



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
I ZARZĄDZANIE

XXV

TOM

2

ZESZYT

Łódź – Warszawa 2024 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:  
Justyna Dzedzic

Zarządzanie  
w zróżnicowanych  
kontekstach: praktyki,  
wyzwania, innowacje



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK





# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXV

TOM

2

ZESZYT

Łódź – Warszawa 2024 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:  
Justyna Dziedzic

Zarządzanie  
w zróżnicowanych  
kontekstach: praktyki,  
wyzwania, innowacje



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Justyna Dziedzic

Skład i łamanie: Agnieszka Terczyńska – Studio Grafpa, [www.grafpa.pl](http://www.grafpa.pl)

Projekt okładki: Agnieszka Terczyńska – Studio Grafpa

Korekta językowa: Agnieszka Zerka-Rosik, Julia Żak

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk i Autorzy

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna jest dostępna na stronie: [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)

## Spis treści

- 7        **Justyna Dziedzic** | *Green Identities and Happiness: Cultural Dimensions of Sustainable Management*
- 17       **Tetiana Voznesenska** | *The Overview of the Conjuncture on the Commercial Real Estate Market in Germany, Spain, France, Italy, Austria and Poland in 2024*
- 39       **Kinga Podleśna, Martyna Antolak** | *Wpływ innowacyjnych technologii informatycznych na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym*
- 51       **Wiktoria Chwałek** | *Zarządzanie ryzykiem w branży geodezyjnej*
- 61       **Eugeniusz Brzuska** | *Zarządzanie i organizacja więzienia w Polsce – wybrane problemy*



## Justyna Dzedzic

Spółeczna Akademia Nauk

ORCID: 0000-0002-8292-0892

jdzedzic@san.edu.pl

# Green Identities and Happiness: Cultural Dimensions of Sustainable Management

## Abstract

This paper explores the intersection of cultural determinants of happiness and green identities within sustainable organizational development. Drawing upon cross-cultural research on subjective well-being (SWB), it highlights how individual freedom, time autonomy, and indulgence influence happiness across societies. Additionally, the study examines the role of green identities and behaviors, including green knowledge sharing (GKS) and green creativity (GC), in fostering sustainability. Through the lens of ecological organizational identity, the paper provides insights into how these factors collectively contribute to employee satisfaction and performance. Finally, the paper offers practical recommendations for integrating cultural sensitivity and ecological values into organizational strategies, paving the way for more sustainable and harmonious workplaces.

**Key words:** green identities, subjective well-being (SWB), organizational sustainability, cultural determinants of happiness, green knowledge sharing (GKS), green creativity (GC), sustainable development, ecological organizational identity

## Introduction

Modern organizations face numerous challenges arising from a dynamically changing social, cultural, and ecological environment. The growing awareness of sustainable development, alongside increasing expectations from employees and stakeholders, necessitates a novel approach to organizational management. A critical issue involves understanding how cultural determinants shape subjective well-being (SWB) and how green identities, reflecting pro-environmental values and behaviors, can contribute to creating more sustainable and fulfilling work environments.

Research on SWB reveals that cultures differ in their approaches to aspects such as personal freedom, time management, and addressing human needs. For instance, societies with a high indulgence index (IVR, Indulgence vs. Restraint) tend to report a higher proportion of happy individuals, whereas restrictive societies are characterized by greater cynicism and a heightened sense of helplessness. These cultural differences directly impact the design of organizational strategies and human capital management. Simultaneously, green identities and practices, such as Green Knowledge Sharing (GKS) and Green Creativity (GC), are gaining prominence in the context of organizational sustainability. Studies indicate that organizations supporting pro-environmental values in their strategies not only contribute to environmental preservation but also enhance employee performance and engagement.

This article aims to analyze the influence of cultural determinants of happiness and green identities on building the organizations of the future. Particular attention is devoted to examining how diverse cultural and ecological contexts can support or hinder organizational processes aimed at promoting employee well-being and sustainable development. The article offers both theoretical and practical insights into issues that are critical for the future of organizations in a global, multicultural world.

## Cultural Determinants of Subjective Well-Being (SWB) and Happiness

The following considerations, based on cross-cultural research, provide an in-depth analysis of how cultural differences in approaches to personal freedom, time management, and the fulfillment of desires influence the overall sense of well-being in societies worldwide. Complementing these reflections is an exploration of happiness (SWB, Subjective Well-Being), specifically examining which cultures experience subjective well-being as satisfaction derived from making free choices and appropriately managing time.

The dimension of indulgence versus restraint (IVR) indicates the extent to which societies allow or constrain the gratification of basic and natural desires associated with enjoying life and having fun. Indulgence represents the freedom to pursue enjoyment and leisure, while restraint signifies the belief that such pursuits should be monitored and regulated by social norms. Countries with high IVR indices include Venezuela, Mexico, Puerto Rico, and El Salvador, whereas restrictive societies include Pakistan, Egypt, Iraq, Bangladesh, Latvia, Bulgaria, and Belarus. Indulgent societies, where leisure time is more valued, and friendships hold greater importance, tend to have a higher proportion of very happy individuals. In contrast, restrictive societies report a lower proportion of very happy individuals, higher feelings of helplessness, strong moral discipline, and pervasive cynicism. The highest proportions of people declaring happiness are found in West African countries such as Nigeria and Ghana, as well as in Latin American countries like Mexico, El Salvador, and Colombia.

In light of these observations, it becomes evident that culture is pivotal in shaping subjective well-being, influencing how people perceive happiness and life satisfaction. Cross-cultural exchange and globalization present not only challenges but also opportunities to learn and adopt new perspectives on well-being. Studies on subjective well-being across cultures highlight the importance of incorporating cultural contexts into the design of policies and management practices that promote sustainable development and employee happiness.

In an increasingly globalized world, where cultural boundaries are becoming more fluid, the ability to understand and respect cultural diversity can contribute not only to organizational success but also to fostering a more harmonious society. Such a society would provide everyone with the opportunity to achieve subjective happiness and well-being.

## **An Analysis of Donald Winnicott's Theory in the Context of the Workplace as a Space for Experimentation and Development**

The theory of Donald Winnicott, the British psychoanalyst and pediatrician, offers an inspiring perspective for analyzing the workplace as a space for experimentation and development. A central concept in his work is the notion of the "transitional space", which refers to the area between an individual's inner and outer realities. According to Winnicott, this space enables play and is crucial for psychological and emotional development (Winnicott 1971). He regarded transitional space as a potential area

where a child can explore new experiences without entirely losing their sense of security. It is a space that is “neither mine nor not mine”, allowing for play, experimentation, and creativity.

In the workplace context, this concept can be applied to creating environments where employees can develop their skills, test new ideas, and build meaningful relationships in a climate of trust.

Winnicott emphasized that play in the transitional space has a therapeutic function, enabling individuals to better manage the tensions between their internal and external realities. In the workplace, this fosters creativity and encourages employees to experiment with new methods or projects, thereby promoting their professional and emotional development. Moreover, the transitional space in the workplace facilitates the building of interpersonal relationships, which are critical for contemporary organizations where collaboration forms the foundation of success (Brown & Starkey 2000). Winnicott’s concept of transitional space is a valuable tool for analyzing the workplace as a space that enables growth and experimentation. Applying this theory in management practice could create more innovative and supportive work environments.

## Ecological Organizational Identity

Ecological identities, also called green identities, are pivotal in shaping sustainable behaviors within organizations. Green identities are defined as a set of values, beliefs, and actions that reflect the commitment of individuals and organizations to environmental protection and sustainable development. These identities not only support pro-environmental decision making but also influence the creation of an organizational culture oriented towards sustainability (Chen & Chang 2013).

A key element associated with green identities is *Green Knowledge Sharing* (GKS), which refers to the exchange of information, experiences, and innovations related to environmental protection. GKS fosters the development of *Green Creativity* (GC), which involves generating innovative ideas and solutions aimed at sustainable development. Studies have demonstrated a positive correlation between GKS and GC (Saleem et al., 2024)

GKS encompasses sharing knowledge and information about sustainable development and environmental practices, a concept central to *Green Growth Indicators* as outlined by the Green Growth Knowledge Platform (GGKP). In higher education, *Global Collaborative Knowledge Systems* (GCKS) can facilitate green knowledge sharing (GKS) and the creation of new ideas, enabling effective collaboration among participants in

the educational process (Plechawska-Wójcik & Miłosz 2013). In the context of *Green Software Development* (GSD), the implementation of agent-based technology and *Knowledge Management Systems* (KMS) can enhance GKS within a *Community of Practice* (CoP) (Tee et al. 2017). However, implementing green knowledge systems in higher education, particularly in teaching and learning processes, requires further attention due to challenges related to resources and expertise.

*Green Creativity* (GC) encompasses the development of original and practical ideas for green products and services (Maitlo et al. 2022). Various factors influence GC, including employees' green behaviors, a shared ecological vision, and green values (Maitlo et al. 2022). However, the definition of GC is not fixed and may be shaped by socio-political factors. In the tourism and hospitality sectors, key drivers of GC include green, inclusive leadership, a green psychological climate, and engagement in green work. These factors support pro-environmental innovation, contributing to sustainable development in these industries (Bhutto et al. 2021).

Green creativity and knowledge sharing should be viewed from the employees' perspective, inspired by activities and processes that incorporate pro-environmental values. An organization's ecological identity determines its ecological behaviors, enhancing employees' effectiveness in alignment with shared values.

The synergy of green creativity and effective knowledge sharing leads to increased organizational innovation, enabling the implementation of new, eco-friendly products, processes, and strategies (Li et al. 2020). The connection between GKS, GC, innovation, and organizational sustainability is significant, as it emphasizes the role of collaboration and creativity in achieving environmental goals. Organizations that promote green knowledge sharing are more likely to engage employees in innovative processes, which in turn enhances the effectiveness of sustainable development strategies. This approach not only supports business objectives but also contributes to building a positive organizational image as an environmentally responsible entity (Kirkman et al. 2009).

## **Practical Implications for Organizational Sustainability**

The integration of cultural determinants and green practices into organizational policies can yield significant benefits for sustainable development. Organizations can effectively monitor progress toward environmental goals by implementing key indicators such as carbon footprint and natural resource consumption. These metrics, once considered voluntary, have become essential under modern business standards.

This shift is driven by key legal regulations such as Regulation 2019/2088 (EU 2019) on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR) and Directive 2014/95/EU (EU 2014) on non-financial reporting (NFRD). These frameworks require organizations to disclose the environmental and social impact of their activities, emphasizing transparency and accountability.

Additionally, organizations are encouraged to adopt international standards like the *Global Reporting Initiative* (GRI 2021), which facilitates comprehensive environmental and social performance reporting. These guidelines enable companies to systematically document their sustainability efforts, meeting regulatory requirements and stakeholder expectations. Adapting to these legal and organizational frameworks allows businesses to achieve environmental goals and build competitive advantages by enhancing credibility and cultivating a positive image among customers and partners.

Organizations can also integrate green values into their mission and vision, exemplified by IKEA, which prioritizes sustainability in its business strategies by promoting recycling and renewable energy sources (IKEA 2024). Companies may provide training programs for employees on green practices, such as efficient resource utilization and waste management. For instance, Unilever has implemented educational initiatives for its workforce on eco-friendly production management (Unilever n.d.). Firms can establish platforms and forums for sharing knowledge on ecological innovations, as seen in Siemens' support for green knowledge sharing (GKS) in renewable energy technologies (Siemens Energy 2024).

Employees should be encouraged to experiment with innovative ecological solutions. Tesla exemplifies this approach by fostering innovation in electromobility and advancing green creativity (GC) (Tesla, 2023). Collaboration with other organizations, NGOs, or research institutions enhances knowledge exchange and joint ecological projects, contributing to the development of green partnerships. A notable example is the collaboration between WWF and Coca-Cola to protect water resources (UNCC 2023).

Such initiatives help organizations achieve environmental objectives, strengthen stakeholder relationships, enhance reputations, and increase market value through innovative approaches to sustainability. By embedding sustainability into their operations and culture, organizations can position themselves as leaders in addressing global environmental challenges while fostering long-term value creation.

## **Correlation Between Happiness and Organizational Identity**

Green organizational identities, encompassing a set of values, beliefs, and practices promoting sustainability, are significant in shaping happiness in the workplace.

Research demonstrates that organizations effectively integrating green values into their strategies not only contribute to environmental protection but also enhance employee satisfaction (Chen & Chang 2013). Pro-environmental activities, such as *Green Knowledge Sharing* (GKS) and *Green Creativity* (GC), foster a collective sense of purpose, which in turn promotes individual well-being (Saleem et al., 2024)

The concept of *Subjective Well-Being* (SWB) illustrates that happiness is strongly connected to the ability to realize personal and professional values. Green organizational identities allow employees to align with goals that resonate with their inner beliefs, thereby reinforcing a sense of purpose at work and increasing motivation (Sulphrey et al. 2023). Moreover, green workplaces promote collaboration and creativity, contributing to an environment that supports the development of both individuals and organizations (Bhutto et al. 2021).

Integrating green identities into organizational culture builds a green psychological climate, which strengthens interpersonal relationships and employee engagement. This shared belief in the organization's pro-environmental approach fosters harmonious workplaces that enhance happiness and satisfaction (Bhutto et al. 2021). Thus, green identities can be seen as a crucial element in shaping employees' sense of happiness. Introducing pro-environmental values and practices not only supports achieving sustainability goals but also helps create more engaged and happier teams, enabling organizations to achieve higher efficiency and innovation in the long term.

## Conclusion

Green identities and cultural determinants of happiness are becoming essential elements in designing organizations that address contemporary challenges. The research presented in this article shows that organizations incorporating both cultural differences in the perception of well-being and pro-environmental values into their strategies are more likely to achieve lasting success. The key lies in balancing employees' individual needs with collective organizational goals, creating a foundation for innovation and efficiency.

Green identities, including practices such as *Green Knowledge Sharing* (GKS) and the development of *Green Creativity* (GC), enable organizations to fulfill their pro-environmental commitments while driving innovation and improving internal relations. This highlights the importance of ecological values as a core organizational element that can positively influence employee satisfaction and sustainable development.

These actions are particularly valuable in addressing global challenges such as climate change and the need for more sustainable economic models.

Cultural determinants of happiness, such as differences in approaches to time, personal freedom, or fulfillment of needs, can help organizations understand the specificities of their employees and customers. Developing strategies that account for these differences not only enhances satisfaction but also improves business outcomes and innovation. Research on the dimension of indulgence versus restraint (IVR) reveals that cultures with greater freedom and openness foster higher levels of happiness, inspiring organizations to shape their work environments accordingly.

Integrating cultural and ecological perspectives into management may represent the future. Organizations embracing this challenge can not only meet the demands of the modern world but also gain a competitive advantage by creating more harmonious and responsible workplaces. This approach could serve as a model for others, demonstrating that economic and social development need not conflict with environmental protection and individual well-being. In the context of future organizations, green identities and cultural determinants of happiness are not only challenges but also opportunities for building a sustainable future.

## References

**Bhutto T.A., Farooq R., Talwar S., Awan U., & Dhir A. (2021)**, *Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement*, "Journal of Sustainable Tourism", 29(4), 1–22. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>.

**Brown A.D., & Starkey K. (2000)**, *Organizational identity and learning: A psychoanalytic perspective*, "Academy of Management Review", 25(1), 102–120. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791605>.

**Chen Y., & Chang C. (2013)**, *Green organizational identity and green innovation*, "Management Decision", 51(5). <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2011-0314>.

**EU (2014)**, *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy* Tekst mający znaczenie

dla EOG. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>, access: 15.07.2025.

**GRI Standards (2021)**, *Consolidated Set of the GRI Standards 2021*, <https://www.amauni.org/wp-content/uploads/2022/03/Set-of-GRI-Stnds-2021.pdf>, access: 15.07.2025.

**IKEA (2024)**, *IKEA Sustainability Report FY24*. Retrieved from [https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA\\_Sustainability\\_Report\\_FY\\_24\\_2025\\_02\\_06\\_0aaa025249.pdf](https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_Sustainability_Report_FY_24_2025_02_06_0aaa025249.pdf), accessed: 15.07.2025.

**Kirkman B.L., Chen G., Farh J.L., Chen Z.X., & Lowe K.B. (2009)**, *Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination*, "Academy of Management Journal", 52(4), 744–764. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669971>.

**Li Y., Zhang S., & Hong A. (2020)**, *The Impact of Green Inclusive Leadership on Green Innovation in Chinese SMEs: The Mediating Roles of Green Knowledge Sharing and Green Organizational Identity*, "Sustainability", 17(3), 1180. <https://doi.org/10.3390/su17031180>.

**Maitlo Q., Wang X., Jingdong Y., Lashari I.A., Faraz N.A., & Hajaro N.H. (2022)**, *Exploring Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Innovation Climate, and Green Autonomy*, "Frontiers in Psychology", 13, 686373. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.686373>.

**Plechawska-Wójcik M., & Miłosz M. (2013)**, *Global Collaborative Knowledge Systems in Higher Education*. MakeLearn 2013 Management, Knowledge and Learning International Conference.

**Saleem F., Pinto L., & Malik M.I. (2024)**, *Green knowledge sharing and the green performance nexus: A moderated mediation model*, "Sustainability", 16(22), 9654. <https://doi.org/10.3390/su16229654>.

**Siemens Energy (2024)**, *Renewable energy*. Retrieved from <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/products-services/solutions-industry/renewable-energy.html>, access: 23.07.2025.

**Tee M., Abdullah R., & Wu L. (2017)**, *Towards developing agent-based knowledge management system in managing knowledge of Green Software Development for community of practice*, "Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering", 9(2–4), 71–75.

**Tesla (2023)**, *Tesla's 2023 Impact Report*. Retrieved from [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.tesla.com/ns\\_videos/2023-tesla-impact-report-highlights.pdf&ved=2ahUKEwj\\_2snLtMGOAxVjGRAIHbHgFmoQFnoECBYQAQ&usg=AOvWaw3nqB5tLtBRhh8dSiGoGIb0](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report-highlights.pdf&ved=2ahUKEwj_2snLtMGOAxVjGRAIHbHgFmoQFnoECBYQAQ&usg=AOvWaw3nqB5tLtBRhh8dSiGoGIb0), access: 16.07.2025.

**UE (2019)**, *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (Tekst mający znaczenie dla EOG)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088>, access: 15.07.2025.

**UNCC (2023)**, *Momentum for Change: The Coca-Cola Company and WWF Partnership to Protect Freshwater Resources*. Retrieved from <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/activity-database/momentum-for-change-the-coca-cola-company-and-wwf-partnership-to-protect-freshwater-resources>, access: 16.07.2025.

**Unilever (n.d.)**, *Leading in the next era of corporate sustainability*. Retrieved from <https://www.unilever.com/sustainability>, access: 16.07.2025.

