



# STRATEGIA ROZWOJU POLSKIEGO TOWARZYSTWA TURYSTYCZNO-KRAJOZNAWCZEGO



*projekt*  
**2024**



**KOMITET  
DO SPRAW  
POŻYTKU  
PUBLICZNEGO**



**Narodowy Instytut Wolności**  
Centrum Różnych Społeczności Obywatelskich

Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczności Obywatelskich  
w ramach Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich  
na lata 2018–2030 PROO



Rządowy Program  
Rozwoju Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018–2030  
**PROO**





# STRATEGIA ROZWOJU POLSKIEGO TOWARZYSTWA TURYSTYCZNO-KRAJOZNAWCZEGO

*projekt*  
**2024**

# SPIS TREŚCI

Słowo wstępne .....	5
1.0 Wprowadzenie .....	6
2.0 Profil współczesnej organizacji pozarządowej .....	8
3.0 Diagnoza .....	10
3.1 Otoczenie społeczno-gospodarcze PTTK .....	13
3.2 Miejsce PTTK w zarządzaniu gospodarką turystyczną .....	17
3.3 PTTK w kalejdoskopie .....	21
3.4 Analiza celów i procesu funkcjonowania PTTK .....	34
3.5 Tożsamość i kapitał marki PTTK .....	49
3.6 Identyfikacja konfliktów i interesariuszy PTTK .....	56
3.7 Analiza SWOT PTTK .....	58
4.0 Strategia .....	60
4.1 Czteroczynnikowa strategia rozwoju .....	63
4.2 Obszary strategiczne .....	65
4.2.1 Zwinne zarządzanie .....	67
4.2.2 Synergia turystyczna .....	76
4.2.3 Turystyka zrównoważona .....	85
4.2.4 Transformacje programowe .....	91
5.0 Ryzyka .....	97
6.0 Monitoring .....	103
7.0 Załącznik – Rekomendowany Organigram .....	108
8.0 Zespół autorski .....	111
9.0 Przypisy końcowe .....	112
10.0 Bibliografia .....	115
11.0 Źródła badań i materiały wewnętrzne PTTK .....	119
12.0 Słownik pojęć .....	120





# Słowo wstępne

## Prezesa ZG PTTK

Szanowne Koleżanki, Szanowni Koledzy,

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze nie wypracowało dotychczas dokumentu strategii rozwoju organizacji, co powoduje de facto brak ukierunkowania organizacji, szczególnie w sytuacji, gdy dynamicznie zmienia się współczesna turystyka, zarówno po stronie popytu, jak i podaży. O konieczności posiadania takiego dokumentu dyskutowaliśmy od dawna, a oczekiwania jego stworzenia zastały wielokrotnie ujawnione podczas walnych zjazdów Towarzystwa.

Tak szerokie spektrum z jednej strony ma uzasadnienie w organizacji sieciowej, dając pole do swobodnej działalności członków w poszczególnych jednostkach i dużej autonomii programowej oddziałów terenowych, jednak z drugiej strony utrudnia zarządzanie całością i koordynację działań, w tym ustalenie priorytetów, koncentrowanie się na sprawach najważniejszych i zarządzanie zasobami w sytuacji, gdy są niewystarczające do skali potrzeb. Posiadanie dokumentu strategicznego przez PTTK jest także ważnym argumentem w procesach ubiegania się o środki publiczne.

Żywię nadzieję, że strategia rozwoju PTTK otworzy nowy rozdział w naszej wspólnej działalności. Chcemy, aby ta zmiana była trwała. Potrzebujemy organizacji, która stawia sobie jasne i ambitne cele, potrafi je skutecznie realizować i zmierzyć ich efekty. Zależało nam na dokumencie, który uspołni kierunki działania struktur organizacji, będzie szeroko akceptowany i wdrażany zarówno przez obecne i kolejne władze, jak i wszystkich członków. Tylko w ten sposób jesteśmy w stanie realizować sprawnie cele statutowe, zapewnić satysfakcję dotychczasowych członków i przyciągać nowych, stabilnie się rozwijać i mieć pozytywny wpływ na rzeczywistość i nasze otoczenie. W procesie tworzenia strategii udział wzięta istotna liczba członków organizacji, czy to w badaniach ankietowych, czy w wywiadach indywidualnych i warsztatach, za co serdecznie dziękuję.

**Prezes Zarządu Głównego PTTK**  
**Jerzy Kapłon**



# Wprowadzenie



Fot. Natalia Figiel

Strategia została opracowana jako zadanie publiczne pod tytułem *Rozwój misyjny i instytucjonalny Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego jako głównego kreatora turystyki społecznej i aktywnej w Polsce*, a współfinansowana ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030 PROO. Informacje zawarte w dokumencie odzwierciedlają jedynie opinie ich autorów. NIW-CRSO nie jest odpowiedzialny za sposób wykorzystania tych informacji.

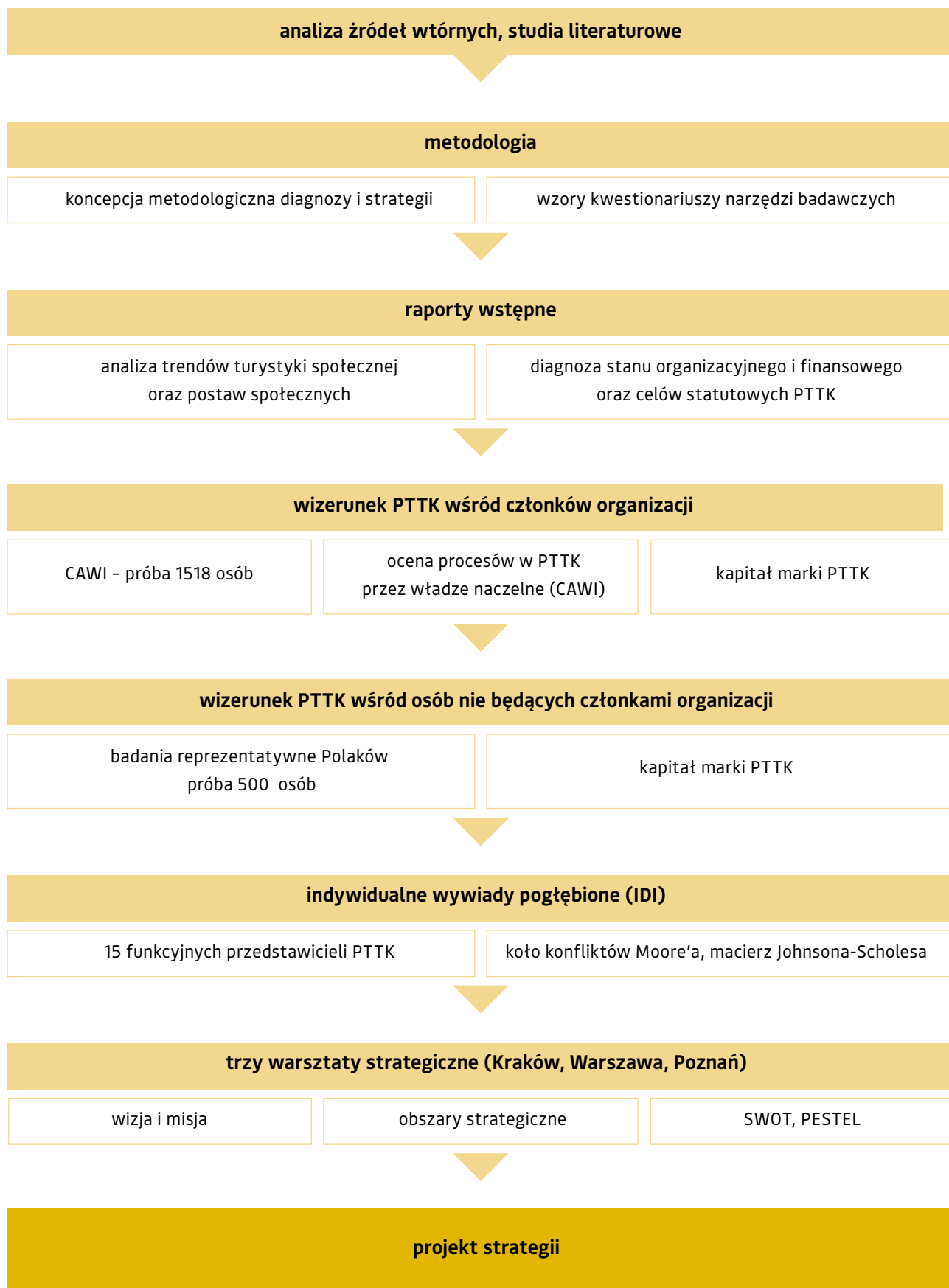
W ramach przyjętej koncepcji metodologicznej (Rysunek 1) przeprowadzono diagnozę PTTK (dalej także Towarzystwo lub Stowarzyszenie), w oparciu o analizę źródeł wewnętrznych oraz reprezentatywne, ilościowe badania Polaków nie należących do Stowarzyszenia (próba 500 osób), badania wśród członków zwyczajnych PTTK techniką CAWI na próbie 1518 osób, ankietę skierowaną do osób sprawujących różne funkcje społeczne w Stowarzyszeniu, wywiady pogłębione oraz trzy warsztaty z przedstawicielami Towarzystwa (Warszawa, Kraków, Poznań), które zgromadziły 60 uczestników.

Wskazane analizy pozwoliły na zebranie informacji diagnostycznych dotyczących oczekiwanych korzyści

z przynależności do organizacji społecznych, wizerunku Towarzystwa, identyfikacji kapitału marki, źródeł i cech konfliktów, oceny interesariuszy posiadających wpływ oraz poziom zainteresowania organizacją, wizji i misji, pozycji PTTK i wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego. Przedstawiciele Towarzystwa ustosunkowywali się do proponowanych tez strategicznych. Pełne wyniki diagnostyczne zostały ujęte w trzech odrębnych raportach<sup>1</sup>, które odzwierciedlają opinie respondentów, ale nie muszą być w pełni zbieżne z oceną zespołu autorskiego strategii.

Część druga dokumentu jest koncepcją strategiczną opartą o rekomendowane obszary strategiczne, programy i projekty, która poprzez wdrożenie miałaby odpowiedzieć między innymi na dylemat postawiony w mediach społecznościowych:

*Witam, od 3 lat zastanawiam się czy nie zapisać się do PTTK. Jak oceniacie tę organizację, czy warto? Pomóżcie podjąć decyzję, jakie widzicie plusy posiadania „legitymacji partyjnej” a może jakieś minusy nawet? Proszę o Wasze spostrzeżenie, wielu z Was zapewne należy do PTTK. Pozdrawiam i samych szczytów życzę :).*



**Rysunek 1. Koncepcja metodologiczna**

Źródło: Walas B., 2023. Metodologia strategii rozwoju Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego, Warszawa



# Profil współczesnej organizacji pozarządowej

Organizacje pozarządowe<sup>2</sup> są tzw. trzecim sektorem obok sektora prywatnego i publicznego. Ich aktywność istotna jest w takich obszarach jak: edukacja i wychowanie, kultura i sztuka, ochrona zdrowia, lokalny rozwój społeczno-gospodarczy, opieka społeczna czy ochrona środowiska a niejednokrotnie także turystyka, rekreacja i sport. Uważa się, że w Polsce organizacje trzeciego sektora zwiększają pola swojego działania, a za uwarunkowania ich rozwoju uważa się m.in.: regulacje prawne, stan posiadanych zasobów i kondycję organizacyjną<sup>3</sup>. Z perspektywy ekonomicznej organizacje pozarządowe usytuowane są między państwem a rynkiem i mają charakter organizacji uzupełniających, nie stanowiąc alternatywy, co nie oznacza braku kontaktów międzysektorowych<sup>4</sup>.

W naukach politycznych problematyka organizacji pozarządowych ściśle wiąże się z kwestią społeczeństwa obywatelskiego. Jak podkreśla J. Hausner<sup>5</sup> ... „*społeczeństwa obywatelskiego nie da się ulokować na jednym z poziomów struktury społecznej (makro, mezo i mikro). Stanowi ono przekrojowy i wielowymiarowy segment tej struktury, determinowany równocześnie przez zaplecze organizacyjne, system wartości, system regulacyjny oraz aktywność grup społecznych, organizacji obywatelskich i jednostek. Trudno jest precyzyjnie określić cele dotyczące spraw społecznych, zdrowia, itp.*”.

Organizacje są w równym stopniu odpowiedzialne przed wieloma zainteresowanymi grupami (interesariuszami), przy czym warto zauważyć znaczący wzrost aktywności tzw. ruchów lokalnych i efektu NIMBY<sup>6</sup>. Grupy te często mogą wywierać duży wpływ na organizacje, lecz różnią się poglądami na temat priorytetów, a czasami stylu zarządzania i kultury organizacyjnej.

Struktury zarządzania organizacjami bywają bardzo złożone. Wyważenie interesów różnych grup daje w rezultacie złożony, bywa że mało czytelny dla obserwatora zewnętrznego, konsensus organów zarządzających, komisji i podkomisji, z których każda ma uprawnione miejsce (i sprawczość) w organizacji. Powstaje skomplikowana struktura organizacyjna, wymagająca w działaniu wielu konsultacji, koordynacji i sprawnego zarządzania. Często trudno jest nadzorować procesy, śledzić wyniki prac i mierzyć rezultaty. Wynika to

także z częstego modelu nieodpłatnej pracy na rzecz organizacji i składu osobowego wewnętrznych jednostek zarządzających. Wskazany wolontariat ma duże, pozytywne znaczenie i pozwala na czynny udział w podejmowaniu decyzji, przy czym te zarządce powinny być profesjonalne.

Trudnością w procesie zarządzania strategicznego w organizacji non profit jak PTTK, jest uwzględnianie zarówno interesariuszy<sup>7</sup> wewnętrznych jak i zewnętrznych (tj. instytucje przyznające środki publiczne, potencjalni donatorzy, organizacje innego typu z podobnym zakresem działalności jak np. regionalne czy lokalne organizacje turystyczne, Związek Harcerstwa Polskiego, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej, lokalne grupy działania, klastry branżowe, itp.). Strategia powinna neutralizować niektóre naciski interesariuszy, niektóre zaś wykorzystywać, pozwalając na unikanie konfliktów w samej organizacji i z jej otoczeniem.

Koncepcje zakładające, iż **organizacje działają jedynie w interesie swoich członków, w dzisiejszym otoczeniu powoli tracą na znaczeniu**. Zjawiska w otoczeniu społeczno-gospodarczym doprowadzają do modyfikacji sposobów zarządzania, celem zwiększenia jego znaczenia w zarządzaniu oraz rozszerzenia odpowiedzialności o zapewnienie satysfakcji innym grupom zainteresowanym działalnością organizacji. Może to generować dodatkowe wartości, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej. Istnieje również nowa koncepcja zarządzania tzw. turkusowej organizacji<sup>8</sup>.

W Polsce działa ponad 140 tysięcy organizacji społecznych. Ponad 35 % z nich działa w obszarze sportu i rekreacji, pozostałe m.in.: w kulturze i sztuce (14%), edukacji i wychowaniu (13%) czy ochronie zdrowia (8%)<sup>9</sup>.

O stopniu wykorzystania potencjału organizacji decydują w głównej mierze standardy zarządzania, wynikające m.in. z następujących, możliwych okoliczności: zmniejszanie się funduszy publicznych pozyskiwanych przez organizację, wzrost żądań większej skuteczności i efektywności działania, uzależnienie od środków publicznych (a co za tym może się zdarzać, uzależnienie organizacji od wpływów), poziom aktywności członków oraz nowe wyzwania otoczenia. Zasady zarządzania powinny się skupiać zarówno na zewnętrznych aspektach, w tym relacjach z organizacjami innego typu i z innymi sektorów, jak i na wewnętrznych procesach.



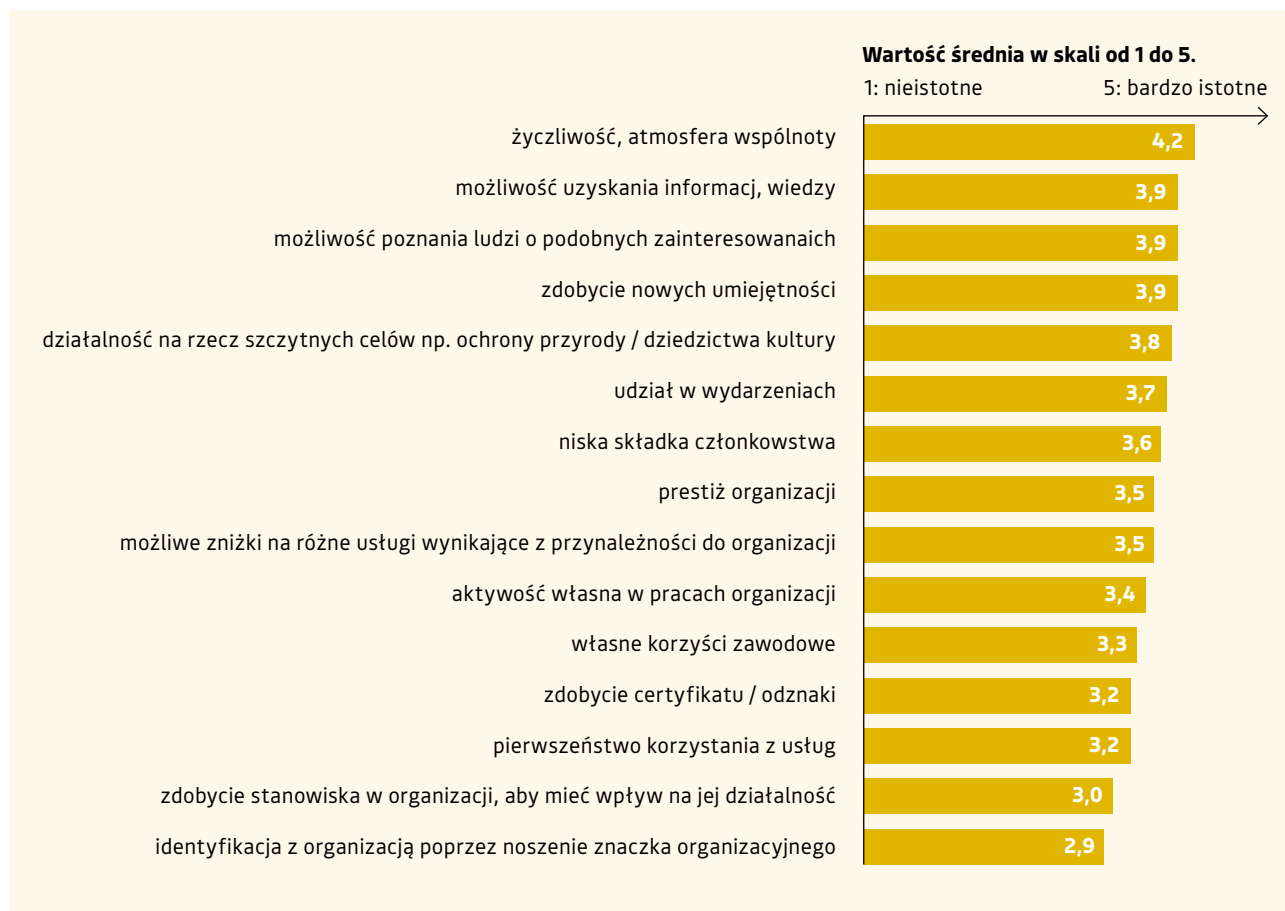
Wielowymiarowość modelu zarządzania oraz powiązanie czynników w jeden spójny system tworzy sieć relacyjną, łączącą poziomy zarządzania w układzie pionowym oraz sieć procesów w układzie poziomym.

Powyższe okoliczności skłaniają do wniosku, że nie można wobec organizacji społecznych stosować jednokierunkowo modelu diagnozy i rekomendacji kierunków rozwoju, a ma to szczególne znaczenie wobec takiej organizacji jak Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze.

W reprezentatywnych badaniach diagnostycznych Polaków (nie należących do PTTK) pomimo faktu, że deklarowany poziom potencjalnego zaangażowania nie jest wysoki, większość badanych uważa, że przynależność do organizacji społecznych jest potrzebna (top2box – 52%, z czego „bardzo potrzebna” – 8%, „potrzebna” – 44%). Znacznie mniej jest osób twierdzących, że przynależność do organizacji nie jest potrzebna (11%, z czego „wcale niepotrzebna” – 3%, „mało potrzebna” – 8%), przy czym ponad 1/3 badanych (37%) nie ukształtowała jeszcze własnej opinii<sup>10</sup>. Większość badanych (61%) twierdzi, że organizacja społeczna może być współcześnie atrakcyjna (z czego „bardzo atrakcyjna” – 9%, „atrakcyjna” – 52%). Tylko co dziesiąty uczestnik badania

jest odmiennego zdania, ale znaczący odsetek osób nie miał wyrobionej opinii (29%). Wśród przedstawionych 15 potencjalnych korzyści ukształtowanej przynależności do jakiejś organizacji, najwyższe średnie uzyskane wartości (na skali od 1 „nieistotne” do 5 „bardzo istotne”) ilustruje rysunek 2.

Z zaprezentowanych na rysunku 2 wyników badania korzyści płynących z przynależności do jakiejkolwiek organizacji wynika, że respondenci uzanali za najbardziej istotne te, które związane są z nawiązywaniem relacji społecznych oraz zdobywaniem wiedzy i nowych umiejętności. Korzyści czysto materialne były mniej istotne. Ma to szczególne znaczenie dla organizacji zajmujących się m.in. turystyką społeczną. Pozwala na wykorzystanie w działalności m.in. idei wolontariatu i pracy społecznej oraz kierowanie oferty do grup wykluczonych lub posiadających szczególne potrzeby. Nie wyklucza również budowania oferty kierowanej do uczestników turystyki powszechnej oraz kwalifikowanej, kształtującej specyficzne umiejętności turystyczne. Profil ten w znacznej mierze odpowiada celom PTTK jako organizacji pozarządowej.



**Rysunek 2. Istotność korzyści wynikających z przynależności do jakiejkolwiek organizacji.**

Źródło: Gryszel P., 2024. Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji-badania ilościowe, Warszawa



# Diagnoza

Podstawą oceny diagnostycznej jest identyfikacja sytuacji i pozycji PTTK wobec aktualnych i spodziewanych trendów, zarówno w otoczeniu, jak i sektorze turystycznym,

służących prowadzeniu działalności statutowej w sposób odporny i zrównoważony. Potencjalne, kluczowe obszary to<sup>11</sup>:



**Rysunek 3. Kluczowe zadania gospodarki turystycznej wg TTDI 2024**

Źródło: Travel & Tourism Development Index 2024. Insight report, May 2024, World Economic Forum

Zrównoważenie ma przeciwdziałać negatywnym skutkom współczesnej turystyki takim jak: wyludnienie i obniżenie jakości życia mieszkańców, najem krótkoterminowy, dewastacja przestrzeni oraz dziedzictwa i zasobów przyrodniczych, przekroczenie wskaźników chłonności i funkcji

turystycznej, hipertrofia turystyczna czy konflikty z mieszkańcami. Lista ta nie jest zamknięta i jest zmienna. Elementem diagnozy są również czynniki ekonomiczno-organizacyjne i socjologiczne występujące wewnątrz Towarzystwa, w tym samoocena jego członków.



Zrównoważony rozwój staje się priorytetem całego świata, jak i zrównoważona turystyka, pod pojęciem której rozumieć należy proces, w którym konsekwencje zachowań turystów i modeli biznesowych lokalnych usługodawców nie powodują strat lub trudnych do odwrócenia zmian pojemności ekologicznej, przestrzeni oraz zmian w stosunkach społecznych i gospodarczych.



Fot. Natalia Figiel



## 3.1

# Otoczenie społeczno-gospodarcze PTTK

Analiza otoczenia makro i mikro ekonomicznego, na które składają się czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne, pozwala na ocenę możliwych związków przyczynowo - skutkowych, kluczowych trendów, które mogą mieć istotny wpływ na misyjność i aktywność Towarzystwa. Ich ewolucja w czasie może wywierać wpływ zarówno pozytywny jak, i negatywny. Aktualna sytuacja wskazuje, że zarządzanie or-

ganizacjami powinno być prowadzone z uwzględnieniem zasad VUCA<sup>12</sup>, bazujących na: przewidywaniu problemów, zrozumieniu ich konsekwencji i działań, docenieniu współzależności zmiennych oraz przygotowaniu się na alternatywne realia i wyzwania.

W wymiarze długoterminowym, przemiany można podzielić na siedem grup megatrendów globalnych.

Tabela 1. Megatrendy globalne

<b>ŚWIAT LUSTRZANY</b>	Rozwijający się równoległe świat cyfrowy, który odzwierciedla, rozszerza, a w pewnych aspektach zastępuje rzeczywistość fizyczną.
<b>ŚWIAT AI</b>	Sztuczna inteligencja (AI) odgrywa kluczową rolę we wszystkich aspektach życia społecznego, gospodarczego i technologicznego.
<b>ŚWIAT PRZEOBRAŻEN ŚPOŁECZNYCH</b>	Zmiany w strukturze społecznej, zachowaniach, wartościach i oczekiwaniach na przestrzeni różnych pokoleń. Napędzane przez złożoną interakcję między postępem technologicznym, zmianami demograficznymi, ewolucją norm społecznych i kulturowych, a także rosnącymi wyzwaniami.
<b>ŚWIAT KRYZYSÓW ZDROWOTNYCH</b>	Globalne wyzwania zdrowotne, w tym kryzysy zdrowia psychicznego, jak i transformacja w sferze opieki zdrowotnej. Tradycyjne podejście do zdrowia i leczenia jest redefiniowane.
<b>ŚWIATY ALTERNATYWNE</b>	Przesunięcie ludzkiej eksploracji i innowacji poza tradycyjne granice. Era, w której ludzkość przekracza ograniczenia biologiczne i fizyczne, poszukując zasobów, przestrzeni do życia oraz nowych form współistnienia z technologią i syntetycznym życiem.
<b>ŚWIAT WOJEN</b>	Rosnąca liczba konfliktów i napięć na poziomie globalnym, napędzanych przez zmiany geopolityczne, ekonomiczne i środowiskowe. Nowa era niepewności, rywalizacji o zasoby.
<b>ZRÓWNOWAŻONY ŚWIAT</b>	Przesunięcie w kierunku zrównoważonego rozwoju, harmonizującego postęp z ochroną środowiska naturalnego i długoterminowym dobrobytem. Wizja ta promuje sprawiedliwość społeczną, równość ekonomiczną i stabilność polityczną. Holistyczne podejście, które rozpoznaje wzajemne zależności między zdrowym środowiskiem, zrównoważonym rozwojem gospodarczym oraz inkluzywnym i sprawiedliwym społeczeństwem.

Źródło: Infuture.institute, Gdańsk 2024

W każdej z grup megatrendów wyróżnić można wiele trendów, mogących mieć wpływ bezpośredni na turystykę.

**Tabela 2. Wybrane trendy wywierające wpływ bezpośredni na turystykę**

Rozwój zrównoważony	Etyczna AI	Rezyliencja
Antytech	Hiperlokalność	Standaryzacja Big Tech
Decentralizacja	Kryzys relacji	Starzenie się społeczeństw
Deglobalizacja	Migracje	Inkluzywność
Dekarbonizacja	Pokolenie Zalpha	Konwergencja usług
Depopulacja	Nierówności cyfrowe	Hiperpersonalizacja
Digitalizacja konfliktów	Osamotnienie	Power of NO
Dobrostan	Polaryzacja	Zrobotyzowane życie
Gospodarka blockchain	Klimatocentryzm	Gig economy
Gospodarka obiegu zamkniętego	Prywatność	A-commerce

Źródło: Infuture.institute, Gdańsk 2024

Za najpoważniejsze zagrożenia w skali globalnej w ciągu kolejnych 10 lat uznaje się m.in.: niepowodzenie działań na rzecz klimatu, ekstremalną pogodę, utratę bioróżnorodności, erozję spójności społecznej, kryzysy związane z utrzymaniem, szkody w środowisku ludzkim, kryzysy zasobów naturalnych, kryzysy zadłużenia, konfrontację geoeconomiczną.

Wychodząc od trendów globalnych można wyodrębnić zarówno te, które dotyczą gospodarki turystycznej, jak i czynniki nie będące trendem długoterminowym. Na ich podstawie szczegółowa analiza PESTEL<sup>13</sup> pozwala nie tylko na zestawienie czynników, ale i ocenę prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Ocena z punktu widzenia wpływu na działalność PTTK może być pozytywna bądź negatywna.

Tabela 3. Analiza PESTEL otoczenia PTTK

otoczenie	czynnik (ogólny lub turystyczny)	znaczenie	prawdopodobieństwo wystąpienia	średnia ważona
		(od 0 do 10)	(od 0 do 1)	1x2
polityczne	Decentralizacja zarządzania	9	0,8	7,2
	Wsparcie rządu i samorządów dla sfery turystyki	10	0,8	8,0
	Konflikty polityczne i kryzysy	8	0,8	6,4
	Polityka państwa wobec turystyki społecznej	8	0,5	4,0
	Gentryfikacja turystyczna i overtourism	7	0,6	4,3
	Polityka ochrony dziedzictwa kulturowego	8	0,8	6,4
	Zmiany w administracji publicznej i samorządowej	8	0,5	4,0
	Polaryzacja - Power of No	4	0,6	2,4
	Konkurencyjność stowarzyszeń, klastrów, konsorcjów i nieformalnych grup produktowych	5	0,6	3,0
	Rosnąca rola DMO <sup>14</sup> w zarządzaniu miejscem	7	0,7	4,9
ekonomiczne	Integracja pozioma usług turystycznych	6	0,2	1,2
	Atomizacja samorządu gospodarczego	8	0,6	4,8
	Wzrost krajowego popytu turystycznego	10	0,9	9,0
	Finansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży	8	0,7	5,6
	Ekonomia metawersum	10	0,9	9,0
	Model finansowania organizacji pozarządowych	10	0,7	7,0
	Inflacja	7	0,5	3,5
	Koszt eko rozwiązań	7	0,6	4,2
	Koniunktura gospodarcza	8	0,6	4,8
	Rosnące koszty pracy	7	0,8	5,6
	Nowe modele biznesowe i zawody	6	0,6	3,6
	Presja na kształcenie poza formalne	7	0,7	4,9
	Odchodzenie od OTA na korzyść lokalnych systemów informacyjno-rezerwacyjnych	6	0,3	1,8
	Konflikt informacji	7	0,8	5,6
Gospodarka społeczna	6	0,6	3,6	
społeczne	Osamotnienie-społeczeństwo wypalania	8	0,8	6,4
	Pokolenie Zalpha – tożsamość i zachowania	10	0,9	9,0
	Dobrostan (wellbeing)	9	0,9	8,1
	Wykluczenie, w tym technologiczne, części społeczeństwa z dostępu do usług	5	0,5	2,5
	Formy turystyki społecznej skierowane na osoby zagrożone wykluczeniem	4	0,7	2,8

<b>społeczne</b>	Rozwój usług o charakterze terapeutycznym i rehabilitacyjnym	9	0,9	8,1
	Srebrne tsunami	9	1,0	9,0
	Segmenty plemienne	9	0,8	7,2
	Sensualizm - rekreacja obarczona ryzykiem	6	0,6	3,6
	Świadomy konsumpcjonizm	8	0,8	6,4
	Legacy <sup>15</sup>	7	0,4	2,8
	Interpretacja dziedzictwa	7	0,7	4,9
	Rezyliencja i zarządzanie zmianą	8	0,7	5,6
	Standaryzacja i certyfikacja usług oraz procedury jakościowe	7	0,6	4,2
	Spadek zaufania do mediów społecznościowych	6	0,5	3,9
	Slow tourism	7	0,7	4,9
	Hiperpersonalizacja	9	0,7	6,3
	Dynamiczne pakietowanie	7	0,6	4,2
	Etnocentryzm	7	0,7	4,9
	<b>technologiczne</b>	Wartości wspólne (creating shared value – CSV)	5	0,4
Hiperlokalność		8	0,7	5,6
Cyfrowy minimalizm		3	0,4	1,2
Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe		8	1,0	8,0
A-commerce		7	0,9	6,3
Wchodzenie firm IT na rynek usług czasu wolnego		10	0,9	9,0
Cyfryzacja i robotyzacja życia		8	0,8	6,4
<b>ekologiczne</b>	Automatyzowanie zarządzanie relacjami z turystą lub członkami organizacji	10	0,9	9,0
	Gospodarka blockchain	5	0,2	1,0
	Zwiększenie świadomości ekologicznej konsumenta i przedsiębiorcy	6	0,5	3,0
	Certyfikacja usług zrównoważonego rozwoju	8	0,8	6,4
	Greenwashing	3	0,4	1,2
	Polityka zarządzania zasobami przyrody	9	0,8	7,6
	Rozwój usług segmentu wellness-spa	7	0,8	5,6
	Projektowanie ekologiczne i zrównoważone	7	0,6	4,2
	Slow tourism	7	0,8	5,6
	Wzmocnienie zakresu ochrona środowiska naturalnego (restrykcje dla ruchu turystycznego)	6	0,8	4,8
	Klimatocentryzm	8	0,8	6,4
	Raportowanie wskaźników zrównoważonego rozwoju (w tym ESG <sup>16</sup> )	8	0,8	6,4
Gospodarka nisko lub zeroemisyjna	7	0,7	4,9	

Źródło: opracowanie własne.



Wynik analizy wskazuje na dwie grupy czynników, które będą miały wpływ na PTTK. Pierwsza to ta, która będzie kształtować działalność programową, w tym czynniki takie jak: klimatocentryzm, big data, srebrne tsunami, a-commerce (anywhere commerce), świadomy konsumpcjonizm, well-being, wrażliwość na odpowiedzialną i zrównoważoną turystykę, dominacja rynku krajowego czy „plemienne”

segmenty. W drugiej grupie skatalogować można prawne czynniki otoczenia, wpływające na funkcjonowanie organizacji pożytku publicznego, i te, które dotyczą polityki turystycznej państwa. Nie wszystkie z pozostałych, wskazanych czynników będą odgrywały istotny wpływ na działalność PTTK, ale należy mieć świadomość ich wystąpienia.

## 3.2 Miejsce PTTK w zarządzaniu gospodarką turystyczną

Pojęcie turystyki społecznej podlega ewolucji roli i znaczenia w gospodarce turystycznej. Używany dziś powszechnie termin, nie został jeszcze dostatecznie i ostatecznie zdefiniowany, a widoczny jest brak zgody co do wspólnej czy też uniwersalnej definicji turystyki tego typu. Często określana jest mianem turystyki socjalnej<sup>17</sup> a nawet „turystyki subsydiowalnej”, co budzi wątpliwości, bowiem beneficjentami turystyki społecznej nie są już wyłącznie warstwy społeczne o niskich dochodach, lecz wszyscy, którzy mogą czerpać korzyści z udziału w turystyce. Współcześnie turystyka społeczna jest synonimem turystyki opartej na uczciwości i etyce, która przyczynia się do powszechnego rozwoju.

W najszerszym ujęciu turystyka społeczna obejmuje trzy zjawiska, tj.: **turystykę społeczną (*sensu stricto*), przedsiębiorczość społeczną w turystyce oraz podróże turystyczne powiązane z projektami społecznie zaangażowanymi**. Turystyka społeczna musi zawierać element inkluzywności.

Dostrzec można jednocześnie zgodność poglądów co do jej istoty, którymi są takie zjawiska jak:

- ▶ prowadzenie działalności całkowicie lub częściowo dotowanej lub organizowanej „po kosztach” i mającej w części charakter socjalny,
- ▶ umożliwianie realizacji prawa powszechnego dostępu do turystyki dla różnych grup społecznych (w tym głównie osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem czy wykluczonych),
- ▶ poprawianie koniunktury w tzw. branży turystycznej, szczególnie w obszarach recepcji turystycznej (ORT),
- ▶ tworzenie narzędzi pomagających osiągać ważne cele społeczne w tym np.: poprawę jakości życia, edukacji jak i generujących ruch turystyczny.

Dla potrzeb PTTK rekomenduje się implementację definicji Włodarczyka (2010, s. 34) wskazującą, że:



**turystyka społeczna jest „rodzajem (formą) całkowicie lub częściowo finansowanej (dotowanej) zewnętrze lub organizowanej na zasadach wolontariatu aktywności mającej na celu realizację prawa powszechnego dostępu do turystyki, będącej także narzędziem do osiągnięcia innych, ważnych z punktu widzenia jej beneficjentów celów o charakterze społecznym (patriotycznych, wychowawczych, edukacyjnych, poprawy jakości życia, itp.)”**

Jej rozwój jest stymulowany lub ograniczany przez liczne czynniki oraz uwarunkowania<sup>18</sup> i jest odbiciem zmieniających się zachowań turystycznych, ma powiązanie z charakterem postaw organizatorów i interesariuszy tego typu turystyki (w tym ich niekiedy odmiennych celów)<sup>19</sup>, a także jest uzależniony od szerokiego spektrum różnych trendów i tendencji w szeroko rozumianej gospodarce turystycznej i jej bliższym czy dalszym otoczeniu.

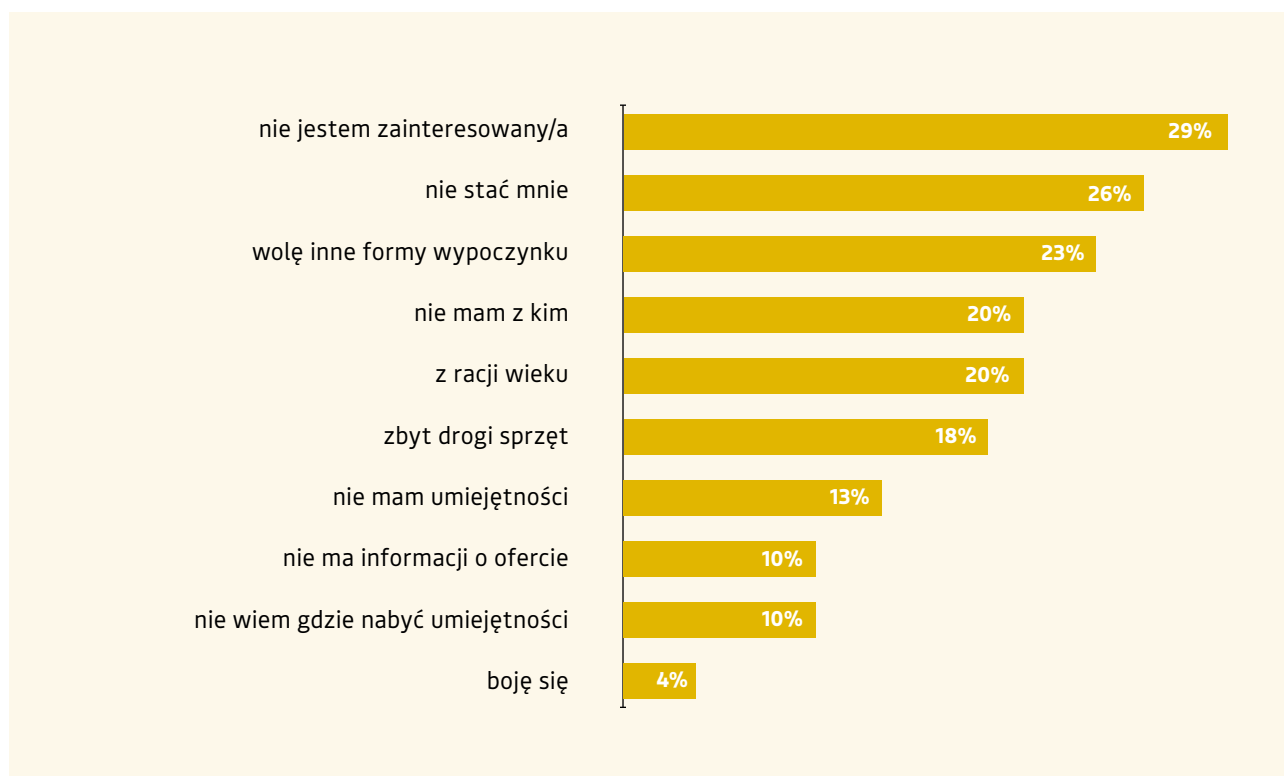
Międzynarodowa Organizacja Turystyki Społecznej (ISTO) zwraca uwagę na kluczowe aspekty odpowiedzialnej turystyki społecznej, w tym na poszanowanie środowiska naturalnego, kulturowego i tożsamości lokalnej. Wskazano na możliwość generowania korzyści ekonomicznych, społecznych i kulturowych dla mieszkańców regionów recepcyjnych. Obszary zainteresowania ISTO koncentrują się na 5 podstawowych obszarach: dostępność, dbałość o środowisko, solidarność, uczciwość biznesowa, jakość życia.

W rozwoju turystyki społecznej, w tym w Polsce, nieocenioną rolę odgrywają przede wszystkim organizacje statutowo zajmujące się krzewieniem i organizacją krajo-

znawstwa, turystyki czy edukacją, do których niewątpliwie należy Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze.

W kontekście wskazanych zjawisk Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze od swojego powstania w 1950 roku odgrywało, i dalej odgrywa, znaczącą rolę w kształtowaniu turystyki społecznej w Polsce. Jako organizacja non-profit, nie tylko promuje aktywność turystyczną, rozwija elementy infrastruktury turystycznej, ale także angażuje się w ochronę dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, pełni rolę integracyjną i doradczą. W dobie dynamicznych i często kryzysowych zmian w sektorze gospodarki turystycznej, rola PTTK staje się jeszcze bardziej istotna, zwłaszcza w kontekście silnej presji otoczenia na działania w sferze zrównoważonego rozwoju, a także odpowiedzialnego zarządzania różnymi zasobami, które stanowią ośnowę rozwoju turystyki w Polsce.

Misyjny akcent społeczny Towarzystwa jest zgodny ze wskazywanymi, chociażby barierami o charakterze ekonomicznym (nie stać mnie, zbyt drogi sprzęt).



**Rysunek 4. Powody nieuprawiania regularnie turystyki kwalifikowanej przez Polaków nie będących członkami PTTK**

Źródło: Gryszel P., 2024. Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe, Warszawa

W kontekście diagnozy stanu PTTK, istotnym punktem wyjścia są składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w organizacji, które wpływają na sku-

teczności i efektywność działalności, a dalej zdolność do współpracy z różnorodnymi interesariuszami gospodarki turystycznej.

**Tabela 4. Składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w PTTK**

Składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w PTTK	0-6 pkt	7-8 pkt	9-10 pkt
Niehierarchiczne więzi organizacyjne	42,10%	44,70%	13,20%
Struktura organizacyjna w działalności statutowej	47,40%	44,70%	7,90%
Współpraca ze środowiskiem naukowym	55,30%	34,20%	10,50%
Współpraca ze środowiskiem biznesowym (przedsiębiorców)	81,60%	13,20%	5,30%
Jakość świadczeń dla interesariuszy-członków PTTK	47,40%	34,20%	18,40%
Zdolność do pozyskiwania wolontariuszy	60,50%	31,60%	7,90%
Współpraca z innymi organizacjami społecznymi	36,80%	52,60%	10,50%
Współpraca z samorządem terytorialnym	23,70%	60,50%	15,80%
Współpraca z administracją rządową	47,40%	34,20%	18,40%
Zdolność do konkurowania z innymi organizacjami o środki publiczne	52,60%	34,20%	13,20%
Relacje interpersonalne w organizacji	23,70%	52,60%	23,70%
Wpływ na postawy i edukację młodzieży	57,90%	31,60%	10,50%
Zaangażowanie w pozyskiwanie nowych członków	57,90%	31,60%	10,50%
Wpływ na ochronę przyrody	39,50%	50,00%	10,50%
Wpływ na zachowanie dziedzictwa materialnego i niematerialnego	39,50%	42,10%	18,40%
Stan realizacji węzłowych celów statutowych	28,90%	65,80%	5,30%
Zasadność wdrażania wewnętrznych procedur formalnych	52,60%	36,80%	10,50%
Współpraca między Biurem ZG PTTK i jednostkami działającymi w oparciu o osobowość prawną PTTK oraz Oddziałami PTTK	31,60%	50,00%	18,40%
Podążanie za trendami popytu turystycznego	50,00%	47,40%	2,60%
Współpraca z regionalnymi/lokalnymi organizacjami turystycznymi	50,00%	42,10%	7,90%

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, PTTK, Warszawa.

