



Podręcznik branżowy



**DROGOWSKAZ.**

# **KOMPETENCJE, CERTYFIKACJA, WZROST.**

*Praktyczny przewodnik dla kadr sektora turystycznego*



Finansowane przez  
Unię Europejską



Akademia Nauk Stosowanych  
w Nowym Targu



FUNDACJA  
**Drogowskaz**

## SPIS TREŚCI

01

WPROWADZENIE

02

CZĘŚĆ I FUNDAMENTY NOWOCZESNEJ TURYSTYKI - TEORIA W PRAKTYCE

03

CZĘŚĆ II CERTYFIKACJA - MIĘDZY TEORIĄ A PRAKTYKĄ

04

CZĘŚĆ III OD DIAGNOZY DO MAPY LUK KOMPETENCYJNYCH

05

PODSUMOWANIE

06

BIBLIOGRAFIA

## WPROWADZENIE

Turystyka to dziś dynamicznie rozwijający się sektor, w którym spotykają się kwestie ekonomiczne, społeczne, kulturowe i środowiskowe. Jej rozwój wymaga nie tylko kreatywności i innowacyjnych rozwiązań, ale także odpowiedzialnego podejścia i dobrego zarządzania. W kontekście globalnych wyzwań – takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy zmiany klimatyczne – szczególne znaczenie zyskuje odporność sektora oraz rozwój kompetencji osób zarządzających, które wpływają na kształtowanie zrównoważonego modelu turystyki.

Coraz bardziej istotne staje się dziś szukanie równowagi między potrzebami gospodarczymi a troską o środowisko i dziedzictwo kulturowe. Zgodnie z wytycznymi Global Sustainable Tourism Council (GSTC), zrównoważona turystyka powinna opierać się na skutecznym zarządzaniu, ochronie zasobów przyrodniczych, wspieraniu lokalnych społeczności i dbałości o różnorodność kulturową.

Potrzeba wykwalifikowanej kadry zarządzającej w turystyce rośnie z każdym rokiem. Liderzy i menedżerowie sektora muszą dziś łączyć umiejętności planowania strategicznego z kompetencjami cyfrowymi, ekologicznymi i międzykulturowymi. Zwracają na to uwagę m.in. raporty Polskiej Organizacji Turystycznej (POT, 2022) i OECD (2021).

Unia Europejska wspiera te cele poprzez promocję zielonej transformacji, cyfryzacji

Oferta turystyczna oparta na dostępności i różnorodności nie tylko zwiększa dostępność usług, ale także promuje lokalne produkty i wspiera wartości ESG.

Podręcznik jest częścią szerszego działania na rzecz rozwoju odpornej, innowacyjnej i odpowiedzialnej turystyki europejskiej, zgodnie z wartościami UE: solidarnością, równością szans i poszanowaniem różnorodności.

Podręcznik został zaprojektowany jako narzędzie wspierające rozwój kompetencji menedżerskich, komunikacyjnych i strategicznych.

Treści powstały dzięki współpracy zespołu partnerów z Polski i Bułgarii.

Podstawowym celem podręcznika jest wzmocnienie kompetencji zawodowych kadr turystyki oraz wsparcie procesów certyfikacji jakości w Polsce i Bułgarii.

### Cele szczegółowe to:

stworzenie praktycznego narzędzia do uczenia się przez całe życie,

promocja zasad zrównoważonego rozwoju i ESG,

zwiększenie dostępności oferty turystycznej, rozwój współpracy międzynarodowej i wymiany wiedzy,

poprawa odporności i konkurencyjności branży.

Publikacja może być wykorzystywana zarówno w edukacji formalnej, jak i w codziennej praktyce przedsiębiorstw.

Skierowana jest do:

oraz idei uczenia się przez całe życie (lifelong learning). Polityka wspólnotowa w obszarze turystyki kładzie nacisk na rozwój kompetencji menedżerskich i przywódczych, innowacje oraz budowę zrównoważonej i odpornej gospodarki.

Zmieniające się potrzeby turystów i nowe regulacje, w tym dotyczące zrównoważonego rozwoju i ESG (Environmental, Social, Governance), wymagają od firm turystycznych nie tylko dostosowania oferty, ale też rozwijania kompetencji wewnętrznych.

Przedsiębiorstwa potrzebują wsparcia w zakresie podnoszenia jakości usług – zwłaszcza w turystyce zrównoważonej, dostępnej i produktowej.

W odpowiedzi na te potrzeby projekt zakłada opracowanie pakietów edukacyjnych, które pomogą przedstawicielom branży rozpocząć procesy certyfikacji.

Podręcznik powstał w duchu priorytetów Unii Europejskiej, która postrzega turystykę jako ważny sektor wspierający rozwój, zatrudnienie i spójność społeczną.

Dokumenty strategiczne UE, takie jak Transition Pathway for Tourism (COM(2021) 118 final), European Green Deal, Digital Europe Programme i European Skills Agenda stanowią kontekst dla niniejszego projektu.

- zielonej transformacji – poprzez zarządzanie zasobami, ochronę dziedzictwa i redukcję emisji,
- cyfrowej transformacji – poprzez rozwój kompetencji cyfrowych i wykorzystanie innowacji, społecznej inkluzyjności – poprzez zapewnienie dostępności usług turystycznych dla różnych grup, w tym

- właścicieli i menedżerów firm turystycznych,
- kadry zarządzającej jakością i produktem,
- specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju,
- osób odpowiedzialnych za promocję turystyki,
- pracowników sektora HORECA,
- edukatorów i ekspertów branżowych.

Nasze partnerstwo obejmuje trzy organizacje:

**Fundacja Drogowskaz (lider projektu)** – organizacja z doświadczeniem w edukacji dorosłych i rozwoju sektora turystycznego.

**Akademia Nauk Stosowanych** – uczelnia zawodowa z ponad 25-letnim doświadczeniem.

**Private Professional College HRC Culinary Academy (Bułgaria)** – renomowana szkoła kształcenia zawodowego w gastronomii i HoReCa.

Efektom współpracy są konkretne narzędzia:

- podręcznik dla kadr turystyki,
- trzy pakiety edukacyjne (zrównoważona, dostępna, produktowa turystyka),
- raport ewaluacyjny z testowania materiałów.
- Materiały dostępne będą w trzech językach, co zwiększy ich dostępność w różnych regionach Europy.

Podręcznik, który trzymasz w rękach, powstał z myślą o wspieraniu rozwoju kompetencji zarządczych i inspirowaniu do poszukiwania rozwiązań dostosowanych do zmieniających się warunków rynkowych.

osób z niepełnosprawnościami,  
seniorów i rodzin z dziećmi.

Mamy nadzieję, że podręcznik będzie pomocny jako źródło wiedzy, narzędzie wspierające codzienne decyzje i inspiracja do rozwoju – osobistego, organizacyjnego i branżowego.



# CZĘŚĆ I

## FUNDAMENTY

## NOWOCZESNEJ TURYSTYKI –

teoria w praktyce



Erasmus

ANS

Akademia Nauk Stosowanych  
w Nowym Targu

FUNDACJA  
Drogowskaz

## CZĘŚĆ I

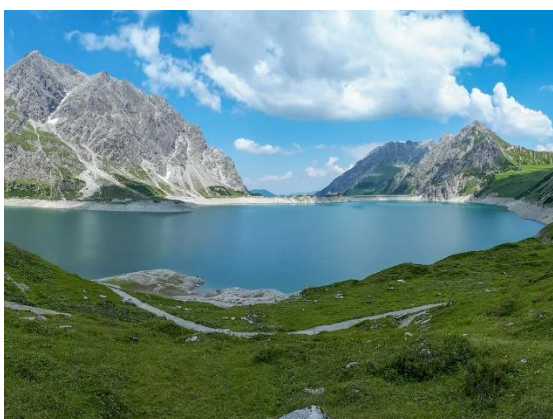
### FUNDAMENTY NOWOCZESNEJ TURYSTYKI –

### TEORIA W PRAKTYCE

#### Turystyka zrównoważona w praktyce europejskiej

Turystyka zrównoważona stanowi dziś jeden z kluczowych kierunków rozwoju sektora turystycznego w Europie. Jej głównym celem jest znalezienie równowagi między potrzebami podróżnych, lokalnych społeczności oraz środowiska naturalnego. Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO), turystyka zrównoważona to taka forma podróżowania i zarządzania destynacjami, która w pełni uwzględnia obecne i przyszłe skutki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, zaspokajając potrzeby gości, branży, środowiska i społeczności przyjmujących.

W Europie turystyka odpowiada za około 10% PKB i 12% miejsc pracy (dane Komisji Europejskiej, 2025), co czyni ją jednym z kluczowych sektorów wymagających transformacji w kierunku modeli przyjaznych środowisku. W efekcie państwa członkowskie wdrażają strategie wspierające zieloną i cyfrową zmianę w turystyce – m.in. poprzez programy ograniczania emisji, certyfikację obiektów, rozwój eko-transportu czy inwestycje w zarządzanie destynacjami zgodnie z zasadami ESG. Coraz bardziej widoczne jest również rosnące zainteresowanie gości ofertą, która jest autentyczna, lokalna i zgodna z zasadami odpowiedzialnego podróżowania – potwierdzają to m.in. wyniki badań Europejskiej Komisji Turystyki, według których ponad 70% europejskich turystów deklaruje chęć wyboru usługodawców działających w sposób ekologiczny.



**Przykład – Austria:** Region Vorarlberg jako pierwszy w Austrii wdrożył strategię „Turystyki Zrównoważonej 2030+”. Lokalne hotele, pensjonaty i gospodarstwa agroturystyczne uzyskały certyfikaty klimatyczne, inwestując m.in. w fotowoltaikę, lokalne łańcuchy dostaw i szkolenia dla personelu. Goście są informowani o śladzie węglowym i mogą dobrowolnie go kompensować. To inicjatywa, która połączyła działania środowiskowe z marketingiem miejsca.

W praktyce europejskiej koncepcja ta coraz częściej przekłada się na konkretne działania: ograniczanie emisji i zużycia zasobów, promowanie transportu niskoemisyjnego, wspieranie

lokalnych dostawców, rozwój turystyki poza sezonem czy certyfikację obiektów w oparciu o międzynarodowe normy, takie jak ISO 14001 czy ISO 22483. Coraz większą wagę przywiązuje się również do edukacji turystów i pracowników branży – aby odpowiedzialne podróżowanie stało się naturalnym elementem kultury organizacyjnej i zachowań konsumenckich.

Sama turystyka jest stale w rozwoju i także dąży do koniecznych zmian generowanych przez przepisy, gospodarkę, trendy, ale także potrzeby i wymogi konsumentów. W 2019 r. turystyka wygenerowała w UE ok. €572 mld wartości dodanej brutto, co stanowiło około 4,5 % całkowitej wartości dodanej w gospodarce UE.

## Turystyka w liczbach – siła sektora w Europie

**Zrównoważona turystyka to nie tylko etyka, ale też realna siła gospodarcza.**



€1,8 biliona

tyle w 2024 r. sektor turystyki i podróży wniósł do PKB Unii Europejskiej. To ponad 10% całej gospodarki UE

*[Źródło: World Travel & Tourism Council, 2024]*



€12,3 mln zatrudnionych

tyle osób pracowało w branży turystycznej w UE w 2022 r. (ok. 7,7% zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw)

*[Źródło: Eurostat, 2022]*



76% podróżnych deklaruje chęć podróżowania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju

*[Źródło: Booking.com, Sustainable Travel Report 2023]*

## TURYSTYKA

### Siła sektora w liczbach.

Zrównoważona turystyka to nie trend. To realna siła gospodarki.



Turystyka rośnie, a razem z nią  
znaczenie odpowiedzialnych wyborów.



Zrównoważona turystyka to dziś nie niszowy trend, lecz kluczowy filar rozwoju gospodarczego, rynku pracy i odpowiedzi na oczekiwania klientów.

Zrównoważony rozwój w turystyce to jednak nie tylko kwestia strategii i inwestycji — to także, a może przede wszystkim, kompetencje pracowników. OECD podkreśla, że umiejętności związane z ochroną środowiska, efektywnym gospodarowaniem zasobami oraz odpowiedzialną obsługą gości są jednymi z najszybciej rosnących kompetencji przyszłości w turystyce i HORECA. Obejmują one zarówno wiedzę praktyczną (np. zarządzanie odpadami, ograniczanie zużycia energii, stosowanie certyfikatów), jak i umiejętności miękkie, takie jak komunikowanie zasad odpowiedzialnego podróżowania gościom czy angażowanie się w lokalne inicjatywy.

**Przykład – Polska (Mazury):** Lokalna sieć pensjonatów i agroturystyk w regionie mazurskim przeprowadziła szkolenia dla personelu w zakresie zrównoważonej obsługi gościa. Wprowadzono m.in. segregację odpadów, systemy oszczędzania energii i wody, a także informacje dla gości dotyczące lokalnych produktów i atrakcji. Efektem było nie tylko zmniejszenie kosztów operacyjnych, ale także lepsze oceny od gości w serwisach rezerwacyjnych.



Aktualne trendy europejskie pokazują, że zrównoważona turystyka nie jest już niszowym kierunkiem, lecz strategicznym priorytetem polityk unijnych i krajowych. Coraz więcej państw włącza aspekty środowiskowe i społeczne do swoich strategii rozwoju turystyki, a konsumenci częściej wybierają miejsca, które działają zgodnie z zasadami ESG (Environmental, Social, Governance). W rezultacie turystyka zrównoważona przestaje być jedynie ideą – staje się realnym standardem prowadzenia działalności, który decyduje o konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw turystycznych w najbliższych latach.

Wprowadzenie standardów takich jak ISO 14001, ISO 22483 czy certyfikatów zgodnych z wytycznymi Global Sustainable Tourism Council (GSTC) wymaga od zespołów coraz większej świadomości środowiskowej i umiejętności operacyjnych. Dzięki temu turystyka zrównoważona staje się nie tylko kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw, lecz także realną szansą na podnoszenie kwalifikacji pracowników, którzy zyskują nowe kompetencje zawodowe zwiększające ich wartość na rynku pracy.

W perspektywie najbliższych lat to właśnie połączenie wiedzy, umiejętności i świadomości personelu z odpowiedzialnym zarządzaniem będzie kluczowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności europejskich firm turystycznych. Turystyka zrównoważona przestaje być trendem – staje się nieodłącznym elementem profesjonalizmu i standardem nowoczesnej obsługi gościa.

### Definicje i aktualne trendy

Turystyka zrównoważona to dziś znacznie więcej niż hasło – to podejście, które zakłada, że działalność turystyczna powinna uwzględniać trzy wymiary równolegle: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Zgodnie z powszechnie akceptowaną definicją, chodzi o taki sposób organizacji usług turystycznych, który bierze pod uwagę zarówno potrzeby odwiedzających, branży turystycznej, środowiska naturalnego, jak i społeczności goszczących. Innymi słowy – celem jest nie tylko zapewnienie gościom dobrego doświadczenia, ale także ochrona zasobów środowiskowych i wspieranie rozwoju lokalnego w sposób trwały.

W kontekście sektora HORECA oznacza to m.in. świadome gospodarowanie surowcami (energia, woda, odpady), aktywne włączanie w procesy lokalnych społeczności i kultury oraz dążenie do ograniczenia negatywnych skutków turystyki — takich jak przeludnienie czy degradacja środowiska.

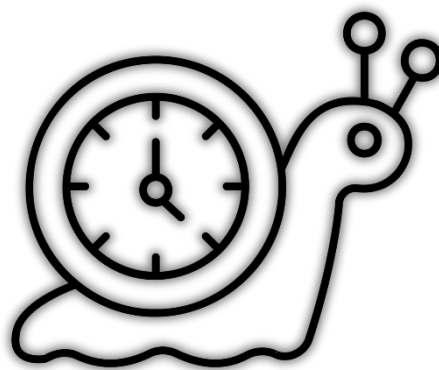
W przestrzeni europejskiej obserwujemy obecnie kilka fundamentalnych trendów, które kształtują tę dziedzinę i które MŚP z sektora turystyki, w tym branża HORECA, powinny mieć na uwadze.

## Trend 1: Rosnące oczekiwania gości dotyczące ekologii i autentyczności

Goście coraz częściej oczekują ofert, które spełniają kryteria ekologiczne, są autentyczne i silnie związane z lokalnością. Badania wskazują, że nawet około 73% podróżnych w Europie deklaruje, iż kwestie związane z klimatem i zrównoważonym rozwojem mają wpływ na ich decyzje związane z podróżowaniem.

### **Przykład: „Slow travel” w praktyce**

*Włoska region Emilia-Romania promuje koncepcję „slow travel” poprzez sieć gospodarstw agroturystycznych zrzeszonych w ramach projektu Terranostra. Turyści nocują na farmach, biorą udział w warsztatach kulinarnych, uczą się lokalnych tradycji, a gospodarze oferują im produkty prosto z pola. Dla właścicieli to forma stabilnego dochodu i promocja regionalnych wartości. Projekt współfinansowany był z funduszy unijnych i doczekał się promocji w kampaniach Visit Italy (źródło: ENIT – Italian National Tourist Board).*

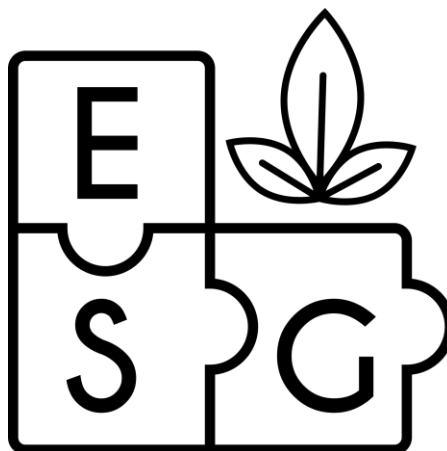


## Trend 2: Regulacje i standardy jako nowe wymagania rynkowe

Regulacje i standardy dotyczące turystyki zrównoważonej stają się coraz bardziej istotne. W Europie sektor turystyczny zmaga się z rosnącymi wymaganiami dotyczącymi raportowania kwestii zrównoważenia, realizowania tzw. „zielonych roszczeń” (green claims) oraz dostosowywania się do nowych ram prawnych i normalizacyjnych.

### **Przykład: Wdrożenie ESG w MŚP**

Rodzinny hotel Auberge de la Vallée w Pirenejach wdrożył uproszczony system oceny ESG: regularnie monitoruje zużycie energii i wody, raportuje dane w lokalnym systemie jakości turystyki, organizuje spotkania z mieszkańcami na temat wpływu turystyki, a decyzje zakupowe (np. środki czystości, żywność) podejmuje zgodnie z kryteriami społecznymi i środowiskowymi. Dzięki temu hotel uzyskał dotację regionalną w ramach lokalnego programu wspierania zielonej transformacji MŚP.

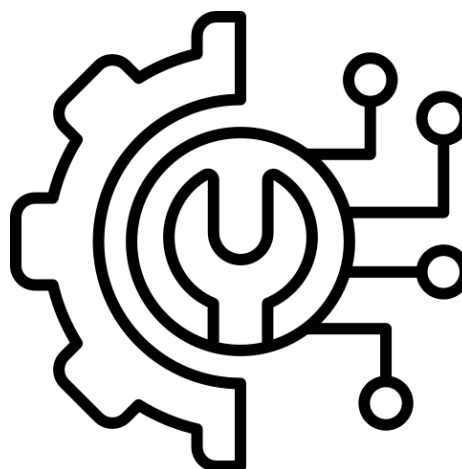


## **Trend 3: Zielona i cyfrowa transformacja rynku**

Wiele rynków turystycznych w Europie mierzy się ze skutkami intensywnego wzrostu – w tym presją na środowisko i społeczności lokalne – dlatego coraz większe znaczenie zyskuje transformacja zielona i cyfrowa. Raporty wskazują, że europejski rynek turystyki zrównoważonej był w 2023 r. wyceniany na około 55,9 mld USD i przewiduje się, że będzie rósł z roczną stopą ponad 12% w okresie 2023–2028.

### **Przykład: Technologie w hotelarstwie**

Hotel QO Amsterdam (Holandia) został zaprojektowany jako obiekt modelowo zrównoważony. Wyposażony jest w inteligentne systemy zarządzania energią i wodą oraz samodostosowujące się panele fasadowe – aluminiowe osłony zewnętrzne, które automatycznie reagują na temperaturę i nasłonecznienie. Dzięki temu ograniczają przegrzewanie latem i poprawiają efektywność energetyczną zimą. Obiekt wykorzystuje też system recyklingu ciepła oraz posiada szklarnię na dachu, w której uprawiane są zioła na potrzeby hotelowej kuchni. Goście mają dostęp do aplikacji pokazującej „zielone” działania obiektu. Hotel inspirował właścicieli



*MŚP pokazując, jak technologie mogą zwiększać oszczędności i atrakcyjność obiektu.*

## Trend 4: Wpływ na społeczności – turystyka a overtourism

Wreszcie, z perspektywy turystyki zrównoważonej bardzo istotny jest wymiar społeczny: integracja z lokalnymi społecznościami, promocja lokalnej gospodarki i kultury, a także przeciwdziałanie zjawiskom takim jak przeludnienie turystyczne („overtourism”) czy eksploatacja zasobów naturalnych w sposób nieodwracalny.☐

### **Przykład: Miasteczko Hallstatt (Austria)**

*Hallstatt, znane z malowniczego położenia, stało się symbolem problemu overtourismu – odwiedzało je nawet 10 tysięcy turystów dziennie, przy 700 mieszkańcach. Władze lokalne wprowadziły szereg rozwiązań: ograniczenie ruchu autokarów turystycznych, system rezerwacji parkingów, ograniczenia czasowe dla grup zorganizowanych oraz kampanie informacyjne skierowane do turystów, zachęcające do „spokojnego odwiedzania”. Dodatkowo rozwijane są działania edukacyjne i wsparcie dla lokalnych biznesów, które oferują autentyczne produkty i usługi.*



Badania naukowe wskazują, że choć wiele krajów europejskich osiąga dobre wyniki w klasycznych wskaźnikach turystycznych (np. liczba odwiedzin, przychody), to efektywność turystyki zrównoważonej — uwzględniająca wpływ środowiskowy i społeczny — pozostaje mocno zróżnicowana.

### **Przykład: Inicjatywy lokalne – Dolina Loary (Francja)**

*W regionie Doliny Loary, wiele małych miejscowości wprowadziło lokalne strategie rozwoju turystyki niskoemisyjnej. Gminy wspólnie tworzą „zielone szlaki” pieszo-rowerowe, promują transport publiczny i wspierają lokalnych producentów żywności*



*poprzez ich włączanie do oferty turystycznej (np. targi, warsztaty, degustacje). Dzięki partnerstwom z organizacjami pozarządowymi i lokalnym biznesem, udało się zbudować model współpracy, który chroni dziedzictwo przyrodnicze i tworzy wartość ekonomiczną rozłożoną w regionie.*

## **Rola HORECA i przewaga konkurencyjna MŚP**

Dla sektora HORECA oraz małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych obecne trendy związane ze zrównoważoną turystyką mają kluczowe znaczenie zarówno z perspektywy konkurencyjności, jak i długofalowego bezpieczeństwa biznesowego. Przewagę zyskują firmy, które potrafią odpowiedzieć na nowe oczekiwania gości i wykazać się realnymi działaniami środowiskowymi i społecznymi.

### ***Przykład: Zielony hotel – BioHotel Stanglwirt (Austria)***

*Stanglwirt to rodzinny hotel 5-gwiazdkowy w Tyrolu, który od lat konsekwentnie inwestuje w rozwiązania prośrodowiskowe – korzysta z energii geotermalnej, posiada własną oczyszczalnię ścieków, uprawia część produktów w gospodarstwie obok hotelu i zatrudnia lokalnych mieszkańców. W komunikacji z gośćmi transparentnie informuje o działaniach środowiskowych i społecznym zaangażowaniu, co stało się jednym z wyróżników marki. Hotel pokazuje, że nawet obiekt premium może budować rozpoznawalność i lojalność klientów na bazie odpowiedzialności..*

## **Zarządzanie ryzykiem – regulacje, reputacja i oszczędności**

Działania zrównoważone nie tylko podnoszą jakość usług, ale również zmniejszają ryzyko regulacyjne (np. zmieniające się przepisy środowiskowe), reputacyjne (oceny gości, opinia publiczna) oraz finansowe (rosnące ceny energii, wody, surowców).

### ***Przykład: Hostel „Sleep Green” (Barcelona, Hiszpania)***

*To pierwszy hostel w Hiszpanii z certyfikatem EU Ecolabel. Obiekt wdrożył politykę redukcji odpadów, automatycznego sterowania oświetleniem, wykorzystuje odnawialne źródła energii, prowadzi selektywną zbiórkę odpadów i edukuje gości za pomocą infografik i QR-kodów. Dzięki temu hostel obniżył rachunki za energię o 25% i zyskał uznanie wśród świadomych ekologicznie podróżników, co przekłada się na wzrost rezerwacji poza sezonem.*

## Zrównoważony rozwój jako długofalowa inwestycja

Chociaż inwestycje w ekologiczne technologie czy szkolenia personelu mogą na początku generować koszty, badania wskazują, że firmy o wyższych wskaźnikach ESG osiągają większą stabilność, odporność na zmiany rynkowe i wyższą wartość w dłuższej perspektywie.