**Winnicott D.W. (1971)**, *Playing and reality*. London: Tavistock Publications.

## Tetiana Voznesenska

Warsaw University of Technology

Faculty of Geodesy and Cartography

ORCID: 0000-0003-2875-320X

tiana.voznesenska@gmail.com

# The Overview of the Conjuncture on the Commercial Real Estate Market in Germany, Spain, France, Italy, Austria and Poland in 2024

## Abstract

The European commercial property market in 2024 demonstrated resilience, navigating a landscape of stabilisation and recovery. This article analyses the commercial real estate market in the European Union in 2024, focusing on Germany, Spain, Italy, France, Austria and Poland. It examines key performance indicators such as transaction volumes, prime yields and investor activity across office, retail and logistics sectors to provide a holistic view of the market. Drawing upon reports from leading research and consulting agencies such as CBRE, BNP Paribas, JLL and Cushman & Wakefield, this study employs a comprehensive overview to assess investment trends and market dynamics in European Union member states, specifically Germany, Spain, Italy, France, Austria and Poland. The unique challenges and opportunities within each nation's commercial property landscape are shaped by regional economic conditions and sector-specific developments. The findings highlight the complexity and variability of the European commercial real estate market,

illustrating how investor sentiment and property performance are evolving in response to ongoing realities.

**Key words:** commercial real estate market, commercial property, European Union, real estate investments, property investments, market conjuncture, investment trends

## Introduction

The commercial real estate market in Europe is a dynamic and multifaceted sector, influenced by a complex interplay of economic, political and social factors. The overall macroeconomic situation in Europe in 2024 was characterised by a push towards stabilisation and recovery (Kuzior et al. 2024, p. 69) – while headwinds from inflation and high interest rates initially dampened activity, the anticipation and gradual realisation of economic stabilisation, coupled with the prospect of easing monetary policy, injected renewed optimism into and stimulated recovery across various sectors and countries.

The commercial market revolves around properties intended for commercial use, including office buildings, retail spaces, industrial facilities and hotels, and serves businesses – as opposed to residential real estate, which is utilised for living purposes (Nassili 2022, p. 30) – by providing suitable spaces for various commercial activities, such as offices, stores and manufacturing facilities (Geltner et al. 2014, p. 3–4), guaranteeing constant and sustainable income potential over time. Investing in this market can generate significant returns, varying according to the type of premises and their geographical location, such as sustained and stable returns, stability with long-term contracts (long-term leases with reliable tenants provide financial stability; this approach reduces the risk of vacancies in the property, ensuring a steady revenue stream), portfolio diversification to reduce risk and tax advantages (such as accelerated depreciation, deduction of operating expenses and deductions for renovation work, as well as benefits from preferential tax regimes and tax exemption of rental income). However, there are also some risks to be taken into consideration:

- impact of economic fluctuations: during recessions, demand for commercial space may drop, negatively impacting investment returns;
- sensitivity to market trends: market's performance is strongly influenced by industry trends and market dynamics;
- management complexity: the management of commercial premises requires specific skills to evaluate the investment and manage negotiations.

The aim of this article is to provide a concise but comprehensive overview of the conjunction on the commercial real estate market based on country-specific data that enables to compare economic conditions, trends and challenges in different countries, which is crucial for global and regional market players to help them understand its complex dynamics in Europe. The generalisability of the results is limited by the fact that the analysis focuses on a selected European countries, and thus may not fully represent the entirety of the European commercial property market. Additionally, while general macroeconomic factors are mentioned, a deeper, quantitative analysis of their precise impact on each country's commercial real estate market is beyond the scope of this study.

To provide a holistic view of the commercial property landscape in these European countries, the comparative methodology involves examining key performance indicators and year-on-year analysis to track growth and decline in investment volumes across the office, retail and logistics sectors, comparisons against historical averages, market share breakdowns by sector and comprehensive geographic and sectorial comparisons to highlight diverse performance trajectories and prevailing trends within the European bloc which might be used by investors, developers, market analysts and other experts in the industry. Furthermore, the analysis incorporates yield comparisons across property types and cities, investor type analysis distinguishing between domestic and international contributions and qualitative assessments of market sentiment and influencing factors. The selection of countries – Germany, Spain, Italy, France, Austria and Poland – reflects a balance of market size, economic influence and geographical diversity within the European Union. The study is based on research from the literature and a wide array of market data and reports from leading research and consulting agencies such as CBRE, BNP Paribas, JLL, Cushman & Wakefield and other for specific country and sector insights. It is important to acknowledge that these reports, while providing valuable insights, are often influenced by the methodologies and perspectives of the firms producing them. This study aims to present a balanced view, acknowledging potential limitations in the data; a more detailed study could involve a meta-analysis of the reports, weighting them based on their methodological rigor and independence.

## **Macroeconomic Landscape in 2024**

The year 2024 marked a critical juncture for European economies and their commercial real estate markets. Following a period of elevated inflation and aggressive monetary tightening, the European Central Bank initiated its easing cycle in June 2024, signalling a shift towards more accommodative financing conditions.

The Euro area's seasonally adjusted gross domestic product increased by 0.9% for the year 2024 as a whole, following a 0.4% increase in 2023 (Eurostat 2025a). In the fourth quarter of 2024, GDP grew by 0.2% quarter-on-quarter, indicating a moderate but steady expansion (Eurostat 2025b): this modest growth suggests a cautious recovery across the bloc.

Headline inflation in the Eurozone saw a deceleration, with the harmonised index of consumer prices inflation rate projected to fall below 2% by the end of 2024. This disinflationary process, though bumpy, was well advanced, with energy, food and core goods inflation returning to more normal levels. However, services inflation remained stickier due to strong unit labour cost growth, and its persistence posed a challenge to the overall disinflationary path (Wright & Schanz 2024a; Wright & Schanz 2024b).

In a pivotal shift, the European Central Bank commenced its easing cycle in June 2024, lowering key interest rates. Further reductions occurred in September and October, bringing the deposit facility rate to 3% by December 2024 (European Central Bank 2024). This marked a significant departure from the aggressive tightening seen in 2022–2023, with expectations for continued cuts into 2025. The European Central Bank's shift to an easing cycle and subsequent interest rate cuts (European Central Bank 2025) are a direct positive catalyst for the commercial real estate market. Lower borrowing costs enhance the financial viability of real estate investments by improving yield spreads, making leveraged investments more attractive and easing refinancing challenges for existing property owners. Furthermore, reduced interest rates support broader economic activity, boosting private consumption and investment, which in turn stimulates demand for commercial spaces across sectors. This monetary policy pivot is a fundamental driver behind the observed stabilisation of yields and the cautious return of capital to the market, signalling a potential turning point from a period of valuation adjustments towards recovery.

## Germany

The German commercial real estate market in 2024 presented a mixed picture, characterised by both challenges and emerging opportunities across different sectors. While the overall transaction volume reached €22.4 billion, it remained below the average of the preceding five years of €52.4 billion. The increased activity witnessed on the market in the latter part of the year indicated a potential turning point: the fourth quarter of 2024 saw the strongest activity with nearly €5.97 billion transacted (Bauer 2025).

Some sources (JLL 2025a) indicate a higher full-year volume of €35.3 billion, marking a 14% year-on-year increase, suggesting a stronger rebound than initially indicated.

A notable trend was the increased concentration of investment in the Top 7 German cities (Berlin, Munich, Hamburg, Frankfurt, Cologne, Düsseldorf and Stuttgart). The transaction volume in these markets rose by 57% to €11.76 billion, accounting for 53% of the total German volume, compared to 36% in 2023 (Bauer 2025).

The office market showed signs of recovery with an 11% year-on-year increase in transaction volume, reaching €6 billion. The fourth quarter was particularly strong, showing a 37% year-on-year growth (Bierhalter 2025a). Prime rents in the top office markets increased by an average of 9% compared to the previous year, indicating continued demand for premium spaces. Munich remains the most expensive market at €53.5/m<sup>2</sup>/month. High-quality office spaces in prime locations continued to experience strong demand and high pre-letting rates (BNP Paribas Real Estate 2024a, p. 3).

Logistics and industrial properties continued to be the strongest performing sector in terms of transaction volume, reaching €6.02 billion, a 3% increase compared to the previous year and representing 27% of the total volume. This was largely driven by numerous transactions exceeding €100 million (Bauer 2025).

The retail real estate investment market experienced a significant rebound, with transaction volume increasing by 28% year-on-year to €6.1 billion. This made retail the third-largest segment after residential and logistics (Bierhalter 2025b). Investors rediscovered retail properties due to attractive yields and confidence in their potential and stability (BNP Paribas Real Estate 2024b, p. 4).

Prime yields for core commercial properties in the Top 7 markets generally remained stable throughout 2024. The average prime yield for office properties in the Top 7 markets ended the year at 4.91%; Munich (4.6%) and Berlin (4.8%) recorded the lowest, while Düsseldorf and Cologne had the highest yields (5.1%). The average prime yield for city-centre retail properties remained unchanged at 4.46%. The average prime yield for core logistics properties also remained stable at 4.5%, consistent with the previous year (Bauer 2025).

Domestic investors (64%) were more active than international investors (36%). High-net-worth private investors and private real estate companies were strong net buyers (TAG Immobilien AG 2025, p. 10).

The German real estate market in 2024 was influenced by factors such as rising interest rates, geopolitical tensions, high inflation and an economic downturn. However, expectations of interest rate stabilisation and a gradual economic recovery in 2025 are anticipated to positively impact the market (CBRE 2024a, p. 6).

## Spain

The Spanish commercial real estate market in 2024 experienced a moderation after the strong post-pandemic rebound, influenced by a macroeconomic context marked by inflation, rising interest rates and geopolitical uncertainty. However, despite these challenges, the market proved resilient and offered selective opportunities in various sectors and locations.

The total volume of investment in the Spanish commercial real estate market was estimated at around €14 billion, which represented exceeding the barrier of €12 billion, the average of the last 5 years (CBRE 2025b).

The living and hotel sectors dominated Spanish real estate investment, accounting for 54% of the total. Living sector led with over €4.3 billion in investment, showing a 40% activity increase. The retail segment, in the second place, saw €2.8 billion, driven by significant portfolio rotations. The hotel sector ranked third, experiencing a slight investment decrease due to a greater presence of single-asset transactions and medium-sized deals (CBRE 2025c, p. 1-2).

Prime rents, particularly in Central Business Districts, have shown solid growth, with €42.25/m<sup>2</sup>/month in Madrid (+59%) and €42.25/m<sup>2</sup>/month in Barcelona (+54%) experiencing some of the highest increases in Europe over the last decade (Colonial SFL 2024). Despite this, Spanish markets remain relatively affordable compared to other major European cities, suggesting further growth potential. Investment in office assets surpassed €1.6 billion, representing a 26% increase from 2023. Notably, there is a strong trend of investing in office properties for change of use, significantly exceeding previous years' figures. The demand for office space is balanced in terms of the sectors involved in leasing operations (CBRE 2025d).

Prime yields exhibit a dispersion, typically ranging from 4% to 7.5%, with precise values critically contingent upon the specific asset class, geographical location, and underlying market fundamentals. Rising interest rates, for example, have increased the cost of financing for potential buyers. However, this has also led to greater selectivity and caution on the part of investors, which, paradoxically, contributes to the overall health of the market by avoiding impulsive decisions and the formation of potential property bubbles (Adaix 2025). A price adjustment was observed in those segments that are considered less core or riskier. This led to an expansion of prime yields in most sectors during the first part of the year, although some stabilised or even showed signs of compression towards the end of 2024 (CBRE 2025c, p. 1).

55% of the €14 billion spent on real estate in Spain came from domestic investors. Regarding the international role, the United States stand out with 13% of spending, followed by the United Kingdom at 6% (Consumoteca 2025).

The year 2025 looks set to be a good year for investment in the sector and a stabilisation, a situation that will encourage investment funds to start resuming divestments that had been put on hold. In addition, there is a large amount of capital available and liquidity will be supported by an increase in motivated sellers and capital rotation. Therefore, as a result of these trends, the global investment growth is expected at an annualised rate of 20% over the next few years as liquidity returns to the markets (Forbes 2025).

## Italy

In 2024, Italy represented a sophisticated market where returns are increasingly tied to active management, brand affiliation and the ability to enhance asset value through strategic upgrades, particularly in the hospitality sector (Global Asset Solutions 2025).

The total investment volume in Italian commercial real estate was close to €10 billion, marking a 47% increase compared to 2023 (CBRE 2025e). The asset class that recorded the most extraordinary performance were hotels, which now represent the leading sector in terms of invested volumes in Italy. The regeneration of the accommodation offer, supported by the strong recovery in tourism performance, fuelled significant growth in cities such as Milan, Rome, Venice and Florence. The exponential growth in tourism, particularly in Puglia's Valle d'Itria, Bari and Salento, is reshaping the commercial real estate market as investors increasingly acquire properties for conversion into tourist accommodations, driving up property values and rental prices. This trend is leading to a scarcity of long-term residential rentals and is characterised by a high demand for second homes and investment properties, which constitute 65% of transactions in these areas (Andriani 2025). Logistics sector reached €1.7 billion (JLL 2025b, p. 1), with a normalisation of invested volumes. The living segment, despite exhibiting considerable dynamism, is currently constrained by a paucity of stabilised assets; this limitation is particularly notable given the robust investor interest specifically directed towards the student-housing sector (Molteni 2025).

The office sector emerged as the leader in investment volume, with €2.6 billion invested – nearly double the amount from 2023. The fundamentals of the sector in Italy remain robust, particularly considering the favourable leasing performance. Milan and Rome have solidified their positions as the most sought-after cities for office

investments, with Milan attracting €1.2 billion and Rome nearing €1 billion in investments. Core capital investments constituted 50% of the total volume, while value-added deals accounted for over 60% of the total number of transactions (JLL 2025c, p. 1).

Retail emerged as a top investment sector in Italy alongside offices. With €2.6 billion invested, 3.5 times more than in 2023, it accounted for 25% of the total annual investment volume, marking it as a leading performer in the Italian real estate market. Investors continue to favour out-of-town locations, showing particular interest in the shopping centre sector. Prime retail locations in major cities experienced robust leasing momentum. This concentrated demand for prime shopping districts significantly reduced vacancy rates and drove rents up, reshaping the urban retail landscape (JLL 2025d, p. 1).

Rents continued to rise: at the end of 2024, the national average cost reached €13.9/m<sup>2</sup>/month, an increase of 11% compared to 2023. Demand for rentals nationwide stood at 12.3 points, down 8% year-on-year, while the supply of rental properties remained stable (Liuni 2025). There is high interest from international investors (Liuni 2025), and 40% of investments came from Italian and 60% from international investors (KROLL 2025, p. 9).

The forecasts for 2025 are positive: Italy is destined to become one of the leaders in real estate turnover in Europe, thanks to a series of favourable factors such as the increase in purchases and sales and the continued expansion of secondary markets, such as houses in smaller towns, coastal and tourist areas and luxury solutions. Above all, there will be a real evolution of the market, with a growing demand for properties with a low environmental impact, such as those equipped with solar installations and energy efficiency systems. The forecast is for interest growth, especially for mixed-use spaces, which combine residential and professional activities, such as coworking spaces or pop-up stores (IAD-Italia 2024).

## France

In France, investors align their strategies with national priorities, such as the Green Industry Law from October 2023 and its implementing decrees from July 2024 aim to facilitate the establishment of industrial projects and release of the industrial land, with accelerated urban planning and environmental processes, and the Simplification Law, introduced in June 2024, was designed to alleviate bureaucratic burdens on French businesses (Fabre-Falret et al. 2025). These policies are designed to streamline administrative procedures and facilitate the development of strategic industrial projects, including those related to renewable energy and advanced manufacturing which may benefit from reduced regulatory hurdles and enhanced long-term demand.

The overall volume of commercial property investment in France in 2024 is €12.1 billion, down 2% on 2023 (ImmoStat 2025) with €3.3 billion specifically in the office sector in Paris and its region, making it the second-largest office market in Europe (Cushman & Wakefield 2025). Volumes are distributed in an unprecedented way: the industrial and logistics sector accounts for the largest share (41%), the office sector continues to lose market share (39%) and retail accounts for 20% (Meynier 2025). On the investment side, although the regional market grew by 15% for all assets, driven by logistics (+107%) and retail (+14%), investment in offices fell by 17% to €1.6 billion (BNP Paribas Real Estate 2025, p. 3), with 73% of the office investment volume in the Île-de-France region (Marton 2024, p. 12).

The logistics sector in France was valued at €237.82 billion (Cargo Crafters 2025). The continued growth of e-commerce and the need to optimise supply chains have maintained solid rental demand, despite a slight adjustment in prime yields.

While the overall investment volumes in France have been moderate, retail properties have seen a notable increase in investor interest, now accounting for 30% of investment engagements. This shift indicates a diversification in investment, moving towards a more balanced distribution across property types, including a renewed interest in commercial spaces (Marton 2024, p. 4–6).

Investors were more selective in their investment decisions, placing particular emphasis on asset quality, location, tenant strength and market fundamentals (SCPI Cœur de Régions 2024, p. 7; Marton 2024, p. 8). International investors are showing renewed interest in the French real estate market, even though international investors accounted for 40% of the invested amounts, while domestic for 60%.

A slight recovery in investment volumes is anticipated in 2025 (Boudot 2025, p. 2) characterised by the expectation that interest rates will stabilise and that financing conditions will become more transparent. The industrial and logistics sectors are expected to continue to attract investors, while the office segment could see a reconfiguration, with a rise in flexible and hybrid space (Carte Financement 2025).

## Austria

The Austrian real estate market showed a slow easing in 2024, with declines in some areas being lower than in the previous year. Commercial property suffered major losses, particularly hotels and office buildings. The observed annual decline in Austrian investment volume, juxtaposed with the strong rebound in the fourth quarter of 2024 and the general European trend of increasing volumes, indicates that Austria's

market was a laggard in the initial phase of recovery but is now demonstrating strong signs of catching up. Positive influencing factors, such as falling interest rates, lower inflation and temporary exemptions from land register and lien registration fees had a supportive effect on the market. Overall, there was a decline of around 8% in its value compared to the previous year that indicates a continued cautious market situation, even if the declines have slowed compared to 2023 (Die Presse 2025).

A total of €2.7 billion was invested, and €1.9 billion of it was invested in the capital city of Vienna (FONDS professionell 2025), while regional centres such as Graz, Linz and Salzburg showed more stable but lower overall demand.

Office properties are the strongest asset class with a market share of 32% (FONDS professionell 2025). Office buildings recorded a fall in value (-42.6%), indicating a lower average price, and office space (as a transaction object) also showed 22.4% decline in value (Die Presse 2025). Prime office rents in Vienna have stabilised at approximately €28/m<sup>2</sup>/month, in Linz at €16/m<sup>2</sup>/month, in Graz at €16.5/m<sup>2</sup>/month, in Salzburg at €22/m<sup>2</sup>/month (CBRE 2025 g, p. 22–45). Demand continued to shift towards modern, flexible office space that meets the requirements of new working environments and fulfils high ESG (environmental, social, governance) standards.

Retailers focused their expansion plans on high-traffic locations and meeting zones. Traditional clothing shops stagnated, while healthcare providers, gastronomy and entertainment gained in importance. Small to medium-sized retail spaces of up to 300 m<sup>2</sup> in shopping streets were in high demand (Otto Immobilien 2024, p. 1).