Analiza ukazuje wyraźne różnice w postrzeganiu poszczególnych obszarów działalności organizacji. W szczególności, uwagę zwraca rozkład ocen w przedziałach 0-6 punktów oraz 9-10 punktów, co wskazuje na obszary wymagające poprawy oraz te, wobec których respondenci udzielają rekomendacji – są promotorami rozwiązania<sup>20</sup>. Generalnie ocena wypada negatywnie, chociaż może być

pod wpływem silnego subiektywizmu respondentów.

Elementem efektywnego i skutecznego zarządzania w sektorze turystyki jest także elastyczność w działaniu. Zatem identyfikacja kluczowych oczekiwań PTTK wobec innych interesariuszy rynku staje się istotnym zagadnieniem, które docelowo daje asumpt do wypracowania współpracy z otoczeniem bliskim i dalekim.

**Tabela 5. Oczekiwania PTTK wobec interesariuszy gospodarki turystycznej**

- konieczne zasilenie współpracy i relacji z jednostkami samorządu terytorialnego
- niezbędna kontynuacja dotychczasowej współpracy z innymi podmiotami oraz podejmowanie nowych form kooperacji z otoczeniem
- wymagane zwiększenie środków (w tym publicznych) na działania programowe interesariuszy sektora turystyki społecznej
- kluczowe podejmowanie współpracy z organizacjami społecznymi o pokrewnych zainteresowaniach (federacje, mniej formalne układy sieciowe)
- istotne uznanie przez MEN znaczenia PTTK w procesie edukacji i w programach kształcenia sfery krajoznawstwa i turystyki aktywnej
- potrzebne dalsze finansowanie szlaków turystycznych ze środków publicznych (w tym takich jak Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej)

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze ma widoczną konkurencję, choć w pewnym sensie działalność jest specyficzna i nie do końca można porównywać ją do innych instytucji w ujęciu jeden do jednego. Jednak na rynku

turystyki i krajoznawstwa istnieje wiele organizacji i firm, które w różnym stopniu konkurują z PTTK o uwagę turystów, wsparcie finansowe czy uczestników.

**Tabela 6. Otoczenie konkurencyjne PTTK**

<b>ORGANIZACJE TURYSTYCZNE I KRAJOZNAWCZE</b>	W wielu regionach istnieją mniejsze stowarzyszenia i grupy turystyczno-krajoznawcze, które mogą przyciągać lokalnych turystów i aktywistów, oferując specjalistyczną wiedzę na temat danego regionu i organizując lokalne wycieczki i wydarzenia.
<b>GRUPY PLEMIENNE</b>	Tworzone, samoorganizujące się w mediach społecznościowych wobec tematyki przewodniej.
<b>KOMERCYJNE FIRMY TURYSTYCZNE</b>	Komercyjne biura podróży, oferują często usługi podobne do tych, które promuje PTTK, takie jak wycieczki piesze, rowerowe czy krajoznawcze. Choć Towarzystwo jest organizacją non-profit i oferuje usługi często po niższych cenach, biura podróży mogą przyciągać turystów wygodą, kanałami sprzedaży i kompleksową obsługą.
<b>FIRMY OFERUJĄCE USŁUGI PRZEWODNICKIE</b>	Mogą rywalizować o turystów poszukujących fachowej opieki przewodników, odpowiadając na potrzeby odwiedzających w niestandardowy sposób.
<b>PORTALE, BLOGI I APLIKACJE TURYSTYCZNE</b>	Są w zasadzie bezkonkurencyjne w zakresie dostarczania informacji turystycznych oraz promowania szlaków i atrakcji.
<b>RUCHY EKOLOGICZNE I ORGANIZACJE ZAJMUJĄCE SIĘ OCHRONĄ PRZYRODY</b>	Mogą być postrzegane jako konkurencja w kontekście ochrony przyrody, bowiem bardziej skoncentrowane na ochronie środowiska, mogą przyciągać turystów i wolontariuszy o bardziej proekologicznym podejściu do turystyki.

Źródło: opracowanie własne.



W obliczu rosnącej konkurencji ze strony innych organizacji turystycznych, PTTK powinno zdefiniować swoją misję i kierunek rozwoju w sposób, który zaspokoi potrzeby nie tylko swoich członków, ale także szerszego kręgu interesariuszy.

**Tabela 7. Kierunki działania PTTK wobec członków i interesariuszy otoczenia**

- *działanie na rzecz wszystkich chętnych uprawiających turystykę, pamiętając, że PTTK konkuruje z innymi organizacjami o te same zasoby;*
- *działanie na korzyść całego społeczeństwa;*
- *działanie na korzyść wszystkich interesariuszy;*
- *działanie także dla otoczenia;*
- *działanie przede wszystkim dla członków i w pierwszej kolejności dla nich, ale nie można zaniedbywać*
- *działań na rzecz innych interesariuszy (zrównoważony balans w tym działaniu), bowiem niezbędne jest pozyskiwanie także nowych członków;*
- *działanie przede wszystkim dla członków, którzy powinni mieć większe przywileje i dostęp do niektórych przedsięwzięć PTTK, ale z horyzontu działania nie można stracić tych, którzy są sympatykami organizacji, bowiem niezbędne jest przyciąganie nowych członków;*
- *działanie przede wszystkim dla członków, ale nie należy odcinać się od otoczenia, bo nie będzie szansy naboru nowych członków;*
- *działania w formule „przywileje dla członków, ale działalność dla wszystkich”.*

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Stworzenie docelowego modelu działania, który integruje potrzeby różnych grup, jest niezbędne i przyczyni się do zrównoważonego rozwoju organizacji oraz umocni pozycję PTTK na rynku turystycznym.

## 3.3 PTTK w kalejdoskopie

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze jako organizacja zrzeszająca około 63 tys. członków zalicza się do największych w kraju w obszarze turystyki. Tak duża liczba członków wymaga znacznego zaangażowania organizacyjnego i finansowego. Dlatego posiada rozbudowaną strukturę oddziałów oraz zarządzania 157 nieruchomościami, a także posiada większościowe udziały w 4 spółkach prawa handlowego. Posiada osobowość prawną, jest wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego, a jednocześnie jest stowarzyszeniem prowadzącym działalność społecznie użyteczną. Przez wiele instytucji zewnętrznych postrzegane jest jako typowy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą na zasadach ogólnych. Zyski z tej działalności przeznaczone są jednak na działalność statu-

tową, a PTTK prowadzi szeroką działalność o charakterze non-profit.

Jako stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą w znacznych rozmiarach PTTK nie spełnia kryteriów pozwalających na prowadzenie uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów, musi zatem prowadzić księgowość na zasadach ogólnych. Ponadto, analizując strukturę przychodów i kosztów, znaczącą ich część stanowią przychody i koszty z działalności związanej ze sprzedażą i świadczeniem usług. Zyski przekazywane są na działalność statutową.

Po transformacji Polski w 1989 roku, rozwój turystyki komercyjnej doprowadził do regresu w tzw. turystyce społecznej. Gwałtownie zmalała liczba członków w spo-

tecznych organizacjach turystycznych, liczba organizowanych wycieczek, głównie młodzieżowych oraz liczba zdobywanych odznak turystyki kwalifikowanej. Jeszcze w 1980 roku PTTK zrzeszało ponad 730 tys. członków

w 585 oddziałach. W 2023 roku liczba członków spadła do 63 tys., a liczba oddziałów do 287. Zjawisko to można prześledzić na podstawie danych statystycznych przedstawionych w tabeli 8.

**Tabela 8. Działalność PTTK w latach 1990-2023**

Wyszczególnienie	1990	2000	2010	2019	2020	2022	2023
Liczba członków	484617	82528	61715	66856	56668	58329	63081
Liczba kół i klubów	9836	3113	2198	1769	1663	1524	1507
Przyznane odznaki turystyki kwalifikowanej	75472	44534	44285	37853	25309	31823	39012
Przodownicy turystyki kwalifikowanej i instruktorzy	18660	12876	10127	9009	8678	8220	8129
Wycieczki turystyki kwalifikowanej	62254	26191	22264	19066	9806	14341	17227
Uczestnicy wycieczek turystyki kwalifikowanej	1451456	676347	662789	559241	193303	337825	474316
Młodzież na wycieczkach turystyki kwalifikowanej	980898	470658	306315	224017	53608	109308	172731
Przewodnicy turystyczni	16920	13618	8850	7040	6826	6391	6223
Szlaki turystyczne w km	37973	53002	62538	68722	68710	75876	73402

Źródło: na podstawie: Turystyka w 2005 r., GUS, Warszawa 2006, Turystyka w 2022 r., GUS, Warszawa 2023, Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2021, GUS, Warszawa 2022, Sprawozdanie ZG PTTK za 2023 r.

Największy spadek liczby członków PTTK odnotowano w pierwszym dziesięcioleciu po transformacji ustrojowej. W 2000 roku w porównaniu do 1990 roku liczba członków Towarzystwa spadła o 83%. Natomiast w 2023 roku spadek ten wynosił już 87%. Mimo wdrażanych różnego rodzaju działań wykazujących benefity z przynależności do PTTK (np. ubezpieczenie NNW, zniżki w obiektach noclegowych) liczba członków PTTK spada lub okresowo wacha się in plus (Tabela 9 i Rysunek 6).

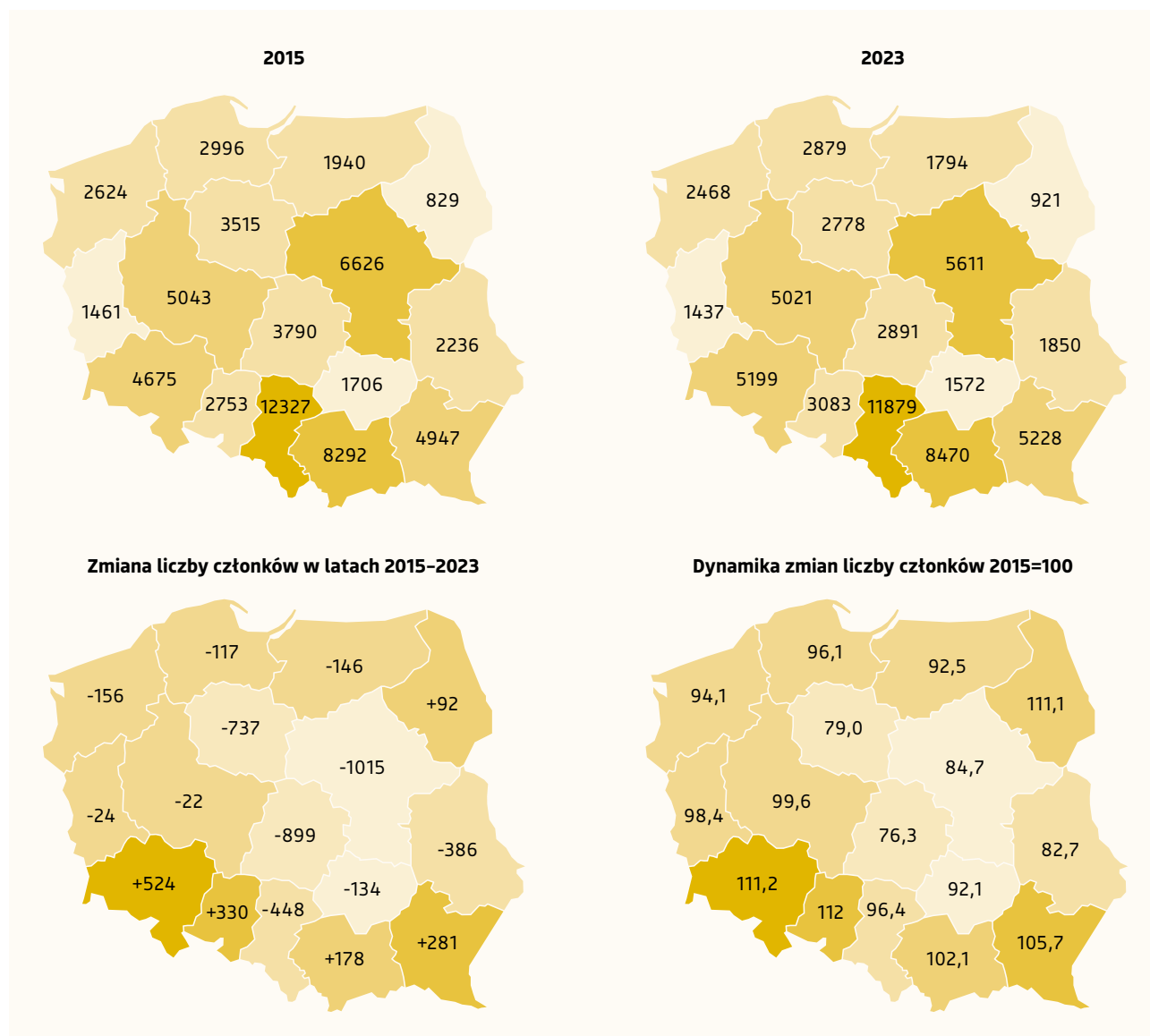
**W latach 2015-2023 PTTK straciło blisko 2,5 tys. członków.** Województwami o największej liczbie członków PTTK nadal pozostają województwa śląskie (11879 członków), małopolskie (8470 członków) i mazowieckie (5611 członków). Jednak w województwie mazowieckim nastąpił największy spadek liczby członków w latach 2015-2023 (1015 osób). Największe procentowe spadki liczby członków w latach 2015-2023 odnotowano w województwach

łódzkim (spadek o 23,7%) i kujawsko-pomorskim (spadek o 21%). Tylko w pięciu województwach nastąpił przyrost liczby członków – w dolnośląskim (wzrost o 524 osoby), opolskim (wzrost o 330 osób), podkarpackim (wzrost o 281 osób), małopolskim (wzrost o 178 osób) i podlaskim (wzrost o 92 osoby). **Należy też zauważyć, że w 2023 roku, w porównaniu do 2022 roku, liczba członków PTTK wzrosła o 13%.** Szczegółowe zmiany terytorialne liczby członków PTTK ukazuje rysunek 5.

**Ważną grupę członków zawsze stanowiła młodzież. W odniesieniu do tej grupy również zauważono tendencję spadkową.** W ciągu 8 lat od 2015 do 2023 roku z PTTK odeszło blisko 1,8 tys. członków młodzieżowych (spadek z 16135 osób w 2015 roku do 14342 osób w 2023 roku). Tym samym udział młodzieży spadł z 24,54% w 2015 roku do 22,7% w 2023 roku. Jednak w porównaniu do 2022 roku odnotowano wzrost liczby członków młodzieżowych

o prawie 1,4 tys. osób. W 2015 roku województwami o największym udziale młodzieży były województwa: podkarpackie (42,49%), świętokrzyskie (39,92%) i lubelskie (36,45%). Natomiast najmniejszy udział młodzieży występował w województwach: podlaskim (13,99%), kujawsko-pomorskim (14,25%) i dolnośląskim (14,59%). Z kolei w 2023 roku w województwie świętokrzyskim udział mło-

dzieży wśród członków PTTK spadł do 13,5%, czyli o ponad połowę. W województwie podkarpackim utrzymywał się on nadal na wysokim poziomie 38,1%. W województwie kujawsko-pomorskim udział młodzieży wynosił tylko 9%, w województwie lubuskim 10,6% a w podlaskim 8,9%. Jest to zjawisko mocno niepokojące dla Towarzystwa.



**Rysunek 5. Zmiany liczby członków PTTK w latach 2015-2023 w województwach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności PTTK.

Podobnie wygląda sytuacja związana ze strukturami organizacyjnymi PTTK. Aż o 69% spadła w początkowym okresie liczba kół i klubów. Spadek ten postępuje nadal i w 2023 roku liczba kół i klubów wynosiła 85% stanu z 1990 roku. Znacznie wolniej niż liczba członków PTTK spada lub nieznacznie okresowo rośnie liczba zdobywanych odznak turystyki kwalifikowanej, ale spadek o 49%

w 2023 roku w porównaniu do 1990 r. jest widoczny i niepokojący w kontekście współczesnych postaw pokolenia Millennialsów (1981-1996) i pokolenia Z (1997-2012). Osoby te poddają się modzie zdobywania i bicia rekordów. Dlatego też bardzo modne staje się zdobywanie „Koron” – gór Polski, Beskidów, Sudetów, itd. Nie przekłada się to jednak na „zdobywanie” ich z PTTK.

Tabela 9. Działalność PTTK w latach 1990-2023. Dynamika zmian - rok 1990 =100

Wyszczególnienie	Dynamika zmian - rok 1990 =100					
	2000	2010	2019	2020	2022	2023
Liczba członków	17,03	12,73	13,80	11,69	12,04	13,01
Liczba kół i klubów	31,65	22,35	17,98	16,91	15,49	15,35
Przyznane odznaki turystyki kwalifikowanej	59,01	58,68	50,16	33,53	42,17	51,70
Przodownicy turystyki kwalifikowanej i instruktorzy	69,00	54,27	48,28	46,51	44,05	43,56
Wycieczki turystyki kwalifikowanej	42,07	35,76	30,63	15,75	23,04	27,67
Uczestnicy wycieczek turystyki kwalifikowanej	46,60	45,66	38,53	13,32	23,27	32,68
Młodzież na wycieczkach turystyki kwalifikowanej	47,98	31,23	22,84	5,47	11,14	17,61
Przewodnicy turystyczni	80,48	52,30	41,60	40,34	37,77	36,78
Szlaki turystyczne w km	139,58	164,69	180,98	180,94	199,82	193,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 8.

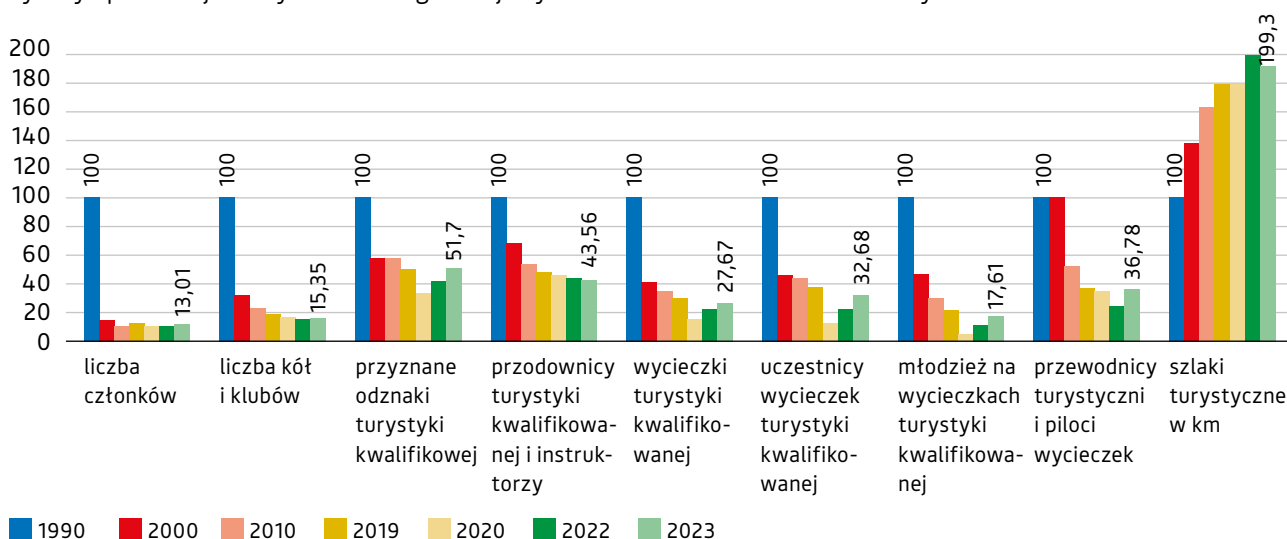
Mniej znacząco spadła też liczba przodowników turystyki kwalifikowanej i instruktorów (o 56%). Oznacza to, że **PTTK staje się organizacją zrzeszającą w głównej mierze osoby posiadające udokumentowane kwalifikacje i uprawnienia.**

Zmienia się też liczba organizowanych przez PTTK wycieczek turystyki kwalifikowanej, a w szczególności udział w tych wycieczkach młodzieży. Podczas gdy liczba wycieczek spadła o 72% (2023/1990), to liczba młodzieży w nich uczestnicząca spadła o 82% (2023/1990). Ponadto w 1990 młodzież stanowiła 67,5% wszystkich uczestników wycieczek, podczas gdy w 2023 roku już tylko 36,4% wszystkich uczestników wycieczek turystyki kwalifikowanej. Pozytywnym symptomem jest ożywienie w organizacji wycieczek

turystyki kwalifikowanej i liczbie uczestników tych imprez w 2023 roku. Za wcześnie jednak, aby uznać to za trend długofalowy.

PTTK znacząco **przyczynia się do rozwoju sieci znakowanych szlaków turystycznych.** Na przestrzeni trzydziestu badanych lat, długość znakowanych szlaków turystycznych pod opieką PTTK uległa podwojeniu. W sytuacji braku określonego systemu finansowania znakowania i utrzymania szlaków turystycznych, stwarza to znaczne problemy natury finansowej, które musi rozwiązywać Towarzystwo.

Dynamikę zmian organizacyjnych w PTTK przedstawiono w tabeli 9 oraz na rysunku 6.



Rysunek 6. Działalność PTTK w latach 1990-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 8.



**Tabela 10. Liczba przewodników i pilotów wycieczek w PTTK w latach 1990-2023**

Wyszczególnienie	1990	2000	2010	2019	2020	2022	2023
Przewodnicy turystyczni ogółem (w tym:)	16920	13618	8850	7040	6826	6391	6223
Przewodnicy miejscy	4299	2962	1583	1440	1325	1302	1409
Przewodnicy terenowi	7061	6959	4061	3170	3076	2875	2726
Przewodnicy górscy	3786	3697	3206	2430	2425	2214	2088
Piloci wycieczek ogółem	.	3658	3514	2229	2153	2002	2019

Źródło: Turystyka w 2005 r., GUS, Warszawa 2006, Turystyka w 2022 r., GUS, Warszawa 2023.

**Szeregi PTTK masowo opuszczają też przewodnicy turystyczni.** Z blisko 17 tys. przewodników w 1990 roku, w Towarzystwie w 2023 roku pozostało tylko 6223 przewodników. Rokiem przełomowym był 1997 rok, kiedy uchwalono ustawę o usługach turystycznych i ponownie wprowadzono regulację zawodu przewodnika turystycznego i pilota wycieczek. To zmusiło kadrę do poddania się weryfikacji. Uprawnienia wydane przez PTTK uznawano automatycznie, ale jednocześnie Stowarzyszenie utraciło monopol w kształceniu przewodników. Dlatego też w 2000 roku zmalała liczba przewodników turystycznych, za to pojawiła się grupa 3658 pilotów wycieczek. Duża część przewodników górskich otrzymała również automatycznie uprawnienia pilotów wycieczek. Od tego czasu liczba przewodników i pilotów wycieczek zrzeszonych w PTTK ciągle maleje. Po deregulacji zawodu przewodnika miejskiego i terenowego oraz pilota wycieczek w 2014 roku, liczba osób posiadających te uprawnienia, a zrzeszonych w PTTK nie spadła drastycznie. Uprawnienia przewodnickie wydane przez PTTK były bowiem potwierdzeniem posiadanych kwalifikacji zawodowych. Największy spadek przewodników i pilotów wycieczek zrzeszonych w PTTK odnotowano po pandemii COVID-19. Niemniej, szansą na odzyskanie przewodników jest uzyskanie w 2023 roku przez Towarzystwo włączenia przewodnictwa turystycznego do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Jedynym regulowanym zawodem przewodnickim pozostał zawód przewodnika górskiego. Mimo tego, że Towarzystwo ma bardzo długie tradycje w szkoleniu przewodników nie zachęca to przewodników do zrzeszania się w kołach. Liczba przewodników górskich zrzeszonych w PTTK spadła o blisko 50% (2000/2023). Niepokojącym jest też fakt, że spośród blisko 5000 osób posiadających uprawnienia przewodnika górskiego, członkami PTTK w 2023 roku było

tylko 2088 osób, czyli około 40%. Pozostali działają poza strukturami Towarzystwa.

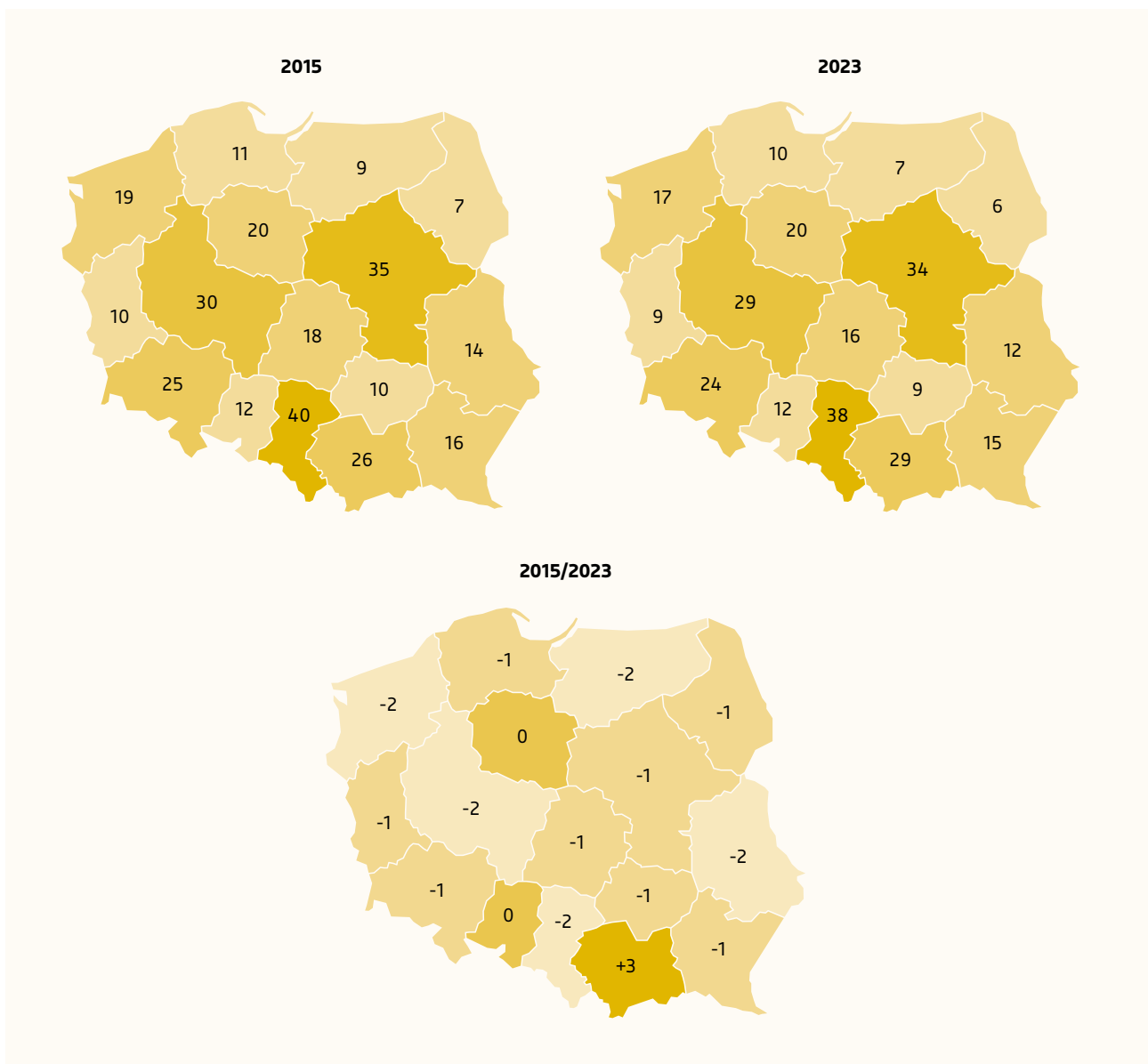
### **Struktura organizacyjna**

Zgodnie z art. 6 Statutu PTTK, jednostkami organizacyjnymi Towarzystwa są oddziały i jednostki regionalne jako jednostki terenowe oraz jednostki specjalistyczne i gospodarcze jako jednostki centralne.

Oddziały PTTK są podstawowymi terenowymi jednostkami organizacyjnymi Towarzystwa i posiadają osobowość prawną, mogą też być organizacjami pożytku publicznego. Natomiast jednostki regionalne (tylko jedna w województwie) obejmują obszar województwa i mogą posiadać osobowość prawną.

W 2015 roku oficjalnie zarejestrowane były 302 oddziały PTTK. W ciągu ostatnich siedmiu lat liczba oddziałów spadła do 287 w 2023 roku (Rys. 7). Stałą liczbę oddziałów odnotowano w województwach kujawsko-pomorskim oraz opolskim. Tylko województwo małopolskie wzbogaciło się w tym czasie o 3 nowe oddziały. W pozostałych regionach oddziały były likwidowane. Największa liczba oddziałów funkcjonuje w województwach śląskim i mazowieckim.

W 2016 roku powstały dwa nowe oddziały: Oddział Wojskowy PTTK im. generała broni Włodzimierza Potasińskiego przy Klubie Wojsk Specjalnych w Krakowie i Harcerski Oddział PTTK w Mińsku Mazowieckim, który wypełnił lukę po nieaktywnym oddziale w Mińsku Mazowieckim. Natomiast w 2017 roku powstał Oddział w Kluczach a w 2021 roku Nowohucki Oddział PTTK w Krakowie, który spowodował spadek liczby członków w oddziale Hutniczo-Miejskim w Krakowie. Podobnie w 2023 roku powstał oddział Calisia, co spowodowało spadek liczby członków w oddziale Kaliskim. Zjawisko to można określić jako proces „kanibalizacji” oddziałów.



**Rysunek 7. Zmiany liczby oddziałów PTTK w latach 2015-2023 w województwach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności PTTK

**Niepokojącym symptomem jest coraz większa liczba oddziałów PTTK, mających kłopoty organizacyjno-finansowe i stawianych w stan likwidacji.** W 2015 roku w takiej sytuacji było 9 oddziałów, a w 2023 roku już 13 oddziałów (Tabela 12). Wzrosła też o 8 liczba oddziałów bardzo małych (do 49 członków). W 2023 roku oddziały te stanowiły 10,8% wszystkich jednostek i zrzeszały 1,1% członków. Może to oznaczać, że w kolejnych latach oddziały te również będą stawiane w stan likwidacji. W dobie gospodarki rynkowej największą szansę utrzymania mają oddziały duże, prowadzące działalność gospodarczą i mające zaplecze majątkowe.

**Ciekawym rozwiązaniem** określonym w art. 6 i art. 82 Statutu PTTK **jest możliwość tworzenia jednostek**

**regionalnych z osobowością prawną lub bez osobowości prawnej, obejmujących swą działalnością obszar jednego województwa.** Aktualnie działają dwie jednostki regionalne z osobowością prawną: Mazowieckie Forum Oddziałów PTTK i Wielkopolska Korporacja Oddziałów PTTK. W pozostałych 14 województwach działają jednostki regionalne, bez osobowości prawnej, w postaci porozumień i forów oddziałów lub rad i sejmików prezesów. W strukturach jednostek regionalnych działało ok. 85% oddziałów. Taka forma organizacyjna pozwala na integrację i koordynację działalności oddziałów, reprezentowanie interesów oddziałów wobec władz regionalnych i organizację regionalnych i ogólnopolskich przedsięwzięć.

Tabela 11. Wielkość oddziałów PTTK w latach 2015 i 2023

2015 r.				
liczba członków	liczba oddziałów	udział procentowy	liczba członków	udział procentowy ogółu członków
do 49	23	7,6%	709	1,1%
50-150	126	41,7%	11117	16,9%
151-500	120	39,7%	31839	48,4%
501-900	16	5,3%	10839	16,0%
powyżej 900	8	2,7%	11564	17,6%
brak danych i w likwidacji	9	3,0%	.	.
2023 r.				
liczba członków	liczba oddziałów	udział procentowy	liczba członków	udział procentowy ogółu członków
do 49	31	10,8%	1115	1,8%
50-150	107	37,3%	9907	15,7%
151-500	108	37,6%	27764	44,0%
501-900	19	6,6%	12296	19,5%
powyżej 900	9	3,1%	11999	19,0%
brak danych i w likwidacji	13	4,5%	.	.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności PTTK.

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze posiada **skomplikowaną strukturę organizacyjną** (Rysunek 8). Struktura ta jest graficznym, autorskim wyobrażeniem PTTK jako organizacji, wynikającym z udostępnionych sprawozdań i ogólnodostępnych materiałów, w tym Statutu PTTK i strony internetowej [www.pttk.pl](http://www.pttk.pl).

Zgodnie z art. 19 Statutu, najwyższą władzą PTTK jest Walny Zjazd, a władzami naczelnymi są: Zarząd Główny, Główna Komisja Rewizyjna oraz Główny Sąd Koleżeński. Fachowymi organami doradczymi Zarządu Głównego są komisje, rady i zespoły. Zgodnie ze statutem funkcjonuje 15 stałych komisji, których nazwy odpowiadają formom turystyki kwalifikowanej jako głównej działalności programowej. Oprócz komisji stałych powołano 8 komisji dodatkowych oraz Krajowy Samorząd Przewodników Turystycznych PTTK. Komisje realizują działania, do których zostały powołane. **Istnieją dwie pokrewne komisje** – Komisję Jeździecką oraz Komisję Górskiej Turystyki Jeździeckiej. Obie jednak wykazują się dużą aktywnością i ich działalność dwutorowa ma swą specyfikę. **Natomiast nie jest zrozumięciem powołanie Komisji Przewodnickiej i Krajowego Samorządu Przewodników Turystycznych PTTK.** Działania tych jednostek niejednokrotnie powielają się a ze

sprawozdań wynika, że obie jednostki nie kontaktują się ze sobą. Nie ma wyraźnie rozdzielonych kompetencji pomiędzy wskazanymi jednostkami. Wydaje się, że na szczeblu regionalnym samorząd przewodnicki jest potrzebny i działa na rzecz środowiska przewodnickiego. Natomiast struktura krajowa z powodzeniem może być zastąpiona działaniami Komisji Przewodnickiej. Tym bardziej, że jest to statutowa komisja stała.

Do prowadzenia działalności programowej (m.in. upowszechniania turystyki i krajoznawstwa) i działalności gospodarczej, powoływane są przez Zarząd Główny PTTK **wyspecjalizowane jednostki organizacyjne** – Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej w Krakowie, Centrum Fotografii Krajoznawczej w Łodzi, Centralną Bibliotekę im. K. Kulwiecia w Warszawie, Centrum Turystyki Wodnej PTTK i Ogólnopolskie Centrum Szkolenia Podwodnego KDP PTTK. Jednostki te mają już swą tradycję i wpięły się na stałe w statutową działalność PTTK. Najszerszą działalność prowadzi Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej w Krakowie, w ramach którego działają:

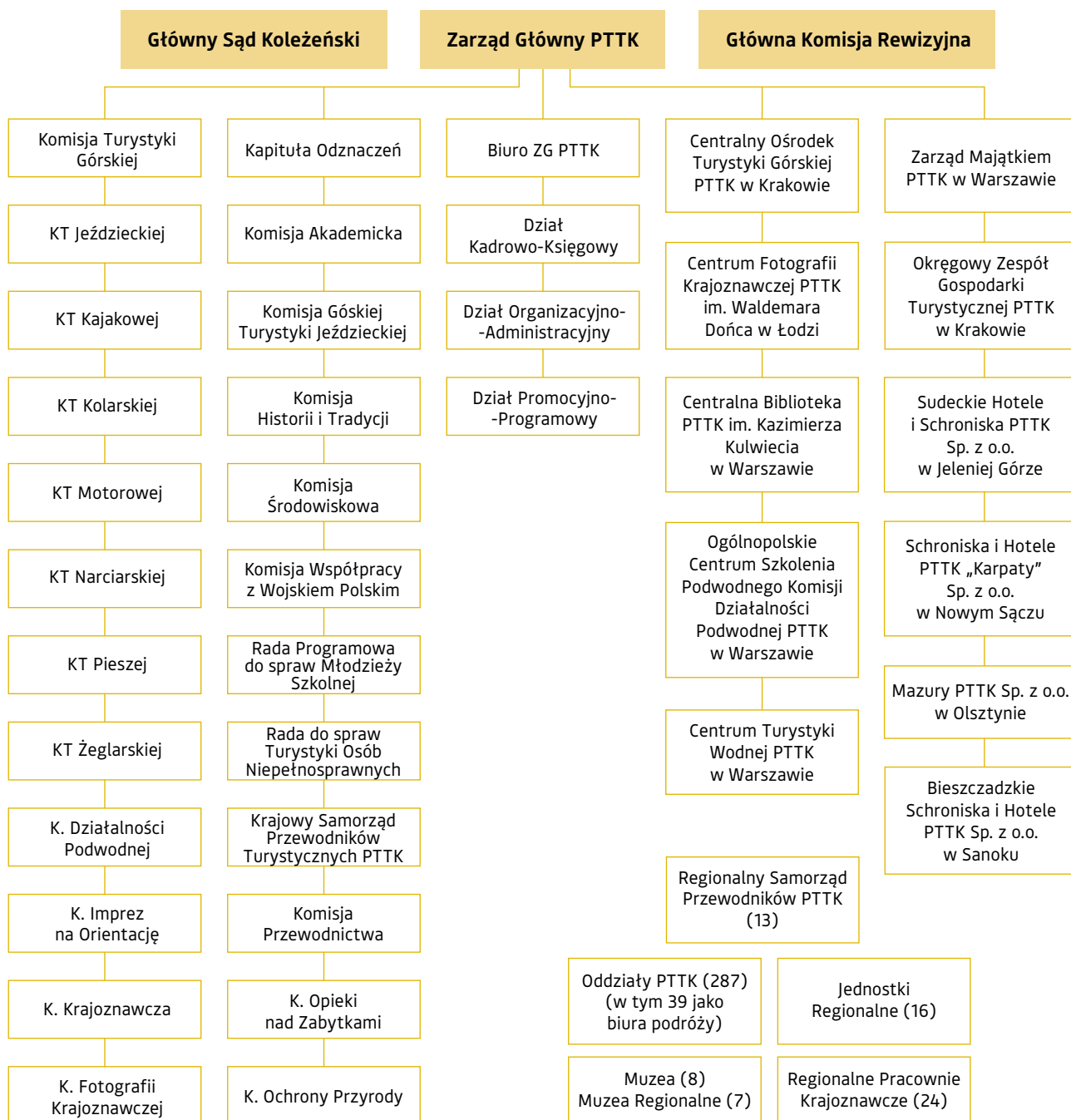
- Centralny Referat Weryfikacyjny Górskiej Odznaki Turystycznej PTTK
- Oficyna Wydawnicza „Wierchy”

- Centralna Kartoteka Szlaków PTTK
- Centralna Biblioteka Górska
- Centralne Archiwum Turystyki Górskiej

Do zarządzania majątkiem Towarzystwa powołano 6 podmiotów – cztery spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w których Zarząd Główny PTTK posiada większościowe udziały, Okręgowy Zespół Gospodarki Turystycznej PTTK w Krakowie oraz Zarząd Majątkiem PTTK w Warszawie. W ten sposób w Towarzystwie **rozdzielono**

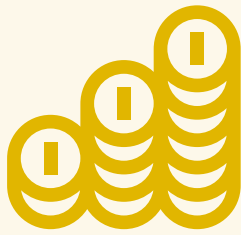
### działalność gospodarczą od działalności programowej (statutowej).

Bieżące prace Towarzystwa koordynuje Biuro Zarządu Głównego PTTK z Sekretarzem Generalnym ZG PTTK na czele. Sekretariat biura prowadzi 1 osoba. W dziale kadrowo-księgowym wydzielono 7 stanowisk, w dziale organizacyjno-administracyjnym wydzielono 4 stanowiska a w dziale promocyjno-programowym 7 stanowisk.



Rysunek 8. Ogólny schemat organizacyjny PTTK (stan XII 2023 r.)

Źródło: opracowanie własne.



### **Działalność gospodarcza i majątek**

Towarzystwo posiada znaczący majątek, głównie w postaci nieruchomości. Utrzymanie tak dużej organizacji, o bardzo szerokim zakresie prowadzonej działalności statutowej, nie byłoby możliwe bez prowadzenia działalności gospodarczej na szeroką skalę oraz wykorzystania dochodów z posiadanego majątku. Zgodnie z art. 86 Statutu PTTK majątek Towarzystwa może powstawać z:

- 1) wpisu i składek członkowskich
- 2) dochodów z własnej działalności
- 3) dochodów z mienia nieruchomego i ruchomego
- 4) ofiarności publicznej
- 5) darowizn, spadków i zapisów
- 6) innych źródeł

Przedmiotem praw majątkowych PTTK są w szczególności: nieruchomości, ruchomości, dobra niematerialne oraz środki pieniężne.

Znaczące przychody pochodzą też ze składek członkowskich. Istnieją jednak grupy członków, które zwolniono z opłacania składki członkowskiej. Są nimi:

- 1) Członkowie Honorowi PTTK
- 2) dzieci i młodzież z placówek opiekuńczo-wychowawczych do ukończenia nauki w szkołach ponadpodstawowych
- 3) dzieci i młodzież z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego do ukończenia nauki w szkołach ponadpodstawowych
- 4) osoby z orzeczoną niepełnosprawnością kontynuujące terapię lub przebywające w placówkach zajmujących się osobami z niepełnosprawnością
- 5) dzieci i młodzież szkolna do poziomu szkoły ponad

podstawowej włącznie, wstępujący do PTTK w okresie od 1 września 2024 roku do 31 grudnia 2024 roku

Tak skonstruowany system zwolnień i członkowskich składek ulgowych ma prospołeczny charakter, a PTTK realizuje przez to m.in. cele turystyki społecznej.

Wpływy ze składek członkowskich i wpisowego stanowią ważne, ale nie najbardziej istotne źródło całkowitych przychodów. W 2023 roku 3192 osób było zwolnionych z opłacania składki członkowskiej. Członkowie PTTK wpłacili w oddziałach składki o łącznej wartości około 3,6 mln złotych, z czego do Zarządu Głównego przekazano około 2,2 mln złotych.

W dniu 31 grudnia 2023 roku PTTK posiadało w swoim **zarządzie 157 nieruchomości**. Nieruchomości wykorzystywane były do działalności gospodarczej, która była prowadzona w 110 obiektach, w tym w 82 obiektach hotelarskich (hotele, domy wycieczkowe, schroniska, campingi, domy turysty, stacje wodne, ośrodki turystyczne itd.) oraz w dwóch obiektach gastronomicznych. Majątek trwały w wartościach ewidencyjnych brutto na koniec 2023 roku wykazał wzrost w porównaniu do 2022 roku o 2120,33 tys. zł, tj. z kwoty 173 579,53 tys. zł w 2022 roku wzrósł do kwoty 175 699,86 tys. zł w 2023 roku (wzrost o 1,22%). Majątek trwały w wartościach netto na koniec 2023 roku (tzn. z uwzględnieniem umorzeń) wykazał spadek o 741,96 tys. zł w stosunku do 2022 roku, tj. z kwoty 71.133,00 tys. zł spadł do kwoty 70 391,04 tys. zł (spadek o 1,04%).

Źródła finansowania działalności PTTK przedstawiono w tabeli 13. Z analizy danych wynika, że **wpłaty ze składek członkowskich stanowiły w 2022 roku tylko 4,7% przychodów, a w 2023 roku 6,1% przychodów** z podstawowej działalności. Najważniejszym źródłem przychodów pozostaje sprzedaż produktów i usług – głównie czynsze z wynajmu nieruchomości. **Największe koszty** stanowią **wynagrodzenia (24,38%), obciążenia podatkowe (18,86%)** oraz zakup usług obcych (19,31%).

Corocznie Towarzystwo wypracowuje też **zysk**. W 2022 roku wyniósł on 7 998 413,20 zł i był o 24% wyższy niż w 2021 roku, a w 2023 roku wyniósł tylko 4 703 681,48 zł i był o 41% niższy niż w 2022 roku. Tylko w 2020 roku Towarzystwo zanotowało **stratę** w wysokości 354 585,47 zł (rok pandemiczny). Biorąc pod uwagę rozmiary prowadzonej działalności oraz wielkość Towarzystwa zysk ten nie jest wysoki, ponieważ w 2022 roku wynosił on **121,63 zł na jednego członka PTTK i 27 869,03 zł na jeden oddział**, a w 2023 roku był jeszcze niższy i wyniósł odpowiednio **74,57 zł na jednego członka PTTK i 16 389,13 zł na jeden oddział**.