### **Przykład: MŚP z Polski – Ekologiczny pensjonat „Zielone Wzgórze” (Mazury)**

*Prowadzony przez rodzinę pensjonat inwestował stopniowo – najpierw w wymianę systemu ogrzewania na pompę ciepła, potem w zbiorniki na deszczówkę, fotowoltaikę i współpracę z lokalnymi producentami. Równolegle właściciele przeszli szkolenia z komunikacji „eko-oferty” i przygotowali certyfikację obiektu według standardu Green Key. Dzięki tym zmianom zwiększyli rentowność obiektu w niskim sezonie i zyskali uznanie w lokalnych mediach. Ich historia była promowana przez Polską Organizację Turystyczną jako przykład dobrej praktyki dla mikroprzedsiębiorstw.*

## Wpływ na lokalne społeczności i środowisko

Zrównoważona turystyka nie jest wyłącznie konceptem ekologicznym — to także potężny instrument rozwoju lokalnych społeczności i ochrony ich otoczenia. W Europie coraz częściej dostrzega się, że turystyka, kiedy jest dobrze zarządzana, może tworzyć wartość dla mieszkańców i środowiska, a nie tylko dla gości i inwestorów. Jednym z kluczowych aspektów jest włączenie społeczności lokalnej w proces tworzenia i wdrażania oferty turystycznej.

### **Przykład: Rezerwat Biosfery Górnego Łaby (Saksonia, Niemcy)**

*W regionie Górnego Łaby rozwijany jest model turystyki przyjaznej środowisku, który wspiera lokalnych mieszkańców i chroni krajobraz kulturowy. Władze regionalne i przedsiębiorcy wspólnie wdrażają system certyfikacji „Partner Rezerwatu Biosfery”, który obejmuje pensjonaty, gospodarstwa agroturystyczne i restauracje stosujące lokalne produkty, zielone rozwiązania i zaangażowanie społeczne.*

*Prowadzona jest promocja mniej uczęszczanych szlaków, co rozkłada ruch turystyczny, a specjalne programy edukacyjne i warsztaty przyciągają turystów zainteresowanych naturą i dziedzictwem regionu. Lokalne MŚP czerpią korzyści z wyraźnie ukierunkowanej polityki zrównoważonego rozwoju, budując jednocześnie przewagę konkurencyjną przez jakość, autentyczność i odpowiedzialność.*

Dla MŚP z sektora turystycznego oznacza to konieczność rozważenia, w jaki sposób ich działalność może przynosić korzyści nie tylko samym gościom, ale również regionowi — zatrudniając lokalnych pracowników, współpracując z dostawcami ze społeczności czy oferując produkty i usługi, które oddają charakter miejsca.

**Przykład: Współpraca z mieszkańcami – Trebinje (Bośnia i Hercegowina)**

*W projekcie „Sustainable Trebinje” lokalni przedsiębiorcy, mieszkańcy i badacze wspólnie opracowali model turystyki oparty na dziedzictwie kulturowym i przyrodniczym regionu. Efektem było powstanie nowych produktów: spacerów z lokalnymi przewodnikami, warsztatów z kuchni regionalnej i wydarzeń angażujących młodzież. Dzięki projektowi zwiększono zatrudnienie i zbudowano poczucie wspólnej odpowiedzialności za rozwój turystyki.*

## **Społeczna transformacja na obszarach wiejskich**

Z drugiej strony, zrównoważona turystyka ma znaczący wpływ na środowisko naturalne, nie tylko poprzez ochronę zasobów, ale także przez ograniczanie negatywnych skutków dotychczasowej masowej turystyki. W europejskich miastach i rejonach przyrodniczych coraz częściej mówi się o granicach „pojemności turystycznej” (carrying capacity), której przekroczenie prowadzi do przeciążenia infrastruktury, degradacji krajobrazu i spadku jakości życia mieszkańców. W dokumencie „Striving for Sustainable Tourism in Cities” wskazuje się, że celem jest maksymalizacja korzyści dla lokalnych społeczności przy jednoczesnej minimalizacji negatywnych skutków i zachowaniu wartości kulturowych oraz środowiskowych.

W regionach wiejskich, gdzie turystyka — jeśli prowadzona w sposób zrównoważony — staje się impulsem do rozwoju edukacji, umiejętności i zatrudnienia lokalnego. Raport „Tourism and rural development” z 2024 przygotowany dla Unii Europejskiej pokazuje, że turystyka może być katalizatorem rozwoju obszarów wiejskich: poprzez inwestycje w kompetencje „zielone” i cyfrowe, szkolenia dla mieszkańców, tworzenie mikro-przedsiębiorstw turystycznych, co z jednej strony zwiększa odporność regionu, a z drugiej – pozwala lepiej rozłożyć korzyści ekonomiczne.

**Przykład: Program LEADER – Hiszpania (Andaluzja)**

*Dzięki środkom z programu LEADER UE, w Andaluzji zrealizowano projekty rewitalizacji wsi poprzez turystykę: uruchomiono gospodarstwa agroturystyczne, ekomuzea, warsztaty rzemieślnicze i kursy dla młodych przedsiębiorców. Projekty łączyły zrównoważony rozwój z edukacją i wspieraniem lokalnych rynków pracy, co zwiększyło odporność gospodarczą regionów dotkniętych wyludnieniem.*

**Przykład: Inicjatywa „CopenPay” – Kopenhaga (Dania)**

*Ciekawy model partycypacji: turyści i mieszkańcy mogli zdobywać punkty za działania proekologiczne (np. zbieranie odpadów, jazdę rowerem), które wymieniano na zniżki w lokalnych obiektach kulturalnych czy gastronomii. Projekt łączył cele środowiskowe z promocją lokalnych usług i aktywności.*

Jednak nie wszystkie przykłady są pozytywne — w regionie Laponia w Finlandii wykazano, że gwałtowny rozwój infrastruktury turystycznej (np. szklarniowe hotele w stylu igloo, drogi, parkingi) fragmentuje siedliska przyrodnicze i wpływa negatywnie na rdzenną ludność Sámi.

#### **Przykład negatywny: Region Laponii (Finlandia)**

**Wzrost liczby turystów i rozwój infrastruktury (szklane domki, drogi, parkingi) przyczyniły się do fragmentacji siedlisk reniferów i zakłócenia życia rdzennych społeczności Sámi. Przykład ten podkreśla, jak ważne jest uwzględnianie wpływu turystyki na środowisko i kulturę lokalną – szczególnie w regionach wrażliwych.**

To pokazuje, że bez uwzględnienia uczestnictwa lokalnej społeczności i wpływu na przyrodę, turystyka może generować koszty społeczne i środowiskowe, które przewyższają korzyści ekonomiczne.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych kluczowe jest zatem zrozumienie, że zrównoważona strategia turystyczna to nie oddzielny projekt, ale element operacyjny i strategiczny działania. Firma może np. współpracować z lokalnymi organizacjami ochrony przyrody, monitorować zużycie wody i energii w swoich obiektach, angażować pracowników i gości w proekologiczne działania oraz komunikować transparentnie swoje inicjatywy. Dzięki temu nie tylko wspiera się społeczność i środowisko, ale również buduje się markę odpowiedzialnej firmy turystycznej, co może przynieść korzyści w dłuższej perspektywie — w postaci lojalności klientów, niższych kosztów operacyjnych i lepszych relacji z otoczeniem.

### **Kompetencje jako fundament skutecznej transformacji**

Niewykle kluczowe jest także dbanie i rozwój kompetencji zawodowych pracowników i właścicieli w zakresie zrównoważonej turystyki, ponieważ to oni w praktyce realizują działania, które decydują o faktycznym wpływie przedsiębiorstwa na środowisko i społeczność lokalną. Nawet najbardziej ambitna strategia zrównoważonego rozwoju pozostanie jedynie dokumentem, jeśli osoby zatrudnione w hotelu, restauracji lub biurze podróży nie będą posiadały wiedzy, umiejętności i motywacji do jej wdrożenia. Dlatego szkolenia z zakresu efektywnego gospodarowania zasobami, obsługi gości zgodnie z zasadami odpowiedzialnego podróżowania czy współpracy z lokalną społecznością stają się inwestycją, która przekłada się na realne efekty ekologiczne i ekonomiczne.



Dla MŚP kluczowe jest zrozumienie, że zrównoważony rozwój to nie tylko inwestycje w technologię – to przede wszystkim kompetencje ludzi. Właściciele i pracownicy muszą wiedzieć:

- jak oszczędzać zasoby,
- jak angażować gości w działania ekologiczne,
- jak komunikować wartości firmy w sposób autentyczny.

**Przykład: Szkolenia dla MŚP – program „SUSTOUR” (UE)**

*W ramach programu SUSTOUR, kilkaset biur podróży i hoteli w Europie Środkowo-Wschodniej skorzystało z bezpłatnych szkoleń i doradztwa dotyczącego wdrażania standardów zrównoważonego rozwoju.*

*Efekty: redukcja zużycia energii, lepsze zarządzanie odpadami, rozwój oferty z lokalnymi partnerami i wzrost zainteresowania ze strony zagranicznych touroperatorów. Program był współfinansowany z COSME i dostępny także dla mikroprzedsiębiorstw.*

**Przykład: Partnerstwo edukacyjne – Polska**

*W regionie Podkarpacia stworzono program „Zielone Kompetencje w Turystyce” – seria szkoleń i webinarów dla właścicieli obiektów noclegowych i gastronomicznych, realizowanych we współpracy z lokalnym samorządem i organizacjami turystycznymi. Tematy: eko-komunikacja, gospodarowanie wodą, szkolenie personelu. Projekt przyciągnął ponad 120 uczestników i zaowocował powstaniem regionalnej sieci dobrych praktyk.*

W wielu europejskich badaniach podkreśla się, że poziom kompetencji pracowników jest jednym z kluczowych czynników determinujących sukces inicjatyw zrównoważonych. Przykładowo OECD wskazuje, że branża turystyczna w najbliższych latach będzie potrzebować coraz więcej specjalistów wykwalifikowanych w obszarach „zielonych umiejętności” — od zarządzania odpadami, przez planowanie śladu węglowego, aż po komunikowanie działań prośrodowiskowych gościom i partnerom biznesowym.

Pracownicy wyposażeni w takie kompetencje nie tylko poprawiają efektywność operacyjną obiektów, lecz także budują silniejszą i bardziej świadomą kulturę organizacyjną, co ma ogromne znaczenie w sektorach usługowych.

Co więcej, rozwój kompetencji menedżerów i właścicieli jest równie istotny, ponieważ to oni podejmują decyzje o inwestycjach, standardach pracy i priorytetach działalności. Zrozumienie, że działania zrównoważone przekładają się na obniżenie kosztów, lepszą reputację i długofalową stabilność finansową, pozwala im nie tylko skuteczniej kierować przedsiębiorstwem, ale także wdrażać działania, które są spójne, mierzalne i trwałe. W rezultacie inwestycja w edukację i rozwój pracowników staje się jednym z najważniejszych elementów budowania nowoczesnej, odpowiedzialnej i konkurencyjnej turystyki.

Na koniec warto podkreślić, że wdrażanie zasad turystyki zrównoważonej przyczynia się do zwiększenia odporności regionu na zmiany — zarówno klimatyczne, jak i ekonomiczne — oraz może pomóc w tworzeniu bardziej sprawiedliwego i trwałego modelu rozwoju turystycznego. Współpraca z lokalnymi społecznościami, ochrona środowiska i edukacja wszystkich uczestników procesu stają się fundamentem nowoczesnej turystyki, która służy nie tylko dziś, ale także przyszłym pokoleniom.

Turystyka zrównoważona to dziś realny model działania, a nie tylko idea. Dla MŚP oznacza to szansę na:

- lepsze pozycjonowanie na rynku,
- zmniejszenie kosztów operacyjnych,
- budowanie lojalności klientów,
- odporność na zmiany gospodarcze i klimatyczne.

Firmy, które inwestują w wiedzę, technologie i relacje z lokalnym otoczeniem, zyskują nie tylko przewagę konkurencyjną, ale także stają się częścią rozwiązania, a nie problemu.

## Małe kroki – wielki wpływ w turystyce



### Ogranicz odpady

Segreguj odpady dla lepszej przyszłości.

### Zmniejsz zużycie

Wybierz opcję „Nie zmieniaj ręcznika codziennie”. Program „Greening the Hospitality Industry” pokazuje, że zmiana ręczników na życzenie zmniejsza zużycie wody o 15–20%.

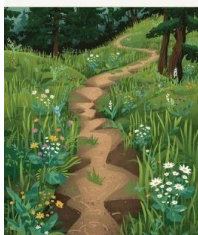


### Myśl o przestrzeni

Promuj mniej uczęszczane atrakcje turystyczne

### Odkryj nowe miejsca

Wybierz lokalizacje poza sezonem. Raport ETC (European Travel Commission) z 2024 wskazuje, że ponad 60% turystów jest otwartych na podróże poza sezonem – pod warunkiem dobrej oferty.



### Aktywny wypoczynek

Spędzaj czas w zgodzie z naturą

## Małe kroki – wielki wpływ



### Monitoruj zużycie

Zainstaluj licznik i oszczędzaj energię.

Według European Environment Agency, hotele mogą zmniejszyć zużycie energii nawet o 25% wdrażając proste rozwiązania energooszczędne.

### Wykorzystuj lokalne zasoby

Kupuj od lokalnych rolników i producentów.



### Oszczędzaj wodę

Instaluj perlatory i czujniki ruchu.

### Wspieraj lokalne

Kupuj w lokalnych sklepach i targach.



### Sezonowe dania

Wprowadź lokalne jedzenie do swojego menu.

Az 68% turystów europejskich deklaruje, że wybierają obiekty oferujące lokalne jedzenie i produkty (Booking.com, 2023).

## Zrównoważona Turystyka Kluczowe Wskaźniki

Wpływ na lokalne społeczności

### ▲ ZATRUDNIAJ LOKALNIE

# 30%

Lokalna siła robocza w turystyce zwiększa lojalność klientów i zmniejsza rotację personelu nawet o 30%.



### ▲ DZIEL SIĘ ZYSKIEJ- INWESTUJ W REGION

# 75%

W badaniu LEADER (2022), 75% mieszkańców regionów wiejskich oceniło pozytywnie wpływ turystyki na lokalną gospodarkę dzięki wsparciu kultury i mikroprzedsiębiorstw.

### ▲ TWÓRZ DOSTĘPNE MIEJSKA

# 90 milionów

Zgodnie z raportem „Accessible Tourism in Europe” (2021), 90 milionów Europejczyków deklaruje potrzeby związane z dostępnością – to ogromny, lojalny segment rynku.

### ▲ WARTOŚĆ SPOŁECZNOŚCI

Zrównoważona turystyka wspiera lokalne inicjatywy i przedsiębiorstwa.



## MAŁE KROKI

76% turystów w UE deklaruje, że „poczucie wpływu na środowisko” wpływa na ich wybory turystyczne (Booking.com, 2023).

### OPOWIEŚĆ

Goście chcą wiedzieć, że ich pobyt ma znaczenie.



### UCZCIWOŚĆ

Unikaj „ekościemy” – działania muszą być mierzalne i udokumentowane. Unia Europejska pracuje nad dyrektywą zakazującą „greenwashingu”



### WSPÓŁPRACA

Dołącz do sieci turystyki zrównoważonej dla lepszych efektów. Sieci regionalne i klastry MŚP poprawiają efektywność działań i obniżają koszty transformacji (Raport COSME, 2023).



## DZIAŁAJ TERAZ

Komunikuj prawdziwie i współpracuj z innymi.

Zrównoważona turystyka dla przyszłości!

### Współczesny klient to świadomy klient

Ponad 73% podróżnych w Europie (Booking.com, 2023) deklaruje, że kwestie środowiskowe i społeczne mają wpływ na ich decyzje – od wyboru hotelu po restaurację i atrakcje turystyczne. To jasny sygnał: wartość oferty nie zależy dziś wyłącznie od ceny, ale również od tego, jak firma dba o zasoby, ludzi i otoczenie.

### ESG to inwestycja w jakość i oszczędności

Wdrażanie prostych rozwiązań – takich jak monitoring zużycia energii, współpraca z lokalnymi dostawcami czy szkolenia pracowników – pozwala firmom turystycznym obniżyć koszty operacyjne nawet o 10–35% (badania sektora HORECA, 2023), a jednocześnie budować profesjonalny i zaufany wizerunek.

Praktyczne spojrzenie: co zyskuje, a co ryzykuje MŚP?

Zyskuje firma, która:

- Ma choćby podstawową politykę środowiskową (np. segregacja odpadów, ograniczanie plastiku)
- Informuje klientów o swoich działaniach proekologicznych i lokalnych partnerstwach
- Wspiera lokalną społeczność – np. przez zatrudnienie, promocję rzemiosła, kuchnię regionalną
- Inwestuje w rozwój kompetencji personelu
- Potrafi pokazać, jak zarządza swoją ofertą i relacjami w sposób etyczny i przejrzysty

Ryzykuje firma, która:

- Nie dostosowuje się do zmieniających się standardów współpracy (np. brak podstaw ESG uniemożliwia współpracę z dużymi partnerami)
- Pomija temat lokalności lub warunki pracy personelu
- Nie jest w stanie odpowiedzieć na pytania klientów o zużycie zasobów, lokalnych dostawców czy wpływ na środowisko
- Nie komunikuje jasno swoich wartości – co dziś odbierane jest jako brak zaangażowania



### ESG jako narzędzie profesjonalizacji i rozwoju

Zamiast postrzegać ESG jako zestaw wymagań z zewnątrz, warto potraktować je jako narzędzie profesjonalizacji i rozwoju strategii firmy.

Wprowadzenie prostych standardów może:

- pomóc uporządkować działania,
- zintegrować zespół wokół wspólnych celów,

- poprawić relacje z partnerami,
- a także przyciągnąć lojalnych klientów.

Dzięki ESG małe firmy stają się bardziej wiarygodne, odporne i gotowe na przyszłość, w której wartość marki nie kończy się na dobrej usłudze — ale zaczyna się od odpowiedzialności. ▯

## Od strategii do działania – czyli jak MŚP mogą wdrożyć ESG



### 1. Zaczynj od mierzenia i monitorowania

- Zidentyfikuj kluczowe wskaźniki: zużycie energii, wody, ilość odpadów, poziom emisji.
- Mierz, porównuj i analizuj – nawet proste dane pomagają podejmować trafniejsze decyzje.

### 2. Zdefiniuj krótką politykę ESG

- Nie musisz mieć skomplikowanego dokumentu – wystarczy krótka deklaracja, która opisz zobowiązania wobec środowiska, lokalnej społeczności i etyki zarządzania.
- Komunikuj ją gościom, pracownikom i partnerom.

### 3. Inwestuj w rozwój kompetencji pracowników

- ESG nie wdroży się samo — to ludzie (repcja, housekeeping, kuchnia, zarząd) muszą wiedzieć, dlaczego to ważne i jak działać.
- Szkolenia z zakresu zrównoważonej turystyki, zarządzania odpadami, obsługi gościa w duchu odpowiedzialności stają się niezbędne.



**Badania OECD:** Wskazują, że kluczowe dla wdrażania ESG są „zielone kompetencje” – a ich brak jest jedną z głównych barier wśród MŚP turystycznych.



### 1. Zarządzaj zmianą operacyjną

- Zamień plastikowe butelki na dystrybutory z wodą.
- Przetaw się na ekologiczne środki czystości.
- Wprowadź segregację odpadów również w pokojach.

### 2. Zaangażuj zespół i buduj kulturę ESG

- Pracownicy muszą rozumieć „po co” – warto wprowadzić cele zespołowe, nagrody, mechanizmy grywalizacji.
- Menedżerowie powinni być liderami zmiany – wyjaśniać, motywować, wspierać.



"Kultura organizacyjna i zaangażowanie kadry to jedne z najważniejszych czynników wdrażania zrównoważonego rozwoju w MŚP" – (Raport HORECA & ESG, 2023).



### 1. Zaplanuj ścieżkę do certyfikacji

- Certyfikat (np. GSTC, EU Ecolabel) nie jest celem samym w sobie, ale może być narzędziem uporządkowania działań.
- Sam proces przygotowania do certyfikacji zmusza do analizy, oceny i dokumentowania praktyk ESG.



**Warto wiedzieć:** Przedsiębiorstwa turystyczne z certyfikatem ESG osiągają lepsze wyniki w zakresie reputacji, kosztów i lojalności klientów.

## Turystyka jutra: nowe trendy i realne szanse dla MŚP

Zrównoważona turystyka to już nie przyszłość — to teraźniejszość, która tworzy nowe możliwości dla firm, które chcą się rozwijać świadomie, nowocześnie i elastycznie. Oto kierunki, które zyskują na znaczeniu — i mogą stać się Twoją przewagą:



### Turystyka niskoemisyjna

Przejdźcie od offsetu do realnych działań. Obiekty, które aktywnie kompensują emisje, informują gości o ich „śladem węglowym”, oferują rowery, transfery elektryczne, zachęcają do podróży koleją — zyskują przychylność świadomych klientów i przewagę marketingową.

**Inspiracja:** Hotele „carbon-neutral” we Francji oferują noclegi z certyfikatem kompensacji CO<sub>2</sub> – goście mogą śledzić, jak ich pobyt wspiera lokalne działania na rzecz środowiska.



### Regeneratywna turystyka

Nie tylko mniej szkodzić — ale więcej dawać. Nowa fala myślenia o turystyce zakłada aktywne odbudowywanie środowiska i społeczności:

- zalesianie,
- projekty odnowy szlaków i dziedzictwa kulturowego,
- programy wolontariatu dla gości.

**Warto wiedzieć:** Według raportu Global Ecotourism Network (2024), 68% turystów z grupy „świadomych podróżników” woli miejsca, które aktywnie działają na rzecz regeneracji.



### Cyfryzacja i automatyzacja

Technologia, która wspiera zrównoważony rozwój. Systemy IoT (Internet of Things) pozwalają MŚP:

- śledzić zużycie wody, energii i odpadów w czasie rzeczywistym,
- optymalizować koszty,
- minimalizować błędy ludzkie,
- eliminować zbędne druki i zużycie materiałów.

**Korzyść:** Oszczędność do 25% kosztów mediów w sezonie (badania branży HORECA, 2023).

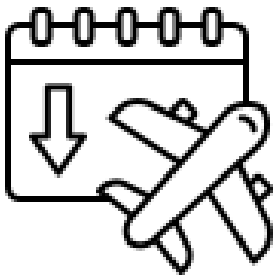


### Lokalność i krótkie łańcuchy dostaw

Mniej transportu – więcej autentyczności. Goście coraz częściej szukają regionalnych produktów, domowych smaków i lokalnego rzemiosła. Firmy, które budują ofertę na współpracy z producentami, rolnikami i artystami z regionu:

- wzmacniają lokalną gospodarkę,
- redukują ślad transportowy,
- oferują unikalne doświadczenia.

**Inspiracja:** Pensjonat w Toskanii, który organizuje poranne wypieki z lokalnym piekarzem i wieczorne degustacje z winnicy 5 km dalej – zyskał 40% rezerwacji z polecenia.



### Sezonowość i oferta off-season

Turystyka przez cały rok = zrównoważenie dochodów i obciążenia. Oferty poza szczytem sezonu:

- spacery tematyczne,
- warsztaty rękodzielnicze,
- zimowe pakiety regeneracyjne,

pozwalają rozłożyć ruch turystyczny, uniknąć tłoku i zmniejszyć wpływ na środowisko.

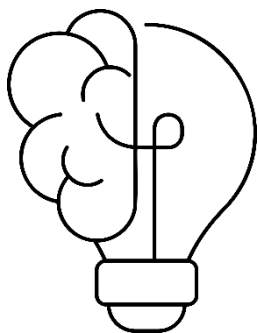
**Efekt:** Obiekty, które mają strategię off-season, notują o 18% wyższą rentowność roczną (Raport HOTREC, 2023).



### Odpowiedzialność społeczna

Nie tylko wartość. Fundament jakości. Dobre warunki pracy, stabilne zatrudnienie, równość płci, transparentność i etyka działania — to już nie opcja, ale oczekiwany standard. Goście zauważają, czy Twój zespół jest zaangażowany.

**Fakt:** 64% turystów twierdzi, że jakość obsługi jest wyższa, gdy firma „traktuje pracowników jak partnerów” (OECD, 2023).



### Wniosek! Nowe trendy to nowe możliwości

Turystyka jutra to turystyka świadoma – łącząca zysk z odpowiedzialnością. Dla MŚP oznacza to nie tylko adaptację, ale realną szansę na:

- budowanie lojalności klientów,
- zmniejszenie kosztów,
- dostęp do nowych partnerstw i źródeł finansowania,
- wzmocnienie marki i rozpoznawalności.

### Pytanie na dziś: Który z tych trendów możesz wdrożyć jako pierwszy w Twojej firmie?

ESG to nie tylko kierunek – to warunek przetrwania i rozwoju MŚP turystycznych w Europie. Te firmy, które rozpoczną transformację już teraz, zyskają przewagę i zaufanie. Te, które zwlekają, mogą zostać wykluczone z rynku. ESG to praktyka, proces i inwestycja w ludzi – a nie modna etykieta.

### Działaj małymi krokami. Edukuj swój zespół. Komunikuj wartości!

*Zrównoważona turystyka zaczyna się od codziennych decyzji podejmowanych przez Twoich pracowników.*

### Turystyka dostępna jako nowy standard

Współczesna turystyka nie może już ignorować potrzeb osób o zróżnicowanych możliwościach. Turystyka dostępna (ang. *accessible tourism*) to podejście, które zakłada projektowanie przestrzeni, usług i informacji tak, by każdy – niezależnie od wieku, sprawności czy sytuacji życiowej – mógł bez przeszkód uczestniczyć w podróżach, wypoczynku i rekreacji.

