszarami miejskimi wskazuje także Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, w szczególności **Cel Zrównoważonego Rozwoju 11: Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu** (por. Agenda, 2030).

Podjęcie to zdominowało także dokument tzw. Nowej Karty Lipskiej z 2021 roku, która stanowi aktualizację pierwszej wersji Karty Lipskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich przyjętej przez ministrów Unii Europejskiej w 2007 roku. Dokument stanowi zbiór strategicznych zasad i kierunków dobrego zarządzania miastami – politykę miejską w Europie po 2020 roku, podkreśla też potrzebę transformacji w kierunku miast sprawiedliwych, zielonych i produktywnych.



Studium przypadku / przykład

Miasta i systemy urbanistyczne wymagają określonej elastyczności i zdolności reagowania na zewnętrzne zakłócenia i przewlekły stres. Należy wspierać potencjał miast w zakresie przystosowywania się do zmieniających warunków ramowych poprzez wyciąganie wniosków z przeszłości oraz wymianę doświadczeń, elastyczne zarządzanie miastem dla wspólnego dobra oraz zrównoważone wdrażanie koncepcji sprawiedliwych, zielonych i produktywnych miast. Polityki, plany i projekty o charakterze predyktoryjnym i zapobiegawczym powinny obejmować zróżnicowane scenariusze uwzględniające wyzwania klimatyczne i środowiskowe, a także ryzyka gospodarcze oraz aspekty związane z transformacją społeczną i zdrowiem.

Źródło: Nowa Karta Lipska, s. 5.

W kontekście zarządzania Nowa Karta Lipska wskazuje **zasady niezbędne dla poradenia sobie z wyzwaniami stojącymi przed miastami**: zarządzanie wielopoziomowe, zintegrowane podejście, podejście lokalne, działanie na rzecz dobrobytu mieszkańców, partycypacja i współtworzenie.

- ▶ **Zarządzanie wielopoziomowe**, czyli wertykalna i horyzontalna wielopoziomowa i wielopodmiotowa współpraca, zarówno oddolna, jak i odgórna, traktowana jako kluczowy warunek dobrego zarządzania miastem.
- ▶ **Zintegrowane podejście** oparte na skoordynowaniu wszystkich obszarów polityki miejskiej pod względem przestrzennym, sektorowym i czasowym. Podejście zintegrowane polega na jednoczesnym i sprawiedliwym uwzględnianiu wszystkich aspektów i interesów związanych z rozwojem obszarów miejskich. Polityka miejska powinna zatem gromadzić i równoważyć różnorodne, częściowo sprzeczne, interesy, a także skutki interwencji dla wszystkich stron.
- ▶ **Podejście lokalne**, oznaczające, że odpowiednie strategie i instrumenty finansowania należy opierać na rzetelnej analizie określonej sytuacji lokalnej, w szczególności potencjalnych korzyści i ryzyk, podmiotów i ograniczeń w celu realizacji endogennej transformacji obszaru miejskiego i zmniejszenia lokalnych nierówności społeczno-ekonomicznych. Instrumenty zarządzania miastem powinny obejmować wszystkie poziomy przestrzenne, od dzielnic do władz lokalnych, a także szersze obszary funkcjonalne, w tym na poziomie metropolitalnym.
- ▶ **Działanie na rzecz dobrobytu mieszkańców** poprzez dostarczanie usług i infrastruktury na rzecz wspólnego dobra, przy wyważaniu interesów publicznych i prywatnych z mechanizmami rynkowymi.
- ▶ **Partycypacja i współtworzenie** poprzez zachęcanie do tworzenia nowych i usprawniania istniejących form udziału społeczeństwa, takich jak współtworzenie i współprojektowanie polityk oraz rozwiązań we współpracy z mieszkańcami, organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, organizacjami lokalnymi i prywatnymi przedsiębiorstwami.

Ze zrównoważonym zarządzaniem miastem wiążą się współczesne koncepcje i metody dotyczące rozwoju miast i zarządzania nimi, takie jak: smart city (inteligentne miasto) i miasto odporne (rezylienne) – objęte systemem norm międzynarodowych ISO, o czym w dalszej części rozdziału.



Dalsza lektura

Nowa Karta Lipska. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/nowa-karta-lipska-i-agenda-terytorialna-ue-2030-przyjete-przez-ministrow-krajow-wspolnoty-europejskiej> (17.04.2023).

Wdrażanie Nowej Karty Lipskiej. Pobrane z: <https://www.miasta.pl/aktualnosci/nowa-karta-lipska-odpowiedz-na-nowe-wyzwania-dla-miast> (17.04.2023).

<https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html> (17.04.2023).

KONCEPCJA SMART CITY



Podstawy teoretyczne

Smart city jako koncepcja i metoda zarządzania miastem w kierunku zrównoważonego rozwoju ma wiele definicji. To, co je łączy, to obraz miasta wdrażającego strategię rozwoju opartą na kreatywności, otwartości na innowacje i umiejętności szybkiego dostosowywania się do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. „Inteligentne miasta” opierają swoją strategię na zastosowaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) w obszarach takich jak: gospodarka, środowisko, mobilność i zarządzanie. Wszystko to z myślą o poprawie standardu życia mieszkańców i zwiększeniu ich udziału w podejmowaniu istotnych decyzji.

Smart city

Smart city to obszar (gmina, powiat, klaster, miasto, miasto-region) składający się z 4 głównych elementów:

- ▶ kreatywna populacja realizująca działania intensywnie wykorzystujące wiedzę lub klaster takich działań;
- ▶ efektywnie działające instytucje i procedury w zakresie tworzenia wiedzy, umożliwiające jej nabywanie, adaptację i rozwój;
- ▶ rozwinięta infrastruktura szerokopasmowa, cyfrowe przestrzenie, e-usługi oraz narzędzia on-line do zarządzania wiedzą oraz

- ▶ udokumentowana zdolność do innowacji, zarządzania i rozwiązywania problemów, które pojawiają się po raz pierwszy, ponieważ innowacyjność i zarządzanie w warunkach niepewności są kluczowe do oceny inteligencji (por. Komninos, 2007).

Definicja według normy ISO 37122

Smart city / inteligentne miasto – miasto, które zwiększa tempo osiągania wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego oraz odpowiada na wyzwania, takie jak: zmiany klimatyczne, szybki wzrost liczby ludności oraz niestabilność polityczna i gospodarcza; zasadniczo poprawia sposób angażowania społeczeństwa, stosuje metody przywództwa opartego na współpracy, działa w różnych dyscyplinach i systemach miejskich; wykorzystuje informacje i dane oraz nowoczesne technologie w celu zapewnienia lepszych usług i jakości życia mieszkańcom miasta (mieszkańcom, firmom, przyjeźdźnym), teraz i w dającej się przewidzieć przyszłości, bez niesprawiedliwego poszkodowania innych lub degradacji środowiska naturalnego. Inteligentne miasto stoi również przed wyzwaniem poszanowania planety i uwzględnienia ograniczeń, nakładających granice planety.

Źródło: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37122:ed-1:v1:en> (18.04.2023), tłumaczenie własne.

Kategorie definiujące inteligentne miasto:

- ▶ **inteligentne zarządzanie** (*smart governance*) – wielopoziomowy system zarządzania miastem, oparty na lokalnych strategiach rozwoju, polegający na procedurach partycypacji publicznej obywateli, np. przez wykorzystanie e-usług, uwzględnienie budżetu obywatelskiego czy sieci otwartych danych;
- ▶ **inteligentna gospodarka** (*smart economy*) – wykorzystywanie innowacyjnych i elastycznych rozwiązań do zwiększania efektywności i produktywności lokalnych gospodarek;
- ▶ **inteligentna mobilność** (*smart mobility*) – wykorzystanie kreatywności lub zaawansowanych technologii do zarządzania transportem i komunikacją (również cyfrową);
- ▶ **inteligentne środowisko** (*smart environment*) – odpowiedzialne i zrównoważone podejście do środowiska oraz wykorzystania zasobów energetycznych;

- ▶ **inteligentni ludzie/mieszkańcy** (*smart people*) – kluczowy czynnik kapitału ludzkiego, stawiający w centrum zainteresowania edukującego się człowieka, rozumiany również jako katalizator pozytywnych zmian;
- ▶ **inteligentne warunki życia** (*smart living*) – czynnik jakości życia w mieście, związanej z powszechną dostępnością usług publicznych, bezpieczeństwem, zdrowiem, atrakcyjnością miejsca oraz inwestycjami w polepszenie jakości życia mieszkańców (por. Ryba, 2017, s. 84).

Z punktu widzenia zarządzania miastem i organizacjami publicznymi szczególne znacznie ma kategoria inteligentnego zarządzania. Wdrożenie koncepcji smart city wymaga od władz miasta kompleksowego dostosowania się do tej idei i korzystania z jej wszystkich aspektów – musi zatem polegać na opracowaniu i wprowadzaniu wielowymiarowych strategii. **Dla procesu zarządzania miastem, realizującego zasady koncepcji przyjmuje się pojęcia *smart city governance* lub *smart city government*** (por. Bitkowska, Łabędzki, 2021).

Generacje smart city

Wyróżnia się **3 generacje smart city**:

- ▶ **inteligentne miasto 1.0** – podstawową rolę odgrywają zaawansowane technologie, rozwiązania nie są dopasowywane do charakterystyki miasta. Władze nie konsultują się z mieszkańcami, nie badają ich oczekiwań i potrzeb, polegają na dostawcach technologii;
- ▶ **inteligentne miasto 2.0** – władze miasta są aktywną stroną, poszukując rozwiązań, dopasowanych do danego miasta. Nowe technologie wspierają realizację zamierzeń i przyczyniają się do podniesienia jakości życia mieszkańców. Miasto staje się partnerem dla dostawców technologii;
- ▶ **inteligentne miasto 3.0** – propozycje rozwiązań, pomysły i inicjatywy rozwojowe przejmują mieszkańcy, nowe technologie mają wspierać projekty wynikające z propozycji społeczności, a władze odgrywają rolę koordynatora. Model wykorzystywania technologii wynika z woli mieszkańców.



Uwaga trenera

Badacze oraz praktycy wskazują, że miasta – szczególnie polskie – wciąż nie osiągnęły poziomu trzeciej generacji, a nawet, że zatrzymały się na pierwszym poziomie wdrażania. Oznacza to potrzebę skupienia się w procesie zarządzania miastem na budowie skutecznych form partycypacji publicznej i systemu wsparcia rozwoju kapitału społecznego i kapitału ludzkiego.

W literaturze podkreśla się również, że wdrażanie koncepcji jest możliwe przede wszystkim w miastach dużych i średnich.

Dla mieszkańców korzyści z inteligentnego zarządzania mogą być zauważalne już w miastach pierwszej generacji smart city poprzez uproszczenia w obsłudze spraw administracyjnych i świadczeniu usług publicznych (tzw. e-urząd, e-administracja). W konsekwencji wdrażania nowych technologii w zarządzaniu miastem i usługami publicznymi (szczególnie komunalnymi) osiąga się wymierne oszczędności (np. zużycia energii, usprawniony zostaje transport publiczny i szerzej – transport w mieście itp., itd.). Zagrożeniem dla braku ewolucji miasta inteligentnego w smart city 3.0 może stać się wykluczenie niektórych grup społecznych, procesy gentryfikacji czy też zbytne zogniskowanie rozwoju na kwestiach technologicznych.

Wsparciem dla miast jest możliwość certyfikacji i wdrażania norm, o których szerzej w dalszej części rozdziału.



Studium przypadku / przykład

Wiedeń – inteligentne miasto współpracy

Miasto położyło duży nacisk na współpracę, jako warunek stawiania się „mądrzejszym”. W 2014 roku stolica Austrii zdecydowała się przyjąć strategię stworzoną przy udziale przedsiębiorstw, instytucji badawczych, urzędników państwowych i prywatnych obywateli, aby określić kierunki rozwoju miasta.

Ochrona zasobów, innowacje produkcyjne i nowe technologie oraz poprawa jakości życia to 3 najważniejsze elementy, na których skupia się strategia, której cele mają pomóc miastu osiągnąć wzrost przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia zasobów do roku 2050.

Holistyczny charakter podejścia opartego na współpracy w Wiedniu jest wyraźnie widoczny w przyjętej strukturze strategii. Każdy z głównych tematów wymaga zmian we wszystkich aspektach życia w mieście, aby osiągnąć wyznaczone cele. Obszar „zasoby” to wezwanie do ochrony zasobów poprzez ograniczenie ich wykorzystania poprzez wydajniejsze praktyki, z planowaną redukcją emisji gazów cieplarnianych o 35% do 2030 roku i 80% do 2050 roku w porównaniu z poziomami z 1990 roku. Aby to osiągnąć, bardziej szczegółowe cele są podzielone na 4 powiązane kategorie:

1. Energia – zmniejszenie zużycia energii na mieszkańca i przejście na odnawialne źródła energii;
2. Mobilność – rosnące wsparcie dla transportu publicznego i nieemisyjnych środków transportu, takich jak jazda na rowerze lub pojazdy elektryczne, przy jednoczesnym zmniejszeniu ruchu pojazdów prywatnych;
3. Budynki – nowe standardy budynków o zerowym zużyciu energii i renowacja starszych konstrukcji w celu zmniejszenia zużycia energii z klimatyzacji i podgrzewania wody o 1% na mieszkańca rocznie;
4. Infrastruktura – otwarty rząd, Wi-Fi w całym mieście i rozwój nowych aplikacji.

Wiedeń chce zaangażowania swoich obywateli. Innowacyjność wymaga, aby miasto stało się znane na całym świecie ze swojej działalności edukacyjnej i badawczej, prowadzącej do silniejszej gospodarki. Dzieje się to w 3 aspektach:

1. Edukacja – wzmocnienie kompleksowych i zintegrowanych usług edukacyjnych oraz zachęcanie do korzystania z dobrowolnych opcji szkolnictwa wyższego;
2. Badania, technologia i innowacje – przyciąganie nowych jednostek badawczych i badaczy, aby stać się jednym z 5 najbardziej innowacyjnych miejsc w Europie;
3. Gospodarka – zwiększenie eksportu bogatego w technologię i bezpośrednich inwestycji do i z miasta, z dodatkowymi dziesięcioma tysiącami osób rocznie zakładających przedsiębiorstwa w mieście.

Wiedeń ma nadzieję, że do 2050 roku stanie się miastem o najwyższej jakości życia w Europie, zapewniając, że:

- ▶ Integracja społeczna – zasoby miasta, przystępne cenowo mieszkania i zaangażowanie w procesy decyzyjne będą w równym stopniu dostępne dla pełnego, zróżnicowanego grona mieszkańców miasta;
- ▶ Opieka zdrowotna – wysoki poziom wydajniejszej opieki zdrowotnej zostanie zapewniony dla wszystkich i będzie promowana szersza wiedza na temat zdrowia;
- ▶ Środowisko – tereny zielone będą chronione pomimo wzrostu populacji.

Przykłady podjętych działań:

„Optihubs” ma na celu optymalizację procedur administracyjnych i operacyjnych, a także analizę rynku w celu identyfikacji nowych produktów, które mogłyby być

ukierunkowane na transport po miejskich drogach wodnych. Odnosząc się do wpływu transportu towarowego, projekt IMPALA bada infrastrukturę centralnych miejskich stacji kolejowych i portów wewnętrznych, aby ocenić możliwości zwiększenia wydajności i zmniejszenia śladu węglowego transportowanych towarów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.beesmart.city/city-portraits/> (08.03.2023).



Dalsza lektura

Ważne źródła literaturowe i inne

Report ONZ, Global Smart Cities 2022 – Digital Rights & Inclusion. Pobrane z: <https://unpan.un.org/node/1792> (18.04.2023).

Więcej o podejmowanych przez miasta działaniach możesz dowiedzieć się na stronach:

<https://www.smartcitiesworld.net/> (18.04.2023).

<https://smartcitiesindex.org/smartcitiesindexreport2022> (18.04.2023).

<https://www.smart-cities.eu/why-smart-cities.html> (18.04.2023).

<https://international.kk.dk/about-copenhagen/ambitious-growth-policies> (18.04.2023).

<https://smartcity.wien.gv.at/en/home/> (18.04.2023).

<https://www.barcelona.cat/infobarcelona/en/tema/smart-city> (18.04.2023).

https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en (18.04.2023).

W Polsce do najbardziej zaawansowanych miast pod kątem wdrażania koncepcji należą Warszawa i Wrocław:

<https://www.wroclaw.pl/smartcity/> (18.04.2023).

<https://um.warszawa.pl/waw/strategia> (18.04.2023).

<https://um.warszawa.pl/waw/strategia/-/7-krotkich-opowiesci-o-warszawie-smart-city> (18.04.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Przeanalizuj stronę internetową lub media społecznościowe Twojego miasta pod kątem danych i informacji dla mieszkańców o tym, jak mogą

wspierać budowę inteligentnego miasta. Czy służą one budowie inteligentnej społeczności?

Zadanie 2

Wyszukaj w Internecie rankingi inteligentnych miast, wskaż kryteria, według których są opracowywane. Jak w rankingach wypadają polskie miasta?

KONCEPCJA SMART VILLAGE



Podstawy teoretyczne

Geneza koncepcji

Smart village to stosunkowo nowa idea, której celem jest rozwój obszarów wiejskich, wykorzystujący endogeniczny potencjał. Na obszarze Europy jej rozwój i włączenie do polityki UE wynika z wielu wyzwań, przed którymi stoją obszary wiejskie. Należą do nich wyludnianie oraz niskiej jakości usługi publiczne. Jednocześnie pojawiają się nowe możliwości rozwoju, na co wpływ mają nowe technologie cyfrowe, gospodarka niskoemisyjna i o zamkniętym obiegu, biogospodarka czy nowe wzorce mobilności.

Próby definiowania smart village odwołują się do koncepcji smart city. Początki kształtowania się „inteligentnych wiosek” to w Europie przedstawienie **deklaracji Cork 2.0** „Lepsze życie na obszarach wiejskich” w trakcie europejskiej konferencji w sprawie Rozwoju Obszarów Wiejskich, która miała miejsce w 2016 roku w Irlandii (Deklaracja Cork 2.0).

Opracowany w wyniku konferencji dokument zawierał dziesięciopunktową listę kierunków polityki rozwoju obszarów wiejskich:

- ▶ promowanie dobrobytu na obszarach wiejskich,
- ▶ wzmacnianie łańcuchów wartości,

- ▶ inwestowanie w rentowność i żywotność,
- ▶ ochrona środowiska,
- ▶ zarządzanie zasobami naturalnymi,
- ▶ wspieranie działań w dziedzinie klimatu,
- ▶ zwiększanie wiedzy i innowacji,
- ▶ ulepszanie zarządzania na obszarach wiejskich,
- ▶ zwiększanie skuteczności realizacji polityki i jej uproszczenie,
- ▶ poprawa skuteczności i rozliczalności.

Europejska Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich

Kolejną ważną inicjatywą Unii Europejskiej była propozycja działań na rzecz inteligentnych wiosek w roku 2017 zaproponowana przez Europejską Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD). Prace grupy tematycznej trwały do połowy 2020 roku.

Inteligentne wioski wchodzą w skład większego projektu ENRD, tj. „Inteligentnych i konkurencyjnych obszarów wiejskich”. Polityka rozwoju obszarów wiejskich UE skupia się na 3 priorytetach:

- ▶ ułatwieniu transferu wiedzy i innowacji w rolnictwie i leśnictwie oraz na obszarach wiejskich,
- ▶ zwiększaniu konkurencyjności wszystkich rodzajów rolnictwa i zwiększanie rentowności gospodarstw we wszystkich regionach oraz promowanie innowacyjnych technologii w gospodarstwach i zrównoważonego gospodarowania lasami,
- ▶ poprawie organizacji łańcucha żywności, w tym przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych, dobrostanu zwierząt oraz zarządzania ryzykiem w rolnictwie.

Inicjatywa smart village ogniskuje się wokół cyfrowych i społecznych innowacji, które mają za zadanie wspierać modernizację wiejskiego sektora usług.

Inteligentna wioska jako społeczność

Według ENRD smart village to wieś – lokalna społeczność – która za pomocą technologii cyfrowych i innowacji wpływa na poprawę jakości swojego życia, wykorzystuje endogeniczne zasoby, a także poprawia jakość usług publicznych. Lokalne społeczności składają się z mieszkańców wsi, którzy podejmują inicjatywę na rzecz mobilizowania się i badają praktyczne rozwiązania stojących przed nimi codziennych problemów, a także wykorzystują nowe możliwości poprawy jakości i standardu życia.

Wdrażanie koncepcji ma na celu poprawę jakości życia mieszkańców wsi oraz rozwiązywanie problemów wiejskich społeczności, takich jak starzenie się społeczeństwa lub jakość i dostępność usług. Wdrażanie koncepcji opiera się na koncentracji na lokalnych potrzebach konkretnych społeczności zamieszkujących wyznaczony obszar i realizacji zindywidualizowanego podejścia i metod działania.

Podobnie jak w koncepcji smart city, wyróżnia się różne komponenty inteligentnej wioski: smart społeczność, smart inicjatywy, smart infrastruktura, smart instytucje, smart usługi. Smart społeczność to określenie opisujące mieszkańców danego obszaru, którzy są zaangażowani w lokalne działania i mogą jasno przedstawić swoje potrzeby, i razem stworzyć rozwiązanie dotyczących ich problemów. Jednak na gruncie UE inteligentne wioski są traktowane raczej jak innowacja, *dobry pomysł, który działa w różnych kontekstach* (https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/enrd_publications/smart-villages_orientations_sv-strategies_pl.pdf), i nie powinny być sztywno zdefiniowane. Koncepcja i sama definicja powinny być otwarte, włączające i elastyczne.

Najpełniej koncepcję wyraża definicja przyjęta na potrzeby projektu pilotażowego w zakresie inteligentnych eko-społecznych wiosek:



Inteligentne wioski to społeczności na obszarach wiejskich, które stosują innowacyjne rozwiązania, aby poprawić swoją odporność, wykorzystując lokalne mocne strony i szanse. Opierają

się na podejściu partycypacyjnym w celu opracowania i wdrażania swojej strategii na rzecz poprawy swoich warunków ekonomicznych, społecznych i/lub środowiskowych, w szczególności mobilizując rozwiązania oferowane przez technologie cyfrowe. Inteligentne wioski korzystają ze współpracy i sojuszy z innymi społecznościami i podmiotami na obszarach wiejskich i miejskich. Inicjowanie i wdrażanie strategii inteligentnych wiosek może się odbywać w oparciu o istniejące inicjatywy i może być finansowane z różnych źródeł publicznych i prywatnych (https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/enrd_publications/smart-villages_orientations_sv-strategies_pl.pdf).



Uwaga trenera

Inicjatywa smart village na obszarze Unii Europejskiej jest szczególnie bliska rozwijanej od lat idei Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność, będącej wynikiem ewolucji programów Leader i Lider+. Szczególna rola we wdrażaniu koncepcji może przypaść zatem nie administracji gminnej, lecz opartym na partnerstwie wielosektorowym Lokalnym Grupom Działania⁶.

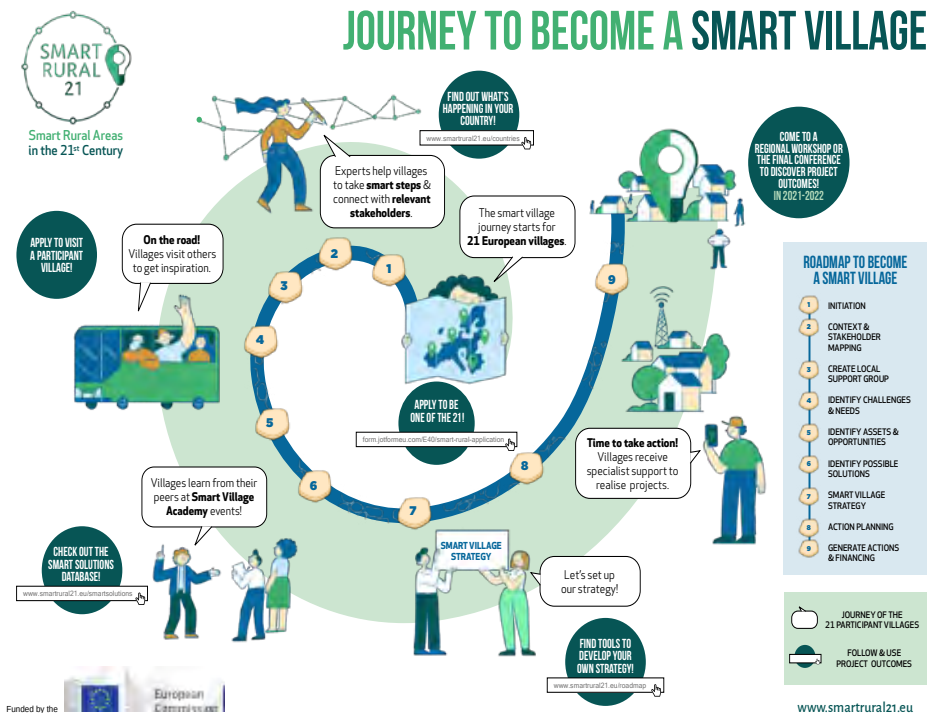


Studium przypadku / przykład

Smart Rural 21 – „Działanie przygotowawcze dotyczące inteligentnych obszarów wiejskich w XXI wieku” – to projekt, który był realizowany w latach 2019-2021 przy wsparciu Komisji Europejskiej (DG AGRI), którego ogólnym celem było promowanie i inspirowanie wiosek do opracowania i wdrożenia podejścia i strategii inteligentnych wiosek w całej Europie oraz wyciąganie wniosków i wspieranie przyszłych interwencji politycznych w sprawie inteligentnych wiosek. W projekcie uczestniczyło 16 wsi, w tym polski Tomaszyn (więcej o projekcie i jego efektach w Polsce: <https://www.smartrural21.eu/countries/poland> (06.03.2023)).

6 Więcej na stronie: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolecnosc-rlks> (06.03.2023).

II. 7. Infografika Smart Rural



Źródło: <https://www.smartrural21.eu> (07.03.2023).

Dalsza lektura

Edina Ocsko (E40 Group), *Poradnik, jak stworzyć Inteligentną wioskę*, Smart Rural 21 (Pierwsze działanie przygotowawcze dot. Inteligentnych Obszarów Wiejskich w XXI wieku). Pobrane z: <https://www.smartrural21.eu/guidebook/> (20.04.2023).

https://ec.europa.eu/enrd/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_en.html (20.04.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Wyszukaj w Internecie informacje o wsi Tomaszyn i jej sposobach na wdrażanie koncepcji smart village (https://www.smartrural21.eu/villages/tomaszyn_pl/). Czy któreś z tych działań można uznać za uniwersalne dobre praktyki dla zarządzania rozwojem zrównoważonym obszarów wiejskich? Dlaczego? Czy znasz przykład innych polskich wsi, które skutecznie wdrażają ideę inteligentnych wiosek?

MIASTO ODPORNE



Podstawy teoretyczne

Rezyliencja miejska

Rezyliencja miejska (*urban resilience*, miasto odporne) – pojęcie, które pojawiło się w 1973 roku w artykule C.S. Hollinga *Odporność i stabilność systemów ekologicznych*. Holling definiował odporność jako zdolność ekosystemu do zachowania jego podstawowych charakterystyk funkcjonalnych w związku z pojawieniem się określonych zakłóceń.

Sieć Odpornych Miast (Resilient Cities Network⁷) definiuje rezyliencję miejską jako zdolność jednostek, społeczności, instytucji, firm i systemów w mieście do przetrwania, przystosowania się i rozwoju bez względu na rodzaje chronicznych stresów i ostrych wstrząsów, których doświadczają. Odporność miast wymaga, aby miasta patrzyły całościowo na swoje

7 Do chwili powstania podręcznika (kwiecień 2023 r.) do sieci nie należało jeszcze żadne polskie miasto. Lista miast członkowskich: <https://resilientcitiesnetwork.org/member-cities/> (20.04.2023).

możliwości i zagrożenia, w tym poprzez znaczące zaangażowanie także najbardziej narażonych członków społeczności (por. <https://resilientcities-network.org/what-is-urban-resilience/>).



Uwaga trenera

Norma ISO 37123 definiuje odporność (*resilience*) jako zdolność adaptacyjną organizacji w złożonym i zmieniającym się otoczeniu. Wskazuje, że Międzyrządowym Zespołem ds. Zmian Klimatu (IPCC), że jest to *zdolność systemu i jego części składowych do przewidywania, wchłaniania, przystosowania się lub usuwania skutków niebezpiecznego zdarzenia w odpowiednim czasie i w skuteczny sposób, w tym poprzez zapewnienie zachowania, przywrócenia lub ulepszenia jego podstawowych struktur i funkcji*, a także, że odporność to zdolność organizacji do przeciwstawienia się wpływowi zdarzenia lub zdolność do powrotu do akceptowalnego poziomu wydajności w akceptowalnym czasie po wpływie zdarzenia czy też: zdolność systemu do utrzymania swoich funkcji i struktury w obliczu zmian wewnętrznych i zewnętrznych oraz do płynnej degradacji, gdy jest to konieczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37123:ed-1:v1:en> (04.03.2023).

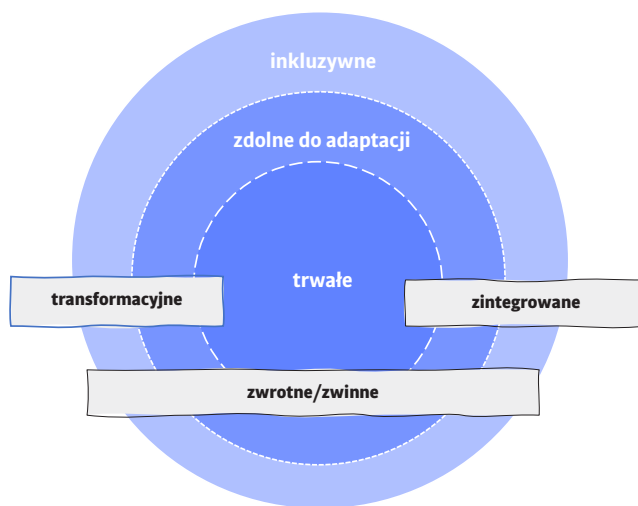
Natomiast agenda UN-Habitat przedstawia **odporne miasto** jako takie, które jest w stanie absorbować, przystosowywać się i odzyskiwać siły po wstrząsach i napięciach. Miasta odporne przekształcają się w pozytywny sposób w kierunku zrównoważonego rozwoju. Na odporność miasta składa się:

- ▶ odporność gospodarcza uzyskiwana dzięki nowym ramom stabilności budżetowej,
- ▶ odporność społeczna wynikająca z powszechnych systemów ochrony socjalnej,
- ▶ odporność na zmianę klimatu w wyniku bardziej ekologicznych i silniejszych inwestycji opartych o wielopoziomową współpracę.

Cechy odpornego miasta

Według World Cities Report 2022 budowa gospodarczej, społecznej i środowiskowej odporności, w tym odpowiedniego zarządzania i instytucji muszą leżeć u podstaw przyszłości miast.

II. 8. Cechy charakterystyczne miasta odpornego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Guide to the City Resilience Profiling Tool UN-Habitat*.

Na konferencji Narodów Zjednoczonych UN-Habitat w 2012 roku zaproponowano narzędzie do wdrażania działań z zakresu odporności miejskiej (**City Resilience Profiling Tool**). Zostało ono wdrożone m.in. w Barcelonie. Rezultaty i dobre praktyki są publikowane w *Trends in Urban Resilience*⁸.

8 Więcej o narzędziu na stronie: <https://unhabitat.org/guide-to-the-city-resilience-profiling-tool> (03.03.2023).



Studium przypadku / przykład

Barcelona, a European Resilience Hub

Przykładem miasta wdrażającego politykę rezyliencji miejskiej jest Barcelona.

W ramach kampanii **Making Cities Resilient 2030 (MCR2030)** UNDRR, Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Redukcji Ryzyka Katastrof uznało Barcelonę za Europejskie Centrum Odporności ze względu na jej politykę podejmowania ryzyka związanego z klęskami żywiołowymi i klimatem.

W ramach projektu Barcelona działa jako Resilience Hub przez 3 lata, podczas których będzie zobowiązana do dzielenia się swoim doświadczeniem i wiedzą z innymi miastami w celu poprawy odporności na klęski żywiołowe.