Tabela 12. Źródła finansowania działalności PTTK w latach 2021-2023 (w zł)

Pozycja	2021	2022	2023	Wskaźnik 2022/2021	Wskaźnik 2023/2022
<b>Przychody z podstawowej działalności</b>	<b>25 488 572,39</b>	<b>34 484 621,12</b>	<b>36 709 365,58</b>	<b>135,29</b>	<b>106,45</b>
w tym:					
przychody ze sprzedaży produktów i usług	21 639 572,78	25 864 808,87	29 853 083,10	119,53	115,42
przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	588 705,52	658 834,49	851 373,34	111,91	129,22
dotacje otrzymane	647 755,09	952 561,26	2 383 644,34	147,06	250,24
wpłaty na działalność statutową (spółek PTTK)	1 110 321,00	5 378 291,50	1 381 556,80	484,39	25,69
wpłaty ze składek członkowskich	1 502 218,00	1 630 125,00	2 239 708,00	108,51	137,39
pozostałe przychody operacyjne	4 285 900,50	2 130 323,22	1 918 343,42	49,71	90,05
<b>Koszty działalności</b>	<b>22 711 834,73</b>	<b>26 445 598,18</b>	<b>32 497 872,56</b>	<b>116,44</b>	<b>122,89</b>
amortyzacja	19,66%	16,75%	13,89%		
zużycie materiałów i energii	7,85%	9,32%	10,37%		
usługi obce	11,30%	12,58%	19,31%		
podatki i opłaty	20,91%	21,07%	18,86%		
wynagrodzenia	26,69%	26,24%	24,38%		
ubezpieczenia społeczne	4,78%	4,73%	4,28%		
pozostałe koszty rodzajowe	7,21%	9,31%	8,91%		
<b>Zysk PTTK</b>	<b>6 448 231,73</b>	<b>7 998 413,20</b>	<b>4 703 681,48</b>	<b>124,04</b>	<b>58,81</b>
zysk na 1 członka PTTK	120,98	121,63	74,57	100,53	61,31
zysk na 1 oddział PTTK	22 235,28	27 869,03	16 389,13	125,46	58,81
aktywa trwałe	83 043 835,64	85 782 375,69	86 656 075,53	103,30	101,02
aktywa obrotowe	17 121 592,81	21 141 584,41	22 673 957,44	123,48	107,25
kapitał własny	71 264 424,05	79 262 837,87	83 966 519,35	111,22	105,93
zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	28 901 004,40	27 661 122,23	25 363 513,62	95,71	91,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności PTTK.

Istotnym elementem działalności Towarzystwa jest również udział w czterech spółkach zarządzających majątkiem PTTK. W 2023 roku wartość brutto tego majątku przekraczała 44 mln zł. W każdej ze spółek Zarząd Główny PTTK posiada większościowy udział:

- w spółce Sudeckie Hotele i Schroniska PTTK Sp. z o.o. w Jeleniej Górze – 99,24% udziałów; Spółka zarządza 18 nieruchomościami;
- w spółce Schroniska i Hotele PTTK „Karpaty” Sp. z o.o. w Nowym Sączu – 83,72% udziałów; Spółka zarządza 80 nieruchomościami;
- w spółce Mazury PTTK Sp. z o.o. w Olsztynie – 100% udziałów; Spółka zarządza 28 nieruchomościami;
- Bieszczadzkie Schroniska i Hotele PTTK Sp. z o.o. w Sanoku – 98,11% udziałów; Spółka zarządza 12 nieruchomościami.

Wartość majątku spółek PTTK zaprezentowano w tabeli 14, a wyniki działalności przedstawiono w tabeli 13. Wypracowywany przez spółki zysk jest istotnym wsparciem działalności statutowej Towarzystwa, ponieważ **spółki corocznie dokonują wpłaty na działalność statutową PTTK**. W 2021 roku przekazały na ten cel ponad 5,5 mln zł, w 2022 roku 1,5 mln zł a w 2023 roku 1,47 mln zł. Z wpłat tych korzystają także lokalne oddziały PTTK.



Fot. Marek Lawin

**Tabela 13. Wartość majątku trwałego spółek z większościovym kapitałem PTTK w latach 2021-2023 (w tys. zł)**

w tys. zł											
Lp.	Jednostka PTTK	2021-12-31		2022-12-31		2023-12-31		Wzrost /spadek % (5:3)	Wzrost /spadek % (6:4)	Wzrost /spadek % (7:5)	Wzrost /spadek % (8:6)
		Wartość brutto	Wartość netto	Wartość brutto	Wartość netto	Wartość brutto	Wartość netto				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sudeckie Hotele i Schroniska PTTK sp. z o.o. w Jeleniej Górze	3 177,57	1 492,53	4 050,82	2 263,60	4 098,48	2 221,57	127,48	151,66	101,19	98,14
2	Schroniska i Hotele PTTK „Karpaty” sp. z o.o. w Nowym Sączu	17 993,88	9 780,22	18 233,22	9 527,83	18 478,78	9 230,35	101,33	97,42	101,35	96,88
3	Mazury PTTK Sp. z o.o. w Olsztynie	9 095,64	3 485,52	9 554,19	3 738,96	10 872,43	4 772,60	105,04	107,27	113,80	127,65
4	Bieszczadzkie Schroniska i Hotele PTTK sp. z o.o. w Sanoku	10 720,79	4 519,85	11 304,02	4 728,60	11 542,48	4 523,18	105,44	104,62	102,11	95,66
	<b>R a z e m</b>	<b>40 987,88</b>	<b>19 278,12</b>	<b>43 142,25</b>	<b>20 258,99</b>	<b>44 992,17</b>	<b>20 747,70</b>	<b>105,26</b>	<b>105,09</b>	<b>104,29</b>	<b>102,41</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności PTTK.

Tabela 14. Wyniki działalności spółek z większościovym udziałem kapitału PTTK w latach 2021-2023

w tys. zł								
Lp.	Rok	Przychody ogółem	Koszty ogółem	w tym: czynsz dzierżawny ZM PTTK	Wynik finansowy brutto	Wynik finansowy netto	Wpłata na działalność statutową PTTK	w tym na rzecz ZG PTTK w Warszawie
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<b>Sudeckie Hotele i Schroniska PTTK Sp. z o.o. w Jeleniej Górze</b>							
	2021	2 524,48	2 253,07	1 241,00	271,41	138,38	125,00 <sup>3</sup>	124,05
	2022	3 055,29	2 815,91	1 604,37	239,39	98,32	126,19 <sup>3</sup>	111,19
	2023	3 548,16	3 352,34	1 896,53	195,82	90,80	94,66 <sup>3</sup>	79,66
2	<b>Schroniska i Hotele PTTK „Karpaty” Sp. z o.o. w Nowym Sączu</b>							
	2021	10 751,15	9 165,92	4 721,71	1 585,23	453,64	1 058,50 <sup>3</sup>	886,24
	2022	12 766,66	11 107,96	5 896,67	1 658,70	461,55	1 079,29 <sup>3</sup>	903,65
	2023	14 343,49	12 749,55	6 845,64	1 593,94	442,27	1 031,97 <sup>3</sup>	864,03
3	<b>Mazury PTTK Sp. z o.o. w Olsztynie</b>							
	2021	11 096,19	5 868,97	1 715,70	5 227,22	641,13	4 200,00 <sup>3</sup>	4 200,00
	2022	7 325,48	6 805,62	2 212,07	519,86	419,86	100,00	100,00
	2023	7 591,64	7 243,84	1 918,16	347,80	176,62	150,00	150,00
4	<b>Bieszczadzkie Schroniska i Hotele PTTK Sp. z o.o. w Sanoku</b>							
	2021	4 885,51	3 899,04	772,23	986,47	786,47	200,00 <sup>12</sup>	196,22
	2022	4 711,22	3 679,92	990,91	1 031,31	756,21	200,00 <sup>12</sup>	180,00
	2023	4 813,39	4 366,20	1 012,13	447,19	216,38	200,00 <sup>2</sup>	180,00
	<b>2021</b>	29 257,33	21 187,00	8 450,64	8 070,33	2 019,62	5 583,50	5 406,51
	<b>2022</b>	27 858,65	24 409,41	10 704,02	3 449,26	1 735,94	1 505,48	1 294,84
	<b>2023</b>	30 296,68	27 711,93	11 672,46	2 584,75	926,07	1 476,63	1 273,69
	<b>% 2022/2021</b>	95,22	115,21	126,67	42,74	85,95	26,96	23,90
	<b>% 2023/2022</b>	108,75	113,53	109,05	74,94	55,59	93,73	93,32

**UWAGA:** wpłata na działalność statutową dokonywana jest w roku następnym po roku sprawozdawczym.

1/zysk przeznaczono na pokrycie straty z lat ubiegłych;

2/część zysku przeznaczono na pokrycie straty, część na fundusz zapasowy;

3/ zysk przeznaczono na fundusz zapasowy.

Źródło: Sprawozdanie ZG PTTK.

Działalność Zarządu Głównego PTTK jest prowadzona na szeroką skalę i przynosi znaczne dochody. Natomiast oddziały PTTK prowadzą działalność w znacznie mniejszym wymiarze, głównie świadcząc usługi turystyczne i wynajmu nieruchomości, samodzielnie decydując o jej formach i zakresie. Jest to zależne od posiadanych warunków ekonomiczno-finansowych, uwarunkowań lokalnych, jak również inwencji zarządów oddziałów oraz osób zatrudnionych

w biurach oddziałów. Obecnie tylko 90 oddziałów (czyli ok. 31% wszystkich) prowadzi działalność gospodarczą. Osiągane z tej działalności dochody są niewielkie (poza nielicznymi wyjątkami).

**Podstawowa forma działalności gospodarczej oddziałów Towarzystwa to działalność w zakresie usług turystycznych, jako organizator turystyki, pośrednik lub agent.** Poza tym oddziały prowadzą następujące formy

działalności gospodarczej: wydawanie czasopism, sprzedaż detaliczna książek i pamiątek, usługi hotelarskie (pośrednio lub bezpośrednio), usługi transportowe, pośrednictwo w ubezpieczeniach, gospodarowanie nieruchomościami, kształcenie kadry, w tym pilotów wycieczek i przewodników, działalność związaną z kulturą i rekreacją.

Zgodnie z przepisami *Ustawy o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych* (Dz. U. 2017 poz. 2361 z późn. zm.), w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych, na koniec 2023 roku było wpisanych 39 oddziałów PTTK. Dodatkowo 31 oddziałów świadczy nieodpłatnie usługi informacji turystycznej. Większość oddziałów pośredniczy również w usługach pilotażu i przewodnictwa.

Gospodarując tak dużym majątkiem, Towarzystwo zobowiązane jest do **prowadzenia działalności inwestycyjno-remontowej**. Prowadzona jest ona przez Zarząd Majątkiem PTTK przy współpracy ze spółkami kapitałowymi PTTK. **Trzeba mieć na uwadze, że znacząca część nieruchomości położona jest na obszarach przyrodniczo cennych i w parkach narodowych, w trudno dostępnym terenie górskim oraz w obiektach zabytkowych pod nadzorem konserwatorskim.** Wymaga to znacznych nakładów na utrzymanie tego typu obiektów. Działalność inwestycyjno-remontowa koncentruje się głównie na zapewnieniu bezpieczeństwa osób i mienia w obiektach, w tym również bezpieczeństwa pożarowego, poprzez dostosowywanie do obowiązujących wymogów przeciwpożarowych, spełnianiu wymogów przepisów budowlanych, na poprawie stanu technicznego, porządkowaniu gospodarki wodno-ściekowej, a także na realizacji inwestycji związanych z ochroną środowiska.

Całkowita wartość zadań zrealizowanych w ramach planu inwestycyjno-remontowego w obiektach znajdujących się w ewidencji Zarządu Majątkiem PTTK wyniosła w 2022 roku 4 513 924,77 zł, a w 2023 roku 4 565 716,71 zł, w tym zadania inwestycyjne w kwocie 3 536 882,06 zł w 2022 roku i 3 497 659,96 zł w 2023 roku, zadania remontowe w kwocie 830 486,21 zł w 2022 roku i 1 016 106,75 zł w 2023 roku, a pozostałe koszty i wydatki – 146 556,50 zł w 2022 roku i 51 950,00 w 2023 roku. Źródłami finansowania tych zadań były środki Zarządu Majątkiem PTTK (3.259.962,72 zł w 2022 roku i 3 101 909,96 w 2023 roku), spółek PTTK zarządzających obiektami (1.144.274,40 zł w 2022 roku i 1 455 699,53 w 2023 roku) oraz inne źródła, m.in. środki przekazane przez dzierżawców obiektów (109.687,65 zł w 2022 roku i tylko 8107,22 w 2023 roku). W 2022 roku w ramach planu zadań inwestycyjno-remontowych wykonano 62 zadania w 42 obiektach PTTK a w 2023 roku 49 zadań w 33 obiektach PTTK.

Na koniec 2022 roku **PTTK zarządzało 160 nieruchomościami**, a na koniec 2023 roku już tylko **157 nieruchomościami**, które miały następujący status prawny:

- własność gruntu i budynków – 57 nieruchomości,
- współwłasność gruntu i własność budynków – 25 nieruchomości,
- wieczyste użytkowanie gruntu i własność budynków – 41 nieruchomości,
- wieczyste współużytkowanie gruntu – 1 nieruchomość,
- wieczyste użytkowanie gruntu i budynków – 12 nieruchomości,
- dzierżawa gruntu i własność budynków – 8 nieruchomości,
- bezpłatne użytkowanie gruntu (służebność) i własność budynków – 1 nieruchomość,
- zarząd i użytkowanie – 2 nieruchomości,
- użyczenie – 1 nieruchomość,
- własność oddziałów PTTK – 5 nieruchomości,
- wieczyste użytkowanie na rzecz oddziałów PTTK – 1 nieruchomość,
- własność innych osób prawnych – 3 nieruchomości.

Nieruchomości zarządzane są w systemie dwu- lub trzy-stopniowym, w układzie jednostka zarządzająca – dzierżawca lub jednostka zarządzająca – dzierżawca – poddzierżawca. **Nie wszystkie nieruchomości zarządzane przez PTTK mają ostatecznie uregulowany status prawny.**

Podsumowując, PTTK to organizacja o długiej tradycji, posiadającą swą ugruntowaną pozycję rynkową i znaczącą liczbę członków. Posiada też istotny majątek, głównie w postaci nieruchomości. Jako stowarzyszenie prowadzące działalność społecznie użyteczną i działalność gospodarczą w znacznych rozmiarach, boryka się również z wieloma problemami natury organizacyjno-finansowej. Do najważniejszych należą:

- ◆ spadek liczby członków, w tym młodzieży,
- ◆ odpływ kadry programowej, głównie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek,
- ◆ zbyt skomplikowana struktura organizacyjna powodująca konflikty kompetencji,
- ◆ znaczące dysproporcje pomiędzy sytuacją finansową Zarządu Głównego PTTK a Oddziałów,
- ◆ zbyt duża liczba małych oddziałów, nieposiadających majątku, co generuje kłopoty finansowe tych jednostek i ich likwidację.

## 3.4

# Analiza celów i procesu funkcjonowania PTTK

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze deklaruje 33 cele statutowe i 10 sposobów ich realizacji. Zakres celów jest bardzo szeroki i nie wskazuje form ich realizacji. Głównymi celami statutowymi organizacji są działania ze sfery zadań publicznych w zakresie:

krzewienia turystyki i krajoznawstwa oraz aktywnych form wypoczynku dzieci i młodzieży, szczególnie w postaci wędrownictwa indywidualnego i grupowego, organizacji rajdów, złażów, zlotów, sptywów, rejsów oraz kolonii i obozów

działania na rzecz upowszechniania sportu i współzawodnictwa sportowego, w tym również osób z niepełnosprawnościami

podtrzymywania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej, w tym poprzez współdziałanie z towarzystwami i organizacjami skupiającymi i opiekującym się Polakami oraz dziedzictwem kultury polskiej za granicą

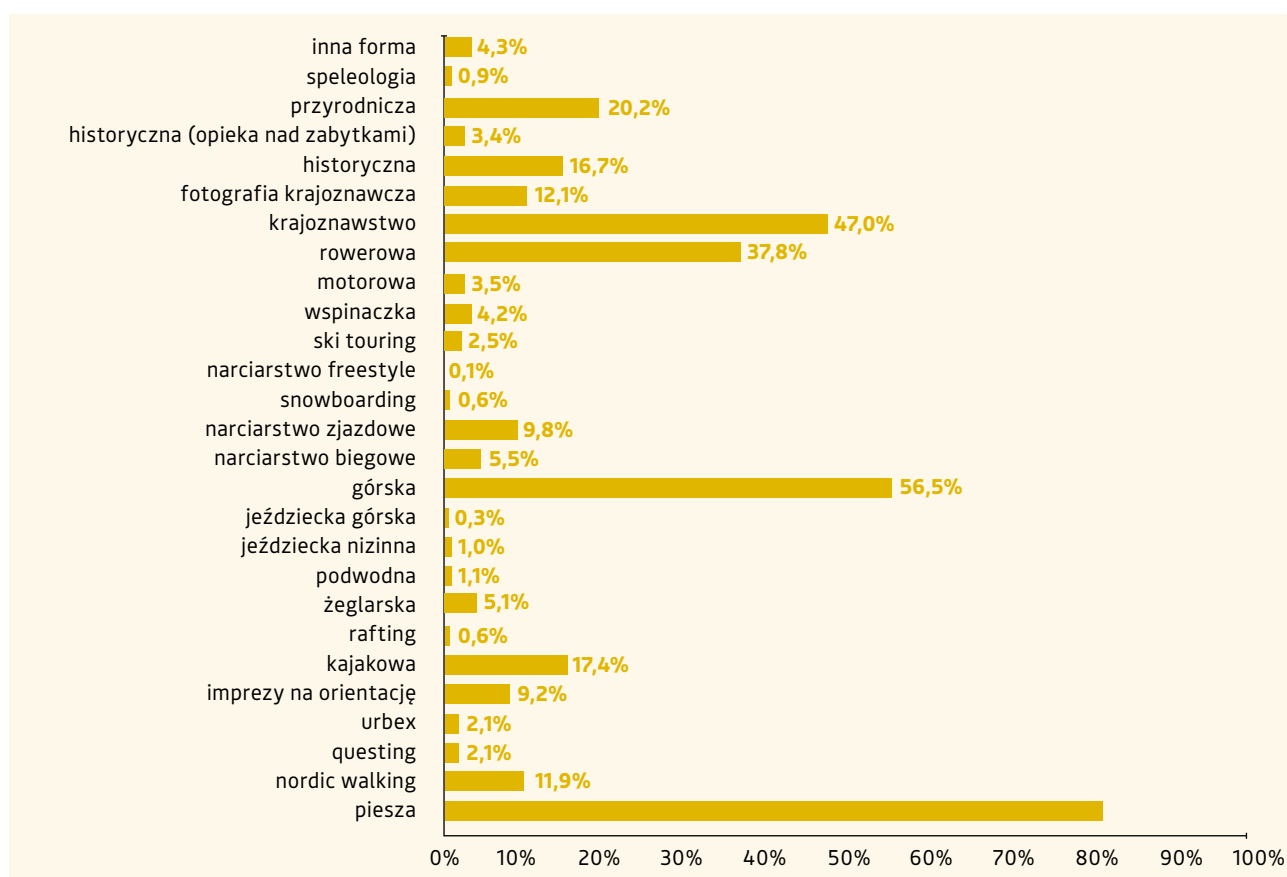
nauki, edukacji, oświaty i wychowania dzieci i młodzieży, szczególnie poprzez kształtowanie postaw społecznych, upowszechniania wiedzy o przeszłości, współczesności i perspektywach rozwoju Polski, szerzenia

kultury turystyki i zapoznania z poznawczymi, wypoczynkowymi i zdrowotnymi walorami wędrownictwa

ekologii i ochrony zwierząt, ochrony dziedzictwa przyrodniczego oraz troski o racjonalne wykorzystywanie zasobów przyrody

upowszechniania wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa, szczególnie poprzez opiekę nad miejscami pamięci narodowej i organizację imprez turystycznych związanych z poznawaniem historii oręza polskiego, a także popierania wszelkich form wypoczynku służącego rozwojowi sprawności i kultury fizycznej (por. tekst jednolity Statutu PTTK, uwzględniający zmiany uchwalone 7 kwietnia 2018 r. przez Nadzwyczajny Zjazd PTTK)

Analizując cele statutowe PTTK, określone w art. 7, można stwierdzić, że większość z nich ma swe uzasadnienie w tradycjach Towarzystwa i odpowiada profilowi jego pierwotnej działalności. Zestaw celów statutowych można konfrontować również z preferencjami członków PTTK dotyczącymi form uprawianej turystyki kwalifikowanej (Rysunek 9) czy strukturą motywów przystąpienia do organizacji (Tabela 15).



**Rysunek 9. Uprawiane formy turystyki kwalifikowanej przez członków PTTK – struktura procentowa (n=1518)**

Źródło: Walas B. 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa.



Najczęstszymi deklarowanymi, uprawianymi formami turystyki kwalifikowanej wśród członków PTTK są turystyka piesza (80,8% wskazań) oraz turystyka górską (56,5% wskazań), a także krajoznawstwo (47% wskazań), turystyka rowerowa (37,8% wskazań) i turystyka przy-

rodnicza (20,2% wskazań). Rozwój tych form turystyki, w połączeniu z turystyką zrównoważoną i odpowiedzialną, będzie stanowił jeden z kluczowych obszarów strategicznych przygotowywanej strategii.

**Tabela 15. Skala motywów wstąpienia do PTTK w wartościach procentowych (n=1518)**

Motyw wstąpienia do PTTK	Wartości procentowe				
	Skala oceny motywu wstąpienia do PTTK				
	nieważne	mało ważne	ważne	bardzo ważne	najważniejsze
Chęć aktywności społecznej w organizacji	13,80%	24,10%	32,50%	19,40%	10,20%
Zainteresowanie turystyką kwalifikowaną	6,50%	9,70%	29,70%	25,80%	28,20%
Wyróżnienie się w grupie rówieśniczej	50,80%	32,10%	11,10%	4,20%	1,80%
Możliwe zniżki na różne usługi wynikające z przynależności	19,40%	32,00%	29,80%	10,90%	7,80%
Namowa rodziców/kolegów/szkoły/znajomych	52,20%	20,60%	17,80%	5,20%	4,20%
Chęć zdobycia odznaki	34,90%	26,40%	23,30%	9,50%	6,00%
Przypadek	68,10%	18,40%	9,00%	2,60%	1,80%
Chęć poznania kraju	6,20%	6,80%	23,20%	27,70%	36,20%
Działalność na rzecz ochrony przyrody/dziedzictwa	11,90%	15,00%	32,70%	23,90%	16,50%
Ubezpieczenie od skutków nww w składce członkowskiej	25,40%	22,50%	27,70%	13,40%	10,90%

Źródło: Walas B. 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa.

Podobne spostrzeżenia można mieć analizując motywy przystąpienia do PTTK (Tabela 16). Należy stwierdzić, że PTTK nie jest organizacją skupiającą osoby, które dołączyły do niej przypadkowo, pod wpływem impulsu lub dla wyróżnienia się wśród znajomych. Jest to organizacja zrzeszająca osoby mające potrzebę aktywności społecznej, chcące działać na rzecz ochrony przyrody i dziedzictwa kulturowego kraju, chętnie poznające kraj i zainteresowane uprawianiem różnych form turystyki kwalifikowanej oraz zdobywaniem odznak. Oznacza to, że osoby te dość mocno identyfikują się z organizacją i mogą wiele uczynić dla jej rozwoju. Jest to potencjał społeczny, który należy wykorzystać w formułowanych działaniach strategicznych.

Analizując kolejno cele statutowe PTTK, można stwierdzić, że główny cel statutowy, jakim jest działalność w zakresie kultury fizycznej, kultury, oświaty i ochrony środowiska, **wpisuje się w tradycje Towarzystwa i ma swe pełne uzasadnienie.**

Natomiast statutowe cele szczegółowe, uchwalone w dniu 7 kwietnia 2018 roku przez Nadzwyczajny Zjazd Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego, określone w art. 7 pkt. 2 Statutu PTTK, niejednokrotnie odbiegają od celu głównego i wymagają modyfikacji.

Tabela 16. Stopień zgodności celów szczegółowych PTTK z celem głównym i postulowane zmiany

L.p.	Cel	Zgodność z celami	Postulowana zmiana
1	Krzewienie turystyki i krajoznawstwa oraz aktywnych form wypoczynku dzieci i młodzieży, szczególnie w postaci wędrownictwa indywidualnego i grupowego, organizacji rajdów, zjazdów, zlotów, spływów, rejsów oraz kolonii i obozów.	Zgodne z celem głównym.	Bez zmiany.
2	Działania na rzecz upowszechniania sportu i współzawodnictwa sportowego, w tym również osób z niepełnosprawnościami.	Tylko częściowo ma swe tradycyjne uzasadnienie, jednak jest zgodny z celem głównym. PTTK nie ma dużych tradycji w organizacji współzawodnictwa sportowego. Może one być realizowany w ramach takich form turystyki kwalifikowanej jak m.in. turystyka rowerowa, kajakowa, żeglarska, wspinaczkowa czy turystyczne marsze na orientację. Turystyka kwalifikowana jest jednak pozbawiona elementu współzawodnictwa.	Postuluje się dodanie: „w połączeniu z różnymi formami turystyki kwalifikowanej i aktywnej”.
3	Podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej, w tym poprzez współdziałanie z towarzystwami i organizacjami skupiającymi i opiekującym się Polakami oraz dziedzictwem kultury polskiej za granicą.	Zgodne z celem głównym.	Bez zmian.
4	Nauka, edukacja, oświata i wychowania dzieci i młodzieży, szczególnie poprzez kształtowanie postaw społecznych, upowszechniania wiedzy o przeszłości, współczesności i perspektywach rozwoju Polski, szerzenia kultury turystyki i zapoznania z poznawczymi, wypoczynkowymi i zdrowotnymi walorami wędrownictwa.	Jest zgodny z celem głównym jednak jest mocno skorelowany z działaniami określonymi w pkt 1.	Postuluje się połączenie z punktem 1.
5	Ekologia i ochrona zwierząt, ochrona dziedzictwa przyrodniczego oraz troska o racjonalne wykorzystywanie zasobów przyrody.	Zgodny z celem głównym.	Bez zmian.
6	Upowszechnianie wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa, szczególnie poprzez opiekę nad miejscami pamięci narodowej i organizację imprez turystycznych związanych z poznawaniem historii oręża polskiego, a także popierania wszelkich form wypoczynku służącego rozwojowi sprawności i kultury fizycznej.	Skorelowany z działaniami określonymi w pkt 3. Ponadto zadania z zakresu obronności państwa wykraczają poza ramy działalności PTTK.	Postuluje się usunięcie.

7	Promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy.	Są to działania, którymi powinny zajmować się powiatowe urzędy pracy i ośrodki doskonalenia zawodowego. PTTK powinno ograniczyć się jedynie do kształcenia kadr z zakresu turystyki, organizując kursy instruktorów, przewodników i pilotów wycieczek oraz podstawowych kadr turystycznych.	Postuluje się zmianę na: „Kształcenie kadr na potrzeby gospodarki turystycznej”.
8	Pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i mogą być realizowane jedynie pośrednio, nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego celu lub połączenie z pkt. 9.
9	Działalności charytatywna.	Działalność charytatywna powinna być prowadzona przez każde Towarzystwo, ponieważ daje możliwość realizacji celów wyższego rzędu i nie musi być zgodna z celem głównym.	Może też być połączona z działaniami w określonych w pkt. 8.
10	Działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego.	Mają swe tradycyjne uzasadnienie i są zgodne z celem głównym jednak mogą być połączone z działaniami określonymi w pkt 3.	Postuluje się połączenie pkt 3 i pkt 10.
11	Ochrona i promocja zdrowia.	Zgodny z celem głównym i jest realizowany pośrednio poprzez rozwój form turystyki kwalifikowanej.	Postuluje się zmianę na „Ochrona i promocja zdrowia głównie poprzez formy turystyki kwalifikowanej”.
12	Działanie na rzecz osób niepełnosprawnych.	Zgodny z celem głównym i jest realizowany pośrednio poprzez realizację wszystkich celów.	Zapis powinien wspominać, że wszystkie cele PTTK realizowane będą z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
13	Działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa, nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego celu.
14	Działalność wspomagająca rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa, nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego celu.
15	Działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych.	Działania te wprost wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa, ale realizowane są pośrednio w innych celach – większość działalności PTTK skierowana jest do społeczności lokalnych.	Bez zmian.
16	Kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego.	Mają swe tradycyjne uzasadnienie i są zgodne z celem głównym jednak są mocno skorelowane z działaniami określonymi w pkt 4.	Postuluje się połączenie pkt 4 i pkt 16.

17	Wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej.	Tylko częściowo mają swe tradycyjne uzasadnienie, ale są zgodne z celem głównym. Jednak są mocno skorelowane z działaniami określonymi w pkt 1 i 2.	Postuluje się połączenie pkt 1 i pkt 2; PTTK nigdy nie zajmowało się wprost zadaniami z zakresu kultury fizycznej. Jednak uprawianie turystyki kwalifikowanej jest związane z kulturą fizyczną.
18	Porządek i bezpieczeństwo publiczne.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
19	Upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działania wspomagających rozwój demokracji.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
20	Ratownictwo i ochrona ludności.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym. Mają one tradycyjne uzasadnienie, ponieważ PTT było inicjatorem powstania Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, a PTTK inicjatorem powstania Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego. Jednak obecnie Towarzystwo nie zajmuje się ratownictwem i ochroną ludności w dzisiejszym znaczeniu tego określenia. TOPR i GOPR są samodzielnymi, wyspecjalizowanymi organizacjami.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
21	Pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą.	PTTK nie realizuje tego typu zadań. Doraźna pomoc może być organizowana w ramach działalności charytatywnej określonej w pkt 9.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
22	Upowszechnianie i ochrony praw konsumentów.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym. PTTK nie posiada wystarczających kadr, ani odpowiedniego know-how dla tego typu działań.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
23	Działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami.	Bezpośrednie działania z tego zakresu wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym. Mogą być jednak realizowane w ramach współpracy z towarzystwami i podobnym profilem działającymi w innych krajach.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu i zastąpienie go zapisem o współpracy międzynarodowej z organizacjami o podobnym profilu działalności co PTTK.

24	Promocja i organizacja wolontariatu.	Działalność PTTK opiera się w głównej mierze na działalności społecznej członków Towarzystwa. Działania mają swe tradycyjne uzasadnienie i są zgodne z celem głównym.	Bez zmian.
25	Działalność na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu.
26	Podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej.	Zgodne z celem głównym, ale są już zawarte w pkt 3.	Należy połączyć pkt 3 i pkt 26.
27	Działalność na rzecz osób w wieku emerytalnym	Zgodny z celem głównym i jest realizowany pośrednio poprzez realizację wszystkich celów.	Podobnie jak pkt 12 zapis powinien wspominać, że wszystkie cele PTTK realizowane będą z uwzględnieniem potrzeb osób w wieku emerytalnym. Postuluje się wprowadzenie jednego wspólnego zapisu – działania na rzecz osób ze specjalnym potrzebami, w tym niepełnosprawnych, seniorów, rodzin z dziećmi oraz osób wykluczonych społecznie.
28	Działalność wspomagająca rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej.	Działania te wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i nie są zgodne z celem głównym. PTTK nie posiada wystarczających kadr ani odpowiedniego know-how dla tego typu działań.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu PTTK.
29	Wypoczynek dzieci i młodzieży.	Zgodny z celem głównym jednak jest mocno skorelowany z działaniami określonymi w pkt 1 i zawiera się w działaniach określonych w pkt 4.	Postuluje się połączenie pkt 29 i pkt 4.
30	Obronność państwa i działalność Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej	Skorelowany z działaniami określonymi w pkt 6. Ponadto zadania z zakresu obronności państwa wykraczają poza ramy działalności PTTK.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze statutu PTTK.
31	Pomoc Polonii i Polakom za granicą.	Skorelowany z działaniami określonymi w pkt 3.	Postuluje się połączenie pkt 31 i pkt 3.
32	Przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym.	Bezpośrednie działania z tego zakresu wykraczają poza ramy działalności Towarzystwa i mogą być realizowane jedynie pośrednio, poprzez zachęcanie do uprawiania turystyki kwalifikowanej, nie są zgodne z celem głównym.	Postuluje się usunięcie tego punktu ze Statutu PTTK.
33	Działalność na rzecz organizacji pozarządowych w zakresie określonym w pkt. 1) -32)	Zgodny z celem głównym, umożliwia PTTK współpracę z innymi organizacjami.	Bez zmian.

Źródło: opracowanie własne.



Inne punkty art. 7 Statutu w pełni odpowiadają tradycji i zakresowi działalności Towarzystwa. I tak:

▶ Skupia turystów i krajoznawców, stwarza warunki ułatwiające im wędrowanie i działalność krajoznawczą w kraju i poza jego granicami oraz reprezentuje ich interesy wobec władz i społeczeństwa. Działanie w pełni odpowiada tradycyjnej idei dla której powołano Towarzystwo oraz zasadom działania organizacji pożytku publicznego.

▶ Opiera swoją działalność na pracy społecznej członków. Do prowadzenia swoich spraw może tworzyć jednostki organizacyjne i zatrudniać pracowników, w tym swoich członków. Idea rozwoju wolontariatu i opierania działalności na pracy społecznej członków przyświeca PTTK od samego początku istnienia organizacji. Bieżąca praca Towarzystwa musi opierać się na zatrudnionych pracownikach.

▶ Może prowadzić działalność gospodarczą, w różnych formach organizacyjnych, z której dochód służy realizacji celów statutowych. Prowadzenie działalności gospodarczej, z której zysk przeznaczany jest na cele statutowe jest podstawą działalności wielu organizacji społecznych i organizacji pożytku publicznego.

▶ Prowadzi nieodpłatną i odpłatną działalność pożytku publicznego. Jest to działanie zgodne z obowiązującymi przepisami.

▶ PTTK jest instytucją otoczenia biznesu. Pełnienie takiej roli pomaga w prowadzeniu bieżących działań i posykiwanie środków na realizację celów statutowych.

Pełne uzasadnienie celów statutowych określonych w art. 7 Statutu PTTK można odnaleźć w art. 8, 9 i 9a. Uzasadnienie to odnosi się jednak do tradycyjnych celów Towarzystwa. Natomiast wiele zapisów art. 7 pkt 2 Statutu PTTK przeniesionych do niego wprost z *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873 z późn. zm.) takiego uzasadnienia nie znajduje. Zmiany statutu uchwalone w dniu 7 kwietnia 2018 roku przez Nadzwyczajny Zjazd PTTK spowodowały, że **cele programowe Towarzystwa przestały być czytelne i jednolite. PTTK deklaruje, że będzie realizować cele, do których realizacji nie jest w pełni przygotowane.** Nie ma zasobów kadrowych, wiedzy i umiejętności oraz zaplecza technicznego. Szczególne wątpliwości budzą cele z zakresu obronności, wprowadzania rozwiązań innowacyjnych oraz pomocy społecznej.

Rozwiązaniem pozwalającym PTTK na pozyskiwanie środków finansowych z różnych źródeł może być uniwersalny zapis celu statutowego: ***Celami statutowymi PTTK są również cele określone w art. 4 pkt 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873 z późn. zm.)***

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze postrzegane jest jako potencjalny czynnik integracji lokalnych społeczności.



**Niemniej, w ramach przyjętych wewnętrznych mechanizmów podległości czy utrwalonych zasad kooperacji struktur organizacyjnych, pojawiają się różnego rodzaju rozbieżności, które wpływają na efektywność działania jednostek organizacyjnych, a przy braku dalszej reakcji na te negatywne zjawiska, może pojawić się dysharmonia w funkcjonowaniu całej społeczności PTTK.**

Warto zwrócić uwagę na sygnalizowane rozbieżności (choć są też opinie odmienne) w sferze kompetencji jednostek organizacyjnych PTTK, a wynikających z charakteru wzajemnych relacji między tymi strukturami (także ich członkami).

**Tabela 17. Rozbieżności w kompetencjach jednostek organizacyjnych PTTK, wynikające z wzajemnych relacji, w opinii członków funkcyjnych**

- nie ma rozbieżności kompetencji, ale są okresowe „uciążliwości” w działaniach
- tak, są takie rozbieżności między określonymi jednostkami organizacyjnymi (np. CFK i KF lub COTG i KTG)
- są problemy w działaniu (na tle kompetencji) w układzie: PTTK a spółki, PTTK a instytucje otoczenia, PTTK a Komisje, Centrala PTTK a oddziały
- widoczny jest brak aktywności danych jednostek (tzw. oddziały „na papierze”) i nierealizowanie zadań (przypisanych kompetencji), co wywołuje negatywne relacje z innymi jednostkami (oddziałami aktywnymi)
- istnieją rozbieżności, i są to tarcia wynikające z braku doprecyzowania kompetencji, ich kwantyfikacji
- stale obecne są problemy ze strony oddziałów, niewykonujących swoich obowiązków w sferze przekazywania sprawozdania rocznego z działalności merytorycznej i finansowej (ok. 20% jednostek nie realizuje zadania, i mimo upominania-mońitów, nie przekazują sprawozdania do ZG)
- zauważalny jest brak woli współpracy oraz brak zaangażowania jednostek w wiele projektów (np. kooperacji z Lasami Państwowymi – tu zawieranie porozumień d/t szlaków turystycznych)
- widoczny jest brak właściwej polityki informacyjnej (Centrala - oddziały), ale jest to także efektem istnienia problemów technologicznych – tu ograniczonych kompetencji IT kadr systemowych organizacji w terenie, w oddziałach, kołach, klubach
- istnieje brak poczucia więzi i potrzeby konsolidacji działania oddziałów z centralą PTTK
- są różne relacje między ludźmi i różne potrzeby różnych grup w PTTK, a tym samym pojawi się niezrozumienie wzajemne, ale nikt o tym nie rozmawia
- jest silny sprzeciw wobec mechanizmów kontroli

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

PTTK jest organizacją, której wielowymiarowe działania są normowane, a także w pewien sposób ograniczane przez normy prawa powszechnego. Jednocześnie widoczna, skomplikowana struktura organizacyjna wywołała potrzebę rozbudowanych (choć z lukami) norm i zasad

prawa wewnętrznego, które przez przedstawicieli środowiska członków i działaczy PTTK bywa postrzegane jako czynnik determinujący istnienie rozbieżności w kompetencjach jednostek organizacyjnych. Można dostrzec także odmienne stanowiska.

**Tabela 18. Rozbieżności w kompetencjach jednostek organizacyjnych PTTK, wynikające z wadliwego prawa wewnętrznego, w opinii członków funkcyjnych.**

- są rozbieżności i często wynikają z wadliwego prawa wewnętrznego
- są widoczne rozbieżności wynikające z prawa wewnętrznego i musi nastąpić nowelizacja norm i ich unowocześnienie
- tak są rozbieżności w myśl zasady „szlachcic na zagrodzie równy wojewodzie”, ponieważ ma de facto jest narzędzi prawnych egzekwowania realizacji przypisanych kompetencji (np. wykonywania sprawozdań) przez ZG od Oddziałów
- istnieje brak umocowania prawnego Władz organizacji, w tym także Prezydium, do egzekwowania działań (kompetencji) w Oddziałach (np. przekazywania sprawozdań rocznych, zawierania porozumień z instytucjami otoczenia wynegocjowanymi przez centralę PTTK)
- decyduje czynnik ludzki i brak przepływu informacji, a nie prawa wewnętrzne

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze stoi przed wieloma wyzwaniami, które wymagają starannego zarządzania oraz efektywnych stosunków społeczno-zawodowych z otoczeniem, ale przede wszystkim w strukturach wewnętrznych organizacji. Co istotne, kluczowymi składnikami, które wpływają na funkcjonowanie PTTK

(w opinie członków funkcyjnych) i wymagają interwencji są: obecna sytuacja finansowa, katalog kompetencji zarządczych i przywódczych oraz umiejętności współpracy z otoczeniem czy także konieczność podnoszenia kwalifikacji przez kadry funkcyjnej PTTK.

**Tabela 19. Składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w PTTK w opinii członków funkcyjnych**

Składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w PTTK	0-6 pkt	7-8 pkt	9-10 pkt
Sytuacja finansowa PTTK	47,40%	18,40%	31,60%
Sytuacja finansowa Oddziałów PTTK	55,30%	28,90%	15,80%
Zarządzanie finansami PTTK	39,50%	34,20%	26,30%
Kompetencje zarządcze w zakresie zadań realizowanych przez PTTK	31,60%	36,80%	31,60%
Kompetencje przywódcze i styl kierowania członków Władz PTTK	31,60%	42,10%	26,30%
Kompetencje przywódcze i styl kierowania osób pełniących funkcje zarządcze w jednostkach organizacyjnych PTTK	23,70%	52,60%	23,70%
Zdolność do pozyskiwania funduszy zewnętrznych przez Biuro ZG PTTK	44,70%	39,50%	15,80%
Zdolność do pozyskiwania funduszy zewnętrznych jednostek terenowych i Oddziałów PTTK	34,20%	47,40%	18,40%
Poczucie jedności celów i zadań	44,70%	36,80%	18,40%
Wystarczające zasoby ludzkie w jednostkach organizacyjnych PTTK	44,70%	39,50%	15,80%
Umiejętność przedstawicieli Władz PTTK współpracy z otoczeniem	23,70%	52,60%	23,70%
Umiejętność przedstawicieli jednostek organizacyjnych PTTK współpracy z otoczeniem	34,20%	42,10%	23,70%
Świadomość konieczności podnoszenia kwalifikacji przez kadry funkcyjne PTTK	52,60%	39,50%	7,90%
Komunikacja wewnętrzna Władz PTTK z Oddziałami PTTK	39,50%	39,50%	21,10%
Komunikacja zewnętrzna	52,60%	36,80%	10,50%

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Żadna z cech (wskazanych w Tabeli 19) nie osiągnęła poziomu wskaźnika satysfakcji NPS jako Promotora PTTK (opinia 9-10 pkt), co budzi uzasadniony niepokój i wymaga interwencji, w tym uwzględnienia potrzeby korekty wskazanych negatywnych zjawisk.

Współczesne wyzwania, przed którymi stoi PTTK, muszą być oparte na pogłębionej analizie zasad funk-

cjonowania organizacji oraz oferty programowej, także w kontekście oczekiwań członków funkcyjnych, którzy w sposób naturalny są osobami aktywnie uczestniczącymi w procesie funkcjonowania organizacji i realizacji jej celów operacyjnych.

Tabela 20. Wybrane cechy PTTK w opinii członków funkcyjnych

Teza	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie wiem/ trudno powiedzieć/ nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Jest zbyt mało Oddziałów	36,80%	23,70%	13,20%	13,20%	13,20%
Jest zbyt mało Klubów	26,30%	21,10%	26,30%	13,20%	13,20%
Jest zbyt mało Kół	23,70%	26,30%	18,40%	23,70%	7,90%
Struktura organizacyjna PTTK jest poprawna	15,80%	15,80%	10,50%	42,10%	15,80%
PTTK powinno być organizacją masową	18,40%	23,70%	10,50%	26,30%	21,10%
Oferta jest atrakcyjna dla młodzieży szkolnej	23,70%	52,60%	10,50%	10,50%	2,60%
Oferta jest atrakcyjna dla studentów	36,80%	39,50%	13,20%	10,50%	0,00%
Oferta jest atrakcyjna dla rodzin	2,60%	34,20%	13,20%	39,50%	10,50%
Oferta jest atrakcyjna dla seniorów	7,90%	13,20%	15,80%	42,10%	21,10%
Powinno przeciwdziałać zjawisku niszczenia przestrzeni przez nadmierny ruch turystyczny (overtourism)	7,90%	13,20%	15,80%	28,90%	34,20%
Powinno budować schroniska, stacje wodne, inne obiekty noclegowe	7,90%	10,50%	7,90%	28,90%	44,70%
Powinno posiadać zautomatyzowany system informacyjny o wydarzeniach z możliwością deklaracji i potwierdzenia uczestnictwa	5,30%	5,30%	10,50%	21,10%	57,90%
Oferta BORT-ów powinna być zintegrowana w formule sieciowej	10,50%	2,60%	7,90%	34,20%	44,70%
Powinno się ograniczyć liczbę realizowanych celów statutowych	15,80%	28,90%	21,10%	10,50%	23,70%

Źródło: Fedyk W., Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa, marzec 2024.