The logistics sector in particular remains challenging. Logistics and retail properties only had a market share of around 8%. While well-let properties were in particular demand in the logistics segment, investors in the retail sector focused on local and short-term supply (EHL 2025a). Warehouse space was the only positive exception in the commercial property segment: the substantial appreciation in value, amounting to a 35.3% increase, serves as a robust indicator of elevated demand within this particular domain (Die Presse 2025).

The total transaction volume for hotels reached €350 million (Christie & Co 2025, p. 7). Investors continued to show interest in high-quality hotels in attractive tourist regions and cities, however, rising energy and personnel costs posed challenges for operators.

Prime yields stabilised over the course of 2024 and have already fallen again in some asset classes. Office properties, for example, were trading at 5% at the end of the year. Similarly, logistics properties fell to 5% at the end of the year. At 4.7%, retail properties were slightly above the previous year's figure of 4.6% (FONDS professionell 2025): high streets and retail parks were listed at 4.7% and 5.75% gross,

respectively, while shopping centres remained stable at 6% gross (CBRE 2025h, p. 54). Hotels and logistics properties achieved yields of between 5.25% and 5.75% (EHL 2025a).

International investors remained cautious for the time being. Activity on both the buyer and seller side is concentrated on domestic players, each with a market share of over 80% (FONDS professionell 2025). The prevailing political stability and the consistently high quality of life within the country continued to serve as primary attractors for international investment capital.

The ÖNB has pointed out a growing risk in the financing of commercial property in Austria and warns of significant losses on commercial property loans if the market environment deteriorates further, which could jeopardise financial market stability (Fenz et al. 2025). The expectation of returning international investors further reinforces this, indicating a renewed confidence in the market's stability and potential for attractive returns (CBRE 2025f, p. 7). The discernible trajectory within real estate investment strongly suggests a sustained preference for core assets, concurrently, the office market is poised to maintain robust demand for contemporary, adaptable spaces that rigorously adhere to escalating ESG criteria. The retail sector will continue to have to adapt to changing consumer habits, while the logistics sector should benefit from the continued importance of e-commerce. Another significant strategic response to evolving market dynamics is the growing trend of converting commercial office spaces into residential units. This adaptive reuse addresses the oversupply in some commercial segments, particularly older offices impacted by hybrid working models, and simultaneously responds to the "shortage of rental apartments" in urban centres (EHL 2025b, p. 6). This strategy optimizes urban land use and aligns with demographic shifts. Overall, cautious optimism will prevail, with market participants keeping a close eye on economic developments and interest rate policy.

## Poland

The year 2024 in the Polish commercial real estate market brought a return to stability and optimism, especially after the slowdown in 2023.

In the whole of 2024, total investment volume in Poland reached €5 billion (239% year-on-year) confirming a significant recovery, and the office sector accounted for a third of the total volume. The return of investors is attributed to interest rate cuts, which have reflected in the greater availability of more affordable finance (Informacje Branżowe 2025).

In the office sector that accounted for a third of the total volume, there has been increased interest in regional office markets, as well as noting a growing interest from tenants to acquire their own office buildings. Sales of core and core+ assets have increased, indicating more market-appropriate pricing, although demand for older properties with conversion potential remains strong (Propertynews.pl 2025).

The retail sector accounted for 32% of total volume (€1.6 billion, up 372% year-on-year), with a noticeable shift towards regional shopping centres. Retail parks continued to attract unwavering investor interest, accounting for half of the number of transactions in the sector (TerenyInwestycyjne.info 2025).

The logistics sector recorded a volume of €1.3 billion (up 127% year-on-year). Portfolio transactions dominated, marking the return of large international portfolios to the market. Performance growth is expected to accelerate further thanks to a narrowing price gap and the growing importance of “nearshoring” (Retailnet 2025) – the strategic relocation of corporate operations, particularly manufacturing and logistics, from distant, often offshore, locations to geographically proximate countries or regions.

The observation that the market has reached an equilibrium between buyers and sellers, and that yields have peaked (Kołodziejczyk 2025, p. 2), suggests that a period of price discovery has concluded, offering greater clarity and stability for future transactions. Yields stand at the level of 6–6.5 % (Kotarski et al. 2025, p. 7–19).

The results for 2024 confirmed a return to stability and allowed for an optimistic view of the future, especially with expected interest rate cuts, improved liquidity and the emergence of new investment opportunities (Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa w Polsce 2025). The warehousing market looks particularly promising, recording steady growth in terms of both existing stock and new developments (Kędzierski 2024). Purchase of older office buildings with the potential for conversion into student housing, residential or private rented sector units is gaining importance in investment strategies (Brzeszkiewicz-Kuczyńska 2025, p. 7). Forecasts for 2025 point to further momentum and growth in transaction volumes, driven by falling interest rates and improving liquidity (Property Forum 2025).

## Conclusion

The European commercial real estate market in 2024 exhibited a complex interplay of macroeconomic shifts and country-specific dynamics. While some countries and sectors experienced significant recovery and growth, others continued to face headwinds, driven by specific trends such as the demand for logistics properties, the transformation of

the office sector and the evolving retail landscape. Uncertainty within the broader economic landscape represented a material determinant in the calibration of investment portfolios. The overarching narrative was one of cautious recovery and stabilisation, largely influenced by the European Central Bank's pivot to an easing monetary policy, which began to reduce financing costs and improve investor sentiment. This monetary policy adjustment served as a crucial catalyst, making real estate investments more financially viable and easing refinancing pressures across the Eurozone. Despite this common tailwind, individual countries demonstrated varied trajectories. Germany, while attracting significant international capital due to perceived stability and stabilising yields, experienced a domestic economic contraction that tempered overall demand, particularly in some office segments. Spain and Poland demonstrated notable resilience within the European commercial real estate market in 2024. Both exhibited robust economic growth, driven by strong domestic consumption and significant EU funding, leading to substantial increases in commercial real estate investment volumes. In France, the market experienced a cautious rebound, with a strong focus on high-quality assets in prime locations, particularly in the office and logistics sectors, supported by government initiatives aimed at industrial revitalisation. Italy's market saw a surge in investment, especially in retail and office, indicating renewed confidence and a perception that asset valuations had stabilised. Austria, while showing signs of market recovery and falling yields, continued to grapple with a domestic recession, leading to a more nuanced performance across its sectors, with hospitality and prime office segments showing resilience.

A comparative year-on-year analysis reveals a general return to stability following the slowdown of 2023, largely catalysed by the European Central Bank's easing monetary policy. This resurgence is largely attributed to expected interest rate cuts and improving liquidity, making financing more accessible and affordable. For instance, Poland's total investment volume more than doubled its 2023 result, reaching €5 billion, while Italy saw a 47% increase to nearly €10 billion. Germany, despite a full-year volume of €22.4 billion, experienced a strong rebound in the fourth quarter of 2024, indicating a potential turning point, and still commands a significant share of the European market, while Italy and Poland saw substantial year-on-year growth in overall investment volume. Conversely, France's overall investment volume saw a slight 2% decline from 2023, settling at €12.1 billion, and Austria recorded an 8% decline in value compared to the previous year, though this was an improvement from 2023's steeper falls.

Detailed market share breakdowns by sector highlight diverse performance trajectories. The office sector presented a mixed picture: while it saw increased investment in Germany (+11% year-on-year to €6 billion) and Italy (€2.6 billion, nearly doubled

2023), Austria experienced a significant fall in office property value (-42.6%). Logistics consistently remained a strong performer, leading in transaction volume in Germany (€6.02 billion, 27% of total) and accounting for the largest share of investment in France (41%). In Poland, the warehousing and logistics sector demonstrated particular promise, marked by sustained demand and development. The enduring impact of e-commerce supports solid rental demand in this sector. The retail sector experienced a significant resurgence and renewed investor interest due to its attractive yields and potential, challenging previous narratives of decline and suggesting a diversification in investment and a renewed confidence in the potential and stability of retail properties. In Germany, retail transaction volume increased by 28% year-on-year to €6.1 billion, becoming the third-largest segment. Spain's retail segment recorded the highest year-on-year growth among sectors (+121%), while in Italy, retail emerged as a top investment sector alongside offices, with a 3.5-fold increase in investment compared to 2023. The living and hotel sectors dominated Spanish investment (54% of total), with living sector increasing 40%, and hotels leading in Italy in terms of invested volumes. Overall, the residential investment sector, particularly rental housing, emerged as a strong performer in several countries, driven by persistent housing affordability challenges and new-build deficits. These results build on existing evidence of market resilience and adaptability to changing economic landscapes.

Geographic and sectorial comparisons underscore the highly localised nature of the market. Investment concentration in top-tier cities was a consistent theme, with Germany's Top 7 cities accounting for 53% of its total volume (up from 36% in 2023), and Milan and Rome solidifying their positions as prime office investment hubs in Italy. Yield comparisons across property types and cities showed a general stabilisation, with compression in Germany and Austria. Prime yields for core commercial properties in Germany's Top 7 markets largely remained stable, with office yields averaging 4.91% and logistics at 4.5%. In Austria, prime yields stabilised and even fell in some asset classes, with office and logistics at 5%. Poland's yields stood at 6-6.5%, suggesting a concluded period of price discovery.

Investor type analysis reveals a prominent role of domestic investors in several markets. In Germany, domestic investors accounted for 64% of activity, in Spain 55% of real estate spending came from domestic sources and in Austria, domestic players held over 80% market share. This indicates a strong internal confidence and engagement within these respective markets. However, international investors showed renewed interest in markets like France (40% of invested amounts), Italy (60% international contribution) and Poland, anticipating a larger role as liquidity returns. The investor selectivity is correlated with a focus on asset quality, location and tenant strength.

This was particularly evident in Germany, with increased investment concentration in the Top 7 cities, and in Spain, where rising interest rates led to greater selectivity among investors, contributing to overall market health by avoiding impulsive decisions. Qualitative assessments of market sentiment indicate cautious optimism, driven by expectations of further interest rate stabilisation and economic recovery in 2025. Influencing factors included the ECB's easing cycle, which improved financing conditions, and a pervasive "flight-to-quality" trend, where demand converged on modern, high-standard properties in prime locations, compliant with low environmental impact and energy efficiency. This polarisation meant that while prime assets commanded higher rents and attracted capital, secondary or obsolete properties faced increasing vacancy rates and pressure for repositioning or repurposing. The increasing prevalence of hybrid working models and companies optimising their office spaces led to moderate demand in the office sector across countries. Moreover, there is also a trend of converting older office buildings to residential or alternative uses. Forecasts anticipate continued growth in investment volumes, with further interest rate cuts by the ECB expected to stimulate the economy and exert downward pressure on prime yields. Success in this evolving landscape will require investors and developers to adopt a strategic and adaptive approach, prioritising assets that meet high sustainability standards, exploring opportunities in mixed-use and adaptive reuse projects, and leveraging technological advancements.

Savills (Mofid & Coleman 2025) expects investment volumes to continue to grow as investor certainty improves, and tentatively forecasts growth of 10–15% in 2025. Investors remain focused on the trajectory of take-up and net absorption, and the underperformance in these metrics is hampering a stronger increase in investment volumes. Well-located, long-income assets, underwritten by strong tenant covenants, are garnering significant interest. While the investment market has started the year on a solid foundation, several factors could derail the recovery. Investors are faced with significantly greater uncertainty as the United States economy moves to a more protectionist footing and geopolitical tensions continue to bubble. Analysts hold differing views on the pace and extent of future interest rate reductions: some analysts anticipate further easing, with one predicting a quarterly pace of 25 basis point cuts through 2025, culminating in a 1.5% deposit rate by year-end, while other analysts project a pause in the summer to assess trade risks and domestic economic resilience, suggesting that the European Central Bank is approaching the end of its rate-cutting cycle and is near a neutral policy stance (Schiffler 2025). Interest rate reductions are expected to stimulate the economy further and exert downward pressure on prime yields, making real estate more attractive relative to other investment classes (Barnes & Burke 2025).

Strong macroeconomic fundamentals, favourable business climate, and commitment to sustainable development continue to make Europe an attractive destination for real estate investment. Upon the observed trends and comparative insights, the potential investors should consider the focus on logistics and industrial sector: driven by e-commerce and supply chain needs, this sector appears to be a strong performer across Europe, offering attractive opportunities. For investors and developers, success in this evolving landscape will require a strategic and adaptive approach. Prioritising assets that meet high modern sustainability standards, exploring opportunistic assets with potential for value enhancement through refurbishment and leveraging technological advancements for efficiency and transparency will be paramount.

The data contribute to a clearer understanding of how various macroeconomic factors, such as interest rate stabilisation, can encourage investment funds to resume divestments and support liquidity in the markets. However, the analysis of the commercial real estate market in isolation risks overlooking crucial interdependencies with the broader context. For instance, the growing trend of converting commercial office spaces into residential units, particularly older offices, directly addresses the oversupply in certain commercial segments while simultaneously responding to the shortage of rental property in urban centres. This adaptive reuse strategy for underperforming commercial properties, particularly older office buildings, highlights how challenges in one market can present solutions in another, optimising urban land use and aligning with demographic shifts. Furthermore, government initiatives, such as France's Green Industry Law and Simplification Law, directly impact commercial real estate by streamlining administrative procedures and facilitating strategic industrial projects, including those related to renewable energy and advanced manufacturing. Therefore, a holistic understanding of the commercial real estate landscape necessitates acknowledging its inextricable links to residential demands, governmental policies and wider socio-economic shifts.

## References

**Adaix (2025)**, *Mercado Inmobiliario Español en el Año 2024*, "Adaix" [online], [adaix.es/mercado-inmobiliario-espanol-en-el-ano-2024](https://adaix.es/mercado-inmobiliario-espanol-en-el-ano-2024), access: 22.05.2025.

**Andriani G. (2025)**, *Ville e case di lusso in Puglia, è ancora boom. In crescita Salento e Valle d'Itria*, "Quotidiano Di Puglia" [online], [www.quotidianodipuglia.it/regione/ville\\_case\\_di\\_lusso\\_ancora\\_boom\\_crescita\\_salento\\_valle\\_d\\_itria\\_puglia\\_stranieri\\_mercato\\_immobiliare\\_cosa\\_sappiamo-8733175.html](https://www.quotidianodipuglia.it/regione/ville_case_di_lusso_ancora_boom_crescita_salento_valle_d_itria_puglia_stranieri_mercato_immobiliare_cosa_sappiamo-8733175.html), access: 28.07.2025.

**Barnes M., Burke J. (2025)**, *Spotlight: European Office Value Analysis – Q4 2024*, "Savills" [online], [www.savills.lu/research\\_articles/261515/373755-0/spotlight--european-office-value-analysis--q4-2024](http://www.savills.lu/research_articles/261515/373755-0/spotlight--european-office-value-analysis--q4-2024), access: 22.05.2025.

**Bauer V. (2025)**, *Investment market without year-end rally, major transactions drive transaction increase*, "Cushman & Wakefield" [online], [www.cushmanwakefield.com/en/germany/news/2025/01/investmentmarkt-deutschland-2024](http://www.cushmanwakefield.com/en/germany/news/2025/01/investmentmarkt-deutschland-2024), access: 22.05.2025.

**Bierhalter B. (2025a)**, *Germany's office real estate investment market posted growth in 2024 but continues to battle challenges*, "CBRE" [online], [news.cbre.de/en/germanys-office-real-estate-investment-market--posted-growth-in-2024-but-continues-to-battle-challenges](http://news.cbre.de/en/germanys-office-real-estate-investment-market--posted-growth-in-2024-but-continues-to-battle-challenges), access: 22.05.2025.

**Bierhalter B. (2025b)**, *Retail real estate investment market on the rebound in 2024*, "CBRE" [online], [news.cbre.de/en/retail-real-estate-investment-market-on-the-rebound-in-2024](http://news.cbre.de/en/retail-real-estate-investment-market-on-the-rebound-in-2024), access: 22.05.2025.

**BNP Paribas Real Estate (2024a)**, *Report Büromarkt Deutschland*, BNP Paribas Real Estate, Frankfurt am Main.

**BNP Paribas Real Estate (2024b)**, *Retail-Investmentmarkt Deutschland*, BNP Paribas Real Estate, Berlin.

**BNP Paribas Real Estate (2025)**, *Immobilier de bureaux en régions: une année 2024 en repli mais le marche reste résilient*, BNP Paribas Real Estate, Boulogne-Billancourt.

**Boudot P.-E. (2025)**, *France Real Estate Market Outlook Intelligent Investment 2025*, CBRE, Paris.

**Brzeszkiewicz-Kuczyńska P. (2025)**, *Property Investment Market Q1 2025*, Avison Young, Warsaw.

**Cargo Crafters (2025)**, *Analyse du Secteur Logistique en France en 2024*, "Cargo Crafters" [online], [www.cargocrafters.tech/fr/blog/tpost/9164cjpue1-analyse-du-secteur-logistique-en-france](http://www.cargocrafters.tech/fr/blog/tpost/9164cjpue1-analyse-du-secteur-logistique-en-france), access: 22.05.2025.

**Carte Financement (2025)**, *Le bilan de l'immobilier d'entreprise en 2024*, "Carte Financement" [online], [cartefinancement.com/bilan-immobilier-entreprise-2024](http://cartefinancement.com/bilan-immobilier-entreprise-2024), access: 22.05.2025.

**CBRE (2024a)**, *Germany Real Estate Market Outlook 2024*, CBRE, Frankfurt am Main.

**CBRE (2025b)**, *Real Estate Investment, Market Data – Figures Fourth Quarter 2024 Spain*, “CBRE” [online], [www.cbre.es/insights/figures/real-estate-investment-market-data-figures-fourth-quarter-2024-spain](http://www.cbre.es/insights/figures/real-estate-investment-market-data-figures-fourth-quarter-2024-spain), access: 22.05.2025.

**CBRE (2025c)**, *Spain Real Estate Investment Volumes Q4 2024*, CBRE, Madrid.

**CBRE (2025d)**, *El mercado de oficinas repunta en 2024*, “CBRE” [online], [www.cbre.es/press-releases/el-mercado-de-oficinas-repunta-en-2024](http://www.cbre.es/press-releases/el-mercado-de-oficinas-repunta-en-2024), access: 22.05.2025.

**CBRE (2025e)**, *Gli investimenti del 2024 sfiorano i 10 miliardi di euro e si conferma la ripresa del commercial real estate italiano*, “CBRE” [online], [www.cbre.it/press-releases/gli-investimenti-del-2024-sfiorano-i-10-miliardi-di-euro](http://www.cbre.it/press-releases/gli-investimenti-del-2024-sfiorano-i-10-miliardi-di-euro), access: 22.05.2025.

**CBRE (2025f)**, *Austria Real Estate Market Outlook 2025*, CBRE, Vienna.

**CBRE (2025g)**, *Büromarktbericht 2024*, CBRE, Vienna.

**CBRE (2025h)**, *Retailmarktbericht 2025*, CBRE, Vienna.

**Christie & Co (2025)**, *Hotelinvestmentmarkt Österreich 2024*, Christie & Co, Vienna.

**Colonial SFL (2024)**, *Rental market – offices*, “Colonial SFL” [online], <https://www.inmocolonial.com/en/company/office-market/rental-market-offices>, access: 02.07.2025.