Barcelona jest uznawana za międzynarodowego lidera w promowaniu odporności i jako centrum globalnej współpracy. Oferuje pomoc innym miastom w ramach programu współpracy city-to-city oraz porozumienia o współpracy z programem ONZ-Habitat.

Dla praktyki zarządzania szczególnie ciekawy przykład dobrej praktyki stanowi tworzenie przez Barcelonę narzędzi i struktur organizacyjnych potrzebnych do zarządzania miastem w sposób przekrojowy i międzysektorowy, który ma odpowiadać coraz bardziej złożonej rzeczywistości miejskiej. W strukturze organizacyjnej miasta utworzono Wydział Odporności Miasta, a w 2021 roku powstał Miejski Komitet Odporności, narzędzie mające na celu promowanie inicjatyw na rzecz proaktywnego ograniczania zagrożeń i skupiania się na profilaktyce w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na przeciwdziałanie skutkom i napięciom, które stały się krytyczne w ciągu ostatnich kilku lat; sytuację pogorszyła też pandemia COVID-19. Celem działania Komitetu jest identyfikacja i ustalanie priorytetów dla projektów i inicjatyw na rzecz budowania odporności⁹.

Źródło: <https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/en/what-we-do-and-why/energy-and-climate-change/urban-resilience> (21.04.2023).



Dalsza lektura

O miastach odpornych i podejmowanych przez nie działaniach na stronie:

<https://resilientcitiesnetwork.org/resources/>.

-
- 9 O inicjatywie *Making Cities Resilient 2030 (MCR2030)* więcej na stronie: <https://mcr2030.undrr.org/> (05.03.2023); o Barcelonie i innych odpornych miastach czytaj też na: <https://resilientcitiesnetwork.org/barcelona/> (05.03.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Na podstawie przewodnika *Guide to the City Resilience Profiling Tool UN-Habitat* oraz dostępnych danych i informacji publicznych opracuj w grupach zarys City ID dla wybranego polskiego miasta (<https://unhabitat.org/guide-to-the-city-resilience-profiling-tool>, s. 16). Wykorzystaj wskaźniki opisane w normie ISO 37123.

3.E. Normalizacja międzynarodowa we wdrażaniu koncepcji miasta zrównoważonego, inteligentnego i odpornego



Podstawy teoretyczne

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna opracowała szereg norm, które są doskonałym narzędziem dla menedżerów organizacji publicznych oraz innych organizacji wyznaczonych przez lokalne społeczności do wdrażania celów zrównoważonego rozwoju, koncepcji miasta inteligentnego oraz miasta odpornego. Zrównoważony rozwój jest procesem nadrzędnym, natomiast odporność i inteligentny rozwój są częściami tego procesu.

Do najważniejszych norm można zaliczyć:

- ▶ Zrównoważony rozwój społeczny – System zarządzania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Norma ISO 37101;
- ▶ Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia – Norma ISO 37120;
- ▶ Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla smart city – Norma ISO 37122;

- ▶ Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla odpornych miast – Norma ISO 37123;
- ▶ Zrównoważone zarządzanie eventami – Norma ISO 2012110 (Społeczna odpowiedzialność biznesu – Norma ISO 26000).

Poniżej wymienione normy zostaną szczegółowo omówione.

3.F. Zrównoważony rozwój społeczny – System zarządzania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Norma ISO 37101



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

W 2016 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna opublikowała normę ISO 37101 Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – requirements with guidance to use. Została ona wprowadzona do zbioru polskich norm jako PN-EN ISO 37101:2023-05 pod nazwą Zrównoważony rozwój społeczny – System zarządzania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Wymagania i wytyczne stosowania (dostępna jest tylko wersja angielska¹⁰). W 2022 roku standard został poddany przeglądowi i potwierdzony.

Celem normy jest określenie wymagań dla systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w jednostkach zarządzających lokalnymi społecznościami, w tym w miastach. Norma stosuje podejście holistyczne mające na celu zapewnienie spójności działań podejmowanych w gminach i miastach z celami zrównoważonego rozwoju. Norma może być wdrożona przez każdą organizację, która została wyznaczona przez lokalną

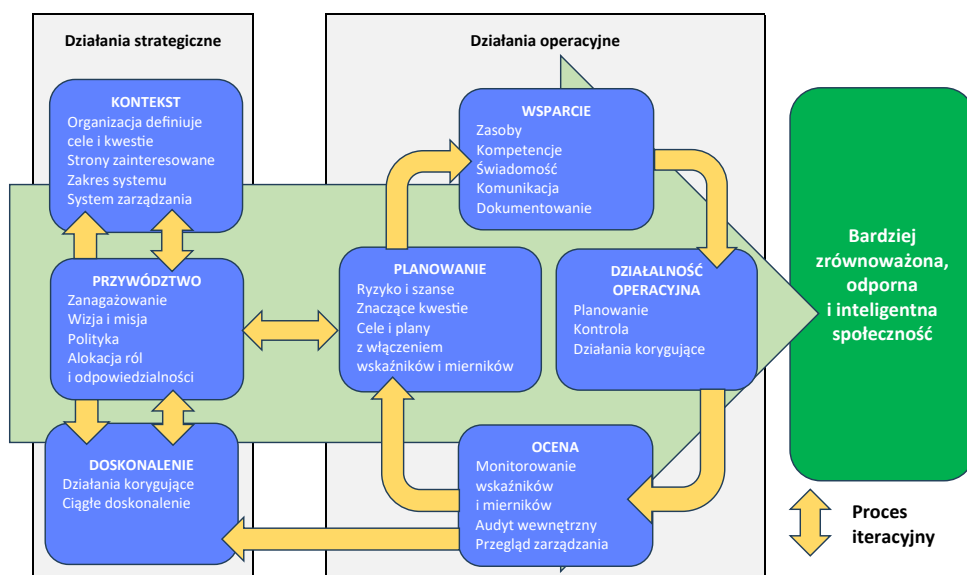
¹⁰ Norma ta szczegółowo została omówiona w pozycji Maciąg i in. (2018).

¹¹ Stan na 2023 rok.

społeczność do stworzenia ramy organizacyjnej oraz do zapewnienia zasobów dla zarządzania wynikami środowiskowymi, ekonomicznymi i społecznymi. **Organizacją** tą może być zatem urząd miasta/gminy lub organizacja społeczna, która została wyznaczona przez lokalną społeczność do realizacji celów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Norma może być wykorzystywana w całości lub w jej częściach. Jednak **ocena zgodności** z wymaganiami normy może mieć miejsce tylko wtedy, kiedy wszystkie jej wymagania zostaną włączone do systemu zarządzania organizacją, bez żadnych wyłączeń.

Struktura normy jest oparta na cyklu PDCA.

II. 9. Struktura normy PN-ISO 37101:2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-ISO 37101:2017.

Norma nie narzuca sposobu realizacji celów ZR. Podkreśla się jednak, że w ramach lokalnej społeczności powinien być wypracowany wspólnie z interesariuszami konsensus, z uwzględnieniem następujących kwestii:

- ▶ **atrakcyjności** – działania zmierzające do realizacji celu powinny być atrakcyjne dla mieszkańców i innych interesariuszy np. inwestorów, można tutaj zaliczyć przynależność, tożsamość, kulturę, miejsce;
- ▶ **ochrony i poprawy środowiska** – realizacja celu powinna służyć poprawie działań w zakresie środowiska, w tym: redukcji emisji gazów cieplarnianych, ochronie, odbudowie i rozwojowi różnorodności biologicznej i usług ekosystemów, ochronie ekosystemów, roślin oraz zróżnicowania i migracji zwierząt, zachowaniu różnorodności genetycznej, redukcji czynników ryzyka dla zdrowia;
- ▶ **odporności** (prężności, systemowej odporności, zdolności do przetrwania) – działania podejmowane w ramach realizacji celu powinny prowadzić do antycypacji, łagodzenia zmian klimatycznych i/lub adaptacji; przygotować społeczność na kryzysy gospodarcze oraz intensyfikować rozwój społeczny;
- ▶ **odpowiedzialnego wykorzystania zasobów** – realizacja celu powinna wpływać na takie aspekty jak: konsumpcja, dystrybucja, poprawa zarządzania przestrzennego, redukcja, ponowne użycie, i recykling materiałów, poszanowanie wszystkich typów zasobów nieodnawialnych (naturalnych, ludzkich, finansowych); zrównoważona produkcja, magazynowanie i transport;
- ▶ **spójności społecznej** – działania w ramach celu powinny zapewniać spójność społeczną rozumianą jako: dostępność, kultura, nieograniczony granicami dialog z zewnętrznymi interesariuszami, różnorodność, sprawiedliwość, dziedzictwo, inkluzyjność, redukcja nierówności, zakorzenienie, poczucie przynależności, mobilność społeczną;
- ▶ **well-being** (dobrobyt mieszkańców) – realizacja celu powinna uwzględniać takie elementy *well-being* jak: dostęp do możliwości rozwoju, kreatywność, edukację, szczęście, zdrowe środowisko, poprawę kapitału społecznego, miasto do życia, dobrobyt, jakość życia, bezpieczeństwo, poczucie pewności, dobrostan, pomoc społeczną.

W celu przeprowadzenia pogłębionej analizy celów SDG oraz wymienionych powyżej kwestii twórcy normy zalecają przeprowadzenie analizy krzyżowej (ISO 37101:2016, tabela 2).

Struktura normy

Norma składa się z 10 rozdziałów oraz 2 załączników. Struktura normy jest oparta na zasadzie HLS, co pozwala na jej integrację z wymaganiami normy ISO 9001 oraz innymi normami, tj. ISO 14001, ISO 45001 itp. Tabela 1 w normie zawiera opis wymagań normy. Dodatkowo w normie znajdują się załączniki: „Tabela 2. Analiza krzyżowa celów i problemów zrównoważonego rozwoju” oraz „Macierz dojrzałości Systemu Zarządzania do realizacji celów SDG”.

Tabela 8. Charakterystyka zawartości normy ISO 37101:2016

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
1	Zakres normy	Norma definiuje i ustanawia kontekst organizacji, przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocenę efektów działalności i doskonalenie
2	Powołania normatywne	Brak
3	Terminy i definicje	Definiowane są najważniejsze pojęcia stosowane w normie
4	Kontekst organizacji	
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	Organizacja powinna określić wewnętrzne i zewnętrzne czynniki zrównoważonego rozwoju istotne dla celu i strategicznego kierunku jej działania oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego(-ych) wyniku(-ów) systemu zarządzania dla zrównoważonego rozwoju społecznego. Organizacja powinna angażować strony zainteresowane / interesariuszy od najwcześniejszych faz działania. Organizacja powinna zapewnić, że system zarządzania zrównoważonym rozwojem w społecznościach: ▶ jest zaprojektowany tak, aby upełnomocnić społeczności oraz budować lokalne inicjatywy; ▶ jest ukierunkowany na kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne; ▶ poprawia usługi społeczne oraz zwiększa korzyści społeczno-ekonomiczne; ▶ jasno wspiera cele zrównoważonego rozwoju oraz promuje rozsądne planowanie w celu ich osiągnięcia

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Organizacja powinna określić strony zainteresowane i ich wymagania istotne dla systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz które z potrzeb i oczekiwań wynikają z potrzeby zachowania zgodności (z przepisami prawnymi i innymi). Odpowiednie zaangażowanie stron zainteresowanych jest kluczową zasadą zrównoważonego rozwoju. Nie ma możliwości efektywnego zarządzania bez akceptacji, zrozumienia, woli, zainteresowania, świadomości i uznania korzyści oraz odpowiedzialności. Ograniczony zakres działania i odpowiedzialności organizacji oraz ograniczenia zasobów finansowych kreują potrzebę odpowiedniej współpracy i partnerstwa
4.3	Określenie zakresu systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w gminach/miastach	Organizacja powinna określić granice oraz możliwości zastosowania systemu zrównoważonego rozwoju w celu ustalenia jego zakresu, mając na uwadze: kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych. Zakres systemu powinien być udokumentowany
4.4	System zarządzania dla zrównoważonego rozwoju (SZdZR) w gminach/miastach	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i ciągle doskonalić system zarządzania dla zrównoważonego rozwoju, łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem, zgodnie z wymaganiami normy. Organizacja powinna zabezpieczyć odpowiednie zasoby, aby wdrożyć system zarządzania na odpowiednim poziomie zarządzania/władzy. Wymagania normy są prezentowane w formie sekwencyjnej. Jednakże organizacja może je wdrażać jednocześnie lub kolejno, w zależności od jej potrzeb. Wdrożenie systemu zarządzania powinno pozwolić na implementację zharmonizowanego, holistycznego i zintegrowanego podejścia do zrównoważonego rozwoju
4.5	Cele zrównoważonego rozwoju	Organizacja powinna zidentyfikować, przejrzeć i udokumentować wszystkie cele i kwestie, które przyczynią się do wdrożenia normy. Organizacja powinna przeanalizować cele zrównoważonego rozwoju ZR, mając na uwadze kwestie zawarte w pkt 4.6
4.6	Kwestie/problemy zrównoważonego rozwoju	
4.6.1	Założenia ogólne	W trakcie przeglądu strategii, programów, projektów, planów oraz usług lokalnej społeczności w celu ich włączenia do strategicznego planu działania organizacji, powinien być dokonany przegląd ich wkładu w osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju oraz w jakim zakresie adresują one wymienione w pkt. 4.6.2-4.6.13 kwestie zrównoważonego rozwoju. Należy dokonać analizy krzyżowej celów i kwestii (przykład w tabeli 2 normy). Należy również wziąć pod uwagę SDGs ustalone przez ONZ, a w szczególności cel 11. W trakcie analizy powinny być udzielone odpowiedzi na następujące pytania:

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
4.6.1	Założenia ogólne c.d.	► Czy kwestia jest ważna dla stron zainteresowanych? ► Czy kwestia ma duży, prawdopodobny wpływ na zrównoważony rozwój gminy/miasta? ► Czy dana kwestia leży w zasięgu kompetencji władz lub wpływu lokalnej społeczności? ► Czy społeczność ma możliwości, aby podjąć działania w danej kwestii, np. poprzez strategie, programy, projekty, plany czy usługi? ► Czy podjęcie kwestii jest technicznie możliwe? ► Czy podjęcie kwestii jest wykonalne z punktu widzenia środowiskowego, społecznego i finansowego? ► Czy jest dostępny kapitał/nakłady ludzkie, finansowe i naturalne, aby rozwiązać kwestię? ► Czy rozwiązanie kwestii jest mierzalne?
5	Przywództwo	
5.1	Przywództwo i zaangażowanie	Naczelne kierownictwo powinno demonstrować przywództwo oraz zaangażowanie w system zarządzania dla zrównoważonego rozwoju w gminie/mieście poprzez zapewnienie, że polityka i cele zrównoważonego rozwoju w samorządzie: są kompatybilne ze strategicznymi kierunkami dla organizacji; są zintegrowane z jej procesami biznesowymi, dostępne są niezbędne zasoby naturalne, ludzkie oraz finansowe, komunikowanie ważności zachowania zgodności w wymaganiach dla systemu zrównoważonego rozwoju, zapewnienie, że system osiąga założone rezultaty, prowadzenie i wspieranie osób zaangażowanych w rozwój systemu, promowanie nieustannego doskonalenia, wpieranie innych menedżerów w zakresach ich odpowiedzialności, zapewnienie, że zainteresowane strony są odpowiednio zaangażowane, zapewnienie niezbędnej współpracy z innymi gminami, publikowanie raportów o postępach w zakresie zrównoważonego rozwoju, wzmacnianie wymiany informacji, wiedzy, doświadczenia i narzędzi z innymi gminami, ułatwianie angażowania się w zrównoważony rozwój nowych władzom (wybranych w drodze nominacji lub wyboru)
5.2	Polityka	Naczelne kierownictwo powinno ustanowić politykę dla zrównoważonego rozwoju, która będzie: odpowiednia z punktu widzenia celów organizacji, lokalizacji oraz ekonomicznego, środowiskowego i społecznego kontekstu działania organizacji, biorąc pod uwagę materialne, ekonomiczne, środowiskowe oraz społeczne rezultaty realizacji strategii, programów, projektów, planów oraz usług w gminie/mieście, dostarczała ramy dla ustalenia celów zrównoważonego rozwoju, zawierała zobowiązanie do spełnienia aplikowanych wymagań, nieustannego doskonalenia, udostępnienia niezbędnych dla realizacji strategii zasobów naturalnych, ludzkich i finansowych, orędowną za wartościowymi, zrównoważonym stylem życia oraz zakupami, ustanawiała adekwatne zachęty do działań zrównoważonych, ustanawiała innowacyjne procedury administracyjne, aby zapewniać, że potrzeby w zakresie zrównoważonego rozwoju są włączone w codzienne działania, ustanawiała platformę dla włączenia zainteresowanych stron w pomoc w procesie podejmowania

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
5.2	Polityka c.d.	decyzji, działania oraz nieustannego doskonalenia. Polityka w zakresie zrównoważonego rozwoju powinna być udokumentowana jako udokumentowana informacja, zakomunikowana wewnątrz organizacji, oraz w razie potrzeby udostępniona i zakomunikowana stronom zainteresowanym
5.3	Rola, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji	Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących funkcje zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji. Szczególnie dotyczy to: zgodności systemu dla zrównoważonego zarządzania z wymaganiami normy oraz sprawozdawczości. Role, odpowiedzialność i schemat organizacyjny powinny być jasno zdefiniowane, udokumentowane oraz zakomunikowane
5.4	Odpowiedzialność za identyfikację kwestii/ problemów zrównoważonego rozwoju	Naczelne kierownictwo powinno zapewnić, że kwestie zrównoważonego rozwoju są identyfikowane i adresowane poprzez transparentny proces angażowania zainteresowanych stron, zgodnie z pkt 4.6 normy. Kierownictwo powinno przypisać odpowiedzialność, tak aby zapewnić wpływ realizowanych strategii, programów, projektów, planów oraz usług. Proces jest oceniany i dokumentowany
6	Planowanie	
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Planując SZdZR, organizacja powinna wziąć pod uwagę kontekst organizacji (4.1), wymagania stron zainteresowanych (4.2), cele zrównoważonego rozwoju (4.5) oraz określić szanse i ryzyka w celu zapewnienia skuteczności SZdZR. Organizacja powinna przygotować plan, który obejmie działania ukierunkowane na zidentyfikowane ryzyka i szanse, wraz z oceną ich efektywności (6.1.1). Organizacja powinna przeprowadzić przegląd bazowy obejmujący zakres systemu zarządzania, zgodność z wymaganiami normy, aktualność istniejącej polityki i celów oraz instrumentów ich realizacji, tj. programy, polityki, plany i projekty. Wynikiem przeglądu powinny być rekomendacje w zakresie długo-, średnio- i krótkoterminowych priorytetów gminy w odniesieniu do celów zrównoważonego rozwoju (6.1.2). Organizacja powinna określić i mieć dostęp do wymagań w zakresie zgodności w realizacji do kwestii ZR (6.1.3). W celu określenia ważności i znaczenia kwestii w zakresie ZR oraz wyboru odpowiednich celów ZR organizacja powinna dokonać przeglądu strategii, programów, projektów, planów i usług, przyjmując określony w normie zestaw kryteriów, m.in. zakres wpływu, czas, rodzaj wpływu – negatywny, pozytywny, pośredni, bezpośredni, efekt synergii, prawdopodobieństwo, częstotliwość (6.1.4). Krytyczne znaczenia ma zaangażowanie stron zainteresowanych na każdym etapie działania. Organizacja powinna je zidentyfikować oraz podjąć odpowiednie działania w celu ich zaangażowania (6.1.5)
6.2	Cele ZR i planowanie ich osiągnięcia	Organizacja powinna ustanowić zgodnie z zasadą SMART cele w zakresie ZR. Organizacja powinna określić sposób realizacji tych celów jakościowych (działania, zasoby, odpowiedzialność, termin, sposób oceny wyników) (6.2.1). Mając na uwadze wyniki przeglądu bazowego (6.1.2), kwestie ZR (4.6), przegląd zgodności (6.1.3) oraz znaczące polityki i cele, organizacja powinna opracować strategię dla zrównoważonego rozwoju (6.2.2)

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
7	Wsparcie	
7.1	Zasoby	Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia SZdZR, a w szczególności zasoby naturalne, finansowe, ludzkie, technologiczne i operacyjne
7.2	Kompetencje	Organizacja powinna określić niezbędne kompetencje osób wykonujących pod jej nadzorem pracę, zapewnić, aby te osoby miały odpowiednie wykształcenie, szkolenie lub doświadczenie, oceniać skuteczność działań podejmowanych w celu uzyskania kompetencji oraz przechowywać udokumentowane informacje jako dowód kompetencji
7.3	Świadomość	Organizacja powinna zapewnić, że osoby pracujące pod jej nadzorem oraz wszystkich stron zainteresowanych są świadome: polityk dla ZR, swojego wkładu w skuteczność SZdZR, konsekwencji niezgodności z wymaganiami w zakresie zrównoważonego rozwoju
7.4	Komunikacja	Organizacja powinna określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną odpowiednią dla SZdZR. Określone powinno zostać to, co, kiedy i z kim będzie to komunikowane oraz w jaki sposób zostanie przekazany komunikat
7.5	Udokumentowane informacje	Organizacja powinna dokumentować SZdZR w zakresie wymagany przez normę oraz niezbędnym dla oceny jego skuteczności (7.5.1). W opracowaniu i aktualizacji dokumentacji organizacja powinna zapewnić odpowiednią identyfikację, właściwy format oraz przegląd i zatwierdzanie pod kątem przydatności i adekwatności (7.5.2). Organizacja powinna zapewnić nadzór nad udokumentowanymi informacjami (7.5.3). W tym celu powinna nadzorować: dystrybucję, dostęp, odzyskiwanie i wyszukiwanie, użytkowanie, przechowywanie i ochronę, włączając ochronę i czytelność, kontrolę nad zmianami (nad wersjami), utrzymywanie i dysponowanie. Organizacja powinna również zapewnić kontrolę nad dokumentami zewnętrznymi
8	Działania operacyjne	
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	Organizacja powinna zaplanować, wdrożyć i kontrolować procesy niezbędne do zaspokojenia wymagań i wdrożenia działań określonych w pkt 6.1. Organizacja powinna ustalić kryteria dla procesów (wskaźniki oceny), wdrożyć kontrolę procesów pod kątem spełniania kryteriów, utrzymywać dokumentową informację w zakresie niezbędnym do ustalenia, czy proces jest realizowany w zaplanowany sposób. Organizacja powinna kontrolować zmiany zaplanowane oraz niezaplanowane, podejmując działania mające na celu przeciwdziałanie niekorzystnym skutkom
8.2	Zapewnienie spójności pomiędzy strategiami, programami, projektami, planami i usługami	Organizacja powinna okresowo dokonywać oceny, czy i w jaki sposób strategie, programy, projekty, plany i usługi przyczyniają się do osiągnięcia celów ZR (4.5). Powinna również analizować kwestie uznane za priorytetowe. Wskaźniki powinny być wykorzystane do zbierania istotnych danych oraz zapewnić, że strategie, programy, projekty, plany i usługi są realizowane w drodze podejmowanych działań operacyjnych zgodnie z cyklami życia

Nr	Rozdział	Opis zawartości normy
9	Ocena efektów działalności	
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena	Organizacja powinna określić, jakie potrzeby mają być monitorowane i mierzone, jak zaangażować zainteresowane strony, jakie metody mają być wykorzystane do monitorowania, pomiarów, analizy i ewaluacji, aby zapewnić wiarygodne wyniki, terminy monitorowania oraz zasady analizy wyników monitorowania i pomiarów. Dane są zbierane dla każdej kwestii (4.6) z wykorzystaniem uzgodnionej metodyki oceny oraz danych (ilościowych i jakościowych). Mogą być one grupowane pomiędzy głównymi sektorami z podziałem na: środowiskowe i meteorologiczne, socjo-ekonomiczne, finansowe oraz rezultaty projektów. Organizacja powinna regularnie oceniać działanie i efektywność ZSdZR w gminie/mieście, biorąc pod uwagę jego zgodność, skuteczność w realizacji celów, poprawę ZR, polityki w zakresie inteligentnego rozwoju i odporności oraz cele strategiczne i operacyjne. Organizacja powinna opracowywać i udostępniać zainteresowanym stronom raporty, stwarzając możliwość do wyrażenia opinii, przekazania informacji zwrotnej. W celu opracowania wskaźników można wykorzystać normy ISO 37120 i ISO/TR 37121. Zaleca się, aby wskaźniki bazowały na limitowanej ilości wskaźników cząstkowych, były możliwe do pomiaru, odpowiednie i weryfikowalne, reprezentowały cele i kwestie ZR
9.2	Audyt wewnętrzny	Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne (9.2.1), określić program audytów (9.2.2) wraz z kryteriami audytu, zakresem, audytorami. Wyniki audytu powinny być prezentowane kierownictwu, a korekcie i działania korygujące – bezzwłocznie wdrażane
9.3	Przegląd zarządzania	Kierownictwo organizacji powinno w regularnych odstępach czasu przeprowadzać przegląd SZdZR w gminie/mieście poprzez zaangażowanie zainteresowanych stron, w celu zapewnienia jego zrównoważenia, przydatności, adekwatności i skuteczności. Przegląd zarządzania powinien obejmować zaangażowanie stron zainteresowanych i analizę: statutu działań zaleconych w poprzednich przeglądach zarządzania, zmian w kwestiach ZR, informacje o działaniu SZdZR, w tym niezgodności i akcji korekcyjnych, monitorowania i pomiaru rezultatów, audytu rezultatów, oraz możliwości doskonalenia. Rezultatem przeglądu powinny być decyzje w zakresie możliwości nieustannego doskonalenia oraz potrzeb w zakresie zmian w SZdZR. Wyniki przeglądu powinny być udokumentowane
10	Doskonalenie	
10.1	Niezgodności i działania korygujące	W razie wystąpienia niezgodności organizacja powinna zareagować na niezgodności, ocenić potrzebę i zakres działań korygujących, wdrożyć te działania i ocenić ich skuteczność, a jeśli to konieczne – zaktualizować ryzyka oraz wprowadzić zmiany w SZdZR. Organizacja powinna przechowywać niezbędną dokumentację w tym zakresie
10.3	Ciągłe doskonalenie	Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność SZdZR, mając na uwadze wyniki analizy i oceny oraz wyniki przeglądu. Organizacja powinna ustalić mapę drogową dla oczekiwanych rezultatów i okresowo oceniać ich pozycję, mając na uwadze ścieżkę zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem macierzy dojrzałości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISO 37101.

Tabela 9. Analiza krzyżowa celów i problemów zrównoważonego rozwoju (przykład)

Punkt normy	Cele zrównoważonego rozwoju
4.6.2	Rządzenie, upetnomocnianie i zaangażowanie W celu osiągnięcia bardziej zrównoważonego rozwoju, modele zarządzania/rządzenia powinny wzmacniać systematyczne angażowanie wszystkich stron zainteresowanych
4.6.3	Edukacja i budowanie potencjału Edukacja i rozwój potencjału ludzi na wszystkich poziomach podnosi świadomość, wiedzę i umiejętności, które przyczyniają się zrównoważonego i inteligentnego rozwoju oraz odporności
4.6.4	Innowacja, kreatywność i badania Innowacje, kreatywność i badania wzmacniają nowe formy kooperacji i pozwalają na opracowanie nowych, przekraczających granice projektów, mają swój wkład w minimalizowanie negatywnego nastawienia do ryzyka, szczególnie etycznego
4.6.5	Zdrowie i opieka w gminie Ochrona zdrowia odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu oraz poprawie fizycznego i psychicznego zdrowia w lokalnej społeczności, ma także wkład w jego dobrostan oraz odporność
4.6.6	Kultura i tożsamość społeczności Kultura i tożsamość gminy/miasta jest istotna dla zachowania stylu życia, włączając wartości niematerialne, takie jak zwyczaje, wiedza, język, duchowość i lokalne praktyki. Pozwalają one na ewolucję lokalnego dziedzictwa i tradycji lub do niej zachęcają
4.6.7	Wspólne życie, współzależność i wzajemność Wspólne życie, współzależność oraz wzajemność pociągają za sobą rozwój zbio-rowego i kooperacyjnego stylu życia, które jest źródłem korzyści ekonomicznych oraz społecznych. Styl ten powinien być oparty na wewnątrz- i międzygeneracyjnej sprawiedliwości i społecznej mobilności
4.6.8	Gospodarka, zrównoważona produkcja i konsumpcja Gospodarka i zrównoważona produkcja oraz konsumpcja obejmują wsparcie lokalnej produkcji, konsumpcji i wymiany, ekonomicznego różnicowania, zatrudnienia i zatrudnialności, mając na uwadze fakt, że efektywność zasobów, cykl życia i transparentność są kluczowymi czynnikami zrównoważenia
4.6.9	Środowisko życia i pracy Działania w zakresie środowiska życia i pracy obejmują tworzenie i wspieranie procesu sprawiedliwego dostępu do oczekiwanych przez zainteresowane strony warunków tworzących jakość życia i pracy
4.6.10	Bezpieczeństwo i ochrona Celem bezpieczeństwa i ochrony jest egzekwowanie prawa do prywatności i bezpieczeństwa publicznego, jak również zapobieganie i zarządzanie ryzykiem w gminie/mieście

Punkt normy	Cele zrównoważonego rozwoju
4.6.11	Infrastruktura gminy/miasta Infrastruktura społeczna, szczególnie inteligentne rozwiązania, mogą przyczynić się do zrównoważonego rozwoju i odporności
4.6.12	Mobilność (usługi) Oczekuje się, że gminy/miasta będą dostarczały bezpiecznych, komfortowych, kompleksowych, niezawodnych, efektywnych, dostępnych cenowo i odpowiednich usług dla różnych grup wiekowych oraz z uwzględnieniem specjalnych potrzeb, w szczególności osób niepełnosprawnych. Użytkownicy potrzebują wiarygodnego systemu transportowego, poprawy połączeń, rozbudowy i zachęty do korzystania z ruchu dla niezmotoryzowanych (spacery, jazda na rowerze) i ułatwień dla transportu towarów
4.6.13	Bioróżnorodność i usługi ekosystemu Ochrona i doskonalenie lokalnego, regionalnego oraz globalnego środowiska, szczególnie poprzez ochronę, odnawianie oraz wzmocnienie biologicznej różnorodności i usług ekosystemów, włączając w to faunę, florę i różnorodność genetyczną, jest kluczowe, aby zapewnić bezpieczne i miłe warunki życia oraz wzmocnić atrakcyjność gminy/miasta i jej/jego rozwój ekonomiczny
Przykładowe pytania	
4.6.3	Edukacja i budowanie potencjału Edukacja i rozwój potencjału ludzi na wszystkich poziomach podnosi świadomość, wiedzę i umiejętności, które przyczyniają się zrównoważonego i inteligentnego rozwoju oraz odporności
Atrakcyjność	Jak dostępność i jakość edukacji we wszystkich grupach wiekowych przyczyniają się do podnoszenia atrakcyjności gminy/miasta?
Ochrona i poprawa środowiska	Jak edukacja wpływa na zainteresowanie i aktywne zaangażowanie w ochronę i odbudowę środowiska?
Odporność	Jak strategie edukacyjne wdrażane w społeczności przygotowują jej członków do stawienia czoła potencjalnym ryzynom oraz pomagają całej społeczności na stawianie się bardziej odpornymi?
Odpowiedzialne wykorzystanie zasobów	Jakie strategie edukacyjne są wykorzystane do realizacji celów zrównoważonego rozwoju poprzez optymalne zużywanie zasobów?
Spójność społeczna	Jak zróżnicowana jest społeczność w zakresie wiedzy, umiejętności i zdolności? Czy takie zróżnicowanie przynosi korzyści społeczności jako całości?
Well-being	Jakie strategie są stosowane w gminie/mieście, aby podnieść świadomość korzyści z ochrony wspólnych zasobów i zaangażowania się w działania, które służą interesowi publicznemu / wspólnemu dobru?