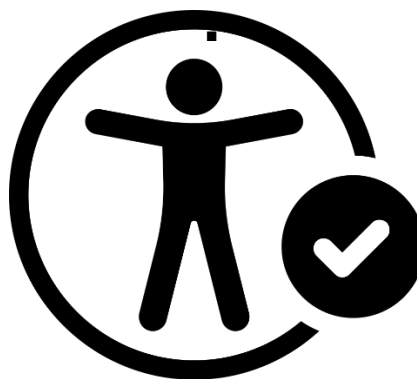
Dostępność nie ogranicza się wyłącznie do osób z trwałą niepełnosprawnością. Dotyczy również seniorów, osób z czasową niedyspozycją (np. po kontuzjach), kobiet w ciąży, rodzin z małymi dziećmi czy osób z chorobami przewlekłymi. To podejście zgodne z ideą projektowania uniwersalnego (*Universal Design*), która zakłada tworzenie rozwiązań przyjaznych możliwie jak największej liczbie użytkowników.

Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO):

„Turystyka dostępna to turystyka i podróże dostępne dla wszystkich osób, niezależnie od tego, czy są niepełnosprawne, czy nie, w tym osób z niepełnosprawnością ruchową, słuchową, wzrokową, poznawczą lub intelektualną i psychospołeczną, osób starszych i osób z czasową niepełnosprawnością.”

Dostępność w turystyce obejmuje:

- **aspekt fizyczny** (np. rampy, windy, szerokie korytarze, dostępne toalety),
- **aspekt informacyjny** (np. audiodeskrypcje, materiały w łatwym języku, kontrastowe oznaczenia),
- **aspekt komunikacyjny** (np. przeszkolony personel, język migowy, dostępne systemy rezerwacyjne),
- **aspekt społeczny i relacyjny** (otwartość i włączenie),
- **aspekt ekonomiczny** (przystępna cena, elastyczna oferta).



### Dlaczego to ważne?

Zmiany demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństwa, rosnąca liczba osób z niepełnosprawnościami czy oczekiwania dotyczące usług inkluzywnych, sprawiają, że dostępność staje się nowym standardem jakości – zarówno społecznej, jak i rynkowej.

Zgodnie z podejściem Międzynarodowej Klasyfikacji Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF), to **nie stan zdrowia jest barierą**, lecz brak przystosowania otoczenia. W turystyce oznacza to, że osoby wykluczone z podróży nie są „niepełnosprawne” w sensie jednostkowym – są wykluczane przez niedostosowany system usług i infrastruktury.



### Kto korzysta z turystyki dostępnej?

- Osoby z niepełnosprawnościami (ruchowymi, wzroku, słuchu, intelektualnymi, psychicznymi),
- Seniorzy i osoby starsze,
- Osoby z chorobami przewlekłymi,
- Osoby czasowo ograniczone (np. po zabiegach, w trakcie rehabilitacji),
- Rodziny z małymi dziećmi,

- Osoby neuroatypowe (np. z autyzmem, ADHD),
- Osoby z trudnościami językowymi lub niskimi kompetencjami cyfrowymi.

Turystyka dostępna nie jest wyłącznie „społeczną misją”. To również **opłacalna inwestycja**. Dane pokazują, że osoby z ograniczeniami często podróżują w grupie, wykazują się wysoką lojalnością wobec miejsc przyjaznych dostępności, a także chętniej polecają je innym.

#### Przykład – „Design for All” w praktyce



**Muzeum Rijksmuseum w Amsterdamie** – wprowadziło **Park Narodowy Cairngorms (Szkocja)** – stworzyli właściciele przeszli szkolenie z szeroką gamę działań: dostępne interaktywną mapę dostępności obsługi osób z niepełnośnościami, windy, szlaków, wypożyczalnię wózków niepełnośnościami, audioprzewodniki w wielu terenowych i punkty informacji uproszcili komunikację w językach, audiodeskrypcje, wizualno-dźwiękowej dla osób z rezerwowacją, dostosowali materiały w formie łatwej do różnorodnych potrzebami. Dzięki temu turyści i przygotowali czytania, a także ciche godziny odwiedzających jest więcej nieprzewodnik w formie nagrania zwiedzania dla osób tylko latem, ale też poza audio. W ciągu dwóch lat nadwrażliwością sensoryczną sezonem. odnotowali wzrost rezerwacji o 23% wśród grup rodzinnych i senioralnych. Muzeum notuje wyższą satysfakcję gości i częstsze powroty wśród odwiedzających z grup o szczególnych potrzebach.

W kolejnym podrozdziale przejdziemy do praktyk wdrożeniowych i wskażemy, jak MŚP mogą krok po kroku uczynić swoją ofertę bardziej dostępną – z korzyścią dla gości, społeczności i własnego biznesu.

#### Elementy turystyki dostępnej

Turystyka dostępna to coś więcej niż tylko brak schodów. To spójna koncepcja projektowania usług, przestrzeni i komunikacji z myślą o wszystkich gościach – bez względu na ich wiek, sprawność czy ograniczenia. Poniżej prezentujemy kluczowe filary dostępności, które mogą zostać wdrożone przez MŚP w sektorze turystyki.

## Infrastruktura – fizyczna dostępność miejsc

- Obiekty noclegowe – pokoje dostosowane do osób z niepełnosprawnościami: szerokie drzwi, bezprogowe wejścia, łazienki z poręczami, niskie blaty.
- Atrakcje turystyczne – dostępne muzea, szlaki z utwardzoną nawierzchnią, platformy widokowe z podjazdem.
- Transport – niskopodłogowe autobusy, windy na dworcach, oznaczone miejsca dla osób z ograniczoną mobilnością.

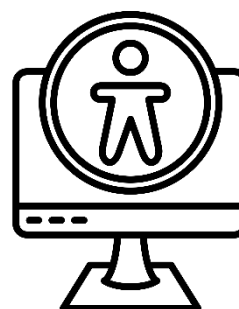
**Przykład:** Szlak „Zobacz Gorce” w Małopolsce – utwardzona ścieżka górską z przystankami i opisami w alfabecie Braille'a.



## Informacja i komunikacja – czytelność i dostępność przekazu

- Prosty język i piktogramy – materiały drukowane dużą czcionką, oznaczenia kierunków, mapki.
- Audiodeskrypcja i napisy – opisy dla osób niewidomych, filmy z napisami i tłumaczeniem na język migowy.
- Strony i aplikacje – zgodne ze standardami dostępności WCAG, umożliwiające łatwe wyszukiwanie i rezerwację.

**Przykład:** Strona internetowa VisitBerlin.de, która oferuje filtry dostępności w wyszukiwarce noclegów i atrakcji



## Obsługa i usługi – kompetentny, wrażliwy personel

- Szkolenia dla pracowników – z zakresu komunikacji z osobami z różnymi potrzebami.
- Możliwość zgłoszenia potrzeb przy rezerwacji – np. wybór pokoju z poręczami, wsparcie przewodnika, miejsce parkingowe.
- Usługi wsparcia – wypożyczalnie sprzętu medycznego, możliwość skorzystania z psa asystującego.

**Przykład:** Hotel Scandic w Helsinkach umożliwia gościom wypożyczenie sprzętu wspomagającego oraz ma personel przeszkolony we współpracy z osobami z niepełnosprawnościami.



### Świadomość i postawa społeczna – klimat gościnności

- Edukacja społeczna – kampanie i szkolenia dla branży i gości na temat różnorodnych potrzeb.
- Unikanie stereotypów – pokazanie, że dostępność to standard, a nie wyjątek.
- Współtworzenie oferty z grupami docelowymi – konsultacje z osobami z niepełnosprawnościami przy tworzeniu usług.

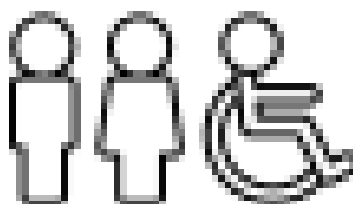
**Przykład:** Park Narodowy Słowacki Raj prowadzi warsztaty z organizacjami osób z niepełnosprawnościami przy planowaniu tras turystycznych.



### Kompetencje i personel – kapitał ludzki jako klucz

- Regularne szkolenia zespołów – nie tylko z obsługi, ale też z projektowania usług pod kątem dostępności.
- Liderzy dostępności – osoby w firmie odpowiedzialne za monitorowanie i rozwój działań w tym zakresie.
- Dostępność jako kryterium jakości – standard wewnętrzny, który przekłada się na lepsze opinie i lojalność klientów.

**Warto wiedzieć:** Badania Fundacji Integracja wskazują, że 84% osób z niepełnosprawnościami deklaruje powrót do miejsca, w którym czuli się mile widziani i mieli zapewnione odpowiednie wsparcie.



### Bariery a możliwości – dostępność usług, infrastruktury i komunikacji

Turystyka dostępna rozwija się w odpowiedzi na realne zmiany społeczne: starzenie się społeczeństwa, rosnącą liczbę osób z niepełnosprawnościami oraz coraz większą świadomość

prawa do równego dostępu do usług. Jednak droga do pełnej dostępności wciąż napotyka liczne bariery.



## Główne wyzwania i bariery

### Bariery systemowe i organizacyjne

- Brak spójnych przepisów i norm – wiele inwestycji formalnie spełnia wymogi, ale nie odpowiada na rzeczywiste potrzeby użytkowników.
- Zbyt ogólna informacja o dostępności – określenia typu „*obiekt dostosowany*” bez konkretnych danych (np. szerokości drzwi, wysokości łóżek, dostępności łazienki).
- Niskie nakłady finansowe – samorządy i MŚP często nie mają środków na kompleksowe inwestycje.

### Bariery kompetencyjne

- Niedostateczne przeszkolenie personelu – brak wiedzy może prowadzić do niezamierzonych, ale nieprzyjemnych sytuacji i poczucia wykluczenia u gości.

### Bariery psychiczne i społeczne

Bariera psychiczna jest jednym z kluczowych czynników wpływających na aktywność osób z niepełnosprawnościami. To od niej często zależy, czy dana osoba w ogóle zdecyduje się na podróż. Negatywne reakcje społeczne – natarczywe spojrzenia, drwiny, śmiech, ale też nadmierna litość – obniżają pewność siebie i poczucie bezpieczeństwa. Gdy towarzyszą im bariery architektoniczne i komunikacyjne, poczucie zależności i bezradności dodatkowo się pogłębia [8].

Bariera społeczna jest mniej widoczna, ale równie istotna. Osoby z niepełnosprawnościami często są zależne od wsparcia innych, a każda dodatkowa potrzeba bywa traktowana jako „nadmierne wymaganie”. Tymczasem wiele z tych osób wcześniej funkcjonowało w pełni samodzielnie – utrata niezależności jest silnym obciążeniem emocjonalnym. Wciąż obecne stereotypy sprawiają, że osoby te postrzegane są jako „inne”, a nie jako równorzędni uczestnicy życia społecznego.

### Bariery fizyczne i infrastrukturalne

Najliczniejszą grupę stanowią osoby z ograniczeniami ruchowymi. Dla nich podstawowym problemem jest:

- swobodne przemieszczanie się,
- dostęp do toalet publicznych,
- możliwość korzystania z restauracji, sklepów, instytucji kultury i obiektów sportowych.

Brak tych elementów powoduje faktyczne wykluczenie z podróżowania.

### Bariery finansowe

Bariera ekonomiczna jest jednym z najczęściej wskazywanych czynników ograniczających turystykę osób

z niepełnosprawnościami [8]. Obejmuje:

- niskie dochody osób indywidualnych,
- wysokie koszty usług turystycznych,
- ale też brak środków na rozwój dostępnej infrastruktury oraz niewystarczające wsparcie dla firm, które chcą wprowadzać rozwiązania dostępnościowe.

### Możliwości i korzyści z rozwoju turystyki dostępnej

Mimo barier, rozwój turystyki dostępnej przynosi szerokie efekty społeczne i gospodarcze.

#### Korzyści społeczne

- Włączenie społeczne i pełniejsze uczestnictwo w życiu społecznym
- Poprawa jakości życia i zdrowia psychicznego
- Przeciwdziałanie wykluczeniu i izolacji

#### Korzyści ekonomiczne

- Osoby z niepełnosprawnościami wraz z rodzinami i opiekunami stanowią dużą grupę klientów
- Dłuższy sezon turystyczny (częstsze podróże poza sezonem)
- Tworzenie nowych miejsc pracy w usługach dostępnych

#### Korzyści infrastrukturalne i urbanistyczne

- Poprawa jakości przestrzeni publicznych
- Rozwiązania przyjazne wszystkim: rodzicom z wózkami, seniorom, rowerzystom, osobom z bagażem
- Inwestycje dostępnościowe często wspierają rozwój zrównoważony

### Współpraca jako warunek sukcesu

Dostępny produkt turystyczny nie powstaje w izolacji. Wymaga współdziałania firm prywatnych, organizacji turystycznych i administracji publicznej.

„Zintegrowany produkt turystyczny rozumiany być powinien jako oferta turystyczna obszaru kreowana przez podmioty tworzące podaż”. Aby przezwyciężyć opisane bariery, niezbędne są kompetencje kadr, świadomość i narzędzia praktyczne — dlatego kolejnym krokiem staje się opracowanie materiałów edukacyjnych wspierających branżę w realnym wdrażaniu dostępności.

## Europejskie wytyczne i kierunki rozwoju turystyki dostępnej

Rozwój turystyki dostępnej w Europie opiera się na solidnych fundamentach prawnych, rekomendacjach międzynarodowych oraz inicjatywach organizacji takich jak Światowa Organizacja Turystyki. Kluczowe narzędzia polityki w tym obszarze bazują zarówno na aktach prawnych, jak i na opracowaniach eksperckich promowanych przez instytucje europejskie i światowe. W Europie „mapę drogową” (Road Map) dla strategii turystyki dostępnej przygotowano w ramach działalności Europejskiej Sieci Turystyki Dostępnej (ENAT – European Network for Accessible Tourism) [12].

### Unijne regulacje i prawa obywateli

Osoby z niepełnosprawnościami mają prawo do podróżowania na takich samych zasadach jak wszyscy obywatele. Przepisy Unii Europejskiej gwarantują dostępność usług turystycznych, a firmy mają obowiązek przestrzegania tych norm, jeśli oferują:

- witryny rezerwacyjne, platformy e-commerce, aplikacje mobilne;
- automaty biletowe, kioski odpraw;
- cyfrową obsługę klienta i kanały komunikacji online;
- usługi transportowe (kolejowe, lotnicze, autobusowe, wodne).

Poprawa dostępności tych usług nie tylko pozwala realizować obowiązki prawne, lecz także poszerza grono klientów – osoby z niepełnosprawnością zazwyczaj podróżują z osobami towarzyszącymi. Zwiększa to szanse firmy na budowanie pozytywnego wizerunku i przewagi konkurencyjnej [13].

### Agenda równego dostępu

Ratyfikacja Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych (2006) oraz akty prawne UE i państw członkowskich wspierają „agendę równego dostępu” (equal access agenda). Oznacza to dążenie do równego uczestnictwa osób z niepełnosprawnościami w życiu społecznym. W praktyce przekłada się to na konieczność tworzenia dostępnych usług turystycznych. Dostawcy – zarówno prywatni, jak i publiczni – muszą posiadać odpowiednią wiedzę oraz zdolność do wdrożenia regulacji.

Działania wspierające rozwój dostępnej oferty turystycznej powinny być prowadzone na wszystkich poziomach – rządowym, regionalnym i lokalnym – oraz angażować wszystkie zainteresowane strony.



### Rekomendacje i przyszłe kierunki

Koncepcja „turystyki dostępnej” zakłada stosowanie projektowania uniwersalnego, uwzględniającego bariery strukturalne i funkcjonalne.

W celu zwiększenia dostępności rekomenduje się:

- wprowadzenie obowiązkowych standardów dostępności w obiektach turystycznych;
- edukację branży i samorządów o korzyściach z dostępności;
- wsparcie finansowe na modernizację infrastruktury;
- rozwój technologii wspierających (np. aplikacje, systemy GPS);
- promocję turystyki dostępnej w kampaniach marketingowych.

Działania wdrożeniowe powinny obejmować informowanie, badania naukowe, tworzenie przepisów, planowanie przestrzenne i politykę ekonomiczną. Kluczowe jest też szkolenie personelu oraz współpraca międzynarodowa, która ułatwia wymianę dobrych praktyk i wspiera rozwój techniczny [14].

„Rząd, powiaty, gminy, przedsiębiorstwa i organizacje powinny:

- współpracować z organizacjami osób z niepełnosprawnościami jako równorzędnymi partnerami;
- analizować zgodność swoich działań ze Standardowymi Zasadami;
- tworzyć spis potrzeb osób niepełnosprawnych;
- opracować plan polityki dostępności;
- integrować perspektywę dostępności we wszystkich decyzjach;
- regularnie monitorować i aktualizować politykę dostępności” [15].

### Rekomendacje Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO)

Światowa Organizacja Turystyki promuje ideę „Tourism for All” jako fundament odpowiedzialnej turystyki. Już w 1980 roku podkreślono, że „turystyka jest prawem każdego człowieka i powinna być dostępna w sposób praktyczny i niedyskryminujący” [16]. W kolejnych latach powstały kluczowe dokumenty:

- 2005 – rezolucja *Accessible Tourism for All*;
- 2013 – zalecenia dotyczące informacji dostępnej.



UNWTO wskazuje, że dostępność powinna być obecna na każdym etapie turystycznego łańcucha wartości, obejmującego:

- zarządzanie kierunkami turystycznymi;
- działania promocyjno-informacyjne;
- projektowanie przestrzeni i architektury;
- transport;
- zakwaterowanie i gastronomię;
- działalność kulturalną (muzea, teatry, kina);
- wydarzenia turystyczne [19].

### Certyfikacja jako narzędzie jakości i konkurencyjności

Rozwiązania w zakresie turystyki dostępnej sprzyjają procesom certyfikacji jakości usług. Certyfikaty te są narzędziem profesjonalizacji i zwiększania konkurencyjności:

| CERTYFIKAT                                                                      | DLA KOGO                                                                                  | DODATKOWE                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Certyfikat „Obiekt bez barier” (Fundacja Integracja)</b>                     | Dla hoteli, szkół, urzędów, instytucji kultury i handlu.                                  | Wymogi: szerokość drzwi, oznaczenia w alfabecie Braille’a, rozmieszczenie toalet itp.                                                                     |
| <b>Program „Dostępność Plus” (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej)</b> | Dla instytucji samorządowych, bibliotek, uczelni.                                         | Obejmuje dostępność fizyczną, cyfrową i organizacyjną.<br><br>Wspierany ustawą o dostępności produktów i usług z 2023 r. (Polski Akt o Dostępności) [23]. |
| <b>Certyfikat „Strona Internetowa bez Barier” (Fundacja Widzialni)</b>          | Dla każdego.                                                                              | Wymogi: poprawna struktura HTML, kontrast kolorów, dostępność formularzy [24].                                                                            |
| <b>EU Accessibility Label (Agencja Praw Podstawowych UE)</b>                    | Dla hoteli, muzeów, punktów transportowych spełniających minimalne standardy dostępności. | Spełnianie minimalnych standardów dostępności                                                                                                             |

|                                          |                                                                                                                                             |                                                                                                |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karta Erasmus+ (program Erasmus+)</b> | Instytucje edukacyjne muszą zapewnić studentom z niepełnosprawnościami równy dostęp do infrastruktury, technologii, dydaktyki i usług [26]. | Spełnianie standardów dostępności.                                                             |
| <b>European Accessibility Act (EAA)</b>  | Dla hoteli, muzeów, punktów transportowych.                                                                                                 | Rozszerza wymogi dostępności na: sprzęt komputerowy, bankowość, e-książki, usługi online [25]. |

Dla Unii Europejskiej dostępność to nie tylko obowiązek – to warunek integracji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu.

## Turystyka dostępna jako nowy standard

### Dlaczego turystyka dostępna ma znaczenie?

Turystyka dostępna to nie tylko odpowiedź na potrzeby osób z niepełnosprawnościami, ale szansa na rozwój nowoczesnej, inkluzywnej i konkurencyjnej turystyki. Projektowanie przestrzeni i usług dostępnych dla wszystkich, niezależnie od poziomu sprawności, wieku czy ograniczeń czasowych, staje się dziś nowym standardem.



*„Turystyka dostępna to turystyka dla wszystkich – bez wyjątków”*

### Korzyści społeczne i gospodarcze

- **Włączenie społeczne:** Osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, rodziny z dziećmi – każdy zyskuje równe szanse na podróżowanie.
- **Wzrost konkurencyjności:** Obiekty dostępne są chętniej wybierane, przyciągają lojalnych klientów i poprawiają wizerunek regionu.
- **Zrównoważony rozwój:** Turystyka dostępna wspiera rozwój lokalnych społeczności i promuje inwestycje przyjazne wszystkim.

### WYZWANIA



- **Likwidacja barier architektonicznych i informacyjnych**
- **Wysokie koszty modernizacji infrastruktury**

- **Utrwalone stereotypy społeczne**
- **Konieczność współpracy wielu instytucji**

### **Turystyka dostępna w edukacji i szkoleniach**

- Materiał ten stanowi **bazę edukacyjną** dla kadr turystyki w ramach kształcenia zawodowego (VET)
- Może być wykorzystywany w **kursach, warsztatach i szkoleniach**
- Wspiera rozwój **kompetencji inkluzywnych** i **podnosi jakość obsługi klienta**



Świat bez barier to świat, w którym każdemu łatwiej się żyje i podróżuje.

### **Turystyka produktowa i sektor HORECA - tworzenie wartości w ofercie.**

#### **Czym jest turystyka produktowa?**

Turystyka produktowa to podejście, w którym produkt lokalny – materialny lub niematerialny – staje się osią doświadczenia turystycznego. Nie chodzi tu wyłącznie o standardowe komponenty oferty, takie jak nocleg czy posiłek, ale o ich głębokie zakorzenienie w lokalnym kontekście. Produktem może być np. regionalna potrawa, lokalne wino, technika rzemieślnicza czy tradycja uprawy ziół. Wokół tych elementów buduje się całościowe doświadczenie, które angażuje gości i pozwala im poczuć tożsamość odwiedzanego miejsca.

Kluczowym wyróżnikiem turystyki produktowej jest połączenie trzech elementów: produkcji, doświadczenia i konsumpcji. Turysta nie tylko poznaje gotowy produkt, ale także widzi, jak powstaje, a nierzadko sam w tym procesie uczestniczy. Przykładem mogą być winnice, gospodarstwa agroturystyczne czy warsztaty rzemieślnicze, które umożliwiają gościom obserwację procesu produkcji, udział w nim, a następnie degustację lub zakup powstałych wyrobów.

Turystyka produktowa odzwierciedla tożsamość miejsca – klimat, historię, kulturę i dziedzictwo regionu. Często związana jest z ideą zrównoważonego rozwoju, ponieważ korzysta z lokalnych zasobów, skraca łańcuchy dostaw, wspiera ochronę tradycji i wzmacnia więzi społeczne.

#### **Praktyczne przykłady:**

*Jednym z najbardziej rozpoznawalnych przykładów turystyki produktowej w Europie jest **turystyka winiarska**. W regionie Douro w Portugalii, turyści mają możliwość nocowania w historycznych posiadłościach winiarskich, uczestniczenia w winobraniu, zwiedzania piwnic oraz degustowania lokalnych win. Podobne formy turystyki rozwijane są we Francji, Włoszech czy Hiszpanii, gdzie wino stanowi trzon doświadczenia turystycznego.*

*Innym przykładem są **gospodarstwa agroturystyczne** w Toskanii, gdzie turyści mogą uczestniczyć w produkcji żywności – pieczenia chleba, wyrobu sera czy zbiorach oliwek – a następnie wspólnie degustować powstałe potrawy.*

*Podobne inicjatywy można znaleźć w Polsce, na przykład na Podkarpaciu, gdzie rozwija się **oferta szlaków rzemieślniczych**: garncarstwo, tkactwo czy koronkarstwo są włączane do oferty turystycznej poprzez warsztaty, zwiedzanie i lokalne festiwale.*

### **Dlaczego turystyka produktowa ma znaczenie?**

Rozwój turystyki produktowej pozwala wyróżnić się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku turystycznym. Pozwala stworzyć ofertę, która jest unikalna, autentyczna i niemożliwa do skopiowania przez inne regiony. Dzięki silnemu zakorzenieniu w lokalnych zasobach, produkt turystyczny staje się nośnikiem wartości i historii, co zwiększa jego atrakcyjność w oczach coraz bardziej świadomych podróżnych.

Turystyka produktowa generuje również znaczną wartość dodaną – nie tylko w sektorze hotelarskim czy gastronomicznym, ale także dla rolników, rzemieślników, artystów i lokalnych producentów. Pozwala na efektywną współpracę międzysektorową i buduje łańcuchy wartości oparte na lokalnych zasobach.

Wreszcie, model ten wspiera zrównoważoną gospodarkę – działa lokalnie, zmniejsza zależność od turystyki masowej, sprzyja ochronie dziedzictwa kulturowego i środowiska oraz pobudza rozwój regionów peryferyjnych. To strategia, która łączy cele gospodarcze z wartościami społecznymi i ekologicznymi, wpisując się w europejskie kierunki rozwoju turystyki zgodnej z Europejskim Zielonym Ładem, strategią zrównoważonej turystyki oraz politykami spójności regionalnej.

### **Cechy charakterystyczne turystyki produktowej**

Turystyka produktowa opiera się na określonych założeniach, które odróżniają ją od tradycyjnych form turystyki. Kluczowe znaczenie ma tu lokalność, autentyczność, zaangażowanie turysty oraz tworzenie wartości dodanej – zarówno ekonomicznej, jak i społecznej. Poniżej przedstawiono najważniejsze cechy wyróżniające ten model.