**Consumoteca (2025)**, *La inversión inmobiliaria crece en España: datos y referentes en el sector*, “consumoteca.com” [online], [www.consumoteca.com/vivienda/la-inversion-inmobiliaria-crece-en-espana](http://www.consumoteca.com/vivienda/la-inversion-inmobiliaria-crece-en-espana), access: 22.05.2025.

**Cushman & Wakefield (2025)**, *Investir en France: Opportunités et perspectives du marché français de l'investissement*, “Cushman & Wakefield” [online], [www.cushmanwakefield.com/fr-fr/france/news/2025/03/investir-en-france](http://www.cushmanwakefield.com/fr-fr/france/news/2025/03/investir-en-france), access: 22.05.2025.

**Die Presse (2025)**, *So haben sich die Immobilienpreise 2024 in Österreich entwickelt*, “Die Presse” [online], [www.diepresse.com/19486508/so-haben-sich-die-immobilienpreise-2024-in-oesterreich-entwickelt](http://www.diepresse.com/19486508/so-haben-sich-die-immobilienpreise-2024-in-oesterreich-entwickelt), access: 22.05.2025.

**EHL (2025a)**, *Der Rebound des Investmentmarkts kündigt sich an*, "EHL" [online], [www.ehl.at/blog/der-rebound-des-investmentmarkts-kuendigt-sich-an](http://www.ehl.at/blog/der-rebound-des-investmentmarkts-kuendigt-sich-an), access: 22.05.2025.

**EHL (2025b)**, *Vorsorgewohnungen | Marktbericht Frühjahr 2025*, EHL, Vienna.

**European Central Bank (2024)**, *Monetary policy decisions*, "European Central Bank" [online], [www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.mp241212~2acab6e51e.en.html](http://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.mp241212~2acab6e51e.en.html), access: 22.05.2025.

**European Central Bank (2025)**, *Key ECB interest rates*, "European Central Bank" [online], [www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/key\\_ecb\\_interest\\_rates/html/index.en.html](http://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html), access: 22.05.2025.

**Eurostat (2025a)**, *GDP up by 0.2% and employment up by 0.1% in the euro area*, "Eurostat" [online], [ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-07032025-ap](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-07032025-ap), access: 22.05.2025.

**Eurostat (2025b)**, *GDP and employment both up by 0.1% in the euro area*, "Eurostat" [online], [ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-14022025-ap](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-14022025-ap), access: 22.05.2025.

**Fabre-Falret F.-R., Catays S., Le Mière A., Peltzman J., & Chambon D. (2025)**, *France: Real Estate*, "Legal500" [online], [www.legal500.com/guides/chapter/france-real-estate](http://www.legal500.com/guides/chapter/france-real-estate), access: 22.05.2025.

**Fenz G., Graf B., Prammer D., Reiss L., Schneider M., Sellner R., Stiglbauer A., & Vondra K. (2025)**, *OeNB Report 2025/5: Österreichs Wirtschaft stabilisiert sich 2025*, "OeNB" [online], [www.oenb.at/Publikationen/Volkswirtschaft/reports/2025/report-2025-5-prognose/html-version.html](http://www.oenb.at/Publikationen/Volkswirtschaft/reports/2025/report-2025-5-prognose/html-version.html), access: 22.05.2025.

**FONDS professionell (2025)**, *Österreichischer Immobilien-Investmentmarkt auf Erholungskurs*, "FONDS professionell" [online], [www.fondsprofessionell.at/sachwerte/news/headline/oesterreichischer-immobilien-investmentmarkt-auf-erholungskurs-238552](http://www.fondsprofessionell.at/sachwerte/news/headline/oesterreichischer-immobilien-investmentmarkt-auf-erholungskurs-238552), access: 22.05.2025.

**Forbes (2025)**, *La inversión global en el sector inmobiliario creció un 8% en 2024, hasta los 790.000 millones*, según Savills, "forbes.es" [online], [forbes.es/economia/629309/la-inversion-global-en-el-sector-inmobiliario-crecio-un-8-en-2024-hasta-los-790-000-millones-segun-savills](http://forbes.es/economia/629309/la-inversion-global-en-el-sector-inmobiliario-crecio-un-8-en-2024-hasta-los-790-000-millones-segun-savills), access: 22.05.2025.

**Geltner D., Miller N., Clayton J., Eichholtz P. (2014)**, *Commercial Real Estate Analysis and Investments*, Mbition, Brookfield.

**Global Asset Solutions (2025)**, *Italy Market Outlook 2025*, hospitalitynet.org [online], www.hospitalitynet.org/news/4126230.html, access: 22.05.2025.

**IAD-Italia (2024)**, *Mercato immobiliare 2024: analisi dei dati e previsioni per il 2025*, "IAD-Italia" [online], news.iad-italia.it/novita/mercato-immobiliare/mercato-immobiliare-2024-analisi-dei-dati-e-previsioni-per-il-2025, access: 22.05.2025.

**ImmoStat (2025)**, *Résultats ImmoStat pour le T4 2024*, "ImmoStat" [online], www.immostat.com/resultats-immostat-pour-le-t4-2024, access: 22.05.2025.

**Informacje Branżowe (2025)**, *W stronę słońca*, "Informacje Branżowe" [online], informacjeb-ranzowe.pl/w-strone-slonca, access: 22.05.2025.

**JLL (2025a)**, *Immobilieninvestments ziehen zum Ende des Jahres 2024 nochmals an*, "JLL" [online], www.jll.de/de/presse/Immobilieninvestments-ziehen-zum-Ende-des-Jahres-2024-nochmals-an, access: 22.05.2025.

**JLL (2025b)**, *Industrial | Q4 2024*, JLL, Rome.

**JLL (2025c)**, *Office Capital Markets | Q4 2024*, JLL, Rome.

**JLL (2025d)**, *Retail | Q4 2024*, JLL, Rome.

**Kędzierski R. (2024)**, *Rynek nieruchomości w Polsce. NBP potwierdza wzrost cen mieszkań*, "money.pl" [online], www.money.pl/gospodarka/rynek-nieruchomosci-w-polsce-nbp-potwierdza-wzrost-cen-mieszkan-7081982564682304a.html, access: 22.05.2025.

**Kołodziejczyk B. (2025)**, *Investment market in Poland*, BNP Paribas Real Estate, Warsaw.

**Kotarski A., Kusy M., Lachowska D., Sobiecki S. (2025)**, *Review 2024 & Outlook 2025*, Knight Frank, Warsaw.

**KROLL Real Estate Advisory Group (2025)**, *La Congiuntura Immobiliare in Italia*, "KROLL", Agrate Brianza.

**Kuzior A., Vysochyna A., Augustyniak W., & Remsei S. (2024)**, *Forecasting of macroeconomic stability post-pandemic recovery: The case of European countries*, "Journal of International Studies", 17(4), 56–79.

**Liuni F. (2025)**, *Il 2024 del mercato immobiliare nel report annuale di idealista/data*, "Idealista" [online], [www.idealista.it/news/immobiliare/residenziale/2025/02/12/207587-il-2024-del-mercato-immobiliare-nel-report-annuale-di-idealista-data](http://www.idealista.it/news/immobiliare/residenziale/2025/02/12/207587-il-2024-del-mercato-immobiliare-nel-report-annuale-di-idealista-data), access: 22.05.2025.

**Marton M. (2024)**, *Le Marché de l'investissement | 3T 2024*, "Knight Frank", Paris.

**Meynier S. (2025)**, *Marché de l'investissement en France en 2024*, "JLL" [online], [www.jll.fr/fr/espace-presse/marche-de-l-investissement-en-france-en-2024](http://www.jll.fr/fr/espace-presse/marche-de-l-investissement-en-france-en-2024), access: 22.05.2025.

**Mofid K., Coleman G. (2025)**, *European investment market*, "Savills" [online], [www.savills.com/research\\_articles/255800/373472-0](http://www.savills.com/research_articles/255800/373472-0), access: 22.05.2025.

**Molteni M.E. (2025)**, *Cbre: "2025 anno chiave per consolidare crescita logistica, living e hotel"*, "Pambianco news Real Estate" [online], [realestate.pambianconews.com/2025/02/18/cbre-2025-anno-chiave-per-consolidare-crescita-logistica-living-e-hotel](http://realestate.pambianconews.com/2025/02/18/cbre-2025-anno-chiave-per-consolidare-crescita-logistica-living-e-hotel), access: 22.05.2025.

**Nassili N. (2022)**, *The Commercial Real Estate in Europe facing Risks: What are the stakes for investment?*, Université Paris sciences et lettres, Paris.

**Otto Immobilien (2024)**, *Einzelhandel zeigt Resilienz in Toplagen trotz schwierigem Umfeld*, Otto Immobilien, Vienna.

**Property Forum (2025)**, *Investment market in Poland to rebound in 2025*, "Property Forum" [online], [www.property-forum.eu/news/investment-market-in-poland-to-rebound-in-2025/19464](http://www.property-forum.eu/news/investment-market-in-poland-to-rebound-in-2025/19464), access: 22.05.2025.

**Propertynews.pl (2025)**, *Rynek inwestycyjny wyraźnie się ożywia. Przyszedł czas na regiony*, propertynews.pl, [www.propertynews.pl/biura/rynek-inwestycyjny-wyraznie-sie-ozywia-przyszedl-czas-na-regiony,182803.html](http://www.propertynews.pl/biura/rynek-inwestycyjny-wyraznie-sie-ozywia-przyszedl-czas-na-regiony,182803.html), access: 02.07.2025.

**Retailnet (2025)**, *(ANALIZA): Powiew optymizmu na rynku nieruchomości komercyjnych*, "Retailnet" [online], [retailnet.pl/2025/01/27/analiza-powiew-optymizmu-na](http://retailnet.pl/2025/01/27/analiza-powiew-optymizmu-na), access: 22.05.2025.

**Schiffler A. (2025)**, *ECB Cuts Interest Rates Amid Below-Target Inflation*, "Morningstar" [online], [global.morningstar.com/en-gb/economy/ecb-cuts-interest-rates-amid-below-target-inflation](https://global.morningstar.com/en-gb/economy/ecb-cuts-interest-rates-amid-below-target-inflation), access: 02.07.2025.

**SCPI Cœur de Régions (2024)**, *Rapport annuel 2024*, SCPI Cœur de Régions, Paris.

**TAG Immobilien AG (2025)**, *Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2024 bis zum 31.12.2024*, TAG Immobilien AG, Hamburg.

**TerenyInwestycyjne.info (2025)**, *Rynek inwestycyjny nieruchomości komercyjnych w Polsce. Raport podsumowujący 2024 rok*, „TerenyInwestycyjne.info” [online], [www.terenyinwestycyjne.info/wiadomosci/magazyny-1/rynek-inwestycyjny-nieruchomosci-komercyjnych-w-polsce-raport-podsumowujacy-2024-rok](http://www.terenyinwestycyjne.info/wiadomosci/magazyny-1/rynek-inwestycyjny-nieruchomosci-komercyjnych-w-polsce-raport-podsumowujacy-2024-rok), access: 22.05.2025.

**Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa w Polsce (2025)**, *Raport o Polskim Ryнку Nieruchomości Komercyjnych – 2024 i Perspektywy na 2025 rok*, [cciiip.pl](http://cciiip.pl) [online], [cciiip.pl/pl/raport-o-polskim-rynku-nieruchomosci-komercyjnych-2024-i-perspektywy-na-2025-rok](http://cciiip.pl/pl/raport-o-polskim-rynku-nieruchomosci-komercyjnych-2024-i-perspektywy-na-2025-rok), access: 22.05.2025.

**Wright C., Schanz S. (2024a)**, *European real estate market outlook Q2 2024*, "Aberdeen Investments" [online], [www.aberdeeninvestments.com/en-gb/institutional/insights-and-research/european-real-estate-market-outlook-q2-2024](http://www.aberdeeninvestments.com/en-gb/institutional/insights-and-research/european-real-estate-market-outlook-q2-2024), access: 22.05.2025.

**Wright C., Schanz S. (2024b)**, *European real estate market outlook Q3 2024*, "Aberdeen Investments" [online], [www.aberdeeninvestments.com/en-gb/institutional/insights-and-research/european-real-estate-market-outlook-q3-2024](http://www.aberdeeninvestments.com/en-gb/institutional/insights-and-research/european-real-estate-market-outlook-q3-2024), access: 22.05.2025.

## Kinga Podleśna

Spółeczna Akademia Nauk

kpodlesna@san.edu.pl

## Martyna Antolak

studentka WSZ-SW w Warszawie

# Wpływ innowacyjnych technologii informatycznych na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

## The Impact of Innovative Information Technology on the Effectiveness of the Tourism Enterprise Management

### Abstract

The tourism industry is one of the sectors of the economy that requires fast and smooth flow of information. Technological solutions have a huge impact on the quality of services provided by tourism companies around the world. Customer service becomes more effective, personalized and comfortable for travelers thanks to them. The aim of the article was to show the impact of information technology on the management of a tourism enterprise. Therefore, the basic and most important goal of the study was to collect and present empirical material regarding the importance of information technology in the practical management of a selected enterprise. The implementation of the goal was possible thanks to the conducted surveys. The results of the study confirmed that the discussed technologies have a significant impact on the management of a tourism industry enterprise.

**Key words:** new technology, management, tourism enterprises

## Wprowadzenie

Technologie informatyczne odegrały znaczącą rolę w kształtowaniu sposobu, w jaki ludzie planują swoje podróże. Aplikacje mobilne, strony internetowe oraz platformy rezerwacyjne umożliwiają podróżnym łatwe i szybkie planowanie wyjazdów, rezerwację noclegów oraz zakup biletów na wybrane atrakcje turystyczne. Dzięki temu podróżni mają możliwość skorzystania z szerokiego zakresu informacji dostępnych na wyciągnięcie ręki, co ułatwia podejmowanie świadomych decyzji dotyczących ich podróży.

Rzeczywisty rozwój technologii w turystyce przyczynił się również do poprawy jakości usług oferowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne. Dzięki nowoczesnym narzędziom do komunikacji i zarządzania danymi, firmy mogą lepiej dostosować swoje oferty do indywidualnych potrzeb klientów oraz zapewnić im bardziej spersonalizowane doświadczenia podczas podróży. W rezultacie podróżni mogą cieszyć się wygodniejszymi i bardziej zindywidualizowanymi usługami turystycznymi.

Internet stał się skutecznym narzędziem promocyjnym dla firm z branży turystycznej. Platformy społecznościowe, takie jak Facebook czy Instagram, umożliwiają firmom docieranie do szerokiego grona odbiorców poprzez kampanie reklamowe i promocyjne. Dzięki funkcji geolokalizacji mogą one również targetować potencjalnych klientów w określonych regionach geograficznych lub na podstawie określonych zainteresowań.

Dzięki mediom społecznościowym i platformom internetowym można efektywnie docierać do szerokiego grona potencjalnych klientów oraz zachęcać ich do odwiedzenia konkretnego miejsca. To z kolei sprzyja wzrostowi ruchu turystycznego i generuje dodatkowe korzyści ekonomiczne dla lokalnej społeczności.

Internet stał się niezastąpionym narzędziem dla podróżników, oferując szereg korzyści związanych z planowaniem i realizacją wyjazdów. Dzięki dostępowi do szerokiej gamy informacji on-line, podróżni mogą szybko i łatwo znaleźć potrzebne dane dotyczące miejsc docelowych, atrakcji turystycznych, noclegów oraz transportu. W ten sposób Internet umożliwia podróżnym dokładne zaplanowanie swoich wyjazdów, zapoznanie się z opiniami innych turystów oraz znalezienie najlepszych ofert na rynku.

## Innowacje technologiczne w sektorze turystycznym

Nowe technologie poprawiają komfort podróżowania. Dzięki aplikacjom mobilnym podróżni mają dostęp do map, nawigacji GPS oraz informacji o transporcie publicznym w czasie rzeczywistym. Ponadto dzięki technologicznym rozwiązaniom w hotelarstwie

turyści mogą korzystać z usług typu smart room, które pozwalają na kontrolę temperatury, oświetlenia czy urządzeń elektronicznych za pomocą smartfona. Warto również wspomnieć o korzyściach ekologicznych wynikających z nowych technologii dla podróżnych. Rozwiązania takie jak e-bilety czy e-vouchery przyczyniają się do zmniejszenia zużycia papieru i innych materiałów biurowych, co ma pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Ponadto rozwój transportu elektrycznego oraz inicjatywy promujące ekoturystykę sprawiają, że podróże stają się bardziej przyjazne dla środowiska (Pawlicz 2012, ss. 66–67).

Przyczyny wprowadzania Internetu oraz innych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. Information and Communication Technology, ICT) w przedsiębiorstwach turystycznych można podzielić na dwie grupy: czynniki pull i push.

Przyczyny pull związane są z rynkowymi bodźcami dla przedsiębiorstw. Najważniejszymi czynnikami pull są popyt turystyczny i rosnąca liczba turystów czerpiących informacje o obiektach turystycznych stricte z social mediów, których potrzeb przedsiębiorstwa nie mogą ignorować, jeśli chcą pozostać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku turystycznym. Kolejnym czynnikiem jest otoczenie zewnętrzne, a zwłaszcza dostępność nowych ICT, ułatwiających np. skrócenie kanałów dystrybucji oraz bardziej efektywne działania promocyjne (np. poprzez technologie mobilne). Istotnym czynnikiem są potencjalne oszczędności na przykład w zakresie marketingu lub zarządzania. Ostatnim elementem pull jest możliwość współpracy z innymi przedsiębiorstwami branży turystycznej, która jest często utrudniona bez implementacji ICT. Współpraca może odbywać się między przedsiębiorstwami znajdującymi się w kolejnych ogniwach kanału dystrybucji (np. touroperatora z agentami turystycznymi) lub poziomo – między przedsiębiorstwami znajdującymi się w tym samym miejscu kanału (np. współpraca hotelarzy w ramach Convention Bureau) (Nalazek 2010, s. 94).

Do czynników push należą siły zewnętrzne, które stwarzają przedsiębiorstwu bodźce do stosowania ICT w celu realizacji własnych priorytetów. Istnienie zwłaszcza niewielkich przedsiębiorstw jest istotne dla polityki zrównoważonego rozwoju na szczeblu regionalnym, dlatego sektor publiczny daje liczne bodźce do implementacji ICT w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych. Wprowadzenie nowych technologii może być również niezbędnym warunkiem kontynuacji współpracy ze strategicznymi partnerami przedsiębiorstwa, takimi jak dostawcy, odbiorcy czy pośrednicy. Partnerem jest także regionalna organizacja turystyczna, której celem może być inkorporacja systemów ICT, na przykład w celu poprawy efektywności działań promocyjnych. W przypadku czynników push głównym motywem działań ukierunkowanych na implementację ICT nie zawsze będzie wizja przyszłych wyższych przychodów związanych z inwestycją. Motywem może być chęć absorpcji środków publicznych

lub lęk przed wykluczeniem z kanału dystrybucji, w przypadku, gdy dostawca ma znaczną siłę przetargową (Orfin-Tomaszewska 2016, s. 63).