Macierz dojrzałości systemu zarządzania do zrównoważonego rozwoju jest narzędziem pozwalającym na ocenę realizacji celów SGD z przyjęciem kryteriów takich jak: atrakcyjność, ochrona i poprawa środowiska, odporność, odpowiedzialne wykorzystanie zasobów, spójność społeczna oraz *well-being*. W macierzy wyróżnia się 4 poziomy dojrzałości:

- ▶ Start-up – wyizolowane inicjatywy. Charakteryzuje się on pojedynczymi inicjatywami, budowaniem świadomości, organizacją spotkań/badań inicjujących i zachęcających. Działania są wolontaryjne i z reguły odpowiadają na krótkoterminowe kryzysy. Zapraszanie do wspólnych działań odbywa się poprzez: stronę internetową, przestrzenie publiczne, wydarzenia kulturalne, sportowe i inne.
- ▶ Ustanowiona spójna rama. Poziom ten charakteryzuje się bardziej kompleksowym podejściem, świadomością i analizą ryzyka, bardziej skoordynowanymi działaniami, wykorzystywaniem prostych metod pomiaru, podejmowaniem działań międzysektorowych.
- ▶ Integracja i włączanie. Na tym poziomie dojrzałości organizacja wykorzystuje bardziej systemowe podejście, tworzone są nowe systemy, np. transportowe; dąży się do równoważenia zużycia zasobów; tworzy się wspólnie zintegrowane plany przez lokalną społeczność oraz władze; kooperacja jest wielowymiarowa; wdraża się świadomie procedury, nacisk jest położony na transparentność; tworzy się bardziej radykalne projekty zmian, a realizacja celów zrównoważonego rozwoju następuje poprzez lokalną politykę.
- ▶ Przywództwo i innowacje. Ten poziom dojrzałości charakteryzuje się budowaniem potencjału dla działań długoterminowych dla całej społeczności; transferem wiedzy i kompetencji do innych miejscowości; wdrażaniem standardów ISO, np. ISO 37001; niezależną akredytacją; jasną komunikacją; siecią współpracy; włączaniem ekspresji artystycznej, kreatywności i innowacji do budowania społeczności oraz rozbudową potencjału.

Model oceny dojrzałości został wypracowany przy aktywnym udziale wielu dużych miast oraz może być wykorzystany również na potrzeby benchmarkingu miast.

Menedżerowie organizacji publicznych mogą wykorzystać dodatkowe narzędzia w postaci norm, mające na celu wsparcie transformacji miasta i gminy. Ilustracja 10 pokazuje strukturę norm w tym obszarze.

II. 10. Zrównoważony rozwój społeczności – związek między standardami rodziny wskaźników miejskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISO 37120:2018.

Korzyści ze stosowania systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem

Twórcy normy wskazują na szereg korzyści, jakie mogą uzyskać miasta i gminy. Są to:

- ▶ realizacja celów zrównoważonego rozwoju oraz wspieranie odporności i inteligentnego rozwoju miast, w ustalonych granicach terytorialnych;
- ▶ poprawa zaangażowania lokalnej społeczności w zrównoważony rozwój oraz realizację celów w tym zakresie;
- ▶ ocena i wykorzystanie wyników do doskonalenia działań podejmowanych przez miasta i gminy w zakresie zrównoważonego rozwoju, poziomu wdrożenia koncepcji inteligentnego i odpornego miasta/gminy;
- ▶ zapewnienie zgodności w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Norma pozwala na realizację wszystkich 17 celów zrównoważonego rozwoju zdefiniowanych przez ONZ w 2015 roku.

Ograniczenia i wady

Nadal mamy jeszcze stosunkowo mało doświadczeń praktycznych we wdrażaniu normy ISO 37101. Wskazuje się, że społeczności same muszą wypracować i wdrożyć strategie radzenia sobie ze wszystkimi zagrożeniami, mając świadomość, że interakcje zachodzące pomiędzy nimi obejmują wiele ryzyk. Może to wiązać się z zarządzaniem konfliktami pomiędzy celami ekonomicznymi, środowiskowymi i/lub społecznymi. Norma wymaga też uwzględnienia stron zainteresowanych w tworzeniu systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem, co może być trudne w społecznościach skonfliktowanych, silnie upolitycznionych z tendencjami w kierunku centralizacji władzy, zarówno na poziomie kraju, jak i społeczności lokalnych. Norma z jednej strony wymaga partnerskiej współpracy, z drugiej – wpływa na jej rozszerzenie i pogłębienie.



Studium przypadku / przykład

ISO 37101 w Grenoble-Alpes Métropole

Jako największa alpejska metropolia w Europie, Grenoble, zwane „stolicą” Alp Francuskich, postawiło przed sobą szereg wyzwań, takich jak stworzenie przyjaznych do życia ekodzielnic, budowa szkoły bioklimatycznej i rozwój projektu rolnictwa miejskiego. Od ponad dekady miasto jest przedmiotem szeroko zakrojonego przedsięwzięcia mającego na celu stworzenie społeczności bardziej energooszczędnej i przyjaznej dla środowiska, a jednocześnie odpowiadającej wymaganiom obecnych i przyszłych mieszkańców.

W warunkach ograniczeń geograficznych i klimatycznych górzystego krajobrazu przyszłość miasta leży w promowaniu kontrolowanego rozwoju obszarów miejskich. Na potrzeby rozwoju wykorzystuje się mniej przestrzeni, reorganizuje dostęp pojazdów, zmniejsza zatłoczenie centrum miasta poprzez „miękkie” środki transportu i opiera się na zasobach czystej energii i zrównoważonej architekturze.

W Grenoble realizowanych jest wiele różnych projektów. Program EcoCité w Grenoble obejmuje modelowe dzielnice inteligentnego, zrównoważonego i odpornego miasta. Obszar metropolitalny rozwija unikalne we Francji eksperymentalne projekty polegające na inteligentnym i opartym na współpracy zarządzaniu danymi dotyczącymi energii (projekt Métro Énergie, pierwotnie nazywany

VivaCité). Programy te opierają się na podejściu partnerskim z szeroką gamą interesariuszy w regionie: władz lokalnych, uniwersytetów, jednostek badawczych, przedsiębiorstw, mieszkańców i grup społecznych.

Zdaniem władz Normy ISO 37101 dotycząca zrównoważonego rozwoju miast i społeczności zapewnia nowe spojrzenie na modelowe projekty miejskie. Umożliwia miastom optymalizację systemu zarządzania projektami w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz doskonalenie zarządzania w oparciu o zasadę PDCA. Norma ISO została przetestowana podczas opracowywania Karty Ochrony Środowiska dla innowacyjnej dzielnicy demonstracyjnej Presqu'île. Bazując na tym doświadczeniu, Grenoble-Alpes Métropole po raz kolejny zobowiązało się do stosowania normy ISO 37101 w jednym ze swoich sztańdardowych projektów w ciągu następnych dwóch dekad: projekcie GRANDALPE. GRANDALPE składa się ze zbiorowych projektów mających na celu poprawę życia społeczności i promowanie współpracy w celu osiągnięcia większej sprawiedliwości społecznej i równości międzypokoleniowej na centralnym obszarze centrum metropolii o powierzchni 400 ha, zamieszkałym przez 30 000 ludzi. Kluczowym problemem podjętym w projekcie jest codzienne życie ludzi. Szczególną uwagę przywiązuje się do jakości życia, skupiając się na zapewnianiu miejsc spotkań, lokalnych sklepów i przedsiębiorstw (jako źródła kontaktów społecznych), lepszej dostępności i przyjemnych przestrzeni publicznych, w oparciu o koncepcję „parku w mieście”. Projekt GRANDALPE ma na celu przekształcenie serca metropolii Grenoble do 2040 roku przy aktywnym włączeniu mieszkańców i interesariuszy tego obszaru. Nowe technologie cyfrowe i innowacje społeczne w połączeniu z różnorodnymi obszarami zainteresowania umożliwiły rozwój lokalnych projektów, które są zarówno zrównoważone, jak i efektywne. Obejmują one projektowanie urbanistyczne i środowiskowe, budynki i ich zastosowania, energię i sieci, mobilność, innowacyjne usługi miejskie, renowację i magazynowanie energii, mieszkalnictwo partycypacyjne, nową generację miejskich sieci ciepłowniczych, starzenie się i opiekę domową.

Zdaniem władz miasta ISO 37101 ustanawia ramy odniesienia i wspólny język dla wszystkich typów projektów miejskich. Umożliwia skuteczne wykorzystanie synergii pomiędzy projektami i różnymi zainteresowanymi stronami w całym regionie w celu realizacji wspólnego celu. ISO 37101 stanowi także okazję do dialogu pomiędzy różnymi poziomami regionalnymi, zapraszając je do oceny wpływu projektu lub działania w szerszej skali terytorialnej; innymi słowy, poza granicami samego obszaru projektu. Po zakończeniu procesu konsultacji wymagania zawarte w normie ISO wskazują, jak określić cele strategiczne dla metropolii, wskaźniki jakościowe i ilościowe ich realizacji oraz jak sporządzić plan operacyjny.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Badania w terenie

Znajdź przykład wykorzystania normy ISO 37101 do zrównoważonego zarządzania miastem/gminą lub w innej lokalnej społeczności. Dokonaj przeglądu strony internetowej, innych źródeł, skontaktuj się z urzędem (np. rzecznikiem prasowym, wyznaczonym departamentem). Opisz stan zaawansowania działań (przygotowanie, wdrażanie, raportowanie, ocena, certyfikacja, doskonalenie). Odpowiedz na pytania:

- ▶ Jak długo trwają prace, jaki jest stan ich zaawansowania?
- ▶ Jakie są korzyści i bariery w stosowaniu wymagań normy?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Przygotuj krótką notatkę na ten temat (maks. 300 słów).

3.G. Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia – Norma ISO 37120



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

Norma ISO 37120 jest pierwszą międzynarodową normą w zakresie zrównoważonego rozwoju miast. Została opracowana przez Global City Indicators Facility wraz z ponad 250 miastami członkowskimi na całym świecie, a opublikowana w maju 2014 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w Genewie. Pełna nazwa normy to: ISO 37120:2014 Sustainable development of communities – Indicators for city services and quality of life (jako polska norma: PN-ISO 37120:2015).

Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia; dostępna wersja w języku polskim). W 2018 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna dokonała jej rewizji i została opublikowana nowa wersja o nazwie ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life (obecnie norma ta nie została wprowadzona do zbioru polskich norm¹²). W nowym wydaniu normy zmieniono i poszerzono jej strukturę, pojawiły się nowe rozdziały (np. „Miejskie/lokalne rolnictwo i bezpieczeństwo żywności”, „Sport i kultura”, „Ludność i warunki socjalne”, „Mieszkalnictwo”), zmieniły się nazwy niektórych rozdziałów (np. „Środowisko i zmiany klimatyczne”), pojawiły się nowe wskaźniki usług miejskich i jakości życia, dodane zostały wskaźniki zmiany klimatycznej, administracji/rządzenia, rozbudowana struktura poszczególnych punktów normy, dodano 2 nowe załączniki (B i C).

Celem normy jest dostarczenie zestawu wskaźników dla oceny usług miejskich i jakości życia w mieście/gminie. Standard zawiera 100 wskaźników odnoszących się do 17 obszarów tematycznych, które dotyczą aspektów funkcjonowania miasta – tożsamy dla każdego miasta niezależnie od jego lokalizacji i uwarunkowań. Wśród wskaźników znajduje się 46 wskaźników podstawowych, 54 wskaźniki pomocnicze, a także wskaźniki profilowe. Wskaźniki mogą być wykorzystywane na całym świecie przez liderów miast i biznesu, urbanistów, projektantów, pracowników naukowych oraz innych ekspertów w celu tworzeniu zrównoważonych, zintegrowanych i dobrze prosperujących miast (Malinowska, Kurkowska, 2018).

Struktura normy

Norma składa się z 24 rozdziałów oraz 4 załączników. Charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów zawiera tabela 10. W rozdziałach 5-23 opisane są wskaźniki. Wskaźnik jest definiowany w normie jako

12 Stan na 2023 rok.

miara ilościowa, jakościowa lub opisowa. Wskaźniki zostały podzielone na 3 grupy:

1. wskaźniki podstawowe (*core indicators*, CI) – wskaźniki, które są wymagane w celu wykazania efektywności w dostarczaniu usług miejskich oraz jakości życia;
2. wskaźniki pomocnicze (*supporting indicators*, SI) – wskaźniki, które są zalecane w celu wykazania efektywności w dostarczaniu usług miejskich oraz jakości życia;
3. wskaźniki profilowe (*profile indicators*, PI) – wskaźniki rekomendowane do prowadzenia podstawowej statystyki oraz gromadzenia danych w celu wyboru miasta, które jest najbardziej odpowiednie dla przeprowadzania porównań. Wskaźniki te mają charakter informacyjny.

Tabela 10. Charakterystyka zawartości normy ISO 37120:2018

Nr	Rozdział	Opis (wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI))
1	Zakres normy	Norma definiuje i ustanawia metodykę tworzenia wskaźników na potrzeby zarządzania i pomiaru efektywności działalności miasta w zakresie świadczenia usług miejskich i jakości życia. Norma ta może być stosowana w odniesieniu do każdego miasta, każdej gminy i każdego samorządu lokalnego niezależnie od wielkości oraz lokalizacji
2	Powołania normatywne	Norma powołuje się na normy ISO 37101 oraz ISO 1996-2
3	Terminy i definicje	Definiowane są najważniejsze pojęcia stosowane w normie, tj.: miasto, samorząd, mieszkańcy, społeczność, wskaźnik itd. (definicje zostały podane we wcześniejszych punktach rozdziału)
4	Wskaźniki miejskie	Wdrożenie wskaźników podstawowych jest niezbędne do zarządzania miastem i oceny jego efektywności w zakresie usług miejskich i jakości życia. Zaleca się również przedstawianie raportu w zakresie wskaźników pomocniczych. Wskaźniki powinny być interpretowane kontekstowo oraz w ujęciu przyczynowo-skutkowym, a nie pojedynczo. Na przykład wzrost liczby samochodów w mieście wpłynie na wskaźnik PM10. Należy mieć na uwadze, że wskaźniki dotyczą miasta, mogą być zatem zbierane przez podmioty publiczne, prywatne, pozarządowe lub samą społeczność

Nr	Rozdział	Opis (wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI))
5	Gospodarka	Wskaźniki w tym obszarze dotyczą: CI – wskaźnik bezrobocia w mieście; SI – procent zatrudnionych na pełnych etatach, wskaźnik zatrudnienia młodych, udział wartości nieruchomości komercyjnych w ogólnej wartości nieruchomości w mieście, liczba nowych patentów na 100 tys. mieszkańców, liczba przedsiębiorstw na 100 tys. mieszkańców, roczna liczba turystów (pobyt na min. 1 noc), liczba regularnych linii połączeń lotniczych; PI – przychód roczny gospodarstwa domowego (USD), roczna inflacja na bazie średniej z 5 ostatnich lat, produkt miasta <i>per capita</i>
6	Edukacja	CI – wskaźnik kobiet w wieku szkolnym uczęszczających do szkół, wskaźnik sukcesu szkolnego w szkołach podstawowych oraz ponadpodstawowych, wskaźnik liczby uczniów przypadających na nauczyciela w szkołach podstawowych; SI – wskaźnik mieszkańców w wieku szkolnym uczęszczających do szkół, liczba mieszkańców z wyższym wykształceniem
7	Energia	CI – roczna konsumpcja energii <i>per capita</i> (GJ/rok), procent udziału energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym zużyciu, liczba mieszkańców objętych legalną dostawą energii, liczba przyłączy gazowych na 100 tys. mieszkańców, konsumpcja energii przez budynki publiczne (GJ/m ²); SI – ilość energii zużytej przez kilometry oświetlanych ulic (kWh/rok), liczba godzin w roku bez dostawy energii na gospodarstwo domowe; PI – liczba dni ogrzewania, liczba dni wychładzania
8	Środowisko i zmiany klimatyczne	CI – wskaźniki stężenia PM2.5, PM10, emisja gazów cieplarnianych; SI – stężenie NO ₂ (dinitrogen tlenku), SO ₂ (dioksygen tlenku siarki), O ₃ (ozonu), zanieczyszczenie hałasem, zmiana ilości lokalnych gatunków, wielkość obszarów dedykowanych ochronie natury
9	Finanse	CI – stopa obsługi zadłużenia (wydatków na obsługę zadłużenia w strukturze dochodów własnych miasta), udział wydatków kapitałowych w sumie wydatków; SI – dochody własne miasta jako procent dochodów ogólnych, podatki pobrane jako odsetek podatków naliczonych; PI – budżet operacyjny brutto <i>per capita</i> (USD), budżet kapitałowy brutto <i>per capita</i> (USD)
10	Administracja (rządzenie)	CI – odsetek i wiek kobiet wybranych do sprawowania władzy jako odsetek wybieranych władz ogółem; SI – liczba wyroków w zakresie korupcji i łapówkarstwa wśród władzy na 100 tys. mieszkańców, odsetek głosujących w wyborach jako odsetek ogółu uprawnionych do głosowania, frekwencja w ostatnich wyborach jako odsetek ogółu uprawnionych do głosowania
11	Zdrowie	CI – oczekiwana długość życia, odsetek łóżek szpitalnych na 100 tys. mieszkańców, liczba lekarzy na 100 tys. mieszkańców, wskaźnik umieralności dzieci do 5. r.ż. na 1000 żywych urodzeń, SI – wskaźnik pielęgniarek i położnych na 100 tys. mieszkańców, wskaźnik samobójstw na 100 tys. mieszkańców

Nr	Rozdział	Opis (wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI))
12	Mieszkalnictwo	CI – odsetek mieszkańców żyjących w złych warunkach lokalowych, odsetek mieszkańców żyjących w tanich mieszkaniach; SI – odsetek bezdomnych na 100 tys. mieszkańców, odsetek gospodarstw domowych bez tytułu prawnego do mieszkania; PI – liczba gospodarstw domowych, wskaźnik pustostanów, liczba osób na mieszkanie, liczba metrów kwadratowych na jednego mieszkańca, wskaźnik drugiego miejsca zamieszkania, odsetek lokali mieszkalnych na wynajem
13	Populacja i kondycja społeczna	CI – odsetek mieszkańców miasta żyjących poniżej międzynarodowej granicy ubóstwa; SI – odsetek mieszkańców miasta żyjących poniżej krajowej granicy ubóstwa, współczynnik nierówności Giniego; PI – roczna zmiana struktury populacji, odsetek populacji obcokrajowców, demografia populacji, odsetek populacji, którą stanowią nowi imigranci, odsetek populacji, która nie jest mieszkańcami miasta, liczba studentów na 100 tys. mieszkańców
14	Rekreacja	SI – liczba metrów kwadratowych publicznych obiektów sportowych typu zamkniętego (<i>indoor</i>) <i>per capita</i> , liczba metrów kwadratowych publicznych obiektów sportowych typu otwartego (<i>outdoor</i>) <i>per capita</i>
15	Bezpieczeństwo	CI – liczba strażaków na 100 tys. mieszkańców, liczba osób, które zginęły w pożarach na 100 tys. mieszkańców, liczba zgonów w wypadkach losowych na 100 tys. mieszkańców, liczba policjantów na 100 tys. mieszkańców, liczba zabójstw na 100 tys. mieszkańców; SI – liczba strażaków ochotników i wolontariuszy na 100 tys. mieszkańców, czas reakcji na telefon alarmowy, liczba przestępstw przeciwko własności na 100 tys. mieszkańców, liczba zgonów spowodowanych wypadkami przemysłowymi na 100 tys. mieszkańców, liczba przestępstw przeciwko kobietom na 100 tys. mieszkańców
16	Odpady stałe	CI – odsetek mieszkańców miasta z regularną obsługą w zakresie zbierania śmieci, ilość stałych odpadów <i>per capita</i> , procent odpadów miejskich poddawanych recydingowi, odsetek odpadów składowanych na wysypiskach śmieci, odsetek odpadów przetwarzanych na potrzeby wytwarzania energii; SI – odsetek odpadów wykorzystywanych lub przetwarzanych jako kompost lub biomasa, odsetek odpadów składowanych na otwartych wysypiskach, odsetek odpadów składowanych w inny sposób, ilość niebezpiecznych odpadów <i>per capita</i> , odsetek niebezpiecznych odpadów poddanych recydingowi
17	Sport i kultura	CI – ilość instytucji kultury oraz obiektów sportowych na 100 tys. mieszkańców; SI – procent budżetu miejskiego przeznaczanego na obiekty kultury i sportowe, liczba wydarzeń kulturalnych na 100 tys. mieszkańców
18	Telekomunikacja	SI – liczba przyłączy internetowych na 100 tys. mieszkańców, liczba numerów telefonii komórkowej na 100 tys. mieszkańców

Nr	Rozdział	Opis (wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI))
19	Transport	CI – liczba kilometrów systemu transportu publicznego na 100 tys. mieszkańców, roczna liczba podróży transportem publicznym <i>per capita</i> ; SI – odsetek osób dojeżdżających do pracy używających transportu publicznego, liczba kilometrów ścieżek rowerowych na 100 tys. mieszkańców, liczba śmiertelnych wypadków transportowych na 100 tys. mieszkańców, odsetek populacji mieszkającej w zasięgu 0,5 km od sieci transportu publicznego, w której przejazd odbywa się nie rzadziej niż co 20 min, przeciętny czas dojazdu do pracy; PI – liczba samochodów osobowych <i>per capita</i> , liczba dwukołowych środków transportu <i>per capita</i>
20	Miejskie/ lokalne rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	CI – obszar miejskich terenów rolniczych <i>per capita</i> ; SI – procent żywności produkowanej lokalnie w ogóle dostarczonej żywności, odsetek mieszkańców będących niedożywionymi, odsetek mieszkańców, którzy są otyli (wskaźnik BMI)
21	Planowanie miejskie	CI – obszar terenów zielonych na 100 tys. mieszkańców; SI – procent obszaru miasta zajęty przez nieformalne osiedla, stosunek miejsc pracy do mieszkań, odległość do usług podstawowych; PI – liczba drzew na 100 tys. mieszkańców, gęstość zamieszkania, gęstość zabudowy
22	Ścieki	CI – odsetek populacji miasta obsługiwany przez sieć kanalizacyjną, odsetek ścieków odbieranych przez centralną kanalizację, odsetek mieszkańców z dostępem odpowiednich warunków sanitarnych; SI – współczynnik zgodności (liczba wykonanych testów w zakresie odprowadzania ścieków i kanalizacji)
23	Woda	CI – odsetek mieszkańców miasta z dostępem do wody pitnej, odsetek mieszkańców miasta z dostępem do odpowiednich usług w zakresie dostarczania wody pitnej, ogólne zużycie wody w domu <i>per capita</i> (litry/dzień), zgodność w zakresie jakości wody pitnej; SI – ogół konsumpcji wody (litry/dzień), roczna, ogólna liczba godzin przerw w dostawie wody, procent strat wody
24	Raportowanie i utrzymywanie zapisów	Raporty wskaźników miejskich powinny zawierać dane wymagane do wykorzystywania w trakcie pomiaru metody
Załącznik A	Wskaźniki miejskie	Zawiera listę wskaźników miejskich w założonych kategoriach z podziałem na wskaźniki podstawowe, wskaźniki pomocnicze oraz wskaźniki profilowe
Załącznik B	Mapowanie wskaźników na potrzeby i cele normy ISO 37101	Zawiera zestawienie wskaźników z uwzględnieniem przekrojów wymaganych w normie ISO 37101

Nr	Rozdział	Opis (wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI))
Załącznik C	Mapowanie wskaźników na potrzeby wskaźników zrównoważonego rozwoju ONZ (SDGs)	Zawiera zestawienie wskaźników z uwzględnieniem poszczególnych celów SDGs
Załącznik D	Dodatkowe wskaźniki profilowe	Zawiera listę dodatkowych wskaźników, które mogą być wykorzystane do przeprowadzania porównań pomiędzy miastami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-ISO 37120:2015; ISO 37120:2018. Tłumaczenia w zakresie normy z 2018 roku pochodzą od J. Maciąg. Rodzaj wskaźników oznaczono następująco: wskaźniki podstawowe (CI), wskaźniki pomocnicze (SI), wskaźniki profilowe (PI).

Audyt i certyfikację w zakresie ISO 37120 prowadzi kanadyjska organizacja World Council on City Data (WCCD). W ramach procedury certyfikacyjnej audytorzy WCCD weryfikują wskaźniki w zakresie zgłoszonym przez miasto. Certyfikaty przyznawane są na podstawie liczby zgłoszonych i zweryfikowanych wskaźników, na 5 poziomach: aspirującym, brązowym, srebrnym, złotym i platynowym (<https://www.dataforcities.org/>). Po otrzymaniu certyfikatu miasto dodawane jest do bazy organizacji Global Cities Registry na 1 rok. Po upływie tego czasu, by zachować ważny certyfikat i pozostać w bazie, konieczna jest ponowna certyfikacja. World Council on City Data zajmuje się również certyfikacją w zakresie norm ISO 37122 oraz ISO 37123.

Korzyści z zastosowania normy ISO 37120 dla miast mogą być następujące:

- ▶ zestandaryzowane wskaźniki normy zapewniają menedżerom, pracownikom jednostek samorządowych i innych organizacji publicznych, twórcom polityk lokalnych, decydentom oraz mieszkańcom dostęp do dokładniejszych i wiarygodniejszych danych dotyczących miasta;
- ▶ norma jest narzędziem raportowania o stanie rozwoju miasta;

- ▶ zebrane wskaźniki pozwalają na zarządzanie oparte na dowodach i danych, a to pozwala na racjonalne planowanie, monitorowanie i kontrolę wdrażanych zmian na podstawie tych wskaźników;
- ▶ wskaźniki mogą być wykorzystane w tworzeniu strategii rozwoju miast, pozwalają również na jej weryfikację;
- ▶ norma pozwala na pomiar postępu we wdrażaniu celów zrównoważonego rozwoju;
- ▶ norma może być stosowana zarówno w miastach, jak i w gminach bądź innych formach lokalnego zarządzania zrównoważonym rozwojem;
- ▶ norma daje możliwość przeprowadzania porównań pomiędzy miastami w skali międzynarodowej oraz wyszukiwania benchmarków (porównywalnych miast uznanych jako wzorcowe) do ustalania kierunków rozwoju miasta;
- ▶ prestiż miasta, międzynarodowa rozpoznawalność, udział w międzynarodowych rankingach (Malinowska, Kurkowska, 2018).

Niektóre bariery w stosowaniu ISO 37120:

- ▶ wskaźniki przysparzają problemów w interpretacji, utrudnione jest zbieranie danych i wyliczanie wskaźników w polskich realiach;
- ▶ brakuje pewnych wskaźników, np. dotyczących usług żłobkowych i przedszkolnych;
- ▶ problemy z pozyskaniem i weryfikacją danych, szczególnie od zewnętrznych jednostek niebędących częścią urzędu miasta;
- ▶ przygotowanie się do certyfikacji i jej obsługa jest procesem czasochłonnym, szczególnie dla organizacji, które poddają się po raz pierwszy takiej procedurze (według badań od 4 miesięcy do pół roku);
- ▶ część wyników, może być niewykorzystana w zarządzaniu miastem (Malinowska, Kurkowska, 2018).

Studium przypadku / przykład

Studium przypadku Warszawa z platynowym certyfikatem ISO 37120 *Warszawa z platynowym certyfikatem ISO 37120*



Na początku 2019 r. Warszawa poddała się weryfikacji wskaźników dotyczących wszystkich obszarów funkcjonowania miasta, na podstawie międzynarodowego standardu ISO 37120 „Zrównoważony rozwój społeczny. Wskaźniki usług miejskich i jakości życia”. Rezultatem procedury certyfikacyjnej, czyli weryfikacji warszawskich danych przez kanadyjską organizację World Council on City Data (WCCD), było przyznanie najwyższego, bo platynowego certyfikatu.

Zdaniem władz miasta Warszawa dobrze plasuje się w rankingu innowacyjnych miast, wdrażających ideę smart cities, czyli miast inteli-

gentnych dbających o zrównoważony rozwój. Wdrożenie normy ISO pozwoliło zidentyfikować silne strony. Umożliwiło także porównanie się na arenie międzynarodowej z innymi miastami posiadającymi certyfikat. Miasto dzięki temu ma szansę na wymianę najlepszych praktyk i rozwiązań. Uzyskanie platynowego certyfikatu zgodności wzmacnia także wiarygodność Warszawy w oczach potencjalnych inwestorów i instytucji finansowych oraz inwestorów. Pozwala budować i realizować strategię m.in. jakości usług miejskich oraz podejmować decyzje w oparciu o twarde i zweryfikowane przez niezależnych audytorów dane.

W stolicy audytorzy WCCD (World Council on City Data) oceniali w Warszawie m.in. transport, planowanie przestrzenne, usługi sanitarne, bezpieczeństwo, edukację i rekreację. Warszawa pierwszy raz poddała się weryfikacji swoich wskaźników przez WCCD i od razu otrzymała platynowy certyfikat.

II. 11. Certyfikat ISO 37120 Warszawa





Źródło: <https://um.warszawa.pl/-/warszawa-z-platynowym-certyfikatem-iso-37120> (11.04.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Badania w terenie

Sprawdź czy miasto, w którym mieszkasz lub z którego pochodzisz, podjęło działania w zakresie pomiaru jakości usług miejskich i jakości życia z wykorzystaniem wskaźników opisanych w omówionej normie ISO 37120. Dokonaj przeglądu strony internetowej, innych źródeł, skontaktuj się z urzędem (np. rzecznikiem prasowym, wyznaczonym departamentem). Opisz stan zaawansowania działań (przygotowanie, wdrażanie, raportowanie, ocena, certyfikacja, doskonalenie). Odpowiedz na pytania:

- ▶ Jak długo trwają prace?
- ▶ Jaki jest stan ich zaawansowania?
- ▶ Jakie są korzyści i bariery w stosowaniu wymagań normy?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Przygotuj krótką notatkę na ten temat (maks. 300 słów).

Zadanie 2. Badania w terenie / *Internet-based research*

Przeanalizuj studium przypadku wybranego miasta, które posiada wdrożoną i scertyfikowaną normę ISO 37120. Odpowiedz na następujące pytania:

- ▶ Kiedy i przez jaką jednostkę został przyznany certyfikat? Na jakim poziomie uzyskano certyfikat?
- ▶ Ile zmierzono wskaźników?
- ▶ Dlaczego miasto zdecydowało się na certyfikację?
- ▶ W jaki sposób został zorganizowany proces przygotowania do certyfikacji (kto za to odpowiadał, jakie podjęto działania, jakie jednostki zostały włączone w proces, jakie problemy pojawiały się w procesie)?
- ▶ Jakie są korzyści i koszty dla miasta wynikające z certyfikacji?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Zadanie 3. Badania w terenie / *Internet-based research*

Skorzystaj ze zbioru danych otwartych dla 2 wybranych miast. Wybierz kategorię danych zgodnie z normą ISO 37120 i dokonaj porównania w wybranych kategoriach oraz wskaźnikach między wybranymi miastami.

Zadanie 4. Badania w terenie / *Internet-based research*

Skorzystaj ze zbioru danych otwartych dla wybranego miasta. Przeanalizuj dostawców danych z podziałem na wewnętrznych (w strukturach urzędu miasta) i zewnętrznych. Jakie ułatwienia i jakie rodzaje danych dostarczają dostawcy wewnętrzni i zewnętrzni? Jakie bariery mogą zaistnieć w tym procesie?

3.H. Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla smart city – Norma ISO 37122

Charakterystyka normy

Obecnie wiele miast współzawodniczy w inwestycjach w celu budowy miasta inteligentnego. Rozwijają się jednocześnie metodyki pomiaru oraz wskaźniki smart city. W 2019 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna wydała normę ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities – Indicators for smart city (obecnie norma ta nie została wprowadzona do zbioru polskich norm¹³).

Celem normy jest dostarczenie zestawu wskaźników dla oceny zakresu wdrożenia koncepcji smart city w mieście/gminie. Standard zawiera zestaw 80 wskaźników odnoszących się do 17 obszarów tematycznych, które dotyczą aspektów funkcjonowania miasta – tożsamy dla każdego miasta, niezależnie od jego lokalizacji i uwarunkowań.

Struktura normy

Norma składa się z 24 rozdziałów oraz 2 załączników. Charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów zawiera tabela 11. W rozdziałach 5-23 opisane są wskaźniki. Układ normy oraz sposób uporządkowania wskaźników jest takie sam jak w normie ISO 37120.