#### **Autentyczność**

Podstawą turystyki produktowej jest autentyczność – rozumiana jako szczere, niefałszowane doświadczenie zakorzenione w lokalnym kontekście. Produkt, który staje się osią doświadczenia turystycznego, musi być wiarygodny – zarówno pod względem pochodzenia, jak i formy prezentacji.

Jeśli odwiedzający odniosą wrażenie, że produkt został „stworzony pod turystę” lub jest oderwany od lokalnej rzeczywistości, jego wartość spada. Z tego powodu turystyka produktowa wymaga autentycznego zaangażowania społeczności lokalnej i poszanowania dziedzictwa.

**Przykład: Warsztaty wytwarzania ceramiki w Bolestawcu** zyskały popularność nie tylko dzięki jakości wyrobów, ale przede wszystkim dzięki pielęgnowanej, wielopokoleniowej tradycji, która jest przekazywana odwiedzającym w formie prawdziwej opowieści i demonstracji pracy.

#### Lokalne łańcuchy wartości

Silnym elementem turystyki produktowej jest budowanie lokalnych łańcuchów wartości – od pozyskania surowców, przez produkcję, aż po usługi towarzyszące, takie jak zakwaterowanie czy gastronomia. Dzięki temu zyski z działalności turystycznej pozostają w regionie i przyczyniają się do rozwoju lokalnej gospodarki.

Wspieranie lokalnych rolników, rzemieślników, przewodników czy właścicieli małych pensjonatów staje się częścią strategii, a nie dodatkiem.

**Praktyczne zastosowanie:** Gospodarstwo agroturystyczne oferujące nocleg, serwujące własne przetwory, prowadzące warsztaty z produkcji chleba i współpracujące z lokalnym przewodnikiem – to model zintegrowanego lokalnego łańcucha wartości.

#### Zrównoważony rozwój

Turystyka produktowa naturalnie wpisuje się w cele zrównoważonego rozwoju. Dzięki opieraniu się na lokalnych zasobach i krótkich łańcuchach dostaw, zmniejsza się negatywny wpływ na środowisko – ograniczony zostaje transport, zużycie zasobów oraz presja na infrastrukturę. W wymiarze społecznym i kulturowym wspiera utrzymanie tradycji oraz miejscowego stylu życia.

Ten model może być skuteczną alternatywą dla turystyki masowej, która często prowadzi do degradacji krajobrazu i homogenizacji kultury.

**Z punktu widzenia UE:** Polityki takie jak Europejski Zielony Ład oraz strategia „EU Transition Pathway for Tourism” promują rozwój lokalnych, zrównoważonych form turystyki jako jeden z kluczowych kierunków przyszłości sektora.

#### Element doświadczenia

Turystyka produktowa angażuje turystę nie tylko jako biernego odbiorcę, ale jako uczestnika – obserwatora i współtwórcę. Możliwość udziału w produkcji, rozmowy z twórcami czy spróbowania świeżo wytworzonego produktu zwiększają wartość doświadczenia.

Turyści chcą dziś „dotknąć” miejsca – być częścią procesu, a nie tylko konsumentami.

**Przykład praktyczny:** *W wielu regionach Toskanii turyści mogą wziąć udział w zbiorach winogron, a następnie w procesie tłoczenia i butelkowania wina. To nie tylko atrakcyjna aktywność, ale również głęboka lekcja kultury i pracy regionu.*

### Opowieść i narracja

Silna opowieść to nieodłączny element skutecznego produktu turystycznego. Turystyka produktowa bazuje na narracjach – o historii regionu, tradycji wytwarzania, rodzinnych recepturach, lokalnych bohaterach. To właśnie historia dodaje emocjonalnego wymiaru doświadczeniu i zwiększa jego zapamiętywalność.

**Wskazówka praktyczna:** *W procesie tworzenia produktu turystycznego warto opracować tzw. „storyline” – spójną narrację, która będzie towarzyszyć klientowi od momentu zakupu oferty aż po jej zakończenie.*

### Integracja z miejscem

Produkt turystyczny nie funkcjonuje w próżni – jest integralnie związany z miejscem, jego krajobrazem, kuchnią, językiem, rytmem życia. Turystyka produktowa dąży do tego, aby doświadczenie było zgodne z „genius loci” – duchem miejsca.

Oznacza to także dopasowanie sezonowe, kulturowe i środowiskowe – np. włączenie lokalnych świąt, rytuałów, sezonowych zbiorów do oferty.

**Przykład:** *Na Kaszubach ofertę noclegową i gastronomiczną łączy się z kalendarzem lokalnych wydarzeń – festiwalu haftu, wypieków tradycyjnych czy połowów ryb – co pogłębia autentyczność i integrację z miejscem.*

### Jak tworzyć wartościowe doświadczenia turystyczne

Współczesna turystyka to nie tylko dostarczanie usług, ale kreowanie doświadczeń, które pozostają w pamięci na długo po powrocie z podróży. Wartościowe doświadczenie turystyczne wywołuje emocje, buduje więź z miejscem i ludźmi, a przede wszystkim – daje odwiedzającemu poczucie sensu i uczestnictwa.

Nie chodzi o dodanie atrakcji do oferty, lecz o pogłębienie autentyczności każdego momentu. Odwiedzający nie chcą już być tylko widzami – pragną współuczestniczyć, uczyć się i czuć, że mają wpływ. Sednem wartościowego doświadczenia jest interakcja: między gościem a gospodarzem, produktem a miejscem, tradycją a nowoczesnością.

### Współtworzenie – „Zrobiliśmy to sam”

Odwiedzający włączani są w proces powstawania produktu. Czynne uczestnictwo zwiększa zaangażowanie i satysfakcję. 

**Przykłady praktyczne:** Warsztaty serowarskie z lokalnym producentem: turyści uczą się formowania sera i degustują swój własny wyrób. Sezonowe winobranie w winnicy – zbiór winogron, tłoczenie, wizyty w piwnicach z beczkami.

Opowieść i kontekst – „Poznaj historię, zanim spróbujesz”

Budowanie narracji wokół produktu, miejsca i ludzi zwiększa głębię doświadczenia. Autentyczne historie pomagają zrozumieć znaczenie danego produktu dla regionu.

**Przykład:** Inicjatywa Taste Slovenia, promująca lokalne produkty, krótkie tańcuchy dostaw i opowieści producentów jako integralną część doświadczenia.

Zaangażowanie wielozmysłowe – „Poczuj to wszystkimi zmysłami”

Dobre doświadczenie oddziałuje na wiele zmysłów jednocześnie – wzrok, słuch, dotyk, zapach i smak. Im więcej zmysłów zaangażowanych, tym głębsze wspomnienie.

**Przykład:** Wizyta na gospodarstwie: zapach siana i dojrzewającego sera, dotyk mleka, dźwięki farmy i degustacja świeżych produktów.

Nauka i rozwój umiejętności – „Zabieram coś więcej niż pamiątkę”

Turyści cenią oferty, które poszerzają ich wiedzę lub umiejętności – nawet symbolicznie. Uczenie się staje się elementem przeżyć, nie wykładem.

**Praktyczne możliwości:** Nauka tłoczenia oliwy w małej rodzinnej tłoczni. Zrozumienie jak dieta lokalna wiąże się z klimatem i historią regionu.

Integracja z miejscem – „To doświadczenie nie mogłoby się wydarzyć nigdzie indziej”

Doświadczenie powinno być osadzone w lokalnym krajobrazie i kulturze. Miejsce nie jest tłem – jest współbohaterem.

**Przykład:** Kolacja na tarasie winnicy z widokiem na dolinę – z potrawami z lokalnych produktów i muzyką na żywo w wykonaniu mieszkańców.

Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność – „Liczy się także to, jak robisz biznes”

Nowoczesne doświadczenia turystyczne uwzględniają wpływ na środowisko, etykę produkcji i szacunek dla lokalnej społeczności.

**Przykład z praktyki:** Turysta przyjeżdża do górskiego pensjonatu w Bułgarii. Bierze udział w porannym dojeniu kóz, pomaga w produkcji sera, je lunch z jego użyciem, a wieczorem uczestniczy w degustacji lokalnych dań, poznając historię gospodarza i pochodzenie składników. Kolejnego dnia wędruje po okolicznych łąkach i wraca na warsztaty z lokalnymi ziołami.

To spójne doświadczenie, łączące produkcję, narrację, kontakt z ludźmi, krajobrazem i wiedzą. Zamiast turysty – uczestnik. Zamiast konsumpcji – relacja.



#### Wskazówki dla przedsiębiorców z sektora turystyki i HORECA:

- Szukaj autentyczności, nie atrakcji.
- Pamiętaj: mniej znaczy więcej – jeśli jest prawdziwe.
- Daj gościom przestrzeń do odkrywania i uczestnictwa – nawet jeśli to tylko 15 minut w kuchni.
- Włączaj lokalnych partnerów – zyskacie wszyscy.
- Ucz: opowiadaj, pokazuj, inspiruj.

#### Rola sektora HORECA w kształtowaniu oferty turystycznej

Sektor HORECA (hotele, restauracje, catering) odgrywa istotną rolę w tworzeniu turystycznego doświadczenia. Nie jest on jedynie dostawcą noclegu czy posiłku – to przestrzeń, w której turysta może doświadczyć lokalności poprzez smak, atmosferę, kontakt z gospodarzami oraz codzienną gościnność. Pracownicy HORECA stają się ambasadorami miejsca, a ich działania bezpośrednio wpływają na postrzeganie destynacji.

##### Hotele – gościnność jako opowieść o regionie

Obiekty noclegowe mogą działać jako bramy do lokalnej produkcji i kultury:

- Oferując pakiety pobytowe, które łączą zakwaterowanie z poznawaniem lokalnych smaków i tradycji – np. śniadania z serami regionalnymi, popołudniowe wizyty u producentów, warsztaty kulinarne.

- Wprowadzając produkty lokalne do wyposażenia pokoi – naturalne kosmetyki, tekstylia od lokalnych rzemieślników czy poczęstunek powitalny na bazie regionalnych specjałów.
- Poprzez architekturę i wystrój, które odzwierciedlają lokalną estetykę, historię i materiały – np. drewniane sufity, rękodzielnicze dodatki, fotografie lokalnych twórców.



**Przykład praktyczny:** Pensjonat w rejonie Podhala wykorzystuje lokalne drewno i tkaniny w wystroju wnętrz, oferuje menu oparte na regionalnych przysmakach oraz organizuje wycieczki z przewodnikiem – dawnym juhasem.

### Restauracje – smak jako przewodnik po miejscu

Restauracje są kluczowym łącznikiem między produktem a gościem. To one tłumaczą kulturę na język smaku:

- Korzystając z regionalnych składników (np. minimum 80% z lokalnych źródeł), wspierają lokalnych dostawców.
- Wprowadzając narrację w menu – informacje o pochodzeniu składników, nazwiska producentów, opisy technik kulinarnych.
- Organizując spotkania z wytwórcami, wieczory tematyczne, degustacje komentowane.
- Działając jako edukatorzy – promując świadome jedzenie, sezonowość i szacunek do produktu.



**Przykład praktyczny:** Restauracja w regionie Warmii organizuje cykl „Wieczory z ogrodnika” – każde danie opiera się na warzywach od jednego lokalnego gospodarstwa, a posiłek poprzedza prezentacja samego producenta.

### Kawiarnie i bary – codzienny kontakt z autentycznością

Mniejsze punkty gastronomiczne również mają ogromny potencjał. Dzięki swojej dostępności i nieformalnej atmosferze:

- Mogą promować regionalne wypieki, konfitury, napary z lokalnych ziół.
- Wprowadzać rzemieślnicze produkty – piwa, cydry, herbaty z małych wytwórni.
- Być punktem kontaktowym z kulturą – prowadząc kąciki wymiany książek, organizując małe koncerty czy wystawy.



**Przykład praktyczny:** Kawiarnia w Kazimierzu Dolnym codziennie serwuje inny rodzaj ciasta pieczonego przez lokalne seniorki, opisując jego historię i przepis w menu.

### Catering i organizacja wydarzeń – lokalność w ruchu

Firmy cateringowe i organizatorzy eventów mogą przenieść lokalną tożsamość w różne konteksty – poza restauracje i hotele:

- Dostarczając lokalne smaki na konferencje, śluby czy festiwale – budują szerszy wizerunek jakości regionu.
- Tworząc mobilne koncepty (np. foodtrunki z daniami regionalnymi) – ułatwiają kontakt z produktami turystom niekorzystającym z pełnej oferty gastronomicznej.



**Przykład praktyczny:** Mobilna kuchnia regionalna z Dolnego Śląska obsługuje wydarzenia w całym województwie, promując potrawy na bazie lokalnych serów, kasz i kiszonek.

### Dlaczego HORECA ma kluczowe znaczenie w turystyce produktowej?

HORECA to miejsce spożycia doświadczenia – to tutaj produkt lokalny zostaje przeżyty zmysłowo, emocjonalnie i kulturowo.

- Dodaje warstwy interpretacyjne: opowieści, rytuały, emocje.
- Wzmacnia i skaluje model turystyki produktowej: przez pakiety tematyczne, współpracę z producentami, narracyjne menu.
- Może edukować i inspirować gości do głębszego poznania regionu.



**Przykład modelowy:** W Sofii restauracja prowadzona przez HRC Culinary Academy we współpracy z lokalnymi gospodarstwami oferuje kolację tematyczną, której menu opiera się wyłącznie na produktach regionalnych. Każdy posiłek poprzedzony jest prezentacją – zarówno składu, jak i historii producenta.



## Wnioski dla praktyków turystyki i edukatorów

### VET:

- HORECA może być motorem narracji regionalnej.
- Warto inwestować w szkolenia personelu w zakresie opowieści o produktach i doświadczeniach.
- Najlepsze efekty daje **współpraca międzysektorowa** – producent + hotel + restauracja = spójna oferta produktowa.

### Tworzenie wartości w ofercie

Gdy turystyka produktowa i sektor HORECA skutecznie współdziałają, powstaje silny łańcuch wartości, który przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwom, lecz także lokalnym społecznościom i całemu regionowi. Taka współpraca przekształca surowce, lokalne tradycje i umiejętności w wartościowe doświadczenia rynkowe – zamieniając „to, co mamy” w „to, czego poszukują współcześni turyści”.

Podstawą tworzenia wartości w turystyce jest połączenie autentyczności, jakości i opowieści. Hotel współpracujący z lokalnymi gospodarstwami przy komponowaniu śniadań, restauracja tworząca menu degustacyjne inspirowane krajobrazem regionu czy kawiarnia prezentująca produkty rzemieślnicze – wszystkie te elementy tworzą wspólny ekosystem doświadczeń, który wzbogaca pobyt gościa zarówno emocjonalnie, jak i praktycznie.

Zintegrowane podejście generuje wymierną wartość ekonomiczną – wydatki turystów w większym stopniu pozostają w regionie, wspierając producentów, rzemieślników i lokalnych usługodawców. Równocześnie powstaje wartość symboliczna i doświadczeniowa – odwiedzający mają poczucie, że nie tylko konsumują ofertę, lecz także uczestniczą w życiu miejsca. To przejście od relacji czysto transakcyjnej do relacji opartej na doświadczeniu sprzyja budowaniu lojalności i marketingowi szeptanemu, które należą do najskuteczniejszych form promocji destynacji.

Dla firm z sektora HORECA takie podejście oznacza realną przewagę konkurencyjną. W branży, w której wysoki standard obsługi i komfort stają się normą, autentyczność coraz częściej funkcjonuje jako nowa forma luksusu. Obiekt noclegowy czy restauracja, które wyraźnie odzwierciedlają lokalny charakter, naturalnie przyciągają świadomych podróżnych poszukujących głębokich, znaczących przeżyć.

Współpraca produktowa sprzyja również innowacjom. Szefowie kuchni sięgają po zapomniane składniki i tradycyjne receptury, hotelarze projektują weekendy tematyczne czy wizyty u producentów, a firmy cateringowe rozwijają koncepcje zero waste oparte na sezonowości. Działania te podnoszą postrzeganą wartość oferty turystycznej i wpisują się w globalne trendy zrównoważonego oraz odpowiedzialnego podróżowania.

Wartość tworzona w tym modelu nie ma wyłącznie charakteru finansowego – dotyczy również tożsamości i reputacji miejsca. Destynacje, w których sektor HORECA i turystyka produktowa działają w ścisłej współpracy, budują silniejsze poczucie miejsca, rozpoznawalne zarówno przez turystów, jak i mieszkańców. W efekcie powstaje produkt turystyczny, który jest dochodowy, zrównoważony i głęboko zakorzeniony w autentyczności lokalnego środowiska.

#### Wymiary wartości

1. **Wartość ekonomiczna** dotyczy lokalnych producentów, dostawców usług gościnnych oraz całej destynacji. Gdy lokalny ser, wino czy oliwa stają się integralną częścią oferty, większa część wydatków turystów pozostaje w regionie.
2. **Wartość kulturowa** wiąże się z zachowaniem i promocją dziedzictwa, tradycji, umiejętności rzemieślniczych i lokalnej wiedzy. Produkt turystyczny staje się w tym ujęciu narzędziem przekazu kulturowego.
3. **Wartość społeczna** obejmuje wzmacnianie lokalnej dumy, tworzenie miejsc pracy – szczególnie na obszarach wiejskich i peryferyjnych – oraz budowanie relacji między producentami, społecznością a sektorem turystyki.
4. **Wartość środowiskowa** wynika z krótszych łańcuchów dostaw, lokalnych źródeł surowców, ograniczenia transportu oraz bardziej efektywnego gospodarowania zasobami. Model turystyki produktowej sprzyja tym samym realizacji celów zrównoważonego rozwoju.
5. **Wartość doświadczeniowa** dotyczy bezpośrednio gościa – możliwości uczestnictwa, zdobywania wiedzy, poczucia przynależności i budowania więzi z miejscem. Przekłada się to na wyższy poziom satysfakcji, lojalność, marketing szeptany i powroty.

#### Rola HORECA jako wzmacniacza wartości

Podmioty sektora HORECA interpretują produkt, nadając mu dodatkowe warstwy znaczenia poprzez sposób podania, obsługę, narrację i kontekst. Sam talerz lokalnego sera jest wartością, lecz gdy towarzyszy mu opowieść o producencie, odpowiednia atmosfera, dobrane wino i możliwość aktywnego udziału – doświadczenie zyskuje wyjątkowy charakter.

Projektując pakiety oparte na konkretnych produktach (np. „Weekend zbiorów”, „Od pola do stołu”), sektor HORECA może przejść od standardowej gościnności do oferowania zróżnicowanych, tematycznych doświadczeń.

Umożliwiając bezpośredni kontakt między gościem a producentem – poprzez wizyty, warsztaty czy spotkania – HORECA staje się integralną częścią łańcucha wartości, a nie jedynie jego końcowym ogniwem.

**Przykład:** Na włoskiej Sardynii niewielka rodzinna farma produkująca tradycyjny ser pecorino otworzyła agroturystykę połączoną z restauracją typu slow food. Goście przyjeżdżają na weekendowy pobyt, mieszkają w rustykalnych domkach z widokiem na pastwiska, uczestniczą w porannym dojeniu owiec i warsztatach serowarskich prowadzonych przez gospodarza. Wieczorem odbywa się kolacja degustacyjna z winami z sąsiedniej

*winnicy i potrawami bazującymi na produktach z gospodarstwa. Dodatkowo, w niedzielę organizowana jest krótka piesza wycieczka z lokalnym przewodnikiem, kończąca się piknikiem z udziałem producentów żywności i muzyką na żywo.*

*Obiekt HORECA działa tu jako centrum doświadczenia – łączy funkcje noclegowe, gastronomiczne i edukacyjne, a każdy element pobytu wspiera lokalny łańcuch wartości. Dzięki temu wizyta staje się autentyczna, angażująca i głęboko związana z miejscem.*

### Integracja turystyki produktowej w działalność sektora HORECA

Włączenie turystyki produktowej do działalności sektora HORECA ma kluczowe znaczenie – łączy bowiem gościnność z tożsamością miejsca. Gdy hotele, restauracje, kawiarnie czy firmy cateringowe korzystają

z lokalnych produktów, opowiadają ich historię i współpracują z producentami, przekształcają standardową usługę w wartościowe doświadczenie. Taki model nie tylko wspiera lokalne gospodarki i promuje zrównoważony rozwój, ale również pozwala wyróżnić się na konkurencyjnym rynku. Dla gości oznacza to większą autentyczność i wartość emocjonalną, a dla firm – wzrost reputacji, lojalności klientów i długofalową przewagę.

### Działania wspierające integrację turystyki produktowej

1. **Mapowanie lokalnych zasobów i producentów** - zidentyfikowanie lokalnych produktów (np. żywność, wino, rękodzieło) i potencjalnych partnerów pozwala budować ofertę opartą na lokalnych walorach. *Przykład:* gospodarstwa agroturystyczne, które łączą noclegi, produkcję i gastronomię w jednej ofercie.
2. **Projektowanie tematycznych pakietów pobytowych** - pakiety mogą być osadzone wokół konkretnego produktu czy sezonu, np. „Weekend z oliwą”, „Tydzień górskich ziół”, „Czas winobrania” – łącząc nocleg, degustację i wizyty u producentów.
3. **Szkolenia personelu z zakresu narracji i interpretacji** - im więcej personel wie o pochodzeniu składników, historii producentów czy wartościach zrównoważonego rozwoju, tym skuteczniej buduje relację z gościem i wzmacnia jego doświadczenie.
4. **Transparentne i lokalne zaopatrzenie** - korzystanie z regionalnych produktów i informowanie o ich pochodzeniu w menu (np. „Ser owczy z Doliny Rila, od rodziny Dodov – tradycja od 1978 r.”) zwiększa zaufanie i wartość percepcyjną.
5. **Projektowanie przestrzeni z lokalną tożsamością** - wystrój wnętrz, elementy wyposażenia, dekoracje, a nawet ubiór personelu mogą odnosić się do lokalnych tradycji i rzemiosła – wzmacniając spójność doświadczenia.
6. **Marketing i współpraca z partnerami lokalnymi** - współpraca z organizacjami turystycznymi, izbami rzemiosła czy samorządami pozwala promować wspólną ofertę – zarówno offline, jak i poprzez nowoczesne kanały cyfrowe. *Przykład:* kampania „Taste Slovenia”, promująca regiony przez pryzmat produktów lokalnych.

7. **Monitorowanie i ocena efektów** - warto mierzyć wpływ działań – np. wzrost obłożenia, poziom satysfakcji gości, wartość wydatków lokalnych – aby lepiej planować i rozwijać ofertę w oparciu o dane.

Takie podejście pozwala operatorom HORECA przejść od roli biernych gospodarzy do aktywnych kreatorów wartości i ambasadorów regionu.

### Wyzwania w integracji turystyki produktowej z operacjami HORECA

Chociaż turystyka produktowa stwarza wiele możliwości, wdrożenie jej w praktyce wiąże się z konkretnymi wyzwaniami:

#### Ograniczenia w łańcuchu dostaw

Wielu lokalnych producentów nie jest w stanie dostarczyć odpowiedniej ilości lub utrzymać jakości wymaganej przez sektor HORECA. Sezonowość i warunki pogodowe dodatkowo komplikują logistykę.

**Przykład:** Restauracja promująca menu „100% lokalne” może napotkać braki poza sezonem zbiorów.

#### Koordinacja między interesariuszami

Turystyka produktowa wymaga ścisłej współpracy pomiędzy rolnikami, rzemieślnikami, dystrybutorami i hotelarzami. W praktyce sektory te często działają rozłącznie, a struktury pośredniczące (np. organizacje destynacyjne) nie zawsze są odpowiednio rozwinięte.

#### Luki kompetencyjne

Personel hotelarski często nie posiada wiedzy o lokalnych produktach, a producenci – umiejętności prezentowania swojej oferty turystom. Brakuje wspólnego „języka opowieści”. Szkolenia z zakresu interpretacji, edukacji sensorycznej czy ESG mogą pomóc w budowaniu mostów między stronami.

#### Przepisy i koszty

Małe gospodarstwa nie zawsze spełniają rygorystyczne normy sanitarne lub nie mają formalnych certyfikatów. Dla obiektów HORECA oznacza to dodatkowe koszty i ryzyko logistyczne. Dodatkowo, ograniczona elastyczność cenowa w sektorze turystycznym utrudnia przenoszenie kosztów na gości.

#### Ryzyko komercjalizacji i utraty autentyczności

Zbyt mocne „upiększanie” lokalnych tradycji lub ich upraszczanie pod kątem turystów może doprowadzić do utraty ich autentycznego charakteru. Dzisiejsi turyści są coraz bardziej wyczuleni na „falszywą lokalność”. Ochrona integralności kulturowej to fundament długofalowej wiarygodności.

### Nowe możliwości dla turystyki produktowej

### Rosnące zapotrzebowanie na autentyczność i etykę

Coraz więcej podróżnych szuka głębszych, bardziej znaczących doświadczeń – związanych z lokalnością, relacjami i wartościami. Zrównoważony rozwój i autentyczność stają się głównymi motywatorami decyzji turystycznych.

### Wzmocnienie lokalnych społeczności

Połączenie turystyki z lokalnym rolnictwem i rzemiosłem wspiera rozwój gospodarczy w regionach peryferyjnych.



**Przykład:** współpraca hotelu z rzemieślniczym browarem przyczynia się do wzrostu dochodów lokalnych firm i budowania regionalnej marki.

### Przewaga konkurencyjna i wyróżnienie marki

Goście coraz rzadziej wybierają bezosobowe, generyczne obiekty. Chcą doświadczać „smaku miejsca”.