Szczególnie niepokoi niska ocena atrakcyjności oferty PTTK dla młodzieży szkolnej (znaczącego segmentu klientów organizacji) oraz brak zdecydowanych działań zmierzających do zautomatyzowania systemu informacyjnego o wydarzeniach, z możliwością deklaracji i potwierdzenia uczestnictwa, a także integracji oferty BORT-ów w formule sieciowej.

Trzeba wskazać także na wyraźnie artykułowane oczekiwania członków funkcyjnych PTTK wobec Władz Naczelnych organizacji, które są kluczowym elementem wpływającym na przyszłość i efektywność organizacji w obliczu rosnących wyzwań w obszarze turystyki (tak-

że turystyki społecznej, w której specjalizuje się PTTK) i potrzeby dostosowania się do zmieniających się realiów (w tym trendów w otoczeniu).

Przeprowadzona dla PTTK analiza VUCA (zmienność, niepewność, złożoność, ambiwalencja) otoczenia bliższego i dalekiego jest tłem do identyfikacji obecnych wyzwań i obszarów interwencji, które powinny być uwzględnione w strategii organizacji, a dalej w procesie ewolucji Towarzystwa.

Tabela 21. Oczekiwania członków funkcyjnych wobec Władz Naczelnych PTTK

Sfera organizacji:	Sfera programowa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● zmiany personalne i zakresu obowiązków w ZG PTTK - Dział Programowy</li> <li>● sprawniejsze i szybsze podejmowanie decyzji, w tym decyzji możliwych do wykonania</li> <li>● oczekiwanie większych kompetencji i pracowitości od osób we władzach organizacji (bez przystawowego tylko „zasiadania i piastowania” funkcji)</li> <li>● pozyskiwanie ekspertów w sferze prowadzenia działalności gospodarczej, a nie tylko działaczy społecznych</li> <li>● szerszy udział przedstawicieli ZG w działaniach w terenie (w sferze: imprez, szlaków, schronisk, parków narodowych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● większy budżet konkursów programowych</li> <li>● przekazywanie większych środków (szybciej, prościej) na działania programowe</li> </ul>
Sfera prawna:	Sfera relacji:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● realizacja obietnic, wniosków i uchwał (w tym z WZ)</li> <li>● usprawnienie formalne procesu podejmowania decyzji (nawet poprzez uregulowanie maksymalnego czasu reakcji)</li> <li>● nietyczenie funkcji kierowniczych w jednostkach organizacyjnych (w strukturach) z członkostwem we władzach ZG</li> <li>● skrócenie czasu rozpatrywania spraw w GSK; delegowanie większych uprawnień i środków dla komisji i rad</li> <li>● konkretne i stanowcze działania formalne wobec zlikwidowanych oddziałów, które podejmują nieuprawnione decyzje (np. weryfikacja odznak)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● większa otwartość na współczesność i zmianę</li> <li>● nacisk na kompetencje miękkie, w tym tworzenie atmosfery serdeczności i docenianie działań indywidualnych</li> <li>● usprawnienie komunikacji na linii Władze Naczelne – członkowie PTTK</li> <li>● większe zainteresowania organizacją, bo tylko niewielka część członków ZG się interesuje (może 5-6 osób) a reszta to reprezentacja danych środowisk i korzystają z faktu, że są we władzach i mogą w terenie tym imponować (kandydują do władz a nie chcą w tych władzach pracować)</li> <li>● eliminacja sytuacji, w których osoby kandydujące do Władz myślą tylko o własnym prestiżu, a nie o rzeczywistym działaniu, o potrzebie aktywnej pracy; a po wyborze tylko piastują funkcję bez zaangażowania</li> <li>● zmiana charakteru relacji i poprawa komunikacji Władz z dzierżawcami obiektów</li> </ul>

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Tabela 22. Składowe koncepcji VUCA dla PTTK jako organizacji turystyki społecznej

Element koncepcji	Charakterystyka wybranych cech
 <p><b>VOLATILITY</b> Zmienność / Ulotność</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Zmienność czynników (uwarunkowań) zewnętrznych:</b> Szybkie zmiany w regulacjach dotyczących sfery turystyki, w tym ograniczenia związane ze zjawiskami losowymi (np. pandemia, powódź) czy zmianami klimatycznymi, wpływają na podróże i preferencje społeczne, co wymaga elastyczności w planowaniu działań przez organizację.</li> <li>▶ <b>Zmienność społecznych oczekiwań:</b> Zmiany w postrzeganiu turystyki społecznej przez społeczeństwo mogą wpływać na popyt i programy działania, co ma znaczenie przy rosnącym znaczeniu integracji społecznej i inkluzji do turystyki wszystkich grup społecznych.</li> <li>▶ <b>Zmienność preferencje konsumentów:</b> Rośnie zainteresowanie turystyką lokalną, ekoturystyką oraz zrównoważonym rozwojem, co wymusza potrzebę dostosowania oferty organizacji.</li> <li>▶ <b>Zmienność w modach turystycznych:</b> Wzrost popularności trendów (np. wellness czy slow travel), wpływa na konieczność dostosowania oferty do zmieniających się gustów turystów, w tym grup niszowych, co generuje dodatkowe problemy dla organizacji.</li> <li>▶ <b>Zmienność technologii:</b> Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych, które zmieniają sposób planowania i realizacji podróży czy kontraktowania usług turystycznych lub hotelarskich, co wymusza kosztochłonne wdrażanie innowacji z obszaru IT w procesach zarządzania relacjami z członkami organizacji i uczestnikami wydarzeń, zarządzania i raportowania.</li> <li>▶ <b>Zmienność otoczenia prawnego:</b> Zmiany w regulacjach prawa dotyczących działalności NGO, niestabilność funduszy publicznych oraz rosnące wymagania w zakresie raportowania, co komplikuje proces zarządzania w organizacjach turystyki społecznej o rozbudowanych strukturach.</li> <li>▶ <b>Zmienność dostępności zasobów:</b> Fluktuacje w finansowaniu projektów turystyki społecznej z funduszy publicznych i prywatnych, co wpływa na utrudnienia w realizacji programów i długofalowe planowanie, a wymaga budowania relacji organizacji z jej otoczeniem.</li> <li>▶ <b>Zmienność źródeł i form komunikacji z otoczeniem:</b> Szybko zmieniające się kanały komunikacji wpływają na to, jak konsumenci i uczestnicy turystyki społecznej postrzegają i angażują się w działania organizacji, co komplikuje procesy komunikacji marketingowej tych organizacji z rynkiem i jej różnorodnymi interesariuszami.</li> </ul>
 <p><b>UNCERTAINTY</b> Niepewność</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Niepewność wystąpienia zjawisk kryzysowych:</b> Nadal istnieje zagrożenie co do przyszłych fal pandemii i innych zjawisk losowych i ich wpływu na turystykę, w tym na aktywność podmiotów sfery turystyki społecznej, co powinno być przedmiotem analiz organizacji w trakcie ich funkcjonowania.</li> <li>▶ <b>Niepewność stabilności gospodarczej kraju:</b> Wzrost inflacji i zmiany w gospodarce, w tym w gospodarce turystycznej, mogą wpłynąć na wydatki obywateli na turystykę, a szczególnie w grupie osób, które mają ograniczony, z różnych względów, dostęp do uprawnia turystyki, co może mieć znaczenie w funkcjonowaniu organizacji i kształtowaniu jej zasobów.</li> <li>▶ <b>Niepewność bezpieczeństwa w ruchu turystycznym:</b> Istnieją zagrożenia bezpieczeństwa podróży, w tym wynikające z zagrożeń terrorystycznych, konfliktów zbrojnych czy zmian politycznych w destynacjach turystycznych, co generuje problemy dla organizacji turystyki społecznej w sferze planowania obsługi swoich interesariuszy.</li> <li>▶ <b>Niepewność relacjami z interesariuszami:</b> Różnorodność grup interesów i ich zmieniające się priorytety, co wprowadza niepewność w procesie podejmowania decyzji i wdrażaniu długoterminowych programów czy strategii rozwoju organizacji.</li> <li>▶ <b>Niepewność skutków ewolucji technologii:</b> Rozwój sztucznej inteligencji i cyfryzacji</li> </ul>



wpływa na sposób, w jaki organizacje pozarządowe komunikują się z członkami, rynkiem oraz planują wydarzenia, co jednocześnie wymaga znacznych nakładów, których organizacje turystyki społecznej mogą nie posiadać.

▶ **Niepewność skutków zmian klimatycznych:** Niekontrolowane zjawiska pogodowe mogą wpływać na dostępność miejsc turystycznych (np. fale powodzi) oraz preferencje turystów, w tym szczególnie w obszarach turystycznie cennych lub unikatowych (np. parki narodowe i zlokalizowana na ich terenie baza noclegowa, która także należy do organizacji turystyki społecznej), co utrudnia zarządzanie zasobami i procesem komercjalizacji usług.

▶ **Niepewność w dostępie do informacji:** Istnieją trudności w uzyskaniu aktualnych danych o potrzebach i preferencjach grup docelowych, co wpływa na skuteczność i efektywność działań.

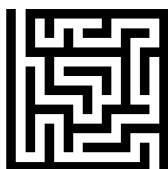
▶ **Niepewność w dostępie do technologii:** Są widoczne różne poziomy dostępu do nowoczesnych technologii wśród grup społecznych, co wpływa na stopień równości w dostępie do turystyki społecznej i poziom kontaktu z organizacjami.

▶ **Niepewność skuteczności działań:** Widoczne są uzasadnione obawy dotyczące skutków wdrażanych programów turystyki społecznej (w tym rządowych), co utrudnia ocenę ich wpływu na lokalne społeczności i skuteczność działań promocyjnych podejmowanych przez organizacje.

▶ **Niepewność sposobu oceny efektywności działań:** Narastają trudności w precyzyjnym określeniu odpowiednich metod i miar pomiaru efektywności działań w turystyce społecznej, co wpływa na raportowanie wyników i pozyskiwanie funduszy przez organizacje.

▶ **Niepewność w ocenie skutków społecznych:** Widoczne są trudności w przewidywaniu długoterminowych efektów działań turystyki społecznej na lokalne społeczności, co wpływa na decyzje strategiczne i alokację zasobów organizacji.

▶ **Niepewność w zakresie polityki publicznej (polityki turystycznej):** Stale zmieniające się podejście rządów do turystyki społecznej, co wpływa na poziom wsparcia finansowego oraz regulacje dotyczące działalności NGO.



## COMPLEXITY

### Złożoność

▶ **Złożoność typów interesariuszy turystyki:** Istnieje wiele grup zaangażowanych w turystykę społeczną, w tym samorządy, organizacje pozarządowe i lokalne społeczności, co nie ułatwia budowania relacji i zaspokajania różnorodnych, często odmiennych, potrzeb tych grup.

▶ **Złożoność oferty turystycznej:** Różnorodność usług i produktów turystycznych (w tym o charakterze niszowym) i rosnących potrzeb klientów sprawia, że konieczne jest indywidualne podejście do różnych grup, co nie ułatwia koordynacji działań programowych i procesu komercjalizacji usług w warunkach narastającej konkurencji organizacji zabiegającej o te same zasoby (odwiedzających, turystów).

▶ **Złożoność procesów zrównoważonego rozwoju:** Istniejący wymóg wprowadzenia działań na rzecz ochrony środowiska i promowania zrównoważonej turystyki powoduje rosnące koszty i wymaga skomplikowanych procedur wdrażanych przez wyspecjalizowane kadry, co dalej drenuje zasoby organizacji turystyki społecznej.

▶ **Złożoność wielopoziomowych struktur organizacyjnych:** Widoczna skomplikowana struktura zarządzania w organizacjach, w której zaangażowane są różne grupy członków funkcyjnych, interesariuszy i wolontariuszy, co prowadzi do trudności w podejmowaniu decyzji i implementacji strategii rozwoju czy programów operacyjnych.

▶ **Złożoność interakcje między sektorami:** Organizacje turystyki społecznej operują pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym oraz innymi organizacjami turystycznymi, co komplikuje relacje i koordynację działań.

▶ **Złożoność zadań (wielowymiarowość):** Rozbudowana struktura celów, która wymaga czasochłonnej i kosztowej integracji różnych strategii i działań oraz selekcji priorytetów, co



## AMBIGUITY

Niejednoznaczność  
/ Niejasność

utrudni proces kompleksowego zarządzania w organizacji.

➤ **Złożoność w zarządzaniu różnorodnymi projektami:** Liczne projekty realizowane równocześnie w różnych obszarach (np. edukacja, integracja społeczna, ochrona środowiska) wymagają elastycznego (zwinności) zarządzania i umiejętności koordynacji, co nie jest łatwe dla organizacji o ograniczonych zasobach kadrowych.

Złożoność w kształtowaniu lokalnych polityk turystycznych: Konieczność współpracy z lokalnymi władzami, może prowadzić do konfliktów interesów oraz różnorodnych oczekiwań, co wpływa na procesy decyzyjne organizacji.

➤ **Niejednoznaczność trendów:** Turystyka społeczna może przybierać różne formy, co rodzi pytania w organizacjach turystyki społecznej o to, jak najlepiej zaspokoić różnorodne potrzeby, różnych grup społecznych.

➤ **Niejednoznaczność zachowań konsumentów sfery turystyki:** Widoczne dynamiczne zmiany w zachowaniach i preferencjach konsumentów i rozwój nowych form turystyki (np. turystyki wirtualnej), co utrudnia proces konstrukcji oferty turystycznej przez organizację.

➤ **Niejednoznaczność wartości społecznych:** Istniejące różnice w wartościach społecznych grup uczestniczących w turystyce społecznej, mogą prowadzić do rozbieżnych oczekiwań w zakresie oferty turystycznej, co nie ułatwia jej konstrukcji i operacyjnego wdrożenia i wywołuje konflikty.

➤ **Niejednoznaczność zasad współpracy z lokalnymi społecznościami:** Obserwuje się trudności w znalezieniu wspólnego języka i celów z różnymi grupami interesów. Wymaga to od organizacji turystyki społecznej stałej uwagi i profesjonalnych kadr, co nie zawsze jest możliwe przy aktualnych zasobach organizacji.

➤ **Niejednoznaczność w podejściu do współpracy:** Istnieją trudności w definiowaniu przez organizacje turystyczne wspólnych celów z różnymi ich interesariuszami, co prowadzi do konfliktów (np. relacji czy strukturalnych) i nieporozumień, a tym samym osłabiać efektywność działań.

➤ **Niejednoznaczność kierunków rozwoju:** Często trudne do określenia są cele i działania organizacji turystyki społecznej, które powinny zaspokajać potrzeby różnych grup interesariuszy, co prowadzi do niejednoznacznych decyzji strategicznych tych organizacji.

➤ **Niejednoznaczność form turystyki społecznej:** Odczuwalny jest brak jasnych definicji i ram dla turystyki społecznej, co prowadzi do rozbieżności w działaniach organizacji interpretacji przez interesariuszy, kryteriach grantów publicznych.

➤ **Niejednoznaczność wyników działań i definiowaniu sukcesu:** Istnieją trudności w zdefiniowaniu wskaźników (mierników) oceny wyników działań szczególnie, gdy istnieją różne grupy interesariuszy, które mogą mieć odmienne kryteria oceny sukcesu programów turystyki społecznej, co wprowadza trudności w mierzeniu efektów działań organizacji.

➤ **Niejednoznaczność w podejściu do edukacji turystycznej:** Pojawiają się różnice w podejściu do turystycznej edukacji uczestników turystyki społecznej i szkoleń dla kadr co prowadzi do różnych oczekiwań i wyników, i co dalej wpływa na postrzeganie skuteczności działań tych organizacji i ich ogólny wizerunek na rynku.

Źródło: opracowanie własne.

Stosując koncepcję VUCA, PTTK ma szansę na bardziej efektywne zarządzanie w obliczu zmieniającego się i coraz bardziej złożonego otoczenia społeczno-gospodarczego i w sferze gospodarki turystycznej.

Ewolucja potrzeb społecznych, a z drugiej konieczność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, wymusza potrzebę identyfikacji kluczowych problemów czy wyzwań, przed którymi stoi PTTK, a które mogą znacząco wpłynąć na przyszłość organizacji.

Tabela 23. Kluczowe problemy i wyzwania wewnętrzne PTTK w opinii członków funkcyjnych

Sfera organizacji:	Sfera programowa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>uproszczenie struktury wewnętrznej, wzmocnienie jednostek terenowych i usprawnienie modelu kooperacji z jednostkami organizacji i podmiotami zewnętrznymi prowadzącymi działalność gospodarczą</i></li> <li>● <i>usprawnienie działania biura ZG PTTK</i></li> <li>● <i>niska aktywność członków władz na różnych szczeblach organizacyjnego działania</i></li> <li>● <i>brak systemów motywacji dla kadr funkcyjnych, a jednocześnie braku możliwości dalszej nasilonej etatyzacji</i></li> <li>● <i>brak wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych, w tym przede wszystkim ukończenia prac nad kompleksową bazą członków PTTK</i></li> <li>● <i>konieczna dalsza informatyzacja działalności programowej (m.in. systemy rezerwacyjne, elektroniczna weryfikacja odznak, itp.)</i></li> <li>● <i>problemy strategiczne, w tym w sferze sposobu zarządzania PTTK odpowiednim do funkcji i działalności statutowej oraz gospodarczej</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>brak odpowiedniej promocji, by pokazywać działania PTTK i wskazywać znaczenie organizacji dla istnienia sieci szlaków turystycznych i obiektów noclegowych, jako zasobu turystyki społecznej w Polsce</i></li> <li>● <i>potrzeba zwiększania wsparcia na działalność programową oddziałów</i></li> <li>● <i>poprawa procesu decyzyjnego (tempa decyzji) w biurze ZG PTTK w sferze realizacji działalności programowej</i></li> </ul>
Sfera prawna:	Sfera relacji:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>uproszczenie uregulowań wewnątrzorganizacyjnych (np. obniżenie stopnia skomplikowania regulaminów niektórych odznak)</i></li> <li>● <i>zmiana systemu zarządzania gospodarką (majtkiem)</i></li> <li>● <i>budowa struktur zarządu majtkiem, aby był to model pozwalający na uzyskanie pozycji konkurencyjnej organizacji i bez nadmiernych wpływów czy wahań ze strony ZG i GKR</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>brak komunikacji na linii ZG-Komisje</i></li> <li>● <i>konieczne „odmłodzenie” towarzystwa, bo jest niedosyt średniego pokolenia członków, następców w działaniu, bo widoczne jest „skurczenie się” organizacja i nie ma kto przejąć wykonywania zadań</i></li> <li>● <i>problem pozyskiwania nowych członków do władz PTTK (w tym pracy społecznej, nieodpłatnej i czasochłonnej)</i></li> </ul>

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

## 3.5

# Tożsamość i kapitał marki PTTK

Wizerunek, marka i jej kapitał, a nawet tożsamość, bywają definiowane na różne sposoby, a czasem wręcz błędnie używane zamiennie. O ile wizerunek to subiektywny osąd jednostki i stanowi zbiór wszystkich skojarzeń, o tyle tożsamość to sposób, w jaki instytucja chce, by była postrzegana jako marka. Na wizerunek składa się kapitał (brand equity), który jest odczuwanym przez interesariuszy zbiorem wartości, w skład, którego wchodzi: *skojarzenia, korzyści oraz osobowość* (personifikacja) cech PTTK<sup>21</sup>.

W badaniach diagnostycznych całego społeczeństwa **zweryfikowano pozytywnie trzy hipotezy:**

### H1.

Większość społeczeństwa nie ma żadnych skojarzeń z PTTK jako organizacją turystyki społecznej<sup>22</sup>.

### H2.

Przynależność pokoleniowa (X, Y, Z, Baby Boomers) jest podstawową zmienną wizerunku PTTK jako organizacji turystyki społecznej.

### H3.

Wizerunek PTTK nie jest wizerunkiem zgodnym z prowadzonymi przez organizację działaniami w sferze turystyki społecznej.

Wyniki badania (Rysunek 20) wskazały, że w sumie 59,40% badanych nie ma skojarzeń z PTTK jako organizacją turystyki społecznej lub deklaruje, że „nie wie co to PTTK”. Przynależność pokoleniowa (X, Y, Z, Baby Boomers) jest podstawową zmienną wizerunku PTTK jako organizacji turystyki społecznej. Związek pomiędzy wiekiem (pokoleniem) i oceną wizerunku PTTK jako organizacji turystyki społecznej jest niewielki, chociaż starsi respondenci mają tendencję do nieco wyższego oceniania wizerunku PTTK niż respondenci młodszy (patrz odrębny raport: Gryszeł P., 2024...).



Badanie CAWI, n=500 (wszyscy respondenci), pytanie otwarte, wskazania powyżej 1%.

**Rysunek 20. Spontaniczne skojarzenia z PTTK Polaków nie będących członkami Towarzystwa**

Źródło: Gryszeł P., 2024. Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe, Warszawa

Wizerunek nie jest zgodny z prowadzonymi przez organizację działaniami w sferze turystyki społecznej. Do weryfikacji zbudowano osiem hipotez cząstkowych (Tabela 24). Z weryfikacji składników hipotezy można jednoznacznie stwierdzić, że wizerunek PTTK jako organizacji działa-

jącej w sferze turystyki społecznej nie jest wizerunkiem pożądanym. Wizerunkowe działania prowadzone są tak, jak określono to w hipotezach zerowych ( $H_0$ ), natomiast ponad połowa respondentów postrzega je zupełnie odwrotnie tj. jak w hipotezach alternatywnych ( $H_1$ ).

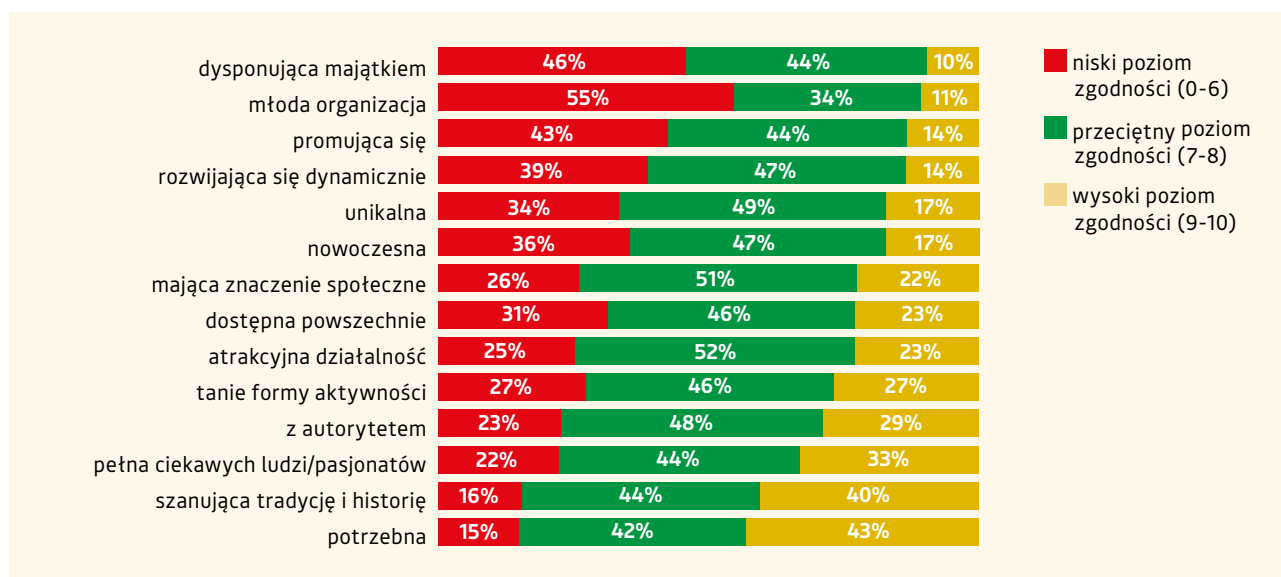
**Tabela 24. Hipotezy cząstkowe funkcjonowania PTTK jako organizacji społecznej**

Hipotezy cząstkowe	Weryfikacja $H_0$	Weryfikacja $H_1$
Połowa respondentów wskazuje, że PTTK dysponuje ( $H_0$ )/ nie dysponuje ( $H_1$ ) majątkiem	odrzucona	przyjęta
Respondenci są świadomi ( $H_0$ )/nie są świadomi ( $H_1$ ), że składka PTTK oferuje ubezpieczenie NNW dla członków	odrzucona	przyjęta
Połowa respondentów dostrzega ( $H_0$ ) /nie dostrzega ( $H_1$ ) działań PTTK na rzecz wspierania tanich form aktywności	odrzucona	przyjęta
Połowa respondentów dostrzega ( $H_0$ ) / nie dostrzega ( $H_1$ ) atrakcyjności działań PTTK	odrzucona	przyjęta
Połowa respondentów dostrzega ( $H_0$ ) / nie dostrzega ( $H_1$ ) powszechność dostępności PTTK jako organizacji turystyki społecznej	odrzucona	przyjęta
Połowa respondentów dostrzega ( $H_0$ ) / nie dostrzega ( $H_1$ ) społeczne (go) znaczenie (a) PTTK	odrzucona	przyjęta

Źródło: opracowanie własne na podstawie sondażu z opracowania: Gryszel P., 2024. Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe, Warszawa

Celem weryfikacji osobowości wizerunku PTTK, opartą o dwie zmienne, zastosowano skalę 0-10 pkt., stosowaną najczęściej w pomiarze wskaźnika NPS (Net Promoter Score<sup>23</sup>). Największy odsetek wskazań (Rysunek 21) na poziomie 9-10 punktów (oznaczającym „promo-

tora”) dotyczy takich cech jak: potrzebna (43%), szanująca tradycję i historię (40%), pełna ciekawych ludzi / pasjonatów (33%), z autorytetem (29%), tanie formy aktywności (27%).



Sondaż CAWI (n=449 – respondenci, którzy w pytaniu o skojarzenia zaznaczyli inną odpowiedź niż „nie wiem co to PTTK”)

**Rysunek 21. Wizerunek osobowości PTTK wśród Polaków nie będących członkami Towarzystwa**

Źródło: opracowanie własne na podstawie sondażu z opracowania: Gryszel P., 2024. Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe, Warszawa.







Rysunek 24. Skojarzenia negatywne członków PTTK

Źródło: Walas B., 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa.

W założeniu metodologicznym **cechy osobowości** przypisywane PTTK badano w dwóch krokach:

- wskazania spontaniczne w pytaniu otwartym,
- ocenę siły znaczenia wskazanych cech mierzony wskaźnikiem NPS (Net Promoter Score)<sup>24</sup>.

Spontaniczne wskazania osobowości Towarzystwa (Rysunek 25) artykułują **cechy pozytywne** jak: *ciekawyy, wesoty, towarzyski, interesujący, towarzyski, aktywnyy czy przyjazny*, ale i **negatywne**: *nudny, zacofany, przestarzały, nienowoczesny czy konserwatywnyy*.

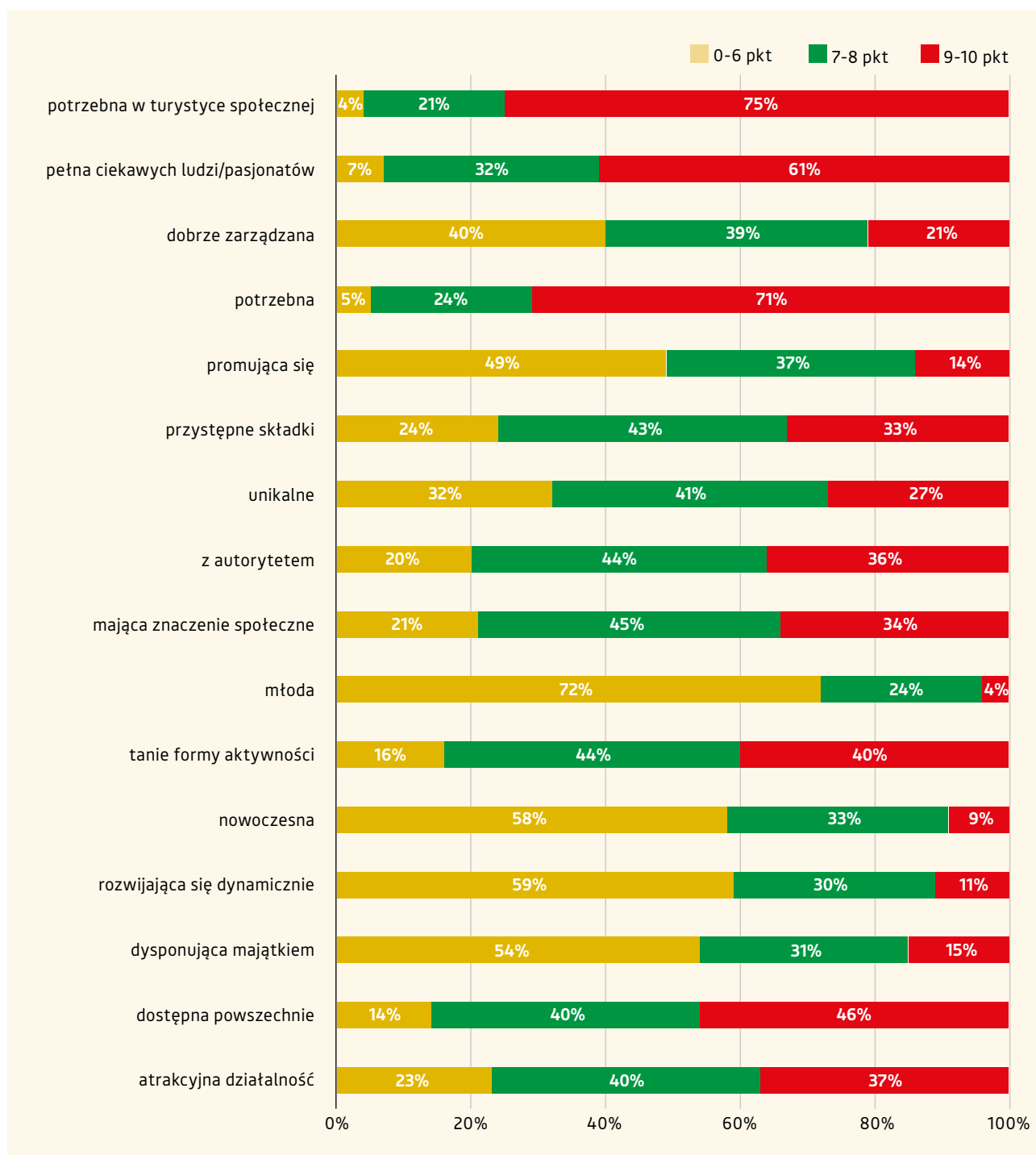


Rysunek 25. Osobowość PTTK w opinii członków organizacji

Źródło: Walas B., 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa

W drugim kroku badań osobowości PTTK respondentom zaproponowano do oceny 16 cech, w których ocenie podlegała siła znaczenia oparta o poziom satysfakcji wg wskaźnika NPS. Wyniki wskazały, że jedynie dla trzech cech osobowości PTTK respondenci są *Promotorami*, a mianowicie: *potrzebnej dla turystyki społecznej* (75% wskazań oceny 9-10), *potrzebnej* (71% wskazań oceny 9-10), *pełnej ciekawych ludzi/pasjonatów* (61% wskazań oceny 9-10). Wyraźny brak satysfakcji i postawa *Kryty-*

*ków*, odnosi się to takich cechy osobowości jak: *młoda* (72% wskazań oceny 0-6), *rozwijająca się dynamicznie* (59% wskazań oceny 0-6), *dysponująca majątkiem* (54% wskazań oceny 0-6), *promująca się* (49% wskazań oceny 0-6) czy *dobrze zarządzana* (40% wskazań oceny 0-6). Znaczna grupa respondentów *Pasywnych* nie wskazuje oceny negatywnej, lecz nie będzie można w ich przypadku liczyć na postawę Promotora.



**Rysunek 26. Siła znaczenia cech osobowości PTTK w opinii członków w wartościach procentowych**

Źródło: Walas B., 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa.

Zmienna stażu członkowskiego w PTTK wskazuje na pewną prawidłowość, a mianowicie spadek odsetka respondentów wskazujących na siłę znaczenia o wartości 9-10 takich cech jak: **atrakcyjna działalność, dostępna powszechnie, rozwijająca się dynamicznie, nowoczesna, tanie formy aktywności, promująca się, dobrze zarządzana, potrzebna w turystyce społecznej.**

**Korzyści** z przynależności do PTTK można podzielić na racjonalne i emocjonalne. Respondentom badania zaproponowano do wyboru 13 korzyści, których ocena oparta

została o 5-stopniową skalę istotności (Tabela 25). Budującym jest, że dla 43,7% badanych przynależność do PTTK nie jest związana z własnymi korzyściami zawodowymi i ekonomicznymi. Jest to jedyna korzyść z tak licznym odsetkiem wskazań. Ponad połowa respondentów za co najmniej istotną korzyść uznaje możliwość udziału w ciekawych wydarzeniach (76% - topbox2) oraz możliwość poznania ludzi o podobnych zainteresowaniach (78% - topbox2). W szczególności druga z wymienionych korzyści staje się istotną wartością Towarzystwa i kapitałem PTTK, bowiem pojawia się wśród skojarzeń i osobowości.

Tabela 25. Oczekiwane korzyści z przynależności do PTTK w opinii członków (n=1518)

Korzyść z przynależności do PTTK	Skala znaczenia korzyści				
	nieistotne	mało istotne	średnio istotne	istotne	bardzo istotne
niska składka członkowska	15,90%	17,70%	28,50%	14,50%	23,40%
możliwość uczestnictwa/znaczący wpływ na prace/działania PTTK	10,60%	17,00%	27,10%	23,90%	21,40%
aktywność na rzecz np. ochrony przyrody/dziedzictwa kultury	3,80%	10,00%	24,20%	26,00%	36,00%
możliwe większe zniżki na różne usługi wynikające z przynależności	11,40%	13,80%	23,30%	21,90%	29,60%
możliwość poznania ludzi o podobnych zainteresowaniach	2,20%	4,90%	15,00%	27,10%	50,90%
prestż PTTK	11,70%	12,70%	23,30%	24,60%	27,70%
udział w ciekawych wydarzeniach (sptywy, rajdy i inne)	2,90%	5,70%	15,40%	22,60%	53,40%
zdobycie umiejętności	7,20%	10,70%	22,30%	28,90%	30,90%
zdobycie odznaki/uprawnienia	19,40%	15,00%	23,90%	20,00%	21,70%
własne korzyści zawodowe/ekonomiczne	43,70%	20,90%	18,40%	9,40%	7,60%
dostęp do systemu rezerwacyjnego noclegów PTTK	21,40%	16,70%	21,90%	15,70%	24,30%
przywileje	25,70%	20,30%	22,60%	14,00%	17,40%
pierwszeństwo skorzystania z usług	22,40%	17,10%	21,10%	17,70%	21,70%

Źródło: Walas B., 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa.

W uzupełnieniu identyfikacji kapitału marki Towarzystwa członkowie wskazywali swoje oczekiwania, które ilustruje rysunek 27.

profesjonalizmu  
ciekawe oferty

# ROZWOJU

dobrego zarządzania  
promowania turystyki  
niczego

## atrakcyjności

wycieczek  
dostępności

### dalszej działalności

nowoczesności i innowacyjności

## dobrej organizacji

zmian

# aktywności

niższych składek

Rysunek 27. Chmura oczekiwań członków od PTTK

Źródło: Walas B., 2024. Wizerunek PTTK wśród członków organizacji – badania ilościowe, PTTK, Warszawa



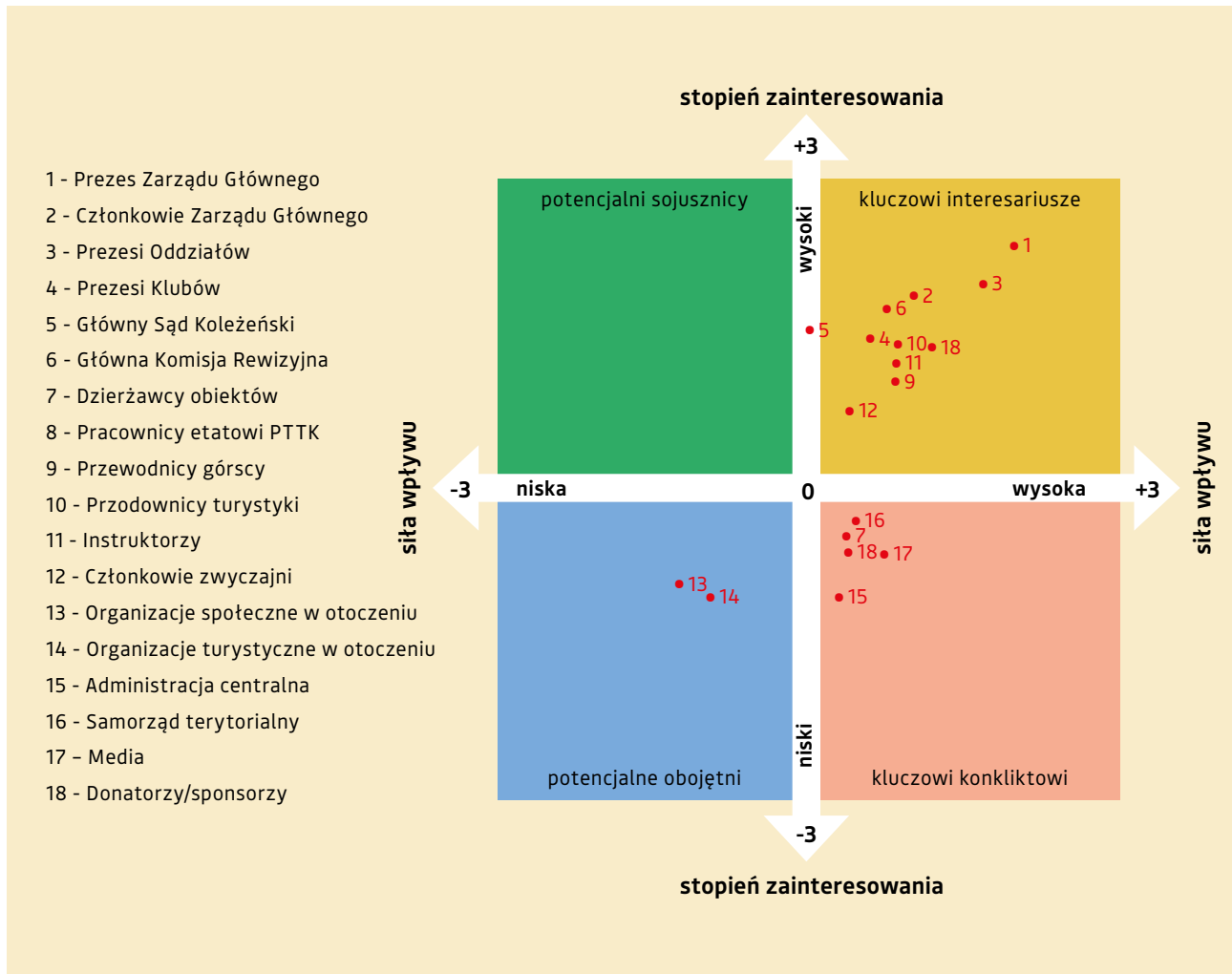
Fot. Natalia Figiel

# 3.6

## Identyfikacja konfliktów i interesariuszy PTTK

Dla stworzenia syntetycznego obrazu zachowań interesariuszy wobec PTTK, obliczono poziom siły wpływu i poziomu zainteresowania organizacją w ujęciu macierzy<sup>25</sup> (Rysunek 28). Za istotne i niepokojące obserwacje uznać trzeba brak identyfikacji potencjalnych sojuszni-

ków PTTK i możliwe konflikty z dzierżawcami obiektów i samorządem terytorialnym. Obszarem interwencji powinna być także kooperacja z organizacjami społecznymi i turystycznymi w otoczeniu PTTK.



**Rysunek 28. Siła wpływu i poziom zainteresowania interesariuszy PTTK**

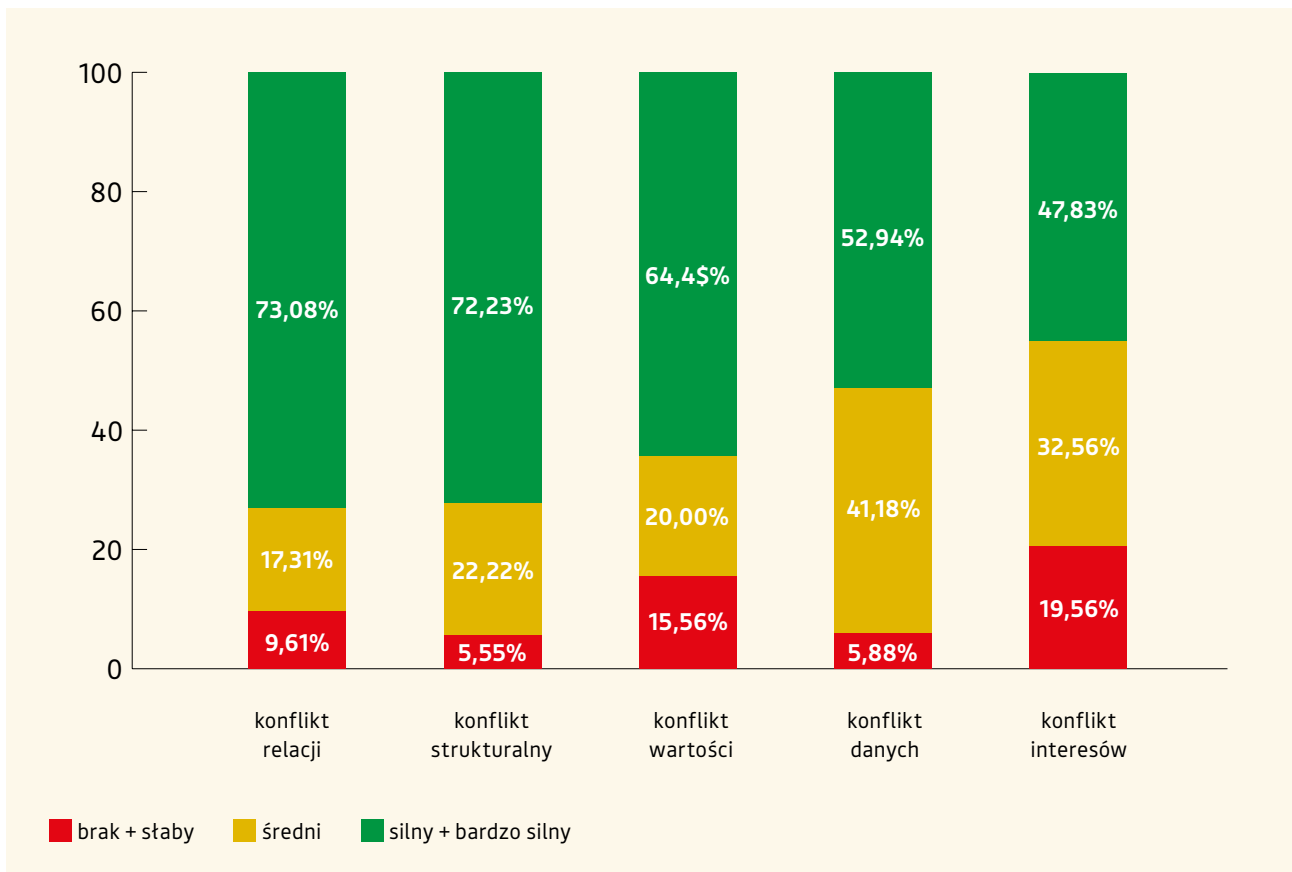
Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa.

Organizacje są w określonych sytuacjach obszarem konfliktogennym, ze względu na swoją interdyscyplinarność. Nierzadko rozbudowane struktury organizacyjne, często funkcjonujące przez wiele lat oraz w różnych warunkach turbulentnego otoczenia, też powodują konflikty. Często też objawiają się osobiste ambicje, a kooperacja, konkurencja (lub koopetycja) czy rywalizacja jest

niemal codziennością, które to zjawiska dostrzec należy także w PTTK.