Tabela 11. Charakterystyka zawartości normy ISO 37122:2019

Nr	Rozdział	Opis
1	Zakres normy	Norma definiuje i ustanawia metodykę dla tworzenia zestawu wskaźników dla smart city. Norma ta może być stosowana w odniesieniu do każdego miasta, każdej gminy i każdego samorządu lokalnego niezależnie od wielkości oraz lokalizacji
2	Powołania normatywne	ISO 37101, Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use ISO 37120, Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life
3	Terminy i definicje	Jak wyżej
4	Wskaźniki miejskie	Norma została zaprojektowana w celu pomocy miastom w sterowaniu i ocenianiu zarządzania usługami miasta, jak również jakością życia. W szczególności zajmuje się inteligentnymi miastami smart city. Wskaźniki powinny być gromadzone w okresach rocznych i zawsze analizowane z uwzględnieniem kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego. Wskaźniki powinny być analizowane łącznie, gdyż analiza pojedynczego wskaźnika może prowadzić do fałszywych wniosków
5	Gospodarka	Procent usług dostarczanych przez dostawców posiadających politykę otwartych danych; wskaźnik przeżycia nowych biznesów na 100 tys. mieszkańców; procent siły roboczej zatrudnionej w sektorze ITC (Information and Communication Technology); procent siły roboczej zatrudnionej w sektorze edukacji, badań i rozwoju
6	Edukacja	Procent mieszkańców znających biegle więcej niż jeden język; liczba komputerów, laptopów, tabletów i innych urządzeń na 1000 uczniów i studentów; liczba wykształconych na I i II stopniu studiów w zakresie STEM na 100 tys. populacji

Nr	Rozdział	Opis
7	Energia	Procent produkcji energii elektrycznej i termalnej produkowanej z odpadów w mieście w ciągu roku (zużyta woda, odpady stałe i inne płynne odpady); produkcja energii elektrycznej i termalnej wytwarzanej z zużytej wody na 1 mieszkańca (w GJ); produkcja energii elektrycznej i termalnej wytwarzanej z odpadów stałych i innych odpadów płynnych na 1 mieszkańca (w GJ); procent energii miejskiej produkowanej w zdecentralizowanym systemie energetycznym (w GJ); relacja potencjału magazynowania energii w mieście do zużycia energii; procent oświetlenia miejskiego zarządzanego przez system zarządzania oświetleniem miejskim; procent oświetlenia miejskiego, które zostało odnowione lub na nowo zainstalowane; procent budynków publicznych, które wymagają renowacji/odnowienia; procent budynków w mieście z inteligentnymi licznikami (z podziałem na publiczne i prywatne); relacja liczby stacji ładowania pojazdów elektrycznych do liczby zarejestrowanych pojazdów
8	Środowisko i zmiany klimatyczne	Procent budynków wybudowanych lub odnowionych w ciągu ostatnich 5 lat zgodnie z zasadami zielonego budownictwa; liczba zdalnych stacji dokonujących pomiarów jakości powietrza w czasie rzeczywistym na kilometr kwadratowy; liczba budynków publicznych wyposażonych w monitorowanie jakości powietrza wewnątrz budynku
9	Finanse	Roczna kwota przychodów w ramach ekonomii współdzielenia jako odsetek dochodów ze źródeł własnych; procent płatności dla miasta wykonywanych elektronicznie na podstawie elektronicznych faktur
10	Administracja (rządzenie)	Roczna liczba odwiedzin online na miejskich portalach danych otwartych na 100 tys. mieszkańców; procent usług miejskich dostępnych online lub mogących być zamówionymi online; średni czas odpowiedzi na zapytania składane przez system zapytań (nie obejmuje sytuacji awaryjnych); średni czas przestoju/awarii miejskiej infrastruktury IT
11	Zdrowie	Procent miejskiej populacji posiadającej dokumentację medyczną online dostępną dla dostawców usług medycznych; liczba porad medycznych udzielonych online w ciągu roku; procent populacji miasta mający dostęp w czasie rzeczywistym do publicznych systemów alarmowych w zakresie jakości wody i powietrza
12	Mieszkalnictwo	Procent gospodarstw domowych z inteligentnymi licznikami energii (prąd, gaz, energia cieplna); procent gospodarstw domowych z inteligentnymi licznikami wody
13	Populacja i kondycja społeczna	Procent budynków publicznych dostępnych dla ludzi ze specjalnymi potrzebami; procent budżetu miasta alokowanego na zaopatrzenie pomocy w zakresie mobilności, urządzeń i technologii wspomagających dla mieszkańców ze specjalnymi potrzebami; procent oznakowanych przejść dla pieszych z dostępem do sygnalizacji; procent budżetu miasta alokowanego na finansowanie programów koncentrujących się na niwelowaniu luki cyfrowej
14	Rekreacja	Procent publicznych usług rekreacyjnych, które mogą być zarezerwowane online

Nr	Rozdział	Opis
15	Bezpieczeństwo	Procent obszaru miasta monitorowany poprzez kamery
16	Odpady stałe	Procent kontenerów wyposażonych w telemetrię; procent populacji miasta z indywidualnym odbiorem śmieci oraz monitorowanie ilości odpadów; procent odpadów w mieście wykorzystywanych do produkcji energii; procent odpadów plastikowych poddanych recyklingowi w mieście; procent koszy na śmieci, które są publicznymi kosztami na śmieci z włączonymi czujnikami; procent elektrośmieci poddanych recyklingowi w mieście
17	Sport i kultura	Liczba rezerwacji elektronicznych do obiektów oraz imprezy kulturalne i sportowe na 100 tys. mieszkańców; procent zdigitalizowanych zapisów z wydarzeń kulturalnych i sportowych; procent książek i e-booków w bibliotekach publicznych na 100 tys. mieszkańców; procent mieszkańców, którzy są aktywnymi użytkownikami bibliotek
18	Telekomunikacja	Procent mieszkańców mających dostęp do wystarczająco szybkiego łącza szerokopasmowego; procent mieszkańców znajdujących się w strefach bez łączności telekomunikacyjnej (brak dostępu do Internetu i spotów); procent powierzchni miasta z dostępem do Internetu dostarczanego przez miasto
19	Transport	Procent ulic miejskich i arterii komunikacyjnych wyposażonych w informację o ruchu drogowym w czasie rzeczywistym; liczba użytkowników transportu w ramach ekonomii współdzielenia na 100 tys. mieszkańców; procent pojazdów niskoemisyjnych zarejestrowanych w mieście; liczba rowerów w miejskim systemie rowerowym na 100 tys. mieszkańców; procent linii transportu publicznego wyposażonych w system informacyjny działający w czasie rzeczywistym; procent usług transportu publicznego działający we wspólnym systemie opłat; procent parkingów miejskich wyposażonych w system e-płatności; procent parkingów wyposażonych w działający w czasie rzeczywistym system informacji na temat dostępności; procent inteligentnego oświetlenia ulic; procent obszaru miasta pokryty interaktywnymi mapami; procent pojazdów autonomicznych zarejestrowanych w mieście; odsetek tras transportu publicznego z zapewnianą i zarządzaną przez gminę łącznością internetową dla osób dojeżdżających do pracy; procent dróg zgodnych z wymaganiami dla autonomicznych systemów jazdy; procent floty autobusów napędzanych silnikami
20	Miejskie/lokalne rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	Procent rocznego budżetu miejskiego przeznaczanego na inicjatywy w zakresie rolnictwa miejskiego; roczna zbiórka odpadów żywnościowych przeznaczonych do kompostowania (w tonach); procent obszaru miasta pokrytego przez mapowanie dostawców żywności online
21	Planowanie miejskie	Liczba mieszkańców zaangażowanych w proces planowania na 100 tys. mieszkańców (rocznie – online, osobiście); procent pozwoleń na budowę składanych poprzez system elektroniczny, przeciętny czas oczekiwania na otrzymanie pozwolenia na budowę (w dniach); procent populacji żyjącej w średnim i dużym zagęszczeniu

Nr	Rozdział	Opis
22	Ścieki	Procent ścieków poddanych oczyszczeniu; procent stałych odpadów ze ścieków poddanych ponownemu użytkowaniu; procent energii pozyskiwanej ze ścieków; procent ogólnej ilości ścieków w mieście wykorzystywanych do produkcji energii; procent kanalizacji ściekowej monitorowanej w czasie rzeczywistym poprzez system sensorów
23	Woda	Procent wody pitnej monitorowanej w czasie rzeczywistym przez systemy kontrolne jakości wody; liczba stacji monitorujących jakość wody na 100 tys. mieszkańców; procent systemu dystrybucji wody monitorowany przez systemy inteligentne; procent budynków w mieście z inteligentnymi licznikami (z podziałem na budynki publiczne i prywatne)
24	Raportowanie i utrzymywanie zapisów	Raporty powinny być opracowywane na podstawie danych uzyskanych w wykorzystaniem odpowiednich metod i testów
Załącznik A	Mapowanie wskaźników norm ISO 37122 i ISO 37101	Załącznik zawiera tabelę zestawiającą kwestie/problemy wyszczególnione w normie ISO 37101 ze wskaźnikami opisanymi w normie ISO 37122
Załącznik B	Mapowanie wskaźników normy ISO 37122 na potrzeby celów zrównoważonego rozwoju ONZ (SDGs)	Załącznik zawiera tabelę zestawiającą cele zrównoważonego rozwoju ONZ ze wskaźnikami opisanymi w normie ISO 37122

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISO 37122:2019.

Korzyści ze stosowania

Norma pozwala na:

- ▶ wypracowanie wystandaryzowanego systemu oraz metodyki pomiaru zakresu wdrożenia koncepcji smart city,
- ▶ przeprowadzenie porównań międzynarodowych w celu poszukiwania najlepszych praktyk i doskonalenia,
- ▶ wsparcie realizacji polityk lokalnych poprzez wystandaryzowany system monitorowania oparty na uznanych wskaźnikach.

Bariery w stosowaniu

Z uwagi na fakt, że norma jest przeznaczona dla każdego miasta na świecie, mogą zaistnieć potencjalne bariery w dostępie do źródłowych danych lokalnych, szczególnie pozyskiwanych od podmiotów zewnętrznych, oraz wyliczaniu i interpretacji wskaźników.

Studium przypadku/przykład

Gdynia dołączyła do grona 5 miast na świecie, otrzymując certyfikat ISO 37122

Gdynia dołączyła do grona 5 miast na świecie, otrzymując certyfikat ISO 37122. To wyróżnienie przeznaczone dla miast, które skutecznie kreują i wdrażają strategię zrównoważonego rozwoju, wykorzystując dostępne technologie. Podobne potwierdzenie skuteczności w działaniu otrzymały dotychczas jedynie miasta Doral (USA, Floryda), Mississauga (Kanada), Bahia de Bandera (Meksyk) oraz Moskwa. Certyfikat przyznała kanadyjska organizacja World Council on City Data.

Certyfikat ISO dał Gdyni miejsce w gronie zaledwie kilku liderów inteligentnych miast, które ustanawiają poziom dla kolejnych pretendujących do tego tytułu. Mechanizmy normy w sposób uporządkowany, zewnętrzny, obiektywny pozwalają udostępnić i zebrać dane oraz konfrontować je z tymi pochodzącymi z innych wybitnych ośrodków miejskich. To specyficzny język, który ponad podziałami pozwala na ustalenie, w jaki sposób miasto dąży do zrównoważonego rozwoju czy odpowiedzialnego zarządzania przestrzenią miast. ISO pozwala na jednolitą kodyfikację różnorodnych zagadnień. Zdaniem władz miasta, uzyskany certyfikat to wyróżnienie, ale i wielka odpowiedzialność. Mieszkańcy Gdyni jako jedni z pierwszych na świecie otrzymają dostęp do konkretnych danych na temat miasta, w którym żyją. Ten certyfikat to wynik wieloletnich działań w dziedzinie innowacji i kluczowych dla mieszkańców całego globu dziedzin życia. Ten dokument bierze pod uwagę metodologię i zestaw wskaźników w dziedzinach takich jak przeciwdziałanie zmianom klimatu, zrównoważony rozwój, inteligentna infrastruktura, ale też zdrowie czy transport. Pierwszym elementem certyfikacji Gdyni jako smart city było uzyskanie w 2017 roku certyfikatu ISO 37120. Gdynia była pierwszym miastem w Polsce oraz w całej Europie Wschodniej, które uzyskało status smart city. W 2019 roku Gdynia uzyskała certyfikat platynowy, a w ślad za nią ruszyły i inne polskie ośrodki miejskie jak Gdańsk czy Warszawa. Dziś miasto Gdynia zostało jednym z 5 miast na świecie, które uzyskały certyfikat WCCD zgodnie z nową normą ISO 37122, nazwaną już wprost certyfikacją smart city. Gdynia jest częścią międzynarodowej grupy Early Adopters, czyli miast, które używają tej normy zaraz po jej powstaniu. Miasto dołączyło

do grona zaledwie kilku miast z całego świata, które zobowiązały się do wykorzystania i otwierania zestandaryzowanych danych miejskich, co pozwala na analizę trendów.

Źródło: <https://www.gdynia.pl/dla-mediow/komunikaty,4100/gdynia-wzorem-miast-inteligentnych,562294> (10.03.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Badania w terenie

Sprawdź, czy miasto, w którym mieszkasz lub z którego pochodzisz, podjęło działania w zakresie pomiaru koncepcji smart city z wykorzystaniem wskaźników opisanych w omówionej normie 37122:2019. Dokonaj przeglądu strony internetowej, innych źródeł, skontaktuj się z urzędem (np. rzecznikiem prasowym, wyznaczonym departamentem). Opisz stan zaawansowania działań (przygotowanie, wdrażanie, raportowanie, ocena, certyfikacja, doskonalenie). Odpowiedz na pytania:

- ▶ Jak długo trwają prace?
- ▶ Jaki jest stan ich zaawansowania?
- ▶ Jakie są korzyści i bariery w stosowaniu wymagań normy?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Przygotuj krótką notatkę na ten temat (maks. 300 słów).

Zadanie 2. Badania w terenie / Internet-based research

Przeanalizuj studium przypadku wybranego miasta, które posiada wdrożoną i scertyfikowaną normę ISO 37122. Odpowiedz na następujące pytania:

- ▶ Kiedy i przez jaką jednostkę został przyznany certyfikat? Na jakim poziomie uzyskano certyfikat?
- ▶ Ile zmierzono wskaźników?
- ▶ Dlaczego miasto zdecydowało się na certyfikację?
- ▶ W jaki sposób został zorganizowany proces przygotowania do certyfikacji (kto za to odpowiadał, jakie podjęto działania, jakie jednostki zostały włączone w proces, jakie problemy pojawiały się w procesie)?

- ▶ Jakie są korzyści i koszty dla miasta wynikające z certyfikacji?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Zadanie 3. Badania w terenie / *Internet-based research*

Skorzystaj ze zbioru danych otwartych dla 2 wybranych miast. Wybierz kategorię danych zgodnie z normą ISO 37122 i dokonaj porównania w wybranych kategoriach oraz wskaźnikach między wybranymi miastami.

3.1. Zrównoważone miasta i społeczności – Wskaźniki dla odpornych miast – Norma ISO 37123



Podstawy teoretyczne

Charakterystyka normy

W 2019 roku Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna wydała normę ISO 37123:2019 Sustainable cities and communities – Indicators for resilient cities (obecnie norma ta nie została wprowadzona do zbioru polskich norm¹⁴).

Celem normy jest dostarczenie zestawu wskaźników dla oceny zakresu wdrożenia koncepcji miasta odpornego w mieście/gminie. Standard zawiera zestaw wskaźników odnoszących się do 17 obszarów tematycznych, które dotyczą aspektów funkcjonowania miasta – tożsamych dla każdego miasta, niezależnie od jego lokalizacji i uwarunkowań.

Norma w załączniku A definiuje rodzaje ryzyka, jaki mogą wystąpić w miastach. Do podstawowych kategorii zalicza się ryzyka: geofizyczne, hydrologiczne, meteorologiczne, klimatyczne, biologiczne, pozaziemske, technologiczne, środowiskowe. Prawidłowa identyfikacja ryzyka

14 Stan na 2023 rok.

ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia skutecznego nim zarządzania. Podkreśla się, że zrozumienie koncepcji miasta odpornego to patrzenie na nią właśnie poprzez pryzmat zagrożeń oraz ryzyka. Z takiej perspektywy miasto odporne ma być zdolne do świadomego reagowania na zagrożenia oraz zmniejszania ich ryzyka (Bilska, 2016).

Struktura normy

Norma składa się z 24 rozdziałów oraz 5 załączników. Charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów zawiera tabela 12. W rozdziałach 5-23 opisane jest 68 wskaźników. Układ normy oraz sposób uporządkowania wskaźników jest taki sam jak w normie ISO 37120.

Tabela 12. Charakterystyka zawartości normy ISO 37123:2019

Nr	Rozdział	Opis
1	Zakres normy	Norma definiuje i ustanawia metodykę dla tworzenia zestawu wskaźników dla miasta odpornego. Norma ta może być stosowana w odniesieniu do każdego miasta, każdej gminy i każdego samorządu lokalnego niezależnie od wielkości oraz lokalizacji
2	Powołania normatywne	ISO 37101, Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use ISO 37120, Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life
3	Terminy i definicje	ISO 37101 i ISO 37120
4	Wskaźniki miejskie	
5	Gospodarka (poziom ubezpieczenia, dywersyfikacja zatrudnienia, przychody gospodarstw domowych)	Wskaźniki: straty na skutek katastrof jako procent produktu miasta (historycznie); roczne straty na skutek katastrof jako procent produktu miasta; procent nieruchomości posiadających ubezpieczenie od wysokiego ryzyka; procent ubezpieczonych nieruchomości mieszkaniowych i innych jako procent całkowitej wartości nieruchomości w mieście; koncentracja zatrudnienia – procent ludzi zatrudnionych w 3 największych sektorach lokalnej gospodarki; procent udziału zatrudnionych nieformalnie w ogóle zatrudnionych; poziom dochodów do dyspozycji w gospodarstwie domowym

Nr	Rozdział	Opis
6	Edukacja	Procent szkół uczących w zakresie gotowości do sytuacji awaryjnych oraz redukowania ryzyka katastrof naturalnych; procent populacji miasta wykształconej w zakresie gotowości do sytuacji awaryjnych oraz redukowania ryzyka katastrof naturalnych; procent publikacji w zakresie sytuacji awaryjnych, publikowanych w innych językach; procent godzin lekcyjnych utraconych z powodu szoku i stresu
7	Energia	Liczba źródeł energii dostarczających nie mniej niż 5% zapotrzebowania miasta; potencjał zaopatrzenia w energię elektryczną jako procent szczytowego zapotrzebowania na energię; procent infrastruktury krytycznej znajdującej się poza sieciowymi usługami energetycznymi
8	Środowisko i zmiany klimatyczne	Różnica pomiędzy średnią roczną temperaturą mierzonych w mieście i poza miastem; procent publicznych obszarów naturalnych w mieście będących ocenianych ze względu na wartości ochronne; procent chronionych ekosystemów; liczba ekstremalnych ulew w ciągu roku (ponad 50 mm); liczba ekstremalnych upałów w ciągu roku (nie krócej niż 72 godz.); ilość ekstremalnych mrozów w ciągu roku (nie krócej niż 72 godz.); liczba powodzi, procent obszaru miasta pokryty drzewami; procent obszaru miasta pokryty materiałami łagodzącymi powstawanie wysp gorąca
9	Finanse	Roczne wydatki na utrzymanie infrastruktury i usług miejskich jako procent budżetu miasta; roczne wydatki na utrzymanie infrastruktury burzowej jako procent budżetu miasta; roczne wydatki na utrzymanie, zachowanie i odbudowę ekosystemów jako procent budżetu miasta; roczne wydatki na utrzymanie infrastruktury zielonej i wodnej jako procent budżetu miasta; roczne wydatki na planowanie w zakresie zarządzania sytuacjami krytycznymi (kryzysowego) jako procent budżetu miasta; roczne wydatki na usługi społeczne jako procent budżetu miasta; wartość funduszy rezerwowych na katastrofy jako procent budżetu miasta
10	Administracja (rządzenie)	Częstotliwość aktualizacji planów w zakresie zarządzania katastrofami (zarządzania kryzysowego); procent usług miejskich ujętych w planach zachowania ciągłości działania; procent danych elektronicznych zabezpieczonych w kopiach zapasowych; procent spotkań publicznych poświęconych odporności miasta; liczba porozumień zawartych z innymi miastami w zakresie planowania kryzysowego; procent dostawców istotnych usług mających plany kontynuacji działania

Nr	Rozdział	Opis
11	Zdrowie	Procent szpitali wyposażonych w awaryjne zasilanie; procent populacji posiadającej podstawowe ubezpieczenie zdrowotne; procent populacji w pełni zaszczepionej; liczba ognisk chorób w ciągu roku
12	Mieszkalnictwo	Pojemność schronów na 100 tys. mieszkańców; procent budynków strukturalnie podatnych na wysokie ryzyko zawalenia; procent budynków niezgodnych z wymaganiami; procent infrastruktury zniszczonej i odbudowanej po katastrofach; procent nieruchomości mieszkalnych zalewanych w trakcie powodzi; procent nieruchomości mieszkalnych ulokowanych w strefach ryzyka
13	Populacja i kondycja społeczna	Procent populacji wrażliwej; procent populacji objętej programami społecznymi; procent ludności narażonej na ryzyko naturalne; procent stowarzyszeń sąsiedzkich z otwartymi spotkaniami; procent populacji miasta podatna na naturalne ryzyka
14	Rekreacja	Norma ISO 37120
15	Bezpieczeństwo	Procent ludności objętej systemem wczesnego ostrzegania; procent służb pierwszego reagowania przeszkolonych w zakresie reagowania w trakcie katastrof; procent lokalnych ostrzeżeń o ryzyku dostarczonych przez agencje krajowe; liczba łóżek szpitalnych dostępnych w trakcie katastrofy (jeśli taka nastąpiła w ciągu ostatnich 12 miesięcy)
16	Odpady stałe	Liczba aktywnych i czasowych miejsc zarządzania odpadami dostępnych na gruz i szczątki
17	Sport i kultura	Norma ISO 37120
18	Telekomunikacja	Liczba służb wyposażonych w specjalne technologie komunikacyjne na wypadek katastrofy
19	Transport	Liczba dróg ewakuacyjnych na 100 tys. mieszkańców
20	Lokalne rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	Procent mieszkańców, którzy mogą być zaopatrzeni w żywność przez 72 godz. po wybuchu katastrofy; procent ludności miasta mieszkającej w odległości nie mniejszej niż 1 km od sklepu spożywczego
21	Planowanie miejskie	Procent obszaru miast objętego mapą ryzyka; procent obszarów, przestrzeni publicznych i chodników wrażliwych na ulewy lub śnieg (bez kanalizacji burzowej); procent obszaru miasta, na którym zostały wprowadzone działania minimalizujące ryzyko (np. poprzez upewnienie przedstawicieli lokalnej społeczności); procent jednostek miejskich, które prowadzą analizę ryzyka przy planowaniu i inwestycjach; procent infrastruktury krytycznej zalewanej w trakcie powodzi; procent wydatków na zapobieganie powodziom

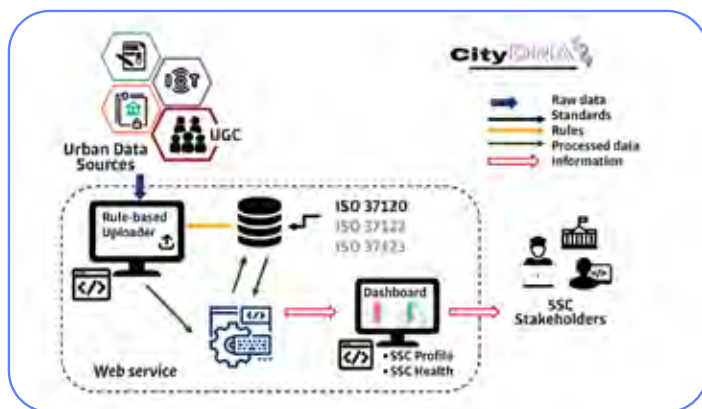
Nr	Rozdział	Opis
22	Ścieki	ISO 37120
23	Woda	Liczba źródeł wody dostarczających nie mniej niż 5% wody; procent populacji miasta, która może być zaopatrywana w wodę ze źródeł alternatywnych przez min. 72 godz.
24	Raportowanie i utrzymywanie zapisów	Raporty wskaźników miejskich powinny zawierać dane wymagane i wykorzystywane do pomiaru metody
Załącznik A	Typologia ryzyka	► Ryzyko geofizyczne ► Ryzyko hydrologiczne ► Ryzyko meteorologiczne ► Ryzyko klimatyczne ► Ryzyko biologiczne ► Ryzyko pozaziemskie ► Ryzyko technologiczne ► Ryzyko środowiskowe
Załącznik B	Mapowanie wskaźników wskazanych w normie na potrzeby zarządzania ryzykiem	Załącznik zawiera podział wskaźników normy na etapy zarządzania ryzykiem: określenie kontekstu ryzyka, ocena ryzyka (identyfikacja, analiza i ewaluacja), unikanie, redukcja, transfer, akceptacja, komunikacja i konsultacje, monitorowanie i przegląd
Załącznik C	Mapowanie wskaźników wskazanych w normie na potrzeby zarządzania katastrofami	Załącznik zawiera podział wskaźników normy na etapy zarządzania katastrofami: łagodzenie, gotowość, odpowiedź, odbudowa i rekonstrukcja
Załącznik D	Wskaźniki ZR UN SGD i Sendai Framework dla redukcji katastrof naturalnych	Załącznik zawiera podział wskaźników normy według globalnych celów wyznaczonych w Sensai Framework
Załącznik E	Mapowanie wskaźników wskazanych w normie ISO 37123 w odniesieniu do kwestii/problemów ZR wskazanych w normie ISO 37101	Załącznik zawiera podział wskaźników normy według kwestii/problemów ZR wskazanych w normie ISO 37101

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISO 37123:2019.

Korzyści i bariery stosowania normy są zbieżne z normą ISO 37122.

Wyzwaniem w stosowaniu norm jest system gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby stworzenia profilu miasta (Moustaka, Maitis, Vakali, Anthopoulos, 2021; Krauze-Maślankowska, 2022). Niezbędny jest szeroki dostęp do danych bezpłatnych, współdzielonych (bez ograniczeń licencyjnych), interoperacyjnych (w takim samym formacie), użytecznych (m.in. aktualne, wiarygodne), eksploracyjnych (publikacja danych w centralnym repozytorium, które ułatwia ich poszukiwanie i przegląd) oraz bezpiecznych (bezpieczny dostęp) (Krauze-Maślankowska, 2022). Takie wymagania spełniają otwarte dane publiczne. *Są to dane wytworzone przez urząd administracji publicznej (lub na jego zlecenie), które są dostępne dla każdego zainteresowanego do wykorzystania, przetwarzania i udostępniania w dowolnych celach* (<https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3971,pojecie.html>). Zasady tworzenia, przetwarzania oraz udostępniania otwartych danych publicznych określa Ustawa (2021). W Polsce dane otwarte można pozyskiwać poprzez portal dane.gov.pl. Dodatkowo miasta tworzą swoje portale danych otwartych. Dane te mają istotne znaczenia dla obiorców, takich jak władze miast, urbaniści, naukowcy, biznes, praktycy, inżynierowie, organizacje społeczne itp. Z jednej strony są one niezbędne do projektowania usług, produktów, działań i polityk lokalnych związanych ze zrównoważonym rozwojem, jakością życia i usług miejskich, miastem inteligentnym oraz odpornym. Pozwalają również na bardziej efektywne zarządzanie miastem z uwzględnieniem potrzeb społecznych oraz gospodarczych. Z drugiej strony dają możliwość monitorowania działań i polityk w celu podjęcia niezbędnych korekt oraz okresowej ich ewaluacji. Dostawcami danych mogą być otwarte miejskie platformy danych, użytkownicy korzystający z różnych aplikacji, dane zbierane za pomocą różnych czujników miejskich czy poprzez działania crowdsourcingowe, organizacje pozarządowe, biznes, jednostki miejskie itp. Stąd istotne jest angażowanie i włączanie w proces tworzenia miasta zrównoważonego, odpornego i inteligentnego lokalnych interesariuszy.

II. 12. Schemat systemu zbierania danych – City DNA



Źródło: Urban Data Dynamics: A Systematic Benchmarking Framework to Integrate Crowdsourcing and Smart Cities' Standardization, <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8553> (18.03.2023).



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1. Badania w terenie

Sprawdź, czy miasto, w którym mieszkasz lub z którego pochodzisz, podjęło działania w zakresie pomiaru odporności z wykorzystaniem wskaźników opisanych w omówionej normie 37123:2019. Dokonaj przeglądu strony internetowej, innych źródeł, skontaktuj się z urzędem (np. rzecznikiem prasowym, wyznaczonym departamentem). Opisz stan zaawansowania działań (przygotowanie, wdrażanie, raportowanie, ocena, certyfikacja, doskonalenie). Odpowiedz na pytania:

- ▶ Jak długo trwają prace?
- ▶ Jaki jest stan ich zaawansowania?
- ▶ Jakie są korzyści i bariery w stosowaniu wymagań normy?
- ▶ Jakie są plany na przyszłość?

Przygotuj krótką notatkę na ten temat (maks. 300 słów).

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

Menedżerowie miast i gmin oraz organizacji odpowiedzialnych w społecznościach lokalnych za wdrażanie 17 celów SDG mają obecnie do dyspozycji szerokie instrumentarium w postaci norm w zakresie zarządzania zrównoważonego, miasta smart, odpornego, dostarczającego swoim mieszkańcom wysokiej jakości usług. Pozwalają one na zastosowanie holistycznego, systemowego i systematycznego podejścia do zrównoważonego rozwoju, proponują szereg wskaźników pozwalających na zarządzanie oparte na danych i faktach, co jest niezbędne dla dalszego doskonalenia. Pomagają w czerpaniu wiedzy z międzynarodowych porównań dzięki wystandaryzowanemu podejściu do zarządzania oraz gromadzenia i interpretacji danych. Coraz większa liczba wdrożeń na świecie oraz w Polsce wskazuje na dużą użyteczność i uniwersalność norm omówionych w tym rozdziale. Podkreśla się, że budowanie nowoczesnego miasta wymaga współpracy na wielu poziomach z różnymi grupami interesariuszy oraz integracji pionowej i poziomej podejmowanych decyzji i działań. Omawiana problematyka wymaga z pewnością dalszych badań nad lokalnymi uwarunkowaniami wdrażania oraz skuteczności stosowania omówionych norm ISO serii 37000, z uwzględnieniem modeli zarządzania publicznego. Zdaniem autorów wiedza w tym zakresie oraz umiejętności jej wykorzystania stają się niezbędnymi elementami kompetencji menedżera we współczesnej organizacji publicznej.

BIBLIOGRAFIA

Wykaz aktów normalizacyjnych

- ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life (Edition 2, 2018).
- ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities – Indicators for smart city (Edition 2, 2018).
- ISO 37123:2019 Sustainable cities and communities – Indicators for resilient cities (Edition 2, 2018).

PN-ISO 37101:2017-03 Zrównoważony rozwój społeczny – System zarządzania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Wymagania i wytyczne stosowania (PKN 2017).
PN-ISO 37120:2015 Zrównoważony rozwój społeczny. Wskaźniki usług miejskich i jakości życia (PKN 2015).

