

# Program jednolitego rynku (SMP)

SMP-2023-TOURSME

Przejście na bardziej zrównoważony i odporny ekosystem –  
wzmocnienie pozycji małych i średnich przedsiębiorstw  
turystycznych



## Wynik 3.1

**Przewodnik dotyczący zarządzania ryzykiem,  
edukacji i planowania**

[www.inspires-tourism.eu](http://www.inspires-tourism.eu)



Co-funded by  
the European Union

Projekt ten otrzymał dofinansowanie z programu jednolitego rynku Unii Europejskiej na podstawie umowy o dotację nr 101181590





Projekt SMP INSPIRES  
D3.1 Przewodnik dotyczący zarządzania ryzykiem, edukacji i planowania

**Nazwa projektu:**

Inicjatywy na rzecz zrównoważonych innowacyjnych praktyk, odporności i wzmocnienia pozycji małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze turystyki

**Akronim:** INSPIRES

**Umowa o dotację:** 101181590

**Czas trwania projektu:** 36 miesięcy

**Data rozpoczęcia:** 1 listopada 2024 r.

**Data zakończenia:** 31 października 2027 r.

**Partner wiodący/koordynator:**

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (EBG) (Niemcy)

**Partnerzy:**

TOERISME PROVINCIE ANTWERPEN (BE)

IZBA HANDLOWO-PRZEMYSŁOWA VRATSA SDRUZHENIE (BG)

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA SERVICIOS Y NAVEGACION DE SEVILLA (ES)

WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE (PL)

UNIWERSYTET NAUK STOSOWANYCH W LAPONII (FI)

EUROPEJSKA SIEĆ TURYSTYKI KULTURALNEJ (BE)

**Kontakt:**

Franziska Stenzel, Helmut Berends, Claudia Harms

**E-mail:** [INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de](mailto:INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de)

**Strona internetowa:** [inspires-tourism.eu](http://inspires-tourism.eu)

### Arkusz kontroli dokumentów

<b>Pakiet roboczy</b>	WP3 Program szkolenia trenerów
<b>Wynik</b>	D3.1 Przewodnik dotyczący edukacji i planowania w zakresie zarządzania ryzykiem
<b>Poziom rozpowszechniania</b>	Publiczny
<b>Rodzaj rezultatu</b>	Raport
<b>Główny autor</b>	Uniwersytet Nauk Stosowanych w Laponii
<b>Termin</b>	M14: grudzień 2025 r.
<b>Data złożenia</b>	18 lutego 2026 r.

### Historia zmian dokumentu

<b>Wersja</b>	<b>Data</b>	<b>Redaktor/recenzent</b>	<b>Uwaga</b>
V1.0	24.11.2025	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Wersja do komentarzy
V2.0	22.01.2026	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Wersja poprawiona na podstawie uwag partnerów
V3.0	23.01.2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Wersja przesłana do głównego partnera
V4.0	25.01.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Ostateczna weryfikacja i dostosowanie układu
V5.0	13.02.2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Wersja poprawiona na podstawie uwag EISMEA
V6.0	16.02.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Ostateczna weryfikacja i dostosowanie układu
V7.0	18.02.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Wersja poprawiona na podstawie uwag EISMEA

## Wykaz skrótów

Komisja Europejska	<b>KE</b>
Europejska Rada ds. Innowacji i Agencja Wykonawcza ds. MŚP	<b>EISMEA</b>
Umowa o dotację	<b>GA</b>
Umowa o partnerstwie	<b>PA</b>
Opis działania	<b>DoA</b>
Koordynator projektu	<b>COO</b>
Grupa sterująca	<b>SG</b>
Zespół głównego partnera	<b>LPT</b>
Pakiet roboczy	<b>WP</b>

## Zastrzeżenie

Projekt finansowany przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami i opiniami autora (autorów) i nie muszą odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej lub EISMEA. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dotację nie ponoszą za nie odpowiedzialności. Partnerzy projektu INSPIRES nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartych w niniejszym dokumencie.

## Partnerzy projektu



## Spis treści

WPROWADZENIE.....	1
CZĘŚĆ 1 .....	3
1.1 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W TURYSTYCE .....	3
1.1.1 Dlaczego zarządzanie ryzykiem ma znaczenie? .....	4
1.1.2 Zarządzanie ryzykiem jako proces.....	5
1.2 ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE I KOMUNIKACJA .....	9
1.2.1 Proaktywne podejście do zarządzania kryzysowego .....	9
1.2.2 Komunikacja kryzysowa .....	10
CZĘŚĆ 2 .....	11
2.1 METODY SZKOLENIOWE I NARZĘDZIA DLA TRENERÓW .....	11
2.1.1 Podejście oparte na przewidywaniu .....	11
2.1.2 Prowadzenie sesji szkoleniowej .....	11
2.1.3 Przykłady sesji szkoleniowych .....	12
2.2 NARZĘDZIA I SZABLONY .....	14
2.2.1 Narzędzie 1: Test dojrzałości zarządzania ryzykiem dla MŚP.....	14
2.2.2 Narzędzie 2: Koło przyszłości .....	14
2.2.3 Narzędzie 3: Lista kontrolna dotycząca komunikacji kryzysowej dla MŚP .....	16
WNIOSKI .....	17
SŁOWA KLUCZOWE .....	19
BIBLIOGRAFIA .....	20
ZAŁĄCZNIKI .....	22