W badaniu konfliktów<sup>26</sup> w funkcjonowaniu PTTK wykorzystano elementy koncepcji koła konfliktów Ch. Moore'a<sup>27</sup>. Wynik analizy wskazuje na potrzebę korekty obejmującej ograniczenie wyraźnych przejawów konfliktów relacji<sup>28</sup> i strukturalnych<sup>29</sup>.





**Rysunek 29. Agregacja poziomu konfliktów w PTTK w opinii członków funkcyjnych**

Źródło: Fedyk W., 2024. Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK, Warszawa



Fot. Natalia Figiel



# 3.7

## Analiza SWOT PTTK

Badania ilościowe i jakościowe, analizy diagnostyczne, pozwoliły na zagregowaną analizę pozycji PTTK, stanowiącą punkt wyjścia do koncepcji strategicznej.

Tabela 26. Analiza SWOT<sup>30</sup>

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
czynnik	waga	siła występowania (1-5)	ocena ważona	czynnik	waga	siła występowania (1-5)	ocena ważona
kapitał marki PTTK	0,3	4	1,2	kurczenie się skali członkostwa	0,2	3	0,6
znaczący majątek i środki finansowe	0,2	4	0,8	brak atrakcyjnej oferty dla młodzieży	0,2	4	0,8
zasoby kadrowe i specjalistyczne kompetencje	0,2	3	0,6	zróżnicowana aktywność oddziałów i niewystarczające środki finansowe osiągnięte z działalności gospodarczej przeznaczane na działalność statutową oddziałów	0,2	4	0,8
rozwinięta sieć krajowa (oddziały/kluby/koła)	0,1	3	0,3	nieczytelna i rozbudowana struktura organizacyjna	0,1	2	0,2
potencjał wolontariatu	0,1	2	0,2	brak cyfryzacji procesów zarządczych i komunikacyjnych	0,1	3	0,3
pakiet ubezpieczenie w składce członkowskiej	0,1	3	0,3	konflikty i komunikacja wewnętrzna	0,2	4	0,8
			<b>3,4</b>				<b>3,5</b>
SZANSE				ZAGROŻENIA			
czynnik	waga	siła występowania (1-5)	ocena ważona	czynnik	waga	siła występowania (1-5)	ocena ważona
popyt na turystykę krajową	0,4	5	2,0	wzrost znaczenia segmentów plemiennych w komunikacji i decyzjach turystycznych	0,2	4	1,2
polityka spójności społecznej i inkluzyjności	0,2	3	0,6	konkurencja innych stowarzyszeń i organizacji	0,2	4	0,8
nowe formy turystyki aktywnej	0,1	3	0,3	starzenie się społeczeństwa	0,3	4	1,2
trendy zrównoważonego rozwoju i turystyki odpowiedzialnej	0,2	5	1,0	konflikt działalności programowej NGO z komercyjnymi organizatorami imprez turystycznych	0,1	2	0,2
wzrost znaczenia turystyki doświadczeń w formach ekonomicznych	0,1	4	0,4	zjawiska VUCA	0,2	3	0,6
			<b>4,3</b>				<b>4,0</b>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wyników badań.

Tabela 27. Wynik sytuacji strategicznej PTTK

Mocne strony	3,4
Słabe strony	3,5
Szanse	4,3
Zagrożenia	4,0
<b>Wynik</b>	<b>+ 0,2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wynik sytuacji strategicznej jest w niewielkim stopniu pozytywny (+0,2) i w konsekwencji wskazuje na rekomendowaną **strategię konserwatywną (maxi-mini)**<sup>31</sup>. Stosuje się ją w sytuacji, gdy należy przy użyciu mocnych stron przewyciężyć zagrożenia. Strategia konserwatywna obejmuje takie działania, jak: dbanie o rozwój najlepszych usług i działań, szukanie i rozwijanie nowych

innowacyjnych rozwiązań, zyskiwanie sojuszników, podejmowanie działań zaradczych w związku z ryzykiem płynącym z zewnątrz.

Jest to strategia, w której powodzenia upatruje się głównie w jej mocnych stronach i zmniejszaniu zagrożeń.



**Strategia**

**Motto:**  
***Tradycja i zmiana***  
**→**  
***ku czekającej przyszłości***

**4.0**

## **Strategia**

Można dostrzec zasadnicze różnice w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, które koncentrują się wokół celów organizacyjnych, strategii, struktury organizacji, typów interesariuszy oraz nastawienia na wartości<sup>32</sup>.



**Przyjęto koncepcję strategiczno-rozwojową, traktującą PTTK jako ewoluujący system, który napotyka problemy, jak i szanse, powodujące dylematy zarządzania na różnych poziomach organizacji i jej otoczenia.**

Zwornikiem strategii musi być umiejętne i zwinne połączenie tradycyjnych wartości i kompetencji PTTK z nowoczesnymi rozwiązaniami, które umożliwią jego rozwój. Kluczowe rekomendacje dla kierunków rozwoju, pozwolą na adaptację do nowych wyzwań i utrzymanie pozycji lidera w sektorze turystyki społecznej i krajoznawstwa, z uwzględnieniem zarówno potrzeb organizacji i jej członków, a także w szerszym kontekście społecznym, gospodarczym i ekologicznym.

Wizja i misja wskazują wartości definiujące tożsamość, na której opiera się działalność PTTK. Organizacja, budując swoją aktywność, zaufanie oraz relacje z członkami, społeczeństwem i partnerami, kieruje się dążeniem do wysokiej jakości oferty, etycznym postępowaniem, szacunkiem, orientacją na poszerzanie dostępu do turystyki, dbałością o zrównoważony rozwój oraz udziałem w edukacji krajoznawczej. W rezultacie staje się bardziej rozpoznawalną i wiarygodną w sferze społecznej, co sprzyja realizacji długoterminowych celów organizacji, także tych obejmujących sferę turystyki społecznej, jako jednej z domen działania Towarzystwa.



**WIZJA:** Lider unikalnych doświadczeń turystyki aktywnej i kwalifikowanej, łączący tradycję i wielopokoleniowość, inspirujący i edukujący całe społeczeństwo do stałego odkrywania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego Polski w duchu powszechnie dostępnej, zrównoważonej i odpowiedzialnej turystyki w jej różnych przejawach i postawach.



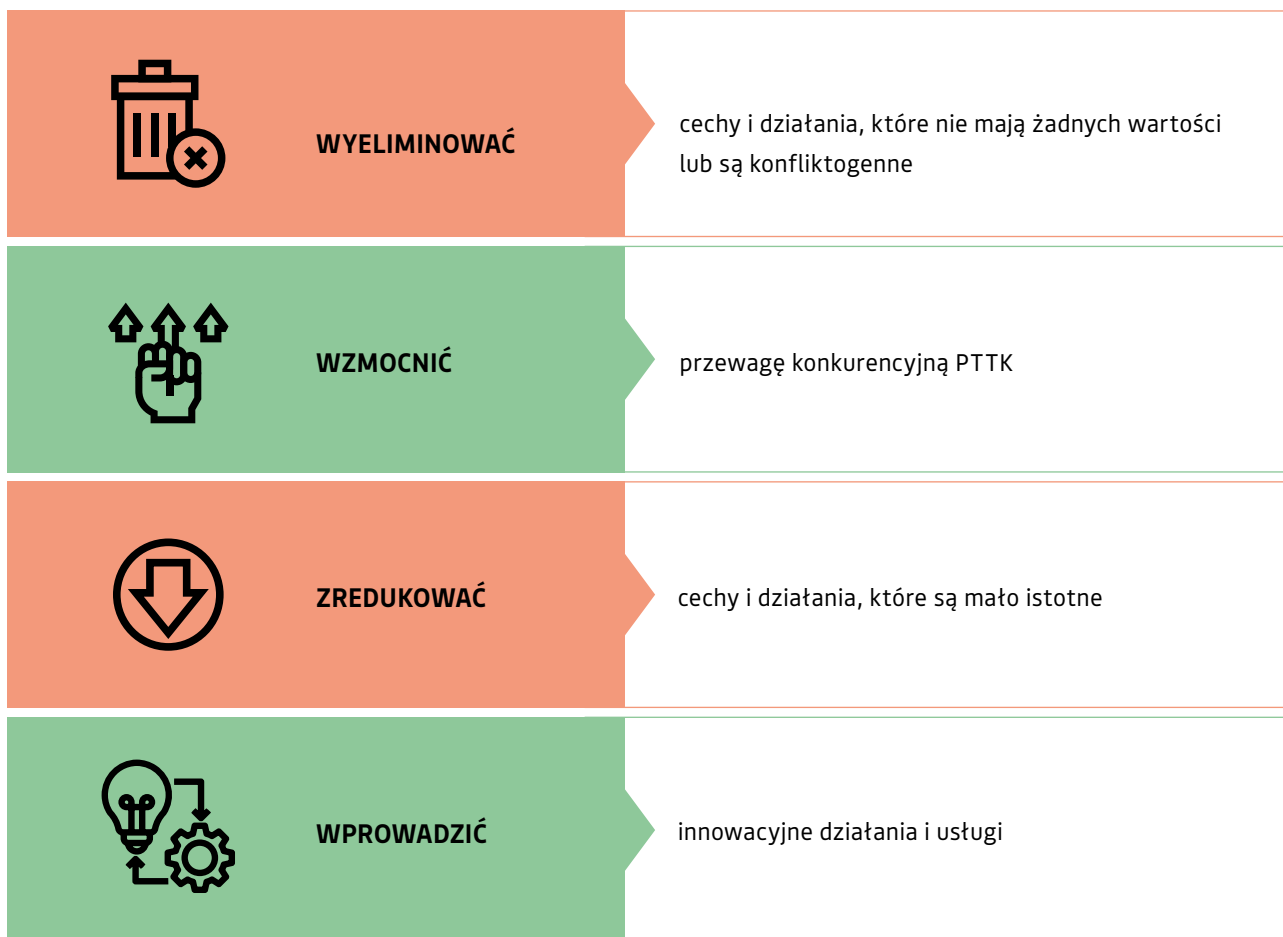
**MISJA:** Podążamy szlakiem otwartości, przyjaznych relacji i sprawności organizacyjnej. Takie nastawienie pozwoli na różnorodność, kreatywność oraz udział młodzieży i grup społecznych zagrożonych wykluczeniem z turystyki w upowszechnianiu krajoznawstwa i w różnych formach aktywności w czasie wolnym. Zamierzamy wykorzystywać nowe technologie w zarządzaniu i komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej, wspierając proces rozwoju Towarzystwa jako zwinnego i elastycznego w działaniu, tym samym wzmacniając jego reputację na rynku, także dzięki wieloletniemu doświadczeniu i potencjałowi kadr.

## 4.1

# Czteroczynnikowa strategia rozwoju

Diagnoza pozwoliła na identyfikację zadań do redukcji, eliminacji, wprowadzenia i wzmocnienia, celem znalezienia i rozwinięcia wartości Towarzystwa, wyróż-

nających je od innych, a unikalne korzyści, zgodne ze statutem PTTK. Zadania te stanowią podstawę wyboru obszarów strategicznych, programów i projektów.



Rysunek 30. Cele czteroczynnikowej strategii

Źródło: opracowanie własne.

Przeгляд czteroczynnikowych zadań dokonano z punktu widzenia:

◆ **tworzenia nowej przestrzeni rynkowej (nowy popyt):** zamiast konkurowania na istniejącym rynku, Towarzystwo powinno szukać sposobów na stworzenie nowych segmentów, nawet niszowych, poprzez innowacyjne oferty lub usługi, które przyciągną nową grupę beneficjentów, a tym samym zwiększając ogólny popyt;

◆ **innowacji wartości:** polegającej na jednoczesnym podnoszeniu przez Towarzystwo wartości oferowanej beneficjentom i obniżaniu kosztów, co przynosi większe korzyści, ale za niższą cenę niż tradycyjne rozwiązania;

◆ **eliminowania i redukcji czynników:** Towarzystwo powinno wyeliminować lub zredukować te czynniki, które w obecnych warunkach nie przynoszą wartości beneficjentom i wywołują konflikty;

◆ **unikania konkurencji:** działalność Towarzystwa powinna być prowadzona bez konieczności bezpośredniej konkurencji, ale może być oparta o kooperację<sup>33</sup>;

◆ **skupienie się na potrzebach członków Towarzystwa:** identyfikacja niezaspokojonych potrzeb członków i potencjalnych uczestników, skutkiem czego możliwe są modyfikacje w zarządzaniu i organizacji.



Tabela 28. Czteroczynnikowa macierz rekomendacji dla PTTK według grup zadań

ZADANIA	ELIMINACJA	WZMOCNIENIE	REDUKCJA	WPROWADZENIE
CENY	Eliminacja opłat wpisowych dla młodzieży	Rozwinięcie systemu bonusów	Ograniczenie kosztów organizacji wycieczek i wydarzeń	Wprowadzenie dynamicznego systemu cen
		Wzmocnienie programów partnerskich z lokalnymi przedsiębiorstwami oferującymi rabaty dla członków		
KOMUNIKACJA MARKETINGOWA	Eliminacja nieskutecznych kanałów komunikacji	Wzmocnienie współpracy z blogosferą krajoznawczą	Ograniczenie działań skoncentrowanych wyłącznie na tradycyjnych grupach odbiorców	Storytelling i wprowadzenie pełnego Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW)
		Wymiana danych i informacji		
		Rozwój własnych baz danych i wykorzystanie Big Data dla lepszego targetowania		
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	Eliminacja zburokratyzowanych procesów	Uzupełnienie narzędzi zarządczych i kontrolnych ZG wobec jednostek terytorialnych, w tym w zakresie sprawozdawczości i raportowania	Korekta celów statutowych	Modyfikacje struktury organizacyjnej
			Agregacja (zmniejszenie liczby) komisji	Stopniowe zastępowanie tradycyjnych szkoleń na rzecz webinarów i e-learningu
			Ograniczenie liczby spotkań wewnętrznych na rzecz komunikacji online	Wprowadzenie mechanizmów horyzontalnego zarządzania projektami
OFERTA PROGRAMOWA	Eliminacja imprez o małym zainteresowaniu	Zwiększenie liczby ofert turystyki kajakowej, rowerowej, konnej i innych wynikających z trendów	Redukcja powtarzalnych tras turystycznych o niskim stopniu uczestnictwa	Wprowadzenie niszowych form turystyki
				Wzmocnienie kompetencji kadry przewodników, przodowników i instruktorów
		Rozbudowa mechanizmów aktywizacji turystycznej członków	Ograniczenie aktywności na tradycyjnych, popularnych szlakach	Komercjalizacja własnych ofert lokalnych poprzez włączenie do turystycznych kart miejskich
			Zmniejszenie liczby standardowych ofert na rzecz bardziej spersonalizowanych	Włączanie kwalifikacji z obszaru krajoznawstwa i turystyki aktywnej do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji
TECHNOLOGIE	Eliminacja papierowych materiałów informacyjnych na rzecz ich digitalizacji	Wzmocnienie obecności online oraz modernizacja strony internetowej	Ograniczenie korzystania z tradycyjnych form komunikacji na rzecz cyfrowych rozwiązań	Wprowadzenie aplikacji mobilnych i moderowanych platform społecznościowych
		Wzmocnienie kompetencji IT kadr funkcyjnych	Ograniczenie korzystania z tradycyjnych formularzy (w administracji) na rzecz elektronicznych odpowiedników	Wprowadzenie zautomatyzowanej rezerwacji usług
RELACJE Z CZŁONKAMI	Eliminacja nieświadomości wśród członków i w otoczeniu skali działań PTTK	Wzmocnienie benefitów członkowskich	Redukcja nadmiaru celów statutowych	Wdrożenie partnerskich programów rekomendacyjnych
		Wprowadzanie nowych typów kadr turystycznych	Redukcja liczby organizowanych wydarzeń tylko dla członków	Wprowadzenie programów edukacyjnych interpretacji dziedzictwa
RELACJE Z OTOCZENIEM	Eliminacja zbędnych procedur	Wzmocnienie relacji z pokoleniem Zalpha	Ograniczenie nieefektywnych partnerstw	Wprowadzenie programów edukacyjnych interpretacji dziedzictwa
	Minimalizacja obszarów konfliktowych	Wprowadzenie podstawowych wskaźników zrównoważonego rozwoju		
	Eliminacja udziału w projektach zewnętrznych o niskim potencjale rozwoju	Wzmocnienie relacji z lokalnymi usługodawcami turystycznymi oraz organizacjami społecznymi	Redukcja wydatków na nieefektywne projekty współpracy	Lobbying na rzecz uzyskania zadania publicznego w zakresie znakowania i zarządzania szlakami
		Nasilenie aktywności na arenie międzynarodowej w obszarze stowarzyszeń turystyki aktywnej		Nawiązywanie nowych aliansów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

## 4.2

# Obszary strategiczne

Dokonano wyboru obszarów strategicznych w działaniu PTTK, w ramach których, w miarę uszczegółowienia, ujęte zostały programy oraz projekty, których wybór jest konsekwencją wyników przeprowadzonych analiz diagnostycznych, dostępnych w odrębnych raportach i analizy SWOT (tab. 26).

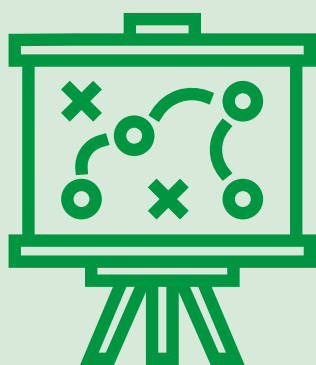
Przyjęto założenie stworzenia szerokiego spektrum programów i projektów, a ich ostateczna implementacja pozostaje w gestii Władz PTTK, w oparciu o przypisany im zegar priorytetowości wdrożenia:

◆ programy kluczowe (wartość 2-3 na zegarze) – niezbędne do wdrożenia, które wymagają natychmiastowych działań i mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji.

◆ programy rekomendowane (wartość 1 na zegarze) – zalecane do wdrożenia, które mogą wprowadzić dodatkową wartość, ale ich realizacja nie jest krytyczna w krótkim okresie.

Określono także na skali 5-stopniowej poziom trudności wdrożenia programów (w formie kluczyków).

Niektóre z nich mogą być podstawą wniosków o uzyskanie finansowania publicznego.



OBSZARY STRATEGICZNE

4

PROGRAMY STRATEGICZNE

28

PROJEKTY

72


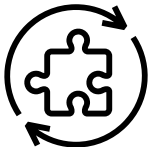

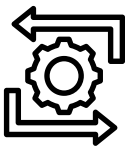
Rysunek 31. Obszary strategiczne PTTK

Narzędziami zmian będą zarówno rozwiązania organizacyjne i zarządcze (tab. 17-21, 23), zmierzające do realnej minimalizacji źródeł konfliktów w sferze informacji i relacji, działalność programowa odpowiadająca potrzebom i wartościom potencjalnie zainteresowanych i członków (tab.15, 20, 25), jak i otwartość i aktywność we współpracy (tab. 4).

Rozwiązań nie należy szukać wyłącznie w PTTK, bowiem interesariusze w otoczeniu (tab. 22) i prawdopodobieństwo wystąpienia najsilniejszych uwarunkowań (tab. 3) będą wymuszały niezbędne, adaptacyjne zmiany.

Wyszczególniono cztery obszary strategiczne (tab. 29), w ramach, których opisano programy strategiczne wraz z uzasadnieniem idei oraz tła otoczenia i nadano im symboliczne nazwy własne. Dla wyróżnienia wyraźnych odrębności w programach podzielono je na spójne tematycznie projekty.

Tabela 29. Siatka strategiczna PTTK

OBSZARY STRATEGICZNE			
ZWINNE ZARZĄDZANIE 	SYNERGIA TURYSTYCZNA 	TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA 	TRANSFORMACJE PROGRAMOWE 
PROGRAMY STRATEGICZNE			
Statutowy Remanent	SIW – Wizualny Kompas	Certyfikat Jakości	Grywalizacja
Nawigacja Wewnętrzna	Lojalność i Zaufanie	Interpretacja Dziedzictwa	Szkoła Turystyki
Turbo Obieg	Złote Godło	Odpowiedzialny Turysta	Oferta Niszowa
Strażnik Marki	Infekcja Wirusowa	Lokalność	Inkluzywność
Inteligentne Zarządzanie	Forum Doradcze Interesariuszy		Odkrycia On-Line
Finansowy Fundament Zaufania	Budowanie Mostów		Komunikuję On-Line
E-Market	Alianse Strategiczne		
Zespół Adaptacyjny	Nasze Szlaki		
Przemiany w Ruchu	Kadra Przyszłości		

Źródło: opracowanie własne.

## 4.2.1



# Zwinne zarządzanie



## PROGRAM STATUTOWY REMANENT

### TŁO I INSPIRACJE

Składniki zarządzania i stosunków społeczno-zawodowych w PTTK (tab. 4, 19) wskazują na pilną i gruntowną potrzebę aktualizacji i zmian w statucie, począwszy od liczby realnych celów, a skończywszy na strukturze organizacyjnej i podziale kompetencji. Rozpoczęte prace lub powołanie Zespołu Roboczego powinno dać szerokie możliwości wypowiedzenia się członków organizacji. Statutowe cele szczegółowe niejednokrotnie odbiegają od celu głównego i wymagają modyfikacji. Niektóre są nierealne lub nie leżą w kompetencjach Towarzystwa. Domniemanie, iż szerokie i wielowątkowe cele pozwolą na wnioskowanie o środki publiczne w maksymalnym, dopuszczonym prawem, zakresie działalności NGO, nie są przekonywujące. Oceniony stopień zgodności celów szczegółowych z celem głównym rekomenduje odstępnie z niektórymi z nich lub ich połączenie (tab. 16).

➤ Zespół Roboczy mający dokonać przeglądu zapisów statutu PTTK, w szczególności celów statutowych oraz redukcji komisji stałych. Zmiany powinny odbyć się w poszanowaniu zapisów ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. 1989 nr 20 poz. 104 z późn. zm.) oraz uwzględnić możliwości wynikające z ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873 z późn. zm.), ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646 z późn. zm.) oraz całego pakietu ustaw regulujących funkcjonowanie rynku turystycznego. Projekt proponowanego, nowego schematu organizacyjnego PTTK stanowi załącznik nr 1.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Ogólny schemat organizacyjny jest standardowym elementem przejrzystości każdej instytucji. O ile poszczególne jednostki ujęte są w regulacjach prawnych (statut), to nałożenie ich na schemat organizacyjny jest wymogiem, między innymi komunikacyjnym. PTTK nie dysponuje takim aktualnym schematem i został on opracowany i zidentyfikowany dla potrzeb strategii (rys. 8). Każdy organigram jest odzwierciedleniem hierarchii, relacji wewnątrz organizacji, ale także musi pozwalać na sprawne (skuteczne, efektywne i korzystne) działania operacyjne, w tym bez zbędnej biurokracji. Jest to szczególnie ważne dla organizacji o wielowątkowej działalności, czy zbyt rozbudowanej sieci jednostek organizacyjnych, co utrudnia zwinne zarządzanie i ewolucyjny proces rozwoju w tym wynikających z trendów w otoczeniu.

Program obejmuje kilka projektów:

➤ **Reorganizacja dla Przyszłości** – dokonanie formalnych korekt w strukturze organizacyjnej PTTK (m.in.: obszar działania komisji, nowe jednostki merytoryczne), prowadzącej do możliwości wdrożenia komponentów strategii oraz poprawy sprawności działania (wraz z upublicznieniem schematu organizacyjnego). Projekt proponowanego, nowego schematu organizacyjnego PTTK- załącznik nr 1.

➤ **Panel Ekspertów Zmiany** – zespół składający się z osób posiadających stosowne doświadczenie i kompetencje, umocowanych formalnie w strukturze PTTK, których zadaniem będzie monitoring i ewaluacja programów ujętych w strategii, osiąganych wskaźników i eliminacja ryzyk.

➤ **Kolegium Menedżerów** – PTTK zarządza majątkiem znacznych rozmiarów oraz posiada rozbudowaną strukturę organizacyjną. Zarządzanie taką jednostką wymaga kompetencji menedżerskich (tab. 19, 21). Z członków ZG można wydzielić 2-3 osobowe Kolegium Menedżerów, którzy zostaną etatowymi pracownikami Zarządu Głównego z kompetencjami doradczymi w zakresie prawa i finansów oraz będą dbać o zwinne zarządzanie i dochody PTTK. Można też przyjąć odwrotną opcję zatrudnienia, na podstawie kontraktu, profesjonalnego menedżera, który automatycznie stanie się członkiem stałym ZG z głosem doradczym. Przy takich rozmiarach działalności nie sprawdza się społeczne zarządzanie organizacją. W ten sposób nastąpi rozdzielenie funkcji Sekretarza Generalnego od funkcji Menedżera ZG. Sekretarz Generalny kierowałby działalnością statutową, a Menedżer ZG działalnością gospodarczą. Realizacja tego zadania wymaga zmian Statutu PTTK. Analogiczne **Regionalne Kolegia** powinny również powoływać większe Oddziały PTTK, które dysponują znacznym majątkiem, w tym jednostki prowadzące biura turystyczne.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





### TŁO I INSPIRACJE

Zarządzanie organizacją o rozbudowanej strukturze musi być procesem optymalnie zautomatyzowanym przez takie narzędzia jak EZD, czyli system teleinformatyczny do elektronicznego zarządzania dokumentacją, umożliwiający wykonywanie czynności kancelaryjnych, dokumentowanie przebiegu załatwiania spraw oraz gromadzenie i tworzenie dokumentów elektronicznych. Oprogramowanie jest dostępne na rynku, zunifikowane lub szyte na miarę potrzeb.

### Elektroniczny Obieg Dokumentów (EZD) –

redukuje czas, koszty i błędy związane z przetwarzaniem dokumentów, pozwala na przejrzystość w finansach, zwiększa efektywność pracy. Stworzenie lub zakup systemu służącego do elektronicznego zarządzania obiegiem dokumentów, poza proponowanym przez CRM. Dobudowana powinna zostać funkcja złożenia e-deklaracji członkowskiej, wystawienia e-legitymacji członkowskiej, zdalnego opłacenia składek członkowskich oraz elektronicznego przesyłania i archiwizowania dokumentów wewnętrznych PTTK (tab. 20, 23), składania wniosków, np. o wypłatę odszkodowania w ramach ubezpieczenia NNW zawartego w składce członkowskiej. System połączony z adresami elektronicznymi członków dałby możliwość automatycznego przesyłania informacji, komunikatów oraz oferty imprez non-profit i komercyjnych. Należy czynić starania, aby połączyć go z systemem mObywatel.

Niezbędną funkcją zindywidualizowanego EZD dla PTTK będzie usprawnienie i przyśpieszenie procesu weryfikacji zdobywania odznak turystycznych i krajoznawczych, co spowoduje zmniejszenie zdiagnozowanego poziomu niezadowolenia wynikający z bardzo wydłużonego czasu uzyskania odznaki poprzez m.in. wprowadzenie minimalnej opłaty za przeprowadzenie weryfikacji, dodanej do kosztów zakupu książeczki, a stanowiącej dochód weryfikującego.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia







## TŁO I INSPIRACJE

Niski poziom rozpoznawalności PTTK sprawia, że komunikacja marketingowa odgrywa kluczową rolę w budowaniu silnej marki, a także jej pozycji na rynku. Jednym z wyraźnych narzędzi w budowie marki jest spójny system identyfikacji wizualnej. O ile logo PTTK jest praktykowane powszechnie w przekazach wszystkich jednostek, o tyle pozostałe elementy graficzne, treści, skład są bardzo dowolne i nie odpowiadają standardom i trendom. Ich oddziaływanie może być nawet odwrotne do zamierzonego.

◆ **Strażnik Marki** – jego powołanie ma na celu nadzór nad zachowaniem spójności przekazu PTTK, zarówno w zakresie form graficznych, jak i w wyrażaniu oficjalnych opinii oraz stanowisk organizacji (tab. 17, 19). Stanowisko to ma łączyć kompetencje klasycznego Rzecznika prasowego ZG oraz „Audytora”, służącego pomocą wszystkim jednostkom organizacyjnym w przygotowywaniu form graficznych z obowiązkowymi elementami SIW. Zadania obejmą: reprezentowanie PTTK w mediach; organizacja kampanii informacyjnych; przygotowywanie materiałów prasowych i ich dystrybucja; monitoring mediów z wykorzystaniem np. Brand24; zarządzanie kryzysowe w przypadkach negatywnych publikacji; współpraca ze wszystkimi jednostkami PTTK; prowadzenie mediów społecznościowych ZG; przygotowywanie i dystrybucja newsletter’a; graficzne opracowywanie nowych elementów SIW na potrzeby bieżących wydarzeń; prowadzenie centralnego kalendarza wydarzeń. Utworzenie stanowiska ma odciążyć jednostki organizacyjne.

Strażnik Marki pełni dwie role:

- „audytora” wdrażania strategii, jej monitoringu i analizy ryzyk;
- rzecznika prasowego, który udostępni lub przygotowuje formy graficzne dla jednostek organizacyjnych, z wykorzystaniem elementów obowiązkowych; zatwierdza projekty wykorzystujące SIW; monitoruje media prowadzone przez Oddziały i inne jednostki organizacyjne.

Rzecznik prasowy prowadzi także projekty:

◆ **Network Navigator** – stały newsletter prezentujący sukcesy organizacyjne PTTK, w tym pokazujący także inicjatywy lokalne.

◆ **Kalendarz Przygód** – ogólnopolska wyszukiwarka w formie stale aktualizowanego i interaktywnego kalendarza ofert własnych, imprez i eventów (w tym z oddziałów), który będzie dostępny dla członków organizacji i klientów zewnętrznych. Docelowe umożliwienie rejestracji na wydarzenia oraz zakupu biletów bezpośrednio z kalendarza.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Zarządzanie relacjami dotyczy zarówno członków Towarzystwa, jak i otoczenia, a proces ten musi być zautomatyzowany przez narzędzia typu CRM (Customer Relationship Management). Specjalistyczne narzędzia są dostępne na rynku lub szyte na miarę potrzeb. CRM przynosi korzyści w postaci łatwiejszego kontaktu z organizacją, czy uproszczenia formalności oczekiwanych przez członków (tab. 23). Przykładowe korzyści to: zmniejszenie kosztów operacyjnych, usprawnienie komunikacji wewnętrznej, poprawa jakości i efektywności obsługi, automatyzacja części procesów, ułatwienie prowadzenia naboru wolontariuszy. Funkcjami oprogramowania ma być: generowanie leadów, integracja kalendarzy online, poszukiwanie partnerów w otoczeniu, ankietyzacja i konsultacje, raportowanie wewnętrzne.

◆ **Oprogramowanie CRM** - dla turystycznej organizacji społecznej powinien wspierać różnorodne zadania związane z zarządzaniem relacjami z klientami, a także optymalizować operacje organizacyjne. Funkcjami oprogramowania ma być: generowanie leadów, integracja kalendarzy online, poszukiwanie partnerów w otoczeniu, ankietyzacja i konsultacje, raportowanie wewnętrzne. Podstawowe czynności, które system powinien umożliwiać to:

- zarządzanie bazą sympatyków i członków organizacji: możliwość gromadzenia danych kontaktowych turystów, wolontariuszy, partnerów. Segmentacja według różnych kryteriów (np. wiek, preferencje turystyczne, rodzaj uprawianej turystyki, posiadane odznaki i uprawnienia). Śledzenie historii interakcji - np. e-maile, spotkania),
- zarządzanie wydarzeniami z możliwością rejestracji,
- automatyzacja spersonalizowanych kampanii marketingowych i zarządzanie newsletterem, prowadzenie kampanii w mediach społecznościowych, monitorowanie wyników kampanii,
- tworzenie raportów o aktywności członków i sympatyków,
- zarządzanie zapytaniami i zgłoszeniami poprzez system tzw. ticketowy,
- zarządzanie wolontariuszami,
- zarządzanie przyznanymi odznakami, certyfikatami czy rekomendacjami.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM FINANSOWY FUNDAMENT ZAUFANIA

### TŁO I INSPIRACJE

PTTK dysponuje znaczącym majątkiem oraz prowadzi działalność gospodarczą na dużą skalę (tab. 12-14). Odpowiednie zarządzanie finansami wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu prawa, finansów i zarządzania. Wypracowany zysk na jednego członka PTTK nie jest wysoki, ale ogólna kwota stanowi znaczną sumę, która powinna być wykorzystana na cele statutowe. Wielu członków PTTK nie ma świadomości jakim majątkiem dysponuje Towarzystwo, ponieważ wizerunek organizacji postrzega głównie poprzez sytuację swojego macierzystego Oddziału, z których duża część nie ma najlepszej kondycji finansowej. Istnieje konieczność zadbania o większą jawność finansów, którymi dysponuje Zarząd Główny i Oddziały.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Biuletyn Zaufania** - PTTK powinno zadbać, aby roczne sprawozdania finansowe Zarządu Głównego oraz poszczególnych Oddziałów były publikowane w ogólnodostępnych biuletynach i rozsyłane w formie komunikatów do członków PTTK.

◆ **Grantowy Most** - stworzenie sprawnego mechanizmu podziału wypracowanych środków, opartego o system grantowy na tematyczne działania:

- **Kurs na Wsparcie** (Oddziałów) - uchwałą Zarządu Głównego należy określić jaka część wypracowanego zysku będzie przekazana na wsparcie najstarszych Oddziałów. Corocznie, na podstawie złożonego wniosku oraz sprawozdania finansowego, Oddziały otrzymywałyby dotację ogólną na wsparcie bieżącej działalności. Wnioski mogłyby być składane np. co dwa lata lub jeden raz w kadencji.
- **Solidarni w Działaniu** (dofinansowanie imprez ogólnopolskich) - uchwałą Zarządu Głównego należy określić jaka część wypracowanego zysku będzie przekazana na wsparcie imprez PTTK, o charakterze ogólnopolskim. Stałe imprezy miałyby zagwarantowane dofinansowanie, a ich organizacja przyznawana byłaby rotacyjnie poszczególnym Oddziałom PTTK. Zadanie to jest uszczegółowieniem istniejącego w PTTK systemu.
- **Ruch Wsparcia** (dofinansowanie imprez regionalnych i lokalnych) - uchwałą Zarządu Głównego należy określić jaka część wypracowanego zysku będzie przekazana na wsparcie imprez PTTK o charakterze regionalnym i lokalnym. Należy stworzyć system grantowy, z którego korzystałyby oddziały oraz koła i kluby PTTK. Wsparcie finansowe przyznawane byłoby np. na zagwarantowanie wkładu własnego do projektów realizowanych ze środków zewnętrznych, gdzie taki wkład jest wymagany.
- **Dzierżawcy w Akcji** - dofinansowanie imprez i wydarzeń organizowanych przez dzierżawców obiektów PTTK, na podobnej zasadzie jak oddziały, dzierżawcy obiektów PTTK mogliby starać się w systemie grantowym o dofinansowanie swoich imprez i wydarzeń. Pozwoliłoby to na budowanie pozytywnych relacji z dzierżawcami i wzmacnianie ich więzów z PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia



## TŁO I INSPIRACJE

Sprzedaż produktów i usług poprzez kanały e-commerce rozwijać się będzie dynamicznie. PTTK prowadząc działalność gospodarczą powinno również rozszerzać różne formy dystrybucji/komercjalizacji swych usług i produktów, w szczególności poprzez sprzedaż internetową (rys. 2, tab. 23). Taka działalność zacieśnia więzy z partnerami biznesowymi, w tym z dzierżawcami obiektów noclegowych oraz oddziałami PTTK. Byłaby to wydatna pomoc w sprzedaży ich oferty na rynku. Próby takiej sprzedaży są podejmowane przez niektóre jednostki Towarzystwa, ale w formie bardzo uproszczonej, wręcz zniechęcającej, np. nie dające możliwości ostatecznego zamówienia, rezerwacji czy płatności online.

Program obejmuje kilka projektów:

➤ **Turystyczny Hub** – stworzenie jednego, profesjonalnego sklepu internetowego PTTK (skala ogólnopolska), połączonego z platformą rezerwacyjną usług noclegowych i imprez turystycznych. W początkowej fazie „sklep” mógłby działać na zasadzie porównywarki cenowej i strony afiliacyjnej, przekierowującej potencjalnych klientów do stron sprzedażowych swych partnerów oraz obiektów noclegowych własnych i prowadzonych przez dzierżawców oraz stron Oddziałów PTTK. Docelowo należy dążyć do uruchomienia własnej platformy rezerwacyjnej i sprzedażowej. Wspólna platforma sprzedażowa ułatwiłaby sprzedaż oferty i imprez turystycznych, szczególnie małym oddziałom, które samodzielnie nie są w stanie utrzymać takiego kanału dystrybucyjnego. Sklep sprzedawałby także artykuły organizacyjne, tj. książeczki odznak i materiały promocyjne (np. koszulki, kubki, notesy, długopisy, smycze, itp.), które produkowane powinny być z materiałów ekologicznych.

➤ **Kącik Kolekcjonera** – stworzenie kolekcjonerskiej giełdy online, bowiem dzielenie się, wymiana czy zakup przedmiotów pomiędzy członkami organizacji jest dość powszechne. Działanie internetowej platformy wymiany towarów i rzeczy powinno być oparte o zasadę bezkosztowo-komisową, wzorem innych giełd funkcjonujących na rynku. Platforma powinna być dostępna tylko dla członków PTTK i stwarzać będzie opcjonalnie możliwość sprzedawania lub wymieniania artykułów, głównie kolekcjonerskich (tj. odznaki, medale, proporzki, mapy, przewodniki, itp.) oraz używanego sprzętu i odzieży turystycznej, a niedostępnych publicznie na rynku.

➤ **Miasto z PTTK** – włączenie i stała aktualizacja oferty jednostek organizacyjnych PTTK do lokalnych kart turystycznych (miejskich) m.in.: Warsaw Pass (Warszawa), Gdańska Karta Turysty (Gdańsk), KrakowCard (Kraków), Wrocław Tourist Card (Wrocław), Poznańska Karta Turystyczna (Poznań), Lublin City Card (Lublin), Łódzka Karta Turysty (Łódź), Szczecińska Karta Turystyczna (Szczecin), Toruńska Karta Turysty (Toruń), Białostocka Karta Turystyczna (Białystok City Card). W szczególności usługi przewodników miejskich PTTK muszą być włączone w sieć lokalnej informacji turystycznej stacjonarnej i internetowej.

➤ **Usługi na Klik** – zbudowanie profesjonalnego systemu wyszukiwania usług (głównie noclegowych w obiektach własnych i dzierżawionych PTTK). Stałe uzupełnianie systemu o inne obiekty noclegowe i usługowe respektujące idee PTTK, które deklarują zniżki dla członków Towarzystwa w zamian za status: Obiekt rekomendowany lub Obiekt partnerski PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia




Stopień trudności wdrożenia





### TŁO I INSPIRACJE

Zwinność zarządzania niesie za sobą dwa aspekty. Po pierwsze, szybkość reakcji na wydarzenia w otoczeniu i dostarczenie Władzom rozwiązań diagnostyczno-decyzyjnych, a po drugie, stwarzanie warunków do minimalizacji konfliktów wewnętrznych zidentyfikowanych wewnątrz PTTK (rys. 29). Źródła konfliktów, które są możliwe do redukcji w krótkim okresie, dotyczą wymiany danych poprzez poprawę przebiegu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, ich członkami oraz otoczeniem.

 **Zespół Adaptacyjny** - powołanie ujętego w strukturze organizacyjnej, zespołu do bieżącej analizy otoczenia i uwarunkowań zewnętrznych, w których funkcjonuje Towarzystwo. Do zadań zespołu należałoby bieżące monitorowanie zmian przepisów prawnych i ich wpływu na funkcjonowanie Towarzystwa, poszukiwanie programów grantowych, z których możliwe byłoby finansowanie działalności statutowej. Do zadań zespołu należałoby rozwiązywanie problemów bieżących związanych z sytuacjami kryzysowymi oraz udzielanie pomocy doraźnej członkom i oddziałom PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





### TŁO I INSPIRACJE

Dobre kontakty z dzierżawcami obiektów PTTK są kluczowe dla sprawnej współpracy (skutecznej, efektywnej i korzystnej dla obu stron) oraz zapewnienia wysokiej jakości usług turystycznych w górach i innych terenach rekreacyjnych. Dzierżawcy, jako kluczowi partnerzy Towarzystwa, powinni odczuwać, że są istotnym ogniwem Towarzystwa, a nie jedynie płatnikami czynszu dzierżawnego (tab. 21). Bieżącymi sprawami eksploatacyjno-inwestycyjno-administracyjnymi powinny nadal zajmować się spółki.

### Grupa Dialogu z Dzierżawcami Obiektów

**PTTK** – ma na celu dbałość o obopólne interesy Towarzystwa i dzierżawców obiektów, budowanie właściwych relacji oraz dbałość o interesy obu stron. Grupa miałaby za zadanie godzenie interesów dzierżawców z dbałością o komfort turystów oraz potrzeby PTTK jako organizacji rozwijającej turystykę społeczną. Grupa dbałaby, aby jak największa liczba imprez PTTK była organizowana w obiektach dzierżawionych, udzielałaby wsparcia promocyjnego i organizacyjnego dla imprez organizowane w tych obiektach przez samych dzierżawców. Grupa dbałaby o stałą, otwartą komunikację, regularne spotkania, przeglądy warunków umowy i wspólne ustalanie celów na kolejne sezony turystyczne. Organizowałaby szkolenia dla dzierżawców oraz była platformą łagodzenia konfliktów pomiędzy dzierżawcami, a zarządami spółek i innymi jednostkami PTTK.

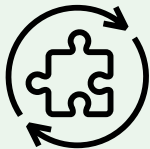
Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia







PROGRAM  
SIW – WIZUALNY KOMPAS

### TŁO I INSPIRACJE

Istniejąca księga znaków ogranicza się jedynie do logo PTTK z pełnym manuałem. System Identyfikacji Wizualnej (SIW) jest zbiorem zaplanowanych wzorców i reguł – symboli i zasad ich stosowania, które służą kreowaniu wizerunku. To katalog, który wskazuje opracowywanie materiałów i kreacji do wykorzystania. Ma ułatwić kontakt potencjalnego odbiorcy ze sferą wizualną (ulotka, strona www, baner, post, plakat, prezentacja, zaproszenie, gadżet etc.). Pełen manual powinien pozostawić Oddziałom, Klubom i Kołom możliwość wprowadzenia własnych treści (nazwa i miejsce wydarzenia, termin, program). Dotychczas stosowane formy graficzne nie odpowiadają aktualnym trendom, nie są spójne i występuje dowolność graficzna treści (dodatkowo nie są monitorowane). System Identyfikacji Wizualnej PTTK powinien odzwierciedlać wartości, misję i historię organizacji, a także być spójny w stosowaniu podstawowych elementów przez wszystkie jednostki organizacyjne (patrz podrozdział 3.5). Zaobserwować można dużą swobodę (nawet w stosowaniu logo). Obecne logo PTTK ma być utrzymane lub minimalnie zmodernizowane (tzw. rebranding) w ramach SIW, a zasady jego użycia są już opisane.

SIW powinien zawierać formy graficzne wykorzystywane w internecie oraz w materiałach drukowanych. Powinien jasno określać paletę kolorów (standardy CMYK lub RGB) używanych w materiałach PTTK. Należy uwzględnić typografię, która nawiązuje do tradycji lub nowoczesności, stosowaną w materiałach drukowanych, specjalnie zaprojektowanych ikonach lub grafikach, tablicach informacyjnych, dyplomach, certyfikatach, prezentacjach PowerPoint, banerach i roll-upach. Powinien również zostać określony styl fotograficzny, najlepiej oddający misję organizacji.

System identyfikacji wizualnej powinien dodatkowo obejmować projekty:

**Branding Journey** – stworzenie dostępnej bazy "dobrych praktyk" prezentującej zrealizowane projekty działań promocyjnych jednostek organizacyjnych PTTK (tj. plakaty, ulotki, newsy, banery, etc.), jako przykładów do benchmarkingu, i transfery wiedzy.