Opracowania

- Bilska, A. (2016). Proces budowy miasta odpornego na przykładzie Rotterdamu. *Rozwój regionalny i polityka regionalna*, (34), 59–78.
- Bitkowska, A., Łabędzki, K. (2021) Koncepcja inteligentnego miasta – definicje, założenia, obszary. *Marketing i rynek*, XXVIII, 2, 3–11.
- Borys, T. (2002). Realizacja Lokalnej Agendy 21 w polskich samorządach. *Środowisko*, 15 (231).
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Ferrari, C. (2020). *Grenoble: The Sustainable City ISO Focus*. Pobrane z: <https://www.iso.org/news/ref2505.html>.
- Jendrośka, J., Kaleta-Jagiełło, E. (1994). *Udział społeczeństwa w ochronie środowiska*. Wrocław: Towarzystwo Naukowe Prawa Ochrony Środowiska.
- Krauze-Maślankowska, P. (2022). *Badanie uwarunkowań rozwoju inteligentnych miast w Polsce* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania. Pobrane z: https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/postepowania_naukowe/113093/praca/rozprawa_doktorska_patrycja_krauze-maslankowska.pdf.
- Lefebvre, H. (1967). Le droit à la ville. *L'Homme et la Societe*, 6, 29–35.
- Lefebvre, H. (2012). Prawo do miasta. *Praktyka Teoretyczna*, 5, 183–197.
- Maciąg, J., Kantyka, J., Praweńska-Skrzypek, G. (2018). *Zarządzanie jakością usług rekreacyjnych w mieście i gminie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Malinowska, E., Kurkowska, A. (2018). Norma ISO 37120 narzędziem pomiaru idei zrównoważonego rozwoju miast. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/ Politechnika Śląska*, 118, 363–382.
- Meadows, D. i in. (1972). *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Pobrane z: <https://www.library.dartmouth.edu/digital/digital-collections/limits-growth?mswitch-redir=classic> (20.04.2023).
- Moustaka, V., Maitis, A., Vakali, A., Anthopoulos, L.G. (2021). Urban Data Dynamics: A Systematic Benchmarking Framework to Integrate Crowdsourcing and Smart Cities' Standardization. *Sustainability*, 13 (15), 1–43.
- Noworól A. (2011). Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne. W: B. Koźuch, C. Kochalski (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania* (s. 25–41). Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Noworól A. (2019). Despacjalizacja jako instrument rozwoju terytorialnego. *Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, 273-274, 19–28.
- Ocsko E. (E40 Group). *Poradnik, jak stworzyć Inteligentną wioskę*, Smart Rural 21 (Pierwsze działanie przygotowawcze dot. Inteligentnych Obszarów Wiejskich w XXI wieku). Pobrane z: <https://www.smartrural21.eu/guidebook/>.
- Płachciak, A. (2011). Geneza idei rozwoju zrównoważonego, *Ekonomia*, 5 (17), 231–248.
- Poradnik dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju, 2008, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/23074/rrit_057.pdf.
- Ryba, M. (2017). Czym jest koncepcja smart city, a zatem dlaczego powinniśmy je nazywać miastem sprytnym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 467, 82–90.
- Sen, A. (2002). *Rozwój i wolność*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Szpak, A. (2017). Prawo do miasta jako nowy kierunek rozwoju miast. *Studia Miejskie*, 25, 177–188.

Dokumenty międzynarodowe

- Deklaracja Cork 2.0. Pobrane z: https://agriculture.ec.europa.eu/index_pl (20.04.2023).
- Deklaracja Milenijna 2000, ONZ. Pobrane z: https://www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja_milenijna.doc (20.04.2023).
- Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju (tłum. polskie). Pobrane z: <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html> (20.04.2023).
- Earth Summit 1992 Deklaracja z Rio, Agenda 21. Pobrane z: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> (20.04.2023).
- HDR 1990, ONZ. Pobrane z: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1990> (20.04.2023).
- HDR 1994, ONZ. Pobrane z: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1994> (20.04.2023).
- <https://unpan.un.org/node/1792> (20.04.2023).
- Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich, przyjęta z okazji spotkania ministrów w sprawie rozwoju miast i spójności terytorialnej w Lipsku, w dniach 24-25 maja 2007 r. (Karta Lipska), (2007). Pobrane z: http://projektymiejskie.pl/wp-content/uploads/2016/04/karta_lipska_pl.pdf (20.04.2023).
- Nowa Karta Lipska, 2020. Unia Europejska. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/nowa-karta-lipska-i-agenda-terytorialna-ue-2030-przyjete-przez-ministrow-krajow-wspolnoty-europejskiej> (20.04.2023).

Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 (2015), ONZ. Pobrane z: <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> (20.04.2023).
Raport o Milenijnych Celach Rozwoju na rok 2015. Pobrane z: <https://www.un.org.pl/mdg-report-2015/raport-o-milenijnych-celach-rozwoju-na-rok-2015/2829> (20.04.2023).
Raport ONZ, Global Smart Cities 2022 – Digital Rights & Inclusion. Pobrane z: <https://unhabitat.org/> (20.04.2023).

Strony internetowe

<http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html> (13.03.2023).
https://ec.europa.eu/enrd/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_en.html (20.04.2023).
<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (20.04.2023).
<https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> (20.04.2023).
<https://resilientcitiesnetwork.org/> (20.04.2023).
<https://sdg.gov.pl/> (20.04.2023).
<https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3971,pojecie.html> (20.04.2023).
<https://unhabitat.org/guide-to-the-city-resilience-profiling-tool> (20.04.2023).
<https://www.dataforcities.org/> (20.04.2023).
<https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolalnosc-rlks> (20.04.2023).
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en> (18.03.2023).
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37122:ed-1:v1:en> (20.04.2023).
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37123:ed-1:v1:en> (20.04.2023).
<https://www.socialprogress.org> (20.04.2023).
<https://www.un.org/pl/> (11.03.2023).

Ustawy

Ustawa z dnia 8.03.1990 o samorządzie gminnym. T.j. Dz.U. 2023, poz. 40, z późn. zm.
Ustawa z dnia 6.12.2006 o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. T.j. Dz.U. 2023, poz. 225, 412, z późn. zm.)
Ustawa z dnia 27.04.2001 Prawo ochrony środowiska. T.j. Dz.U. 2022, poz. 2556.
Ustawa z dnia 27.03.2003 o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. T.j. Dz.U. 2022, poz. 503.
Ustawa z dnia 11.08.2021 o otwartych danych i ponownym wykorzystywaniu informacji sektora publicznego. Dz.U. 2021 poz. 1641.

Rozdział 4

Zarządzanie ludźmi



W TYM ROZDZIALE DOWIESZ SIĘ:

Jakie są najczęstsze style kierowania stosowane przez menedżerów oraz jak je diagnozować?

Czym jest przywództwo służebne i jak rozwijać ten model w organizacjach publicznych?

Jak stosować w praktyce najważniejsze metody zarządzania ludźmi?

Czym jest proces motywacji i jak skutecznie motywować pracowników?

4.A. Style kierowania

Podstawowe style kierowania



Podstawy teoretyczne

Styl kierowania to sposób, w jaki przywódca intencjonalnie oddziałuje na ludzi, aby osiągać cele organizacji. Style kierowania, jako elementy systemu zarządzania, przejawiają się w podejmowaniu działań, delegowaniu zadań, rozwiązywaniu problemów, motywowaniu czy komunikowaniu się (Fołtyn, 2006; Northouse, 2006). Zdaniem Mroziewskiego style

kierowania *umożliwiają osiągnięcie pożądaných postaw ludzkich oraz pożądanego ładu i klimatu organizacyjnego* (Mroziwski, 2008, s. 147). Style kierowania pomagają przywódcom w rozwoju organizacji i pracowników. Osoby kierujące ludźmi dostosowują swój styl kierowania – w zależności od subiektywnych i obiektywnych czynników – do oczekiwań i wymagań ludzi oraz celów organizacji (Żuchowski, 2018). Styl kierowania może być procesem spontanicznym, na który oddziałuje osobowość, lub potencjalnym – w pełni świadomym, racjonalnym i celowym (Mroziwski, 2005, s. 58). Styl kierowania jest wyznacznikiem kształtowania zachowań społecznych wśród pracowników, przez co ma silny wpływ na kulturę organizacyjną. U źródeł 3 podstawowych stylów leżą klasyczne teorie X i Y Douglasa McGregora oraz teoria Z Jima Lawlessa (Mroziwski, 2008; Żuchowski, 2018).

Styl autorytarny

Charakteryzuje się stałymi i powtarzalnymi metodami zarządzania, podporządkowaniem, ścisłą kontrolą ze strony przełożonego, rygorystycznymi regulacjami prawnymi i procedurami biurokratycznymi. Opiera się na sztywnych zasadach, które muszą być bezwzględnie przestrzegane przez pracowników. Potrzeby podwładnych nie są uwzględniane. Styl autorytarny prowadzi do wzmacniania postaw bierności w grupie, braku odpowiedzialności za działania. Styl sprawdza się w sytuacjach, które wymagają podjęcia szybkiej decyzji; jest skuteczny w odniesieniu do zadań prostych, monotonicznych.

Styl demokratyczny

W kierowaniu ludźmi przywódca postępuje zgodnie z demokratycznymi zasadami – stosuje otwarty i kolegialny styl. Członkowie zespołu są świadomie angażowani w podejmowanie decyzji i samokontrolę, wykonują zadania bez nadzoru. Demokratyczny przywódca tworzy warunki do współpracy, otwartej komunikacji, motywuje do rozwoju.

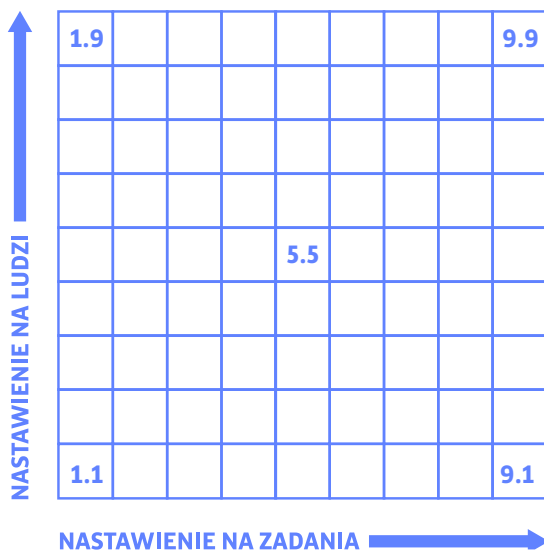
Styl nieingerujący (*laissez-faire*)

Przywódca kieruje ludźmi, dając im pełną swobodę działania i podejmowania decyzji, w zasadzie nie ingerując w proces zarządzania. Zadania nie są przydzielane ani kontrolowane. W stylu liberalnym przywódca nie podejmuje aktywności, co może prowadzić do wyłonienia się naturalnego lidera z zespołu.

Style kierowania oparte na klasycznej kategoryzacji znajdują odzwierciedlenie w modelu administracji publicznej ukierunkowanym na mechanistyczną wizję administracji. W tradycyjnym modelu dominują cechy modelu biurokracji Webera – formalizacja, specjalizacja, hierarchiczność czy profesjonalizacja. Urzędnicy przyjmują rolę ukierunkowaną na administrowanie pozbawione autonomii, uwarunkowaną regulacjami, prawem i biurokratycznymi procedurami (Szczupaczyński, 2014).

SIATKA STYLÓW KIEROWANIA R.R. BLAKE'A I J.S. MOUTON

Siatka kierownicza została opracowana na podstawie klasycznych koncepcji klasyfikacji stylów kierowania. Uwzględnia wielość stylów kierowania, ich zmienność oraz zróżnicowane nastawienia. Odzwierciedla też orientacje przywódców na zadania lub na ludzi. Na osi poziomej wyróżnić można dziewięć stopni nastawienia kierownika na zadania. Oś pionowa zawiera taką samą liczbę stopni i obrazuje działania zorientowane na ludzi oraz zaspokojenie ich potrzeb. Łącznie siatka daje możliwość zidentyfikowania 81 pól – zróżnicowanie stylów kierowania i zachowań kierowniczych oznaczono cyframi w układzie (zob. il. 13).

II. 13. Siatka stylów kierowania R.R. Blake'a i J.S. Mouton

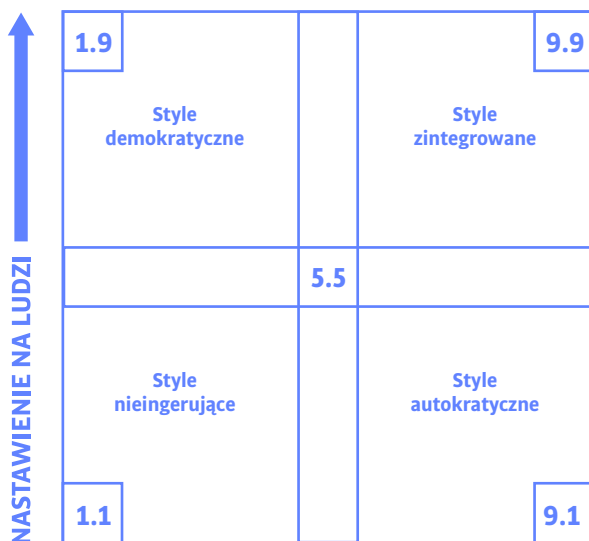
Źródło: Foltyn, 2006, s. 84.

Analiza stylu kierowania:

- ▶ **Pole (1,1) – styl nieingerujący (*laissez-faire*)**
Mała troska o pracowników i zadania, bierność, ograniczona aktywność i decyzyjność.
- ▶ **Pole (1,9) – styl demokratyczny**
Nastawienie na potrzeby ludzi, współpracę w zespole, niska koncentracja na wykonywanie zadań.
- ▶ **Pole (9,1) – styl autokratyczny (zadaniowy)**
Koncentracja na sprawności i zadaniach, brak samodzielnego działania dla pracowników.
- ▶ **Pole (5,5) – styl kompromisowy (zrównoważony)**
Styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym. Troska zarówno o pracowników, jak i dobre wykonywanie zadań.
- ▶ **Pole (9,9) – styl przywódczy**
Wysoki stopień koncentracji zarówno na zadaniach, jak i na pracownikach. Styl uznany za adekwatny; do jego stosowania powinni dążyć kierownicy.

Zidentyfikowanie indywidualnego stylu kierowania na siatce pozwala uświadomić sobie, do jakiego stylu powinni dążyć kierownicy, aby w pełnym stopniu uwzględniać jednocześnie nastawienie na ludzi i na zadania (zob. il. 14).

Il. 14. Siatka kierownicza – grupy stylów kierowania z klasycznymi nazwami



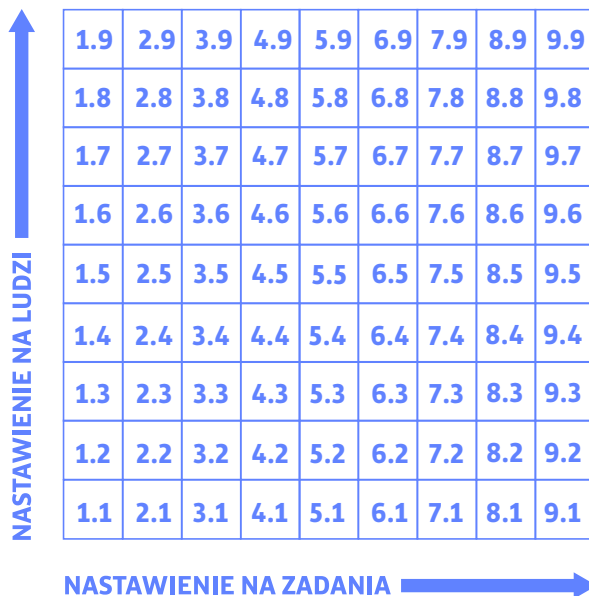
NASTAWIENIE NA ZADANIA

Źródło: Foltyn, 2006, s. 86.

Wadą siatki jest jednak trudność w określeniu stylu kierowania na poziomie 5 oraz 5.5. Jak wskazuje Foltyn (2016, s. 86), style usytuowane na przekątnej 1.1 do 9.9 mogą być traktowane jako styl zrównoważony, podobnie jak w przypadku stylu 5.5. Style umieszczone w lewej dolnej części siatki zaliczane są natomiast do stylów zrównoważonych nieingerujących, o niskim poziomie nastawienia na ludzi i na zadania. Natomiast style w prawej górnej części siatki to style zrównoważone zintegrowane.

W tym obszarze mieści się styl pożądany, 9.9, o wysokim stopniu nastawienia na ludzi i na zadania (zob. il. 15).

Il. 15. Opis siatki kierowniczej ze wskazaniem wszystkich stylów kierowania



1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

Źródło: Foltyn, 2006, s. 87.

Zdaniem Foltyn (2006) wyraźny kierunek nastawienia mają style w lewej górnej i w prawej dolnej części siatki. Style demokratyczne 1.7 i 4.7 wskazują na znacznie większą różnicę w nastawieniach niż styl 8.4 (autokratyczny) i styl zintegrowany 8.6.

Należy jednak mieć na uwadze, że analiza stylu kierowania – nastawienia do ludzi i do zadań na podstawie siatki kierowania nie jest w pełni wiarygodna, choćby z powodu możliwości zróżnicowanej interpretacji stylów kierowania. Jednak pomimo tych słabości może wskazywać potencjalne obszary doskonalenia i rozwoju dla menedżerów.

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE, TRANSAKCYJNE I SŁUŻEBNE

Tradycyjny model zarządzania okazał się niewystarczający i wkrótce do-
czekał się zakwestionowania. Na gruncie klasycznego podejścia nastąpił
rozwoj doktryn zarządzania publicznego, takich jak *New Public Admin-
istration*, *New Public Management* i *New Public Service* (Szczupaczyński,
2014). Pojawiły się też normatywne modele przywództwa w administra-
cji – przywództwo transformacyjne i transakcyjne (Szczupaczyński, 2014).

Oparte na modelu przywództwa wieloczynnikowego (Bass, 1997)
i spopularyzowane przez Bennis i Nanusa (1997) przywództwo trans-
formacyjne uznawane jest za jedno z bardziej efektywnych. Jego korzenie
sięgają zarówno demokratycznego, jak i afiliacyjnego stylu zarządzania,
z których czerpie koncentrację na potrzebach ludzi, wzmacnianie ich za-
angażowania oraz budowanie relacji między przełożonym a pracownikiem.

Przywództwo transformacyjne rozumiane jest jako zdolność lidera
do inspirowania i zachęcania osób, z którymi pracuje, do aktywnego
działania i refleksyjnego włączania się w we wspólną pracę. Staje się to
możliwe przy pełnym zaangażowaniu przywódcy, poczuciu misji, dostrze-
ganiu i nagradzaniu osobistego zaangażowania zespołu (Araya-Orellana,
2022). Przywódca transformacyjny skłania pracowników do doskonalenia
się – stymuluje ich do rozwoju kompetencji. Szczególnie cenna u ta-
kiego lidera jest umiejętność wzbudzania potrzeby osiągnięć, przynależ-
ności, poczucia wspólnego losu i sukcesu (Obtój, 2001). Pracownicy są
angażowani w podejmowanie decyzji, wykonywane zadania postrzegają
nie tylko jako ważne, ale też jako sposób realizowania wspólnych celów.
Takim podejściem lider skutecznie podnosi poczucie sprawczości i poziom
samooceny zespołu, co w konsekwencji sprzyja przekonaniu, że zaangażowanie przyczynia się do rozwoju całej organizacji (Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, Cox, 2008).

Wyniki badań wskazują, że **styl transformacyjny** ma pozytywny
wpływ na dobrostan pracowników, w tym na zaufanie do przywódz-
twa, poczucie sensu pracy i satysfakcji z jej wykonywania, wzmacnia

motywację wewnętrzną (Barling, Turner, Kelloway, McKee, 2007; Mehari, 2015). Według Ricard, Klijn, Lewis, Ysa (2017) przywództwo transformacyjne pozytywnie koreluje z podejmowaniem innowacyjności w organizacjach publicznych.

Przywództwo transformacyjne porównuje się z przywództwem transakcyjnym, traktując oba jako wzajemnie się uzupełniające (Caillier i Sa, 2018, za: Araya-Orellana, 2022). Przywództwo transakcyjne wpisuje się w zarządzanie pasywne, w którym lider nadzoruje dużą liczbę bezpośrednio podlegających mu pracowników (Bass, Riggio, 2006, za: Araya-Orellana, 2022). W tym modelu lider kładzie nacisk na realizowanie i osiąganie celów, a następnie monitorowanie i ocenianie ich wyników. Przywódca skupiony jest raczej na walce o władzę i pozycję w organizacji. Zachowując hierarchiczną strukturę władzy i odpowiedzialności, stosuje nagrody i kary w celu wzmacniania motywacji zewnętrznej u pracowników (Szczupaczyński, 2014; Araya-Orellana, 2022).

Przywództwo służebne

Na tle koncepcji przywództwa transakcyjnego i kryzysu autorytetu instytucji publicznych rozwinął się model przywództwa służebnego Greenleafa, zwanego opiekuńczym przywództwem. Wpisujące się w ideę „służby publicznej”, stawia na przywódcę w roli osoby służącej innym, zaspokajającej potrzeby, pracującej na zaufanie (Szczupaczyński, 2014). Przywództwo służebne sprzyja rozwojowi sektora publicznego, w którym działania podejmowane przez liderów służą dobru publicznemu. Dzięki promowaniu kluczowych dla sektora publicznego wartości, takich jak współpraca, zaufanie i odpowiedzialność, pozwala skupiać się na potrzebach społeczeństwa, zwiększając jego satysfakcję z usług i zaufanie do organizacji. Badania N.T.H. Nguyen, D. Nguyen, Vo, Tuan (2023) dowodzą, że przywództwo służebne wspiera innowacyjne zachowania pracowników sektora publicznego, które wpływają na doskonalenie usług publicznych.



Studium przypadku

Anna Nowakowska kieruje przedsiębiorstwem wodociągowo-kanalizacyjnym odpowiedzialnym za zapewnienie dostępu do wody pitnej i ścieków dla okolicznych miast i wsi w województwie dolnośląskim. Anna objęła kierownicze stanowisko 2 lata temu i w swojej pracy skupia się przede wszystkim na sprawnym zarządzaniu organizacją i pracą swojego zespołu. Jednakże już po kilku miesiącach pracy zaczęła dostrzegać, że organizacja nie działa w pełni skutecznie.

Okoliczne miasta i wsie nadal miały problemy z dostępem do wody pitnej i utrzymaniem infrastruktury kanalizacyjnej, coraz częściej dochodziło także do zatrucia w rzekach i zbiornikach wodnych. W każdym takim przypadku przedsiębiorstwo dostaje informacje o konkretnych zrzutach ścieków w danym miejscu. Problem w tym, że zanim urząd uruchomi kontrole ochrony środowiska, te ścieki przepłyną w dalsze miejsca. Anna zaczęła szukać sposobów, aby zmienić podejście organizacji do rozwiązywania problemów i poprawić jej skuteczność. Po przeprowadzeniu badań i konsultacjach z zespołem zdała sobie sprawę, że musi zmienić podejście i zacząć kierować organizacją w sposób oparty na podejściu służebnym. Zaczęła organizować spotkania zespołowe, na których pytała pracowników o ich potrzeby i problemy. Uważnie słuchała i proponowała wiele innowacyjnych rozwiązań. Dzięki jej zaangażowaniu i wskazówkom zespół zaczął działać bardziej efektywnie i skutecznie. Zrozumiała również, że organizacja publiczna powinna być bliżej lokalnej społeczności.

Wkrótce Anna zaproponowała kilka programów i inicjatyw, które miały na celu zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnej w działania organizacji. Programy te obejmowały edukację społeczną na temat ochrony wody i środowiska naturalnego, zachęcały do ekologicznej postawy, w tym do wykorzystywania alternatywnych źródeł wody, takich jak deszczówka.

Dzięki podejściu służebnemu Anna i jej zespół osiągnęli wiele sukcesów. Poprawili efektywność organizacji, zwiększyli zadowolenie pracowników i poprawili relacje z otoczeniem. Przede wszystkim jednak nauczyli się, jak wspólnie zapobiegać nowym zanieczyszczeniom okolicznych wód.

Przykład Anny pokazuje, że model przywództwa służebnego może być skuteczny w osiąganiu wspólnych celów i rezultatów.

Refleksja:

Jak Anna może utrwalić ten typ przywództwa w kulturze organizacyjnej?

W jaki sposób Anna może dodatkowo wspierać swoich pracowników i interesariuszy w osiąganiu dalszych rezultatów?



Dalsza lektura

- Bush, M.C. (2019). Przywódcy służebni tworzą fantastyczne miejsca prac. W: K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant Leadership w praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągać imponujące wyniki?*, Warszawa: MT Biznes.
- Bentein, K., Lapalme, M., Guerrero, S., Parent, R.X., Simard, G. (2022). How Can Servant Leaders Foster Public Employees' Service-Oriented Behaviors? A Multilevel Multisource Study in Canadian Libraries. *Public Administration Review*, 82 (2), 269–279. <https://doi.org/10.1111/puar.13416>.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Określ, jak postrzegasz własny styl kierowania. W której części siatki się sytuujesz? W którym obszarze powinienes/powinnaś się doskonalić?

Zadanie 2

Rozważ, w jakim zakresie wskazane modele przywództwa są obecne w realnych procesach zarządzania administracją publiczną.

Zadanie 3

Przedyskutuj w grupie wybrane modele przywództwa w kontekście poprawy stanu zarządzania publicznego, które stoi wobec wielu współczesnych wyzwań związanych np. z wielokulturowością, zmieniającymi się warunkami i kontekstami, koniecznością zrównoważonego rozwoju. Jak współczesne wyzwania przekładają się na oczekiwanie rozwiązywania publicznych problemów?

Zadanie 4

Niektórzy uważają, że przywództwo służebne jest pasywne, uległe i nieskuteczne. Inni, że unika ono trudnych wyzwań i decyzji. Czy zgadzasz się z tymi tezami? Dlaczego tak, dlaczego nie?

4.B. Wybrane metody zarządzania ludźmi

OPIS STANOWISKA – DEFINICJA, CELE, ELEMENTY, ZALETY I WADY STOSOWANIA



Podstawy teoretyczne

Definicja opisu stanowiska

Analiza stanowisk pracy to istotny element w zarządzaniu zasobami ludzkimi. **Polega ona na systematycznym zbieraniu**, analizowaniu i porządkowaniu informacji dotyczących przedmiotu zadań na danym stanowisku, co pozwala na stworzenie szczegółowego opisu stanowiska pracy oraz określenie profilu poszukiwanego pracownika (Armstrong, 2007). Proces ten ma zastosowanie zarówno do stanowisk wykonawczych, jak i kierowniczych. Przy zbieraniu informacji dotyczących wykonywania zadań na danym stanowisku pracy można zastosować różne techniki. Do najczęściej wykorzystywanych w praktyce zalicza się: obserwacje, wywiady bezpośrednie, kwestionariusze, listy kontrolne i spisy, autocharakterystykę, dzienniki i raporty (Armstrong, 2005).

Analiza stanowiska pracy powinna umożliwić stworzenie karty charakterystyki stanowiska pracy, tzn. opisu stanowiska pracy.

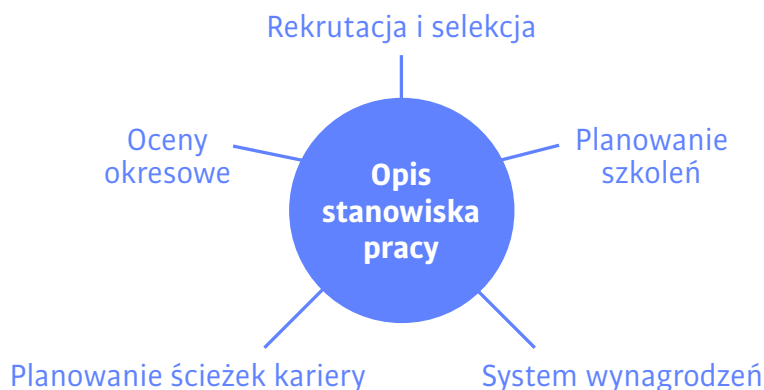
Opis stanowiska to dokument zawierający szczegółowe dane o wymaganiach, obowiązkach i celach związanych z konkretnym stanowiskiem pracy w organizacji, ważne zarówno dla pracownika, jak i dla samej organizacji. Analizując opis stanowiska, można wskazać na 2 grupy informacji tam zawarte:

1. odnoszące się do samego stanowiska pracy, tj. warunki pracy, zakres zadań i obowiązków na danym stanowisku, zakres odpowiedzialności i relacji z innymi stanowiskami;
2. określające predyspozycje fizyczne, psychiczne osoby, która będzie wykonywać pracę na danym stanowisku, jej umiejętności, wiedzę i doświadczenie (Sidor-Rządkowska, 2010).

Konstruowanie opisu stanowiska pracy ma istotne znaczenie dla organizacji. Stanowi podstawę działania i usprawniania wielu innych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (il.16) i jest wykorzystywany do:

- ▶ *określania polityki wynagrodzeń (jako wstępny element wartościowania stanowisk / wartościowania kompetencji),*
- ▶ *ustalania kryteriów oceny okresowej,*
- ▶ *wyznaczania zadań w ramach zarządzania przez cele,*
- ▶ *określania niezbędnych kompetencji i formalnych kwalifikacji dla potrzeb rekrutacji i selekcji itd. (Juchnowicz, Rostowski, Sienkiewicz, 2003).*

Il. 16. Zastosowanie opisu stanowiska pracy



Źródło: opracowanie własne.

Elementy opisu stanowiska

W praktyce każda organizacja tworzy na swoje potrzeby własny wzór opisu stanowiska. Niemniej jednak bez względu na to, jakie moduły zawiera dokument, można wskazać kilka kluczowych **elementów** wspólnych

dla wszystkich opisów stanowisk pracy pomagających określić wymagania i obowiązki związane z danym stanowiskiem. Oto najważniejsze z nich:

- ▶ nazwa stanowiska;
- ▶ cel stanowiska;
- ▶ lista głównych obowiązków służbowych;
- ▶ miejsce stanowiska w organizacji;
- ▶ warunki pracy i wyposażenie stanowiska – opis warunków, w jakich pracownik będzie wykonywał pracę na danym stanowisku, w tym wymagane godziny pracy, tryb pracy, warunki fizyczne, narzędzia i sprzęt używane w pracy itp.;
- ▶ odpowiedzialność – opis zakresu odpowiedzialności pracownika na danym stanowisku;
- ▶ relacje wewnętrzne i zewnętrzne, jakie pracownik na danym stanowisku będzie miał z innymi pracownikami w organizacji oraz z klientami, kontrahentami i partnerami biznesowymi (Switasarra, Astanti, 2021).

Wzór opisu stanowiska pracy

1. Nazwa stanowiska
2. Główne zadania
3. Stanowisko podlega
4. Stanowisku podlegają
5. Współpraca z jednostkami wewnętrznymi
6. Kontakty z jednostkami otoczenia
7. Wymagania kwalifikacyjne:
 - ▶ wymagany poziom i rodzaj wykształcenia formalnego
 - ▶ doświadczenie w zakresie wykonywania podanych zadań

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz tego w opisie stanowiska pracy mogą być też zawarte informacje dotyczące wymagań kwalifikacyjnych/kompetencyjnych niezbędnych na

danym stanowisku, wysokości wynagrodzenia czy też rodzaju i znaczenia podejmowanych decyzji. Elementy opisu stanowiska pracy mogą się różnić w zależności od potrzeb i charakteru danej organizacji oraz stanowiska, jednak te wskazane powyżej są najczęściej spotykane. W literaturze przedmiotu i w praktyce różnorodność treści tych opisów dotyczyć może liczby, struktury i szczegółowości ujęć poszczególnych elementów składowych (Switasarra, Astanti, 2021).

Zalety i wady sporządzania opisu stanowiska

W literaturze wskazuje się na zalety i wady sporządzania opisu stanowiska pracy w organizacjach (zestawienie poniżej).

Zalety i wady sporządzania opisu stanowiska

Zalety	Wady
▶ jasne określenie wymagań i zakresu obowiązków na danym stanowisku; ▶ ułatwienie i usprawnienie planowania i realizacji innych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, np. rekrutacji i selekcji kandydatów, wynagradzania, oceny pracowniczej, rozwoju pracowników; ▶ stworzenie spójnej struktury organizacyjnej, ▶ ograniczenie konfliktów w organizacji na linii przełożony – podwładny lub pracownik – pracownik; ▶ usprawnienie organizacji pracy; ▶ zapewnienie klarowności dla pracowników i ich przełożonych w kwestii obowiązków i odpowiedzialności	▶ skomplikowane i czasochłonne tworzenie opisu, ▶ ryzyko niedopasowania opisu do faktycznych wymagań stanowiska lub pracy; ▶ brak elastyczności w podejściu do wykonywania obowiązków; ▶ ryzyko ograniczenia kreatywności i innowacyjności pracowników, którzy mogą czuć się zbyt ściśle określani i ograniczeni przez opis stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shawkat, 2019; Piechnik-Kurdziel, 2000.