## Tabela ilustracji

Ilustracja 1. Holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem-.....	4
Ilustracja 2. Zarządzanie ryzykiem jako proces .....	7
Ilustracja 3. Model społeczności .....	8
Ilustracja 4. Rola facylitatora w programie szkoleniowym INSPIRES dla trenerów .....	13
Obraz 5. Narzędzie Futures Wheel (zmodyfikowane na podstawie Martin Börjesson) .....	15

## WPROWADZENIE

W ostatnich latach Europa borykała się z coraz większą liczbą kryzysów, w tym kryzysów spowodowanych zmianami klimatycznymi, pojawiającymi się chorobami zakaźnymi i konfliktami zbrojnymi. W szczególności pandemia COVID-19 spowodowała zastój w sektorze turystycznym UE, narażając przedsiębiorstwa i społeczności zależne od turystyki na bezprecedensowe obciążenia i ujawniając strukturalne słabości sektora w zakresie radzenia sobie z takimi zakłóceniami. W 2023 r. Światowa Organizacja Zdrowia<sup>1</sup> opisała region europejski jako znajdujący się w stanie „permakryzysu”.

Pięć kluczowych wyzwań na najbliższą przyszłość<sup>2</sup>

1. Kryzysy mają miejsce na większą skalę niż kiedykolwiek wcześniej.
2. Era komunikacji „zawsze aktywnej” i transmisji na żywo w mediach społecznościowych.
3. Dezinformacja, fałszywe informacje i złośliwe wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) już teraz wystawiają na próbę zdolność społeczeństwa do rozróżnienia, które historie, filmy i zdjęcia są prawdziwe, a które nie.
4. Konsumenci oczekują szybszych i bardziej spersonalizowanych odpowiedzi.
5. Jeśli pojawią się pytania dotyczące zrównoważonego rozwoju turystyki, mieszkańcy mogą zacząć obwiniać turystów za wszelkie pojawiające się problemy.

W coraz bardziej powiązanim globalnym krajobrazie, turystyka należy do sektorów najbardziej narażonych na kaskadowe skutki globalnych kryzysów. Branża ta doświadczyła wielu wstrząsów: COVID-19, klęski żywiołowe, terroryzm i spowolnienie gospodarcze. Przedsiębiorstwa i destynacje turystyczne posiadające ustrukturyzowane zarządzanie ryzykiem są bardziej odporne i lepiej dostosowują się do zmieniających się warunków. Zaktualizowana strategia przemysłowa UE<sup>3</sup> podkreśla pilną potrzebę przyspieszenia transformacji ekologicznej i cyfrowej w przemyśle UE i jego ekosystemach. Turystyka, jako sektor najbardziej dotknięty kryzysem COVID-19, jako pierwsza otrzymała plan transformacji.

Niniejszy przewodnik dostosowuje zarządzanie ryzykiem do zrównoważonych praktyk turystycznych i norm bezpieczeństwa. W kontekście turystyki odporność nie jest już luksusem, ale koniecznością.

Niniejszy przewodnik jest przyjaznym dla użytkownika źródłem informacji dla kluczowych podmiotów z branży turystycznej, wspierającym ich działania szkoleniowe dla MŚP w zakresie zarządzania ryzykiem i odporności. Przedstawia on wybrany zestaw narzędzi, wydarzeń i tematów, które mają pomóc MŚP w przygotowaniu się na zdarzenia zakłócające działalność

---

<sup>1</sup> [Światowa Organizacja Zdrowia, 2023](#)

<sup>2</sup> [Europejska Komisja ds. Turystyki, 2024 a](#)

<sup>3</sup> [Komisja Europejska, 2021](#)

i reagowaniu na nie. Przewodnik ma na celu stworzenie wspólnej podstawy wiedzy i praktycznych narzędzi, przy jednoczesnym promowaniu spójnych najlepszych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem w turystyce w wielu krajach.