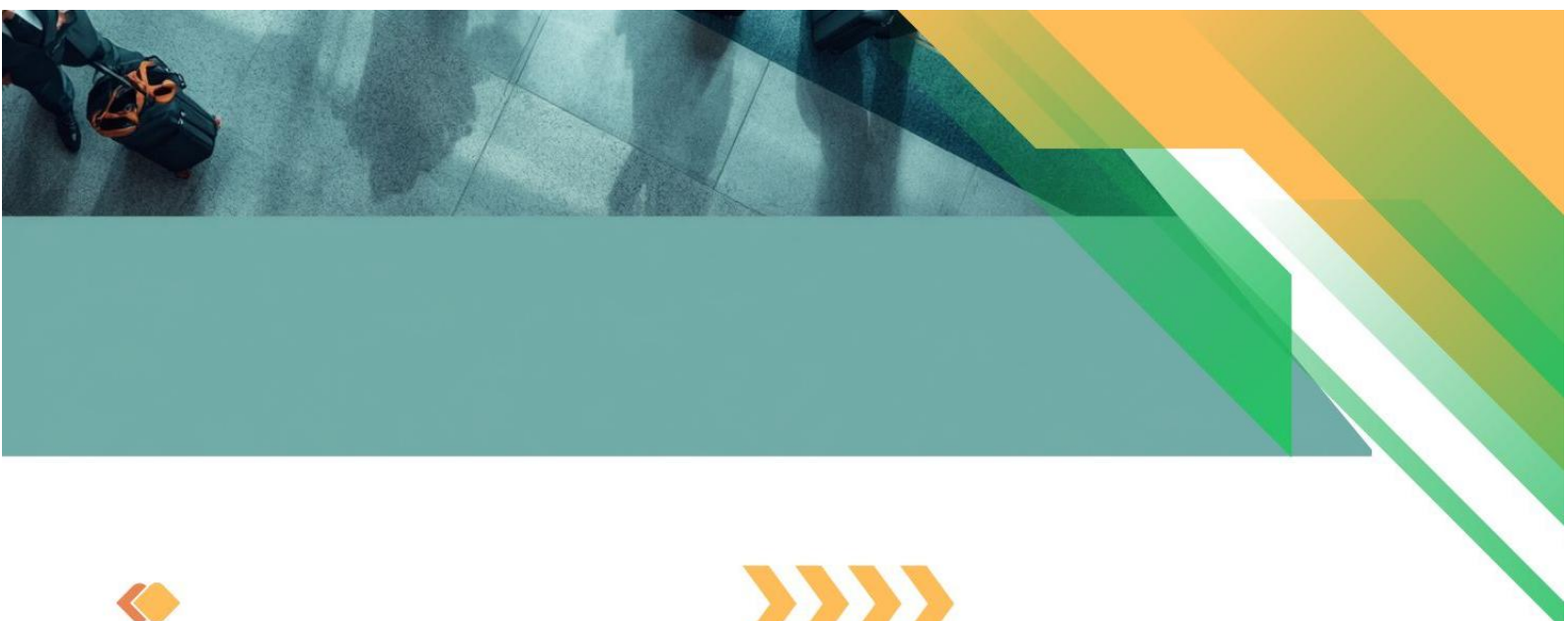


**Przykład:** koncepcje takie jak New Nordic Cuisine, włoskie agriturismo czy japońskie ryokany stają się wyróżnikiem nie tylko stylu, ale także filozofii.

Wspólne gotowanie z rolnikami, kolacje wśród pól lawendy, degustacje przy ognisku na farmie – to przykłady formatów, które tworzą unikalne doświadczenia. HORECA, współpracując z producentami, może tworzyć nowatorskie i angażujące oferty.

### Wsparcie polityki publicznej i funduszy UE

Polityki UE (np. w ramach Europejskiego Zielonego Ładu, WPR, Interreg, Erasmus+) wspierają innowacje, lokalne sieci produkcyjne i szkolenia branżowe. To otwiera realne możliwości rozwoju dla firm HORECA, które chcą integrować turystykę produktową w swojej działalności.



## CZĘŚĆ II

# CERTYFIKACJA

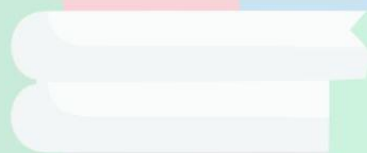
między teorią a praktyką



FUNDACJA  
Drogowskaz



Erasmus



ANS

Akademia Nauk Stosowanych  
w Nowym Targu



## CZĘŚĆ II

### CERTYFIKACJA - MIĘDZY TEORIĄ A PRAKTYKĄ

#### Definicja i typologie certyfikacji w turystyce europejskiej

W kontekście współczesnych wyzwań sektora – takich jak rozwój turystyki zrównoważonej, dostępnej oraz produktowej – certyfikacja stanowi naturalne domknięcie procesu profesjonalizacji branży. Jeżeli cele związane z ochroną środowiska, pełną dostępnością infrastruktury czy budowaniem wartości w oparciu o lokalne produkty mają wyjść poza poziom deklaracji marketingowych i stać się mierzalnym standardem rynkowym, konieczne są obiektywne narzędzia weryfikacji. Tym narzędziem jest właśnie certyfikacja – rozumiana jako formalny proces potwierdzania zgodności usług, procesów lub kompetencji z określonym zestawem norm, kryteriów i standardów. Certyfikacja pozwala uwiarygodnić ofertę wobec klienta, partnerów biznesowych oraz instytucji finansujących, a jednocześnie budować przewagę konkurencyjną opartą na potwierdzonej jakości, a nie wyłącznie na deklaracjach.

W ujęciu europejskim certyfikacja w turystyce nie jest jednolitym systemem, lecz zbiorem komplementarnych rozwiązań funkcjonujących na poziomie unijnym, krajowym i branżowym. Można wyróżnić kilka podstawowych typologii certyfikacji. Pierwszą stanowią certyfikaty systemowe i procesowe, takie jak normy ISO (np. ISO 14001 w zakresie zarządzania środowiskowego czy ISO 22483 dotycząca jakości usług w hotelarstwie), które koncentrują się na sposobie zarządzania organizacją. Drugą grupę tworzą certyfikaty tematyczne – związane z określonym obszarem polityki publicznej, jak zrównoważony rozwój (np. EU Ecolabel, Green Key, standardy GSTC), dostępność (np. krajowe i europejskie znaki dostępności, rozwiązania zgodne z European Accessibility Act) czy jakość usług w określonym segmencie rynku.



Trzecią kategorię stanowią certyfikaty produktowe i regionalne, potwierdzające autentyczność i pochodzenie oferty – np. oznaczenia geograficzne (PDO, PGI), znaki jakości regionalnej czy systemy promujące lokalne łańcuchy wartości w gastronomii i turystyce wiejskiej. Coraz większe znaczenie zyskują także certyfikaty reputacyjne i konsumenckie, powiązane z ocenami klientów w środowisku cyfrowym, które stają się rynkowym miernikiem jakości operacyjnej.

Wspólnym mianownikiem tych rozwiązań jest próba przełożenia wartości – takich jak odpowiedzialność środowiskowa, inkluzywność czy autentyczność – na konkretne, mierzalne kryteria. Certyfikacja staje się więc narzędziem standaryzacji jakości w warunkach rosnącej

konkurencji i fragmentaryzacji rynku europejskiego. Jednocześnie wpisuje się w szerszy kontekst odbudowy sektora po pandemii COVID-19, kiedy to zaufanie klientów, przejrzystość działań i zdolność do zarządzania ryzykiem stały się kluczowymi czynnikami przetrwania. W tym sensie certyfikacja nie jest jedynie instrumentem marketingowym, lecz elementem strategii odporności (resilience) i długofalowego zarządzania reputacją.

Należy jednak podkreślić, że sama obecność certyfikatu nie gwarantuje realnej zmiany jakościowej. Jeżeli proces certyfikacji nie jest powiązany z podnoszeniem kompetencji kadr – szkoleniem personelu, rozwijaniem umiejętności zarządzania środowiskowego, komunikacji z gościem czy interpretacji lokalnego dziedzictwa – pozostaje jedynie formalnym znakiem. W praktyce to kompetencje ludzi decydują o tym, czy standard zapisany w dokumentacji przełoży się na rzeczywiste doświadczenie klienta. Dlatego w nowoczesnym podejściu europejskim certyfikacja powinna być traktowana nie jako cel sam w sobie, lecz jako część szerszej ścieżki rozwoju organizacji – łączącej standardy, kulturę jakości oraz systematyczne doskonalenie umiejętności zespołu.

### Idea i definicja certyfikacji

Certyfikacja to formalny proces i przedsięwzięcie podejmowane przez niezależną jednostkę (stronę trzecią), mające na celu wykazanie, że dany wyrób, proces, usługa lub system zarządzania są zgodne z konkretną normą lub innymi dokumentami normatywnymi. W sektorze turystycznym proces ten opiera się na ustalonych standardach jakości, które mogą dotyczyć obsługi klienta, bezpieczeństwa, higieny czy wpływu na środowisko naturalne.

### Kluczowe zasady certyfikacji obejmują:

- **Ocenę zgodności:** obejmującą weryfikację dokumentacji, inspekcje terenowe oraz analizę procesów zarządzania.
- **Obiektywizm i niezależność:** jednostki certyfikujące muszą działać bezstronnie, co zapewnia wiarygodność procesu oceny.
- **Monitorowanie i aktualizację:** certyfikat zazwyczaj nie jest przyznawany dożywotnio; wymaga regularnych audytów, co wymusza na przedsiębiorstwie ciągłe doskonalenie.

W nowoczesnym ujęciu certyfikacja wpisuje się w koncepcję TQM (Total Quality Management), gdzie nie jest jedynie elementem marketingu, ale częścią świadomego zarządzania jakością pracy, kwalifikacjami personelu i technologią w celu najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta.

### Akredytacja a certyfikacja

Dla zrozumienia europejskiego systemu jakości kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy akredytacją a certyfikacją. Choć oba pojęcia dotyczą potwierdzania standardów, operują na innych poziomach struktury instytucjonalnej.

1. **Akredytacja – „Certyfikowanie certyfikujących”:** Jest to procedura, w wyniku której upoważniona jednostka oficjalnie uznaje, że dana instytucja jest kompetentna do wykonywania określonych zadań (np. przeprowadzania audytów). Jej celem jest budowanie publicznego zaufania do wiarygodności działań mających wpływ na zdrowie, bezpieczeństwo i środowisko.

2. **Certyfikacja – Potwierdzenie zgodności:** To proces, w którym akredytowana jednostka certyfikująca potwierdza, że konkretny produkt, usługa lub firma turystyczna spełnia wymagania określonej normy.

Na poziomie Unii Europejskiej system ten jest uregulowany Rozporządzeniem (WE) nr 765/2008, które nakłada na kraje członkowskie obowiązek utworzenia jednej narodowej jednostki akredytującej. W Polsce funkcję tę pełni Polskie Centrum Akredytacji (PCA), które potwierdza kompetencje jednostek certyfikujących, takich jak Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC).

### Typologie certyfikacji w turystyce

Współczesny rynek turystyczny charakteryzuje się ogromnym rozdrobnieniem systemów jakości, co wynika z różnorodności potrzeb konsumentów oraz wysokiej specjalizacji sektora. Certyfikacja, jako proces potwierdzania zgodności z ustalonymi normami, służy ujednoliceniu standardów i ograniczeniu różnorodności (normalizacji) w ramach europejskiego systemu akredytacji. Dzięki wielowymiarowym podziałom typologicznym przedsiębiorcy mogą precyzyjnie dobierać narzędzia weryfikacji, które najlepiej uwiarygodnią ich ofertę, podniosą kompetencje personelu oraz wzmocnią markę w oczach klientów i partnerów biznesowych.

W oparciu o analizę systemów europejskich można wyróżnić trzy kluczowe podziały typologiczne:

1. Ze względu na przedmiot certyfikacji

**Certyfikacja osób (kompetencji):** dotyczy pisemnego uznawania wiedzy, umiejętności oraz postaw (kompetencji społecznych) pracowników, a także autoryzacji zawodów.

Przykładem w turystyce jest certyfikat kompetencji „Specjalisty ds. jakości i bezpieczeństwa w SPA i Wellness”, który potwierdza kwalifikacje niezbędne do realizacji określonych zadań zawodowych.



**Certyfikacja wyrobu/usługi:** polega na uznaniu, że konkretna oferta – taka jak hotel, restauracja czy szlak turystyczny – jest zgodna z wyszczególnionymi wymaganiami technicznymi i funkcjonalnymi. Proces ten opiera się na ocenie zgodności z normami ustalonymi przez organizacje branżowe lub organy międzynarodowe.

**Certyfikacja systemów zarządzania (przedsiębiorstw):** to uznanie przez stronę trzecią, że procesy i systemy wewnątrz firmy (np. zarządzanie jakością ISO 9001 czy zarządzanie środowiskowe ISO 14001) są zgodne z międzynarodowymi dokumentami normatywnymi. Wdrażanie tych systemów jest elementem koncepcji TQM (Total Quality Management), nakierowanej na ciągłe doskonalenie pracy całego zespołu.

## 2. Ze względu na motywację i podmiot żądający

- **Certyfikacja urzędowa (obowiązkowa):** jest wymagana przez prawo i zazwyczaj dotyczy kluczowych kwestii bezpieczeństwa konsumentów oraz ochrony środowiska.

Przykładem są normy kategoryzacyjne dla hoteli lub obowiązek oznaczania urządzeń technicznych znakiem CE, co poświadcza ich zgodność z wymogami zasadniczymi UE.



- **Certyfikacja komercyjna:** wynika z wymogów partnerów biznesowych w relacjach B2B, którzy uzależniają zawarcie kontraktu od posiadania odpowiedniego znaku jakości. Posiadanie takich certyfikatów (np. ISO 9001) jest często warunkiem dopuszczenia hotelu do przetargów na obsługę konferencji lub wieloletnich umów korporacyjnych.
- **Certyfikacja promocyjna (dobrowolna):** podejmowana jest z inicjatywy przedsiębiorstwa w celu zwiększenia konkurencyjności, budowania wizerunku wiarygodnej marki i uzyskania rekomendacji. Należą do niej certyfikaty ekologiczne (np. Blue Flag, Green Key) oraz nagrody przyznawane w drodze konkursów, jak certyfikat POT na Najlepszy Produkt Turystyczny.

## 3. Ze względu na status podmiotu wystawiającego

**Certyfikat pierwszej strony:** jest to deklaracja własna dostawcy wyrobu lub usługi, stanowiąca jednostronne zapewnienie o spełnianiu określonych norm. Ma ona najniższy stopień obiektywnego uwiarygodnienia w oczach zewnętrznych odbiorców.



**Certyfikat drugiej strony:** występuje w sytuacji, gdy świadectwo badania lub weryfikacji wystawia bezpośrednio odbiorca usługi (np. audyt jakościowy przeprowadzany przez biuro podróży w hotelu kontrahenta). Jest to forma kontroli kontraktowej stosowana stosunkowo rzadko.

**Certyfikat trzeciej strony:** wydawany jest przez niezależną, akredytowaną jednostkę certyfikującą (np. PCBC), która nie jest powiązana z dostawcą ani odbiorcą. Ten model uważa się za najbardziej wiarygodny i obiektywny, ponieważ gwarantuje bezstronność oceny i systematyczny nadzór nad certyfikowanym podmiotem.

### Krajobraz certyfikacji w Europie – specjalizacja a rozdrobnienie

Obecnie w Europie funkcjonuje ponad 200 systemów certyfikacyjnych bezpośrednio lub pośrednio związanych z sektorem turystycznym. Szacuje się, że istnieje około 100 systemów skupionych na aspektach jakościowych (kultura, rekreacja, higiena) oraz drugie tyle systemów dedykowanych ochronie środowiska i zrównoważonemu rozwojowi. Ta ogromna liczba świadczy o bardzo wysokim poziomie specjalizacji sektora, ale jednocześnie stanowi diagnozę problemu znacznego rozdrobnienia rynku, który staje się nieczytelny zarówno dla przedsiębiorców, jak i konsumentów.

## Geneza mnogości systemów certyfikacji

Przyczyn tak dużej liczby znaków jakościowych jest kilka:

- **Brak spójnych regulacji UE:** Na poziomie Unii Europejskiej nie przyjęto dotychczas szczegółowych przepisów dotyczących informowania konsumentów o jakości usług turystycznych. Choć prowadzono konsultacje nad wspólnym znakiem (*European Tourism Label for Quality*), projekt ten został na razie odłożony.
- **Dualizm celów publicznych i prywatnych:** Współistnieją certyfikaty rządowe/regionalne, mające promować konkurencyjność całych krajów oraz prywatne znaki sektorowe, skupione na niszowych standardach obsługi.
- **Wysoka segmentacja potrzeb:** Systemy jakości różnią się ze względu na grupy docelowe (np. turyści luksusowi, rodziny, osoby wrażliwe ekologicznie) oraz zasięg geograficzny (lokalny, narodowy, globalny).
- **Inicjatywy oddolne i projektowe:** Wiele znaków powstało jako efekt krótkofalowych projektów finansowanych ze środków unijnych, które po zakończeniu dotacji często tracą na znaczeniu lub przestają być audytowane.

## Wyzwania wynikające z rozdrobnienia

Sytuacja, w której na rynku funkcjonuje kilkaset niespójnych systemów, niesie ze sobą szereg negatywnych konsekwencji:

- **Brak przejrzystości dla turysty:** Turyści transgraniczni mają trudność z ustaleniem, co oznaczają poszczególne systemy i jak porównać oferty między krajami.
- **Zjawisko „kanibalizacji” systemów:** Nadmierne nasycenie rynku certyfikatami o podobnym profilu prowadzi do ich wzajemnego znoszenia się i osłabiania wiarygodności.
- **Bariery dla MŚP:** Rozdrobnienie zniechęca mikro i małe przedsiębiorstwa do inwestowania w jakość, ponieważ koszt uzyskania certyfikatu nie zawsze przekłada się na lepszą reputację lub wzrost sprzedaży.
- **Inflacja dyplomów:** Na rynku obecnych jest wiele wyróżników o charakterze czysto konkursowym lub uznaniowym, które przedsiębiorcy postrzegają jako „dyplomy na ścianie” niewnoszące realnej wartości do zarządzania firmą.

## Korzyści ze specjalizacji

Mimo trudności diagnostycznych, specjalizacja systemów certyfikacji ma swoje pozytywne aspekty:

- **Precyzyjne dopasowanie do produktu:** Pozwala na tworzenie rygorystycznych standardów dla bardzo konkretnych usług, np. dla turystyki winiarskiej, uzdrowskiej czy obiektów przyjaznych alergikom.
- **Budowanie tożsamości regionalnej:** Lokalne znaki jakości (np. szlaki kulinarne) pozwalają mniejszym regionom wyróżnić się autentycznością i unikalną ofertą, której nie posiada konkurencja.
- **Stymulacja innowacji:** Certyfikaty specjalistyczne (np. zielone certyfikaty w Norwegii) wymuszają wdrażanie nowoczesnych technologii i systemów zarządzania zasobami.

## Odporność sektora turystyki po COVID-19 jako nowy priorytet UE

Analiza materiałów źródłowych jednoznacznie potwierdza, że pandemia COVID-19 stała się punktem zwrotnym w polityce turystycznej Unii Europejskiej. Kryzys ten obnażył strukturalną podatność sektora na wstrząsy zewnętrzne i doprowadził do zasadniczego przesunięcia priorytetów – od prób ujednolicania znaków jakości do budowania systemowej odporności (resilience) oraz realizacji tzw. podwójnej transformacji: zielonej i cyfrowej. Projekt wspólnego znaku jakości (European Tourism Label for Quality) został odsunięty, ponieważ uznano, że samo ujednolicenie etykiet nie zwiększy stabilności branży.

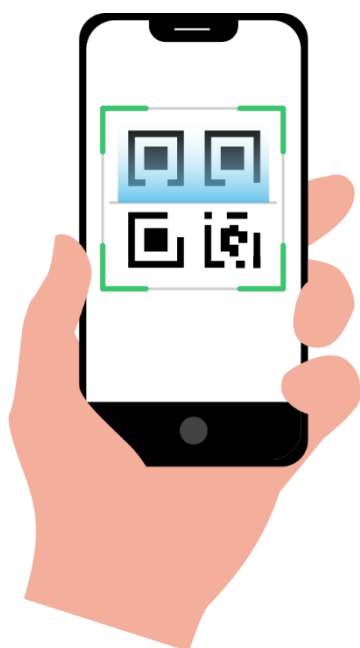
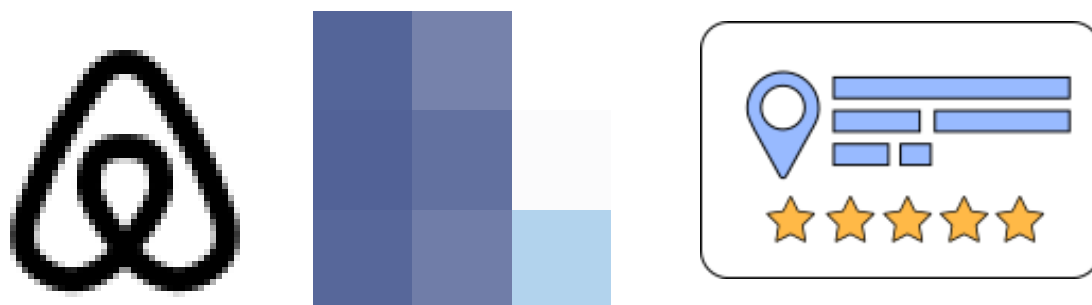


W jego miejsce pojawiły się dokumenty strategiczne, takie jak „Pathway to the Recovery for the Tourism Ecosystem” (COM(2021)118 final) oraz „Transition Pathway for Tourism”, które redefiniują jakość jako zdolność przedsiębiorstw do adaptacji, zarządzania ryzykiem i działania w sposób zrównoważony. W tym nowym ujęciu jakość jest nierozdzielnie związana z zasadami ESG i transparentnością – raportowanie środowiskowe i społeczne staje się wymogiem rynkowym, a nie wyłącznie dobrowolną deklaracją. Firmy ignorujące te aspekty ryzykują wykluczenie z łańcuchów dostaw większych partnerów, podczas gdy ponad 70–76% europejskich turystów deklaruje preferencję dla ofert zrównoważonych, co czyni certyfikację ESG realnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej. Równolegle UE akcentuje cyfryzację procesów – wykorzystanie technologii (np. systemów monitorowania zużycia energii) pozwala nie tylko zredukować ślad środowiskowy, lecz także obniżyć koszty operacyjne nawet o 10–35%.

Kluczowym wnioskiem z okresu postpandemicznego jest jednak uznanie, że żadna transformacja nie powiedzie się bez odpowiednich kompetencji kadr. Luka kompetencyjna została wskazana jako jedno z głównych zagrożeń dla odbudowy sektora, dlatego certyfikacja powinna obejmować również weryfikację umiejętności „zielonych”, cyfrowych i interpersonalnych. Przykładem podejścia integrującego standardy jakości z systemowym szkoleniem jest czeski model ČSKS, który łączy certyfikację usług z przygotowaniem „trenerów jakości”. Dodatkowo, budowanie odporności sektora wzmacnia rozwój turystyki dostępnej (zgodnie z European Accessibility Act), pozwalającej wydłużyć sezon i zwiększyć obłożenie nawet o 23%, oraz turystyki produktowej opartej na krótkich łańcuchach dostaw, co ogranicza zależność od globalnych zakłóceń. W efekcie jakość w turystyce po pandemii oznacza przede wszystkim jakość zarządzania zmianą – a systemy certyfikacji nie mogą być jedynie elementem marketingu, lecz muszą stać się narzędziem realnego podnoszenia kompetencji i wzmacniania odporności przedsiębiorstw na przyszłe kryzysy.

## Nowa rola certyfikatów portali rezerwacyjnych (OTA)

Rozwój e-turystyki oraz niematerialny charakter usług turystycznych doprowadziły do istotnej zmiany w sposobie oceny jakości. Współczesny turysta nie może „sprawdzić” usługi przed zakupem – podejmuje decyzję na podstawie zdjęć, opisu oraz opinii innych użytkowników. W tej sytuacji coraz większą rolę odgrywają certyfikaty reputacyjne generowane przez portale rezerwacyjne (OTA), takie jak Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews czy Airbnb. Opierają się one na agregowaniu ocen klientów i przeliczaniu ich na syntetyczne wskaźniki (np. 9,2/10, Traveller Review Award), które dla wielu odbiorców stały się najbardziej czytelnym i aktualnym sygnałem jakości „tu i teraz”.



W praktyce oznacza to przesunięcie punktu ciężkości z tradycyjnych certyfikatów proceduralnych – opartych na audytach i spełnianiu określonych norm – w stronę certyfikacji reputacyjnej, opartej na doświadczeniu klienta. Wysoka ocena w systemie OTA bezpośrednio przekłada się na widoczność obiektu w algorytmie wyszukiwania, a tym samym na realne przychody. Przykładowo, hotel oceniany na 9,3/10 może osiągać wyraźnie wyższy współczynnik konwersji rezerwacji niż porównywalny obiekt z oceną 8,1/10, nawet jeśli oba posiadają formalne certyfikaty jakości. Różnica jednego punktu w skali 10-stopniowej często oznacza istotne zmiany w obłożeniu oraz presję cenową. W tym sensie certyfikaty OTA stały się narzędziem natychmiastowej weryfikacji jakości przez rynek.