Stosowanie opisów stanowisk pracy pozwala na osiągnięcie wielu korzyści zarówno przez organizację, jak i pracowników. Wraz z opisem stanowisk pracy tworzone są też zamiennie lub równolegle zakresy czynności lub zadań. Oba te dokumenty powinny do siebie pasować i wzajemnie się uzupełniać. W opisie należy uwzględnić jedynie zadania związane bezpośrednio z danym stanowiskiem pracy. Wszelkie inne zadania realizowane przez pracownika na danym stanowisku, a niewynikające z opisu stanowiska powinny być wpisane do zakresu czynności.

Tworzenie tego dokumentu wymaga od osoby go sporządzającej dużej uważności i doświadczenia w tym zakresie. Do najczęstszych **błędów** popełnianych przy sporządzaniu opisu stanowiska pracy zalicza się:

- ▶ *niewymieszczenie zakresu działalności;*
- ▶ *nieprecyzyjny sposób formułowania zadań;*
- ▶ *brak wskazania odpowiedzialności;*
- ▶ *przeciążenie obowiązkami;*
- ▶ *dublowanie tych samych zadań na różnych stanowiskach;*
- ▶ *niedostosowanie zadań do predyspozycji pracownika;*
- ▶ *chaos w rozdzielaniu zadań;*
- ▶ *zbyt szczegółowe wypunktowanie zadań;*
- ▶ *niedostosowanie zadań pod względem technicznym;*
- ▶ *niezapewnienie odpowiedniego wyposażenia (Nawrocki, 2021).*

Wspomniany opis jest uznawany przez wszystkich autorów za ważne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, ponieważ umożliwia skuteczne planowanie, rekrutację, selekcję i szkolenie pracowników oraz pozwala na ocenę ich pracy i wyników.



Uwaga trenera

Tworząc opis stanowiska pracy, należy pamiętać, żeby:

- ▶ używać prostego języka, ale nie stosować potocznych określeń;
- ▶ stworzyć kompletny i aktualny opis;
- ▶ przy opisywaniu głównych zadań skupiać się na konkretnych czynnościach, a nie na ogólnikach typu „być odpowiedzialnym za”;

- ▶ nie wprowadzać treści o charakterze dyskryminującym;
- ▶ określić oczekiwane rezultaty i wyniki pracy, a nie sposoby jej wykonywania;
- ▶ opisać zasady i zakres odpowiedzialności za raportowanie realizacji wykonania zadań;
- ▶ sformułować dokument realnie wspierający decyzje kadrowe.



Studium przypadku / przykład

Przeczytaj poniższy tekst i postaraj się odpowiedzieć na pytania:

- ▶ Jakie czynniki w głównej mierze wpływają na pojawianie się błędów w procesie tworzenia opisów stanowisk pracy?
- ▶ Jak pogrupujesz błędy wskazane we fragmencie tekstu? Jakie kryteria wyodrębnienia weźmiesz pod uwagę?
- ▶ Jakie są mocne i słabe strony w procesie tworzenia opisów stanowisk pracy?
- ▶ Jakie propozycje eliminowania istniejących już błędów w procesie tworzenia opisów stanowisk pracy mógłbyś wskazać?

Analiza regulaminów organizacyjnych urzędów, stanowiących podstawę organizacji każdej jednostki, wykazuje szereg błędów w tworzeniu stanowisk pracy, w tym [1]:

- ▶ brak zakresu czynności lub niejasne określenie zadań i zakresu odpowiedzialności;
- ▶ niedostosowanie zadań do konkretnego człowieka, jego możliwości fizycznych i kwalifikacji;
- ▶ nadmierne obciążenie zadaniami przy jednoczesnym odciążeniu innych stanowisk, co nie sprzyja pracy zespołowej i rodzi konflikty;
- ▶ nieujmowanie lub dublowanie zadań na kilku stanowiskach;
- ▶ brak wyraźnego rozgraniczenia zadań w opisie sąsiednich stanowisk, powodujący pomieszczenie celów oraz chaos działań;
- ▶ nadmierna szczegółowość opisu stanowisk krępująca inicjatywę i swobodę działania;
- ▶ brak celu stanowiska pracy, uprawnień do samodzielności załatwiania spraw i kryteriów egzekwowania osobistej odpowiedzialności;
- ▶ brak wyposażenia stanowiska w odpowiednie akty normatywne i środki materialne.

Źródło: <https://www.prawo.pl/samorzad/nieprawidlowosci-w-opisie-stanowisk-pracy,78830.html> (19.04.2023).

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW (REKRUTACJA I SELEKCJA) – DEFINICJA, CELE, ZALETY I WADY STOSOWANIA, WYKORZYSTYWANE METODY



Podstawy teoretyczne

Definicja pozyskiwania personelu

Istotnym elementem rozwoju oraz istnienia organizacji jest **proces pozyskiwania odpowiedniego personelu** na poszczególne stanowiska polegający na aktywnym poszukiwaniu i rekrutowaniu nowych, odpowiednich pracowników, którzy przyczynią się do osiągnięcia lepszych wyników przez organizację (Myjak, 2020).

Rozpoczynając proces pozyskiwania pracowników, należy najpierw odpowiedzieć na kilka pytań:

- ▶ Czy rzeczywiście potrzebujemy kogoś zatrudnić do organizacji?
- ▶ Jakiego typu ludzi szukamy do organizacji? Jakie kompetencje powinni oni posiadać?
- ▶ Gdzie będziemy szukać kandydatów i jakie metody wykorzystamy, aby znaleźć właściwą osobę spośród wszystkich kandydatów?

W celu skutecznego pozyskiwania pracowników ważne jest przeprowadzenie zarówno rekrutacji, jak i selekcji. Rekrutacja bez selekcji może skutkować zatrudnieniem pracownika niespełniającego oczekiwań i wymagań na stanowisku, co w efekcie doprowadzi do nieefektywności i strat finansowych. Z kolei selekcja bez rekrutacji może ograniczyć dostępność kandydatów i zakończyć się zatrudnieniem osoby o niewystarczających kwalifikacjach na dane stanowisko lub niepasującej do organizacji.

Zalety i wady rekrutacji

Rekrutacja może być zewnętrzna (np. ogłoszenia o pracę, headhunting) i wewnętrzna (np. awansowanie pracowników). Obie formy niosą ze sobą zarówno ryzyko niepowodzenia, jak i możliwość osiągnięcia sukcesu przez organizację (tabela 13).

Tabela 13. Wady i zalety stosowania rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej

Zalety	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Nowe spojrzenie i unikalne kwalifikacje kandydatów	✓	
Zwiększenie różnorodności w zespole	✓	
Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań	✓	
Niemożliwość wprowadzenia układów	✓	
Zwiększenie motywacji w zespole		✓
Znajomość specyfiki i kultury organizacji		✓
Dobra znajomość kandydatów		✓
Skrócenie czasu szkolenia i adaptacji		✓
Wady		
Wysokie koszty związane z procesem	✓	
Dłuższy czas wypełnienia stanowiska	✓	
Większa potrzeba szkolenia	✓	
Ryzyko niskiej jakości kandydatów	✓	
Zagrożenie dla motywacji pracowników		✓
Możliwość pojawienia się konfliktów wśród pracowników		✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marzec, 2014; Perzyńska, 2006.

Wybór metody rekrutacji zależy m.in. od profilu organizacji, charakteru stanowiska kultury organizacyjnej, procedur i regulaminów panujących w danej organizacji i innych czynników, które należy uwzględnić, aby znaleźć kandydata pasującego do określonego zakresu obowiązków. W związku z tym z punktu widzenia organizacji istotne jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne rekruterów, także w zakresie znajomości potrzeb i perspektyw obsadzanego stanowiska dla danej komórki lub też całej organizacji.

Elementy profilu kandydata

Proces rekrutacji najlepiej rozpocząć od stworzenia opisu stanowiska przedstawiającego wymagania i zadania przewidziane na danym stanowisku i na tej podstawie określenia wszystkich niezbędnych cech

i kompetencji stawianych potencjalnemu pracownikowi (tj. opracowania **profilu idealnego/kompetencyjnego kandydata**). Dokument ten ma za zadanie w sposób precyzyjny odpowiedzieć na pytanie o to, jaka osoba jest poszukiwana na dane stanowisko oraz jakie cechy i kompetencje powinna posiadać. Pamiętać należy, aby w pierwszej kolejności wskazać w profilu wymagania, których spełnienie jest niezbędne – konieczne – do objęcia danego stanowiska pracy (np. kwalifikacje, doświadczenie zawodowe), a w dalszej części cechy dodatkowe/fakultatywne, które nie są konieczne, aczkolwiek mile widziane (Listwan, 2004).

W profilu kandydata możemy wskazać (tabela 14): wymagania formalne (np. związane z wykształceniem, uprawnieniami do wykonywania danego zawodu), doświadczenie zawodowe, umiejętności niezbędne do wykonywania danej pracy; pożądane cechy osobowości oraz wymagania dodatkowe (zależne od specyfiki stanowiska pracy) (Szkop, 2012).

Tabela 14. Wzór profilu kandydata

Nazwa stanowiska		
Wymagania formalne – kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane
Wykształcenie Uprawnienia, licencje Ukończone kursy, szkolenia		
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne	Pożądane
Stanowisko lub branża		
Kompetencje	Niezbędne	Pożądane
Wiedza Umiejętności Cechy osobowościowe Zdolności i uzdolnienia		
Predyspozycje fizyczne	Niezbędne	Pożądane
Inne pożądane	Niezbędne	Pożądane

Źródło: opracowanie własne.

Przygotowując profil kandydata, należy pamiętać, aby poziom wymagań odpowiadał realnym potrzebom stanowiska. Nie powinno się go ani zawyżać, ani zaniżać. Jednym z częstszych błędów w tym obszarze jest zawyżanie przez pracodawców wymagań określonych w profilu kandydata w stosunku do rzeczywistych potrzeb stanowiska pracy. Zarówno po stronie organizacji, jak i samego pracownika następują negatywne efekty z tym związane, a mianowicie: organizacja ma problemy ze znalezieniem kandydatów na dane stanowisko lub nie wykorzystuje w pełni kompetencji posiadanych przez pracownika; sam pracownik ma poczucie niedocenienia, które w przyszłości może być powodem rezygnacji z pracy (Suchar, 2009).

Metody selekcji kandydatów

Kolejnym kluczowym etapem poszukiwania pracownika jest selekcja. Pracodawca musi dokładnie przemyśleć decyzję o wyborze najodpowiedniejszego kandydata na dane stanowisko. Jest to proces zróżnicowany wynikający z faktu możliwości zastosowania szerokiego wachlarza metod selekcji kandydatów. W literaturze i praktyce dzielone są one na następujące grupy (Juchnowicz i in., 2003):

1. Dokumenty aplikacyjne (życiorys, list motywacyjny, ankieta personalna, świadectwa i dyplomy),
2. Referencje (pisemne/listowne lub ustne/telefoniczne),
3. Wywiady (sformalizowane; niesformalizowane/swobodne),
4. Testy (testy zdolności; próbki i symulacje pracy; testy medyczne; psychologiczne),
5. Centrum oceny i rozwoju (Assessment Centre / Development Centre).

Dokumenty aplikacyjne zawierają główne udokumentowane osiągnięcia i ścieżkę kariery zawodowej kandydatów (np. posiadane wykształcenie, ukończone kursy i szkolenia, zainteresowania) (kwestionariusz poniżej). Przeprowadzenie prawidłowej analizy dokumentacji pozwala organizacji

na wyeliminowanie kandydatów nieodpowiadających przyjętemu minimum kwalifikacyjnemu. Wstępną weryfikację informacji zawartych w dokumentach przeprowadzają chatboty, które są odpowiednio zaprogramowane do ich selekcjonowania (Berdowska, 2018).

Kwestionariusz osobowy dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie

1. Imię (imiona) i nazwisko
 2. Data urodzenia
 3. Dane kontaktowe
(wskazane przez osobę ubiegającą się o zatrudnienie)
 4. Wykształcenie (gdy jest ono niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku)
(nazwa szkoły i rok jej ukończenia)
(zawód, specjalność, stopień naukowy, tytuł zawodowy, tytuł naukowy)
 5. Kwalifikacje zawodowe (gdy są one niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku)
(kursy, studia podyplomowe lub inne formy uzupełnienia wiedzy lub umiejętności)
 6. Przebieg dotychczasowego zatrudnienia (gdy jest ono niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku)
(okresy zatrudnienia u kolejnych pracodawców oraz zajmowane stanowiska pracy)
 7. Dodatkowe dane osobowe, jeżeli prawo lub obowiązek ich podania wynika z przepisów szczególnych
-
(miejscowość i data) (podpis osoby ubiegającej się o zatrudnienie)

Źródło: <https://www.aplikuj.pl/dokumenty/wzory-organizacja-pracy/wzor-kwestionariusza-dla-kandydata/> (18.04.2023).

Referencje pozwalają na potwierdzenie informacji na temat kandydata zgromadzonych w następstwie przeprowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej czy na zdobycie nowych. Warto sprawdzić następujące istotne fakty: jaką pracę wykonywał kandydat; jak długo pracował oraz jak wysokie pobierał wynagrodzenie. W referencjach powinny być zawarte informacje przede wszystkim dotyczące faktów o pracy kandydata, a nie jego cech osobowości czy też własne opinie o nim (Ścibiorek, 2002).

Wywiad jest najczęściej stosowaną metodą selekcji kandydatów. Polega na przeprowadzeniu rozmowy z kandydatem, podczas której sprawdza się jego umiejętności, doświadczenie, kompetencje i cechy osobowościowe. Podczas rozmowy można zweryfikować informacje uzyskane już z analizy dokumentów, a także dowiedzieć się czegoś o motywach chęci podjęcia pracy w organizacji. Oprócz tego osoba przeprowadzająca wywiad ma możliwość obserwowania zachowania i reakcji kandydata w konkretnych sytuacjach.

Przygotowanie do wywiadu kwalifikacyjnego zaczyna się od stworzenia listy pytań służących ocenie umiejętności i kompetencji kandydata oraz poznaniu jego doświadczenia zawodowego. Można również zadać pytania, które umożliwią poznanie cech osobowościowych kandydata i jego stylu pracy. Pytania powinny być spójne z wymaganiami na stanowisko, o które ubiega się kandydat.

Po zakończeniu wywiadu rekruter ocenia kandydata pod kątem spełnienia wymagań na stanowisko oraz jego osobowości i stylu pracy. Na podstawie tej oceny podejmuje decyzję o zatrudnieniu kandydata lub kontynuowaniu rekrutacji (Pocztowski, 2007).

Testy wykorzystywane są do pogłębienia wiedzy na temat kompetencji posiadanych przez kandydatów i podejmowania bardziej zobiektywizowanych decyzji w sprawie wyboru najlepszego kandydata. Wśród testów można wyróżnić:

- ▶ testy zdolności – pozwalają na pomiar inteligencji ogólnej i umiejętności kandydata;
- ▶ próbki pracy – polegają na wykonaniu przez kandydata fragmentu pracy na stanowisku, o które się on ubiega, np. bezwzrokowe pisanie na komputerze;

- ▶ symulacje – to rodzaj próbek pracy, są wykonywane tylko w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, np. symulator lotu;
- ▶ testy medyczne – szczególnie ważne na niektórych stanowiskach pracy, np. strażaka czy policjanta;
- ▶ testy psychologiczne – pozwalają na określenie typu osobowości, motywacji czy też zainteresowań.

Testy wymagają od organizacji znacznie większych zasobów finansowych do ich przeprowadzenia przez dyplomowanych magistrów psychologii lub też uzyskania odpowiednich licencji na ich użytkowanie.

Jak wspomniano wcześniej, wśród testów znajdują się **symulacje**, w których uczestnik realizuje zadania podobne do czynności zawodowych, lecz nie na realnych stanowiskach, ale w sytuacjach sztucznych. Symulacje mogą być oddzielną metodą lub też uzupełnieniem innych, tak jak widoczne to jest w przypadku Assessment Centre – wykorzystywane są zarówno na etapie selekcji kandydatów, jak i w procesie szkolenia pracowników w celu zapewnienia bezpieczeństwa uczestników oraz uniknięcia kosztów z tytułu ćwiczeń w realnych warunkach. Symulacje mogą dotyczyć rozwiązywania problemów zarówno o charakterze rywalizacyjnym, jak i kooperacyjnym (Król, Ludwiciński, 2007).

Assessment Centre (Centrum Oceny) uważana jest za najbardziej rozbudowaną, kompleksową, ale też i najbardziej skuteczną metodę stosowaną nie tylko w selekcji pracowników, ale też ocenie pracy czy rozwoju pracowników. Polega na wykorzystaniu wielu zróżnicowanych technik, np. wywiadów i testów, w celu dokonania oceny porównawczej małej grupy przez kilku ekspertów. Następuje tutaj obserwacja zachowań poszczególnych osób w sytuacjach zadaniowych, indywidualnych czy grupowych. Metoda ta może być uzupełniona o elementy gamifikacji (grywalizacji), zwiększając motywację kandydatów do większego zaangażowania w realizowane zadania; trwa zazwyczaj kilka dni (Szkop, 2012).

W porównaniu z innymi metodami Assessment Centre pozwala na obiektywną ocenę pracowników, ponieważ ich umiejętności i zachowania są obserwowane przez zespół ekspercki z różnych perspektyw.

W metodzie tej wykorzystuje się realistyczne sytuacje, co pozwala na ocenę umiejętności pracowników w warunkach zbliżonych do tych, z którymi spotykają się na co dzień w pracy – tak jak w symulacji. Assessment Centre jest uważane za jedną z najbardziej trafnych metod oceny pracowników pod względem przewidywania ich przyszłego zachowania i wydajności, dzięki czemu jest też narzędziem stosowanym do rozwoju pracowników poprzez identyfikację ich mocnych i słabych stron oraz proponowanie działań rozwojowych (Armstrong, Taylor, 2016).

Metoda ta ma też jednak kilka istotnych wad, a mianowicie jest bardzo kosztowna i pracochłonna. Sytuacje symulacyjne mogą być stresujące dla pracowników, co może wpłynąć na ich wyniki. Mimo że Assessment Centre jest uważane za obiektywną metodę oceny pracowników, oceny dokonywane przez zespół ekspercki mogą wciąż być subiektywne i zależeć od ich interpretacji zachowania pracownika.

Powyższy przegląd metod selekcji wskazuje na duże możliwości kierownictwa organizacji w wyborze najbardziej odpowiednich metod, które pozwolą wyłonić najlepszego kandydata do pracy (tabela 15).

Tabela 15. Porównanie wybranych metod oceny kandydatów

Narzędzia selekcji	Zalety	Wady	Sposób wykorzystania
Analiza CV	Skondensowane informacje o kandydacie	Jednostronny komunikat	Podjęcie decyzji o włączeniu do procesu selekcji
Rozmowa kwalifikacyjna	Możliwość poznania kandydata i weryfikacji informacji z CV	Niemożliwość sprawdzenia wszystkich umiejętności i kompetencji	Najbardziej podstawowa metoda selekcji, stosowana w odniesieniu do wszystkich stanowisk
Testy merytoryczne	Dobra metoda sprawdzenia wiedzy i przygotowania zawodowego	Pracochłonność	Przeznaczone dla kandydatów na niższe stanowiska

Narzędzia selekcji	Zalety	Wady	Sposób wykorzystania
Testy psychologiczne	Dodatkowe informacje na temat osobowości oraz wybranych umiejętności kandydatów	Ograniczona wartość prognostyczna	Przeznaczone dla kandydatów na niższe stanowiska
Assessment Centre	Rzetelne źródło informacji o kompetencjach oraz umiejętnościach kandydatów	Wysokie koszty	Przeznaczone dla kandydatów na wszystkie stanowiska

Źródło: Tyborowska, 2007.

Wprowadzenie innowacji w organizacji i nadążanie za zmianami w otoczeniu dotyczy także obszaru rekrutacyjnego w organizacji. Dotyczy to w szczególności formy komunikowania się z kandydatami (tabela 16).

Tabela 16. Typy e-rekrutacji w powiązaniu z nowoczesnymi technologiami

Typ rekrutacji	Cecha charakterystyczna	Nowoczesne technologie
web 1.0	Komunikacja w jednym kierunku: firma – kandydat	Strony WWW przedsiębiorstwa, portale rekrutacyjne
web 2.0	Analiza zachowań potencjalnych kandydatów poprzez zbieranie informacji ze stron społecznościowych	Serwisy społecznościowe, wyszukiwarki, blogi, fora internetowe
web 3.0	Komunikacja przedsiębiorstwa z kandydatami poprzez uczestnictwo na forach, portalach tematycznych (wortalach), w serwisach społecznościowych	Blogi, targi pracy za pośrednictwem Internetu, wideorekrutacja – poprzez organizowanie wirtualnych testów
web 4.0	Rekrutacja „w tle”, wykorzystanie do działań rekrutacyjnych: gamifikacji, crowdsourcingu	Serwisy społecznościowe, fora tematyczne
web 5.0 plany	Emocjonalna więź człowiek – maszyna	Odczytywanie wybranych wskaźników biometrycznych i próba interpretacji emocji

Źródło: Goliński, 2020.

Wykorzystanie nowoczesnej technologii nie zmienia radykalnie zakresu informacji pozyskiwanych od kandydatów czy też samych metod rekrutacji, lecz jedynie wpływa na kanał komunikacyjny. Znaczna bowiem część procesu rekrutacji odbywa się z wykorzystaniem Internetu. Złożenie życiorysu czy też innych dokumentów poświadczających posiadane doświadczenie i kwalifikacje następuje drogą elektroniczną w zmienionej formie, np. jako prezentacja multimedialna z wieloma interaktywnymi odnośnikami. Portale internetowe, zarówno te o charakterze zawodowym (np. LinkedIn), jak i masowym (np. FB), są współczesną formą tablic ogłoszeń w organizacji czy też w prasie. To miejsce, gdzie obie strony znajdują dla siebie informacje im potrzebne, czy to o wolnych miejscach pracy, czy też o kandydatach poszukujących pracy (Berdowska, 2018).

Każda organizacja, stając przed wyzwaniem obsadzenia nowych stanowisk, musi zastanowić się nad odpowiednią strategią, aby pozyskać najlepszych pracowników przy dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarczych, społecznych i technicznych. W takiej sytuacji bardzo istotne jest dobranie odpowiednich technik pozyskiwania kandydatów przy wsparciu nowoczesnych technologii.



Studium przypadku

Przeczytaj poniższy tekst i postaraj się odpowiedzieć na pytania:

- ▶ Jakie są wady i zalety stosowania rozmowy kwalifikacyjnej w procesie selekcji kandydatów?
- ▶ Jakie istnieją typy rozmów kwalifikacyjnych?
- ▶ Jak formułować pytania, aby uzyskać jak najwięcej informacji od kandydata? Jakich pytań unikać lub też jakich nie należy zadawać ze względu na istniejące przepisy prawne?
- ▶ Na jakie stanowiska pracy i jakie mogą być powody uzasadniające przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej w podanym poniżej przykładzie? Jak ty byś się zachował(a) w takiej sytuacji?
- ▶ Jakie są mocne i słabe strony rekrutacji mobilnej?

2 Rekruter: Greg, cóż, twoje CV robi wrażenie. Obawiam się jednak, że nie do końca pasujesz do naszej koncepcji.

Greg: Rozumiem, trudno. Dziękuję za rozpatrzenie mojej kandydatury.

Rekruter: Miałem nadzieję, że właśnie to powiesz. Właśnie tak opanowanych osób potrzebujemy w naszym zespole. To był test, a ty go zdałeś. Witam w zespole, Greg.

Greg: Dziękuję! Mam rozumieć, że dostałem tę pracę?

Rekruter: Nie! Oczywiście, że nie! Nie mam zamiaru zatrudniać naiwnych durni. To był test, Greg, a ty go oblałeś! Żegnam!

Greg: Cóż, więc do widzenia.

Rekruter: Greg, właśnie o takie nonszalanckie podejście nam chodziło. Zdałeś test!

Greg: Naprawdę zdałem?

Rekruter: Nie! To był test! Kwestionujesz moje zdanie! Nikt nie ma prawa kwestionować tego, co mówię! Jeśli nie masz nic przeciwko temu...

(Greg wstaje i kieruje się do wyjścia).

Rekruter: Greg, zdałeś test wyjścia. Chodź, usiądź.

Greg: Więc... mam tę pracę?

Rekruter: Tak, masz.

Greg: Na pewno?

Rekruter: Na pewno! Och, Greg, witam w firmie. Przepraszam za te brednie z testami. Można się nieco pogubić, prawda?

Greg: Trochę tak, przyznaję.

Rekruter: Nie! Dajesz się zbyt łatwo zwieść! Oblałeś test! A wiązałem z tobą takie duże nadzieje!

Greg: To jest żałosne!

Rekruter: Gratulacje... to jest żałosne. Zdałeś test!

Greg: Na Boga, weź pan sobie sam tę pracę!

(Greg wychodzi z pokoju, na korytarzu słyszy...)

Rekruter: Greeeeeg... To jest prawdziwy, ostateczny test. Jeśli słyszysz mój głos w swoim umyśle, to znaczy, że zdałeś. Greeeg! Naprawdę! Wracaj do pokoju, Greg, wracaj do pokoju!

(Greg wraca do pokoju).

Rekruter: Neeee! Oblałeś test!

”



Zadania i ćwiczenia

Na podstawie dostępnej literatury postaraj się odpowiedzieć i przeanalizować następujące pytania i zagadnienia:

- ▶ Na czym polega różnica między rekrutacją a selekcją?
- ▶ Jakie są podstawowe zasady prawidłowego pozyskiwania pracowników?
- ▶ Jakie są podstawowe rodzaje rekrutacji kandydatów do pracy i jakie czynniki mogą wpłynąć na wybór poszczególnych z nich? Na jakiego typu stanowiskach mogą być stosowane, uwzględniając ich zalety i wady?
- ▶ Wymień i omów najbardziej i najmniej trafne metody selekcji.
- ▶ Jakie czynniki należy uwzględniać przy wyborze metody selekcji?
- ▶ Jak będzie wyglądać pozyskiwanie pracowników w najbliższej przyszłości? Czy wykorzystanie Internetu zrewolucjonizuje metody rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy?

4.C. Ocena okresowa pracownika – definicja, stosowane metody – ich zalety i wady



Podstawy teoretyczne

Definicja oceny okresowej pracownika

Ocena okresowa pracownika to proces, w którym pracownik jest oceniany pod kątem swoich wyników pracy, postaw, zachowań i osiągnięć. Ocena ta jest dokonywana przez przełożonego lub zespół osób związanych z danym stanowiskiem. Celem oceny okresowej pracownika jest m.in. identyfikacja jego mocnych i słabych stron, ustalenie celów rozwoju zawodowego, zwiększenie efektywności pracy oraz poprawa jakości pracy. Ponadto ocena okresowa ma również na celu motywowanie pracownika do dalszego rozwoju, a także umożliwienie mu uzyskania informacji zwrotnych od swojego przełożonego (Łucewicz, 2004).

Metody oceniania pracowników

Ważne jest, aby proces oceny okresowej pracownika był prowadzony w sposób transparentny, a ocena – była rzetelna, obiektywna i oparta na konkretnych osiągnięciach i zachowaniach pracownika. Pracownik powinien również mieć możliwość wypowiedzenia się na temat swojej oceny oraz ustalenia planu rozwoju zawodowego.

Oceny okresowej pracownika można dokonać przy wykorzystaniu m.in. następujących technik i metod:

- ▶ ocena słowna / ocena opisowa / opis swobodny,
- ▶ skale ocen,
- ▶ metoda oceny pracowniczej 180 stopni / 360 stopni,
- ▶ ranking,
- ▶ porównywanie parami,
- ▶ wymuszony rozkład,
- ▶ wydarzenia krytyczne,
- ▶ zarządzanie przez cele (Ciekanowski, 2012).

Ocena słowna, zwana również opisem swobodnym, to częsty element oceny okresowej pracownika. Polega na pisemnym lub ustnym opisie pracownika dokonany przez jego przełożonego lub zespół osób związanych z danym stanowiskiem. Ocena słowna to forma opisu osiągnięć, postaw i zachowań pracownika, a także jego cech charakteru, jakie przełożony zauważa w czasie pracy. Oceniający stara się odpowiedzieć na pytania typu: jak pracuje podwładny? jakie są jego mocne i słabe strony? jakie są powody osiągania przez niego zadowolających/niezadowolających wyników pracy? Dzięki takiemu opisowi pracownik może lepiej zrozumieć swoją ocenę oraz dowiedzieć się, co powinien poprawić (Król, Ludwicyński, 2007).

Ważne jest, aby ocena słowna była prowadzona w sposób rzetelny i obiektywny, oparty na konkretnych osiągnięciach i zachowaniach pracownika. Przełożony powinien także udzielać pracownikowi informacji zwrotnej na bieżąco, a nie tylko podczas corocznej oceny okresowej, aby

pracownik miał szansę poprawić swoje zachowanie lub działania w ciągu roku (tabela 17).

Tabela 17. Zalety i wady stosowania oceny słownej

Zalety oceny słownej	Wady oceny słownej
Daje bardziej szczegółowy obraz umiejętności i postaw pracownika	Jest bardziej subiektywna i może zależeć od wrażeń oceniającego
Pozwala na uwzględnienie indywidualnych cech pracownika i okoliczności jego pracy	Może być mniej precyzyjna i nie dawać jasnego obrazu umiejętności pracownika
Może być bardziej motywująca dla pracownika, który otrzymuje pochwały i konstruktywną krytykę	Może być trudna do porównania między pracownikami
	Może być trudna do przetworzenia i tworzenia raportów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Król, Ludwicyński, 2007.

Skale ocen to kolejna technika oceniania pracowników umożliwiająca identyfikowanie stopnia natężenia wybranego kryterium oceny u danego pracownika według kilkustopniowej oceny. Wskazuje się na kilka typów skali: przymiotnikowe, punktowe/liczbowe, graficzne, behawioralne, mieszane (tabela 18). Na ogół skala ta obejmuje stopnie od najniższego do najwyższego, np. od „niedostateczny” do „wybitny”. Każdy stopień opisuje określony poziom pracy i wyznacza minimalne wymagania, jakie pracownik musi spełnić, aby otrzymać daną ocenę. W skali tej mogą być uwzględniane różne aspekty pracy, takie jak jakość wykonywanych zadań, umiejętności interpersonalne, efektywność pracy w zespole czy rozwój zawodowy (Juchnowicz, 2001).

Tabela 18. Przykład skali mieszanej

Kryterium – organizacja pracy własnej				
1	2	3	4	5
Niezadawalająca	Zadawalająca	Dobra	Bardzo dobra	Wybitna

Źródło: opracowanie własne.

Skala ocen jest narzędziem wspomagającym pracodawcę w określeniu, jak dobrze pracownicy wykonują swoje zadania, i w podejmowaniu decyzji związanych z ich wynagrodzeniem, awansem czy rozwojem zawodowym. Jednocześnie należy jednak pamiętać, że oceny pracowników powinny być oparte na rzeczywistych osiągnięciach, a nie na subiektywnych ocenach czy preferencjach kierownika.

Metoda oceny pracowniczej 360 stopni jest wykorzystywana w celu uzyskania przez pracownika wszechstronnej informacji zwrotnej o jego dokonaniach, uwzględniająca nie tylko opinię jego bezpośredniego przełożonego czy opinie innych osób, z którymi pracownik jest związany, takich jak koledzy z zespołu, klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, ale także jego samoocenę (il. 17) (Król, Ludwicyński, 2007). Otrzymywane opinie są oceniane w kilku kategoriach: umiejętności miękkie, umiejętności techniczne, kreatywność, komunikacja, radzenie sobie ze stresem, efektywność pracy w zespole.

Wspomniana metoda wykorzystywana jest zarówno do oceny pracowników, jak i może służyć do określania potrzeb szkoleniowych. Ze względu na fakt, że jest metodą wieloetapową, wymaga przeprowadzania szkolenia wszystkich pracowników dotyczącego sposobu jej stosowania (Stańczyk, 2017).

II. 17. Podmioty dokonujące oceny w metodzie 360 stopni



Źródło: opracowanie własne.

Metoda 360 stopni jest szczególnie przydatna menedżerom, którzy chcą uzyskać dokładne informacje zwrotne na temat pracy swojej lub podwładnych, aby zidentyfikować luki i poprawić umiejętności swoje lub pracowników.