Jednym z kluczowych technologicznych rozwiązań stosowanych w hotelarstwie są systemy zarządzania rezerwacjami on-line. Dzięki nim goście mogą łatwo dokonywać rezerwacji pokoi przez Internet, bez konieczności kontaktu osobistego z obsługą hotelu. Aplikacje mobilne odgrywają obecnie kluczową rolę w ułatwianiu podróżowania oraz poprawianiu doświadczeń podróżnych na całym świecie. Dzięki nim turyści mają szybki i łatwy dostęp do informacji, usług oraz rozrywki (Kurleto 2013, s. 94).

Automatyzacja procesów hotelowych to kolejne ważne technologiczne rozwiązanie stosowane w branży hotelarskiej. Dzięki automatyzacji możliwe jest dostosowanie procesów zameldowania i wymeldowania gości (Bednarczyk i Handzel, 2007, ss. 309–313). Ponadto automatyzacja umożliwia także personalizację usług dla każdego gościa poprzez zbieranie danych o preferencjach oraz zachowaniach klientów.

W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego branży turystycznej, wykorzystanie technologii informatycznych staje się kluczowym elementem sukcesu. Przedsiębiorstwa muszą być gotowe na ciągłe innowacje i adaptację do nowych trendów, aby utrzymać się na rynku. Innowacje technologiczne nie tylko poprawiają jakość usług świadczonych przez hotele, ale także wpływają pozytywnie na doświadczenia podróżujących. Goście mogą cieszyć się większym komfortem podczas pobytu dzięki możliwości korzystania z nowoczesnych udogodnień, hotele z kolei mogą lepiej dostosować swoje usługi do indywidualnych potrzeb klientów oraz zapewnić im bardziej spersonalizowane doświadczenia (Orfin-Tomaszewska 2016, s. 42).

Medialne społeczności, takie jak Facebook, Instagram i Twitter, odgrywają coraz większą rolę w branży turystycznej, zmieniając sposób, w jaki podróżnicy planują swoje wyjazdy i dzielą się swoimi doświadczeniami. Dzięki mediom społecznościowym turyści mogą zdobywać informacje o różnych destynacjach oraz komunikować się z innymi podróżnikami na całym świecie (Pawlicz 2012, ss. 69–70).

Integracja z innymi usługami turystycznymi poprzez technologię systemu rezerwacji on-line stanowi dodatkową korzyść zarówno dla klientów, jak i pracowników. Klienci mają możliwość skorzystania z dodatkowych usług, takich jak wynajem samochodu czy rezerwacja wycieczek fakultatywnych, bez konieczności korzystania z innych platform czy serwisów. Dla pracowników biura podróży integracja ta ułatwia zarządzanie różnymi aspektami podróży klienta oraz zapewnia kompleksową obsługę turystyczną (Buhalis i Law, 2008, s. 609).

Korzyści wynikające z technologii systemu rezerwacji on-line są wielowymiarowe i obejmują zarówno klientów, jak i pracowników. Dla klientów oznacza to przede

wszystkim większą wygodę i efektywność procesu rezerwacji. Dzięki intuicyjnemu interfejsowi użytkownika oraz szybkiemu wyszukiwaniu ofert, klienci mogą łatwo znaleźć najlepsze rozwiązanie dopasowane do swoich potrzeb. Ponadto, możliwość personalizacji podróży pozwala na stworzenie indywidualnie dostosowanego planu wakacyjnego.

Pracownikom firm turystycznych technologia systemu rezerwacji on-line umożliwia sprawną obsługę klienta oraz efektywną koordynację oferty turystycznej. Dzięki centralnemu systemowi zarządzania rezerwacjami pracownicy mają pełny dostęp do informacji o dostępności usług oraz preferencjach klientów, co przekłada się na lepszą obsługę i zadowolenie klienta. Dodatkowo, automatyzacja procesów dzięki systemowi on-line pozwala zaoszczędzić czas i zwiększyć efektywność pracy.

Wirtualna rzeczywistość (VR) i rzeczywistość rozszerzona (AR) stają się coraz bardziej popularne jako narzędzia promocji destynacji oraz tworzenia emocjonujących atrakcji turystycznych. VR i AR rewolucjonizują turystkę, oferując immersyjne doświadczenia, które pozwalają podróżować i odkrywać nieznanne miejsca w zupełnie nowy, wirtualny sposób.

Efektywność komunikacji z klientami za pomocą technologii informatycznych ma istotny wpływ na budowanie pozytywnych relacji między firmą a odbiorcami jej usług. Poprawa jakości interakcji oraz skuteczniejsze dotarcie do grup docelowych przyczyniają się nie tylko do wzrostu sprzedaży, ale także do budowania marki i reputacji firmy turystycznej.

## **Nowoczesne technologie w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym**

Innowacje technologiczne stanowią istotny element strategii rozwoju firmy Itaka. Zaawansowane systemy rezerwacyjne, mobilne aplikacje czy platformy internetowe ułatwiają klientom korzystanie z usług touroperatora oraz umożliwiają szybką reakcję na zmiany na rynku turystycznym. Dzięki innowacyjnemu podejściu do technologii firma może efektywniej zarządzać procesami biznesowymi oraz lepiej dostosować swoje usługi do wymagań klientów. W ten sposób oferta wakacyjna firmy Itaka nieustannie ewoluuje, odpowiadając na zmieniające się potrzeby i oczekiwania podróżujących. Bogactwo destynacji, wysoka jakość obsługi klienta oraz stałe doskonalenie oferty sprawiają, że firma ta jest jednym z liderów branży turystycznej w Polsce, zdobywając uznanie zarówno wśród klientów, jak i partnerów biznesowych (Szabelewska 2023).

Platformy internetowe pozwalają firmie na skuteczniejsze promowanie swoich ofert oraz komunikację z potencjalnymi klientami poprzez różnorodne kanały on-line. Dzięki temu firma może dotrzeć do szerszego grona odbiorców i przyciągnąć nowych klientów zainteresowanych jej atrakcyjną ofertą wakacyjną.

Z perspektywy technologii systemu rezerwacji on-line Biura Podróży Itaka można zauważyć wiele zaawansowanych rozwiązań, takich jak intuicyjny interfejs użytkownika, szybkie wyszukiwanie ofert czy możliwość personalizacji podróży. Dla klientów oznacza to łatwiejszy dostęp do informacji oraz większą kontrolę nad procesem planowania wakacji. Natomiast pracownikom biura podróży system ten umożliwia efektywną obsługę klienta oraz sprawną koordynację oferty turystycznej. Dzięki zaawansowanym protokołom bezpieczeństwa oraz certyfikatom SSL klienci mogą mieć pewność, że ich dane osobowe oraz finansowe są odpowiednio chronione podczas dokonywania transakcji on-line. To sprawia, że korzystanie z systemu rezerwacji on-line jest nie tylko wygodne, ale także bezpieczne (Szabelewska 2023).

Integracja z innymi usługami turystycznymi stanowi kolejny atut technologii systemu rezerwacji on-line w Biurze Podróży Itaka. Dzięki temu klientom jest łatwiej skorzystać z dodatkowych usług, takich jak wynajem samochodu czy rezerwacja wycieczek fakultatywnych. To pozwala na kompleksową organizację podróży bez konieczności korzystania z różnych platform czy serwisów.

Media społecznościowe są doskonałym narzędziem do budowania pozytywnego wizerunku marki Itaki. Regularne publikowanie inspirujących treści, informacji o nowych ofertach czy relacji z podróży pomaga kreować spójny i atrakcyjny obraz firmy wśród użytkowników Internetu. Dzięki temu Itaka może budować zaufanie klientów oraz pozycjonować się jako lider na rynku turystycznym. Platformy społecznościowe pozwalają Itace na efektywny rozwój i promocję ofert turystycznych poprzez docieranie do szerokiego grona potencjalnych klientów. Dzięki możliwości targetowania reklam oraz analizy danych demograficznych użytkowników, biuro podróży może skutecznie dopasowywać swoje kampanie marketingowe do konkretnych grup odbiorców i zwiększać szanse na sukces sprzedażowy.

Działania marketingowe on-line prowadzone przez Itakę mogą być skutecznie monitorowane i analizowane dzięki mediom społecznościowym. Biuro podróży ma możliwość śledzenia wyników swoich kampanii reklamowych, analizowania zachowań użytkowników oraz mierzenia zwrotu z inwestycji (ROI). Dzięki temu Itaka może ciągle doskonalić swoje strategie marketingowe on-line oraz dostosowywać je do zmieniających się potrzeb rynku turystycznego.

## Cel i przedmiot badań, pytania i hipotezy badawcze

Celem prowadzonych badań było ukazanie wpływu technologii informatycznych na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, natomiast przedmiot badań stanowiły technologie informatyczne wykorzystywane w sektorze turystycznym.

Na potrzeby realizacji celu podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Wśród nich wyróżniono główny problem badawczy: Czy technologie informatyczne mają wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym?

Na podstawie głównego problemu badawczego określono także następujące pytania badawcze:

1. Jakie innowacje technologiczne są wykorzystywane w turystyce?
2. W jaki sposób przedsiębiorstwa turystyczne wykorzystują Internet w zarządzaniu?
3. Jakie są preferencje w zakresie stosowania nowoczesnych technologii przez nabywców usług turystycznych?
4. W jaki sposób nowoczesne technologie wpływają na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym Itaka?

Odnosząc się do sformułowanego głównego problemu badawczego, w niniejszej pracy przyjęto następującą główną hipotezę badawczą: Technologie informatyczne mają znaczny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym.

Na podstawie powyższych pytań badawczych opracowano następujące hipotezy szczegółowe:

1. Jednymi z kluczowych technologicznych rozwiązań stosowanych w hotelarstwie są systemy zarządzania rezerwacjami on-line i automatyzacja procesów hotelowych.
2. W zakresie korzystania z technologii informatycznych największe znaczenie z perspektywy klienta ma kontakt on-line z konsultantem oraz możliwość internetowej rezerwacji usługi.
3. Nowoczesne technologie stanowią ogromną wygodę oraz ułatwienie w porównywaniu cen oraz szybszym załatwianiu formalności związanych z wyjazdem.
4. Innowacje technologiczne stanowią istotny element strategii rozwoju firmy Itaka. Zaawansowane systemy rezerwacyjne, mobilne aplikacje czy platformy internetowe ułatwiają klientom korzystanie z usług touroperatora oraz umożliwiają szybką reakcję na zmiany na rynku turystycznym.

## Metodologia przeprowadzonych badań

Praca powstała na podstawie analizy dostępnej literatury. Dla rozwiązania postawionych w pracy celów wykonano prace polegające na analizie danych statystycznych, a główną metodą badawczą realizowaną w niniejszej pracy była metoda sondażu diagnostycznego, techniką badawczą ankietowanie, natomiast narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankiety. Jest on zbiorem pytań stawianych pisemnie, celem uzyskania konkretnych odpowiedzi.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch zasadniczych części: pierwszej – odnoszącej się do charakterystyki respondenta oraz drugiej – właściwego kwestionariusza. Z uwagi na obszerny materiał badawczy oraz liczne dane dotyczące wykorzystania innowacyjnych technologii informatycznych w sektorze usług turystycznych na potrzeby niniejszego artykułu wybrano najistotniejsze kwestie, które kolejno zostały poddane analizie badawczej.

W badaniach wzięło udział 127 osób – klientów Biura Podróży Itaka. Kwestionariusze z pytaniami zostały umieszczone na portalu społecznościowym Facebook, konkretnie na grupach zrzeszających klientów tego biura. Kobiety stanowiły 58% badanej grupy, mężczyźni 42%.

## Wyniki badań

Największą grupę wśród badanych stanowią osoby w wieku 26–40 lat (34% badanych) oraz osoby znajdujące się w przedziale wiekowym 41–55 lat (28% badanych). Osoby poniżej 25 roku życia stanowiły 22% badanych, natomiast osoby powyżej 55 roku życia – 16% badanych. Zdecydowana większość badanych zamieszkuje w mieście od 50 do 200 tys. mieszkańców (31% badanych).

Na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego potwierdzono, że najwięcej osób – 32% – korzysta z usług Itaki raz na rok; 24% – rzadziej niż raz na rok; 20% – raz na pół roku; 14% – raz na 3 miesiące, 10% – częściej niż raz na trzy miesiące.

Badanych zapytano o to, w jaki sposób dokonywali rezerwacji oferty. Ustalono, iż 45% badanych osób dokonywało swojej rezerwacji on-line; 33% – telefonicznie, natomiast 22% – osobiście.

Badane osoby poproszono, aby wskazały, co w systemie rezerwacji zdalnej jest w ich opinii największym ułatwieniem. Pozyskane odpowiedzi pozwoliły wnioskować, że dla badanych znacznym ułatwieniem podczas procesu rezerwacji pobytu jest możliwość przeglądania ofert według kryterium ceny – 94 wskazania. Wygoda to

element, który wskazało 89 osób; porównanie cen w stosunku do jakości usługi – 86. Szybsze załatwienie wszelkich formalności – 75 wskazań; możliwość wyboru ofert według kryterium popularności – 56 wskazań; możliwość komponowania własnej oferty – 51 wskazań; dodatkowe usługi – 32 wskazania; dogodny system płatności – 32; pakiety wycieczkowe – 28.

Badanych zapytano kolejno o źródła informacji, z jakich korzystają podczas planowania podróży. Ustalono, iż 104 respondentów w zakresie planowania wyjazdu poszukuje informacji w Internecie; 98 badanych wskazuje na możliwość zapoznania się z opiniami innych osób o rozważanym miejscu wyjazdu. Kolejno 82 osoby wskazuje na szybkość pozyskania informacji, 78 – możliwość porównania ofert i 69 – stały dostęp do oferty.

Ostatnie pytanie dotyczyło elementów, które są ważne dla klientów w zakresie korzystania z technologii informatycznych. Jak się okazuje, największe znaczenie z perspektywy klienta ma kontakt on-line z konsultantem – 106 wskazań; powiadomienia SMS – 95 wskazań; możliwość internetowej rezerwacji usługi – 89 wskazań; panel klienta – 76; szybkie płatności on-line – 72 wskazania.

Innowacje technologiczne stanowią istotny element strategii rozwoju firmy Itaka. Zaawansowane systemy rezerwacyjne, mobilne aplikacje czy platformy internetowe ułatwiają klientom korzystanie z usług touroperatora oraz umożliwiają szybką reakcję na zmiany na rynku turystycznym. Dzięki innowacyjnemu podejściu do technologii firma może efektywniej zarządzać procesami biznesowymi oraz lepiej dostosować swoje usługi do wymagań klientów.

Innowacje technologiczne nie tylko ułatwiają funkcjonowanie firmy Itaka, ale także pozwalają jej być bardziej responsywną na zmiany zachodzące na rynku turystycznym. Dzięki szybkiej adaptacji nowych rozwiązań technologicznych firma może lepiej dostosować się do potrzeb i oczekiwań swoich klientów, co przekłada się na większą satysfakcję z korzystania z usług touroperatora.

## Wnioski

Automatyzacja procesów rezerwacji i sprzedaży, analiza danych klientów i preferencji, personalizacja ofert i promocji, efektywność komunikacji z klientami, optymalizacja zarządzania zasobami ludzkimi oraz monitorowanie opinii i ocen klientów – to tylko niektóre aspekty, na które wpływają technologie informatyczne w przedsiębiorstwie turystycznym.

Hipoteza badawcza zakładała, że omawiane technologie mają znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem z branży turystycznej. Hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie.

Potwierdzono także, że jednymi z kluczowych technologicznych rozwiązań stosowanych w hotelarstwie są systemy zarządzania rezerwacjami on-line i automatyzacja procesów hotelowych. W zakresie korzystania z technologii informatycznych największe znaczenie z perspektywy klienta ma kontakt on-line z konsultantem oraz możliwość internetowej rezerwacji usługi. Nowoczesne technologie stanowią ogromną wygodę oraz ułatwienie w porównywaniu cen oraz szybszym załatwianiu formalności związanych z wyjazdem.

Automatyzacja procesów rezerwacji i sprzedaży stanowi kluczowy element wykorzystania technologii informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym. Dzięki systemom informatycznym możliwe jest zautomatyzowanie procesu rezerwacji miejsc noclegowych, biletów lotniczych czy innych usług turystycznych, co znacząco usprawnia i przyspiesza cały proces. Klienci mogą dokonywać rezerwacji on-line w dowolnym miejscu i czasie, co zwiększa wygodę oraz dostępność oferty. Ponadto systemy automatyzacji sprzedaży pozwalają na monitorowanie dostępności usług oraz szybkie reagowanie na zmiany popytu, co przekłada się na lepsze zarządzanie zasobami firmy.

Wprowadzenie automatyzacji procesów rezerwacji i sprzedaży pozwala również na efektywniejsze gromadzenie danych o klientach oraz ich preferencjach. Dzięki temu przedsiębiorstwo może lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów i dostosować ofertę do ich oczekiwań. Analiza danych pozwala na zwiększenie efektywności działań marketingowych poprzez personalizację ofert i promocji, co z kolei przyczynia się do budowania trwałych relacji z klientami oraz zwiększenia ich lojalności. W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym branży turystycznej trafne profilowanie klientów stanowi kluczowy element skutecznego zarządzania firmą oraz osiągnięcia sukcesu na rynku.

## Podsumowanie

Współcześnie technologie informatyczne odgrywają coraz większą rolę we wszystkich dziedzinach życia, w tym także w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym. Rozwój nowoczesnych narzędzi i systemów informatycznych umożliwia skuteczniejsze oraz efektywniejsze prowadzenie biznesu oraz dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów. Wpływ technologii informatycznych na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym jest niezaprzeczalny i ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu na rynku.

W kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego w turystyce, obserwuje się nieustanny rozwój nowych technologii oraz innowacji, które zmieniają sposób, w jaki podróżujemy i korzystamy z usług turystycznych. Perspektywy rozwoju społeczeństwa informacyjnego w branży turystycznej są obiecujące, ponieważ technologie cyfrowe umożliwiają ciągłe doskonalenie doświadczeń podróżnych oraz tworzenie bardziej spersonalizowanych i efektywnych usług.

Podsumowując, technologie informatyczne mają ogromny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, a ich rola jest nie do przecenienia w dzisiejszym świecie biznesu. Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych pozwala przedsiębiorstwom turystycznym usprawnić swoje działania, lepiej poznać potrzeby klientów oraz dostosować ofertę do zmieniających się warunków rynkowych. Dzięki personalizacji interakcji z klientami oraz skutecznej analizie danych możliwe jest budowanie trwałych relacji z odbiorcami usług turystycznych oraz zwiększenie konkurencyjności na rynku.

Upowszechnienie Internetu niewątpliwie przyczyniło się do rewolucji w branży turystycznej. Internetowe kanały dystrybucji stały się ogromną szansą dla producentów, głównie w zakresie komunikacji z klientem, działań operacyjnych oraz przestrzeni promocyjnej usług. Dla turystów Internet jest głównym źródłem informacji, ułatwia i skraca proces decyzji przy wyborze oferty turystycznej oraz udostępnia narzędzia umożliwiające bezpośredni zakup produktu lub usługi. Szanse, jakie stwarzają nowe technologie w turystyce, idą jednak w parze z zagrożeniami dla niektórych sektorów tej branży, głównie w przypadku pośredników usług. Możliwości technologiczne z pewnością będą z czasem rozwijać się coraz bardziej, tworząc kolejne zmiany i kreując nową jakość w funkcjonowaniu branży turystycznej.