Jednocześnie jednak oddanie reputacji w ręce klientów niesie poważne ryzyka, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych i regionalnych. Opinie w



internecie bywają pisane pod wpływem emocji, impulsu czy chwilowego rozczarowania, które nie zawsze odzwierciedla rzeczywisty poziom usługi. Negatywna recenzja może dotyczyć czynników niezależnych od obiektu – pogody, opóźnionego lotu, konfliktu z innym gościem czy różnicy oczekiwań wobec standardu. W przypadku małego pensjonatu posiadającego 30 opinii jedna ocena 5/10 może obniżyć średnią z 9,5 do 9,2, co w warunkach silnej konkurencji lokalnej ma wymierne konsekwencje biznesowe. Dla dużej sieci hotelowej z kilkoma tysiącami recenzji taki pojedynczy wpis pozostaje praktycznie niezauważalny.

Pojawia się również problem asymetrii sił. Duże podmioty dysponują działami PR, specjalistami ds. reputacji online oraz zapleczem prawnym, które pozwala reagować na nieuczciwe lub fałszywe opinie. MŚP często nie mają takich mechanizmów obrony, a proces zgłaszania i weryfikowania spornych recenzji bywa długotrwały i nie zawsze skuteczny. Zdarzają się sytuacje szantażu reputacyjnego („jeśli nie otrzymam rabatu, wystawię złą opinię”) czy wpisy pochodzące od konkurencji. W środowisku lokalnym, gdzie rywalizacja o klienta jest intensywna, kilka negatywnych opinii może znacząco wpłynąć na wizerunek i stabilność finansową firmy.

Dodatkowo należy pamiętać, że portale OTA działają w oparciu o algorytmy, które premiąją nie tylko wysoką ocenę, ale także aktywność obiektu, szybkość odpowiedzi na komentarze czy udział w programach partnerskich. Oznacza to, że reputacja cyfrowa jest silnie powiązana z widocznością w systemie i realnym dostępem do rynku. W praktyce platformy stają się jednocześnie kanałem sprzedaży, systemem reputacyjnym i mechanizmem regulującym konkurencję. Wymusza to na przedsiębiorcach rozwój nowych kompetencji – zarządzania opiniami online, komunikacji kryzysowej i analizy danych – które jeszcze dekadę temu nie były postrzegane jako element jakości usług turystycznych.

W efekcie certyfikaty portali rezerwacyjnych nie zastępują formalnych systemów jakości, ale stają się ich rynkowym sprawdzianem. To, czy obiekt spełnia standard ISO, normy środowiskowe czy posiada znak jakości, ma znaczenie – jednak ostateczna weryfikacja odbywa się w przestrzeni cyfrowej, w oczach klienta. Dla MŚP oznacza to konieczność łączenia tradycyjnej certyfikacji z aktywnym i profesjonalnym zarządzaniem reputacją online. Odporność reputacyjna staje się dziś nowym wymiarem profesjonalizacji sektora – równie istotnym jak procedury, normy czy audyty.

## Droga do certyfikacji – jak przygotować zespół

Droga do certyfikacji nie powinna być traktowana jako jednorazowy zabieg marketingowy zmierzający do uzyskania „dyplomu na ścianie”, lecz jako świadomy i długofalowy proces doskonalenia organizacji, wpisany w filozofię Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM). Oznacza to przejście od myślenia o certyfikacie jako o celu samym w sobie do traktowania go jako narzędzia porządkowania procesów, wzmacniania kompetencji i budowania kultury jakości. W praktyce przygotowanie firmy rozpoczyna się od precyzyjnego określenia standardów obsługi oraz identyfikacji realnych potrzeb i oczekiwań klienta. Coraz częściej wykorzystuje się w tym celu narzędzia diagnostyczne, takie jak „customer journey map”, które pozwalają przeanalizować każdy punkt styku klienta z usługą – od momentu rezerwacji online, przez przyjazd, pobyt, aż po komunikację po wyjeździe.



Przykładowo, analiza ścieżki klienta w małym hotelu może ujawnić, że problemem nie jest jakość pokoju, lecz brak jasnych informacji dotyczących dostępności usług dla osób ze szczególnymi potrzebami. W restauracji z kolei słabym punktem może być niewystarczająca wiedza personelu na temat pochodzenia lokalnych produktów, co osłabia narrację turystyki produktowej. Certyfikacja, jeśli jest traktowana poważnie, zmusza organizację do zidentyfikowania takich luk i podjęcia działań naprawczych.

Kluczowym elementem na poziomie operacyjnym jest wyznaczenie w organizacji osoby odpowiedzialnej za jakość – koordynatora ds. jakości lub, wzorem modelu czeskiego ČSKS, „trenera jakości”. Jego rola nie ogranicza się do nadzoru nad dokumentacją, lecz obejmuje animowanie zmiany w zespole, monitorowanie standardów obsługi, inicjowanie szkoleń oraz budowanie świadomości, że jakość jest wspólną odpowiedzialnością. W modelu czeskim przygotowanie trenerów jakości jest integralną częścią systemu certyfikacji, co sprawia, że kompetencje personelu stają się mierzalnym elementem standardu, a nie jedynie dodatkiem.

Przygotowanie zespołu nie może ograniczać się do kadry zarządzającej. Certyfikacja wymaga zaangażowania wszystkich pracowników – od recepcji i obsługi kelnerskiej, przez housekeeping, po dział marketingu. Regularne szkolenia z zakresu standardów jakości, bezpieczeństwa, zrównoważonego rozwoju czy dostępności powinny być traktowane jako inwestycja, a nie koszt. W kontekście postpandemicznym szczególnego znaczenia nabierają tzw. kompetencje „zielone”

(zarządzanie energią, redukcja odpadów, znajomość zasad ESG), kompetencje cyfrowe (obsługa systemów rezerwacyjnych, zarządzanie opiniami online, analiza danych) oraz kompetencje interpersonalne (empatia, komunikacja międzykulturowa, obsługa osób z różnymi potrzebami). To właśnie te obszary zostały wskazane jako kluczowe dla odbudowy odporności sektora.

Niezbędnym krokiem na drodze do certyfikacji jest przeprowadzenie rzetelnej samooceny oraz przygotowanie dokumentacji potwierdzającej zgodność procesów z normami. Jednak sama dokumentacja nie gwarantuje jakości. Jeśli procedura dotycząca segregacji odpadów istnieje tylko w segregatorze, a personel nie wie, jak ją stosować, certyfikacja staje się fikcją. Podobnie w przypadku turystyki dostępnej – nawet najlepiej dostosowana infrastruktura nie zapewni komfortu gościom, jeśli personel nie będzie przeszkolony w zakresie właściwej komunikacji i wsparcia.

Doświadczenia okresu po COVID-19 jasno pokazały, że największym zagrożeniem dla odbudowy sektora nie był brak standardów, lecz luka kompetencyjna. Wiele przedsiębiorstw posiadało formalne procedury, lecz brakowało im umiejętności szybkiej adaptacji, zarządzania kryzysowego czy komunikacji z klientem w warunkach niepewności. Dlatego współczesne podejście do certyfikacji powinno obejmować nie tylko weryfikację zgodności z normą, lecz również ocenę gotowości zespołu do działania w zmiennym otoczeniu.

Budowanie odporności sektora poprzez certyfikację jest szczególnie widoczne w obszarze turystyki dostępnej i produktowej. Przedsiębiorstwo, które szkoli personel z zakresu dostępności zgodnie z European Accessibility Act, może realnie zwiększyć obłożenie poza sezonem nawet o kilkanaście–kilkadziesiąt procent, docierając do nowych, lojalnych grup klientów. Z kolei restauracja współpracująca z lokalnymi producentami i posiadająca kompetencje w zakresie krótkich łańcuchów dostaw jest mniej podatna na globalne zakłócenia logistyczne.



W efekcie droga do certyfikacji staje się procesem budowania zdolności organizacji do zarządzania zmianą. Jakość w turystyce po pandemii to nie tylko spełnienie wymagań audytowych, lecz przede wszystkim zdolność zespołu do uczenia się, adaptacji i odpowiedzialnego działania. ▢

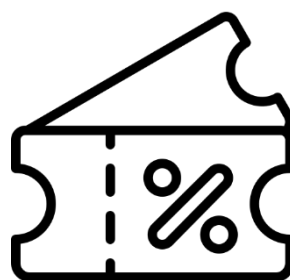
Certyfikat może otworzyć drzwi do nowych rynków i partnerstw, ale to kompetencje ludzi decydują o tym, czy firma utrzyma się na rynku w długiej perspektywie. Dlatego systemy certyfikacji powinny być postrzegane nie jako element wizerunkowy, lecz jako narzędzie realnego podnoszenia kwalifikacji i wzmacniania odporności przedsiębiorstw na przyszłe kryzysy.

## Rozwijanie kompetencji i standardów jakości w sektorze MŚP

Fundamentem nowoczesnego podejścia do podnoszenia jakości w polskim sektorze turystycznym stał się program Polskiego Bonu Turystycznego (PBT), wprowadzony w odpowiedzi na kryzys wywołany pandemią COVID-19. Program został ustanowiony ustawą z dnia 15 lipca 2020 r. z inicjatywy rządu Rzeczypospolitej Polskiej i był realizowany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych we współpracy z Polską Organizacją Turystyczną. Bon funkcjonował w latach 2020–2023 i miał wartość 500 zł na każde dziecko (oraz 1000 zł w przypadku dzieci z niepełnosprawnością). Łączna pula środków przeznaczonych na jego realizację wyniosła około 6 mld zł, co czyniło go jednym z największych programów wsparcia popytowego w historii polskiej turystyki.



POLSKA  
ORGANIZACJA  
TURYSTYCZNA



Celem programu było przede wszystkim pobudzenie krajowego ruchu turystycznego oraz ochrona miejsc pracy w sektorze, który został dotknięty nagłym zatrzymaniem mobilności. Jednak jednym z istotnych – choć początkowo nieplanowanych – efektów ubocznych programu było silne skierowanie uwagi na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne. To właśnie one w największym stopniu korzystały z bonu jako podmioty przyjmujące płatności, a jednocześnie często po raz pierwszy zostały formalnie włączone w ogólnokrajowy system rejestracji i weryfikacji usług turystycznych.

Dla wielu MŚP udział w programie oznaczał konieczność uporządkowania procesów, formalizacji działalności, poprawy standardów obsługi oraz większej transparentności wobec klienta. W praktyce był to pierwszy krok w stronę systemowego myślenia o jakości – nie jako deklaracji, lecz jako mierzalnego zobowiązania.

W odpowiedzi na nowe oczekiwania rynku oraz potrzebę dalszej profesjonalizacji Polska Organizacja Turystyczna zainicjowała projekt Certyfikat Dobrych Praktyk (CDP). Projekt ten stał się logiczną kontynuacją doświadczeń PBT i narzędziem wzmacniania jakości, szczególnie w segmencie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią aż 33% wszystkich certyfikowanych podmiotów (w dużej mierze kwatery prywatne i apartamenty). Wielu przedsiębiorców podkreślało, że dzięki temu projektowi „w końcu zostali zauważeni przez branżę”, a sam certyfikat stał się nie tylko nobilitacją, lecz także motywatorem do dalszego podnoszenia kwalifikacji i standardów.

Co istotne, pandemia zmieniła także oczekiwania turystów. Wzrosło znaczenie bezpieczeństwa, higieny, dostępności, elastyczności rezerwacyjnej oraz indywidualnego podejścia do klienta. W efekcie jakość zaczęła być postrzegana szerzej – jako zdolność organizacji do adaptacji i budowania zaufania. Certyfikacja stała się więc nie tylko potwierdzeniem spełnienia określonych wymogów, lecz elementem strategii odbudowy wiarygodności całego sektora.

### Kategorie certyfikacji jako drogowskaz rozwoju kompetencji

W ramach projektu rozwój kompetencji kadr oraz standardów obiektów został usystematyzowany wokół ośmiu wyspecjalizowanych kategorii, które odzwierciedlają zarówno trendy rynkowe, jak i nowe priorytety polityki turystycznej. Kategorie te pełnią funkcję nie tylko klasyfikacyjną, lecz przede wszystkim edukacyjną – wskazują przedsiębiorcom kierunki rozwoju kompetencyjnego.

- **Polski Bon Turystyczny** – kategoria dla podmiotów zarejestrowanych w programie bonu, stanowiąca najliczniejszą grupę certyfikowanych (konsekwencja I edycji projektu). Jej znaczenie polegało na formalnym uporządkowaniu rynku oraz włączeniu MŚP w system jakościowy.
- **Podróże z dziećmi** – skierowana do obiektów oferujących udogodnienia dla rodzin (ponad 58% uczestników). Obejmuje zarówno infrastrukturę (place zabaw, bezpieczne przestrzenie, menu dziecięce), jak i kompetencje animacyjne oraz pedagogiczne (np. warsztaty, zajęcia edukacyjne, hipoterapia).
- **Turystyka na obszarach wiejskich** – promuje wypoczynek blisko natury i lokalnej kultury, zachęcając do udziału w pracach gospodarskich, warsztatach zielarstwa czy tradycyjnego wypieku chleba. Wymaga to od przedsiębiorców kompetencji w zakresie interpretacji dziedzictwa kulturowego i budowania narracji produktowej.
- **Turystyka prozdrowotna** – koncentruje się na wspieraniu zdrowego stylu życia poprzez tlenoterapię, łożnie solankowe, programy profilaktyczne czy konsultacje dietetyczne. W tym obszarze kluczowe są kwalifikacje personelu oraz współpraca ze specjalistami.
- **Turystyka zrównoważona** – podkreśla odpowiedzialność środowiskową i społeczną, promując odnawialne źródła energii, redukcję plastiku, efektywność energetyczną oraz współpracę z lokalnymi producentami. Wymaga to kompetencji w zakresie ESG i zarządzania zasobami.
- **Turystyka bez barier** – kategoria o szczególnym znaczeniu społecznym i rynkowym. Certyfikat otrzymało tu 1241 obiektów, które wdrożyły standardy dostępności, takie jak pętle indukcyjne, audiodeskrypcja, tłumaczenie migowe czy likwidacja barier architektonicznych. Rozwój tej kategorii wpisuje się w europejskie regulacje, w tym European Accessibility Act.
- **Obiekt bezpieczny higienicznie** – odpowiedź na postpandemiczne oczekiwania dotyczące bezpieczeństwa sanitarnego. Obejmuje procedury ozonowania, dezynfekcji, bezdotykowej obsługi i systemów kontroli jakości.
- **Bezpieczny Obiekt MICE** – dedykowany sektorowi spotkań i konferencji; skupia się na standardach bezpieczeństwa uczestników wydarzeń biznesowych, w tym regularnej dezynfekcji infrastruktury technicznej oraz zarządzaniu ryzykiem operacyjnym.

## Wpływ na konkurencyjność i wizerunek

Udział w systemie certyfikacji przyniósł przedsiębiorcom wymierne korzyści. Aż 71,6% badanych wskazało na wzrost wiarygodności w oczach klientów oraz poprawę wizerunku działalności. Certyfikat stał się sygnałem jakości w warunkach rosnącej konkurencji, szczególnie w segmencie MŚP działających lokalnie i regionalnie.

Istotnym elementem wsparcia była interaktywna mapa certyfikowanych obiektów, umożliwiającą bezpośrednie przekierowanie turysty na stronę przedsiębiorcy. Narzędzie to wzmocniło widoczność marketingową podmiotów, które wcześniej często nie dysponowały rozbudowanymi budżetami promocyjnymi.

Sukces modelu potwierdza fakt, że aż 98% uczestników wyraziło chęć udziału w kolejnych edycjach, postrzegając Certyfikat Dobrych Praktyk POT jako rzetelne i realne narzędzie budowania reputacji na nowoczesnym rynku turystycznym.

W szerszej perspektywie doświadczenie Polskiego Bonu Turystycznego oraz projektu CDP pokazało, że certyfikacja może pełnić funkcję nie tylko narzędzia jakościowego, lecz także mechanizmu włączania MŚP w proces profesjonalizacji sektora. Kryzys pandemiczny stał się impulsem do systemowego uporządkowania rynku, a jednym z jego trwałych efektów było podniesienie świadomości, że jakość, kompetencje i transparentność są kluczowymi filarami odporności turystyki w przyszłości.

## Certyfikacja w turystyce europejskiej jako narzędzie rozwoju kompetencji

Europejski rynek certyfikacji turystycznej charakteryzuje się znacznym rozdrobnieniem – funkcjonuje ponad 200 systemów jakościowych, środowiskowych i branżowych. Wynika to z wysokiej specjalizacji sektora, różnic narodowych oraz braku jednej, spójnej regulacji unijnej w zakresie jednolitego znaku jakości.

Jednak niezależnie od typu certyfikatu, wspólnym mianownikiem systemów, które przetrwały próbę czasu, jest jeden element: odnoszą się one do kompetencji ludzi, a nie wyłącznie do infrastruktury czy procedur. Certyfikat może potwierdzać standard, lecz to personel ten standard realizuje.

Poniższy katalog porządkuje najważniejsze systemy w Europie, wskazując ich potencjał rozwojowy oraz wyzwania kompetencyjne.

### Narodowe systemy „Quality Tourism” – standard jako system zarządzania

Narodowe systemy „Quality Tourism” to ogólnokrajowe programy certyfikacji jakości usług turystycznych, tworzone najczęściej przez ministerstwa właściwe ds. turystyki, narodowe organizacje turystyczne lub w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Ich głównym celem jest ujednolicenie minimalnych standardów obsługi, podniesienie reputacji kraju jako destynacji oraz budowanie zaufania konsumentów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

W przeciwieństwie do certyfikatów czysto marketingowych, systemy te opierają się na zestandaryzowanych kryteriach audytowych, obejmujących najczęściej: organizację pracy, jakość obsługi klienta, bezpieczeństwo, komunikację, zarządzanie reklamacjami, a coraz częściej także

elementy zrównoważonego rozwoju. Certyfikat nie jest tu nagrodą za estetykę czy popularność, lecz potwierdzeniem wdrożenia określonego modelu zarządzania jakością.



### Francja – Qualité Tourisme™

Francuski system Qualité Tourisme™ jest jednym z najbardziej rozbudowanych narodowych programów jakościowych w Europie. Został zainicjowany przez państwo i obejmuje szerokie spektrum podmiotów: hotele, restauracje, kempingi, biura podróży, atrakcje turystyczne, transport, a nawet punkty informacji turystycznej.

System opiera się na tzw. „karcie zobowiązań jakości”, która definiuje konkretne standardy obsługi klienta. Co istotne, jako jeden z nielicznych wprost odnosi się do kompetencji personelu, takich jak:

- znajomość języków obcych,
- kultura osobista i etyka zawodowa,
- sposób komunikacji z klientem,
- umiejętność reagowania na sytuacje problemowe.

Certyfikat jest przyznawany po audycie zewnętrznym i musi być odnawiany, co wymusza ciągłe doskonalenie, a nie jednorazowe dostosowanie się do wymogów.



#### Hiszpania – PICTE / SCTE (ICTE)

Hiszpański system jakości turystycznej rozwijany w ramach Instytutu Turystyki Jakości Hiszpańskiej (ICTE) obejmuje aż 17 sektorów – od hoteli i restauracji, przez muzea i pola golfowe, po plaże i biura informacji turystycznej. Jest to przykład systemu o bardzo szerokim zastosowaniu sektorowym.

System wymaga wdrożenia sformalizowanych procedur zarządzania jakością oraz przejścia audytu zgodności. Jednak praktyka pokazuje, że skuteczność wdrożenia zależy nie tyle od samej dokumentacji, ile od tego, czy personel rozumie i stosuje przyjęte procedury w codziennej pracy. Brak przeszkolenia pracowników powoduje, że standard funkcjonuje wyłącznie na poziomie formalnym.



#### Niemcy – ServiceQuality Deutschland (SQD)

Niemiecki system SQD koncentruje się przede wszystkim na jakości obsługi i satysfakcji klienta. Zakłada wdrażanie procesów poprawy jakości poprzez szkolenia pracowników oraz analizę punktów styku z klientem (tzw. momentów prawdy).

Charakterystycznym elementem jest etapowe wdrażanie standardów oraz obowiązek przeszkolenia personelu w zakresie zarządzania doświadczeniem klienta. System promuje kulturę ciągłego doskonalenia i analizę procesów operacyjnych.



### Wielka Brytania – Quality in Tourism (QiT)

Brytyjski system QiT jest jednym z najbardziej rozbudowanych pod względem skali audytów. Co roku ocenie poddawane są tysiące obiektów noclegowych. System powiązany jest z oficjalną kategoryzacją VisitEngland.

Jego siła polega na szczegółowej ewaluacji operacyjnej, obejmującej m.in. standardy obsługi, czystość, bezpieczeństwo, komunikację oraz zarządzanie opiniami klientów. Jednak efektywność systemu w dużej mierze zależy od kompetencji menedżerskich – zdolności do wdrażania zaleceń pokontrolnych i zarządzania zmianą w organizacji.



### Szwajcaria – Program Jakości (SST)

Szwajcarski model wyróżnia się trzystopniową strukturą certyfikacji. Pozwala on przedsiębiorstwom rozwijać kulturę jakości stopniowo – od podstawowych standardów obsługi, przez systemowe zarządzanie procesami, aż po strategiczne zarządzanie jakością w całej organizacji.

System premiuje nie jednorazowe spełnienie kryteriów, lecz długofalowe budowanie kultury organizacyjnej opartej na doskonaleniu.

## Standard zarządzania czy kultura kompetencji?

Analiza narodowych systemów „Quality Tourism” prowadzi do kluczowego wniosku: certyfikaty te nie są wyłącznie znakami jakości, lecz narzędziami wdrażania systemu zarządzania w organizacji.

W praktyce wymagają one:

- umiejętności zarządzania procesowego (opisywania i monitorowania kluczowych działań),
- standaryzacji obsługi klienta,

- kompetencji komunikacyjnych i międzykulturowych,
- zdolności reagowania na reklamacje i sytuacje kryzysowe,
- wdrażania filozofii ciągłego doskonalenia (TQM),
- kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania zmianą.

Jednak wszystkie te elementy są realizowane przez ludzi. Bez przeszkolonego zespołu nawet najlepiej zaprojektowany system pozostaje „papierowy” – funkcjonuje w dokumentacji, lecz nie w praktyce operacyjnej. Certyfikat może potwierdzać, że organizacja spełnia standard, ale to kompetencje pracowników decydują, czy standard ten będzie utrzymany w sytuacji presji rynkowej, wzrostu obłożenia czy kryzysu.

W kontekście postpandemicznej odbudowy sektora wniosek jest jednoznaczny: narodowe systemy jakości mogą wzmacniać konkurencyjność destynacji tylko wtedy, gdy są powiązane z realnym i systemowym podnoszeniem kompetencji kadr. To nie procedury budują odporność sektora – budują ją ludzie zdolni te procedury rozumieć, stosować i rozwijać.



#### **Model wzorcowy: Czeski System Jakości Usług (ČSKS)**

**Czeski system stanowi szczególny przykład integracji certyfikacji z rozwojem kompetencji.**

##### **Elementy kluczowe:**

**Obowiązkowy „Trener Jakości”:** Firma musi wyznaczyć i przeszkolić osobę odpowiedzialną za nadzór nad procesami jakości. Do 2019 r. przeszkolono 2509 trenerów.

**Zarządzanie procesowe:** Podmiot opisuje kluczowe procesy (np. obsługę reklamacji) w 4–8 krokach, definiując oczekiwania klienta.

**Certyfikacja DMO:** System obejmuje także organizacje zarządzające destynacjami.

Dlaczego to model przyszłości?

Bo nie koncentruje się wyłącznie na efekcie (standardzie), lecz na kompetencjach wewnętrznych, które ten standard utrzymują. To bezpośrednio odpowiada na wnioski postpandemiczne: odporność sektora zależy od ludzi zdolnych zarządzać zmianą.

## Certyfikacje zrównoważonego rozwoju – od środowiska do ESG

Te systemy coraz częściej łączone są z raportowaniem ESG i wymogami rynkowymi.

### Przykłady:

- **GSTC** – globalne kryteria obejmujące zarządzanie, kulturę, środowisko i gospodarkę lokalną.
- **EU Ecolabel** – wymogi dotyczące energii, wody, odpadów.
- **Green Key** – odpowiedzialność środowiskowa i współpraca lokalna.
- **Travelife** – wymaga wyznaczenia Koordynatora ds. Zrównoważonego Rozwoju.
- **Blue Flag** – czystość i bezpieczeństwo plaż.

### Certyfikaty środowiskowe wymagają:

- umiejętności monitorowania zużycia energii i wody,
- analizy danych,
- komunikacji działań ESG,
- zarządzania relacjami z dostawcami.



Bez kompetencji „zielonych” certyfikat jest trudny do utrzymania.

## Certyfikacje specjalistyczne – dostępność, zdrowie, tematyczność

Systemy te odpowiadają na konkretne segmenty rynku.

### Przykłady:

- **Tourisme & Handicap (Francja)** – dostępność dla różnych rodzajów niepełnosprawności.
- **ECARF** – obiekty przyjazne alergikom.
- **EuropeSpa med&wellness** – standaryzacja usług spa.
- **Aktiv Danmark** – certyfikacja produktów tematycznych (rowerowych, wellness).

### Wymiar kompetencyjny

W tych systemach infrastruktura to tylko część wymagań. Kluczowe są:

- szkolenia z obsługi osób z niepełnosprawnościami,
- wiedza medyczna i bezpieczeństwo w spa,
- znajomość specyfiki turystyki aktywnej.

Dostępna infrastruktura bez przeszkolonego personelu nie zapewnia realnej dostępności.