Ranking polega na szeregowaniu pracowników przez przełożonego w określonym porządku – od najlepszego do najgorszego – według przyjętego wcześniej kryterium np. wydajność pracy, niezawodność czy też dyspozycyjność. Rozwiniętą wersją rankingu pracowników jest **porównywanie parami** określane często jako porównywanie wymuszone. Każdy pracownik porównywany jest ze wszystkimi innymi pracownikami według zasady „każdy z każdym”. Pracownik, który wypadnie korzystniej w porównaniu z innym, uzyskuje punkt. Po porównaniu wszystkich ze wszystkimi zsumowuje się punkty i na tej podstawie tworzona jest lista rankingowa (Listwan, 2004).

Zarządzanie przez cele (Management by Objectives, MBO) to podejście do zarządzania, w którym menedżerowie i pracownicy wspólnie ustalają cele – w sposób mierzalny i osiągalny – w danym okresie (najczęściej 3 miesiące). Następnie określa się sposoby, w jakie te cele będą realizowane, oraz wymagania i oczekiwania wobec pracowników. W ramach zarządzania przez cele regularnie monitoruje się postępy realizacji celów oraz dokonuje się oceny osiągnięć. Oceny stopnia osiągnięcia celów dokonuje w pierwszej kolejności sam zainteresowany pracownik, a w dalszej wspólnie z przełożonym. Na podstawie wyników dokonuje się korekt i dostosowań, dzięki czemu możliwe jest dopasowanie celów do zmieniających się warunków.

Głównymi korzyściami zastosowania tej techniki są: lepsza motywacja pracowników, zwiększenie zaangażowania i poprawa wydajności, poprawa komunikacji i współpracy między pracownikami, a także łatwiejsze określanie osiągnięć i sukcesów organizacji (Król, Ludwiczynski, 2007).

Konieczność zapewnienia odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników organizacji wpływa na stosowanie zróżnicowanych metod i technik rekrutacji i selekcji kandydatów na dane stanowiska. Świadomie

dobrane metody i techniki rekrutacji i selekcji tworzą wewnętrzną spójność systemu pozyskiwania pracowników, a także zewnętrzną spójność wynikającą z powiązania z innymi elementami procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.



Studium przypadku / przykład

Przeczytaj poniższy tekst i postaraj się odpowiedzieć na pytania:

- ▶ Jaką rolę odgrywa ocena pracowników w funkcjonowaniu organizacji?
- ▶ Jakie błędy popełniono w opisanej poniżej sytuacji?
- ▶ Jakie mogły być powody takiej sytuacji?
- ▶ Jak można byłoby unikać w przyszłości takich sytuacji? Zaproponuj kilka rozwiązań.

W 2008 roku weszła w życie ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych nakazująca dokonywanie oceny okresowej wszystkich pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych. Można było odnieść wrażenie, że ocena jest przeprowadzana, bo nakazuje to ustawa. Poziom zaangażowania ze strony pracowników, jak i kierownictwa w proces przeprowadzania oceny był niewielki. W odniesieniu do organizacji samorządowych ocena ta miała wyłącznie charakter negatywny. Kierownictwo wykorzystywało ją głównie do karania pracowników, nie udzielając im premii lub ich zwalniając. Wyniki ocen nie miały żadnego przełożenia na pozytywne motywowanie pracowników, czy to w formie awansów, czy podwyżek.

Źródło: opracowanie własne.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Zapoznaj się z istniejącą procedurą oceny korpusu służby cywilnej i innymi materiałami przedstawiającymi sposób oceniania członków korpusu służby cywilnej. Wykorzystaj następujące pytania, rozwiń wypowiedź o swoje propozycje.

- ▶ Jakie są podobieństwa i różnice w przedstawionych materiałach?
- ▶ Jakie niedoskonałości Najwyższa Izba Kontroli wykazała w swoim raporcie? Czy można było im zapobiec?
- ▶ Jakie są zalety i wady stosowania oceny pracowników w organizacjach publicznych? Na jakie inne obszary zarządzania ludźmi mają one wpływ?
- ▶ Jakie czynniki mogą wpływać negatywnie na wykonywanie oceny pracowników w organizacji publicznej? Zidentyfikuj i przedyskutuj w grupie.
- ▶ Jakie rekomendacje możesz zaproponować dla poprawy systemu ocen pracowniczych w organizacjach publicznych?

„Na dzień 30 czerwca 2011 r. procedura dokonania oceny okresowej została zakończona w stosunku do 6 585 członków korpusu służby cywilnej (5 368 pracowników służby cywilnej i 1 217 urzędników służby cywilnej), z tego ocenę pozytywną uzyskało 6 558 członków korpusu służby cywilnej (5 302 pracowników służby cywilnej i 1 256 urzędników służby cywilnej). W wyniku pozytywnej oceny okresowej kolejny stopień służbowy został przyznany 565 urzędnikom służby cywilnej. (...)

Badanie dokumentacji w zakresie prawidłowości dokonywania ocen okresowych 313 pracowników służby cywilnej i 241 urzędników służby cywilnej (ogółem 554, tj. 8,5% przeprowadzonych ocen okresowych) wykazało, że:

- ▶ 551 ocen okresowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami, zostało dokonanych przez bezpośrednich przełożonych. Uchybienia w tym zakresie zostały stwierdzone w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim. Oceny okresowe 3 urzędników służby cywilnej (na 30 objętych badaniem w tym urzędzie) zostały dokonane przez osoby, które w czasie sporządzenia tych ocen nie były bezpośrednimi przełożonymi ocenianych. Przyczyną powstałych uchybień były zmiany organizacyjne w urzędzie,

- ▶ bezpośredni przełożeni, przeprowadzając 485 ocen okresowych, dochowali terminu wyboru kryteriów stanowiących podstawę przeprowadzenia oceny okresowej oraz terminu zapoznania pracownika z wybranymi kryteriami. W 6 urzędach w stosunku do 69 członków korpusu służby cywilnej (12,5% objętych badaniem) termin dokonania wyboru kryteriów lub termin zapoznania pracownika z wybranymi kryteriami został przekroczony od 5 dni do 569 dni, co stanowiło naruszenie obowiązujących przepisów. W jednym przypadku (łódzki Urząd Wojewódzki) przekroczenie terminu wyboru kryteriów (o ponad 2 lata) skutkowało niedochowaniem ustawowego wymogu dokonywania ocen co 24 miesiące. Następna ocena została przeprowadzona po prawie 4 latach od poprzedniej. Przekroczenie terminu było spowodowane opóźnieniem w przekazywaniu do odpowiedniej komórki organizacyjnej przez Oddział Kadr arkusza oceny okresowej. W pozostałych przypadkach przyczyną stwierdzonych uchybień było przede wszystkim duże obciążenie obowiązkami służbowymi ocenianych oraz szereg wątpliwości prawnych dotyczących przepisów wykonawczych dokonywania oceny. We wszystkich przypadkach oceniani potwierdzili zapoznanie się z kryteriami oceny i z terminem jej sporządzenia,
- ▶ we wszystkich przypadkach oceniaczy omówili z ocenianymi główne obowiązki wynikające z opisu stanowiska oraz wpisali do arkusza oceny termin sporządzenia oceny. W przypadkach zaś zmiany terminu przeprowadzenia oceny oceniaczy powiadomili pisemnie o tym fakcie ocenianych,
- ▶ we wszystkich przypadkach, stosownie do określonych wymagań, sporządzenie oceny na piśmie polegało na przyznaniu ocen częściowych do każdego z wybranych kryteriów, a ocena łączna była średnią arytmetyczną ocen częściowych. W wymaganych przypadkach oceniaczy sporządzili również uzasadnienie ocen,

- ▶ wnioski dotyczące indywidualnego rozwoju zawodowego zostały wpisane do wszystkich arkuszy ocen. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli dyrektorzy generalni urzędów zapewnili oceniającym warunki do prawidłowego i rzetelnego wywiązania się z obowiązku przeprowadzenia ocen członków korpusu służby cywilnej. Oceny okresowe sporządzone przez oceniających zostały dokonane zgodnie z obowiązującymi przepisami. Stwierdzone uchybienia miały charakter formalny i nie wpłynęły na merytoryczną stronę ocen.

Źródło: Funkcjonowanie Służby Cywilnej w ramach obowiązujących regulacji prawnych, 2012.

Zadanie 2

Opracuj w zespole listę niezbędnych umiejętności, które sprzyjają funkcjonowaniu pracownika w organizacji publicznej. Lista powinna zawierać minimum 5, a maksymalnie 10 umiejętności.

Zaprezentujcie swoje listy na forum grupy, a następnie przedyskutujcie następujące zagadnienia:

- ▶ porównanie przez zespoły opracowanych list umiejętności,
- ▶ ocena tych umiejętności pod względem ich przydatności i aktualności w funkcjonowaniu organizacji,
- ▶ zbudowanie jednej wspólnej listy umiejętności sprawnego działania pracowników organizacji publicznej.

Pytania

Na podstawie dostępnej literatury postaraj się odpowiedzieć i przeanalizować następujące pytania i zagadnienia:

- ▶ Na czym polega proces oceniania pracowników?
- ▶ Jaka jest rola i miejsce okresowych ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi?
- ▶ Za pomocą jakich technik można oceniać pracowników? Wskaż ich zalety i wady.

- ▶ Jakie czynniki mogą wpływać na wybór konkretnej techniki oceniania pracowników?
- ▶ Jakie błędy popełniane są w procesie oceniania pracowników?

4.D. Doskonalenie pracowników – definicja, elementy, zalety i wady stosowania, narzędzia



Podstawy teoretyczne

Definicja doskonalenia pracownika

Doskonalenie pracownika to procesy edukacyjne związane z doskonaleniem umiejętności i wiedzy pracowników w celu poprawy ich wydajności i efektywności w pracy. Są one ważnym narzędziem organizacji w zaspokajaniu potrzeb i wymagań swoich pracowników, a także w zwiększaniu ich motywacji i zaangażowania. W literaturze pojęcie doskonalenia pracownika jest zamiennie stosowane z pojęciem szkolenia (Czerniachowicz, 2010).

Elementy procesu szkolenia pracowników

Do głównych elementów procesu szkolenia pracowników zalicza się:

- ▶ identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych – określenie obszarów, w których pracownicy potrzebują doskonalenia swoich umiejętności lub zdobycia nowych;
- ▶ planowanie szkoleń, czyli określenie celów szkolenia, wybór metody szkolenia, ustalenie budżetu i terminu szkolenia;
- ▶ realizacja szkoleń – przeprowadzenie szkoleń zgodnie z zaplanowanym programem;
- ▶ ocena szkoleń – ocena skuteczności szkoleń w odniesieniu do osiągniętych celów (Pocztowski, 2007).

Zalety i wady procesu szkolenia pracowników

Szkolenia pozwalają pracownikom zdobyć nowe umiejętności, wiedzę i doświadczenie, co przekłada się na ich wydajność w pracy. Poprawia to również jakość wykonywanych zadań i przyczynia się do osiągania lepszych wyników. Uczestnictwo w szkoleniach wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników w pracę, bo mają poczucie, że organizacja inwestuje w ich rozwój. Szkolenia pozwalają także pracownikom na dostosowywanie się do zmieniających się wymagań i potrzeb firmy i rynku (Suchodolski, 2006).

Umożliwienie pracownikom uczestnictwa w szkoleniach wiąże się jednak z dużymi wydatkami ze strony organizacji, związanymi nie tylko z kosztami szkolenia, materiałów szkoleniowych i narzędzi, ale także kosztami wynagrodzenia pracowników, którzy uczestniczą w szkoleniu. Ponadto uczestnictwo w szkoleniu nie zawsze przynosi natychmiastowe efekty. Czasami stają się one widoczne dopiero po pewnym czasie. Dodatkowo niektóre szkolenia mogą być ogólniejsze, a nie dostosowane do potrzeb konkretnych pracowników. W takich przypadkach niektórzy pracownicy mogą czuć się niedocenieni lub niezadowoleni z faktu, że ich potrzeby nie są uwzględniane.

Wybrane narzędzia i techniki stosowane w szkoleniach pracowników

Proces szkoleń pracowników składa się z kilku etapów, w których wykorzystuje się różne techniki. Poniżej, przy poszczególnych etapach procesu szkolenia pracowników, zamieszczono kilka przykładowych technik, które mogą być stosowane:

1. Analiza potrzeb szkoleniowych, do której wykorzystuje się techniki, takie jak karta identyfikacji potrzeb szkoleniowych, karta obserwacji, ankiety, wywiady, oceny osiągnięć i obserwacje, a nawet Assessment Centre.
2. Projektowanie szkolenia – tutaj można spotkać się z takimi technikami jak brainstorming, projekcja wsteczna, drzewo problemów i drzewo celów.

3. Przygotowanie materiałów szkoleniowych poprzez zastosowanie m.in. animacji, grafiki, nagrań audio i wideo.
4. Przeprowadzenie szkolenia – poprzez użycie takich technik jak prezentacje, gry szkoleniowe, dyskusje grupowe, symulacje i role-playing oraz szkolenia praktyczne.
5. Ocena efektywności szkolenia – karta obserwacji, testy kompetencyjne, ankiety, oceny i obserwacje (Armstrong, Taylor, 2016).

Analiza potrzeb szkoleniowych to proces, który pozwala na określenie, jakie umiejętności i wiedza są potrzebne pracownikom w celu osiągnięcia celów organizacji oraz jakie braki w ich kwalifikacjach trzeba uzupełnić. Proces ten zaczyna się od określenia celów organizacyjnych, a następnie określenia celów szkoleniowych, które muszą zostać osiągnięte w celu ich zrealizowania. Na tym etapie ważne jest, aby uzyskać informacje od pracowników oraz menedżerów na temat braków w ich umiejętnościach i wiedzy – można to zidentyfikować m.in. podczas przechodzenia pracowników przez Assessment Centre lub też podczas odbywania cyklicznych spotkań z pracownikami dotyczących postępów w pracy. Na podstawie uzyskanych informacji tworzy się listę umiejętności i precyzuje zakres wiedzy, które są wymagane od pracowników, aby realizować cele organizacji. Warto przy tym wziąć pod uwagę trendy i zmiany w otoczeniu organizacji oraz wymagania konkurencji. Określa się też istniejące luki w kwalifikacjach pracowników, które muszą zostać nadrobione poprzez szkolenia lub inne formy rozwoju. Można to zrobić poprzez indywidualne rozmowy z pracownikami, obserwacje ich pracy oraz analizę dokumentów dotyczących ich osiągnięć i wyników. Po zidentyfikowaniu braków w kwalifikacjach należy określić, jakie szkolenia i jakie formy rozwoju są potrzebne, aby je usunąć (Ścibiorek, 2010). Warto pamiętać, że szkolenia powinny być dostosowane do potrzeb pracowników oraz celów organizacji. Ostatnim etapem analizy potrzeb szkoleniowych jest określenie kosztów i korzyści związanych ze szkoleniem oraz wybór odpowiedniej jego formy: szkolenia wewnętrznego, szkolenia zewnętrznego, e-learningu lub coachingu.

Przygotowując programy szkolenia i doskonalenia, pracownicy do tego oddelegowani mogą korzystać z różnych źródeł danych, np. z okresowej oceny pracowników; opisów stanowisk pracy; dokumentacji dotyczącej fluktuacji, nieobecności itp.

W uporządkowaniu informacji uzyskanych podczas analizy potrzeb szkoleniowych pomocna okazuje się karta identyfikacji potrzeb szkoleniowych.

Przykładowa karta identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracownika z działu zasobów ludzkich

Imię i nazwisko pracownika: Anna Annowska

Data wypełnienia: 23.04.2023

Stanowisko: specjalista ds. HR

Staż pracy: 2 lata

Cele organizacji:

- ▶ Wzrost skuteczności procesów rekrutacyjnych
- ▶ Poprawa jakości szkoleń dla pracowników
- ▶ Zwiększenie retencji pracowników

Cele szkoleniowe dla pracownika:

- ▶ Doskonalenie umiejętności rekrutacyjnych
- ▶ Rozwój umiejętności organizacji szkoleń
- ▶ Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych z pracownikami
- ▶ Doskonalenie umiejętności tworzenia planów rozwoju pracowników

Braki w kwalifikacjach pracownika:

- ▶ Brak doświadczenia w rekrutacji pracowników specjalistycznych
- ▶ Brak umiejętności organizacji szkoleń w formie online
- ▶ Ograniczone umiejętności komunikacyjne w zakresie negocjacji warunków zatrudnienia
- ▶ Brak wiedzy i doświadczenia w tworzeniu planów rozwoju pracowników

Propozycje szkoleń:

1. Szkolenie z technik rekrutacyjnych dla specjalistów – 3 dni
2. Kurs organizacji szkoleń online – 2 dni
3. Szkolenie z negocjacji warunków zatrudnienia – 2 dni
4. Kurs tworzenia planów rozwoju pracowników – 2 dni

Formy szkoleń:

- ▶ Kursy stacjonarne lub online
- ▶ Szkolenia praktyczne z wykorzystaniem narzędzi HR
- ▶ Ćwiczenia praktyczne z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków firmowych
- ▶ Koszt szkoleń:
 1. Szkolenie z technik rekrutacyjnych dla specjalistów – 8000 zł
 2. Kurs organizacji szkoleń online – 5000 zł
 3. Szkolenie z negocjacji warunków zatrudnienia – 4000 zł
 4. Kurs tworzenia planów rozwoju pracowników – 5000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona powyżej przykładowa karta identyfikacji potrzeb szkoleniowych wskazuje na potrzebę podniesienia kwalifikacji pracownika z działu zasobów ludzkich w zakresie umiejętności rekrutacyjnych, organizacji szkoleń, komunikacji z pracownikami oraz tworzenia planów rozwoju pracowników. Zaproponowane szkolenia umożliwią pracownicy zdobycie niezbędnych umiejętności, co pozytywnie wpłynie na efektywność i poprawę jakości działań podejmowanych przez dział HR. Koszt szkoleń wynosi 22 000 zł i zostanie pokryty z budżetu szkoleniowego organizacji.

Badanie efektywności szkoleń jest ostatnim etapem procesu szkoleniowego. Pozwala ocenić poziom osiągniętych rezultatów w wyniku podjętych działań w zakresie szkoleń. Badanie to opiera się na celach szkolenia sformułowanych po etapie analizy potrzeb szkoleniowych.

Dokonanie oceny efektywności szkoleń pozwoli pracodawcy uzyskać wiele cennych informacji na poziomie samej organizacji, działu personalnego, ale też poszczególnych pracowników, które odnosząc się do przeszłości i przyszłości organizacji.

Złożoność oceny efektywności szkoleń sprawiła, że w praktyce stosuje się głównie jeden model opisujący ten proces. Jest nim model D. Kirkpatricka. W swojej konstrukcji obejmuje 4 poziomy:

1. Reakcji – zebranie opinii i odczuć uczestników na temat szkolenia. Informacje takie najlepiej pozyskać dzięki technikom obserwacji, wywiadu i ankiety.
2. Uczenia się – zgromadzenie informacji o tym, czego i ile uczestnicy szkolenia się nauczyli. Stosowane są do tego obserwacje, testy, wywiady, symulacje. Techniki mogą być uzupełnione i odpowiednio przygotowane arkusze.
3. Zachowań – ocena przeprowadzana w celu uzyskania informacji o „wielkości wiedzy” wyniesionej ze szkolenia, a także o praktycznym jej zastosowaniu na stanowisku pracy. Do oceny służą obserwacje i kwestionariusze.
4. Wyników – pozyskanie informacji o efektach przebytego szkolenia dla funkcjonowania całej organizacji w szczególności przy wykorzystaniu kwestionariuszy oraz analizy dokumentów (Armstrong, Taylor, 2016).

Stosowanie tego modelu w organizacji pozwala na kompleksową ocenę efektywności szkoleń. Wymaga to jednak zaangażowania różnych osób i odpowiedniej wiedzy, aby otrzymane informacje mogły służyć rozwojowi pracowników, a w dłuższej perspektywie i całej organizacji.

Podsumowując, zarówno doskonalenie, jak i kształcenie to aktualizowanie oraz nabywanie nowej wiedzy teoretycznej i praktycznej przez pracowników, aby osiągać cele indywidualne i cele całej organizacji. Możliwe jest to jednak przy odpowiednim rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych. Pomocne przy tym będą właściwie dobrane techniki.



Studium przypadku/przykład

„Odpowiednio w 2000 i 2002 roku dla obu urzędów zostały opracowane i wdrożone systemy zarządzania szkoleniami. Instytucje prowadzą różnorodne badania potrzeb szkoleniowych na podstawie: ankiety oceniającej szkolenia, arkusza oceny okresowej, zakresu czynności, formularza propozycji podnoszenia kwalifikacji zawodowych, wywiadu pracownika z przedstawicielem pionu ZZL lub z przełożonym. W analizowanych urzędach działalność szkoleniowa jest powiązana ze strategią. Definiuje się kluczowe kompetencje oraz dokonuje się ich systematycznego pomiaru. Poziom wiedzy kadry menedżerskiej jest dobry i uzupełniany w miarę potrzeb. W obu urzędach nie tworzy się rezerwy kadrowej na stanowiska

kierownicze. Preferowanym rozwiązaniem jest rozwój wewnętrzny kadry menedżerskiej, a nie zatrudnianie z zewnątrz.

W obu jednostkach opracowane zostały systemy podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników składające się ze szkoleń grupowych, indywidualnych, samokształcenia oraz przekazywania wiedzy między pracownikami. (...)

Kluczowym elementem są plany szkoleń, oparte na systematycznych badaniach potrzeb pracowników, ocenach okresowych i ich analizowaniu w kontekście bieżących i przyszłych zadań urzędów. Jednostki finansują podejmowane formy edukacji do 100% lub współfinansują je w wysokości 50% kosztów. Od 2009 roku w jednym z urzędów obowiązuje też indywidualny program mentoringu, dzięki któremu nowi pracownicy, przy pomocy i wsparciu bardziej doświadczonego mentora, wdrażają się w realizację zadań zawodowych, poznają kulturę organizacyjną urzędu, przebieg procesów czy metod stosowanych podczas rozwiązywania problemów. Pracownicy i kierownicy mają możliwość zgłaszania potrzeb szkoleniowych. Urzędy wydają jednak stosunkowo niewielkie środki na szkolenia – średnio ok. 1% funduszu wynagrodzeń, czyli na jednego pracownika rocznie przypada jeden dzień szkoleniowy.

Źródło: Rogozińska-Pawełczyk, 2016.



Zadania i ćwiczenia

Na podstawie dostępnej literatury postaraj się odpowiedzieć na poniższe pytania i przeanalizować następujące zagadnienia:

- ▶ W jaki sposób rozwój i szkolenie pracowników wpływają na realizację funkcji personalnej w organizacji?
- ▶ W jaki sposób uczestnictwo w szkoleniach pracowników wpływa na sprawność wykonywania przez nich pracy?
- ▶ Jak można mierzyć efekty uczestniczenia pracowników w szkoleniach?
- ▶ Zastanów się, jak w najbliższej przyszłości Internet i jego narzędzia zmienią system doskonalenia i szkoleń w organizacjach. Jakie inne czynniki mogą na to jeszcze wpłynąć?



Dalsza lektura

Część – opis stanowiska pracy

13 błędów w opisach stanowisk pracy, których trzeba się wystrzegać. Pobrane z: https://mediaconhr.pl/1_3_54_13-bledow-w-opisach-stanowisk-pracy-ktorych-trzeba-sie-wystrzegac.html (20.04.2023).

Balcerzyk, R., Balcerzyk, D. (2014). Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowiska pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych*, 2 (172), 150–163.

Kopera, A. (2010). Opis stanowiska pracy. *Personel i Zarządzanie*, 4, 88–92.

Część – pozyskiwanie pracowników

Andrzejczak, A., Furmańczyk, J. (red.) (2016). *Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non profit*, Poznań: edu-Libri.

Chmielecki, M. (2013). Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4 (36), 37–51.

Chmielecki, M., Sułkowski, Ł. (2014). Tworzenie Talent Pipeline z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań. W: M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne* (s. 74–89). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Wolniak, R. (2014). Ocena procesu rekrutacji pracowników na przykładzie Urzędu Miejskiego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 117, 725–738.

Część – ocena pracowników

Balcerzyk, R., Bem, A., Karna, W., Kożuch, A., Kożuch, B., Marzec, I., Ucieklak-Jeż, P. (2015). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych.

Dzieńdziora, J. (2008). Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie*, 1, 137–149.

Kiećtyka, L. (red.) (2016). *Przykłady dobrych praktyk w biznesie*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

Moczydłowska, J.M. (2011). Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 148–156.

Część – szkolenia pracowników

Drab-Kurowska, A. (2014). Ocena systemu szkoleń pracowników na przykładzie wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Goleniowskiego Parku Przemysłowego (GPP). *Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 89–104.

Gonera, K. (2016). Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 31–39.

4.E. Motywowanie



Podstawy teoretyczne

Jak definiujemy motywację?

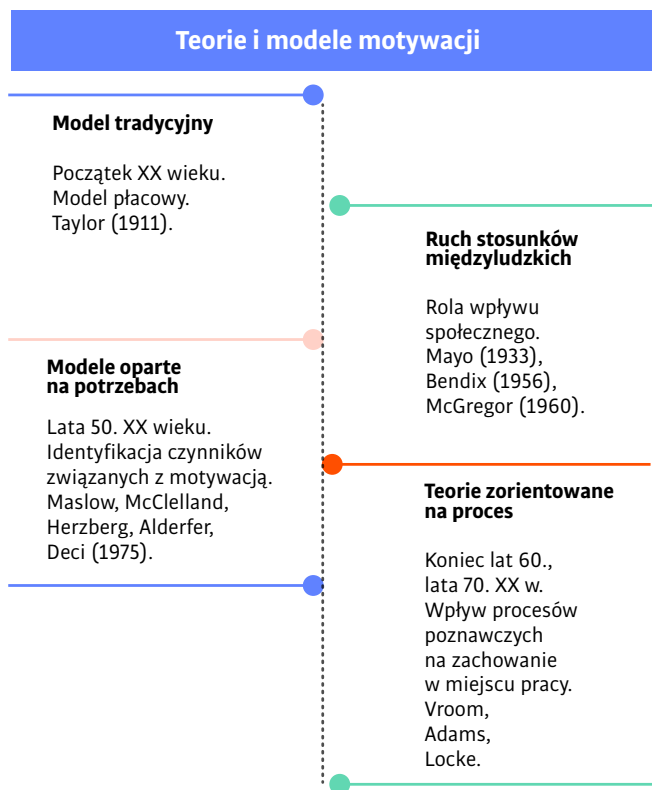
Ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Dzięki kierowaniu się wartościami, oferowaniu swoich kompetencji i zaangażowaniu przyczyniają się do jej sprawnego funkcjonowania, osiągania celów i rozwoju. Stworzenie takich warunków, które zachęcają pracowników do pełnego wykorzystania potencjału w miejscu pracy, a jednocześnie pozwalają im na realizowanie osobistych potrzeb i oczekiwań ekonomicznych, psychospołecznych czy psychologicznych stawia przed kierownikami spore wyzwanie (Karna, Knap-Stefaniuk, 2017). To, jak pracownik postrzega swoją organizację, ma istotny wpływ na jego poczucie motywacji. Ocena organizacji jako miejsca pracy, które nie zaspokaja potrzeb, może skutkować przyjmowaniem postawy bierności i rezygnacji z aktywności zawodowej (Nohria, Groysberg, Lee, 2008; Oleksyn, 2017).

Motywacja jest definiowana na wiele sposobów. Niektórzy autorzy rozumieją ją jako chęć pobudzającą nas do działania (Borkowska, 2008; Oleksyn, 2017), rodzaj bodźca, który wzbudza w nas potrzebę wykonania danego zadania. Inni jako kluczowe dla motywacji podkreślają zachowanie ukierunkowane na cel (Armstrong, 2005; Moczydłowska, 2010), który prowadzi do określonego wyniku (Reykowski, 2015). Według

kolejnych autorów motywacja to czynnik wpływający na efektywność pracy, która wynika z wiedzy, umiejętności oraz chęci (Kozioł, 2002, s. 206). Motywacja, zdaniem niektórych, to również różnorodne czynniki, które wywołują zmianę zachowania (Shahzadi, Javed, Shahzaib, Pirzada Nasreen, Khanam, 2014) na oczekiwane przez pracodawcę (Griffin, 2004; Pocztowski, 2008; Robbins, 2004; Muchinsky, 2003). Mówiąc o motywacji, należy dodać, że może mieć ona charakter wewnętrzny (*intrinsic*) oraz zewnętrzny (*extrinsic*). Motywacja wewnętrzna kieruje naszym zachowaniem bez konieczności oczekiwania na nagrodę, sprawiając, że staje się ono źródłem przyjemności i zadowolenia (Strojna, 2015). Motywacja zewnętrzna jest wzbudzana nagrodą – materialną (np. wynagrodzenie, podwyżka) lub niematerialną (pochwała, awans) – bądź karą w postaci braku premii czy nagany (Reikin, 2023).

Dzięki wiedzy o tym, co sprawia, że ludzie postępują w określony sposób, oraz jakie czynniki ukierunkowują i podtrzymują zachowanie, osoby zarządzające mogą zrozumieć, co motywuje pracowników. Na gruncie różnorodnych definicji, wiedzy i praktyki wielu nauk – psychologii, ekonomii, socjologii czy zarządzania – powstawały teorie motywacji i modele motywowania, które proponują szereg wskazówek, jak motywować jednostki i zespoły, aby osiągnąć ich oczekiwane zaangażowanie i efektywność. Jak podkreśla Oleksyn (2017), motywowanie jest jednak bardzo szerokim i interdyscyplinarnym pojęciem i również dlatego odpowiedź na pytanie, co powoduje, że ludzie wykonują pracę z zaangażowaniem, nie jest prosta i jednoznaczna. Przez wiele lat teorie motywacji i modele motywowania rozwijały się zgodnie ze zmianami zarówno potrzeb, zadań i sposobów wykonywania pracy, jak i jej warunków (il. 18).

II. 18. Teorie i modele motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wilson, 2013.

Model tradycyjny

Początek rozwoju teorii motywacji sięga zarządzania naukowego i ma charakter pragmatyczny. W modelu tradycyjnym do motywowania pracowników proponuje się model zachęt płacowych, który w ujęciu Taylora opierał się na połączeniu szkolenia zawodowego, systemów zachęt płacy za wyniki i nowych technik selekcji pracowników. Z uwagi na nudne,

powtarzalne zadania do wykonania model ten jednak nie został doceniony przez pracowników.

Model stosunków międzyludzkich

Ruch stosunków międzyludzkich zaczął rozwijać się w latach 30. XX wieku. Mayo (1933), Bendix (1956) i McGregor (1960) zaczęli zwracać uwagę na potrzeby społeczne. Szybko zrozumiano, że na motywację i wydajność pracowników ma wpływ komunikacja między kierownikami a pracownikami, zaangażowanie menedżerów w życie zawodowe pracowników oraz praca w zespołach.

Modele treści oparte na potrzebach

W tym podejściu modele motywacji były zorientowane na identyfikację czynników związanych z motywacją. Maslow, McClelland, Herzberg i Alderfer wprowadzili do procesu motywowania potrzebę osiągnięć i znaczenia pracy, zadowolenie z jej wykonywania, a także odpowiedzialność za jej wykonywanie. Deci (1975) zaproponował teorię samostanowienia, która podkreśla znaczenie czynników związanych z motywacją zewnętrzną i wewnętrzną.