Cele niniejszego przewodnika są następujące:

6. Zwiększenie świadomości na temat procesów zarządzania ryzykiem i rodzajów ryzyka oraz podkreślenie znaczenia proaktywnego zarządzania ryzykiem dla ciągłości działania przedsiębiorstwa.
7. Zapewnienie praktycznych ram zarządzania ryzykiem w turystyce, na przykład poprzez oferowanie szablonów, narzędzi i list kontrolnych dla MŚP.
8. Umożliwienie skutecznego szkolenia poprzez dostarczenie jasnych instrukcji dotyczących sposobu, w jaki multiplikatorzy mogą szkolić MŚP, oraz poprzez sugerowanie interaktywnych podejść, takich jak prognozowanie, myślenie systemowe, współtworzenie i studia przypadków służące transferowi wiedzy.
9. Promowanie europejskiej współpracy między MŚP, władzami lokalnymi i organizacjami turystycznymi w celu wzmocnienia zbiorowej odporności.

## CZĘŚĆ 1

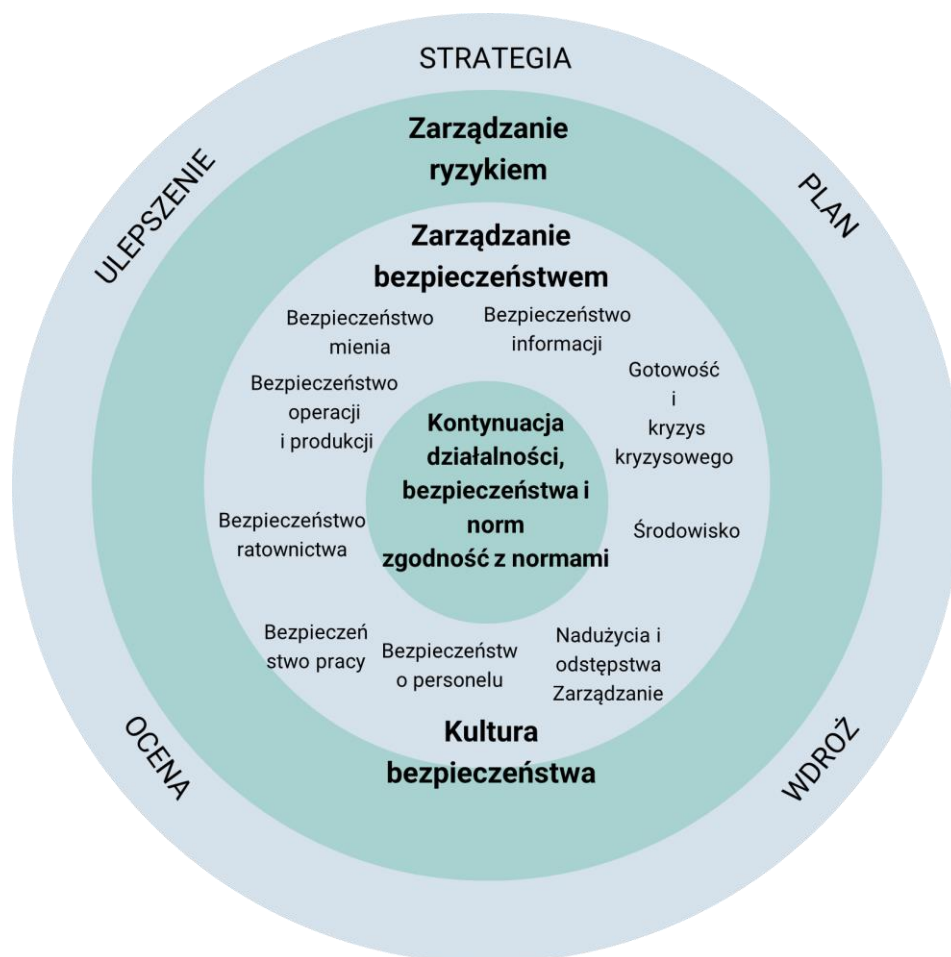
### 1.1 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W TURYSTYCE

Zarządzanie ryzykiem w turystyce nie polega wyłącznie na unikaniu problemów. Buduje ono również odporność, chroni ludzi i zapewnia długoterminowy sukces. Zarządzanie ryzykiem to systematyczny proces identyfikowania, oceny i reagowania na potencjalne zagrożenia lub niepewności, które mogą mieć negatywny wpływ na organizację, projekt lub działalność. Zarządzanie ryzykiem polega na byciu przygotowanym. Obejmuje ono przewidywanie nieoczekiwanych zdarzeń, minimalizowanie szkód i zapewnienie ciągłości działania firmy nawet w obliczu wyzwań.<sup>4</sup> Rozwijanie odporności jest częścią strategicznego zarządzania firmą i wymaga dalekowzroczności, narzędzi zarządzania ryzykiem oraz wiedzy specjalistycznej.