W ostatnich latach na znaczeniu zyskały także tzw. certyfikaty portali rezerwacyjnych (OTA – Online Travel Agencies), takich jak TripAdvisor czy Booking.com. Opierają się one na ocenach i opiniach samych użytkowników, dlatego można je określić mianem „certyfikacji konsumenckiej”. W praktyce oznacza to, że jakość usług jest weryfikowana bezpośrednio przez doświadczenia gości, a średnia ocen staje się jednym z najważniejszych sygnałów jakości dla przyszłych klientów. Dla przedsiębiorców turystycznych oznacza to

konieczność stałego dbania o poziom obsługi, reagowania na opinie oraz budowania relacji z gośćmi – ponieważ to właśnie codzienna praca zespołu przekłada się na reputację obiektu w środowisku cyfrowym. W tym sensie portale OTA pokazują bardzo wyraźnie, że najsilniejszym „certyfikatem jakości” pozostaje satysfakcja klienta, a jej fundamentem są kompetencje pracowników i kultura obsługi w organizacji.

### Znaczenie certyfikatów OTA

Współczesny turysta bardzo często podejmuje decyzję o wyborze noclegu lub restauracji w oparciu o informacje dostępne w internecie. W tym kontekście portale rezerwacyjne, takie jak TripAdvisor, Booking.com czy Google Reviews, stały się jednym z najważniejszych narzędzi oceny jakości usług turystycznych. Ich siła polega na prostocie i aktualności – potencjalny gość widzi średnią ocen, liczbę opinii oraz komentarze innych podróżnych, którzy niedawno korzystali z danej usługi.

Dzięki temu ocena jakości przestaje być abstrakcyjnym certyfikatem przyznanym kilka lat wcześniej, a staje się bieżącą informacją o realnym doświadczeniu klientów. W praktyce oznacza to, że opinie w portalach OTA są dla turysty jednym z najbardziej czytelnych i wiarygodnych wskaźników jakości „tu i teraz”. Dla wielu użytkowników średnia ocen 9/10 w Booking.com czy 4,5/5 w TripAdvisor jest bardziej zrozumiała niż specjalistyczny certyfikat branżowy.

Jednocześnie taka forma oceny jakości zmienia sposób funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych. Każdy kontakt z gościem – od pierwszego zapytania, przez obsługę podczas pobytu, aż po reakcję na ewentualną reklamację – może bezpośrednio wpłynąć na opinię publikowaną w sieci. W rezultacie reputacja obiektu staje się dynamicznym procesem budowanym codziennie przez pracowników.

### Zagrożenia i ograniczenia

Choć system opinii użytkowników ma wiele zalet, niesie również pewne ryzyka. Przede wszystkim opinie klientów są z natury subiektywne – często wynikają z indywidualnych oczekiwań, nastroju czy porównania z wcześniejszymi doświadczeniami podróżniczymi. W wielu przypadkach oceny publikowane są pod wpływem emocji, szczególnie w sytuacjach konfliktowych lub rozczarowania usługą.

Dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne mają ograniczone możliwości reagowania na niekorzystne opinie, zwłaszcza gdy pojawiają się one masowo lub dotyczą pojedynczych incydentów. W lokalnych destynacjach, gdzie konkurencja jest duża, nawet kilka negatywnych recenzji może znacząco wpłynąć na decyzje przyszłych klientów.

Istotną rolę odgrywają również algorytmy platform rezerwacyjnych, które decydują o widoczności obiektu w wynikach wyszukiwania. Wysoka średnia ocen, liczba recenzji oraz aktywność użytkowników mogą zwiększać pozycję obiektu w rankingach, podczas gdy spadek ocen może ograniczać jego widoczność na rynku cyfrowym.

### Kompetencje jako odpowiedź na wyzwania

W tej sytuacji kluczowego znaczenia nabierają kompetencje interpersonalne personelu oraz umiejętność zarządzania reputacją cyfrową. Pracownicy powinni potrafić nie tylko profesjonalnie obsługiwać gości, lecz także reagować na ich potrzeby, rozwiązywać konflikty i budować pozytywne relacje. Równie ważna staje się umiejętność monitorowania opinii w internecie, odpowiadania na komentarze klientów oraz wyciągania wniosków z pojawiających się uwag.

Z perspektywy zarządzania jakością portale OTA pokazują bardzo wyraźnie, że najważniejszym elementem certyfikacji usług turystycznych pozostaje doświadczenie klienta, a jego jakość zależy przede wszystkim od kompetencji i zaangażowania ludzi pracujących w danym przedsiębiorstwie. W tym sensie opinie internetowe stają się nie tylko narzędziem oceny, lecz także ważnym źródłem wiedzy, które – odpowiednio wykorzystane – może wspierać rozwój organizacji i doskonalenie standardów obsługi.

### Kluczowy wniosek: jakość usług budują ludzie, nie certyfikaty

Analiza europejskich systemów certyfikacji prowadzi do jednoznacznego wniosku: certyfikat sam w sobie nie buduje jakości usług turystycznych – robią to ludzie, którzy każdego dnia realizują standardy w praktyce. Dokument potwierdzający spełnienie określonych wymogów może być ważnym elementem wizerunkowym i organizacyjnym, jednak jego realna wartość ujawnia się dopiero wtedy, gdy stoi za nim kompetentny i zaangażowany zespół.

Doświadczenia ostatnich lat, zwłaszcza okresu pandemii COVID-19, pokazały bardzo wyraźnie, że jednym z największych wyzwań sektora turystycznego jest luka kompetencyjna. W wielu przedsiębiorstwach procedury i standardy jakości istniały formalnie, jednak brakowało personelu przygotowanego do pracy w warunkach dynamicznych zmian, presji rynkowej czy nowych oczekiwań klientów. Właśnie dlatego współczesne systemy certyfikacji coraz częściej rozszerzają swoje kryteria o elementy związane z rozwojem kompetencji pracowników.



W praktyce oznacza to konieczność wzmacniania kilku kluczowych obszarów kompetencyjnych, które dziś decydują o jakości usług turystycznych:

- kompetencji środowiskowych („zielonych”), związanych z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju i zarządzaniem zasobami,
- kompetencji cyfrowych, niezbędnych do obsługi nowoczesnych systemów rezerwacyjnych, analizy opinii klientów czy komunikacji online,
- kompetencji dostępnościowych, pozwalających obsługiwać gości o różnych potrzebach zgodnie z europejskimi standardami dostępności,
- kompetencji narracyjnych, szczególnie ważnych w turystyce produktowej i doświadczeniowej, gdzie personel staje się ambasadorem lokalnej historii i kultury,
- kompetencji w zakresie zarządzania doświadczeniem klienta, które obejmują komunikację, empatię oraz umiejętność rozwiązywania sytuacji problemowych.

Dobrym przykładem kierunku rozwoju jest czeski system ČSKS, w którym certyfikacja została powiązana z obowiązkowym szkoleniem tzw. trenerów jakości. System ten pokazuje, że standard jakości może być trwały tylko wtedy, gdy organizacja rozwija własne kompetencje wewnętrzne i potrafi samodzielnie doskonalić swoje procesy.

W przeciwnym razie certyfikat pozostaje jedynie elementem marketingu – symbolem jakości, który nie zawsze znajduje potwierdzenie w codziennej praktyce operacyjnej.



Natomiast w modelu opartym na kompetencjach certyfikacja może stać się realnym narzędziem rozwoju. W takim ujęciu wspiera ona:

- profesjonalizację mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- budowanie zaufania klientów i partnerów biznesowych,
- zwiększanie odporności sektora na kryzysy,
- wzmacnianie konkurencyjności europejskiej turystyki.

## Certyfikacja jako narzędzie profesjonalizacji

Od dokumentu do kompetencji



**Certyfikacja**

To formalny proces, w którym niezależna jednostka potwierdza zgodność usługi lub systemu z normami, co buduje zaufanie i uwiarygadnia ofertę firmy.



**Trzy filary certyfikacji w turystyce**

**Certyfikacja osób** – potwierdzenie kompetencji pracowników

**Certyfikacja wyrobów/usług** – zgodność hotelu lub restauracji z normą

**Certyfikacja systemów zarządzania** – np. ISO 9001



**Kompetencje ludzi, a nie same dokumenty**

Dokument potwierdzający standard jest ważny, ale to zaangażowany i przeszkolony zespół decyduje o tym, czy standard ten zostanie utrzymany w praktyce.



Valintecce

Droga do certyfikacji jako proces doskonalenia



inwestowanie w rozwój ludzi to najlepsza gwarancja trwałości sukcesu i odporności przedsiębiorstwa na przyszłe kryzysy rynkowe

**Certyfikat to drogowskaz, nie meta!**

Warto jednak podkreślić jeszcze jeden aspekt – równowagę pomiędzy standardem a zespołem. Certyfikaty, procedury i systemy jakości są ważnym narzędziem porządkowania pracy, ale ich skuteczność zależy od atmosfery współpracy, komunikacji i wzajemnego zaufania w organizacji. Zespół funkcjonuje jak dobrze naoliwiony mechanizm: każdy element ma swoje zadanie, a sprawne działanie całości zależy od harmonii między kompetencjami, doświadczeniem i motywacją pracowników.

Dlatego inwestowanie w rozwój ludzi – poprzez szkolenia, wymianę doświadczeń, współpracę międzynarodową czy programy edukacyjne – staje się jednym z najważniejszych zadań współczesnego sektora turystycznego. Certyfikat może wskazywać kierunek, ale to kompetentny,

świadomy i współpracujący zespół jest gwarancją jakości usług oraz trwałego sukcesu przedsiębiorstwa.



## CZĘŚĆ III

**OD DIAGNOZY**



FUNDACJA  
Drogowskaz

**DO**

**MAPY LUK KOMPETENCYJNYCH**

**Kompetencje kluczem rozwoju**



Erasmus

ANS

Akademia Nauk Stosowanych  
w Nowym Targu

## CZĘŚĆ III

### OD DIAGNOZY DO MAPY LUK KOMPETENCYJNYCH

#### Mapa luk kompetencyjnych w sektorze turystycznym

Opracowana na podstawie warsztatu design thinking w projekcie Erasmus+ VET: Kompetencje przyszłości w branży usług turystycznych



#### Od diagnozy do działania – mapa rozwoju kompetencji w turystyce



*Nie chodzi o to, co branża wie.  
Chodzi o to, co potrafi zrobić.*

## Kompetencje jako fundament rozwoju turystyki

Sektor turystyczny znajduje się dziś w punkcie zwrotnym. Rosnące oczekiwania klientów, presja związana ze zrównoważonym rozwojem oraz dynamiczna cyfryzacja powodują, że tradycyjne modele działania przestają być wystarczające. Coraz wyraźniej widać, że o sukcesie nie decyduje już sama oferta, lecz zdolność jej świadomego projektowania i zarządzania.

W tym kontekście kluczowym zasobem stają się kompetencje – zarówno kadry zarządzającej, jak i zespołów operacyjnych.



### ZATRZYMAJ SIĘ NA CHWILĘ

Czy Twoja oferta to:

- pojedyncza usługa (nocleg, posiłek, atrakcja), czy
- spójne doświadczenie klienta od momentu rezerwacji do wyjazdu?

To pytanie wyznacza punkt wyjścia do dalszego rozwoju.

## Sektor w praktyce – potencjał i bariery

Badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorców MŚP w Polsce i Bułgarii pokazuje wyraźny rozdźwięk między świadomością zmian a ich wdrażaniem. Przedsiębiorcy dostrzegają nowe trendy, ale często nie mają narzędzi, aby przełożyć je na konkretne działania. W efekcie sektor działa głównie w trybie reaktywnym – odpowiada na zmiany, zamiast je wyprzedzać.



### SYGNAŁ OSTRZEGAWCZY

Jeśli Twoje decyzje opierają się głównie na:

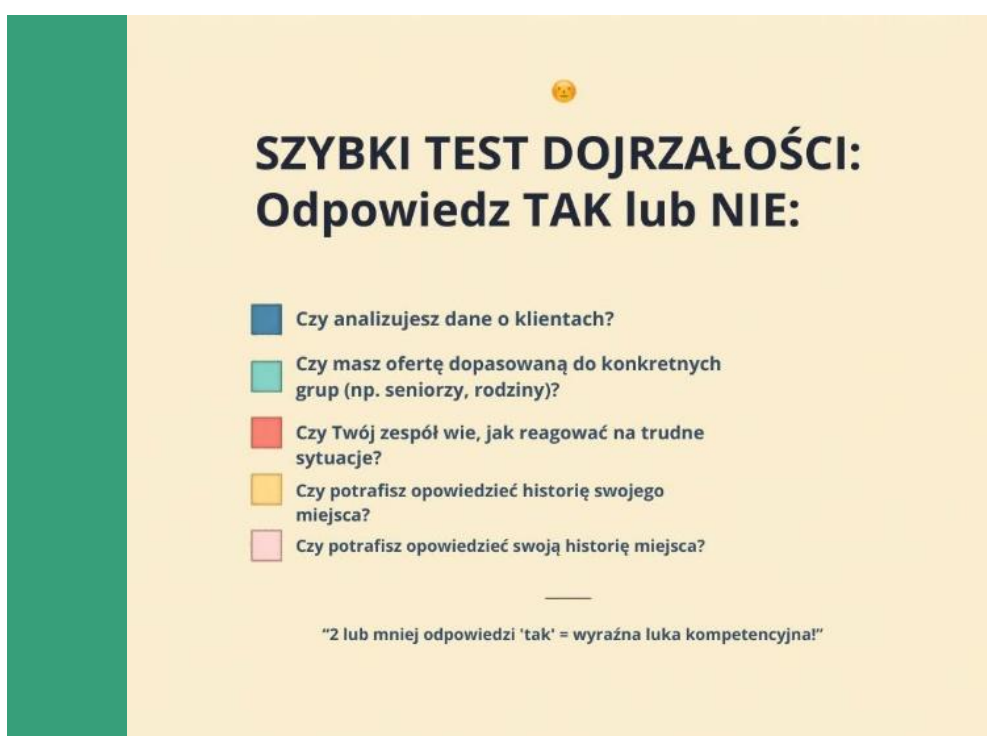
- intuicji,
- doświadczeniu,
- „tym, co działało wcześniej”

to prawdopodobnie tracisz część potencjału rynku.

### Gdzie naprawdę leży problem?

Najważniejszy wniosek z badania jest zaskakująco prosty: problemem nie jest brak wiedzy o trendach, lecz brak kompetencji ich wdrażania.

1. Produkt zamiast doświadczenia - wiele firm nadal sprzedaje pojedyncze usługi, zamiast projektować całościowe doświadczenie klienta.
2. ESG jako koszt, nie jako inwestycja - zrównoważony rozwój wciąż bywa postrzegany jako obciążenie, a nie narzędzie budowania przewagi.
3. Dostępność „na papierze” - infrastruktura bywa dostosowana, ale personel nie zawsze jest przygotowany do pracy z różnorodnymi klientami.
4. Cyfryzacja bez wykorzystania danych - systemy są wdrożone, ale ich potencjał pozostaje niewykorzystany.



### Dlaczego edukacja musi się zmienić

Tradycyjne szkolenia nie rozwiązują problemu, ponieważ często kończą się na poziomie wiedzy. Tymczasem sektor potrzebuje umiejętności działania.

Dlatego nowoczesna edukacja powinna:

- być praktyczna,
- oparta na realnych sytuacjach,
- prowadzić do wdrożenia zmiany w organizacji.



## KLUCZOWA ZMIANA MYŚLENIA

Szkolenie ≠ wiedza

Szkolenie = zmiana sposobu działania

Katalog materiałów edukacyjnych – odpowiedź na potrzeby rynku

W odpowiedzi na zidentyfikowane luki opracowano trzy pakiety edukacyjne.

- **Turystyka zrównoważona (ESG)** - pokazuje, jak łączyć ekologię z efektywnością operacyjną i oszczędnościami.
- **Turystyka dostępna i cyfrowa** - łączy dostępność usług z ich widocznością i personalizacją w świecie online.
- **Turystyka produktowa i doświadczeniowa** - uczy, jak budować ofertę opartą na emocjach, lokalności i narracji.

Każdy pakiet ma charakter praktyczny – zawiera zadania, scenariusze i narzędzia możliwe do natychmiastowego wdrożenia.



## PRZEŁOŻENIE NA PRAKTYKĘ

Zamiast pytać:  
Czego się nauczę?

**zadaj pytanie:**

Co zmienię w swojej firmie po tym szkoleniu.



## Wnioski końcowe

Zebrane dane prowadzą do jednego, bardzo konkretnego wniosku:

**Jakość w turystyce nie wynika z posiadania standardów – lecz z kompetencji ludzi, którzy je realizują.**

To właśnie zespół decyduje o tym, czy:

- klient wróci,
- wystawi dobrą opinię,
- poleci miejsce innym.



Rozwój sektora turystycznego nie zależy dziś od liczby inwestycji czy certyfikatów, lecz od zdolności organizacji do uczenia się i adaptacji.

Dlatego kompetencje nie są dodatkiem do działalności – **są jej fundamentem.**

Rozdział poprzedni pokazał wyraźnie, że sektor turystyczny – szczególnie w obszarze MŚP – stoi dziś nie tyle przed problemem braku standardów, ile przed wyzwaniem ich realnego wdrażania. Zidentyfikowane deficyty w obszarach cyfryzacji, personalizacji usług, współpracy lokalnej czy wdrażania zasad ESG nie wynikają z braku wiedzy o trendach, lecz z ograniczonej zdolności ich operacyjnego zastosowania.

W tym kontekście kluczowe staje się przejście od ogólnej diagnozy do precyzyjnego zmapowania kompetencji, które warunkują zdolność organizacji do działania.

Mapa luk kompetencyjnych nie jest więc kolejnym elementem analitycznym, lecz narzędziem porządkującym wiedzę o tym, gdzie dokładnie powstaje bariera między standardem a praktyką.

#### Podjęcie metodyczne – dlaczego mapa, a nie lista problemów

Proces opracowania mapy oparto na założeniu, że rozwój sektora turystyki nie może być analizowany wyłącznie przez pryzmat pojedynczych braków. Kluczowe było uchwycenie zależności między kompetencjami a realnym funkcjonowaniem przedsiębiorstw.

Dlatego zastosowano podejście łączące:

- badania ankietowe (diagnoza skali problemu),
- wywiady pogłębione (zrozumienie przyczyn),
- warsztaty Design Thinking (identyfikacja momentów krytycznych w praktyce operacyjnej).

Takie zestawienie pozwoliło przejść od odpowiedzi na pytanie „czego brakuje?” do znacznie bardziej istotnego:



**„dlaczego mimo dostępnych narzędzi organizacje nie są w stanie działać skutecznie?”**

#### Luka powstaje „między” usługami

Warsztaty projektowe pokazały wyraźnie, że największe trudności nie dotyczą pojedynczych działań (np. noclegu czy gastronomii), lecz ich integracji w spójne doświadczenie klienta.

Problem nie polega więc na tym, że:

- hotel nie potrafi przyjąć gościa,
- restauracja nie potrafi przygotować posiłku,

lecz na tym, że: **organizacja nie potrafi połączyć tych elementów w produkt turystyczny odpowiadający na potrzeby konkretnego odbiorcy.**

To przesunięcie perspektywy jest kluczowe – oznacza bowiem, że luka kompetencyjna dotyczy przede wszystkim:

- projektowania usług,
- łączenia zasobów,
- zarządzania doświadczeniem klienta.



### WNIOSEK PRAKTYCZNY

Współczesny turysta nie kupuje usługi.

Kupuje doświadczenie.

A doświadczenie powstaje wyłącznie wtedy, gdy zespół potrafi połączyć wiele elementów w spójną całość.

#### Struktura mapy – od ogółu do konkretności

Na podstawie zebranych danych wyodrębniono powtarzalne obszary, w których koncentrują się deficyty kompetencyjne.

Nie są one przypadkowe – tworzą logiczny system powiązań, obejmujący:

1. Projektowanie wartości: brak umiejętności tworzenia produktów turystycznych i pracy na potrzebach klienta
2. Zarządzanie doświadczeniem (CX): brak pracy na ścieżce klienta i punktach styku
3. Cyfryzacja i dane: niewykorzystanie technologii i brak pracy na danych
4. Współpraca i ekosystem: izolacja przedsiębiorstw i brak partnerstw lokalnych
5. Odpowiedzialność i zrównoważony rozwój: niewdrożone ESG i słaba integracja z otoczeniem społecznym

W ramach tych obszarów zidentyfikowano szczegółowo 11 luk kompetencyjnych, które zostały opisane w trzech wymiarach:

- wiedzy,
- umiejętności,
- postaw.

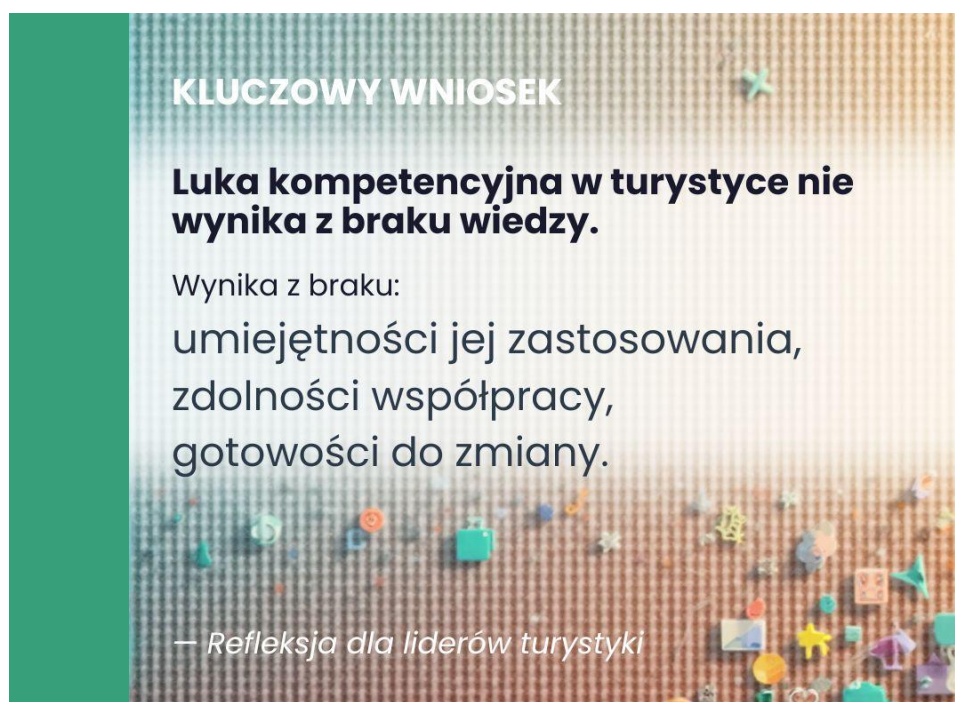


Znaczenie mapy w praktyce przedsiębiorstwa

Dla przedsiębiorcy mapa luk kompetencyjnych pełni trzy kluczowe funkcje:

1. Diagnostyczną – pozwala zidentyfikować realne słabe punkty organizacji.
2. Decyzyjną – wskazuje, gdzie inwestycja w rozwój przyniesie największy efekt.
3. Rozwojową – stanowi punkt wyjścia do planowania szkoleń i wdrażania zmian.

Co istotne, mapa nie jest narzędziem oceny, lecz narzędziem rozwoju – jej celem nie jest wskazanie błędów, ale pokazanie kierunku działania.



Opracowana mapa luk kompetencyjnych stanowi bezpośredni fundament dla dalszych działań projektowych.

To właśnie na jej podstawie powstał:

- katalog materiałów edukacyjnych, który nie jest zbiorem treści teoretycznych, lecz odpowiedzią na konkretne, zdiagnozowane potrzeby sektora.

W tym sensie mapa pełni funkcję pomostu:

- między diagnozą a działaniem,
- między problemem a rozwiązaniem.

### **Wdrażania kompetencji przyszłości**

Jednym z najważniejszych rezultatów projektu „Kompetencje przyszłości w branży usług turystycznych” jest opracowanie katalogu materiałów edukacyjnych, który stanowi bezpośrednie rozwinięcie wniosków płynących z niniejszego podręcznika. Katalog ten nie powstał wyłącznie jako zestaw treści dydaktycznych – jest efektem wspólnej refleksji partnerów projektu, analizy potrzeb sektora turystycznego oraz praktycznych doświadczeń zdobytych podczas wizyty studyjnej w Bułgarii, w szczególności podczas warsztatu design thinking w HRC Culinary Academy w Sofii. To właśnie tam, w dialogu między przedstawicielami Polski i Bułgarii, wypracowano model edukacji odpowiadający realnym potrzebom mikro, małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, które dziś stoją wobec konieczności jednoczesnego podnoszenia jakości usług, wdrażania innowacji oraz przygotowania się do certyfikacji.

Założeniem katalogu jest stworzenie takich materiałów, które nie tylko przekazują wiedzę, ale przede wszystkim rozwijają kompetencje praktyczne – możliwe do natychmiastowego zastosowania w przedsiębiorstwie. W toku wcześniejszych analiz wykazano bowiem jednoznacznie,

że największą barierą rozwoju sektora nie jest brak standardów czy certyfikatów, lecz luka kompetencyjna personelu. Dlatego wszystkie materiały zostały zaprojektowane jako narzędzia wspierające rozwój umiejętności zawodowych, wzmacniające odporność organizacji oraz przygotowujące przedsiębiorstwa do wdrażania europejskich standardów jakości.