## Bibliografia

**Bednarczyk M., Handzel Z. (2007)**, *Broker informacji turystycznej: szansą czy zagrożeniem dla biur podróży?* [w:] W. Waszkielewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce rynkowej*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.

**Buhalis D., Law R. (2008)**, *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 years on and 10 years after the Internet – The State of e-Tourism Research*, „Tourism Management”, 29(4), 609–623.

**Kurleto M. (2013)**, *Wpływ nowych technologii na zarządzanie przedsiębiorstwami turystycznymi*, „Zarządzanie Publiczne”, 1(21), 91–102.

**Nalazek M. (2010)**, *Internetowe kanały dystrybucji na rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.

**Orfin-Tomaszewska K. (2016)**, *Polityka promocji w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

**Pawlicz A. (2012)**, *E-turystyka*, PWN, Warszawa.

**Szabelewska W. (2023)**, *Itaka z nową stroną internetową. Odświeżony interfejs, sztuczna inteligencja i szybsza aktualizacja cen*, <https://www.waszaturystyka.pl/itaka-z-nowa-strona-internetowa-odswiezony-interfejs-sztuczna-inteligencja-i-szybsza-aktualizacja-cen/> (dostęp: 2.11.2024).

## Wiktoria Chwałek

Koło Naukowe Forum Przedsiębiorczości i Biznesu Społecznej Akademii Nauk

# Zarządzanie ryzykiem w branży geodezyjnej

## Risk Management in the Surveying Industry

### Abstract

Risk management is an important element in the functioning of an organization. Risk appears in every area of human functioning. We deal with risk every day and make decisions based on it. Modern organizations are struggling with new challenges that appear in their internal and external environment. We observe many changes, such as continuous development of technology, geopolitical tensions and climate change, which may have a direct impact and cause risk. We live in an increasingly uncertain environment, which means that the requirements for organizations are increasing but they have to be met just the same. In the surveying industry, risk is a phenomenon that is perceived as a potential loss that may harm the achievement of goals and an opportunity for its development. The aim of this publication is to identify the risk factors to which the surveying industry is exposed and to characterize them.

**Key words:** risk, risk management, enterprise management, surveying industry, surveying company, surveying

### Wprowadzenie

Geodezja jest dziedziną, która stanowi fundament w wielu sektorach gospodarki, dostarczając dane i narzędzia umożliwiające planowanie, realizację i monitorowanie

projektów. Rozwój technologiczny oraz nowe odkrycia geograficzne przyczyniły się do stopniowego rozszerzania zakresu działalności geodezji. To dzięki geodezji możliwe było tworzenie coraz dokładniejszych map rozległych obszarów oraz określenie kształtu i rozmiarów Ziemi (Jagielski 2019, s. 9). Branża geodezyjna wspiera rozwój wielu innych dziedzin, takich jak budownictwo, planowanie przestrzenne oraz urbanistyka. Precyzyjne pomiary i dane są elementami podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych oraz w planowaniu infrastruktury odpornej na różnego rodzaju zagrożenia.

Działalności geodezyjnej towarzyszą różnego rodzaju ryzyka, wynikające z charakteru pracy, rozwijającej się technologii, zmieniającego się prawa oraz zasobów ludzkich. Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie oraz dokonanie oceny owych ryzyk poprzez określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia, akceptowanego poziomu i możliwych skutków. Realizacja tego celu była możliwa dzięki informacjom uzyskanym od firmy geodezyjnej, a wynikiem jest przedstawiona macierz ryzyka, która uwzględnia obszary akceptowalności.

## Ryzyko

Ryzyko jest pojęciem nieposiadającym uniwersalnej definicji. W każdej branży może być ono inaczej rozumiane i interpretowane, ma także odmienny odbiór w zależności od kraju i kultury (Kucia 2021, s. 135). W krajach anglojęzycznych *risk* oznacza sytuację powodującą niebezpieczeństwo. W języku niemieckim *das Risiko* łączone jest z niepożądanymi skutkami oraz występującym zagrożeniem. We Francji *risque* oznacza „w niebezpieczeństwie”, w języku hiszpańskim *al-risco* to oprócz niebezpieczeństwa również odwaga. Natomiast w arabskim pojęcie *risq* oznacza dar Boga, perskie *rozi* natomiast – los. Znaczenia te ryzyko wiążą ze strachem i występowaniem sytuacji straty (Szczepanik i Sobala 2021, s. 7–9).

Literatura przedstawia różne warianty, w jakich można zdefiniować ryzyko. Definicje te są uzależnione od kontekstu analizy oraz dziedziny nauki. W ujęciu ogólnym ryzyko to możliwość wystąpienia zdarzeń niepożądanych, które mogą mieć negatywny wpływ na realizację celów. W przeciwieństwie do niepewności, ryzyko jest mierzalne. Można je ocenić poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz potencjalnej skali jego skutków (Sasak 2020, s. 17). Ryzyko może mieć wydźwięk pozytywny lub negatywny oraz może być odbierane jako szansa lub zagrożenie. W celu identyfikacji ryzyka należy szczegółowo je opisać, co pozwoli na określenie odpowiedzialności oraz zrozumienie zagrożenia. Konceptje te upraszczają

zadania związane z zarządzaniem ryzyka, dzięki jego analizie i identyfikacji. Pomaga to w dostosowaniu metod postępowania (Thompson i Hopkin 2022, s. 39).

Ryzyko dobrze jest sklasyfikować w oparciu o następujące kryteria:

- a) moment klasyfikacji, w którym widoczne są konsekwencje bezpośrednio w chwili zdarzenia jak i po,
- b) źródło ryzyka,
- c) sposób oddziaływania i jego prawdopodobna skala,
- d) na co będzie miało wpływ.

Nie ma uniwersalnej klasyfikacji, która odpowiadałaby wymaganiom wszystkich organizacji. Często by dobrze sklasyfikować ryzyko i rozpoznać jego oddziaływanie, należy posługiwać się różnymi dostępnymi metodami i sposobami. Jednak kluczowym narzędziem, które daje możliwość przedstawienia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz przedstawienie jego wpływu jest macierz ryzyka (Thompson i Hopkin 2022, s. 43).

## Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to proces, którego zadaniem jest dążenie do podejmowania właściwych działań naprawczych eliminujących i zmniejszających wystąpienie niepożądanych skutków. Ważnym jest, aby zdefiniować cel branży i zadania, jakie wykonuje (Rokicki 2020, s. 128). Celem funkcjonowania omawianej branży jest między innymi wykonywanie precyzyjnych pomiarów przestrzennych, wdrażanie nowych technologii, tworzenie i utrzymywanie systemów geodezyjnych oraz ochrona danych, które zawierają, przed dostępem osób nieuprawnionych, wsparcie innych dziedzin, takich jak budownictwo, planowanie przestrzenne oraz urbanistyka, wykonywanie zadań zgodnie z prawem oraz zwiększenie efektywności procesów biznesowych. Każdy z wymienionych celów obarczony jest ryzykiem, dlatego sporządzając cele branży, równoległe identyfikuje się ryzyka zagrażające prawidłowemu realizowaniu tych celów oraz wymagające podjęcia konkretnych działań. W sytuacji zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa należy dokonać ponownie identyfikacji ryzyka. Po identyfikacji ryzyka należy dokonać analizy, dzięki której określone zostanie prawdopodobieństwo wystąpienia skutków (Dobrowolski 2022, s. 140). W Tabeli 1 przedstawiono przykładowe rodzaje ryzyka, które mogą wystąpić podczas realizowania celów w branży geodezyjnej oraz zaproponowano mechanizmy redukcji ryzyka.

Tabela 1. Przykładowe rodzaje ryzyka, które mogą wystąpić podczas realizowania celów w branży geodezyjnej oraz zaproponowane mechanizmy redukcji ryzyka

Cel branży geodezyjnej	Ryzyko	Mechanizmy redukcji ryzyka
Wykonywanie precyzyjnych pomiarów przestrzennych	Ryzyko zasobów ludzkich: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak odpowiednich kwalifikacji,</li> <li>• brak odpowiednich szkoleń,</li> <li>• zmęczenie,</li> <li>• błąd ludzki.</li> </ul> Ryzyko środowiskowe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmienne warunki pogodowe,</li> <li>• trudny teren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weryfikacja kwalifikacji kandydata na etapie rekrutacji do pracy,</li> <li>• regularne szkolenia,</li> <li>• kontrolowanie czasu pracy,</li> <li>• zapewnianie pracownikom przepisowych przerw,</li> <li>• zlecenie wykonywania pomiarów w minimum dwuosobowych zespołach,</li> <li>• zapewnienie sprzętu odpornego na warunki atmosferyczne,</li> <li>• analiza ryzyka przed rozpoczęciem pracy na trudnym terenie,</li> <li>• ubezpieczenie polisą instrumentów geodezyjnych,</li> <li>• korzystanie z nowoczesnej technologii (np. dronów).</li> </ul>
Wdrażanie nowych technologii	Ryzyko technologiczne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• awarie instrumentów geodezyjnych,</li> <li>• błędy w oprogramowaniu,</li> <li>• utrata danych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regularna konserwacja instrumentów,</li> <li>• regularna kalibracja instrumentów,</li> <li>• tworzenie kopii zapasowych,</li> <li>• testowanie nowych technologii przed użytkowaniem.</li> </ul>
Tworzenie i utrzymywanie systemów geodezyjnych oraz ochrona danych, które zawierają, przed dostępem osób nieuprawnionych	Ryzyko związane z tworzeniem i utrzymywaniem systemów geodezyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak aktualnych zmian,</li> <li>• przestarzałe technologie.</li> </ul> Ryzyko związane z bezpieczeństwem danych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zgodności z przepisami ochrony danych,</li> <li>• kradzież danych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bieżące wprowadzanie zmian, które zachodzą w terenie,</li> <li>• bieżące wprowadzanie zmian prawnych w systemie,</li> <li>• szyfrowanie danych,</li> <li>• audyty bezpieczeństwa systemów informatycznych,</li> <li>• uwiarytelnienie wielopoziomowe.</li> </ul>
Wsparcie innych dziedzin, takich jak budownictwo, planowanie przestrzenne oraz urbanistyka	Ryzyko technologiczne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak integracji systemów z infrastrukturą informatyczną innych dziedzin,</li> <li>• inny format danych,</li> <li>• awaria instrumentów oraz oprogramowania, które niosą za sobą konsekwencje podczas realizacji projektów.</li> </ul> Ryzyko ochrony danych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przetwarzanie danych przez osoby z innych dziedzin.</li> </ul> Ryzyko zasobów ludzkich: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak skutecznej komunikacji,</li> <li>• brak skutecznej współpracy,</li> <li>• niedostosowanie danych do specyficznych potrzeb danej branży.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie audytu systemów oraz infrastruktury informatycznej, aby wykryć technologiczne różnice między systemami,</li> <li>• wybór platformy integralnej,</li> <li>• dostosowanie formatów danych na tyle, na ile jest to możliwe,</li> <li>• regularna konserwacja instrumentów,</li> <li>• upewnianie się, że osoby, które będą przetwarzać dane, mają odpowiednie upoważnienia,</li> <li>• określenie kanałów komunikacji,</li> <li>• regularność spotkań,</li> <li>• szkolenia z komunikacji,</li> <li>• analiza potrzeb branżowych.</li> </ul>

Cel branży geodezyjnej	Ryzyko	Mechanizmy redukcji ryzyka
Wykonywanie zadań zgodnie z prawem	Ryzyko prawne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zgodności projektów z przepisami,</li> <li>• konflikty z właścicielami lub prawami własności,</li> <li>• problem z uzyskaniem pozwoleń,</li> <li>• problem z uzyskaniem danych potrzebnych do realizacji zadań.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• śledzenie aktualizacji przepisów,</li> <li>• konsultacje prawne,</li> <li>• wdrażanie nowych przepisów,</li> <li>• prowadzenie szczegółowej dokumentacji.</li> </ul>
Zwiększenie efektywności procesów biznesowych	Ryzyko związane z kosztami: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie koszty wdrażania nowych technologii,</li> <li>• wysokie koszty realizacji procesów biznesowych,</li> <li>• wysokie koszty szkoleń.</li> </ul> Ryzyko złej komunikacji międzybranżowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• różniące się spojrzenia na problem,</li> <li>• inne wyznaczone cele,</li> <li>• inne bariery,</li> <li>• inne spojrzenia na realizację projektu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie z programów rozwoju,</li> <li>• dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej,</li> <li>• dokładne omówienie przed rozpoczęciem projektu celów, występowania możliwych problemów i barier.</li> </ul>
Duża konkurencja na rynku	Ryzyko związane z szybkimi zmianami rynkowymi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• firmy wprowadzają innowacje, co może spowodować, że usługi starych firm są mniej atrakcyjne,</li> <li>• klienci szybko adaptują nowe technologie i rozwiązania,</li> <li>• wzrost kosztów marketingu i reklamy,</li> <li>• silna pozycja liderów na rynku,</li> <li>• konieczność obniżania cen, która prowadzi do zmniejszenia marży i rentowności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferowanie unikalnej jakości świadczenia usług,</li> <li>• budowanie silnej marki,</li> <li>• inwestycje w innowacje,</li> <li>• optymalizacja kosztów,</li> <li>• długoterminowe relacje z klientami,</li> <li>• współpraca z innymi firmami międzybranżowymi,</li> <li>• adaptacja do zmian, szybka reakcja i wprowadzanie nowych technologii.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## Ocena ryzyka na przykładzie firmy geodezyjnej X

Wpływ ryzyka określany jest poprzez jego akceptowalny poziom oraz prawdopodobieństwo wystąpienia. Każda organizacja samodzielnie ustala, jak szacować istotność ryzyka poprzez założone przez siebie kryteria (Rosiek 2022, ss. 148–149). Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono badanie w przedsiębiorstwie geodezyjnym, aby oszacować istotność ryzyka i stworzyć macierz ryzyka dla tej firmy. Respondentowi przedstawiono podstawowe ryzyka, jakie mogą wystąpić w branży geodezyjnej (Tabela 1), następnie właściciel firmy sam przedstawił dodatkowe ryzyko, jakie warto uwzględnić w macierzy. Jest to obiektywna ocena ryzyka i przedstawia sposób, w jaki każde przedsiębiorstwo może je identyfikować. W tym celu poniżej przedstawiono

macierz ryzyka, która zawiera skalę wpływu (skutku) i prawdopodobieństwa wystąpienia z wartościami w skali od 1 do 5, gdzie:

1. Jeden jest to bardzo niski poziom prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jest on akceptowalny i występuje bardzo rzadko.
2. Dwa jest to niski poziom, zdarzenie może wystąpić w określonych warunkach, jednakże jest ono do zaakceptowania, a ryzyko jest niewielkie.
3. Trzy to średni poziom, ryzyko jest realne, a skutki mogą być odczuwalne, jednakże można je przewidzieć i zarządzać nim.
4. Cztery to wysoki poziom, ryzyko jest dość wysokie, a skutki mogą być poważne i wpływać na całość realizowanego projektu, wymaga szczególnej uwagi.
5. Pięć to bardzo wysoki poziom, ryzyko jest bardzo wysokie, a skutki katastrofalne dla całego projektu lub przedsiębiorstwa, prowadzi do poważnych strat.

Pięciostopniowa skala pokazuje prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z ryzyk. Rysunek 1 przedstawia macierz ryzyka, powstałą po wskazaniu przez firmę skali wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia przedstawionych czynników ryzyka. Poziom ryzyka akceptowalnego ustalono na poziomie bardzo niskim, niskim i średnim.

Rysunek 1. Macierz ryzyka firmy X

Wpływ	5		• R2	• R1 • R7 • R11	• R6 • R8	• R4 • R14	• R16
	4			• R3 • R9 • R12	• R5 • R10 • R13		
	3		• R15				
	2						
	1						
		1	2	3	4	5	
		Prawdopodobieństwo wystąpienia					

Legenda:

- R1 – Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników.
- R2 – Brak odpowiednich szkoleń pracowników.
- R3 – Zmęczenie.
- R4 – Błąd ludzki.
- R5 – Trudny teren.
- R6 – Awaria instrumentów geodezyjnych.
- R7 – Błąd w oprogramowaniu.
- R8 – Utrata danych.
- R9 – Wykorzystanie przestarzałych technologii.
- R10 – Bezpieczeństwo danych.
- R11 – Brak integralności systemów z infrastrukturą innych dziedzin.
- R12 – Brak skutecznej komunikacji i współpracy z innymi dziedzinami.
- R13 – Konflikt z właścicielami lub prawami własności.
- R14 – Wysokie koszty wdrażania technologii.
- R15 – Zmiany warunków pogodowych.
- R16 – Brak jednolitości w ośrodkach dokumentacji geodezyjnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Uszeregowanie ryzyk w macierzy ryzyka pozwala skupić się na ograniczaniu najważniejszych z nich. Dzięki przedstawieniu graficznemu widoczne są ryzyka, które mieszczą się w poziomie akceptowalnym, a także takie, które potrzebują dodatkowych działań.

Po wykonaniu macierzy należy na jej podstawie przedstawić reakcje na ryzyko – tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się i działanie – określając działania, które pozwolą doprowadzić do obniżenia ryzyka do jego akceptowalnego poziomu (Thompson i Hopkin 2022, s. 78):

1. Tolerowanie polega na braku wykonywania działań, które wpływają na ryzyko. Niepodejmowanie działań może wiązać się z wysokimi kosztami, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie opłacić.
2. Przeniesienie polega na przeniesieniu części ryzyka lub jego całości na inny podmiot (np. zakup ubezpieczenia na sprzęt).
3. Wycofanie się polega na zaprzestaniu i odejściu od działań, które mogą powodować ryzyko, bez próby jego zminimalizowania. W tym przypadku może być to rezygnacja z zadania lub projektu.
4. Działanie polega na podjęciu działań, które mają zminimalizować ryzyko lub je ograniczyć. W tym celu można wprowadzić mechanizmy kontroli, które będą funkcjonowały codziennie (Dz. Urz. MF z 2012 r., poz. 56).

## Podsumowanie

Czynniki ryzyka są różne w zależności od branży, firmy i jej sposobu zarządzania, a także indywidualnego sposobu postrzegania ryzyka, ważnym jest jednak, aby prawidłowo je zidentyfikować, a następnie zredukować. Mając na uwadze czynniki ryzyka przedstawione w Tabeli 1, można uznać, że zarządzanie ryzykiem w branży geodezyjnej odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu stabilności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Za krytyczne czynniki ryzyka w branży geodezyjnej badane przedsiębiorstwo wskazało: brak jednolitości w ośrodkach dokumentacji geodezyjnej, błąd ludzki, wysokie koszty wdrażania technologii, brak odpowiednich kwalifikacji pracowników, awarię instrumentów geodezyjnych, błąd w oprogramowaniu, utratę danych oraz brak integralności systemów z infrastrukturą innych dziedzin. Połowa, czyli osiem na szesnaście przedstawionych czynników ryzyka znajduje się w skali nieakceptowalnej, co ilustruje, jak ważne dla prawidłowego funkcjonowania branży geodezyjnej jest, aby wdrażać skuteczne mechanizmy redukcji ryzyka. Czynniki ryzyka, które znalazły się na akceptowalnym poziomie, to: brak odpowiednich szkoleń pracowników, zmęczenie, trudny

teren, wykorzystywanie przestarzałych technologii, brak bezpieczeństwa danych, brak skutecznej komunikacji i współpracy z innymi dziedzinami, konflikt z właścicielami lub prawami własności, zmiany warunków pogodowych. Czynniki ryzyka znajdujące się na akceptowalnym poziomie stanowią połowę z szesnastu przedstawionych czynników ryzyka – ich „akceptowalność” wynika z tego, że przedsiębiorstwo ma na nie realny wpływ i dysponuje rozwiązaniami, które pozwolą na skuteczne obniżenie ryzyka.