**Maskotka z Pasją** – opracowanie maskotki PTTK (brand hero - emanacji osobowości Towarzystwa), która może być przygotowana także w różnych stylizacjach dostosowanych do kluczowych elementów marki organizacji.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM LOJALNOŚĆ I ZAUFANIE

### TŁO I INSPIRACJE

Programy lojalnościowe pozwalają na tworzenie relacji z klientami oraz budowanie stałego grona odbiorców oferowanych produktów czy usług. Oparte są na nagradzaniu za dokonywanie zakupów, korzystanie z usług i realizowanie celów wyznaczonych przez organizatora (rys. 2). W odróżnieniu od programów dedykowanych dla kanałów dystrybucji, jakimi są programy lojalnościowe B2B, decydując się na program B2C, należy brać pod uwagę występujące ograniczenia. Tego rodzaju działanie nie sprawdzi się i nie będzie przynosić oczekiwanych efektów, jeśli potencjalnymi uczestnikami nie dokonują regularnych zakupów oferowanych produktów lub usług o małej wartości. Tego typu rozwiązania z powodzeniem wykorzystywane są przez sieci gastronomiczne, hotele, biura podróży, stacje benzynowe czy sieci sklepów. Programy lojalnościowe wymagają nakładów i zarządzania. Wiele istniejących programów lojalnościowych jest krytykowanych za ich wyłącznie „rabatowy” charakter. Towarzystwo posiada mało czytelny system udzielania rabatów członkom PTTK podczas noclegów w obiektach PTTK. Nie eksponuje też tego faktu jako jednego z ważniejszych benefitów wynikających z członkostwa w Organizacji.

Skala priorytetu wdrożenia



Program obejmuje dwa projekty:

◆ **Program Lojalnościowy „Klub Zaufania i Lojalności” (K@L)** jako platforma premiująca członków oraz uczestników wydarzeń turystycznych organizowanych przez PTTK. Jego celem jest budowanie długotrwałych relacji z miłośnikami turystyki, wspieranie aktywności turystycznej oraz promowanie korzyści wynikających z członkostwa w PTTK (tab.23 i 25).

Założenia struktury programu K&L:

1. Różne poziomy członkostwa, oparte na aktywności uczestników: Poziom Brązowy (Startowy) – dla nowych członków lub uczestników jednego wydarzenia; Poziom Srebrny – dla osób, które uczestniczyły w co najmniej 5 wydarzeniach lub są członkami PTTK od 1 roku; Poziom Złoty – dla osób, które uczestniczyły w co najmniej 10 wydarzeniach lub są członkami PTTK od co najmniej 3 lat; Poziom Platynowy – dla członków aktywnych przez ponad 5 lat lub uczestników ponad 20 wydarzeń.
2. Zasady zdobywania punktów: za terminowe opłacenie składki członkowskiej, za udział w wydarzeniach turystycznych, premiowany odpowiednią liczbą punktów, tak jak i za długotrwałe członkostwo w PTTK; za organizację/współorganizację wydarzeń lub aktywne wsparcie logistyki (np. przewodnictwo); za zdobycie odznak PTTK, za zakup usług noclegowych i gastronomicznych w obiektach PTTK i obiektach partnerskich (np. 1 zł = 1 punkt); za zakupy w sklepach stacjonarnych i internetowych PTTK i sklepach partnerskich; za zakupy imprez komercyjnych PTTK (np. wycieczek organizowanych przez biura podróży PTTK), itp.
3. Korzyści: wyłączny dostęp do limitowanych wydarzeń – tylko dla członków programu, wymiana punktów na rabaty u partnerów PTTK, noclegi i usługi gastronomiczne w obiektach PTTK i partnerskich, itp., a także nagrody rzeczowe przydzielane przez PTTK za ustaloną liczbę noclegów w obiektach własnych.
4. Mechanizmy motywacyjne: premie za regularność, bonusy za rekrutację nowych członków, okresowe promocje – za udział w wycieczkach w określonych miesiącach (sezon niski) lub w czasie specjalnych wydarzeń (rocznice PTTK).

Program powinien być zarządzany przez dedykowaną aplikację mobilną PTTK, która pozwala na: śledzenie zdobytych punktów i poziomu członkostwa, zapisy na wydarzenia, otrzymywanie spersonalizowanych rekomendacji dotyczących wycieczek i wydarzeń.

W ramach programu lojalnościowego uruchomiony może być moduł: *Rodzinny Klub Zaufania*, stwarzający możliwość premiowania rodzin za wspólne uczestnictwo. Punkty zdobywane są za uczestnictwo całej rodziny, a system gwarantuje rodzinne zniżki na np. specjalne atrakcje dla dzieci. Docelowo należy rozważyć włączenie modułu do Karty Wielkiej Rodziny.

◆ **Program Lojalnościowy „Turystyczna Liga”** – forma interaktywnej aplikacji mobilnej, pozwalającej na rywalizację członków organizacji (zbieranie punktów z systemem nagród, np. bonus na usługę), polegającej na możliwości porównywania wyników własnej aktywności z innymi uczestnikami, na bazie liczby dni odbytych na imprezach i eventach, przygotowanych przez organizację (na poziomie lokalnym czy krajowym).

Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Budowa systemu nagradzania wyróżniających się instytucji i osób, wspierających w sposób aktywny i niestandardowy działalność PTTK (tab. 19), niezależnie od istniejącego systemu, np. członka honorowego, etc. Znak Złotego Godła PTTK musi być uwzględniony w Księdze Znaku w ramach nowego Systemu Identyfikacji Wizualnej PTTK. są już opisane.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Kategorie Złotego Godła** (osób i instytucji nagradzanych):

- **Złote Godło Przyjaźni:** Godło przyznawane za inicjatywy, które wniosły szczególny wkład w integrację lokalnych społeczności z turystami.
- **Złote Godło Inicjatywy Społecznej:** Godło przyznawane za działania społeczniowe, które przyczyniają się do zmniejszenia konfliktów oraz promują integrację między różnymi grupami społecznymi (mogłyby obejmować współpracę międzypokoleniową, wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami lub działania na rzecz równości).
- **Złote Godło Wydarzenia Integracyjnego:** Godło przyznawane za organizację wydarzenia, łączące różne grupy społeczne, w tym zagrożone wykluczeniem z aktywności turystycznej.
- **Złote Godło Edukacji Turystycznej:** Godło honorujące szkoły oraz nauczycieli aktywnie angażujących się w edukację turystyczną oraz promujących wartości ekologiczne i społeczne wśród uczniów.
- **Złote Godło Mentora:** Godło przyznawane za rozwijanie współpracy między doświadczonymi członkami PTTK, a nowymi liderami lokalnych społeczności,
- **Złote Godło Mostów Współpracy:** Godło przyznawane za partnerstwa między PTTK, a lokalnymi przedsiębiorstwami oraz organizacjami pozarządowymi, które skutecznie promują turystykę i wspierają rozwój lokalnych społeczności.

◆ **Gala Godła** – organizacja ogólnopolskiej uroczystości poświęconej uhonorowaniu osób, instytucji i podmiotów, którym przyznano Złote Godło PTTK i inne wyróżnienia organizacyjne, z udziałem VIP, mediów i reprezentantów PTTK oraz otoczenia.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Niski poziom rozpoznawalności PTTK (rys. 21, 22), ale i konkurencja na rynku oraz ciągle zmieniające się potrzeby i oczekiwania turystów sprawiają, że komunikacja marketingowa odgrywa kluczową rolę w budowaniu silnej marki, a także jej pozycji na rynku. Koncepcja komunikacji marketingowej obejmuje kreowanie pozytywnego wizerunku oraz wprowadzanie oferty na rynek w sposób, który spełnia potrzeby konsumentów i wyróżnia się na tle konkurencji. Narzędzia i skuteczność komunikacji marketingowej mierzona ma być nie tylko zasięgiem, ale między innymi stopniem interakcji. Ewolucja komunikacji marketingowej jest nieunikniona, a proces ten przechodzi ciągłe przemiany.

Program obejmuje kilka projektów:

▶ **Serie Turystycznych GIF-ów & Spotów**, które będą angażować młodych ludzi, zachęcając do odkrywania Polski i kontaktu z PTTK. Muszą one mieć humorystyczny ton, mogą być oparte o brand hero (emanacja osobowości PTTK), tak aby mogły stać się viralami w sieci. Przyciągnięcie do współpracy vlogerów, streamerów, influencerów podróżniczych czy twórców poradników.

▶ **Kampanie Content Marketingowe** – zwiększenie zaangażowania poprzez opowieści związane z lokalnymi szlakami, historią miejsc i legendami. Tworzenie serii artykułów, filmów, podcastów i wpisów na blogach opowiadających o mało znanych legendach, ciekawostkach i historii miejsc, które można odkryć, podążając szlakami PTTK. W kampanii mogłyby wziąć udział lokalni przewodnicy oraz historycy czy tzw. lokalsi, ale również przedstawiciele pokolenia Zalpha. Kanały: profile własne PTTK i plemienne grupy zainteresowań, blogosfera, YouTube, TikTok, Instagram.

▶ **Kampanie Remarketingowe** – prowadzone zarówno w oparciu o własne narzędzia jak i Google Ads., w celu powtórzenia przekazu (informacyjnego, reklamowego) grupom docelowym. W dobie bardzo dużej ilości przekazów reklamowych, rozwiązanie to pozwala skutecznie docierać do potencjalnych odbiorców o zidentyfikowanym profilu zainteresowań. Kampanie są niezbędne dla ponownego zaangażowania dotychczasowych, odwiedzających portale PTTK lub korzystających z aplikacji. Możliwy zakup kampanii na innych kanałach komunikacyjnych.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





PROGRAM  
**FORUM DORADCZE INTERESARIUSZY**

### TŁO I INSPIRACJE

W obliczu dynamicznych zmian w sektorze turystycznym oraz rosnących potrzeb współpracy pomiędzy różnymi interesariuszami, konieczne jest praktyczne wdrażanie idea integracji lokalnych społeczności, samorządów, dzierżawców obiektów oraz organizacji pozarządowych, w celu stworzenia silnej platformy wymiany pomysłów i doświadczeń (tab. 4, 5). Jest to szczególnie ważne dla rozwoju turystyki społecznej, obejmującej różne grupy społeczne, których potrzeby muszą zaspokajać różne grupy interesariuszy i instytucji.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Interesariusze w Działaniu** – utworzenie społecznej grupy doradczej (na poziomie krajowym), składającej się z przedstawicieli różnych interesariuszy (samorządy, dzierżawcy obiektów, inne NGO, mieszkańcy), jako stałej platformy do dyskusji i wymiany pomysłów.

◆ **Kreatywne Zgromadzenie** – organizacja regularnych spotkań kadr funkcyjnych i członków PTTK oraz przedstawicieli branży turystycznej, które będą służyły jako forum wymiany doświadczeń i strategii działania oraz procesu komercjalizacji wzajemnych usług.

◆ **Znak Wspólnoty** – budowa systemu rekomendacyjnego, polegającego na przyznawaniu „znaku rekomendacji PTTK” dla różnych typów interesariuszy za szczególną aktywność, wpisującej się w misję Towarzystwa na poziomie ogólnopolski, w kilku kategoriach tym:

- **Przyjaciel PTTK** – opracowanie zasad i przyznawanie medalu dla osób i instytucji zastrzonych dla organizacji
- **Złoty Donator PTTK** – opracowanie zasad i przyznawanie medalu dla osób i instytucji najaktywniej wspierających organizację
- **Wzorowy wolontariusz PTTK** – opracowanie zasad i przyznawanie medalu dla wyróżniających się postawą wolontariacką osób, opartą o tworzenie cyklicznych programów wolontariackich (w kooperacji ze szkołami i uczelniami turystycznymi).

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Obraz niekorzystnych zachowań interesariuszy wobec PTTK (w tym widoczny brak wyraźnych sojuszników i pojawiające się jednostkowe antagonizmy z dzierżawcami obiektów czy lokalnym samorządem) wymaga wdrożenia w działaniu Towarzystwa programów budujących sieci obustronnie korzystnej kooperacji z interesariuszami, w otoczeniu bliskim i dalekim (tab. 4, 5). Kooperacja, ale i także koopetycja z otoczeniem, muszą docelowo budować pozycję Towarzystwa w systemie turystyki społecznej szczególnie na poziomie lokalnym.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Głos Interesariuszy** – organizacja cyklu otwartych, wirtualnych spotkań (na platformie online), na których interesariusze mogą zadawać pytania, dzielić się swoimi pomysłami oraz wyrażać opinie, a spotkania powinny być prowadzone przez ekspertów lub liderów PTTK. Platforma będzie też narzędziem zbierania informacji potrzebnych do oceny satysfakcji z kooperacji z organizacją (wskaźnik NPS) oraz identyfikacji obszarów wymagających poprawy.

◆ **Dzierżawca na Szlaku** – stworzenie mechanizmu, w ramach którego dzierżawcy obiektów mogą współorganizować z PTTK wydarzenia i akcje promocyjne w swoich lokalach lub ich najbliższym otoczeniu (ma silnie złączyć atrakcje /akcje Towarzystwa z ofertą dzierżawców).

◆ **Dobry Sąsiad** – wprowadzenie działań mających na celu promowanie dobrych praktyk, w ramach których wyróżniani będą dzierżawcy obiektów i samorządy, które najlepiej współpracują z PTTK.

◆ **Lokalny Ambasador PTTK** – wybór i szkolenie lokalnych liderów społecznych oraz lokalnych pasjonatów turystyki (nie członków funkcyjnych organizacji), którzy będą kooperować i promować PTTK w swoich społecznościach. Ambasadorzy mogliby organizować mini wydarzenia turystyczne oraz promować inicjatywy PTTK przy wsparciu organizacji.

◆ **PTTK Challenge** – rozwinięcie systemu konkursowego, w którym lokalne społeczności mogą zgłaszać pomysły na innowacyjne projekty turystyczne, które mogą być realizowane przy współudziale PTTK, a najlepsze projekty mogą otrzymać wsparcie finansowe czy merytoryczne, co wzmocni proces angażowania lokalnych interesariuszy w działania Towarzystwa (wzmocni poczucie wpływu na organizację) oraz umożliwi tworzenie sieci promotorów organizacji (NPS 9-10).

◆ **Stuchamy Was** – wdrożenie systemu prowadzenia regularnych badań (CAWI), obejmujących zbieranie opinii interesariuszy, dotyczących działań PTTK wraz z wprowadzeniem cyklicznych raportów, które będą dostępne publicznie, ukazując wnioski i podejmowane działania, co zwiększy przejrzystość działań Towarzystwa oraz pozwoli na wzmocnienie zaufania do organizacji. Na wydarzeniach można skorzystać z prostych, dostępnych urządzeń lub portalu do wyrażania satysfakcji z grupy HappyorNot (Smiley Terminal, Smiley Wall, Smiley Touch, Web Smileys, portal HappyOrNot).

Skala priorytetu  
wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia







## TŁO I INSPIRACJE

Zawieranie aliansów, czyli współpracy w celu realizacji konkretnego zadania (nawet z konkurencyjnymi instytucjami), umożliwia budowanie trwałych i korzystnych relacji, które wzmocnią pozycję PTTK na rynku turystyki społecznej, szczególnie na poziomie lokalnym (tab. 4, 5, 7).

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Kooperacyjna Sieć** – rozszerzenie zakresu współpracy (forma porozumienia czy listu intencyjnego, a docelowo umowy na konkretne działania), w tym:

- **Dziedzictwo w Dialogu** – porozumienie z Konwentem Marszałków Województw, w tym opcjonalne utworzenie przy Konwencie - Zespołu ds. Dziedzictwa i Krajoznawstwa,
- **Turystyczne Dialogi** – porozumienie z POT dotyczące kooperacji w obszarze: wsparcia edukacji turystycznej kadry funkcyjnej systemu POT-ROT-LOT poprzez organizowanie wspólnych szkoleń, warsztatów i konferencji, dotyczących dziedzictwa przyrody i kultury, prowadzenia badań ruchu turystycznego z wykorzystaniem potencjału PTTK (np. obiektów), udziału kadr instruktorskich PTTK w Kapitułach Znaków E-22,
- **Regionalne Sojusze** – porozumienie z Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, a szczególnie w sferze wykorzystywania obiektów własnych i przewodników oraz instruktorów PTTK, w realizacji imprez studyjnych organizowanych przez ROT-y i LOT-y dla m.in. dziennikarzy, touroperatorów, etc.
- **Węzły Kooperacji** – porozumienie ze Związkiem Gmin Wiejskich RP i Związkiem Powiatów Polskich o współpracy w zakresie rozwoju sfery turystyki na poziomie lokalnym (np. wspólne inicjatywy imprez oraz działania promocyjne, doradztwo w zakresie tworzenia elementów infrastruktury turystycznej czy aktywizacji lokalnych społeczności).
- **Wartości Dziedzictwa** – porozumienie z Narodowym Instytut Dziedzictwa (NID) w zakresie projektów obejmujących interpretację dziedzictwa z wykorzystaniem kadr PTTK.

◆ **Obiekt Rekomendowany (Partnerski)** – sieć obiektów noclegowych PTTK jest duża, ale nie jest wystarczająca i równomiernie rozłożona w kraju. PTTK mając wypracowaną pozycję rynkową, może afiliować swym znakiem inne obiekty noclegowe. Podobne działania można podjąć z innymi obiektami, np. sklepami z odzieżą i sprzętem turystycznym. Stworzenie rekomendowanych sieci partnerskich poszerzy ofertę noclegową i gastronomiczną Towarzystwa, szczególnie w tych regionach kraju, gdzie jest słabiej rozwinięta. Do sieci przyjmowane byłyby obiekty spełniające standardy PTTK (obiekt rekomendowany) i w opcji także udzielające rabatów członkom PTTK (obiekt partnerski).

◆ **Turystyka Bez Granic** – rozszerzenie sieci współpracy z międzynarodowymi organizacjami turystycznymi o podobnym profilu działania, poprzez angażowanie się w projekty unijne lub międzynarodowe, które promują turystykę zrównoważoną i integrują różne kultury. Kooperacja może się opierać m.in. na organizacji konferencji i warsztatów, wzajemnych staży i praktyk dla kadr, które umożliwią wymianę doświadczeń oraz wymiany wzajemnych świadczeń na rzecz członków.

Skala  
priorytetu  
wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

W Polsce nie istnieje bezpośrednia, odrębna „ustawa o szlakach turystycznych”, która w pełni regulowałaby kwestie związane z zarządzaniem szlakami turystycznymi. System znakowania szlaków turystycznych opiera się na tradycji wypracowanej przez PTTK i jej poprzedników i jest w zasadzie ujednolicony. Stosuje się wypracowane zasady, które mają na celu ułatwienie orientacji w terenie i zapewnienie bezpieczeństwa turystom. Nie istnieje sprawny system finansowania, utrzymania i konserwacji istniejących szlaków turystycznych. Za ciągłą akceptacją ministerstwa właściwego ds. turystyki, PTTK przejęło na siebie ewidencję, wytyczanie, utrzymanie i konserwację szlaków turystycznych. W dobie coraz większej świadomości właścicieli gruntów i roszczeniowej postawy turystów korzystających ze szlaków, istnieje konieczność uchwalenia ustawy o szlakach turystycznych (tab. 5).

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Szlakowy Lobbying** (na rzecz ustawy o szlakach turystycznych) – PTTK, jako główny operator szlaków turystycznych w Polsce, powinno zabiegać o jak najszybsze uchwalenie ustawy o szlakach turystycznych oraz wdrożenie sprawnego systemu ich finansowania (głównie utrzymania bieżącego oraz konserwacji). Ustawa powinna regulować przede wszystkim system znakowania, oparty na instrukcji PTTK, który można uznać za rozwiązanie modelowe; kwestie ustanawiania służebności gruntowej dla szlaków turystycznych; ochronę prawną oznakowania i infrastruktury szlaku; operatora szlaku i odpowiedzialność za bezpieczeństwo turystów oraz finansowanie całego systemu.

◆ **Znakujmy Razem** – pozyskanie możliwości znakowania szlaków, jako zadania publicznego. PTTK jako organizacja o największym doświadczeniu oraz posiadająca odpowiednią kadre, powinna starać się o coroczne zadanie publiczne na bieżące utrzymanie i znakowanie szlaków turystycznych.

◆ **Wędruj Bezpiecznie** – Stworzenie lub objęcie patronatu nad aplikacją dla użytkowników szlaków turystycznych umożliwiłoby nawigację podczas wędrowki lub innych form turystyki. Aplikacja zbierałaby dane w czasie rzeczywistym, bazując na informacjach od turystów, właścicieli terenu i operatorów szlaków, takich jak zagrożenia czy zamknięcia. Dodatkowo proponowałaby alternatywne trasy i była zintegrowana z ostrzeżeniami pogodowymi oraz komunikatami RCB. Współpracowałaby również z aplikacją RATUNEK (używaną przez GOPR i WOPR) oraz innymi aplikacjami zapewniającymi bezpieczeństwo. Kilka dostępnych aplikacji na rynku można uznać za dobre i rozważyć ich rozwój pod patronatem PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Istnieje konieczność stwarzania warunków nabywania umiejętności i uprawnień w perspektywnych zawodach, w tym występujących w turystyce społecznej (tab. 19). W szczególności wobec młodzieży PTTK musi wyjść poza dotychczasowy schemat kształcenia kadr, a o ile to możliwe, stać się liderem edukacji przyszłości turystyki aktywnej. Cały sektor turystyki, hotelarstwa czy gastronomii odczuwa silny brak zasobów kadrowych, bo traktowany jest jako niestabilny (skutek pandemii) i niskopłatny.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **Inkubator Turystycznych Talentów** – projekt szkoleniowy dla młodych liderów w turystyce, który łączy teorię z praktyką. Uczestnicy mogliby pracować nad realnymi projektami inspirowanymi przez PTTK, angażując lokalne społeczności w rozwój turystyki, z naciskiem na innowacje technologiczne i ekologiczne.

◆ **Kurator Doświadczeń** – tworzy i nadzoruje wyjątkowe oraz zapadające w pamięć doświadczenia dla podróżnych. Kuratorzy badają i identyfikują nowe miejsca docelowe i działania, opracowują plany podróży i współpracują z lokalnymi dostawcami, aby zapewnić swoim klientom dostosowane do ich potrzeb doświadczenia

◆ **Menedżer Zrównoważonego Rozwoju** – jest odpowiedzialny za opracowywanie i wspieranie firm turystycznych w ich działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz identyfikuje możliwości zmniejszenia śladu firmy na środowisko i współpracuje z dostawcami oraz partnerami w celu promowania zrównoważonych praktyk.

◆ **Projektant Doświadczeń Turystycznych (TED)** – zawód ten skierowany jest do osób kreatywnych i innowacyjnych. Travel Experience Designer tworzy wyjątkowe i spersonalizowane doświadczenia dla gości i klientów. Musi wypatrywać nowych trendów i oczekiwań konsumentów, posiadać umiejętności opowiadania historii i projektowania.

◆ **Interpretator Dziedzictwa** – zawód wyspecjalizowanego przewodnika sztuki i kultury, skierowany do osób pasjonujących się historią, kulturą i dziedzictwem kulturowym. Ten typ przewodnika posiada wiedzę, umiejętności i kompetencje na określone tematy, takie jak gastronomia, dobre samopoczucie czy przygoda. Musi posiadać także umiejętności komunikacyjne i animacyjne. Kształcenie przez PTTK i certyfikowanie mogą być przedmiotem wniosku do ZSK (Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji).

◆ **Specjalista Krajoznawstwa VR** – opracowuje i prowadzi wirtualne wycieczki krajoznawcze z wykorzystaniem technologii rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości. Tworzy modele 3D atrakcji i miejsc wakacyjnych. Zapewnia interaktywną komunikację użytkownika ze środowiskiem wirtualnym.

◆ **Ekoprzewodnik** – prowadzi wycieczki do atrakcji przyrodniczych, zapoznaje turystów z florą i fauną. Uczy szacunku dla środowiska. Opracowuje programy edukacji ekologicznej.

◆ **Mentor Turystyki** – osoba o dużym doświadczeniu w sferze turystyki, wspierająca lokalne inicjatywy turystyczne i ich organizatorów, realizując zadania doradcze w zakresie m.in.: zarządzania projektami, pozyskiwania funduszy czy innowacyjnych metod promocji, kreowanie współpracy oraz radzenia sobie w kryzysie. Docelowo może być utworzony Korpus Mentorów PTTK z upublicznieniem ich kompetencji w serwisie www Towarzystwa.

Skala  
priorytetu  
wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia




PROGRAM  
CERTYFIKAT JAKOŚCI

## TŁO I INSPIRACJE

Systemy certyfikacji stają się ważnym elementem współczesnego zarządzania jakością. W ramach dbałości o jakość usług, unijna dyrektywa usługowa z 2006 roku zachęca usługodawców do dobrowolnej certyfikacji swojej działalności lub opracowania własnej karty jakości. Dyrektywa ta mobilizuje również organizacje i stowarzyszenia zawodowe do tworzenia europejskich kodeksów postępowania, co przyczynia się do podniesienia jakości usług. Certyfikacja to przedsięwzięcie, które wykazuje, że produkty, usługi, osoby spełniają kryteria certyfikatu lub są zgodne z określoną normą lub innymi dokumentami normatywnymi. Prawidłowa certyfikacja powinna zostać poprzedzona akredytacją, tj. potwierdzeniem kompetencji przez instytucję nadzorczą według określonego zakresu działania. Certyfikaty mogą mieć charakter komercyjny lub promocyjny (patrz Walas B. 2017, 2023, tab. 2, rys. 2, tab. 3). Większość krajów wprowadziła system certyfikacji ogólnej usług turystycznych, najczęściej pod nazwą „Quality Tourism”. Wiodącą rolę odgrywa minister właściwy ds. turystyki, a często operatorem jest Narodowa Organizacja Turystyczna. Systemy te zawsze działają w kooperacji z branżowymi stowarzyszeniami. W Polsce, w zakresie turystyki, nie ma tak zbudowanego modelu, chociaż jest zapis docelowego znaku Quality Tourism (POT). Jedynym wyróżnikiem jest konkursowy certyfikat POT - Najlepszy Produkt Turystyczny. Duża liczba i różnorodność istniejących certyfikatów jakości, funkcjonujących w sektorach prywatnym i publicznym prowadzi do znacznego rozdrobnienia rynku w zakresie oceny jakości usług turystycznych. Alternatywą jest ubieganie się o istniejące certyfikaty międzynarodowej jak: Global Sustainable Tourism Council (GSTC), Green Key czy Travelife Partner.

Program obejmuje kilka projektów:

-  **Spółeczna Harmonia** - certyfikat zrównoważonej turystyki społecznej, który powinien obejmować kryteria, podkreślające społeczną odpowiedzialność, integrację oraz dostępność turystyki dla różnych grup społecznych, a także promowanie aktywności sprzyjających rozwojowi lokalnych społeczności. Kryteria szczegółowe:
  - *dostępność turystyki* - ułatwianie dostępu dla osób o ograniczonej mobilności, dysponowanie infrastrukturą oraz programami/pakietami dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami lub rodzin z dziećmi, przystępność cenowa
  - *wspieranie lokalnych społeczności* - zaangażowanie w promowanie działań, które umożliwiają lokalnym społecznościom aktywny udział w realizacji działań wzmacniających lokalne gospodarki, promocja lokalnych produktów, ochrona dziedzictwa,
  - *integracja społeczna* - tworzenie ofert skierowanych do grup narażonych na wykluczenie, oferowanie różnych form aktywności, takich jak turystyka piesza, krajoznawcza, edukacyjna, które są odpowiednie dla uczestników o różnym poziomie sprawności fizycznej, w tym rodzin z dziećmi, młodzieży czy osób starszych,
  - *edukacja i rozwój społeczny* - wycieczki i wydarzenia, które mają na celu edukowanie uczestników, promocję zdrowego stylu życia, sprawiedliwy podział korzyści ekonomicznych (dochody trafiają również do lokalnych społeczności i wspierają ich rozwój ekonomiczny, a nie tylko do zewnętrznych operatorów),
  - *zrównoważony rozwój i ochrona środowiska* - ekologiczna odpowiedzialność, minimalizacja odpadów, unikanie szkodenia przyrodzie i degradacji obszaru turystycznego, zaangażowanie wolontariuszy, standardy bezpieczeństwa.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM CERTYFIKAT JAKOŚCI

◆ **Aktywna Zrównoważoność** – certyfikat zrównoważonej turystyki aktywnej, który może stanowić wyróżnienie dla organizatorów i obiektów, które promują bezpieczną, zrównoważoną i dobrze zorganizowaną turystykę w certyfikowanej formie turystyki aktywnej, z korzyścią dla zdrowia, środowiska oraz lokalnych społeczności. Kryteria mogą obejmować następujące grupy: profesjonalizm i kwalifikacje organizatorów, dostępność i jakość infrastruktury specjalistycznej, oznakowanie, nowoczesne technologie służące bezpieczeństwu, innowacyjne rozwiązania sprzętowe, inne kryteria ujęte w certyfikacie zrównoważonej turystyki społecznej.

◆ **Sygnal Atrakcyjności & Rekomendacji** – mechanizm wyboru odpowiednich kryteriów znaku rekomendacji dla usługodawców współpracujących z PTTK może pomóc w podniesieniu jakości oferty oraz zwiększeniu atrakcyjności usług dla turystów. Kryteria te mogą dotyczyć standardów jakości, lokalnego zaangażowania oraz specyfiki danego obszaru, co sprzyja ujednoczeniu usług i wzmacnia wizerunek marki Towarzystwa. Kryteria, które mogą posłużyć do oceny i przyznania znaku rekomendacji:

- **poziom aktywności** rekomendowanego we współpracy z PTTK,
- **spójność z ideą i wartościami PTTK**,
- **procesy i narzędzia podnoszenia jakości usług**,

- **działania CSR** na rzecz turystyki społecznej i aktywnej, w szczególności w środowisku lokalnym,
  - **wdrożone działania zrównoważonego rozwoju** i zasady ESG,
  - **ocena jakości** (w tym Mystery Check),
  - **atrakcyjność i unikalność oferty**,
  - **narzędzia promowania wiedzy krajoznawczej**,
  - **opinie turystów**, np. z portali turystycznych.  
Przykładowe kategorie dla znaku rekomendacji:
  - **Lider Eko-turystyki** – za aktywne promowanie praktyk zrównoważonej turystyki i ochrony środowiska
  - **Animator Lokalnego Dziedzictwa** – za aktywne wspieranie lokalnych tradycji, kultury i rzemiosła
  - **Strażnik Bezpiecznej Turystyki** – za aktywne działania zmierzające do wzrostu poczucia komfortu i bezpieczeństwa osób korzystających z usług czy obiektów i organizacji.
  - **Lider Turystyki Społecznej** – za aktywne wspieranie działań integrujących różne grupy społeczne.
- Proces certyfikacji i rekomendacji musi zostać poprzedzony opisem minimum dwóch tzw. procesów jakościowych. Certyfikacja może zostać zdecentralizowana, w zależności od potrzeb regionalnych, na Oddziały PTTK, a wtedy organem je akredytującym powinna być Kapituła Godła, Odznaczeń i Certyfikacji przy ZG PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Interpretacja dziedzictwa to aktywność edukacyjna, poprzez którą przekazywana jest wiedza i doświadczenie przeszłości. To forma komunikacji, mająca na celu stworzenie „emocjonalnej i intelektualnej więzi między zainteresowaniem i doświadczeniem odbiorcy a znaczeniem (przesłaniem) danego obiektu” (National Association for Interpretation, 2020). Jest to umiejętność opowiadania historii turystom, którzy mają zróżnicowane podstawy kulturowe i poziom wiedzy, a specyfika dziedzictwa historycznego wymaga odpowiedniego ich przełożenia na język i treść, które będą zrozumiałe, angażujące, ale i edukacyjne (rys. 3, Mikos... 2021). Zasady interpretacji opisane zostały przez Tildena, przestrzegającego między innymi, że interpretacja będzie jałowa, jeśli nie połączy tego, co prezentuje lub opisuje, z osobowością i doświadczeniem odbiorcy, a samo podanie informacji nie jest interpretacją. W Polsce funkcjonuje instytucja państwowa – Narodowy Instytut Dziedzictwa (NID), której głównym zadaniem jest ochrona, dokumentowanie oraz popularyzacja dziedzictwa kulturowego kraju. Wśród zadań NID interesującymi z punktu widzenia PTTK są: elektroniczne systemy informacji o dziedzictwie, organizowanie programów edukacyjnych (warsztatów, konferencji i szkoleń) czy wspieranie projektów i inicjatyw mających na celu ochronę i rewitalizację zabytków oraz ich otoczenia. NID powinien być instytucją partnerską PTTK. Obszarem współpracy z NID lub własnym powinno być wykorzystanie, ale i przygotowanie kadr PTTK pod względem metod i technik interpretacji dziedzictwa (dydaktyzacja zasobów, multimedializacja, storytelling, tablice interpretacyjne, aplikacje mobilne lub wtyczki do globalnych aplikacji, programy pobytowe i moduły interpretacji w programie eventów turystycznych). NID dysponuje materiałami szkoleniowymi i metodycznymi oraz udziela dotacji zadaniowych.

Program obejmuje dwa projekty:

◆ **Storytelling** – interpretacja dziedzictwa łączy się z coraz popularniejszym narzędziem komunikacji i przekazu określanym terminem storytelling. Storytelling jest sztuką opowiadania historii w sposób przekonujący i angażujący słuchaczy lub odbiorców. Polega na konstruowaniu i przedstawianiu narracji, która wywołuje emocje, buduje napięcie i utrzymuje uwagę odbiorców. Storytelling jest narzędziem strategii brandingowej, które pozwala angażować odbiorców i budować więź z klientami w sposób niedostępny dla tradycyjnych form komunikacji. Celem projektu jest zdobycie przez zainteresowane kadry PTTK umiejętności dotyczących kultur i systemu wartości odwiedzających, a także nowoczesnych metod i technik interpretacji dziedzictwa (w formie warsztatów i szkoleń). Projekt zakłada również poznanie programów dobrych praktyk we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa oraz budowanie współpracy w zakresie interpretacji z instytucjami i regionalnymi lub lokalnymi organizacjami turystycznymi z akcentem na turystykę aktywną i krajoznawstwo. W wyniku nabytych umiejętności kadra Towarzystwa (także po szkoleniu na uprawnienia Interpretatora Dziedzictwa), może stać się liderem wsparcia procesu wprowadzania metod i technik interpretacji dziedzictwa przez instytucje udostępniające zasoby dziedzictwa turystom (usługodawcy turystyczni, parki narodowe, atrakcje turystyczne).

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia







◆ **Klucze Doświadczeń** – identyfikacja kluczy doświadczeń jest nową techniką segmentacji, odpowiadającą na pytanie o motywacje i oczekiwane korzyści uczestników turystyki, co dla PTTK ma znaczenie zarówno marketingowe jak i weryfikacji stopnia zgodności odbioru działalności z wizją i misją Towarzystwa (patrz Walas 2023, Lutek 2019). Jest efektem rozpoznania segmentów oraz profili behawioralnych turystów i uczestników wydarzeń. Ten proces należy stosować zarówno w odniesieniu do ofert kulturowych, krajoznawczych, jak i walorów przyrodniczych. Rekomenduje się wprowadzenie po wydarzeniach zautomatyzowanego monitoringu doświadczeń i zadowolenia uczestników, zgodnych z ich systemem wartości, odczuciami celem sprawdzenia poziomu satysfakcji oraz motywacji i spełnienia korzyści uczestnictwa w wydarzeniach PTTK (rys. 2, tab. 15, 25). Dostępne są na rynku stosowne aplikacje, które umożliwiają docelowe stworzenie opisów tzw. *person marketingowych* oraz map podróży klienta (*customer journey map*), wykorzystywanych w działaniach marketing mix.



Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM ODPOWIEDZIALNY TURYSTA

### TŁO I INSPIRACJE

Turystyka odpowiedzialna dotyczy popytu turystycznego, a nie podaży. Oznacza podróżowanie w taki sposób, który przyczynia się do harmonijnego współistnienia człowieka, środowiska i lokalnej gospodarki (rys. 3, tab. 4). To świadomy wybór turystów, którzy troszczą się o to, by ich wizyta nie przyniosła negatywnych skutków dla odwiedzanych miejsc. Turyści odpowiedzialni dążą do minimalizowania swojego śladu ekologicznego, preferują formy transportu i zakwaterowania, które mają niski wpływ na emisję CO<sub>2</sub>, dbają o zużycie wody i energii oraz o ograniczanie produkcji odpadów. Unikają działań, które mogą szkodzić ekosystemom, takich jak zakłócanie życia dzikich zwierząt czy niszczenie przyrody. Korzystają z produktów i usług lokalnych, wspierając tym samym małych i rodzinnych przedsiębiorców. Szanują lokalne tradycje, zwyczaje oraz dziedzictwo kulturowe, unikają działań, które mogłyby być postrzegane jako obraźliwe lub degradujące lokalną kulturę. Są świadomi wpływu swoich działań na otoczenie. Poszukują wiedzy na temat odwiedzanych miejsc, ich historii, środowiska naturalnego oraz kultury, starając się pogłębić swoje zrozumienie dla danego regionu i jego mieszkańców. PTTK może kształtować postawę odpowiedzialności poprzez umieszczanie stosownych znaków czy tablic informacyjnych (lub QR code) na obiektach własnych, dotyczących poszanowania miejsca czy przyrody, a także uczestniczyć w akcjach typu „respect” itp.

Program obejmuje kilka projektów:

◆ **JestemEko** – organizacja ogólnopolskich akcji ekologicznych dla członków i nie członków PTTK, w powiązaniu z partnerami z otoczenia m.in.: Lasy Państwowe, Parki Narodowe, MSiT, eko organizacje, etc.)

◆ **Młodzi Strażnicy Dziedzictwa** – cykliczne warsztaty i kursy dla dzieci i młodzieży, dotyczące ochrony środowiska, lokalnej historii oraz tradycji kulturowych.

◆ **Rodzinny EkoZryw** – stała oferta turystyczna dla osób skoncentrowanych na ekologicznym stylu życia, w tym elementy oferty obejmującej, np. sadzenie drzew, sprzątanie szlaków, akcje zero waste, udział w procesie wytwarzania lokalnych produktów kulinarnych, poznawanie lokalnych smaków, etc.

Skala priorytetu wdrożenia




Stopień trudności wdrożenia



## TŁO I INSPIRACJE

Lokalność w działalności PTTK oznacza podejście skoncentrowane na promowaniu, wspieraniu i ochronie dziedzictwa naturalnego, kulturowego oraz społecznego (tab. 3, 4). Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że Oddziały, Koła i Kluby Towarzystwa są silnie związane z miejscową społecznością i krajobrazem. Współczesne znaczenie lokalności wiąże się również ze zjawiskiem określanym „legacy” - „positive impact”, które w turystyce społecznej odnosi się do misji organizacji odpowiedzialnej za wydarzenia i wizję destynacji. Impaktu nie należy postrzegać wyłącznie w kontekście wpływu ekonomicznego wydarzenia, ale szerzej, jako efektów organizacji wydarzenia, pozostawiających „ślady” w lokalnym otoczeniu.

 **Zadbaj o Własne** – organizacja przez Koła i Kluby PTTK warsztatów dla lokalnych społeczności (osoby, szkoły, liderzy) w sferze lokalnych tradycji i zwyczajów, rękodzieła czy specyficznej kuchni, co zbuduje PR i CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) dla Towarzystwa. Lokalność to także zaangażowanie miejscowych wolontariuszy, zachęcających mieszkańców, zwłaszcza młodzież, do udziału w działaniach organizowanych przez PTTK podczas tematycznych wydarzeń (np. wspólne sadzenie drzew, zbieranie śmieci, dokarmianie zwierząt, porządkowanie terenu obiektów dziedzictwa). Lokalność to także edukacja młodych mieszkańców na temat historii ich regionu i jego bogactw, co sprzyja budowaniu więzi z miejscem zamieszkania i zwiększa świadomość turystyczno-krajoznawczą. Konieczna jest również edukacja na temat odpowiedzialnych zachowań turystycznych, takich jak „leave no trace” (zostaw miejsce takim, jakim je zastałeś) oraz organizacja akcji sprzątnięcia szlaków turystycznych. Elementem programu lokalności powinny być prace społeczne uczestników wydarzeń, ujęte w programie pobytu, na rzecz opieki nad zabytkami i przyrodą oraz współpraca z lokalnymi społecznościami i przedsiębiorstwami.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





### TŁO I INSPIRACJE

W dobie cyfryzacji i rosnącej konkurencji na rynku turystycznym, grywalizacja oferuje innowacyjne podejście do angażowania członków oraz szerokiego grona interesariuszy. Jest to narzędzie, które powinno być wykorzystane przy budowaniu usług, ofert i produktów turystycznych (szczególnie szlaków i tras tematycznych), skutecznej komunikacji z członkami i wspieraniu programów lojalnościowych. Czynnikiem satysfakcji jest rywalizacja, gromadzenie punktów w zamian za nagrody. Takie podejście nie tylko motywuje do aktywnego udziału, ale również wzmacnia poczucie wspólnoty wśród uczestników (tab. 20).

Program obejmuje dwa projekty:

◆ **Instagramowy Punktotapacz** – zbudowanie gier interaktywnych lub terenowych, które angażują członków PTTK lub nowe osoby w odkrywaniu lokalnych atrakcji. Uczestnicy zdobywają punkty (dające docelowe bonusy), odwiedzając różne miejsca i wykonując zadania, takie jak rozwiązywanie zagadek czy fotografowanie się w określonych lokalizacjach.

◆ **Czas na Odkrycia** – organizacja stałych tematycznych sieciowych questów (o zasięgu ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym), skoncentrowanych na dziedzictwie kultury i przyrody, dostosowanych do wybranych segmentów rynku (dzieci i młodzież, seniorzy, pasjonaci, segmenty plemienne). Działania mogą także obejmować udzielania przez PTTK patronatów dla już istniejących guestów i ich organizatorów, które wpisujących się w misję Towarzystwa. Elementy grywalizacji powinny być włączone w projektowane aplikacje mobilne czy wydarzenia.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM SZKOŁA TURYSTYKI

### TŁO I INSPIRACJE

Konieczny jest aktywny udział PTTK w inicjatywie turystycznaszkoła.gov.pl., który jest istniejącym działaniem wielopoziomowym i wieloletnim, realizowanym pod patronatem Ministerstwa Edukacji Narodowej, we współpracy z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi oraz regionami nagrodzonymi prestiżowym tytułem Polska Marka Turystyczna (tab. 5). Skierowany jest do nauczycieli oraz uczniów szkół podstawowych, pośrednio także do rodziców. Ma on na celu podniesienie poziomu wiedzy o atrakcyjności turystycznej Polski, potencjale regionów turystycznych, jak również kreowanie wśród młodzieży mody na podróżowanie po Polsce.

Celem projektu jest dostarczenie nauczycielom narzędzi w postaci: bazy scenariuszy wycieczek szkolnych (większość scenariuszy nie przekierowuje do PTTK jako rekomendowanego organizatora), będących inspiracją, ułatwiającej odnalezienie atrakcji turystycznych w mniej popularnych lokalizacjach; dobranie wycieczki do wieku uczniów, programu nauczania czy regionu; jak również dostarczenie narzędzi służących edukacji z zakresu bezpieczeństwa turystycznego. Program MEN pod nazwą „Podróże z klasą” dotyczy także dofinansowania wycieczek dwu- i pięciodniowych. Zadaniem programu jest wsparcie organów prowadzących szkoły (z wyłączeniem szkół policealnych) w realizacji zadania obejmującego przygotowanie i przeprowadzenie w trakcie roku szkolnego wycieczek szkolnych. Założenia programu MEN korespondują z misyjną działalnością PTTK.

Program obejmuje dwa projekty:

◆ **Podróże Edukacyjne** – wycieczki 2-5 dniowe realizowane w ramach programu dotacyjnego MEN.