Trzy obszary rozwoju – trzy pakiety edukacyjne

Struktura katalogu została oparta na trzech filarach, które odpowiadają kluczowym kierunkom transformacji współczesnej turystyki europejskiej: turystyce zrównoważonej, turystyce dostępnej oraz turystyce produktowej. Są to obszary, które – jak wykazano w poprzednich rozdziałach podręcznika – nie tylko determinują konkurencyjność przedsiębiorstw, ale coraz częściej stanowią podstawę procesów certyfikacyjnych.

#### Turystyka zrównoważona (ESG) – od idei do operacyjnej praktyki

Pierwszy pakiet edukacyjny koncentruje się na wdrażaniu zasad ESG w codziennej działalności przedsiębiorstw turystycznych. Nie ogranicza się on do prezentowania idei zrównoważonego rozwoju jako wartości deklaratywnej, lecz pokazuje, jak przełożyć ją na konkretne działania operacyjne: zarządzanie energią, wodą i odpadami, współpracę z lokalnymi dostawcami, ograniczanie śladu węglowego czy projektowanie ofert typu *slow travel*. Szczególny nacisk położono na praktyczne aspekty mierzenia efektów działań – np. wykorzystanie kalkulatorów emisji CO<sub>2</sub>, analizę kosztów zużycia zasobów czy wdrażanie prostych systemów monitoringu ESG.

Wnioski z wizyty studyjnej w Bułgarii dodatkowo wzbogaciły ten pakiet o perspektywę stabilności finansowej przedsiębiorstw. Partnerzy podkreślali, że zrównoważony rozwój nie może być postrzegany jako koszt, lecz jako narzędzie racjonalizacji wydatków i zwiększania odporności firmy na kryzysy. Dlatego w materiałach znalazły się także moduły dotyczące optymalizacji budżetu, pozyskiwania środków z funduszy UE oraz przygotowania do certyfikacji takich jak Green Key, EU Ecolabel czy GSTC.

#### Turystyka dostępna – jakość, która otwiera rynek dla wszystkich

Drugi pakiet dotyczy turystyki dostępnej, rozumianej zgodnie z europejskim podejściem jako standard jakości, a nie wyłącznie działanie o charakterze społecznym. Materiały koncentrują się na praktycznym wdrażaniu zasad projektowania uniwersalnego, identyfikacji barier architektonicznych, komunikacyjnych i cyfrowych oraz rozwijaniu kompetencji personelu w obsłudze osób o szczególnych potrzebach.

Istotnym elementem pakietu jest połączenie dostępności z nowoczesną widocznością cyfrową. Podczas warsztatów w Bułgarii partnerzy zwrócili uwagę, że obiekt dostępny, ale niewidoczny online dla osób z niepełnosprawnościami, pozostaje nadal wykluczający. Stąd w materiałach znalazły się treści dotyczące WCAG, tworzenia dostępnych stron internetowych, prostego języka, komunikacji inkluzywnej oraz wykorzystania AI do generowania dostępnych treści. Uzupełnieniem są praktyczne ćwiczenia z audytowania własnej infrastruktury oraz symulacje obsługi gości z różnymi potrzebami.

Pakiet ten wspiera także przygotowanie przedsiębiorstw do certyfikacji takich jak „Obiekt bez barier”, „Turystyka bez barier” POT czy programów zgodnych z European Accessibility Act.

#### Turystyka produktowa i HoReCa – budowanie wartości poprzez doświadczenie

Trzeci pakiet poświęcony jest turystyce produktowej oraz sektorowi HoReCa jako kluczowym obszarom kreowania doświadczeń turystycznych. Punktem wyjścia jest założenie, że współczesny turysta poszukuje autentyczności, lokalności i emocjonalnego związku z miejscem. Dlatego materiały skupiają się na tworzeniu łańcuchów wartości opartych na współpracy producentów, restauracji, hoteli i lokalnych społeczności.

Szczególnym wkładem bułgarskiego partnera do tego pakietu stał się model Restaurant Talents, prezentowany podczas wizyty w Sofii jako przykład synergii edukacji i praktyki biznesowej. Model ten pokazuje, jak poprzez innowacyjne narzędzia – takie jak aromaterapia w gastronomii, „scent fan” do menu czy doświadczenia typu Chef’s Table – można budować unikalną przewagę konkurencyjną. Został on zaadaptowany do katalogu jako studium przypadku oraz inspiracja dla modułów dotyczących storytellingu, narracyjnych menu, pakietowania usług oraz projektowania doświadczeń sensorycznych.

Pakiet obejmuje również zagadnienia związane z zarządzaniem zespołem, budowaniem marki osobistej pracowników i liderów oraz wdrażaniem krótkich łańcuchów dostaw, które wzmacniają zarówno autentyczność oferty, jak i odporność ekonomiczną regionów.

#### Jednolita struktura – wspólny język edukacyjny projektu

Każdy z trzech pakietów został zaprojektowany według wspólnej struktury dydaktycznej, co zapewnia spójność całego katalogu i ułatwia jego wdrażanie w różnych środowiskach szkoleniowych. W skład każdego pakietu wchodzi:

- scenariusz szkoleniowy dla trenerów i edukatorów VET,
- dwie prezentacje multimedialne,
- trzy podcasty tematyczne z dobrymi praktykami z Polski, Bułgarii i UE,
- zestaw 10 ćwiczeń praktycznych,
- gra multimedialna rozwijająca kompetencje zawodowe poprzez interakcję.

Łącznie katalog obejmuje 30 praktycznych zadań i ćwiczeń, które pozwalają uczestnikom testować nabyte umiejętności w warunkach zbliżonych do realnych sytuacji biznesowych.

#### Edukacja oparta na doświadczeniu – od podręcznika do praktyki

Katalog materiałów edukacyjnych stanowi pomost między teorią zawartą w podręczniku a codzienną praktyką przedsiębiorstw turystycznych. Jego siłą jest to, że nie jest zbiorem abstrakcyjnych treści, lecz efektem współpracy międzynarodowej, testowania rozwiązań w praktyce i wymiany doświadczeń między partnerami projektu. Wizyta studyjna w Bułgarii potwierdziła, że skuteczna edukacja dla sektora turystyki musi być zakorzeniona w realnych potrzebach rynku, elastyczna i nastawiona na rozwój kompetencji, a nie wyłącznie transfer wiedzy.

W tym sensie katalog staje się nie tylko załącznikiem do podręcznika, lecz jego naturalnym przedłużeniem – praktycznym narzędziem wdrażania zmiany w przedsiębiorstwach turystycznych przyszłości.

## PODSUMOWANIE

Turystyka w Europie stoi dziś przed jednym z najważniejszych momentów swojej historii. W ciągu ostatnich lat sektor ten doświadczył gwałtownych zmian, które uświadomiły, jak silnie jego rozwój zależy od czynników gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Pandemia COVID-19, napięcia geopolityczne, rosnąca presja klimatyczna oraz zmieniające się oczekiwania podróżnych pokazały, że dotychczasowy model rozwoju turystyki wymaga głębokiej refleksji i redefinicji. Jednocześnie nigdy wcześniej turystyka nie była tak ważnym elementem gospodarki europejskiej. To sektor generujący miliony miejsc pracy, wspierający rozwój regionów i budujący mosty między kulturami. Właśnie dlatego jego przyszłość powinna być kształtowana w sposób odpowiedzialny, świadomy i oparty na długofalowym myśleniu. Współczesna turystyka nie może być jedynie działalnością ekonomiczną – musi stać się przestrzenią, w której spotykają się wartości związane z ochroną środowiska, rozwojem społecznym i wysoką jakością doświadczeń turystycznych.

Publikacja „Drogowskaz. Kompetencje, certyfikacja, wzrost. Praktyczny przewodnik dla kadr sektora turystycznego” powstała właśnie z tej potrzeby. Jej celem jest wskazanie kierunków rozwoju nowoczesnej turystyki oraz wsparcie osób, które na co dzień kształtują jakość usług w tej branży. Przewodnik ten nie jest wyłącznie zbiorem wiedzy – stanowi przede wszystkim zaproszenie do refleksji nad przyszłością

Istotną rolę w budowaniu nowoczesnej turystyki odgrywa także rozwój turystyki produktowej oraz sektora HORECA. Współczesny turysta poszukuje doświadczeń, które pozwalają mu lepiej zrozumieć odwiedzane miejsce. Coraz większą wartość mają lokalne produkty, regionalna kuchnia, wydarzenia kulturalne czy aktywności związane z naturą. Oznacza to, że oferta turystyczna powinna być tworzona w sposób integrujący różne elementy lokalnego ekosystemu – przedsiębiorstwa, instytucje kultury, producentów żywności czy organizacje społeczne. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera certyfikacja jakości. Systemy certyfikacyjne pełnią dziś ważną funkcję w procesie profesjonalizacji branży turystycznej. Z jednej strony pomagają one budować zaufanie klientów i partnerów biznesowych, z drugiej – stanowią narzędzie wspierające rozwój organizacji. Proces przygotowania do certyfikacji wymaga bowiem analizy działań przedsiębiorstwa, określenia standardów oraz systematycznego doskonalenia jakości usług. Warto jednak podkreślić, że certyfikacja nie jest celem samym w sobie. Jej prawdziwą wartością jest proces uczenia się i rozwoju, który prowadzi do podnoszenia kompetencji pracowników oraz doskonalenia organizacji. Właśnie dlatego w publikacji tak duży nacisk położono na rozwój kompetencji oraz budowanie kultury jakości w przedsiębiorstwach turystycznych.

Przeprowadzone w ramach projektu analizy pokazały również, że sektor turystyczny

turystyki i rolę, jaką odgrywają w niej ludzie oraz ich kompetencje.

Jednym z kluczowych przesłań tej publikacji jest przekonanie, że prawdziwa transformacja sektora turystycznego zaczyna się od kompetencji. To właśnie ludzie – menedżerowie, pracownicy, przedsiębiorcy i liderzy lokalnych społeczności – decydują o tym, jak wygląda turystyka w praktyce. Nawet najbardziej ambitne strategie rozwoju pozostaną jedynie dokumentami, jeśli nie będą wspierane przez wiedzę, umiejętności i zaangażowanie osób pracujących w branży.

Współczesny sektor turystyczny potrzebuje nowych kompetencji. Obok tradycyjnych umiejętności związanych z zarządzaniem usługami i obsługą klienta coraz większe znaczenie mają kompetencje cyfrowe, ekologiczne i społeczne. Menedżerowie turystyki muszą dziś rozumieć zasady zrównoważonego rozwoju, potrafić analizować wpływ działalności na środowisko, komunikować wartości organizacji oraz budować relacje z lokalnymi społecznościami. Właśnie te kompetencje będą decydowały o konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych w najbliższych latach.

Drugim ważnym kierunkiem rozwoju jest turystyka dostępna. Współczesne społeczeństwa są coraz bardziej zróżnicowane, a liczba osób o szczególnych potrzebach – wynikających z wieku, stanu zdrowia czy sytuacji życiowej – systematycznie rośnie. Odpowiedzią na te zmiany jest koncepcja dostępności w turystyce, która zakłada projektowanie przestrzeni, usług i informacji w sposób umożliwiający korzystanie z nich możliwie jak najszerszej grupie osób. Dostępność nie

wciąż mierzy się z istotnymi lukami kompetencyjnymi. Wiele firm – zwłaszcza mikro- i małych przedsiębiorstw – ma ograniczony dostęp do nowoczesnych programów szkoleniowych i materiałów edukacyjnych. Jednocześnie rosną wymagania rynku, regulacji oraz partnerów biznesowych. Dlatego tak ważne jest rozwijanie systemów edukacji zawodowej oraz tworzenie praktycznych narzędzi wspierających rozwój kompetencji. Opracowane w ramach projektu pakiety edukacyjne i katalogi dobrych praktyk mają służyć właśnie temu celowi – wspierać przedsiębiorstwa w stopniowym wdrażaniu zmian i budowaniu bardziej profesjonalnych modeli zarządzania.

Istotną wartością projektu jest także jego międzynarodowy charakter. Współpraca partnerów z Polski i Bułgarii pozwoliła na wymianę doświadczeń oraz stworzenie modelu rozwoju kompetencji, który odpowiada na wyzwania regionów Europy Środkowo-Wschodniej. Wspólne działania pokazały, że mimo różnic kulturowych i instytucjonalnych wiele wyzwań w turystyce jest podobnych – a ich rozwiązanie wymaga współpracy, dialogu i wymiany wiedzy. Patrząc w przyszłość, można powiedzieć, że turystyka stoi dziś przed wyjątkową szansą. Transformacja sektora w kierunku zrównoważonego rozwoju, dostępności i wysokiej jakości usług może stać się impulsem do budowania bardziej odpornej i odpowiedzialnej gospodarki turystycznej. Warunkiem sukcesu jest jednak inwestowanie w ludzi – ich wiedzę, kompetencje i zdolność do współpracy. Turystyka przyszłości będzie bowiem tworzona nie tylko przez infrastrukturę czy technologie, lecz przede wszystkim przez ludzi, którzy potrafią działać świadomie i

powinna być postrzegana wyłącznie jako obowiązek wynikający z regulacji prawnych. W rzeczywistości jest ona jednym z najważniejszych elementów jakości usług turystycznych. Przedsiębiorstwa, które projektują swoje usługi w sposób inkluzywny i przyjazny dla wszystkich użytkowników, zyskują nie tylko nowych klientów, ale także budują reputację organizacji odpowiedzialnych społecznie.

odpowiedzialnie. Liderzy branży, pracownicy przedsiębiorstw turystycznych, edukatorzy i przedstawiciele instytucji publicznych mają wspólną rolę w budowaniu tej przyszłości.

Turystyka **jutra** zaczyna się dziś –  
od **wiedzy, współpracy**  
i **odpowiedzialnych** decyzji  
podejmowanych każdego dnia  
przez ludzi, którzy ją tworzą.



## BIBLIOGRAFIA

1. Accor European Trends Report 2025, <https://accoreuropeantrends.com/traveltrendsreport2025>, dostęp: 30.10.2025.
2. Amelle A., „Supporting Credible Tourism and Hospitality Industry through Standardized Reporting and Certifications”, dostęp: 26.02.2024.
3. „Beyond the Crowds: Locals Lead a Sustainable Reset of Tourism”, „Horizon Magazine”, dostęp: 23.09.2025.
4. Bosetti V., Cassinelli M., Lanza A. (2007). „Benchmarking in Tourism Destinations; Keeping in Mind the Sustainable Paradigm”. W: Advances in Modern Tourism Research: Economic Perspectives. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
5. Chergui M. (2024). „Environmental, Social, and Governance (ESG) Effects on Firm Performance: Evidence from the Tourism Sector”. Administrative Sciences, MDPI.
6. „Circular Economy in Travel and Tourism”, <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circular-economy-in-travel-and-tourism.pdf>, dostęp: 30.10.2024.
7. „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade”, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>, dostęp: 30.10.2025.
8. Darcy S., Dickson T. (2009). „A Whole-of-Life Approach to Tourism: The Case for Accessible Tourism Experiences”. Journal of Hospitality and Tourism Management.
9. ENAT, Code of Good Conduct, <https://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.enat-code-of-good-conduct>, dostęp: 07.11.2025.
10. Erasmus+, „Students and Staff with Physical, Mental or Health-Related Conditions”, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pl/opportunities/opportunities-for-individuals/students/students-and-staff-with-physical-mental-or-health-related-conditions>, dostęp: 08.11.2025.
11. Europa.eu, „Turystyka”, [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/tourism/index\\_pl.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/tourism/index_pl.htm), dostęp: 28.10.2025.
12. European Commission (2022–2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — Impact Analysis.
13. European Travel Commission (2023). European Tourism Trends & Prospects.
14. Ferrer-Roca N., Weston R., Guia J., Mihalic T., Blasco D., Prats L., Lawler M., Jarratt D. (2021). „Back to the
15. Future: Challenges of European Tourism of Tomorrow”. Journal of Tourism Futures.

16. Fundacja Integracja (2025). „Program «Obiekt bez barier»”, <https://www.integracja.org>, dostęp: 07.11.2025.
17. Fundacja Widzialni (2025). „Strona internetowa bez barier”, <https://widzialni.org>, dostęp: 07.11.2025.
18. Garay L. (2014). „Sustainability Motivations and Practices in Small Tourism Enterprises in European Protected Areas”.
19. Global Sustainable Tourism Council, „What Is Sustainable Tourism?”, <https://www.gstcouncil.org/what-is-sustainable-tourism/>, dostęp: 27.10.2025.
20. GlobalData (2024). Europe Sustainable Tourism Market Analysis, <https://www.globaldata.com/store/report/europe-sustainable-tourism-market-analysis/>, dostęp: 22.03.2024.
21. GSTC Standards Overview, <https://www.gstc.org/>; <https://www.gstc.org/gstc-criteria/>, dostęp: 27.10.2025.
22. „How Copenhagen Is Incentivizing Tourists to Offset Their Climate Impact”, TIME, dostęp: 06.08.2024.
23. „In Finnish Lapland, Tourism Is Encroaching on the Last Remaining Sanctuaries”, dostęp: 01.10.2025.
24. Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, Dz.U. z 25 października 2012 r., poz. 1169.
25. Kowalski K. (2023). Turystyka osób ze szczególnymi potrzebami.
26. Kozak M. (2008). „Koncepcje rozwoju turystyki”. Studia Lokalne i Regionalne, nr 1(31).
27. „Kogo dotyczy EAA – wyjaśniamy nieoczywiste”, <https://wcag21.widzialni.org/kogo-dotyczy-eaa-wyjasniamy-nieoczywiste,new,mg,6,403>, dostęp: 08.11.2025.
28. Luborska A. (2019). „Bariera finansowa jako czynnik ograniczający aktywność turystyczną osób z niepełnosprawnościami”. W: A. Niezgoda, Ł. Nawrot (red.), Kierunki rozwoju współczesnej turystyki. Proksenia, s. 201–210.
29. Ministerstwo Sportu i Turystyki, „Turystyka bez barier – edycja 2025”, <https://www.gov.pl/web/sport/ogloszenie-programu-turystyka-bez-barier-edycja-2025>, dostęp: 28.10.2025.
30. Miński R. (2017). „Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych”. Przegląd Socjologii Jakościowej, 13(3), s. 30–51. DOI: 10.18778/1733-8069.13.3.02.
31. OECD (2022). Skills for the Future of Tourism.
32. OECD, „Creating Economic Prosperity through Inclusive and Sustainable Tourism”, dostęp: 18.12.2024.
33. Palazzo M., Giguari I. (2022). „Sustainable Tourism Issues in European Countries during the Global Pandemic Crisis”.
34. Panasiuk A. (2019). „Produkt turystyczny”. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XX(2), s. 11–24.
35. PARP, „Opublikowano Polski Akt o Dostępności”, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/8886g:opublikowano-polski-akt-o-dostepnosci>, dostęp: 07.11.2025.

36. Platten H., Meinel Ch., Leifer L. (2010). Design Thinking. Springer.
37. Preisler M. (2011). Zeszyty Naukowe Wielkopolskiej Wyższej Szkoły Turystyki i Zarządzania w Poznaniu, nr 6/2011, s. 27–36.
38. „Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future”, OECD Tourism Papers No. 2021/02, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future\\_06211cof/g258d999-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future_06211cof/g258d999-en.pdf), dostęp: 28.10.2025.
39. „Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce”. Raport 2022 Polskiej Organizacji Turystycznej, [https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT\\_RAPORT\\_2022.pdf](https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf), dostęp: 27.10.2025.
40. Shin H. (2025). „ESG for Sustainability in Hospitality and Tourism: A Theoretical and Practical Review With a Future Research Agenda”, dostęp: 16.09.2025.
41. Smith J., Puczkó L. (2009). Health and Wellness Tourism. Oxford.
42. Stojković A. (2025). „Assessing the Tourism Efficiency of European Countries Using Data Envelopment Analysis: A Sustainability Approach”.
43. „Striving for Sustainable Tourism in Cities”, [https://urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2024-05/Striving%20for%20Sustainable%20Tourism%20in%20Cities\\_PATTI.pdf](https://urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2024-05/Striving%20for%20Sustainable%20Tourism%20in%20Cities_PATTI.pdf), dostęp: 01.04.2024.
44. „Sustainable Tourism in Europe: Key Insights, Challenges and Opportunities for the Coming Years”, <https://www.biospheresustainable.com/en/blog/159/sustainable-tourism-in-europe-key-insights-challenges-and-opportunities-for-the-coming-years>, dostęp: 30.10.2025.
45. „Sustainable Tourism: Adapting Climate-Induced Holiday Trends”, <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/articles/sustainable-tourism-adapting-climate-induced-holiday-trends>, dostęp: 25.09.2024.
46. Thomas R. (2025). „The Case for Transforming SME Research in Tourism: Implications for Policy, Theory, Evidence and Impact”. Tourism Critiques.
47. „Tourism and Rural Development” (2024), <https://case-research.eu/app/uploads/2024/06/QG0523426ENN20Tourism20and20rural20development.pdf>, dostęp: 30.10.2025.
48. Tourism Industries – Economic Analysis – Statistics Explained – Eurostat, dostęp: 31.10.2025.
49. Tourism Satellite Accounts on Europe – Statistics Explained – Eurostat, dostęp: 31.10.2025.
50. UNWTO (1980). Manila Declaration on World Tourism.
51. UNWTO (2005). Accessible Tourism for All. Madrid: UNWTO.
52. UNWTO (2013). Recommendations on Accessible Tourism for All, A/RES/637(XX).
53. UNWTO. International Tourism Highlights, 2019 Edition, <https://e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>, dostęp: 30.10.2025.
54. UNWTO. International Tourism Highlights, 2020 Edition, <https://e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>, dostęp: 30.10.2025.
55. UNWTO. Tourism Towards 2030 Global Overview, [https://globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global\\_2011\\_UNWTO\\_Tourism\\_Towards\\_2030.pdf](https://globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global_2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf), dostęp: 30.10.2025.

56. Wilmowska-Pietruszyńska A., Bilski D. (2013). „O potrzebie jednoznacznego i jasnego precyzowania określeń stosowanych w polityce zabezpieczenia społecznego”. *Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania*, t. 9, nr 4, s. 14.
57. World Economic Forum, „Survey of Travelers Finds 76% Want More Sustainable Options”,
58. <https://www.weforum.org/stories/2023/04/survey-of-travelers-finds-76-want-more-sustainable-options/>, dostęp: 30.10.2025.
59. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024,
60. <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/interactive-data-and-economy-profiles-afaa00a59c/>, dostęp: 30.10.2025.
61. World Economic Forum (WEF). Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future,  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf), dostęp: 30.10.2025.
62. WTTC (2023). ESG in Hospitality – Global Trends Report.
63. WTTC, „Travel and Tourism to Create 4.5 Million New Jobs Across the EU by 2035”,
64. <https://wtcc.org/news/travel-and-tourism-to-create-4-5mn-new-jobs-across-the-eu-by-2035>, dostęp: 31.10.2025.
65. Zajadacz A. (2014). „Dostępność przestrzeni turystycznej w ujęciu geograficznym”. *Turyzm*, 24(1).
66. Zajadacz A. (red.) (2020). *Turystyka dostępna dla wszystkich. Rekomendacje dla sektora usług turystycznych*.
67. Zajadacz A. (red.) (2020). *Turystyka dostępna: rekomendacje dla sektora usług turystycznych*. Poznań.
68. Zajadacz A., Stroik E. (2015). „Koncepcje działań stymulujących rozwój «turystyki dostępnej»”. W: S. Bosiacki (red.), *Kształcenie kadr dla gospodarki turystycznej i rekreacji*. Poznań: AWF, s. 139–150.
69. Zajadacz A., Stroik E. (2016). „Podstawy planowania rozwoju «turystyki dostępnej»”. W: Z. Młynarczyk, A.
70. Zajadacz (red.), *Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace*, 16. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, s. 65–83.

# Informacje Końcowe

---

## REDAKCJA NAUKOWA I MERYTORYCZNA

prof. dr hab. Anna Budzanowska

dr Marcin Surówka

mgr Anna Salamończyk-Mochel

---

## WSPÓŁAUTORZY

dr Marcin Surówka

mgr Anna Salamończyk-Mochel

Yoana Milewa

mgr Magdalena Stusińska-Krywalska

---

## OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Anna Salamończyk-Mochel

Agata Salamończyk

---

## SKŁAD, OPRACOWANIE GRAFICZNE

Magdalena Stusińska-Krywalska

Fundacja Drogowskaz

---

## GRAFIKI I INFOGRAFIKI

Infografiki oraz materiały graficzne opracowano na potrzeby publikacji z wykorzystaniem platformy Canva Pro oraz autorskich opracowań zespołu projektowego.

---

## PARTNERZY PROJEKTU



FUNDACJA  
**Drogowskaz**



**HRC** CULINARY ACADEMY



Akademia Nauk Stosowanych  
w Nowym Targu



Opracowano w ramach projektu „Kompetencje przyszłości w branży usług turystycznych”.



Projekt współfinansowany ze środków programu Erasmus+, Akcja 2 – Partnerstwa na rzecz współpracy w sektorze Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (VET).



Współfinansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak poglądami i opiniami wyłącznie autora(-ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej ani Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Ani Unia Europejska, ani FRSE nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Wszystkie wyniki opracowane w ramach projektu „Kompetencje przyszłości w branży usług turystycznych” są udostępniane na otwartych licencjach **CC BY-SA 4.0 DEED**. Można je wykorzystywać bezpłatnie i bez ograniczeń. Kopiowanie lub przetwarzanie tych materiałów w całości lub w części bez zgody autora jest zabronione. W przypadku wykorzystania wyników konieczne jest wskazanie źródła finansowania i ich autorów.

---



**Finansowane przez  
Unię Europejską**