We współczesnych czasach właściwe zarządzanie ryzykiem jest jednym z najważniejszych czynników, które mogą realnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wdrażanie skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem może mieć zatem decydujący wpływ na pozycję danej firmy na rynku oraz zapewnić jej prawidłowe funkcjonowanie.

Badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu nie jest w pełni wyczerpujące dla całej branży geodezyjnej – zostało przeprowadzone przy udziale jednego respondenta, a czynniki ryzyka zostały ogólnie wskazane przez autora badania. Artykuł ten przedstawia jednakże wytyczne, jakie można wykorzystać do oszacowania ryzyka. Na potrzeby niniejszego artykułu założony cel został osiągnięty. W przyszłości warto przeprowadzić badania zawierające inne czynniki ryzyka oraz obejmujące większą próbę badawczą, co pozwoli na uzyskanie dokładniejszych wyników.

## Bibliografia

### Literatura

**Dobrowolski Z. (2022)**, *Kontrola zarządcza. Metody-techniki-koncepcje*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

**Jagielski A. (2019)**, *Geodezja I w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Geodpis, Kraków.

**Kucia K. (2021)**, *Zarządzanie ryzykiem cyberbezpieczeństwa przedsiębiorstw w dobie zagrożenia epidemicznego COVID-19*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

**Rokicki J. (2020)**, *Zarządzanie ryzykiem w zamówieniach publicznych realizowanych przez JST*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec.

**Rosiek I. (2022)**, *Kontrola zarządcza w rachunkowości budżetowej. Planowanie i zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

**Szczepanik T., Sobala N. (2021)**, *Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

**Sasak J. (2020)**, *Zarządzanie ryzykiem w placówkach ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

**Thompson C., Hopkin P. (2022)**, *Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

## **Akty prawne**

Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r., poz. 56).

---

## Eugeniusz Brzuska

Spółeczna Akademia Nauk

ebrzuska@san.edu.pl

# Zarządzanie i organizacja więzienia w Polsce – wybrane problemy

## Management and Organization of Prisons in Poland – Selected Problems

### Abstract

The purpose of the article was to show several important problems of penitentiary system in Poland. At the beginning there is a short description of penitentiary system in general and particular types of penitentiary units. The article highlights several aspects of penitentiary service officer profession, including the state of permanent danger and mental fatigue that officers have to deal with. It also describes the biggest problems of penitentiary system in Poland in general, naming overpopulation as one of the most urgent issues in need of systematic solution. Corruption and overflow of illegal substances among prisoners are also described as matters in need of taking urgent measures. The article poses important question, whether penitentiary system in Poland, being oppressive and flawed institution, is able to fulfill its main purpose – which is prisoners' resocialization.

**Key words:** prison, overpopulation in prison, prison subculture, social isolation

## Wprowadzenie

Więzenie i więziennictwo to temat, który niezależnie od okoliczności można określić jako aktualny i ważny społecznie. Jest to również temat budzący wiele emocji, często skrajnych. Począwszy od kwestii warunków panujących w więzieniu, komentujący ów temat potrafią zajmować zgoła odmienne stanowiska. Jedni twierdzą, że więźniów trzeba traktować humanitarnie, ponieważ są to też ludzie, którzy mają swoją godność, a inni uważają, że mają oni, jak to się mówi, „za dobrze”, i nie powinny przysługiwać im żadne prawa. Jest to jeden z powodów, dla których więziennictwo to bardzo odpowiedzialny społecznie system, a Służba Więzienna to niezwykle istotna społecznie formacja. Jej członkowie sprawują nadzór nad funkcjonowaniem całego systemu więziennictwa w Polsce (w tekście będzie używane nazewnictwo zamiennie – system więziennictwa lub system penitencjarny). System ten składa się zarówno z jednostek administracyjnych samej służby więziennej, takich jak okręgowe inspektoraty Służby Więziennej, jak też i z jednostek będących podmiotami, w których przebywają osadzeni, takich jak zakłady karne czy też areszty śledcze. Zakłady karne są także zróżnicowane: mogą mieć charakter zamknięty, półotwarty i otwarty. W niektórych przebywają osadzeni posiadający status recydywisty lub, wręcz przeciwnie, ci, którzy odbywają karę po raz pierwszy.

Ta krótka rozprawa ma za zadanie wskazać na kilka bieżących i ważnych wyzwań, przed którymi stoi obecnie system więziennictwa w Polsce. Jest w niej zawarty przekrój jednostek penitencjarnych, skrótkowo przedstawiono także wybrane problemy więziennictwa. Zwrócono uwagę na problem permanentnego zagrożenia charakteryzującego pracę w jednostkach penitencjarnych, aby podkreślić odpowiedzialność i wyzwania, które stoją przed funkcjonariuszami Służby Więziennej. Zaakcentowano również problem przeludnienia więzień jako niezwykle istotny społecznie, dość kontrowersyjny, a jednocześnie powszechnie obecny w dyskursie dotyczącym więziennictwa.

## Jednostki penitencjarne i osadzeni – przekrój

Same statystyki więzienne są niezwykle interesujące. Ukazują to, jak duży i rozbudowany musi być system, który obsłuży takie ilości osób i spraw (którym również warto dokładniej się przyjrzeć). Poniżej zaprezentowano statystyki, które mogą ten obraz nieco przybliżyć.

**Tabela 1. Liczba i rodzaj jednostek penitencjarnych na terenie Polski – stan na 31.12.2023 r.**

Lp.	Rodzaj jednostki penitencjarnej	Liczba na terenie Polski
1	Zakłady Karne	64
2	Oddziały Zewnętrzne	69
3	Areszty Śledcze	39
4	Oddziały Tymczasowego Zakwaterowania Skazanych	3
5	Ogółem	175

Źródło: Statystyki i informacje Służby Więziennej, 2023.

Jak widać, liczba jednostek penitencjarnych w Polsce jest niemała. Interesująca jest także kwestia pojemności powyższych jednostek, czyli tego, ile osób może w nich przebywać. Rozpiętość ich pojemności jest ogromna. Obrazuje to poniższa tabela.

**Tabela 2. Przykładowe pojemności jednostek penitencjarnych w Polsce**

Lp.	Pojemność (liczba osób)	Areszty Śledcze	Zakłady Karne	Oddziały Zewnętrzne	Oddziały Tymczasowego Zakwaterowania Skazanych
1	Do 50	-	-	-	3
2	Do 100	-	-	12	-
3	Do 200	1	1	25	-
4	Do 300	8	6	14	-
5	Do 400	8	6	7	-
6	Do 500	7	6	3	-
7	Do 700	4	8	6	-
8	Do 1100	5	7	-	-
9	Do 1200	-	4	-	-
10	Do 1500	-	5	-	-
11	Do 1800	1	1	-	-

Źródło: Statystyki i informacje Służby Więziennej, 2023.

Łatwo zauważyć, że funkcjonują jednostki zupełnie niewielkie. Jak widać w powyższej tabeli, na terenie kraju funkcjonują 3 jednostki, w których może przebywać maksymalnie 50 osadzonych. Jednocześnie też są dwie jednostki, które mogą pomieścić

olbrzymią liczbę 1800 osadzonych. Duże wrażenie robi także liczba osadzonych przebywających w jednostkach penitencjarnych w Polsce. Obrazuje to poniższa tabela.

**Tabela 3. Liczba i rodzaj osadzonych w Polsce – stan na 31.12.2023 r.**

Lp.	Rodzaj osadzonych	Stan na 31.12.2023	W tym kobiet
1	Tymczasowo aresztowani	8430	524
2	Skazani	64336	3070
3	Ukarani	1056	89
4	Ogółem	73822	3683

Źródło: Statystyki i informacje Służby Więziennej, 2023.

## Wybrane problemy więziennictwa

Więziennictwo to potężna i bardzo złożona struktura, obsługująca i zatrudniająca olbrzymie ilości ludzi. Problemy w niej występujące opisuje między innymi Linowski (2017, ss.19–20).

Na tę strukturę i jej problemy można spoglądać z różnych punktów widzenia – każdy z nich daje nieco inną optykę spojrzenia. Więziennictwo można analizować np. przez pryzmat poziomów, na które jest podzielone. Będą to poziomy:

- centralny,
- okręgowy,
- lokalny.

Należy też pamiętać o tym, że struktury organizacji lokalnych można podzielić na kolejne dwa poziomy, to jest poziom kierowniczy oraz poziom liniowy. Oba te poziomy występują zarówno w aresztach, jak i w zakładach karnych. W obrębie tej struktury można wyróżnić także działy związane z czymś, co można by określić jako obsługę życia codziennego. Są to następujące działy:

- kwatermistrzowski,
- penitencjarny,
- ochrony,
- ewidencji,
- finansów,
- służby zdrowia.

Mówiąc o systemie penitencjarnym, należy pamiętać o tym, że zadania, które mają być wykonywane, spływają w ogromnej ilości, ponieważ jest to, jak już wspomniano

wyżej, bardzo duża i rozbudowana struktura. Przy tych rozmiarów strukturze należy się więc liczyć z tym, że znajdą się też i takie zadania, które będą się na siebie nakładać lub których wykonywanie może ze sobą kolidować. Są to m.in.:

- zadania związane z oddziaływaniem resocjalizacyjnym,
- zadania związane z leczeniem,
- zadania związane z dostarczaniem dóbr,
- zadania wynikające z planowania,
- zadania związane z dokumentowaniem i archiwizowaniem,
- zadania związane z pilnowaniem i dyscyplinowaniem (Zajac 2022, s. 2).

Dlatego też, jeżeli mówi się o problemach, które występują w systemie penitencjarnym w Polsce, należy brać pod uwagę wszystkie powyższe czynniki oraz zdawać sobie sprawę z tego, że problemy te występują w różnym czasie, z różnym nasileniem i mają zróżnicowany wpływ na funkcjonowanie zarówno poszczególnych zakładów, jak i całego systemu penitencjarnego.

W systemie więziennictwa jako jedną z podstawowych sprzeczności w jego funkcjonowaniu wymienia się tę występującą pomiędzy tym, jaki jest cel nakładania kary a tym, w jaki sposób jest ona wykonywana. Powyższą sprzeczność można by określić jako sprzeczność fundamentalną. Jest to także jeden z głównych zarzutów podnoszonych w ramach krytyki systemu więziennictwa w Polsce. Mianowicie, stawiany jest zarzut, iż w obecnym systemie więziennictwa w Polsce funkcjonują instytucje, które mają niezwykle silny, negatywny wpływ na życie jednostki, w konsekwencji uniemożliwiający skazanemu ponowny, skuteczny powrót do społeczeństwa. Jeśli patrzy się na ów system z tego punktu widzenia, powstaje pytanie o generalny sens resocjalizacji prowadzonej w tym systemie, w takich warunkach. Taka resocjalizacja wymaga bardzo skutecznych metod indywidualnej pracy z więźniem. To jedno. Drugie, wymaga to także wypracowywania efektywnych narzędzi, które mogłyby być pewną przeciwwagą dla negatywnego wpływu subkultury więziennej na osadzonego. W tym miejscu należałoby zwrócić szczególną uwagę na warunki organizacyjne, które panują w danym zakładzie karnym: czy sprzyjają one powyższym procesom, czy są wobec nich obojętne, czy wręcz przeciwnie – szkodzą im (Przybyliński 2010, s. 11).

Właśnie w tym kontekście mówi się o tym, że w Polsce jednym z głównych i najważniejszych problemów systemu więziennictwa jest wysoki współczynnik recydywy. Obok niego wymienia się bardzo często korupcję oraz ciągle niedostateczną kontrolę nad obiegiem różnych substancji psychoaktywnych (w tym narkotyków) wśród więźniów. Ponadto w tym miejscu należałoby wymienić kilka problemów wynikających ze specyfiki systemu więziennictwa. Problemy te wynikają głównie z takich kwestii, jak

permanentny i nieraz nadmierny stres, który towarzyszy pracy w służbie więziennej. Stres ten wynika z przecapowania, ponieważ niedobory kadrowe powodują, że liczba nadgodzin w tym systemie jest bardzo duża. Stres ten wynika także stąd, że bardzo często w zakłady karne na terenie Polski są przeludnione. To z kolei powoduje, że w systemie tym wydarzenia o charakterze nadzwyczajnym zdarzają się nader często, co w dłuższej perspektywie obniża dobrostan psychiczny pracowników. I w ten sposób koło się zamyka. Z powyższych wynikają też problemy dalsze, takie jak wysoki stopień wypalenia zawodowego wśród funkcjonariuszy oraz kwestie związane z zarzutami o mobbing (Zajac 2022, s. 3).

Nadmieniona wyżej korupcja to problem, z którym boryka się bardzo wiele środowisk w Polsce. Korupcja często związana jest z kwestią zamówień publicznych oraz z wieloma innymi procedurami, które są przeprowadzane przez podmioty publiczne. Należy w tym miejscu podkreślić, że w systemie więziennictwa bardzo wiele kontekstów i sytuacji sprzyja temu, aby korupcja znajdowała podatny grunt i mogła się rozwijać. W systemie tym korupcja najczęściej przyjmuje swoją najbardziej rozpowszechnioną postać, a mianowicie łapówek. Przez cały czas należy pamiętać o tym, że mówiąc o systemie penitencjarnym, mówimy o bardzo specyficznej rzeczywistości, związanej z izolacją. Warunki izolacji, w połączeniu z przemożnym wpływem funkcjonariuszy na życie osadzonych, tworzą podatny grunt dla prób przekupienia Służby Więziennej przez osadzonych, zdeterminowanych, aby poprawić warunki swojej egzystencji. Jako sytuacje, w których potencjalnie może występować próba przekupienia funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie wymienia się:

- próby przekupstwa związane z pomocą przy zmianie zakwaterowania,
- próby wpłynięcia na wystawianie różnych pozytywnych wniosków lub opinii,
- próby wpłynięcia na procedurę otrzymania podgrupy klasyfikacyjnej uprawniającej do zmiany zakładu na inny, lepszy.

Wszystkie sytuacje wymienione powyżej są uznawane za czynniki, które sprzyjają zjawiskom korupcyjnym (Pływaczewski i Szczygieł 2005, s. 299).

Zjawisko to może dotknąć wszystkich grup i typów funkcjonariuszy pełniących służbę w systemie więziennictwa. Dla przykładu wychowawców, którzy mają przemożny wpływ na to, w jakich warunkach będzie funkcjonował dany skazany na wolności, po odbyciu kary. W związku z powyższym zjawisko korupcji będzie w tym przypadku dotyczyło różnych ułatwień związanych z życiem na wolności, a także pomocy w otrzymywaniu przepustek. Najbardziej rozpowszechnioną formą przekupstwa wydaje się być jednak pomoc związana z nielegalnym przepływem produktów różnego rodzaju: począwszy od takich, które poza systemem są uznawane za legalne (papierosy i alkohol) po narkotyki oraz różnego rodzaju substancje psychoaktywne. Kolejnym

problemem są próby przekazywania na teren zakładu karnego różnego rodzaju informacji. Jest to o tyle poważny problem, że informacje takie z reguły przyczyniają się do manipulacji zeznań świadków na korzyść osadzonych. Może to także prowadzić do ujawniania treści informacji, które mają charakter niejawni. Najpoważniejszym jednak przejawem tego typu nacisków są próby przeprowadzania naboru do służby więziennej osób, które mają powiązania ze światem przestępczym. Tego typu proceder może mieć najbardziej niekorzystny wpływ na funkcjonowanie systemu penitencjarnego. Przedostanie się tego typu osób do więziennictwa w konsekwencji oznacza infiltrację przez grupy przestępcze całego systemu penitencjarnego. Konsekwencją tych działań jest nie tylko wadliwe funkcjonowanie systemu, ale wręcz zagrożenie bezpieczeństwa dla funkcjonowania całego państwa.

Przeptyw na teren zakładów karnych wszelkich produktów i substancji psychoaktywnych oraz innych narkotyków wynika z faktu, że narkomania wśród skazanych jest niezwykle rozpowszechniona. To z kolei jest związane z nowym stylem funkcjonowania w środowiskach więziennych wśród skazanych. Kiedyś więzieniem rządziły środowiska grypsujące, ich autorytet został jednak nadszarpnięty na początku lat 90-tych, kiedy do więzień zaczęli napływać członkowie nowopowstałych zorganizowanych grup przestępczych. Ten rodzaj „fali” przestępczej zmarginalizował środowiska grypsujące. Natomiast obecnie mówi się, że na poziomie nieformalnym więzieniem rządzi pieniądz i narkotyki. Narkomania jest zjawiskiem niezwykle rozpowszechnionym w więzieniu, dlatego też przenikanie narkotyków do więzienia stało się popularnym procederem, którego zwalczanie stanowi bardzo ważny element pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej. Narkotyki przemycane są przede wszystkim w różnego rodzaju produktach spożywczych, a także w pakunkach, książkach, płytach i na wiele innych, różnych sposobów (Zajac 2022, s. 5).

## **Jednostka penitencyjna jako środowisko permanentnego zagrożenia**

Jednostka penitencyjna, jako podstawowa jednostka Służby Więziennej, to środowisko, w którym w sposób regularny dochodzi do sytuacji określanych jako kryzysowe. Są to nagłe zdarzenia, które gwałtownie dezorganizują funkcjonowanie takiej jednostki – poprzez zakłócenie porządku i dyscypliny, zagrożenie dla bezpieczeństwa osób bądź zagrożenia związane ze szkodami wyrządzanymi na mieniu. Sytuacje kryzysowe, charakteryzujące się dużą dynamiką, wymagają bardzo często zaangażowania poważnych sił i dużych środków, które mają na celu przywrócenie równowagi oraz doprowadzenie

do sytuacji, w której jednostka penitencjarna będzie mogła powrócić na tory normalnego funkcjonowania. Tego typu kryzysy zdarzają się w więzieniu dość regularnie i są one określane mianem „zdarzeń nadzwyczajnych”. Zdarzenia takie bardzo często dotyczą pojedynczych osadzonych, jednak mogą także przyjmować charakter aktów zbiorowych. W izolacji penitencjarnej wyróżnia się następujące sytuacje kryzysowe (Kołodziejczyk i Fuchs 2023, s. 151):

**1. Indywidualne:**

- choroba osadzonego,
- próba samobójcza,
- odmowa wykonania polecenia,
- zażycie środków odurzających,
- odmowa przyjmowania posiłków,
- napaść na funkcjonariusza,
- samouszkodzenie ciała,
- ucieczka.