◆ **Mobilne Centrum Edukacji** – Polska Organizacja Turystyczna przygotowała i prowadziła Mobilne Centrum Edukacji jako nowoczesną, multimedialną przestrzeń, pozwalającą na edukację turystyczną z wykorzystaniem elementów nowych technologii (w tym robot) i zabawy. Atrakcje dopasowane są do dwóch grup wiekowych: dzieci z klas I-III oraz uczniów klas IV-VIII. Cała przestrzeń jest podzielona na kilka stref. Dzieci i młodzież odwiedzająca MCETS może posłużyć się m.in. aplikacją wykorzystującą rozszerzoną rzeczywistość, stołami multimedialnymi, tabletami z aplikacjami, czy rozwiązaniami virtual reality pozwalającymi na wirtualne zwiedzanie. Dostępne są także tradycyjne gry i zabawy, tj.: kompletowanie plecaka turystycznego, testowanie sprzętu rekreacyjnego, kompletowanie apteczki turystycznej czy nauka korzystania z kompasu. Całość urządzeń MCETS jest w dyspozycji POT. Zalecane jest pozyskanie przez PTTK fragmentów Mobilnego Centrum Edukacji i realizacja partnerska MCETS jako zadania publicznego.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## TŁO I INSPIRACJE

Ciekawa i niestandardowa oferta aktywności turystycznych, jest współcześnie skutecznym narzędziem do koniecznej poprawy pozycji rynkowej PTTK i podjęcia rzeczywistej konkurencji z innymi organizacjami turystycznymi, a także efektywnym instrumentem pozwalającym na dostosowanie oferty Towarzystwa do dynamicznie zmieniających się preferencji (potrzeb i oczekiwań) turystów, przy silnym oddziaływaniu trendów w otoczeniu (tab. 3, 15). Poszukiwanie USP Towarzystwa poprzez budowanie ofert niszowych, wzmocni tożsamość PTTK i pozwoli na rozwój samej organizacji. Oferty niszowe (wszystkich jednostek organizacyjnych) powinny być dostępne w Kalendarzu Przygód (patrz program Strażnik Marki), a nie przykładowo tylko na stronach www Oddziałów.

Program obejmuje kilka projektów:

➤ **Eksploruj z PTTK** – organizacja cyklicznych mini ekspedycji (wyjazdów) w oparciu o konkretne, niszowe zainteresowania docelowych uczestników (np. birdwatching, geoturystyka, urbex, historia lokalna, itp.).

➤ **Tradycje w Naszych Rękach** – organizacja cyklicznych warsztatów rękodzieła (w zakresie lokalnego rzemiosła: ceramika, tkactwo, malarstwo, które mogą być prowadzone przez lokalnych artystów).

➤ **Slow Travel dla Seniorów** – stała oferta skierowana do osób starszych, koncentrujących się na spokojnych, relaksacyjnych wyprawach z atrakcjami dostosowanymi do ich potrzeb, w tym wyjazdowe oparte na tematach historycznych, literackich czy artystycznych.

➤ **Zielone Wędrowanie** – stała oferta turystyczna skoncentrowana na ekologicznym stylu życia, w tym elementach oferty obejmującej, np. sadzenie drzew, sprzętanie szlaków, udział w procesie wytwarzania lokalnych produktów kulinarnych, poznawanie lokalnych smaków, akcje zero waste, etc.

➤ **Młodzieżowe Adventure** – stała oferta mini wypraw opartych o krótkie, intensywne wyjazdy weekendowe (łącznie trekking z aktywnościami sportowymi), realizowane w kooperacji z influencerami i vlogerami turystycznymi, którzy relacjonują wyprawy na żywo.

➤ **Ekspedycje na Plus** – sieciowanie ofert niszowych aktywności (tj. turystyka konna nizinna i górską, kajakowa, rowerowa, etc.), pozwalających na organizację cykli wyjazdów dla pasjonatów tych form turystyki, w tym z mechanizmem współzawodnictwa między uczestnikami (w kategoriach, np. za liczbę dni wyjazdów, pokonana długość tras, etc.).

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia







### TŁO I INSPIRACJE

Rola turystyki społecznej w podnoszeniu spójności społecznej i jako narzędzia inkluzji jest ogromna (tab. 3). W przyszłości wielkość rynków docelowych będzie kształtowała się jako wypadkowa wielu czynników, wzajemnie przeciwstawnych. Z jednej strony procesy demograficzne będą zwiększały zbiorowość seniorów. Z drugiej jednak strony wzrost siły nabywczej będzie ograniczał wielkość wszystkich segmentów. Można jednak sądzić, biorąc pod uwagę wielkość obecnego rynku potencjalnych uprawnionych do konsumpcji usług turystycznych, że będzie to nadal duży segment. Reakcja strony podaźowej, zgodna z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesy (CSR), wykazująca elastyczność w zakresie oferowanych cen w okresach poza-sezonowych, marż i stopy zysku, czyniącej je bardziej osiągalnymi dla potencjalnych beneficjentów, powinno zwiększyć zakres konsumpcji usług turystyki społecznej. Niemniej taka postawa nie jest pewna, a wręcz mało prawdopodobna. Stąd też rola w inkluzji takich organizacji społecznych jak PTTK.

Program obejmuje dwa projekty:

▶ **Razem Aktywni Bez Barrier** – stałe imprezy i wydarzenia obejmujące różne formy aktywności turystyczne dla osób z niepełnosprawnościami w kooperacji z wyspecjalizowanymi organizacjami i instytucjami. Na potrzeby poszerzenia tej oferty, także integracyjne szkolenia kadr przewodnickich i instruktorskich z obsługi osób z niepełnosprawnościami.

▶ **Akademia Aktywności** – system stałych, aktywnych w formie, eventów dla seniorów (w tym, w kooperacji z Uniwersytetami Trzeciego Wieku, niezależnie od ich formalnego usytuowania przy np. uczelni wyższej, jednostce samorządu terytorialnego, etc.).

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM ODKRYCIA ON-LINE

### TŁO I INSPIRACJE

Współczesny świat charakteryzuje się dynamicznym rozwojem technologii mobilnych, które stały się nieodłącznym elementem codziennego życia. W obliczu rosnących oczekiwań użytkowników, organizacje takie jak PTTK muszą dostosować się do zmieniających się trendów, by efektywnie angażować społeczeństwo w odkrywanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego Polski (tab. 20, 23, 25). Stworzenie darmowych aplikacji mobilnych (na system Android i iOS) usprawni proces odkrywania dziedzictwa Polski, a Towarzystwo zyska nowoczesne narzędzia, które nie tylko ułatwią nawiązywanie kontaktów, ale także zachęcą do aktywnego uczestnictwa w wydarzeniach oraz nauki przez zabawę.

Program obejmuje dwa projekty:

➤ **MeetPTTK** – opracowanie dedykowanej aplikacji networkingowej, która umożliwi członkom PTTK łatwe nawiązywanie kontaktów, umawianie się na spotkania oraz wymianę informacji o wydarzeniach.

➤ **Krajoznawcza Odyseja** – stworzenie aplikacji edukacyjnej dla dzieci, młodzieży, dorosłych i rodzin, łączącej turystykę z nauką, w której użytkownicy zdobywają odznaki za rozwiązywanie quizów wiedzy oraz uczestnictwo w wyzwaniach związanych z lokalną historią i kulturą.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia





## PROGRAM KOMUNIKUJĘ ON-LINE

### TŁO I INSPIRACJE

Wykorzystanie nowoczesnych technologii wyszukiwania i rezerwacji usług ma fundamentalne znaczenie dla zwiększenia efektywności działań własnych PTTK, czy instytucji powiązanych (np. dzierżawców obiektów) oraz zaspokajania potrzeb współczesnych turystów-klientów. Jednocześnie uzyskiwanie kompetencji IT w zakresie obsługi nowych technologii i narzędzi cyfrowych ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności i sprawności działania całej organizacji (tab. 23).

Program obejmuje dwa projekty:

◆ **Turystyczny HydePark** - zbudowanie nowoczesnej i stale moderowanej platformy społecznościowej dla członków PTTK, która umożliwi wymianę informacji, doświadczeń i pomysłów pomiędzy członkami. W ramach platformy możliwość tworzenia grup tematycznych skupiających się na konkretnych zainteresowaniach, tj.: górskie wędrowki, ekoturystyka czy fotografia przyrodnicza, etc.

◆ **Tech-Explorer** - organizacja stałych webinarów (online, offline) z zakresu wykorzystywania nowych technologii w działalności organizacji jako narzędzia podnoszenia kompetencji IT pracowników i kadr funkcyjnych PTTK.

Skala priorytetu wdrożenia



Stopień trudności wdrożenia



# 5.0 Ryzyka

Dla wdrożenia strategii powołuje się współpracujące trzy sekcje, formalnie umocowane w strukturze organizacyjnej PTTK, tj. **Panel Ekspertów Zmiany, Strażnik Marki, Zespół Adaptacyjny**, kooperujące z **Kolegium Menedżerów**. Wskazane grupy składają się z osób posiadających stosowne doświadczenie i kompetencje, których zadaniem będzie wdrażanie oraz monitoring i ewaluacja programów ujętych w strategii, diagnoza osiąganych wskaźników i eliminacja ryzyk.

Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w procesie planowania strategicznego pozwala na ograniczenie liczby sytuacji nieprzewidywalnych, które mogą stanowić przeszkodę w osiągnięciu założonych celów. Identyfikacja ryzyka pozwala na podejmowanie działań z wyprzedzeniem, ograniczających jego wystąpienie dla wdrożenia strategii, zarówno wewnątrz PTTK, jak i w jego otoczeniu.

Struktura identyfikowanych obszarów ryzyk dla wdrożenia strategii PTTK podzielona została na kilka grup, niezależnie od projektów zestawionych w obszarach strategicznych.

Tabela 29. Siatka strategiczna PTTK

Obszar ryzyka	Czynnik ryzyka dla wdrażania projektów ujętych w strategii	Skutki braku wdrożenia projektów ujętych w strategii	Skala ryzyka		
			niska	średnia	wysoka
Operacyjny	brak sprawności (skuteczności i efektywności) w organizacji innowacyjnych wydarzeń turystycznych	niezadowolenie uczestników mierzone narzędziem z grupy HappyorNot, niska frekwencja			
	zaniechanie wprowadzenia nowych ofert i usług (w tym niszowych) oraz projektów współpracy z otoczeniem	ograniczenie szansy na pozyskiwanie nowych członków i interesariuszy, pogłębiająca się retencja członków, brak promotorów organizacji			
	brak nasilenia procesu adresowania oferty do pokolenia Zalpha	dalszy proces starzenie się struktury członków			
Finansowy	brak środków na realizację projektów strategicznych	konieczność wyznaczenia projektów priorytetowych			
	brak jawności wyników finansowych obejmujących nowo wdrażane programy i projekty	ograniczone zaufanie do Władz organizacji, zagrożenie dla reputacji			
	niewłaściwe zarządzanie kosztami operacyjnymi wdrażanych projektów	generowanie dodatkowych kosztów (strat) skutkujące obniżeniem efektywności organizacji			
	potencjalne zaniechanie budowania nowych systemów bonusowych	utrata szansy na dywersyfikację źródeł dochodów, w tym od nowo pozyskiwanych dzięki bonusom członków i uczestników imprez			
	fluktuacje w dochodach z członkostwa (w tym pozyskiwanych z nowych projektów)	zagrożenie stabilności finansowej organizacji i ograniczenia w rozwijaniu nowych projektów			
Prawny	zmiany w przepisach prawnych dotyczących organizacji pozarządowych, w szczególności w zakresie zobowiązań podatkowych	konieczność reorganizacji systemów i mechanizmów rozliczeń i prowadzenia księgowości, w tym w odniesieniu do nowych projektów			
	zbyt rozbudowana struktura celów statutowych	brak możliwości koncentracji zasobów operacyjnych (kadry, środki finansowe) na realizacji celów przynoszących organizacji wymierne korzyści			
	ograniczone narzędzia i instrumenty kontroli wdrażania strategii wobec jednostek organizacyjnych	brak mechanizmu regresji spowoduje brak presji na jakościowe wykonywanie powierzonych zadań			
	potencjalne trudności w obsłudze prawnej nowych projektów (wzorce umów, procedury, etc.)	ograniczenie szansy na szybkie i skuteczne pozyskiwanie nowych interesariuszy organizacji			

<b>Strategiczny</b>	niezgodność działań jednostek organizacyjnych ze strategią PTTK	działania nie pozwalające na wdrożenie strategii			
	wewnątrz konflikt interesów	zaniechanie lub ograniczenie wdrażania strategii			
<b>Wizerunkowy</b>	negatywne opinie w medialne związane z działaniami PTTK, czarny PR	spadek zainteresowania działalnością,			
	niekonsekwencja w stosowaniu zalecanych kanałów komunikacji marketingowej i stosowaniu SIW	mniejsze zaufanie i zaangażowanie członków			
	brak monitorowania skuteczności i efektywności prowadzonych działań marketingowych	spadek rozpoznawalności kapitału marki PTTK			
<b>Technologiczny</b>	problemy z wdrożeniem nowych technologii wspierających organizację	nieвозможность wdrażania działań korygujących i procesu okresowej ewolucji strategii			
	rosnące koszty nowych rozwiązań IT	niska efektywność operacyjna, trudności w komunikacji z członkami i partnerami oraz interesariuszami			
<b>Zasobów ludzkich</b>	brak wykwalifikowanych pracowników i wolontariuszy do realizacji strategii	brak możliwości utrzymania realizacji projektów IT ujętych w strategii i procesu modernizacji narzędzi IT			
	brak podnoszenia kompetencji IT kadr jednostek organizacyjnych zaangażowanych w projekty oparte o nowe technologie	ograniczona zdolność do realizacji kluczowych projektów			
	brak reorganizacji kadr wdrażających elementy strategii (w tym stanowisk kluczowych w nowej strukturze organizacji)	utrata szansy na unowocześnienie procesu współpracy z otoczeniem i sprawnego zarządzania w organizacji			
<b>Organizacyjny</b>	niesprawna koordynacja działań między jednostkami organizacyjnymi (w tym nieodpowiednie zarządzanie projektami)	opóźnienia w realizacji projektów oraz nieefektywne wykorzystanie zasobów			
	zależność od jednego lub kilku kluczowych źródeł finansowania nowych projektów, co zwiększa ryzyko ich utraty lub brak szansy na wdrożenie	chaos w realizacji projektów			
	problemy z utrzymaniem jakości i standardów w realizacji nowych projektów (przy udziale kadr funkcyjnych, członków i wolontariuszy)	zagrożenie dla stabilności finansowej organizacji i wymuszone ograniczenia w realizacji planowanych projektów			

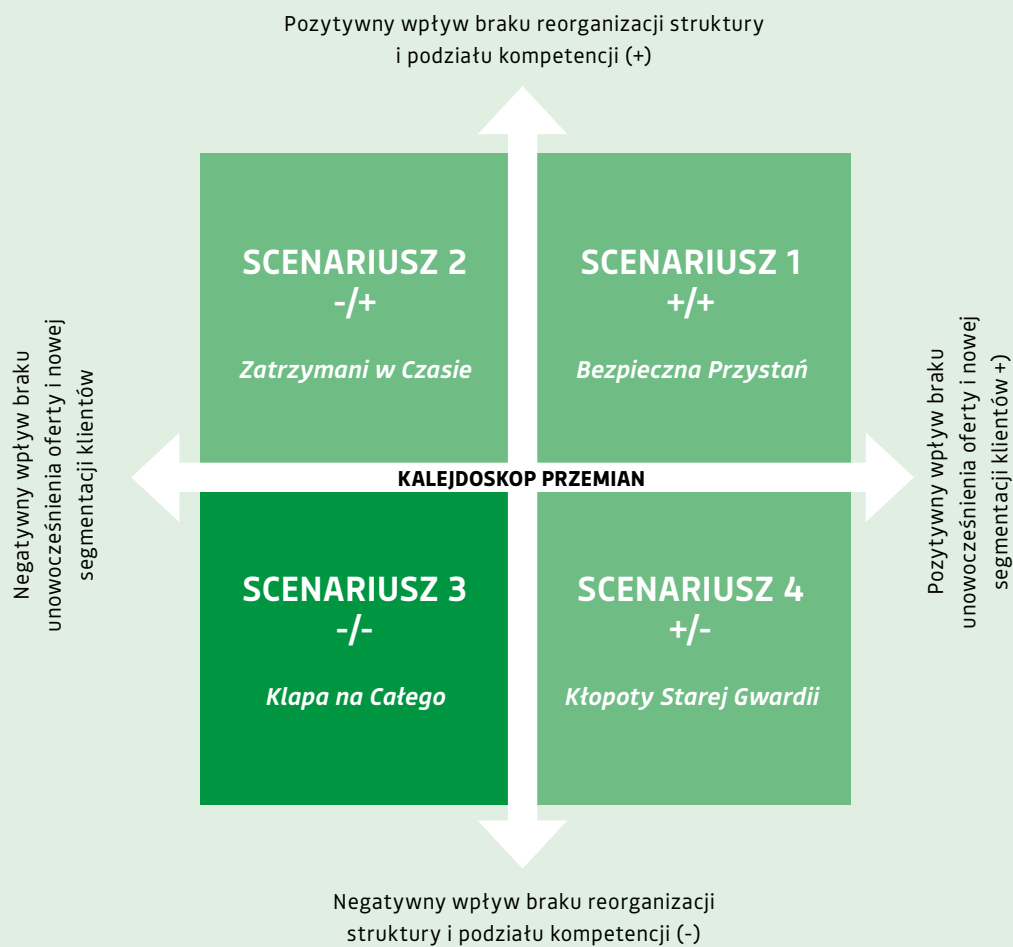
Źródło: opracowanie własne.

W celu kompleksowego spojrzenia na obszary ryzyka w procesie wdrażania strategii PTTK zidentyfikowano kluczowe, wzajemnie przenikające się zmienne (tzw. siły napędowe) (rys. 32), które były bazą do przygotowania scenariusza foresight.

Proponowany scenariusz negatywny (zaniechanie kluczowych zmian) należy traktować jako głos w dyskusji dotyczącej przyszłości PTTK jako organizacji turystyki społecznej. Konstatacje, wnioski czy narrację scenariuszy uznać należy za wsparcie przy projektowaniu działań i decyzji korygujących lub zmieniających, podejmowanych

przez Towarzystwo na każdym z etapów wdrażania komponentów strategii.

Dodatkowo, niniejszy scenariusz, w odniesieniu do przyjętych sił napędowych o negatywnym zabarwieniu (scenariusz nr 3), jest swoistą formą narracji jako „advokata diabła”, który prezentuje obiektywną krytykę z logicznym uzasadnieniem. Jest on również pogłębionym myśleniem lateralnym (w poprzek) wobec ocenianych procesów, uwzględniającym ryzyka, szukanie luk i niedociągnięć w systemie czy zjawiskach opisywanych.



**Rysunek 32. Model scenariusza foresight w ujęciu wybranych sił napędowych w obszarze wdrażania strategii PTTK**

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 31. Narracja scenariusza foresight w procesie wdrażania strategii PTTK

Nazwa scenariusza	KALEJDOSKOP PRZEMIAN
Obszar interwencji	Wdrożenie strategii PTTK
Nazwa odmiany scenariusza (-/-)	KLAPA NA CAŁEGO
<p><b>Siłły napędowe/ Osie wpływu</b></p> <p><b>Brak reorganizacji struktury i podziału kompetencji</b></p> <p><b>Brak unowocześnienia oferty i nowej segmentacji klientów</b></p>	<p><b>NARRACJA SCENARIUSZA</b></p> <p>W roku 2035, PTTK jest w sytuacji bez wyjścia (a Towarzystwo wręcz zatrzymało się w czasie), bowiem nie dokonano reorganizacji struktury i podziału kompetencji określonych w strategii (przyjętej przez ZG na początku 2025 r.). Zaniechano także unowocześnienia oferty i nowej segmentacji klientów, wbrew zapisom strategii. Towarzystwo, budujące od wielu lat swoją pozycję, do tej pory będącą bezpieczną przystanią, znalazło się w otoczeniu silnie konkurencyjnego rynku pod presją członków i interesariuszy, którzy atakują organizację aby zdobyć uprzywilejowaną pozycję PTTK jako lidera turystyki społecznej, a stara gwardia kadr funkcyjnych nie może sobie poradzić z tym zjawiskiem.</p> <p>Towarzystwo traci reputację, a co za tym idzie, zmniejsza się liczba i wartość uzyskanych dotacji celowych z projektów publicznych. Odchodzą członkowie, nowi się nie pojawiają, a partnerzy i instytucje w otoczeniu bliskim i dalekim nie intensyfikują kooperacji, i coraz częściej jej unikają.</p> <p>Kontakt z centralą i jednostkami PTTK to jak podróż w czasie. W przestrzeni obiektów tylko zdjęcia w starych ramkach z dawno minionych rajdów i wycieczek, które wciąż wzbudzają emocje wśród stałych bywalców i społeczników Towarzystwa. Pracownicy, głównie z pokolenia baby boomers, wciąż rozmawiając o sprawach sprzed dwóch, trzech dekad, tkwią zatrzymani w czasie. Dominują nostalgiczne wspomnienia o czasach, gdy PTTK było synonimem odkrywania Polski i niekwestionowanym monopolistą w organizacji wycieczek, kształceniu przewodników oraz hegemonem w bazie noclegowej, szczególnie w obszarach przyrodniczo cennych (w parkach narodowych). Rok 2035 pokazuje, że to, co kiedyś stanowiło fundament organizacji, dziś staje się jej balastem, a kłopoty starej kadry narastają, przede wszystkim ze względu na brak następców, którym ogranicza się udział we władzach Towarzystwa.</p> <p>PTTK utknęło w przeszłości, nie dostrzegając, jak zmienia się otaczający je świat i turystyczne trendy. Brak reakcji na nowe trendy w turystyce oraz na potrzeby młodszych pokoleń sprawia, że organizacja nie tylko traci klientów, ale także ich zainteresowanie, a proces ten nasila się falowo. Określenie PTTK nie jest już czytelne dla połowy społeczeństwa. W obliczu rosnącej konkurencji ze strony nowoczesnych platform turystycznych, w tym OTA (online travel agencies), Towarzystwo nie potrafi wprowadzić innowacji ani dostosować się do zmieniających się realiów rynku, w tym w sferze automatyzacji wyszukiwania i rezerwacji usług.</p> <p>Oferta programowa w 2035 roku jest niezmiennie oparta na tych samych schematach sprzed wielu lat (nie zmieniała się przez 10 lat). Brak ujęcia w ofercie odniesienia do nowych trendów, zmieniających się niemal corocznie, hiperpersonalizacji usług, tworzenia usług dla niszowych grup społecznych i segmentów plemiennych. Choć tradycyjne wycieczki i rajdy mogą wciąż okazjonalnie przyciągać pewną grupę odbiorców, ich liczba maleje w zaskakującym tempie, a oddziały PTTK prowadzące biura podróży są na granicy opłacalności ich funkcjonowania i nie mają już bezpiecznej przystani w postaci dochodów z działalności, która przez długie lata zabezpieczała finansowanie działalności statutowej. Młodsze pokolenia, które kształtują sferę popytu na rynku turystycznym, oczekują elastyczności, unikalnych doświadczeń oraz dostępu do nowoczesnych technologii wyszukiwania, wyboru</p>

i zakupu usług. Towarzystwo nie oferuje nic, co mogłoby spełnić te wymagania – to kłapa na całego. Klienci nie chcą już uczestniczyć w masowych wyjazdach, które są jedynie powtórzeniem tego, co było popularne w przeszłości. Wzrost zainteresowania turystyką ekologiczną, adventure czy wellness pokazuje, że klienci pragną czegoś więcej – autentyczności, unikalnych doświadczeń oraz możliwości pełnego i odpowiedzialnego angażowania się w proces podróżowania. PTTK, wciąż bazując na starych formach turystyki, nie potrafi odpowiedzieć na te potrzeby, co prowadzi do spadku liczby uczestników imprez. W 2035 roku na rynku turystycznym, w tym w sferze turystyki społecznej, mamy już inny profil klientów, których Towarzystwo nie dostrzegło w stosownym czasie. Millenialsi i Generacja Z, stanowiący nowe grupy interesariuszy turystyki, mają potrzeby diametralnie różniące się od tych, które dominowały wśród tradycyjnych klientów w 2025 roku, a których gro korzystało z oferty PTTK. Te nowe pokolenia oczekują dostępu do spersonalizowanych ofert, które będą odpowiadały ich zainteresowaniom i stylowi życia. Niestety, PTTK przegapiło dziejowy moment na zmianę i transformację programową, i stoi w obliczu pilnej potrzeby zmiany modelu swojego działania, aby uniknąć pełnej klapy i aby być organizacją zwinną i reagującą na zjawiska w jej otoczeniu, w tym kryzysowe, ale nie ma do tego przygotowanych kadr ani systemów działania, w tym CRM czy EDZ. Idea tylko społecznikostwa i wolontariatu w działaniu, bez menedżerskiego myślenia, nie uchroni Towarzystwa przed kłapą na całego.

Towarzystwo unika aliansów z otoczeniem oraz współpracy z nowymi partnerami, którzy mogliby wnieść świeże spojrzenie do organizacji i zrozumienia współczesnych potrzeb, bowiem jest przekonane o swojej sile wynikającej z wieloletniej tradycji czy monopolu na budowanie szlaków turystycznych czy świadczenie usług przewodnickich. Narasta konflikt z dzierżawcami obiektów, którzy traktowani są tylko jak źródło dochodów i nie mają żadnego wpływu na Towarzystwo, a ich głos, dotyczący potrzeby zmian jakościowych w obiektach noclegowych (w tym automatyzacji rezerwacji), jest pomijany.

Dominacja starszych pracowników i kadr funkcyjnych (oczywiście bez dwóch zdań zastużonych dla organizacji), przy braku pozyskania nowych kadr menedżerskich (w tym niechęć do powierzania im funkcji kierowniczych), doprowadziła do stagnacji i braku innowacyjnych pomysłów. Ten brak różnorodności w zespole PTTK (tzw. monokultura działaczy) nie tylko marnuje potencjał wynikający z dziedzictwa, ale także nie jest w stanie przyciągnąć młodych talentów. Organizacja, która mogłaby być liderem w branży turystycznej, w turystyce społecznej, staje się z dnia na dzień reliktem przeszłości, który nie potrafi nadążyć za nowoczesnym rynkiem.

W obliczu narastających trudności i głoszenia przez część środowiska czarnych scenariuszy dla Towarzystwa, jak przepowiednie Wernyhory, PTTK w 2024 roku próbowało znaleźć bezpieczną przystań, zlecając przygotowanie strategii rozwoju przez zewnętrznych ekspertów, w oparciu o bardzo szerokie spektrum reprezentatywnych badań. Takie podejście, choć wydawało się wówczas najlepszym rozwiązaniem, spaliło na panewce, bo dokument strategii, mimo jego formalnego przyjęcia przez Zarząd Główny na początku 2025 roku, stał się tzw. „pułkownikiem”, gdyż stara gwardia nie chciała rewolucyjnych zmian, bojąc się utracić swoją pozycję. Zamiast podjąć ryzyko zmiany, Towarzystwo zatrzymało się w czasie, trzymając się starych, sprawdzonych form działalności, które niestety nie przyciągają nowych klientów i członków. Podczas gdy inne organizacje turystyczne, konkurencyjne wobec PTTK, dostosowały swoje oferty i systemy ich prezentacji (w oparciu o nowe technologie) do zmieniających się warunków rynkowych, Towarzystwo unika nowych narzędzi komunikacji z rynkiem, które mogłyby wnieść nowe i skuteczne pomysły do procesu komercjalizacji usług oraz pozyskiwania nowych segmentów rynku i nowych członków. W efekcie PTTK stało się organizacją, która nie potrafi w pełni wykorzystać swojego unikalnego potencjału i znaczących zasobów. Hierarchiczna, a miejscami archa-

iczna, organizacja pracy w jednostkach centralnych i terenowych, która często prowadzi do biurokracji i opóźnień w podejmowaniu decyzji, nie sprzyja wprowadzaniu innowacji. Sugerowane w strategii wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, takich jak podejście projektowe, miało przyczynić się do większej elastyczności i otwartości w organizacji, ale szansa została zaprzepaszczona, bo obawa przed podzieleniem się władzą z Kolegium Menedżerów i Panelem Ekspertów Zmiany okazała się silniejsza. Warto było wówczas również zainwestować w szkolenia dla pracowników, które pozwoliłyby im na przystosowanie się do nowoczesnych narzędzi i technologii, ale obawa przed nowum zwyciężyła. Tylko w ten sposób PTTK mogło przyciągnąć młodsze pokolenia, które pragnęły mieć wpływ na sposób, w jaki podróżują czy aktywnie udzielają się w organizacjach turystyki społecznej. Bezpieczna przystań dla starszych działaczy zatrzymała PTTK w czasie, a zatrzymana przez stare kadry zaplanowana ewolucja (niewdrożenie strategii) ukierunkowała Towarzystwo na drogę całkowitej klapy wizerunkowej. Marka PTTK zanika.

Rok 2035 stawia PTTK przed trudnym wyborem. Aby uniknąć negatywnych konsekwencji stagnacji, organizacja musi wprowadzić innowacje oraz dostosować ofertę do zmieniających się potrzeb rynku i jego interesariuszy, podjąć trud pełnego wdrożenia przyjętej w 2025 roku strategii rozwoju, która teraz musi być zaktualizowana. Kluczowe będzie zrozumienie, że to PTTK powinno dostosować się do oczekiwań swoich klientów i trendów na rynku. W obliczu powyższych wyzwań Towarzystwo ma ostatnią szansę na nowy rozdział w swojej historii, będąc na szlaku tradycji i zmiany, w drodze ku czekającej przyszłości, ale tylko pod warunkiem, że zdecyduje się na odważne kroki tu i teraz. Kluczowe będzie wprowadzenie kalejdoskopu przemian w całej organizacji, w tym zwinnego zarządzania, transformacji programowej, synergii z turystycznym otoczeniem oraz zrozumienie potrzeb nowych pokoleń w drodze do zrównoważonego rozwoju. Tylko w ten sposób PTTK może stać się organizacją, która uniknie kompletnej klapy na całego, ale także może odnieść sukces w nowej rzeczywistości turystycznej, w której także stara gwardia może mieć swoje eksponowane miejsce, o ile znajdzie swoich następców, budujących bezpieczną przystań dla Towarzystwa na kolejne lata działania w turystyce społecznej.

Immersja Towarzystwa w przeszłość powinna być nie hamulcem, a impulsem do wdrożenia nowych zasad gry wytyczanych przez PTTK na rynku turystyki społecznej, aby podążać ku przyszłości.





# 6.0

## Monitoring

Wdrażanie obszarów strategicznych musi podlegać monitoringowi polegającemu na gromadzeniu i analizowaniu danych stopnia zaawansowania realizacji poszczególnych projektów. Równocześnie stały monitoring powinien ocenić






czy zestawione powyżej ryzyka potwierdzają swoje występowanie. Jeżeli tak, niezbędna będzie korekta systemu programów i projektów dedykowanych dla PTTK.

**Tabela 32. Mierniki monitoringu programów i projektów strategicznych PTTK**

OBSZARY STRATEGICZNE I PROGRAMY	WSKAŹNIKI	
	Wskaźnik produktu	Wskaźnik rezultatu
 <b>ZWINNE ZARZĄDZANIE</b>		
 <b>STATUTOWY REMANENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● przyjęcie nowego statutu przez WZ PTTK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba wprowadzonych zmian w statucie</li> </ul>
 <b>NAWIGACJA WEWNĘTRZNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● modernizacja struktury organizacyjnej Towarzystwa (opracowany schemat)</li> <li>● powstanie Panelu Ekspertów Zmiany</li> <li>● powstanie Zespołu Adaptacyjnego</li> <li>● utworzenie Kolegium Menedżerów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● osiągnięcie założonych celów strategicznych (liczba wdrożonych komponentów strategii w ciągu roku, procent realizacji zadań z planu działania w ramach strategii)</li> <li>● zarządzanie ryzykiem (liczba zidentyfikowanych ryzyk i wprowadzonych działań zapobiegawczych przez Panel Ekspertów Zmiany, procent zrealizowanych rekomendacji panelu w odniesieniu do identyfikowanych ryzyk)</li> <li>● analiza zmian w otoczeniu (liczba raportów Zespół Adaptacyjnego obejmujących rekomendacje do działania)</li> <li>● relacji wewnętrznych mierzona kołem konfliktów Moore'a</li> </ul>
 <b>TURBO OBIEG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wdrożenie EZD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● skrócenie czasu wydawania decyzji</li> </ul>



 <p><b>STRAŻNIK MARKI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba opracowanych i wdrożonych procedur dotyczących jednolitego systemu identyfikacji wizualnej (SIW)</li> <li>● uruchomienie cyklicznego newsletter'a</li> <li>● liczba przygotowanych materiałów prasowych oraz udostępnionych kontaktów z dziennikarzami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost rozpoznawalności marki PTTK mierzony wskaźnikami: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zasięg ogólny</li> <li>• zasięg poszczególnych postów</li> <li>• liczba obserwujących</li> <li>• współczynnik konwersji</li> <li>• współczynnik klikalności</li> <li>• reakcje</li> <li>• współczynnik zaangażowania</li> <li>• liczba wydanych newsletterów</li> <li>• wzrost liczby lokalnych inicjatyw opublikowanych i promowanych w newsletterze „NetworkNavigator”</li> </ul> </li> <li>● liczba artykułów i materiałów medialnych, w których pojawiła się marka PTTK, mierzonych narzędziami Brand24</li> <li>● liczba wydarzeń dodanych do Kalendarza Przygód</li> <li>● liczba jednostek wprowadzających wydarzenia do kalendarza</li> </ul>
 <p><b>INTELIĞENTNE ZARZĄDZANIE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba leadów</li> <li>● liczba wdrożonych modułów systemu CRM</li> <li>● liczba zrealizowanych kampanii marketingowych z CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost liczby leadów generowanych miesięcznie</li> <li>● procentowy wzrost liczby aktywnych członków i sympatyków</li> <li>● wzrost poziomu satysfakcji członków wyrażony wskaźnikiem NPS</li> </ul>
 <p><b>FINANSOWY FUNDAMENT ZAUFANIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost kapitału zaufania w badaniach</li> <li>● liczba oddziałów wnioskujących o dotacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wskaźnik NPS na poziomie 9-10</li> <li>● wzrost liczby oddziałów PTTK korzystających z dotacji</li> </ul>
 <p><b>E-MARKET</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● utworzenie sklepu online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wartość obrotów</li> <li>● liczba transakcji online</li> </ul>
 <p><b>ZESPÓŁ ADAPTACYJNY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● powołanie zespołu adaptacyjnego oraz stworzenie narzędzi do monitoringu otoczenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● podniesienie poziomu satysfakcji członków PTTK – wzrost satysfakcji mierzony w ankietach lub ocenach wewnętrznych</li> </ul>

 <p><b>PRZEMIANY W RUCHU</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● powołanie Grupy Dialogu z Dzierżawcami</li> <li>● liczba organizowanych spotkań z dzierżawcami</li> <li>● liczba przeprowadzonych przeglądów warunków umów dzierżawy</li> <li>● akceptacja projektów przewidujących zaangażowanie dzierżawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● procentowy wzrost liczby pozytywnych opinii dzierżawców o współpracy z PTTK</li> <li>● liczba imprez PTTK organizowanych w obiektach dzierżawionych</li> <li>● liczba organizowanych szkoleń dla dzierżawców</li> </ul>
 <p><b>SYNERGIA TURYSTYCZNA</b></p>		
 <p><b>SIW - WIZUALNY KOMPAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● manual SIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● raport Brand24</li> <li>● link building</li> </ul>
 <p><b>LOJALNOŚĆ ZAUFIANIE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● stworzenie programu K@L (Klub Zaufania i Lojalności)</li> <li>● zgromadzone punkty lojalnościowe (całkowita liczba punktów zdobytych przez uczestników w danym okresie (np. miesięcznym, kwartalnym))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● procentowy wzrost liczby członków PTTK w wydarzeniach turystycznych premiowanych punktami w programie K@L.</li> <li>● liczba zarejestrowanych uczestników w programie K@L (Klub Zaufania i Lojalności) w określonym czasie</li> <li>● liczba uczestników na poziomach członkostwa (Brązowy, Srebrny, Złoty, Platynowy)</li> <li>● retencja członków (odsetek pozostających aktywnymi w programie przez określony czas)</li> </ul>
 <p><b>ZŁOTE GODŁO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● regulamin Godła</li> <li>● gala Godła (liczba uczestników, progresja w kolejnych edycjach)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba przyznanych tytułów</li> </ul>
 <p><b>INFEKCJA WIRUSOWA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba kampanii remarketingowych prowadzonych na portalach własnych i platformach zewnętrznych</li> <li>● liczba opublikowanych treści content marketingowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● procentowy wzrost znajomości marki PTTK wśród odbiorców kampanii, mierzony przed i po kampanii</li> <li>● liczba interakcji (polubienia, komentarze, udostępnienia) z postami w kampaniach content marketingowych i wirusowych</li> <li>● procentowy wzrost ruchu na stronach i aplikacji PTTK po uruchomieniu kampanii remarketingowej</li> </ul>










 <p><b>FORUM DORADCZE INTERESARIUSZY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zorganizowanych spotkań</li> <li>● liczba podjętych inicjatyw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba nowych partnerstw zawiązanych w wyniku działalności Forum Doradczego Interesariuszy</li> <li>● liczba nowych wolontariuszy i donatorów</li> </ul>
 <p><b>BUDOWANIE MOSTÓW</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba nawiązanych kooperacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost liczby instytucji aktywnie współpracujących z PTTK</li> </ul>
 <p><b>ALIANSE STRATEGICZNE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zawartych aliansów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zrealizowanych wspólnie projektów</li> <li>● kwota pozyskana w grantach i dotacjach</li> </ul>
 <p><b>NASZE SZLAKI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba projektów obejmujących szlaki turystyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie bezpieczeństwa turystów na szlakach – liczba zgłoszonych incydentów lub wypadków na szlakach (tendencja spadkowa)</li> </ul>
 <p><b>KADRA PRZYSZŁOŚCI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zrealizowanych kursów</li> <li>● liczba przeszkolonych osób</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba nadanych tytułów zawodowych</li> </ul>



## TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA

 <p><b>CERTYFIKAT JAKOŚCI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● opracowanie procedur certyfikacji</li> <li>● liczba instytucji ubiegających się o certyfikat</li> <li>● wybór kryteriów zrównoważonej turystyki aktywnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba udzielonych certyfikatów</li> </ul>
 <p><b>INTERPRETACJA DZIEDZICTWA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba przeprowadzonych warsztatów i szkoleń z interpretacji dziedzictwa</li> <li>● liczba przeszkolonych osób</li> <li>● liczba zrealizowanych projektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie kompetencji kadry PTTK w zakresie interpretacji dziedzictwa – mierzone liczbą przeszkolonych osób, które potrafią samodzielnie prowadzić sesje interpretacyjne</li> <li>● wzrost liczby turystów korzystających z interpretacyjnych zasobów PTTK – liczba użytkowników aplikacji, przewodników, materiałów multimedialnych oraz innych zasobów interpretacyjnych</li> </ul>



 <b>ODPOWIEDZIALNY TURYSTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zorganizowanych akcji ekologicznych</li> <li>● liczba uczestników akcji ekologicznych</li> <li>● liczba akcji typu „respect”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie świadomości ekologicznej uczestników mierzone poprzez ankiety przed i po warsztatach oraz kursach</li> </ul>
 <b>LOKALNOŚĆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zorganizowanych akcji i imprez lokalnych</li> <li>● liczba uczestników akcji i imprez lokalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie tożsamości lokalnej uczestników mierzone poprzez ankiety przed i po imprezach i akcjach lokalnych</li> </ul>
 <b>TRANSFORMACJE PROGRAMOWE</b>		
 <b>GRYWALIZACJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zorganizowanych gier interaktywnych i terenowych</li> <li>● liczba stworzonych tras i szlaków tematycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost rozpoznawalności lokalnych atrakcji turystycznych</li> <li>● wzrost liczby zaangażowanych uczestników</li> </ul>
 <b>SZKOŁA TURYSTYKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba prezentacji Mobilnego Centrum</li> <li>● liczba Oddziałów z otrzymanym dofinansowaniem MEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba uczniów korzystających z Mobilnego Centrum</li> <li>● liczba wycieczek z dofinansowaniem</li> </ul>
 <b>OFERTA NISZOWA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba wycieczek i ofert niszowych</li> <li>● liczba uczestników imprez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost liczby niszowych aktywności turystycznych</li> <li>● zwiększenie sprzedaży produktów lokalnych</li> </ul>
 <b>INKLUZYWNOŚĆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba zorganizowanych wydarzeń w ramach programu</li> <li>● liczba uczestników wydarzeń w ramach programów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie świadomości na temat turystyki inkluzywnej</li> <li>● zmiany w postawach społecznych badane ankietowo</li> </ul>
 <b>ODKRYCIA ON-LINE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba pobrań aplikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrost rok do roku liczby pobrań</li> </ul>
 <b>KOMUNIKUJĘ ON-LINE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liczba użytkowników platformy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● poprawa wizerunku PTTK mierzona wskaźnikami Brand24</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



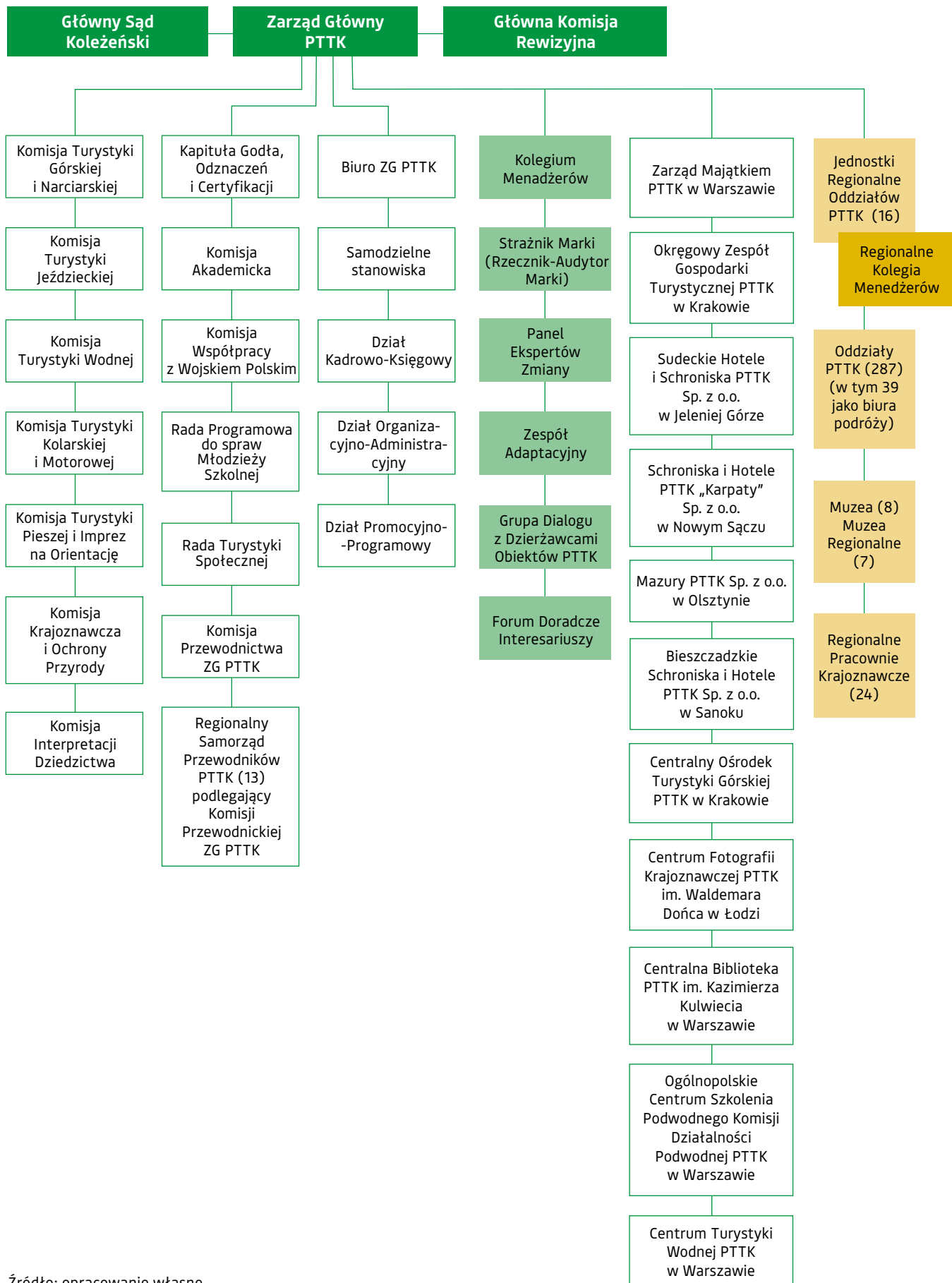
## Załącznik – Rekomendowany Organigram

Strategia ujmuje następujące zmiany w schemacie organizacyjnym PTTK:

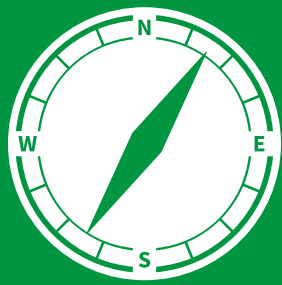
Agregacja zespołów Komisji:

Obecna Komisja/Rada	Nowa Komisja
Komisja Turystyki Górskiej Komisja Turystyki Narciarskiej	Komisja Turystyki Górskiej i Narciarskiej
Komisja Turystyki Jeździeckiej Komisja Górskiej Turystyki Jeździeckiej	Komisja Turystyki Jeździeckiej
Komisja Turystyki Żeglarskiej Komisja Turystyki Kajakowej Komisja Działalności Podwodnej	Komisja Turystyki Wodnej
Komisja Turystyki Kolarskiej Komisja Turystyki Motorowej	Komisja Turystyki Kolarskiej i Motorowej
Komisja Krajoznawcza Komisja Fotografii Krajoznawczej Komisja Ochrony Przyrody	Komisja Krajoznawcza i Ochrony Przyrody
Komisja Turystyki Pieszej Komisja Imprez na Orientację	Komisja Turystyki Pieszej i Imprez na Orientację
Komisja Środowiskowa Komisja Historii i Tradycji Komisja Opieki nad Zabytkami	Komisja Interpretacji Dziedzictwa
Komisja Odznaczeń	Kapituła Godła, Odznaczeń i Certyfikacji
Rada do spraw Turystyki Osób Niepełnosprawnych	Rada Turystyki Społecznej
Krajowy Samorząd Przewodników Turystycznych	Likwidacja samorządu krajowego i podporządkowanie 13 Regionalnych Samorządów Przewodników PTTK Komisji Przewodnickiej ZG PTTK
<b>Nowo powołane jednostki lub stanowiska</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Kolegium Menedżerów ZG</li><li>● Regionalne Kolegia Menedżerów</li><li>● Strażnik Marki (Rzecznik - Audytor Marki)</li><li>● Panel Ekspertów Zmiany (zespół do spraw wdrażania strategii)</li><li>● Zespół Adaptacyjny</li><li>● Grupa Dialogu z Dzierżawcami Obiektów PTTK</li><li>● Forum Doradcze Interesariuszy</li></ul>	

Rysunek 33. Nowy schemat organizacyjny PTTK (model docelowy)



Źródło: opracowanie własne.