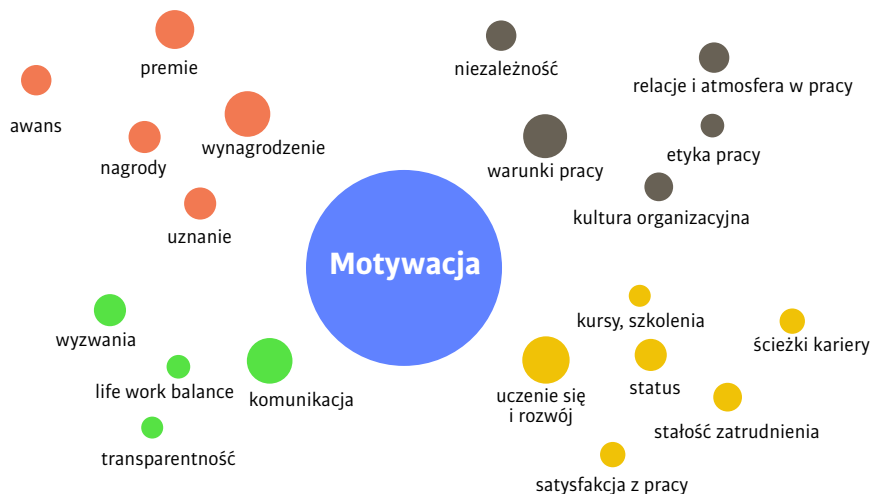
Teorie zorientowane na proces

W latach 60. i 70. XX wieku podejście do badania motywacji zyskało bardziej dynamiczną perspektywę. Zaczęto poszukiwać związków przyczynowych w czasie i zdarzeniach, odnosząc się do ludzkich zachowań w miejscu pracy. Pozwoliło to pogłębić wiedzę o wpływie procesów poznawczych na zachowanie w miejscu pracy (np. teoria oczekiwań Vrooma, teoria równości Adamsa czy teoria wyznaczania celów Locke'a). W kolejnych latach koncepcje i badania poświęcone motywacji nadal intensywnie się rozwijały. Na bazie wcześniejszych rozwinęły się m.in. teorie: społecznego uczenia się Bandury, projektowania pracy, bodźca i reakcji, sprawiedliwości proceduralnej, innowacji i kreatywności oraz wpływów międzykulturowych na zachowanie w pracy.

Jak zaplanować skuteczny system motywacyjny?

W przeszłości wykonywanie pracy podlegało znacznie innym prawom, miało też uproszczony i często powtarzalny charakter. Obecnie paradygmat pracy się zmienił. Wraz z nim zmianie uległa hierarchia potrzeb i wartości pracowników, a w konsekwencji metody, systemy i narzędzia motywowania pracowników w miejscu pracy. Wobec tych wyzwań stworzenie jednego, uniwersalnego modelu motywowania dopasowanego do wszystkich pracowników nie jest możliwe. W budowaniu systemów motywacyjnych i wzmacnianiu zaangażowania pracowników szczególnie ważna jest elastyczność i zidentyfikowanie zarówno indywidualnych, jak i zespołowych potrzeb i wymagań. Ilustracja 19 prezentuje wybrane czynniki motywacyjne, które można mnożyć i klasyfikować w szersze kategorie (Pełka, 2017).

Il. 19. Wybrane czynniki motywacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pełka, 2017; Makles, Suwara, 2020.

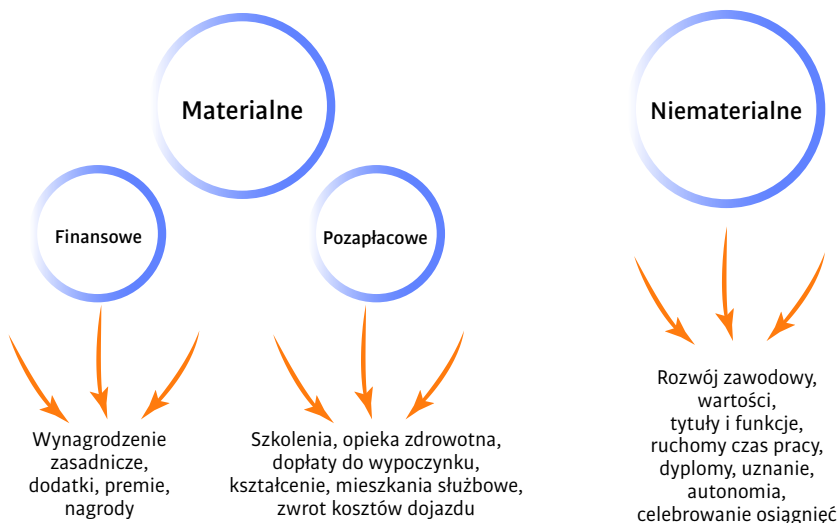
Motywatory w organizacji publicznej

W jaki sposób i z wykorzystaniem jakich motywatorów kierujący pracownikami w organizacjach publicznych mogą ich motywować do służby publicznej, aby usługi publiczne były realizowane na wysokim poziomie jakości?

Wyróżniamy **motywatory materialne i niematerialne**. Motywatory materialne dzielą się dodatkowo na finansowe oraz pozapłacowe (zob. il. 20). Proponowany podział nie jest w pełni wyczerpujący i klarowny, trudno bowiem z całą pewnością i kategorycznie przypisać do niego różne motywatory (Oleksyn, 2017).

Choć motywatory materialne stanowią najczęściej podstawę każdego systemu motywacyjnego (nie tylko) w organizacjach publicznych, to również w nich coraz częściej stosuje się instrumenty niematerialne.

Il. 20. Typologia motywatorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oleksyn, 2017.

Motywatory materialne finansowe

W motywowaniu pracowników w organizacji publicznej przydatne są finansowe, materialne czynniki motywacyjne. Wynagrodzenie zasadnicze za wykonywaną pracę uzupełniane jest dodatkami – funkcyjnym, który przyznawany jest w związku z zajmowanym stanowiskiem w strukturze organizacyjnej, lub stażowym, wypłacanym obowiązkowo pracownikom jednostek budżetowych po określonym czasie wykonywania pracy. Dodatek funkcyjny motywuje pracownika do wykonywania danej pracy i stanowi nagrodę finansową za zwiększony nakład pracy i większą odpowiedzialność. Zasady jego wypłacania regulują rozporządzenia ministrów w sprawie wynagradzania danych grup zawodowych oraz przepisy wewnętrzne miejsca pracy, takie jak regulamin czy normy wynagradzania. W tej grupie motywatorów znajdują się także nagrody jubileuszowe czy dodatki za pracę wykonywaną w weekendy lub święta.

Innym rodzajem finansowych motywatorów materialnych są premie. Pracownik motywowany jest premią, na którą zasłużył terminowością i wysoką jakością pracy. Skuteczność premii jako narzędzia zależy od metody pomiaru efektywności pracy oraz czynników związanych z jej oceną – na ile ocena pracy prowadzona jest obiektywnie, kompleksowo i systematycznie. Ponadto sam pracownik musi uznać, że premia jest dla niego atrakcyjna. Aby tak się stało, jej wysokość powinna mieścić się na poziomie minimum 15-20% jego stałego wynagrodzenia (Jackiewicz, 1997).

Motywatory materialne pozapłacowe

Oprócz motywatorów finansowych stosowane są także materialne, pozapłacowe – takie jak udział pracownika w kształceniu formalnym (studia, w tym podyplomowe, MBA) i pozaformalnym (szkolenia, konferencje, warsztaty), które dają pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji i dalszego rozwoju zawodowego. Motywatory z tej grupy uznawane są za silnie motywujące. W grupie tej znajdują się również takie instrumenty jak dodatkowe nagrody rzeczowe, dopłaty do wypoczynku, bony towarowe, bilety na imprezy kulturalne, sportowe, zwroty kosztów dojazdu

czy mieszkania służbowe. Szczególną propozycję stanowią dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, opieka zdrowotna, posiłki zapewniane przez pracodawcę, dodatkowe wsparcie finansowe w postaci zapomóg, preferencyjnych pożyczek, kredytów na mieszkanie.

Motywatory pozapłacowe niematerialne

W systemie motywacyjnym szczególną rolę odgrywają czynniki niematerialne, do których zalicza się awanse, pochwały, wyróżnienia, dostęp do informacji, samodzielność, możliwość samorealizacji czy pewność zatrudnienia. Coraz powszechniej stosowane jest także celebrowanie osiągnięć pracowników, przekazywanie informacji zwrotnej, delegowanie uprawnień czy elastyczny wymiar czasu pracy. Warto zauważyć, że motywatory niematerialne także mogą wiązać się z koniecznością ponoszenia kosztów przez organizację. Propozycje nowych motywatorów w tej grupie są stale rozwijane z uwagi na siłę oddziaływania motywacyjnego, jak i powszechną akceptację ze strony pracowników.

Specyfika systemu motywacyjnego w organizacji publicznej

Charakter i specyfika organizacji publicznej różnicują proces motywowania pracowników w porównaniu do sektora prywatnego czy pozarządowego. Organizacje sektora publicznego w wielu przypadkach nie są wciąż dojrzałe ani prawnie, ani organizacyjnie do wprowadzania nowoczesnych systemów motywujących.

System motywacyjny pracowników administracji publicznej i samorządu terytorialnego jest przede wszystkim budowany na podstawie ustaw i wynikających z nich przepisów prawa. Oznacza to, że podlega wielu ograniczeniom związanych zarówno z sytuacją finansową organizacji, jak i samymi przepisami prawa. Jest także znacznie bardziej ubogi w instrumenty dostępne dla biznesu i sektora prywatnego – organizacje publiczne przeznaczają ograniczone środki finansowe na benefity, które są szeroko rozpowszechnione w korporacjach i stanowią silny filar w grupie

czynników motywujących. Jak pisze Pełka: *w organizacjach publicznych nie ma możliwości tworzenia autonomicznych i wewnętrznych regulacji wynikających ze specyfiki pracy i stanowiska dotyczących wynagradzania* (Pełka, 2017, s. 384). W organizacjach publicznych planowanie systemu motywacyjnego zależne jest także od funkcjonowania związków zawodowych. Najczęściej stosowany jest model oparty na wynagradzaniu według stanowiska pracy. Pracownik, posiadając określone kwalifikacje, wykonuje przydzielone zadania i otrzymuje za nie stałe wynagrodzenie. W modelu tym doceniana jest stabilność zatrudnienia i otrzymywanej pensji, natomiast wyraźny jest brak możliwości różnicowania wysokości składników wynagrodzenia, biorąc pod uwagę różnice w stopniu zaangażowania i efektywności pracowników.

Wybrane narzędzia motywacyjne w organizacji publicznej

Kluczowe w budowaniu polityki motywacyjnej pracowników jest jednak poznanie tego, co tak naprawdę motywuje pracowników, i przełożenie tej wiedzy na wybór odpowiednich narzędzi motywacyjnych. Stanie się to podstawą do zbudowania systemu motywacyjnego, który wykorzysta kierownictwo organizacji podczas tworzenia warunków wzmacniających zaangażowanie pracowników w ich pracę na rzecz realizacji interesu publicznego.

Stosowane w organizacjach publicznych systemy motywowania wciąż wydają się nie w pełni adekwatne do potrzeb pracowników, a także nie-stymulujące do pożądanych zachowań i osiągnięć. Zmiany i dostosowania wymagają nie tylko przepisy regulujące wynagradzanie pracowników administracji samorządowej czy pracowników służby cywilnej, ale przede wszystkim stosowane instrumenty i narzędzia. Poniżej zaprezentowano wybrane narzędzia oraz ich charakterystykę.

Ocena pracownicza

Jednym z kluczowych narzędzi, które w niewystarczającym stopniu są wykorzystywane w organizacjach publicznych, jest ocena pracownicza.

Jej zaletą jest to, że kładzie nacisk na rozmowę przełożonego z pracownikiem. Stwarza ona możliwość poznania samooceny pracownika organizacji, w tym jego potrzeb; wartości, którymi się kieruje; identyfikacji problemów oraz wypracowania propozycji ich rozwiązań. Ocena pracownicza służy także przekazaniu informacji zwrotnej dotyczącej pracy oraz wyznaczeniu dalszych obszarów do rozwoju. Stanowi sposób na przekazanie pochwały czy uznania, dzięki czemu pracownik czuje się doceniony i zauważony. Ocena pracownicza powinna być prowadzona w organizacji publicznej również w drugim kierunku, tj. pracownik – przełożony, i przynieść informacje zwrotne pozwalające na usprawnienie wielu wymiarów pracy i zarządzania organizacją.

Partycypacja w zarządzaniu

Choć uczestnictwo pracowników w zarządzaniu organizacjami wzrosło na przestrzeni ostatnich lat, także w związku ze zmianami społeczno-gospodarczymi, bezpośrednie formy angażowania pracowników do zarządzania organizacją wciąż nie są powszechnie stosowane jako narzędzia motywacyjne. Partycypacyjne współzarządzanie jest skutecznym sposobem motywowania i może przyczyniać się do zapewnienia wysokiego poziomu motywacji pracowniczej oraz satysfakcji z wykonywanej pracy. Motywacyjna funkcja partycypacji przejawia się we:

- ▶ współuczestnictwie – pracownicy organizacji mają wpływ na procesy zachodzące w organizacji, powoływane są autonomiczne grupy do wykonywania zadań. Tworzone zespoły stymulują się wzajemnie do pracy i twórczych pomysłów. Wzmacniany jest przepływ komunikacji i wiedzy, pracownicy uczą się od siebie nawzajem;
- ▶ współdziałaniu – pracownicy są aktywni i zaangażowani w wykonywanie pracy. Prowadzą konsultacje, badania potrzeb, opinii innych pracowników czy interesariuszy organizacji. Rośnie wzajemne zaufanie pracowników i przełożonych. Pracownicy wykazują się kreatywnością;
- ▶ współdecydowaniu – pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji, tworzy się samodzielność decyzyjna;

- ▶ współzarządzaniu – pracownicy na różnych szczeblach współpracują ze sobą w zarządzaniu, zadania zwierzchników są delegowane, a problemy organizacyjne – rozwiązywane (Gilejko, Towalski, 2002, s. 16; Sekuła, 2008, s. 152).

Coaching, mentoring oraz doradztwo

Zarówno coaching, mentoring, jak i doradztwo znajdują się w koszyku skutecznych narzędzi wspierających system motywowania. Działania te mogą być realizowane przez przełożonych, współpracowników lub zewnętrznych specjalistów. Coaching poprzez stawianie odpowiednich pytań wspiera pracownika w rozwoju, pomaga w osiągnięciu celów osobistych i zawodowych. Podobnie w mentoringu – mentor *pomaga komuś innemu nauczyć się rzeczy, których sam nauczyłby się gorzej, wolniej albo nie nauczyłby się w ogóle* (Luecke, 2006, s. 120). Program mentoringowy przyczynia się do zwiększenia doświadczeniu zawodowego i zdobycia praktycznej wiedzy. Dzięki uczestnictwu w procesach coachingu i mentoringu pracownicy i przełożeni czerpią wiele korzyści w aspekcie budowania motywacji – także w kontekście zapobiegania wypaleniu zawodowemu.

Rotacja stanowisk

Możliwość zmiany pracy na dotychczasowym stanowisku prowadzi do silnego potencjału motywacyjnego dla pracownika, zwłaszcza gdy dotychczas wykonywał monotonne czynności i zadania. Jej celem jest poszerzenie doświadczeń pracowniczych poprzez nabycie nowych i rozwój dotychczasowych kompetencji. Narzędzie to pozwala przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu.

Kwestionariusze i testy

Kwestionariusze i testy do badania motywacji stanowią skuteczne wsparcie w diagnozowaniu zarówno potrzeb, jak i poziomu motywacji pracownika. W praktyce funkcjonuje wiele narzędzi; poniżej omówiono jedynie

wybrane. Należy pamiętać, że skale do badania motywacji mogą być konstruowane także samodzielnie przez przełożonych. Przykład takiego narzędzia oferuje np. portal [Survio.com](https://www.surveymonkey.com), służący do zbierania danych pochodzących z badań ankietowych:

Wzór ankiety do badania motywacji pracowników, <https://www.surveymonkey.com/wzor-ankiety/badania-motywacji-pracownikow> (15.04.2023).

Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy

Narzędzie zostało zaadaptowane przez Chrupatę-Pniak i Grabowskiego (2016) ze skali kanadyjskiej. Pozwala diagnozować 6 wymiarów motywacji do pracy: motywację autonomiczną; wewnętrzną; integrację i identyfikację; motywację kontrolowaną w postaci introjekcji, regulacji zewnętrznej i amotywacji. Narzędzie może być wykorzystywane w diagnozowaniu stanów motywacji pracownika i wspierania go w optymalnym funkcjonowaniu.

Grywalizacja

Metoda grywalizacji jest stosunkowo nową metodą zwiększania zaangażowania oraz motywacji pracowników; wpisuje się w narzędzia budowania motywacji zewnętrznej (Winnicka-Wejs, 2015). Z uwagi na większą dostępność motywatorów pozapłacowych w sektorze publicznym, istnieje silna pokusa, aby wprowadzać metody grywalizacyjne oparte na mechanizmach gier do systemów motywacyjnych pracowników tych organizacji. W organizacji publicznej metody grywalizacyjne mogłyby być obecne w grach szkoleniowych, stosowanych dla pracowników w procesie nauki nowych umiejętności lub procedur. Znalazłyby zastosowanie w mechanizmach informacji zwrotnej i w badaniach ankietowych opinii pracowników. Jednak zdaniem Winnickiej-Wejs (2015) istnieje szereg czynników, które wciąż stanowią ograniczenie tych praktyk. Organizacje publiczne częściej administrują niż zarządzają ludźmi (Czajka, 2012, s. 82, za Winnicka-Wejs, 2015). Inni badacze podkreślają również negatywne aspekty grywalizacji, przede wszystkim tendencję do wyzyskiwania pracowników.



Wyniki badań własnych

Z badań własnych (Kołodziejczyk, Ulatowska, 2017) prowadzonych na grupie nauczycieli wynika, że możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji zawodowych są w tej grupie zawodowej silnymi bodźcami motywacyjnymi. Grupa nauczycieli, mimo presji czasu związanej z licznymi obowiązkami zawodowymi, potwierdziła, że chęć rozwoju zawodowego wynika u nich bezpośrednio z motywacji autotelicznej. Wysokie poczucie własnej skuteczności jest dodatkowym wzmocnieniem ich zaangażowania w podejmowane działania oraz chęci realizowania trudnych zadań zawodowych.



Dalsza lektura

- Pełka, E. (2017). Proces motywacji pracowników sektora publicznego w organizacji edukacyjnej. *Przedsiębiorczość, edukacja*, 13, 378–390.
- Makles, S., Suwara, B. (2020). Kapitał ludzki w administracji samorządowej – perspektywy rozwoju na najbliższe dziesięciolecie. W: D. Adrianowski, K. Patara, J. Sikorski (red.), *Finanse, rachunkowość, zarządzanie. Polska, Europa, Świat* (s. 155–170). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.



Zadania i ćwiczenia

Zadanie 1

Zaplanuj i przeanalizuj system motywacyjny wybranej organizacji publicznej (np. urzędu, szkoły). Zaplanuj analizę tak, aby zidentyfikować najskuteczniejsze czynniki, które motywują pracowników, jak również problemy, które mogą się pojawiać. Weź pod uwagę, że różne czynniki mogą wpływać na poszczególne motywacje pracowników, jak i cały system motywacyjny. W analizie zastosuj różne metody i techniki, np. analizę dostępnych źródeł (dokumenty, statuty, regulaminy), badania ilościowe (ankiety), badania jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione).

Wykorzystaj następujące pytania i rozwiń prezentację o swoje propozycje:

- ▶ Jaka jest charakterystyka systemu motywacyjnego dostępnego w organizacji publicznej?
- ▶ Jakie rodzaje czynników motywacyjnych dominują w wybranej organizacji publicznej?
- ▶ Jakie czynniki mogą wpływać negatywnie na wykonywanie pracy w organizacji publicznej? Zidentyfikuj je i przedyskutuj w grupie.
- ▶ Czy organizacja publiczna oferuje swoim pracownikom system motywacyjny będący odpowiedzią na ich wartości, oczekiwania, potrzeby, kompetencje? Dlaczego tak, dlaczego nie?
- ▶ Jakie rekomendacje możesz zaproponować w celu poprawy systemu motywacyjnego w wybranej organizacji?

Zadanie 2

Przeprowadź analizę przykładowego regulamin wynagradzania wybranej organizacji publicznej oraz biznesowej. Porównaj regulaminy, wskaż podobieństwa i różnice. Przedyskutuj korzyści i słabe strony regulaminów z perspektywy pracownika.

+ Pytania i zadania dla czytelnika

Zadanie 1

Z badań wynika, że wciąż zdecydowana większość pracowników preferuje elastyczne harmonogramy pracy. Dzięki takiej opcji zyskujemy różne korzyści, możemy np. łatwiej dostosować godziny pracy do innych obowiązków związanych z życiem osobistym. Jednak dalsze badania wskazują również na negatywne konsekwencje dla naszej motywacji do pracy (Giurge, Woolley, 2022).

- ▶ Rozważ, jakie potencjalne korzyści i zagrożenia wynikają z elastycznych harmonogramów pracy z perspektywy motywacji pracownika.
- ▶ Jakie wnioski możemy wyciągnąć dla obszaru kierowania ludźmi w organizacji publicznej?

Zadanie 2

Przeczytaj artykuł na stronie Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/04/research-flexible-work-can-dampen-motivation> (11.04.2023). Rozważ, w jaki sposób i z wykorzystaniem jakich narzędzi kierujący pracownikami w organizacjach publicznych mogą motywować ich do służby publicznej, aby usługi publiczne były realizowane na wysokim poziomie?

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

W niniejszym rozdziale zaprezentowano jedynie wybrane obszary zarządzania ludźmi i ich znaczenie w organizacjach publicznych. Pierwsza część odnosi się do stylów kierowania, ze wskazaniem na znaczenie oddziaływania na ludzi w celu osiągnięcia celów organizacji. Zaprezentowana wiedza może być bardzo przydatna zarówno dla liderów, jak i dla pracowników. Poznanie różnych stylów kierowania i ich cech może pomóc w zrozumieniu, jakie podejście do pracy jest stosowane w organizacji i jakie są oczekiwania wobec pracowników, oraz może przyczynić się do lepszego rozumienia ich roli i wymagań, jakie stawia przed nimi ich lider. To z kolei może wpłynąć na motywację, zaangażowanie i zadowolenia z wykonywanej pracy. Przywódcy, mając świadomość różnych stylów kierowania, mogą lepiej dostosowywać swoje podejście do sytuacji i potrzeb zespołu, co przyczyni się do zwiększenia ich efektywności jako liderów.

W kolejnej części rozdziału przedstawiono wybrane metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, poczynawszy od opisu stanowiska pracy i wszechstronności jego wykorzystania nie tylko podczas pozyskiwania pracowników, ale także w innych działaniach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, np. ocenie czy szkoleniu pracowników. Każda kolejna opisana metoda dopasowana do warunków organizacji oraz do predyspozycji pracownika może przynieść wiele korzyści, włącznie ze wzrostem wydajności i zaangażowania pracowników, zmniejszeniem ich rotacji, poprawą komunikacji czy reputacji organizacji. To jedynie od menedżerów – od ich wiedzy i znajomości tych narzędzi – zależy

odpowiedni stopień rozwoju pracowników i wykorzystania ich potencjału w organizacji.

Ostatnia część rozdziału została poświęcona zagadnieniom motywacji i procesu motywowania. Zrozumienie tego, co motywuje pracowników, może pomóc w poprawie wyników organizacji poprzez lepsze dopasowanie narzędzi i strategii motywacyjnych do ich indywidualnych potrzeb. W rozdziale zaprezentowano praktyczne narzędzia, które mogą być stosowane w motywowaniu pracowników.

BIBLIOGRAFIA

Opracowania

- Araya-Orellana, J.P. (2022). Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: An Analysis of Public Employees Perception. *Public Organization Review*, 22 (1), 99–116. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8>.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., McKee, M.C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (12), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational Boundaries? *American Psychologist*, 5 (2), 130–139. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.52.2.130>.
- Bennis, W., Nanus, B. (1997). *Leaders Strategies for Taking Charge*. New York: Harper-Collins.
- Berdowska, A. (2018). Wspomaganie procesu rekrutacji pracowników za pomocą chatbotów – analiza wybranych rozwiązań. *Human Resource Management/ Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 124 (5), 93–112.
- Borkowska, S. (2008). Systemy motywowania pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik* (s. 317–353). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chen, J., Nadkarni, S. (2017). It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 1 (62), 31–66. <https://doi.org/10.1177/0001839216663504>.

- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna*, 3, 339–355. doi:10.7366/1896180020163808.
- Ciekanowski, Z. (2012). Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji. *Zeszyt Naukowy / Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach*, 13, 85–99.
- Czerniachowicz, B. (2010). Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 183–194.
- Foltyn, H. (2006). Siatka kierownicza w praktyce menedżerskiej. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, 2, 83–97. Pobrane z: http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_2_foltyn.pdf (20.04.2023).
- Gilejko, L., Towalski, R. (2002). *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*. Warszawa: Poltext.
- Giurge, L.M., Woolley, K. (2022). Working during non-standard work time undermines intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 170, 104–134.
- Goliński, M. (2020). Wpływ nowoczesnych technologii na rekrutację pracowników. W: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafranski (red.), *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 45–55), Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
- Griffin R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Jacukowicz, Z. (1997). *Skuteczny system wynagradzania w firmie*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104134>.
- Juchnowicz, M. (red.) (2001). *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Materiały do studiowania*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Juchnowicz, M., Rostowski, T., Sienkiewicz, Ł. (red.) (2003). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Poltext.
- Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zarządzanie*, 48, 2, 161–171.
- Kołodziejczyk, J., Ulatowska, R. (2017). *Teachers, and Their Professional Development*. Proceedings of EDULEARN 17 Conference. Barcelona, Spain <https://doi.org/10.21125/edulearn.2017.1781>.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2007). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 311–396). Warszawa: PWN.
- Kozioł L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Król, H., Ludwiciński, A. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Listwan, T. (2004). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Luecke, R. (2006). *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Łucewicz, J. (2004). Ocenianie pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 204–206). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Marzec, M. (2014). *Rekrutacja zewnętrzna a wewnętrzna – wady i zalety*. Pobrane z: <https://mojafirma.infor.pl/personel/rekrutacja/694501,Rekrutacja-ze-wnetrzna-a-rekrutacja-wewnetrzna-wady-i-zalety.html> (19.04.2023).
- Moczydłowska, J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Mrozewski, M. (2008). Kreowanie przedsiębiorczości organizacyjnej poprzez zastosowanie stylów zarządzania. *Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce*, 6, 147–151.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Myjak, T. (2020). Specyfika procesów pozyskiwania pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach. *ZN WSH Zarządzanie*, (1), 207–216.
- Nguyen, N.T.H., Nguyen, D., Vo, N., Tuan, L.T. (2023). Fostering Public Sector Employees' Innovative Behavior: The Roles of Servant Leadership, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society*, 55 (1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E., (2008) Employee Motivation, A Powerful New Model, *Harvard Business Review*, 86 (7-8), 78–84.
- Obłój, K. (2001). *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Peng, S. (2017). Motivation and Leadership. W: A. Farazmand (red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (s. 1–8). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1329-2.
- Perzyńska, J. (red.) (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piechnik-Kurdiel, A. (2000). Analiza pracy jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (3), 41–57. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2000.03.4157>.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.

- Raport NIK (2012), Funkcjonowanie Służby Cywilnej w ramach obowiązujących regulacji prawnych, Nr ewid. 14/2012/P/11/004/KAP KAP-4101-05/2011, Warszawa: NIK.
- Reikin, V. (2023). Feature of Intangible Motivation of Organization Staff. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4, 32, 79–85. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-79-85>.
- Reykowski, J. (2015). O dwóch rodzajach mechanizmów motywacyjnych. Koncepcja psychologii według Tadeusza Tomaszewskiego, *Czasopismo Psychologiczne*, 21, 1, 19–25. <https://doi.org/10.14691/CPPJ.21.1.19>.
- Ricard, L.M., Klijn, E.H., Lewis, J.M., Ysa, T. (2017). Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam, and Barcelona. *Public Management Review*, 19 (2), 134–156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>.
- Robbins, S.P. (2004). *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). Analiza praktyk z zakresu ZZL w dwóch urzędach marszałkowskich – studium przypadku. W: A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non profit* (s. 91–109), Poznań: edu-Libri.
- Serafin, K. (2011). Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem. *Problemy Zarządzania*, 9, 4, 191–203.
- Shahzadi, I., Javed A., Shahzaib, S., Pirzada Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159–167. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/14794/15276>.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stańczyk, I. (2017). *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Strojna, A. (2015). System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego. W: A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne* (s. 117–128). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 117-128, doi: 10.18778/7969-890-5.10.
- Suchar, M. (2009). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 164–), Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Switasarra, A.V., Astanti, R.D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3 (1), 33–41. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>.

- Szkop, K. (2012). Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach. W: A. Grzegorzczak, *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności* (s. 110–134). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Ścibiorek, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Tekleab, A.G., Sims, H.P. Jr., Yun, S., Tesluk, P.E., Cox J. (2008). Are We on the Same Page? Effects of Self-awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 14 (3), 185–201. <https://doi.org/10.1177/1071791907311069>.
- Tyborowska, J. (2007). *Rekrutacja pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Wilson, F. (2014). *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*. Oxford University Press, London.
- Wyszkowska, Z. (2014). Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 3 (39), 282–293.
- Wzór kwestionariusza dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie. Pobrane z: <https://www.aplikuj.pl/dokumenty/wzory-organizacja-pracy/wzor-kwestionariusza-dla-kandydata/> (18.04.2023).
- Żak, R. (2016). *153 sceny filmowe z życia korporacji. Seks, kłamstwa i inne obowiązki służbowe*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- Żuchowski, J. (2018). Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51, 3, 347–363. <https://doi.org/10.18276/sip.2018.51/3-28>.

Spis tabel

1. Charakterystyka wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015	48
2. Charakterystyka wymagań normy PN-EN ISO 14001:2015	68
3. Charakterystyka wymagań normy PN-ISO 45001:2018	75
4. Charakterystyka wymagań normy ISO 22301:2019	84
5. Bezpieczeństwo zasobów ludzkich	105
6. Znormalizowane systemy zarządzania – podobieństwa i różnice	110
7. Cele SDG i zadania	129
8. Charakterystyka zawartości normy ISO 37101:2016	175
9. Analiza krzyżowa celów i problemów zrównoważonego rozwoju (przykład) ...	181
10. Charakterystyka zawartości normy ISO 37120:2018	189
11. Charakterystyka zawartości normy ISO 37122:2019	200
12. Charakterystyka zawartości normy ISO 37123:2019	207
13. Wady i zalety stosowania rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej	234
14. Wzór profilu kandydata	235
15. Porównanie wybranych metod oceny kandydatów	240
16. Typy e-rekrutacji w powiązaniu z nowoczesnymi technologiami	241
17. Zalety i wady stosowania oceny słownej	246
18. Przykład skali mieszanej	246

Spis ilustracji

1. Modele zarządzania publicznego	18
2. Trzy modele zarządzania organizacjami	22
3. Etapy wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania	36
4. Uwarunkowania skutecznego wdrażania systemu zarządzania w organizacji	37
5. Model systemu zarządzania jakością w normie PN-EN ISO 9001:2015 w cyklu PDCA	47
6. Cele zrównoważonego rozwoju	128
7. Infografika Smart Rural	166
8. Cechy charakterystyczne miasta odpornego	169
9. Struktura normy PN-ISO 37101:2017	173
10. Zrównoważony rozwój społeczności – związek między standardami rodziny wskazników miejskich	184
11. Certyfikat ISO 37120 Warszawa	196
12. Schemat systemu zbierania danych – City DNA	212
13. Siatka stylów kierowania R.R. Blake’a i J.S. Mouton	220
14. Siatka kierownicza – grupy stylów kierowania z klasycznymi nazwami	221
15. Opis siatki kierowniczej ze wskazaniem wszystkich stylów kierowania	222
16. Zastosowanie opisu stanowiska pracy	228
17. Podmioty dokonujące oceny w metodzie 360 stopni	247
18. Teorie i modele motywacji	263
19. Wybrane czynniki motywacyjne	265
20. Typologia motywatorów	266

Podręcznik *Współczesne koncepcje i metody zarządzania w organizacjach publicznych. Teoria i praktyka* to kompendium wiedzy na temat nowego zarządzania publicznego w różnych obszarach jego stosowania. Autorzy publikacji przeprowadzają czytelnika przez meandry wdrażania najpopularniejszych norm ISO w instytucjach publicznych i wskazują na różnorodność wpływu zrównoważonego rozwoju na administrację publiczną. Czytelnik zapozna się z zasadami idei Smart City, odkryje aspekty modernistycznych stylów kierowania w organizacjach publicznych oraz pogłębi wiedzę o zarządzaniu zasobami ludzkimi i metodach motywacji personelu w sferze publicznej.

Książka jest przeznaczona dla studentów zarządzania publicznego, administracji, prawa, a także pracowników administracji rządowej i samorządowej oraz działaczy samorządowych.



<https://akademicka.pl>

ISBN 978-83-8368-117-7



9 788383 681177