**2. Zbiorowe:**

- groźne zakłócenie porządku,
- bójki osadzonych,
- wzięcie zakładnika,
- bunt,
- zbiorowe wystąpienia,
- odmowa przyjmowania posiłków,
- zbiorowe samouszkodzenia.

Dla przybliżenia problemu poniżej przedstawiono zestawienie dotyczące powyższych zdarzeń w perspektywie czteroletniej.

**Tabela 4. Zdarzenia nadzwyczajne w jednostkach penitencjarnych w perspektywie czteroletniej**

<b>Zdarzenie</b>	<b>2020 w liczbach</b>	<b>2021 w liczbach</b>	<b>2022 w liczbach</b>	<b>2023 w liczbach</b>
Groźne zakłócenie bezpieczeństwa, porządku	0	0	1	3
Naruszenie porządku	2	1	4	5
Zagrożenie zewnętrzne, np. pożar	24	27	11	14
Ucieczka osoby pozbawionej wolności z terenu jednostki organizacyjnej	0	1	4	4
Samobójstwo osadzonego	27	26	15	19
Usiłowanie popełnienia samobójstwa przez osadzonego	107	125	114	111
Napaść na funkcjonariusza lub pracownika w służbie	128	126	99	82
Zgwałcenie osadzonego	3	2	4	1
Znęcanie się nad osadzonym	18	13	9	14
Bójka lub pobicie	73	73	79	80
Ujawnienie przedmiotu niedozwolonego	1022	1046	1139	1220

Źródło: Statystyki i informacje Służby Więziennej, 2023.

Z powyższych statystyk jasno wynika, że realizacji czynności służbowych w jednostce penitencjarnej przez funkcjonariuszy Służby Więziennej towarzyszą, praktycznie na co dzień, różne zagrożenia wywoływane przez zdarzenia nadzwyczajne. Widać to doskonale na poniższej tabeli. Jest to krótkie resume badań, które przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 714 funkcjonariuszy w 2022 i 2023 roku w wybranych jednostkach penitencjarnych.

**Tabela 5. Styczność personelu Służby Więziennej z zagrożeniami dla bezpieczeństwa własnego, innych funkcjonariuszy i pracowników oraz osadzonych**

<b>Jak często podczas swojej służby w jednostkach penitencjarnych spotykasz się z zagrożeniami bezpieczeństwa własnego, innych funkcjonariuszy i pracowników oraz osadzonych</b>	<b>Liczba funkcjonariuszy, którzy odpowiedzieli twierdząco</b>	<b>Funkcjonariusze, którzy odpowiedzieli twierdząco – procentowo</b>
Bardzo często	127	17,8
Raczej często	191	26,8
Bardzo rzadko	95	13,3
Trudno powiedzieć	15	2,1
Ogółem	714	100

Źródło: Kołodziejczyk i Fuchs 2023, s. 153.

Badania te dowodzą, że szczególnie na rozmaite sytuacje niebezpieczne są narażeni funkcjonariusze pracujący na tzw. „pierwszej linii”, czyli ci, którzy mają bezpośrednią styczność z osadzonymi, zwłaszcza w tych jednostkach penitencjarnych, które mają charakter zakładów zamkniętych oraz aresztów śledczych. Działania ochronne, które mogą zostać podjęte przez funkcjonariuszy w takich przypadkach to m.in. użycie lub wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego, ogłoszenie alarmu, powołanie sztabu, zorganizowanie pościgu, a także wykorzystanie poszczególnych grup: uderzeniowej, odwodowej, transportowej, przeciwpożarowej lub medycznej oraz wzmocnienie sposobu ochrony.

Dyrektor, czyli kierownik danej jednostki penitencjarnej, odpowiada za całokształt jej funkcjonowania, w tym także w aspekcie bezpieczeństwa. Organizuje on i nadzoruje pracę personelu, który mu podlega. Musi dbać o spójność wszystkich działań ochronnych, penitencjarnych i kwatermistrzowskich, zarządza o podjęciu odpowiednich, adekwatnych do sytuacji działań. To także kierownik podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące bezpieczeństwa personalnego w jednostce. Są to m.in. takie decyzje, jak ustalanie porządku wewnętrznego, kary dyscyplinarne, czy też wprowadzanie ograniczeń w zakresie korzystania z różnych praw przez osadzonych. Dyrektor jest odpowiedzialny za przepływ i zarządzanie informacją, a także za to, żeby odpowiednio rozpoznawać nastroje, które panują wśród osadzonych. Musi także podejmować odpowiednie działania, które będą miały wpływ na kształtowanie się atmosfery w danej jednostce (Zarządzenie nr 2 2023).

Jeśli chodzi o możliwości decyzyjne poszczególnych osób z personelu penitencjarnego, to zależą one od zajmowanego stanowiska. Niektóre uprawnienia oraz obowiązki są wspólne dla wszystkich, czy też dla poszczególnych pionów władzy, niektóre zaś są

związane z poszczególnymi stanowiskami. W ramach posiadanych uprawnień, w danej jednostce penitencjarnej każdy członek personelu może podejmować samodzielne decyzje odnoszące się do względów bezpieczeństwa. Ogólnie zaleca się zachowanie szczególnej ostrożności w postępowaniu z osadzonymi. Zaleca się też, aby mieć na uwadze to, że ze strony osadzonych zawsze może wystąpić zachowanie typu agresywnego lub zachowanie naruszające porządek oraz bezpieczeństwo w danej jednostce penitencjarnej. Istnieje także obowiązek wzajemnego ubezpieczania się ze strony personelu w ramach postępowania z osadzonymi. Personel więzienny ma obowiązek przeciwdziałania zachowaniu naruszającemu ustalony porządek i bezpieczeństwo ze strony osadzonych oraz natychmiastowego meldowania do swoich przełożonych, jeżeli takie przypadki następują. Cały personel także realizuje różne czynności profilaktyczne, które mają na celu rozpoznawanie środowiska osadzonych i tymczasowo aresztowanych po to, aby chronić społeczeństwo przed przestępczością oraz zapewnić porządek i bezpieczeństwo w poszczególnych jednostkach penitencjarnych oraz w całym systemie więziennictwa (Zarządzenie nr 2 2023).

Kolejne obszary, które angażują personel systemu więziennictwa, to zdarzenia takie jak bójki i pobicia, samobójstwa wśród osadzonych oraz podejmowane przez nich próby samobójcze, gwałty wśród osadzonych oraz napaści i ucieczki. Są to wszystko zdarzenia, które mogą rodzić bardzo poważne konsekwencje, a statystyki potwierdzają, że ich liczba jest spora.

Należy pamiętać o tym, że system więziennictwa to nie tylko duży i skomplikowany mechanizm, ale także mechanizm funkcjonujący w bardzo specyficznych warunkach izolacji. Nie bez znaczenia jest także mentalność samych osadzonych i charakterystyczny sposób funkcjonowania środowiska, z którego wielu z nich się wywodzi. W tym systemie i środowisku toczy się swego rodzaju gra pomiędzy personelem penitencjarnym a osadzonymi. Personel podejmuje działania, które mają na celu przywrócenie osadzonych społeczeństwu, czyli zmianę ich mentalności i sposobu myślenia. Z drugiej strony natomiast jest całe środowisko osadzonych, z ich subkulturą i ich sposobem oddziaływania na innych. Charakteryzuje ich często opór przeciwko społeczeństwu i systemowi, także więziennemu, co utrudnia ukształtowanie ich pod konkretne normy społeczne, których przestrzeganie mogłoby przyczynić się do odzyskania przez nich wolności.

W warunkach systemu penitencjarnego, które są nieprzewidywalne i dynamicznie się zmieniają, niezwykle istotne jest odpowiednie i szybkie reagowanie na różne niebezpieczne sytuacje, które zdarzają się relatywnie często i zazwyczaj mają nagły przebieg. W związku z powyższym wymagają one też podejmowania nagłych decyzji, które nie mają szansy zostać poprzedzone wnikliwą i głęboką analizą sytuacji. W tym

kontekście niezwykle ciekawym polem badawczym są poszukiwania ukierunkowane na uzupełnienie racjonalnego sposobu podejmowania decyzji w sytuacji zagrożenia o działania spontaniczne, oparte na przeczuciu. Badania prowadzone w wybranych jednostkach penitencjarnych wskazują, że niemożliwość przeprowadzenia w pełni racjonalnego procesu decyzyjnego powoduje, iż jedynym sposobem na podjęcie decyzji może być uruchomienie mechanizmu decyzyjnego związanego z działaniem intuicji. Wskazuje na to na przykład jeden z czołowych ekspertów więziennictwa w Europie, John McGuckin. Według niego intuicyjne podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych w więzieniu daje możliwość znalezienia szybkiego rozwiązania, które skutecznie zlikwiduje problem (Kołodziejczyk i Fuchs 2023, s. 156).

## Problem przeludnienia w więzieniach

Jednym z najbardziej drażliwych i najszerzej dyskutowanych w Polsce tematów dotyczących więziennictwa jest kwestia przeludnienia więzień. Zdają sobie z tego sprawę wszyscy, włącznie z organami zarządzającymi systemem więziennictwa, co poświadczają statystyki przygotowane przez Centralny Zarząd Służby Więziennej, zaczynające się właśnie od kwestii zaludnienia jednostek penitencjarnych w Polsce. Poniższa statystyka władz więziennych prezentuje stan zaludnienia jednostek penitencjarnych na rok 2023.

**Tabela 6. Stan zaludnienia aresztów śledczych i zakładów karnych na 2023 r.**

Miesiąc 2023 r.	Pojemność	Stan	Procent zaludnienia
Styczeń	80775	71366	88,4
Luty	80927	73994	91,4
Marzec	81721	76142	93,2
Kwiecień	81872	76084	92,9
Maj	81977	76179	92,9
Czerwiec	81942	76071	92,8
Lipiec	81921	75370	92
Sierpień	81874	74954	91,5
Wrzesień	81786	73173	89,5
Październik	81799	73309	89,6
Listopad	82053	72069	87,8
Grudzień	82053	72069	87,8

Źródło: Statystyki i informacje Służby Więziennej, 2023.

W 2020 roku Najwyższa Izba Kontroli przeprowadzała kontrolę w jednostkach penitencjarnych, które znajdują się w polskim systemie więziennictwa. Pytanie definiujące cel główny kontroli brzmiało:

- Czy organy administracji publicznej skutecznie ograniczają zagrożenia bezpieczeństwa osobistego osadzonych?

Natomiast pytania definiujące szczegółowe cele kontroli brzmiały następująco:

- Czy funkcjonuje spójny system działań ograniczających ryzyka naruszenia bezpieczeństwa osobistego osadzonych?
- Czy prowadzi się zindywidualizowane oddziaływania na osadzonych mające na celu ograniczanie ryzyka naruszeń bezpieczeństwa osobistego osadzonych?
- Czy istniejąca infrastruktura sprzyja ograniczeniu ryzyka naruszenia bezpieczeństwa osobistego osadzonych?
- Czy mechanizmy zatrudnienia, szkolenia funkcjonariuszy oraz warunki pracy zapewniają ograniczenie ryzyka naruszeń bezpieczeństwa osobistego osadzonych?
- Czy administracja penitencyjna podejmowała adekwatne działania w przypadku zgłoszenia lub stwierdzenia naruszeń bezpieczeństwa osadzonych przez funkcjonariuszy?
- Czy zapewniono właściwy nadzór nad realizacją zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa osobistego osadzonych?

Najwyższa Izba Kontroli prowadziła kontrolę jednostek penitencjarnych, biorąc pod uwagę, że karę pozbawienia wolności oraz inne formy izolacji penitencjarnej uznaje się za najdalej idące formy ingerencji w sferę praw i wolności człowieka. Natomiast sama izolacja więzienna pociąga za sobą szereg negatywnych następstw. Wśród nich znajdują się również takie, które skutkują wieloma zagrożeniami dla bezpieczeństwa osadzonych. Jeżeli chodzi o zjawiska i sytuacje, które sprzyjają takim niebezpieczeństwom, Najwyższa Izba Kontroli wskazała, że są to zjawiska takie jak:

- subkultura więzienna,
- proces prizonizacji, czyli przyjęcie przez osadzonego zwyczajów i zachowań, które są właściwe dla warunków penitencjarnych i mocno odbiegają od norm kulturowych, które są powszechnie przyjęte przez społeczeństwo (Toroń-Fórmanek 2019, s. 2),
- zamierzone, jak i niezamierzone działania i zaniechania administracji penitencjarnej,
- przeludnienie jednostek penitencjarnych (Najwyższa Izba Kontroli 2020, s. 6).

Jak widać z powyższego, przeludnienie w jednostce penitencjarnej jest traktowane jako zjawisko, które sprzyja rozwojowi wielu negatywnych następstw w warunkach

izolacji więziennej. Zgodnie z art. 110 Kodeksu karnego wykonawczego, minimalna powierzchnia w celi mieszkalnej przypadająca na 1 skazanego wynosi 3 m<sup>2</sup>. Przy czym dopuszczalne są wyjątkowe sytuacje, w których można umieścić skazanego na powierzchni wynoszącej nie mniej niż 2 m<sup>2</sup>. Jednocześnie zgodnie z Wytycznymi Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dn. 17 czerwca 2019 roku, przy budowie nowych i adaptacji i przebudowie starych pawilonów penitencjarnych, powierzchnia celi mieszkalnej wieloosobowej powinna uwzględniać możliwość zmiany przepisów w zakresie normy powierzchni 4 m<sup>2</sup> na jednego osadzonego, czyli tyle, ile wymagają przepisy i normy Rady Europy i innych organizacji międzynarodowych (Wytyczne nr 1 2019).

Natomiast Najwyższa Izba Kontroli zwróciła uwagę na fakt, iż przepisy krajowe nie regulują maksymalnej pojemności cel mieszkalnych. Zgodnie z Wytycznymi Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dn. 4 października 2011 roku, w nowoprojektowanych pawilonach mieszkalnych przeznaczonych dla tymczasowo aresztowanych oraz osadzonych odbywających karę w zakładach typu zamkniętego nie należy planować cel mieszkalnych większych niż czteroosobowe, a w zakładach typu półotwartego, większych niż sześćoosobowe (Wytyczne nr 3 2011). Jednakże Najwyższa Izba Kontroli stwierdziła w toku kontroli, że w jednostkach penitencjarnych na oddziałach zamkniętych osadzeni są umieszczani w celach nawet kilkunastoosobowych. W celi o największej pojemności na takim oddziale przebywało 18 osadzonych. Najwyższa Izba Kontroli odnotowała także, że Centralny Zarząd Służby Więziennej nie prowadził analiz zależności pomiędzy pojemnością celi mieszkalnej a skutecznością działań nakierowanych na zapewnienie osadzonemu bezpieczeństwa osobistego w trakcie odbywania kary. Nie były także analizowane bezpośrednie zależności pomiędzy liczbą zdarzeń nadzwyczajnych a pojemnością cel mieszkalnych, w których umieszczeni byli ich uczestnicy (Najwyższa Izba Kontroli 2020, s. 33). Na ten moment nie ma wspólnej definicji, powszechnie przyjętej jako ta, która wyjaśnia, czym jest przeludnienie więzień w Polsce. Na potrzeby artykułu należy więc określić je jako kwestię subiektywnych doświadczeń osadzonych przebywających licznie na małej przestrzeni oraz konsekwencje takiego stanu rzeczy.

## Zakończenie

System więziennictwa i jego funkcjonowanie to jeden z najważniejszych aspektów życia społecznego w każdym kraju. Odbiór tego systemu jako zjawiska społecznego przez społeczeństwo jest bardzo różny. Wielu zarzuca systemowi więziennemu, że jest

zbyt łagodny, inni z kolei twierdzą, że jest zbyt okrutny. Pewnym jednak jest, że kara więziennej izolacji jest karą bardzo poważną i być może najpoważniejszą ingerencją władz państwowych w sferę wolności człowieka. Wyzwanie społeczne polega więc na tym, żeby instytucje państwowe działały w taki sposób, aby człowiek, który trafia do więzienia, nie zostawał wchłonięty przez negatywne zjawiska obecne w środowisku więziennym, i aby instytucje te potrafiły takiego człowieka przywrócić społeczeństwu. Pierwszym krokiem do naprawy systemu jest diagnoza jego wad, ich przyczyn i długofalowych konsekwencji. Oprócz działań wewnętrznych w samym systemie penitencjarnym nie bez znaczenia jest także poszerzanie świadomości społecznej na jego temat – niech garść informacji, zawarta w tej krótkiej rozprawie o działaniu systemu więziennego, przysłuży się takiej społecznej wiedzy.

## Bibliografia

### Literatura

**Kołodziejczyk A., Fuchs G. (2023)**, *Intuicja w służbie więziennej. Wnioski z badań w jednostkach penitencjarnych*, „Law – Education – Security”, nr 119.

**Najwyższa Izba Kontroli (2020)**, *Bezpieczeństwo osadzonych. Informacja o wynikach kontroli*, [www.nik.gov.pl](http://www.nik.gov.pl) (dostęp: 02.01.2025).

**Pływaczewski E., Szczygieł G. (2005)**, *Zachowania korupcyjne osadzonych*, „Archiwum Kryminologii”, t. XXXVIII, 299–311.

**Przybyliński S. (2010)**, *Niebanalny wymiar resocjalizacji penitencjarnej*, Wydawnictwo Akapit, Toruń.

**Toroń-Fórmanek B. (2019)**, *Proces resocjalizacji osób pozbawionych wolności w aspekcie nieharmonijnego rozwoju tożsamości*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. XXXV, z. 2, 85–103.

**Zajęc B. (2022)**, *Wybrane problemy współczesnego więziennictwa w Polsce*, „Kortowski Przegląd Prawniczy”, nr 1/2022, 63–74.

## Akty prawne

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. z 1997 r., Nr 90, poz. 557 z późn. zm.).

Akty wewnętrzne Dyrektora Generalnego Służby Więziennej:

Wytyczne nr 1/2019 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dn. 17 czerwca 2019 roku w sprawie wymagań technicznych i ochronnych dla pawilonów zakwaterowania osadzonych w jednostkach penitencjarnych Służby Więziennej, [www.sw.gov.pl](http://www.sw.gov.pl) (dostęp: 02.01.2025).

Wytyczne nr 3/2011 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dn. 4 października 2011 roku w sprawie wymagań technicznych i ochronnych, [www.sw.gov.pl](http://www.sw.gov.pl) (dostęp: 02.01.2025).

Zarządzenie nr 2 /2023 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dn. 9 stycznia 2023 roku w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, sposobów ochrony i konwojowania skazanych oraz tymczasowo aresztowanych i zadań ochronnych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz pracowników przywieziennych zakładów pracy, [www.sw.gov.pl](http://www.sw.gov.pl) (dostęp: 27.12.2024).

## Statystyki

Statystyki i informacje Służby Więziennej. Roczna Informacja Statystyczna za rok 2023, [www.sw.gov.pl/statystyka](http://www.sw.gov.pl/statystyka) (dostęp: 27.12.2024).



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)



[www.clarkuniversity.eu](http://www.clarkuniversity.eu)

ISSN 2543-8190