## Zespół autorski

**autorzy:**

dr Wojciech Fedyk, Akademia Wychowania Fizycznego im. Polskich Olimpijczyków we Wrocławiu

dr hab. Piotr Gryszel, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

dr Bartłomiej Walas, prof. Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej

**zespół roboczy PTTK:**

Jerzy Kapton

Jacek Treichel

dr Lech Drożdżyński

Anna Żychowska

**zdjęcia:**

Natalia Figiel

Marek Lawin

wayhomestudio/ Freepik.com

**skład, okładka i grafiki:**

labeled.studio

Warszawa, 2024

ISBN 978-83-963907-8-3

# 9.0

## Przypisy końcowe

1. Przedmiotowe analizy i raporty wskazano w sekcji 9.0 dokumentu.
2. Organizacje społeczne, nazywane są również organizacjami obywatelskimi, pozarządowymi lub organizacjami non profit.
3. Huczek, M., 2012, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 101, Seria: Administracja i Zarządzanie.
4. Moroń, D., 2012, *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
5. Hausner, J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
6. NIMBY (*Not In My Back Yard*), „nie na moim podwórku” – pejoratywne określenie postawy i aktywizmu osób, które wyrażają swój sprzeciw wobec, np. pewnych inwestycji w swoim najbliższym sąsiedztwie, choć nie zaprzeczają, że są one potrzebne.
7. Interesariusze - (ang. *stakeholders*) – podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo czy organizację lub pozostają pod wpływem jego działalności.
8. Koncepcja, zyskującą jako idea coraz więcej zwolenników, określana jest nazwą turkusowa organizacja, symbolizującą równowagę i harmonię i odnosi się do wartości takich jak odpowiedzialność, uczciwość, szacunek i tolerancja. Turkusowa organizacja to taka, która charakteryzuje się równowagą między osiągnięciem celów biznesowych a osiągnięciem celów społecznych i etycznych oraz dbanie o dobrostan pracowników i zrównoważony rozwój. Turkusowa organizacja stawia na otwartą i przejrzystą komunikację, w tym wewnętrzną, dąży do zrównoważonego rozwoju i dbania o środowisko naturalne. Cechą charakterystyczną jest brak struktury organizacyjnej. Stosuje się otwartą i przejrzystą komunikację, umożliwiając pracownikom udział w procesach decyzyjnych, wymianę poglądów i pomysłów. W turkusowej organizacji można zdefiniować trzy filary: samozarządzanie, dążenie do pełni (*wholeness*), cel ewolucyjny (*evolutionary purpose*). Patrz: Laloux Fr., *Pracować inaczej*, Studia Emka, Warszawa, 2015.
9. Gryszel P., *Diagnoza stanu organizacyjnego i finansowego oraz analiza zasadności celów statutowych Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego*, Warszawa, 2023
10. Gryszel P., *Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe*, Warszawa, marzec 2024
11. Travel & Tourism Development Index 2024 INSIGHT REPORT MAY 2024, Word Economic Forum
12. Koncepcja VUCA - jest akronimem, po raz pierwszy zastosowanym w 1987 roku, w odniesieniu do teorii przywództwa W. Bennis i B. Nanusa, w celu opisanego lub refleksji nad zmiennością (*Volatility*), niepewnością (*Uncertainty*), złożonością (*Complexity*) i niejednoznacznością (*Ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji. Istnieje polski akronim opisujący zmienny świat, zaproponowany przez Wiesława Grabowskiego - SPAM: S - Szybkozmiennność, P - Płynność, A - Arcyzłożoność, M - Mętność. W powiązanej z VYCA koncepcji VUCA Prime (B. Johansena) menedżerowie w odpowiedzi na sytuację VUCA powinni zdobywać zestaw umiejętności: *Vision* (Wizja), *Understanding* (Zrozumienie), *Clarity* (Jasność) oraz *Agility* (Zwinność).
13. PESTEL - analiza mająca na celu ocenę środowiska makroekonomicznego firmy. Pomaga w podejmowaniu strategicznych decyzji dla przedsiębiorstwa czy organizacji np. wejście na nowy rynek czy obszar działania. Jest również pomocna przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT, ponieważ wskazuje szanse i zagrożenia. Wyróżniamy sześć czynników (czynniki PESTEL): *Political* - polityczny, *Economic* - ekonomiczny, *Social* - społeczny, *Technological* - technologiczny, *Enviromental* - środowiskowy, *Legal* - prawny.
14. *Destination Management Organisation* - najczęściej stowarzyszenie zarządzające turystyką na szczeblu lokalnym, w Polsce częściowa za takie można uznać regionalne i lokalne organizacje turystyczne (ROT, LOT).
15. *Legacy* to termin, który ma różne znaczenia w zależności od kontekstu, w którym jest używany, ale najczęściej odnosi się do dziedzictwa lub spuścizny. W kontekście kulturowym *legacy* odnosi się do spuścizny pozostawionej przez jednostkę, grupę lub naród, obejmującej wpływ na kulturę, sztukę, politykę czy społeczeństwo jako całość.
16. Akronim od angielskich słów *Environmental* (z ang. środowisko), *Social* (z ang. społeczeństwo) oraz *Governance* (z ang. ład korporacyjny) oznaczający zbiór czynników niezwiązanych z czysto ekonomicznymi wskaźnikami rozwoju, raportowanych przez przedsiębiorstwa. Raportowanie niematerialne obowiązkowe od 2027 roku.
17. Międzynarodowe Biuro Turystyki Socjalnej (BITS-IST), (2021) wskazuje, że turystyka społeczna to „szereg programów,

wydarzeń i działań, które umożliwiają wszystkim grupom ludności – a w szczególności młodzieży, rodzinom, emerytom, osobom o skromnych dochodach oraz osobom o ograniczonej sprawności fizycznej – korzystanie z turystyki, przy jednoczesnym dbaniu o jakość relacji między odwiedzającymi i społecznościami przyjmujących”.

18. Przykładowo Stasiak i Włodarczyk (2012) wskazują na 40 typów determinantów istotnych dla rozwoju turystyki społecznej w Polsce, które obejmują stymulanty i destymulanty: społeczno-demograficzne, polityczne, ekonomiczne, historyczno-kulturowe, technologiczno-infrastrukturalne, psychologiczne, ekologiczno-środowiskowe, formalno-prawne.
19. Osojca-Kozłowska (2021) wskazuje, że interesariuszami turystyki społecznej są podmioty znajdujące się po stronie popytowej, jak i podażowej rynku turystycznego, w tym jej bezpośredni beneficjenci: grupy defaworyzowane, dzieci i młodzież, rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji, seniorzy, backpackersi, housesittersi, houseswappersi i inni fani turystyki niskobudżetowej oraz pomioty zajmujące się świadczeniem usług turystycznych na rzecz uczestników: organizacje społeczne, pozarządowe (non profit), organizacje kościelne, szkoły, zakłady pracy, związki zawodowe, touroperatorzy, samorząd terytorialny i administracja centralna, społeczność lokalna - mieszkańcy obszarów, na których turystyka społeczna jest konsumowana, gestorzy bazy hotelowej, gastronomicznej, przedsiębiorstwa społeczne i pozostali przedstawiciele lokalnej branży turystycznej i paraturystycznej.
20. W analizie wskaźnika NPS (Wskaźnik Rekomendacji Netto) badany udziela odpowiedzi za pomocą 10-stopniowej skali w przedziale od 0 do 10, gdzie „0” oznacza brak chęci polecenia, a „10” świadczy o pełnej lojalności oraz zadowoleniu. Na podstawie zebranych odpowiedzi dzieli się badanych na trzy grupy: Krytyków (tych, którzy udzielili odpowiedzi w przedziale od 0 do 6), Pasywnych (odpowiadających w przedziale 7-8, czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz Promotorów 9-10 (osób, które zadeklarowały chęć do wyrażenia swojej pozytywnej opinii oraz rekomendowania organizacji). Wskaźnik NPS jest wynikiem prostego równania i otrzymuje się go po odjęciu procenta czynnych krytyków od procenta promotorów – wynik może być więc ujemny lub dodatni w przedziale od -100 (w tym przypadku wszyscy użytkownicy znajdują się w grupie krytyków) do 100 (gdzie wszyscy użytkownicy są chętni do polecenia organizacji). Zakłada się, że wskaźnik dodatni świadczy już o dobrych standardach, a przy wyniku wyższym niż 50 możemy mówić o sukcesie.
21. Kubuj D., *Brand equity – metody badania siły marek*, PWN, Warszawa, 2022; Kruczek Z., Walas B., *Promocja i informacja w turystyce*, Proksenia, Kraków, 2010.
22. Postawiono dwie hipotezy – hipotezę zerową (H0) głoszącą, że połowa respondentów wskaże, iż ma skojarzenia związane z PTTK jako organizacją turystyki społecznej (mediana to ocena wysoka), oraz hipotezę alternatywną (H1), że połowa respondentów nie wyrazi takiego zdania (mediana jest mniejsza niż ocena wysoka). Przy wykorzystaniu programu R oraz funkcji wilcox.test otrzymano p-value na poziomie mniejszym niż  $2,2 \cdot 10^{-6}$  ( $2,2 \cdot 10^{-6}$ ). Oznacza to, że przy poziomie istotności 5% istnieją przesłanki do odrzucenia H0 na rzecz H1, co dalej oznacza potwierdzenie hipotezy H1.
23. Przyjęto założenie, że odsetek wskazań o wartościach 9-10 wskaże grupę, która posiada zaufanie wobec skojarzenia wizerunku, a w konsekwencji będzie udzielać pozytywnej referencji dla organizacji. Przedział punktowy na skali o wartości 7-8 interpretować należy jako postawę obojętną. Natomiast od 0 do 6 punktów jako cechę, która uzyskuje negatywne skojarzenie wizerunkowe.
24. W analizie wskaźnika NPS badany udziela odpowiedzi za pomocą 10-stopniowej skali w przedziale od 0 do 10, gdzie „0” oznacza brak chęci polecenia, a „10” świadczy o pełnej lojalności oraz zadowoleniu. Wyniki pozwalają podzielić badanych na trzy grupy: Krytyków (którzy udzielili odpowiedzi w przedziale od 0 do 6), Pasywnych (w przedziale 7-8, czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz Promotorów (9-10 pkt. co wskazuje, pełną satysfakcję i chęć rekomendowania organizacji). Wskaźnik NPS jest wynikiem prostego równania i otrzymuje się go po odjęciu procenta czynnych krytyków od procenta promotorów – wynik może być więc ujemny lub dodatni w przedziale od -100 (w tym przypadku wszyscy użytkownicy znajdują się w grupie krytyków) do 100 (gdzie wszyscy użytkownicy są chętni do polecenia organizacji).
25. Macierz interesariuszy Johnsona-Scholesa - jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu projektem lub przedsięwzięciem w celu identyfikacji, klasyfikacji i analizy interesariuszy. Jest to narzędzie graficzne, które pomaga menedżerom projektów zrozumieć, którzy interesariusze są najważniejsi dla sukcesu projektu oraz jaki mają oni wpływ na projekt. Dzięki macierzy interesariuszy menedżerowie mogą lepiej zarządzać relacjami z różnymi grupami interesariuszy i zminimalizować ryzyko związane z ich wpływem na projekt (por. Johnson @ Scholes, 1999).
26. Według Kopalińskiego (1983, s. 226) słowo konflikt (z łaciny conflictus) rozumiane jest jako: antagonizm; kolizja; zetknięcie się przeciwstawnych dążeń; sprzeczność interesów, poglądów; różnica zdań prowadząca do zatargu;



sprzeczką, spór.

27. Koło konfliktów Moore'a: Konflikt informacji - interesariusze nie potrafią ustalić stanu faktycznego (dysponują błędnymi danymi bądź odmiennie je interpretują, opierają się na nieprawdziwych informacjach); Konflikt relacji - interesariusze mają negatywny stosunek emocjonalny do drugiej strony związany, np. ze stereotypowym postrzeganiem, czy też niezrozumieniem; każda ze stron jest nastawiona na odwet; Konflikt wartości - konflikty są skutkiem odmiennych struktur w hierarchii wartości oraz wynikają z różnicy patrzenia na zarządzanie turystyką; Konflikt interesów - jedna grupa interesariuszy postrzega siebie lub inną grupę interesariuszy jako silniejszą, bardziej uprzywilejowaną; Konflikt strukturalny - jego przyczyna leży w strukturze, np. organizacyjnej czy sytuacji społecznej; jest to konflikt nadrzędny wobec pozostałych;
28. Konflikt relacji - negatywny stosunek emocjonalny do drugiej strony związany, np. ze stereotypowym postrzeganiem, czy też niezrozumieniem. To konflikt przeniesiony ze sfery interesów na sferę relacji. Obie strony konfliktu mają trudność, aby przesunąć się w rozmowach do przodu, bowiem każda ze stron jest nastawiona na odwet i w takiej formie się komunikuje.
29. Konflikt strukturalny - powstaje najczęściej wtedy, gdy jedna strona postrzega się lub drugą stronę jako silniejszą, bardziej uprzywilejowaną. Czasem może być to bardzo subiektywne postrzeganie przewagi drugiej strony.
30. Każdemu zidentyfikowanemu czynnikowi w grupie przypisana zostaje waga, której suma stanowi 1, a następnie dla każdego z nich ustalono siłę występowania w skali od 1 do 5, a następnie obliczono wartość ważoną
31. W zależności od wyniku można zestawić cztery strategie: maxi-maxi (wykorzystanie mocnych stron dla osiągnięcia korzyści z szans pojawiających się w otoczeniu), mini-maxi (przewyciężenie słabości wynikającej ze słabej pozycji przez wykorzystanie szans w otoczeniu, maxi-mini (wykorzystanie mocnych stron w celu unikania zagrożeń pojawiających się w otoczeniu lub mini-mini (minimalizacja skutków wynikających ze słabej pozycji organizacji i unikanie zagrożeń).
32. Spotyka się cztery koncepcje zarządzania organizacjami pozarządowymi: „koncepcja holistyczna - kładzie nacisk na relacje z otoczeniem, szczególnie potrzebna dla organizacji świadczących usługi, będące ważną częścią systemu społecznego; koncepcja normatywna - skupia się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania, ale także na rozwoju wartości; koncepcja strategiczno-rozwojowa - traktuje organizację jako ewoluujący system, który napotyka problemy jak i szanse, powodujące dylematy zarządzania; koncepcja operacyjna - zarządzanie koncentruje się na codziennych zadaniach” (za: Bogacz-Wojtanowska E., 2006).
33. Koopetycja jest jedną z form strategii biznesowej, która powstała w wyniku zachodzących zmian w gospodarce. Poszukując nowych możliwości rozwoju, postanowiono stworzyć hybrydę dwóch pozornie wykluczających się podejść - konkurencyjnego i kooperacyjnego.

- Analiza rozwoju turystyki społecznej w Polsce Stan, szanse i zagrożenia*, Instytut Turystyki, 2007, Warszawa.
- BITS-ISTO, 2021. Witryna internetowa *Bureau International du Tourisme Social* – [www.isto.international](http://www.isto.international) (dostęp 17.08.2024).
- Bogacz-Wojtanowska E. 2006. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Borzyszkowski J. 2016. *Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki*, E-Mentor, nr 4(66).
- Borzyszkowski J., Walas B. 2023, *Studia przypadków regionalnych i lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej*, WSTE, Sucha Beskidzka.
- Borzyszkowski J. 2022. *Koncepcja zarządzania marką Carpathia w formule nowoczesnego DMO*, na zlecenie Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej w Jarosławiu.
- Bratnicki M. 2009, *Pomiar efektywności organizacji świadczących usługi publiczne*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.). 2009, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katowice.
- Cisneros-Martínez J. D., McCabe S., Fernández-Morales A. 2018. *Social tourism: research advances, but stasis in policy. Bridging the divide*, „Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events,” 3 (3).
- Chan Kim W., Mauborgne R. 2018. *Strategia błękitnego oceanu. Wydanie rozszerzone*, MT Biznes, Warszawa.
- Charycka, B., Bednarek, J., Gumkowska, M. 2023, *Badanie Klon/Jawor - Ufamy, ale... Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych*. Raport z badań 2023, Stowarzyszenie Klon Jawor, Warszawa.
- Chauvin J. 2002, *Le tourisme social et associatif en France*, L'Harmattan.
- Code of Conduct on Data Sharing in Tourism*. 2023. UE, March.
- Courtney R. 2002, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London - New York.
- Choi S. 2014. *The Changes of Social Tourism Policy: Based on the comparison of Korea and European Countries*. Journal of Tourism Studies.26(1).
- Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations*, ETC, Brussel, 2024.
- Diekmann, A., McCabe S. 2011. *Systems of social tourism in the European Union: a critical review*, *Current Issues in Tourism*. 14(5).
- Diekmann A., McCabe S., Cardoso Ferreira C. 2021. *Social Tourism at the Crossroads*, Routledge.
- Durydiwka M. 2010. *Definicja i zakres pojęcia „turystyka kwalifikowana (turystyka aktywna)”*, [w:] A. Kowalczyk, (red.). *Turystyka zrównoważona*, PWN, Warszawa.
- Domański J. 2010. *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Ejdys J. 2013. *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa.
- Fedyk, W., Morawski M., Bąkowska-Morawska U., Langer F., Jandova S. 2018. *Model of cooperation in the network of non-enterprise organizations on the example of Regional Tourism Organizations in Poland*. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*; nr 4(44).
- Freeman T. 2019. *Interpretacja dziedzictwa*. Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT, Poznań.
- Griffin R.W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gryszel P. 2014. *Problemy rozwoju turystyki społecznej na polskim rynku turystycznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Turystyki, 3 (27).
- Gryszel P., Kruczek Z. 2011. *Rynek pracy przewodników i pilotów turystycznych. Wybrane problemy wykonywania zawodu*, [w:] I Międzynarodowy Sejmik Przewodnicki, PTTK, Gdańsk.
- Huczek M. 2012. *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 101, Seria: Administracja i Zarządzanie.

- Johnson G., Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, London.
- Kafel T. 2008. *Strategia organizacji pozarządowych - zarys problemu*, [w:] A. Nalepka (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastania wymagań konkurentów, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz.
- Kapłon J. 2021. *Szlaki turystyczne jako ważny element infrastruktury służącej uprawianiu turystyki*. W: Stasiak A. (red.), Turystyka społeczna w Polsce, Monografia naukowa, Przewodnik dobrych praktyk (red. Stasiak A.), COTG PTTK, Kraków – Świdnica.
- Kleksik A. 1993. *Studia prospektywne i analiza strategiczna*. W: Planowanie strategiczne. A. Kleksik (red.). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kopaliński W. 1983. *Słownik Wyrazów Obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Korbiel K., Dominek I. 2021. *Turystyka społeczna w badaniach naukowych*, [w:] Turystyka społeczna w Polsce, Stasiak, A. (red.), Polskie Towarzystwo Turystyczno – Krajoznawcze. Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK, Oficyna Wydawnicza „Wierchy”, Kraków-Świdnica.
- Kosmaczewska J. 2010. *Turystyka socjalna jako narzędzie minimalizowania negatywnych skutków sezonowości w regionach turystycznych*, Wielkopolska Wyższa Szkoła Turystyki i Zarządzania w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591, Ekonomiczne Problemy usług nr 53.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. 2007. *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*, [w:] Koźmiński A., Piotrkowski W., Zarządzanie: teoria i praktyka, PWN, Warszawa.
- Kouřilová J., Kratochvílová L. 2014. *Social tourism support in the Czech Republic*. Czech Journal of Tourism, 3(1).
- Koźuch B. 2011. *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kruczek Z., Walas B (ed.). 2023. *Current trends in tourism under COVID-19 and future implications*, special Issue MDPI, Sustainability.
- Kruczek Z. (red.).2014. *Pilotaż i przewodnictwo turystyczne po deregulacji*, Proksenia, Kraków.
- Kruczek Z. 2013. *Założenia do projektu nowego systemu kształcenia i certyfikacji pilotów wycieczek*, [w:] Problematyka deregulacji zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego. Materiały z VIII Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Z. Kruczek (red.), Monografia nr 17, Proksenia, Kraków.
- Kuciński J. 2010. *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
- Kubuj D. 2022. *Brand equity – metody badania siły marek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lutek P. 2019. *Klucz doświadczeń jako skuteczne narzędzie zarządzania ofertą turystyczną miejsca*, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, zeszyt 275.
- Maciąg J. 2022. <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/>
- McCabe S., Minnaert L., Diekmann A. 2011. *Social Tourism in Europe-Theory and Practice*, Volume 52 in the series Aspects of Tourism, Channel View Publications.
- Mikos von Rohrscheidt A. 2021. *Interpretacja dziedzictwa w turystyce kulturowej. Konteksty, podmioty, zarządzanie*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznańskie Centrum Dziedzictwa, Poznań.
- Mikos von Rohrscheidt, M. 2021. *Turystyka społeczna: geneza i istota*, [w:] Stasiak A. (red.), Turystyka społeczna w Polsce, PTTK & Fundacja Symbioza, Kraków – Świdnica.
- Mikos von Rohrscheidt, M. 2021. *Uczestnicy, formy i kierunki rozwoju współczesnej turystyki społecznej*, [w:] Stasiak, A. (red.), Turystyka społeczna w Polsce, PTTK & Fundacja Symbioza, Kraków – Świdnica.
- Moore C.W. 2009. *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa.
- Novoa I., Godin Y., Belenger C.E, Gomez V., Urrutia S. 2024, *Activiti Report 2023-2024*. International Social Tourism Organisation.
- Obłój K. 2007. *Strategia organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Paul H. 2011. *Koopetycja jako wybór strategiczny*, Zeszyty Naukowe 2011 (170), Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
- Para A. 2021. *Nowe techniki i technologie w turystyce. Obecnie i w przyszłości*, ekspertyza dla Instytutu Turystyki w Krakowie.
- Podręcznik standardów jakości produktów lokalnych i turystyki przyjaznej środowisku, 2013. Podkarpacka Izba

- Gospodarcza-Krosno oraz Helvetas Swiss Intercooperation, Berno, materiał wewnętrzny.
- Pogorzelski J. 2016. *Diagnoza potencjału markowych, regionalnych produktów turystycznych w Polsce*, Konsorcjum Prime Code Jacek Pogorzelski - Synergia Sp. z o.o., Warszawa.
- Polański P. 2008, *Budowa i pomiar kapitału marki*, Niezależna Grupa Konsultingowa, Warszawa.
- Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną* (zespół autorów), 2021. Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, Kielce.
- Preisler M. 2011. *Studia Periegetica. Zeszyty Naukowe Wielkopolskiej Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu* Nr 6/2011, [w:] Preisler M., Turystyka kwalifikowana jako zjawisko społeczne, Poznań.
- Przyszłość turystyki-turystyka przyszłości. Wnioski i rekomendacje z X Gremium Ekspertów Turystyki- Łódź*, 2022. Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen F.E. 2013. *Wybrane aspekty turystyki społecznej w Polsce i Republice Czeskiej. Analiza komparystyczna, Współczesne Uwarunkowania i Problemy Rozwoju Turystyki (Contemporary Conditions and Problems of Tourism Development)*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Kraków.
- Rapacz A. (red.). 2012. *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy polityki turystycznej*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 259.
- Różycki P. (red.). 2022. *Turystyka społeczna, a jakość życia*, COTG PTTK, Oficyna Wydawnicza Wierchy, Kraków.
- Skrzypczyński M. 2010. *Turystyka społeczna na tle działalności oddziałów Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w województwie łódzkim*, w: Turystyka społeczna w regionie, łódzkim, WTSH.
- Stasiak A. (red.). 2011. *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*, [w:] Wojciechowska-Solis J., Kierunki rozwoju turystyki społecznej, Wydawnictwo WSTH w Łodzi.
- Stasiak A., Śledzińska J., Włodarczyk B. 2016. *Współczesne oblicza krajoznawstwa*, Wydawnictwo PTTK Kraj, Warszawa.
- Stasiak A. (red.) 2021. *Turystyka społeczna w Polsce*, Monografia naukowa, Przewodnik dobrych praktyk, COTG PTTK, Kraków – Świdnica.
- Stasiak A., Śledzińska J., Włodarczyk B. 2016. *Współczesne oblicza krajoznawstwa*, Wydawnictwo PTTK Kraj, Warszawa.
- Stasiak A., Włodarczyk, B. 2012. *Turystyka społeczna – istota, determinanty, możliwości i kierunki rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 259.
- Stasiak A., Śledzińska J., Włodarczyk B. (red.). 2015. *Wczoraj, dziś i jutro turystyki aktywnej i specjalistycznej*, PTTK, Warszawa.
- Stoner J. A.F.Ch., Wankel. 1997. *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Sustainable Tourism for Development. Guidebook Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries*. 2013. UNWTO-ETC, Madrid- Brussel.
- Śledzińska J. 2015. *Turystyka kwalifikowana – środek czy cel działalności polskich towarzystw turystycznych?* W: Wczoraj, dziś i jutro turystyki aktywnej i specjalistycznej, 2015, red. Stasiak A., Śledzińska J., Włodarczyk B., PTTK, Warszawa.
- Tomaszewski A. 2018. *Współczesne organizacje w kontekście potrzeb społecznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 128.
- Topler S., Anheier H.K. 2006. *Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania organizacjami non profit*, [w:] Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora - wybór tekstów, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Torelli C. 2017. *Identiti and „new social tourism*. [w:] A. Maturo, Š. Hošková- Mayerová, D.-T. Soitu, J. Kacprzyk (red.). *Recent Trends in Social Systems: Quantitative Theories and Quantitative Models* (s. 191-197). Springer.
- Walas B., Fedyk W. (red.). 2024. *Procesy i model integracji interesariuszy lokalnej gospodarki turystycznej po pandemii Covid-19*, Raport, Monografia, WSTiE, Sucha Beskidzka.
- Walas B., Szromek A.R., Kruczek Z., Roncak M. 2023. *Minimizing conflicts between residents and local tourism stakeholders to achieve sustainable tourism in Prague, Krakow and Braga*, Tourism Review, Emerald.
- Walas B. 2023. *Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030 - przyptyw podnosi wszystkie łódzie*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Walas B. 2022. *Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028*, UMK, Kraków.
- Walas B. 2022. *Problematyka certyfikacji jako narzędzia zarządzania jakością usług turystycznych z uwzględnieniem kompetencji*, [w:] Rynek Pracy, nr. 2 (181), red. nauk. Borek D., Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa.

- Walas B. (red.). 2019. *Model optymalizacji funkcjonowania parków narodowych w Polsce w otoczeniu społeczno-gospodarczym*, WSTE, Sucha Beskidzka.
- Walas B. 2017. *Systemy certyfikacji w turystyce krajowej i międzynarodowej*, Rada ds. Kompetencji Sektora Turystyki, PARP, Warszawa.
- Włodarczyk B. 2010. *Turystyka społeczna – próba definicji zjawiska*, [w:] Stasiak, A. (red.), *Turystyka społeczna w regionie łódzkim*, Wydawnictwo WSTH, Łódź.
- Wojciechowska-Solis J. 2011. *Kierunki rozwoju turystyki społecznej*, [w:] Stasiak, A. (red.), 2011, *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*, Wydawnictwo WSTH, Łódź.
- Wygnański J.J. 2006. *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wrażliwości*. W: Raport Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Zawistowska H. 2012. *Możliwości i kierunki rozwoju turystyki społecznej*, [w:] Rapacz, A. (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy polityki turystycznej w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 259.
- Zawistowska H. 2011. *Przewodnictwo turystyczne w prawodawstwie unijnym*, [w:] Przewodnictwo turystyczne w prawodawstwie polskim i europejskim, Materiały seminaryjne, Biblioteka Górską Centralnego Ośrodka Turystyki Górskiej, T. 16, Kraków.
- Zmyślony P. 2008. *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wyd. AE w Poznaniu.

## 11.0

# Źródła badań i materiały wewnętrzne PTTK

- Fedyk W. 2024. *Badania jakościowe funkcyjnych członków PTTK*, Warszawa.
- Fedyk W. 2024. *Raport. Warsztaty strategiczne - Strategia rozwoju PTTK*, Warszawa.
- Fedyk W. 2024, *Analiza obszarów strategicznych działania oraz składowych wizji i misji PTTK*, Warszawa.
- Fedyk W. 2023. *Analiza trendów turystyki społecznej oraz postaw społecznych wobec organizacji pozarządowych*, Warszawa.
- Fedyk W. 2023. *Analiza- desk research pojęć, cech i zjawisk w turystyce społecznej w Polsce*, Warszawa.
- Gryszel P. 2024. *Raport. Warsztaty strategiczne - Strategia rozwoju PTTK*, Warszawa.
- Gryszel P. 2024. *Wizerunek PTTK wśród osób nie będących członkami organizacji - badania ilościowe*, Warszawa.
- Gryszel P. 2024, *Analiza otoczenia PESTEL dla PTTK*, Warszawa.
- Gryszel P. 2023. *Diagnoza stanu organizacyjnego i finansowego oraz analiza zasadności celów statutowych Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego*, Warszawa.
- Sprawozdania z działalności Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w latach 2015 -2023*, ZG PTTK, Warszawa.
- Statut PTTK - tekst jednolity, uwzględniający zmiany uchwalone 7 kwietnia 2018 r. przez Nadzwyczajny Zjazd PTTK.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. 1989 Nr 20 poz. 104.
- Walas B. 2024. *Wizerunek PTTK wśród członków organizacji - badania ilościowe*, PTTK, Warszawa.
- Walas B. 2024. *Raport. Warsztaty strategiczne - Strategia rozwoju PTTK*, Warszawa.
- Walas B. 2024. *Analiza mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń PTTK*, Warszawa.
- Walas B. 2023. *Metodologia strategii rozwoju Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego*, Warszawa.

# 12.0

## Słownik pojęć

**A-commerce (*anywhere commerce*)** - odnosi się do wszechobecnej dostępności i możliwości zakupu produktu lub usługi w dowolnym momencie. Nieograniczony dostęp do produktów i usług zmienia przyzwyczajenia grup konsumentów, jednocześnie zmuszając firmy do zmiany modelu sprzedaży.

**Customer Journey Map** - ścieżka klienta - odtworzenie procesu, którego doświadcza klient produktu/usługi/procesu wraz z analizą poszczególnych aktywności w celu ich poprawy, zmiany lub odtworzenia na nowo. Pozwala prześledzić ścieżkę zakupową.

**CRM** - oprogramowanie służące do zarządzania relacjami z klientem.

**Destination Management Organisation (DMO)** - instytucje powszechnie uznawane za odpowiedzialne za zarządzanie turystyką na szczeblu regionalnym lub lokalnym. (za J. Borzyszkowski: to organizacje bazujące na współpracy sektora publicznego z prywatnym, uwzględniające potrzeby poszczególnych grup interesariuszy. Ich głównym zadaniem jest realizacja tych działań z zakresu zarządzania obszarem recepcji turystycznej, które nie są zarezerwowane dla innych podmiotów).

**ESG** - pozafinansowe wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa) - planowanie rozwoju, opierające się na trzech podstawowych filarach: E - *environmental*, czyli zagadnieniach środowiskowych, S - *social* - zagadnieniach społecznych i G - *governance* - zagadnieniach dotyczących ładu korporacyjnego.

**GIF** - skrót od *Graphics Interchange Format* to format pliku obsługującego zarówno obrazy statyczne, jak i animowane. GIF-y zyskują popularność jako sposób reagowania w mediach społecznościowych bez słów.

**Gospodarka społeczna** to część gospodarki Unii Europejskiej składająca się z określonego szeregu firm, organizacji i organów prawnych, w tym przedsiębiorstw społecznych, spółdzielni, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, fundacji oraz stowarzyszeń non-profit, które koncentrują się na celach społecznych.

**Integracja pozioma** - w biznesie polega na przejściu firmy przez inne przedsiębiorstwo odznaczające się tym samym profilem pod względem technologicznym oraz działające już na danym terenie celem zwiększenia udziału w rynku. Może dotyczyć także tylko łączenia się w formach stowarzyszeń, klastrów.

**JST** - jednostka samorządu terytorialnego (gmina, województwo, powiat).

**Kapitał marki (*brand equity*)** - zidentyfikowany ogół korzyści (funkcjonalnych, symbolicznych, emocjonalnych), zestaw skojarzeń i osobowości, które użytkownik marki potrafi z nią powiązać.

**Koopetycja** - zwane też współdziałaniem to jednoczesne występowanie współzawodnictwa i kooperacji między konkurentami. Jej istotą jest współpraca z rywalami. Obejmuje mieszaną współpracę z dostawcami, klientami i firmami produkującymi produkty uzupełniające lub powiązane.

**Lead sprzedażowy** lub **marketingowy** to osoba (potencjalny klient), która wykazuje zainteresowanie danym produktem lub usługą firmy.

**Legacy** - to termin, który ma różne znaczenia w zależności od kontekstu, w którym jest używany, ale najczęściej odnosi się do dziedzictwa lub spuścizny. W kontekście kulturowym *legacy* odnosi się do spuścizny pozostawionej przez jednostkę, grupę lub naród, obejmującej wpływ na kulturę, sztukę, politykę czy społeczeństwo jako całość.

**LOT** - Lokalna Organizacja Turystyczna.

**Marka** - zespół cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania. Przeświadczenie to może być utrwalone przez jego ceny, dystrybucję, promocję oraz wymianę opinii o marce pomiędzy konsumentami. Na markę składa się jej kapitał.

**Marka terytorialna** - terytorialna marka turystyczna to zarządzana, identyfikowalna przez potencjalnych turystów i wyróżniająca się przez lokomotywy produktów turystycznych z oferty rynkowej obszarów konkurencyjnych nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, dysponująca spójnym, rozpoznawalnym (przez system identyfikacji wizualnej), zbiorem walorów funkcjonalnych, materialnych i niematerialnych, a także psychologicznych, opartych na jej kapitale (skojarzenia, korzyści, osobowość).

**Marketing Automation** - automatyzacja procesu generowania leadów, zarządzanie nimi, a także integracja informacji na ich temat z innymi źródłami (np. z CRM).



**MMŚP** - mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa uzależnione od liczby pracowników i rocznych obrotów.

**OTA** - *Online Travel Agency* typu Booking.com, Expedia.

**PEST** - *political, economic, social, technological*: metoda analizy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych otoczenia przedsiębiorstwa, organizacji. Istotą tego jest określenie obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania. Metoda bywa rozszerzana (PESTEL, STEEPVL). Pomaga przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT.

**Pokolenie Zalpha** - na styku dwóch najmłodszych generacji - Alpha (urodzeni po 2013 roku) i Z (urodzeni w latach 1995-2012). Obie grupy w dużej mierze ukształtowały wspólne doświadczenia. Podczas gdy pokolenie Z dorasta w internecie, pokolenie Alfa ma z nim styczność od urodzenia.

**Post** - typ aktywności w mediach społecznościowych, który umieszczany jest w postaci wpisu. Posty mają za zadanie przekazywanie informacji w formie tekstu, jednak można uzupełniać je o zdjęcie lub grafikę, link do strony zewnętrznej czy film.

**POT** - Polska Organizacja Turystyczna.

**Produkt turystyczny** - wszystkie dobra i usługi nabywane przez konsumenta w związku z wyjazdem ze stałego miejsca zamieszkania. Istnieje wiele klasyfikacji produktu. Dla licznych autorów warunkiem istnienia produktu jest jego komercjalizacja.

**Profil behawioralny** - opis segmentu na podstawie zachowań konsumenta.

**ROT** - Regionalna Organizacja Turystyczna.

**SDG (*Sustainable Development Goals*)** - to cele zrównoważonego rozwoju, przyjęte przez 193 państwa, które zobowiązały się do działania na rzecz przemian i przeobrażeń świata w sposób zrównoważony, z szacunkiem dla środowiska oraz z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. Agenda określa 17 celów oraz związanych z nimi 169 zadań. Czas na ich wdrożenie i realizację jest wyznaczony do 2030 roku. Dotyczą pięciu obszarów. Jest to tzw. 5xP: ludzie (*people*), planeta (*planet*), dobrobyt (*prosperity*), pokój (*peace*), partnerstwo (*partnership*). Cele obejmują szeroki zakres wyzwań, takich jak: ubóstwo, głód, zdrowie, edukacja, równość płci, zmiany klimatu, zrównoważony rozwój, pokój, sprawiedliwość społeczna. Realizacja celów i zadań jest monitorowana na całym świecie odpowiednimi wskaźnikami. Przyjęto je Rezolucją Zgromadze-

nia Ogólnego 10 lipca 2017 roku. Za ich monitorowanie w Polsce odpowiada GUS.

**Tożsamość marki** - odzwierciedla pożądaną sposobem postrzegania marki, najbardziej korzystny z punktu widzenia właścicieli czy zarządzających marką. Wtórny wobec tożsamości jest wizerunek.

**Trendy** są ciągiem obserwowalnych i ukierunkowanych zachowań. Są współzależne i wynikowe. Ich żywotność to cyrkulacja zmian. Niezależnie od swojej formy występowania, żywotności czy skali, w której się przejawiają, są sekwencją, która układa się w pewnego rodzaju prawidłowości.

**Turystyka kwalifikowana** (doświadczenie, wiedza, osiągnięcia) - odnosi się do posiadanych przez turystę kwalifikacji (formalnych bądź nieformalnych) oraz kwalifikowania (potwierdzania) kolejnych osiągnięć turystycznych lub wyczynu turystycznego (Kowalczyk 2010). Często oprócz kwalifikacji wymaga specjalistycznego sprzętu turystycznego. Jest najwyższym stopniem „wtajemniczenia turystycznego”.

**Turystyka aktywna** (większy wysiłek fizyczny) - wiąże się z określoną aktywnością fizyczną podejmowaną poza etapem podróży do miejsca docelowego. Podczas wyjazdu turystycznego można wówczas zaobserwować podejmowanie różnego rodzaju aktywności o charakterze rekreacji ruchowej (pływanie kajakiem, wycieczki rowerowe itp.), wymagającej czasem zwiększonego wysiłku fizycznego. Turystyka odpowiedzialna - formy podróżowania i zachowań, które szanują środowisko przyrodnicze, prawa społeczności lokalnej i jej tożsamość.

**Turystyka społeczna** - jest rodzajem (formą) całkowicie lub częściowo finansowanej (dotowanej) zewnętrznie lub organizowanej na zasadach wolontariatu aktywności mającej na celu realizację prawa powszechnego dostępu do turystyki, będącej także narzędziem do osiągnięcia innych, ważnych z punktu widzenia jej beneficjentów celów o charakterze społecznym (patriotycznych, wychowawczych, edukacyjnych, poprawy jakości życia, itp. (patrz: Włodarczyk, 2010, s. 34). Turystyka społeczna to także szereg programów, wydarzeń i działań, które umożliwiają wszystkim grupom ludności - a w szczególności młodzieży, rodzinom, emerytom, osobom o skromnych dochodach oraz osobom o ograniczonej sprawności fizycznej - korzystanie z turystyki, przy jednoczesnym dbaniu o jakość relacji między odwiedzającymi i społecznościami przyjmujących (patrz: BITS-IST, 2021). Turystyka społeczna obejmuje trzy zjawiska, tj.: turystykę społeczną (sensu stricto), przedsiębiorczość społeczną w turystyce oraz podróże turystyczne powiązane z projektami społecznie zaangażowanymi (patrz: Stasiak i Włodarczyk, 2012).

**Turystyka socjalna** - jako „turystyka dostępna” została zdefiniowana już w 1959 roku przez W. Hunzikera jako „rodzaj turystyki uprawianej przez grupy o niskich dochodach, którą umożliwiają i ułatwiają całkowicie odrębne i dzięki temu łatwo dostępne usługi” (za Mikos von Rohrscheidt, M., 2021).

**Turystyka zrównoważona** - celem jest zachowanie ekonomicznych i społecznych korzyści wynikających z rozwoju turystyki przy jednoczesnym zmniejszeniu lub złagodzeniu niepożądanych oddziaływań na środowisko naturalne, historyczne, kulturowe lub społeczne.

**SWOT** - to jedna z podstawowych i często stosowanych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Może też być wykorzystywana w badaniu innych typów podmiotów/organizacji/obiektów lub dla tworzenia podstaw dla budowania strategii rozwoju obszarów recepcji, w tym turystycznej, czy także konstruowania planów marketingowych, a nawet dla wskazania ścieżki kariery danej osoby etc. Nazwa metody SWOT jest akronimem angielskich słów *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu).

**Uczenie maszynowe** - rodzaj sztucznej inteligencji AI, który pozwala na dokładniejsze przewidywanie działań przez aplikacje. Te niejako uczą się same, wykorzystując dane historyczne jako dane wejściowe do przewidywania nowych wartości wyjściowych.

**User Experience/doświadczenia konsumenta** - projektowanie doświadczenia konsumenta jako sumy wszystkich reakcji i odczuć, których doświadczą z korzystania z produktu/usługi.

**USP - Unique Selling Proposition**, to unikalna cecha lub zestaw cech, które wyróżniają produkt lub usługę firmy na tle konkurencji.

**Wizerunek marki** - wyobrażenia, opinie i skojarzenia odbiorców na temat marki, realnie funkcjonujące w świadomości jako odpowiedź na działania, które komunikują tożsamość marki. Wizerunek stanowi efekt odbioru tożsamości. Istnieje kilka typów wizerunku.

**VUCA** - akronim w celu opisu zmienności (*volatility*), niepewności (*uncertainty*), złożoności (*complexity*) i niejednoznaczności (*ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji. Termin VUCA praktykowany w koncepcjach przywództwa strategicznego.

**Zarządzanie zwinne (*agile management*)** – podejście do organizacji pracy zespołów w sposób elastyczny i w inte-

raktywnej formie, traktujące zmiany jako naturalny element działania, a nie błąd. Zespoły wyposażone są w decyzyjność, a ich praca pozwala na szybkie dostosowanie produktu/usługi, komunikacji do zmian rynkowych.

**Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK)** jest rejestrem publicznym, który gromadzi informacje o wszystkich kwalifikacjach włączonych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK), niezależnie od innych istniejących w Polsce rejestrów i spisów tworzonych na potrzeby poszczególnych resortów, branż, środowisk i instytucji.