Zarządzanie ryzykiem powinno być prowadzone w sposób systematyczny, z udziałem zarówno kierownictwa, jak i personelu. Jest to część strategicznego zarządzania każdą firmą. Obejmuje ono systematyczne podejście do zrozumienia i zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach organizacji, od podejmowania decyzji strategicznych po codzienne działania. Oznacza to holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem (rysunek 1).

---

<sup>4</sup> [Hopkins, 2017](#)



**Rysunek1** . Holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem

Istnieją narzędzia zarządzania ryzykiem służące do świadomego i kontrolowanego podejmowania ryzyka, takie jak [macierz ryzyka](#). Ryzyko w turystyce może wynikać z wielu źródeł: niepewności finansowej, wypadków, klęsk żywiołowych, problemów prawnych, awarii technologicznych, a nawet utraty reputacji. W turystyce zarządzanie ryzykiem często oznacza zapewnienie bezpieczeństwa podróżnym, przygotowanie się na zewnętrzne wstrząsy lub ochronę reputacji firmy.

### 1.1.1 Dlaczego zarządzanie ryzykiem ma znaczenie?

Planowanie pomaga przedsiębiorstwom przewidywać zmiany w otoczeniu operacyjnym. Procesy zarządzania ryzykiem mogą pomóc w identyfikacji potencjalnych obszarów wymagających poprawy oraz zwiększyć wydajność przedsiębiorstwa i jakość usług. Proaktywne zarządzanie ryzykiem pomaga uniknąć nagłych kosztów. Zapewnienie bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia podróżnych jest kluczowym obowiązkiem w turystyce, ponieważ turyści często przebywają w nieznanym otoczeniu, co sprawia, że są bardziej narażeni na wypadki, problemy

zdrowotne lub przestępstwa. Ponadto branża turystyczna jest silnie powiązana, tworząc łańcuch wartości usług, w którym bezpieczeństwo i ochrona zależą od działania wielu podmiotów.

Zarządzanie ryzykiem wpływa na zaufanie i reputację zarówno poszczególnych firm, jak i miejsc docelowych. Pojedynczy, źle zarządzany incydent może zaszkodzić reputacji miejsca docelowego lub firmy na lata. Natomiast skuteczne zarządzanie ryzykiem zwiększa zadowolenie klientów, zachęca do ponownych wizyt, i generuje pozytywne opinie. Dobre zarządzanie ryzykiem świadczy również o zaangażowaniu firmy w odpowiedzialność, wzmacniając zaufanie wśród kluczowych interesariuszy, takich jak klienci, pracownicy, partnerzy i inwestorzy. Ponadto proaktywne planowanie pozwala firmie szybciej i skuteczniej reagować na sytuacje kryzysowe, pomagając ograniczyć szkody i zakłócenia oraz wspierając szybszy powrót do normalnego funkcjonowania. Zarządzanie kryzysowe pomaga również szybciej powrócić do normalności.<sup>5</sup>

Wraz z rosnącą mobilnością turystów i coraz większą integracją gospodarki światowej oczekuje się, że potencjalny wpływ kryzysów na turystykę będzie coraz większy, zarówno pod względem częstotliwości, jak i skali<sup>6</sup>. Wiele krajów wymaga od operatorów turystycznych spełnienia norm bezpieczeństwa i ubezpieczenia. Zarządzanie ryzykiem zapewnia zgodność z przepisami prawa, zmniejszając odpowiedzialność i pozwalając uniknąć kar. Protokoły bezpieczeństwa, plany awaryjne i jasna komunikacja stanowią podstawę skutecznego zarządzania ryzykiem. Plan zarządzania ryzykiem pomaga firmom przygotować się na zakłócenia, zminimalizować straty finansowe i szybciej powrócić do normalnego funkcjonowania. Ma to kluczowe znaczenie dla ciągłości działania firm turystycznych. Firmy turystyczne działają w sieciach. W zarządzaniu ryzykiem kluczem do sukcesu jest współpraca na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

### 1.1.2 Zarządzanie ryzykiem jako proces

Zarządzanie ryzykiem to systematyczny i ciągły proces identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem wynikającym zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego środowiska operacyjnego.<sup>7</sup> Proces zarządzania ryzykiem można podzielić na sześć etapów: identyfikację ryzyka, ocenę ryzyka, planowanie działań, wdrażanie, monitorowanie i działania następcze (rysunek 2).

Zarządzanie ryzykiem zawsze zależy od środowiska operacyjnego przedsiębiorstwa turystycznego, niezależnie od tego, czy działa ono w Finlandii, Niemczech czy Bułgarii. Wymogi prawne i regulacyjne różnią się w poszczególnych krajach, a także mogą się różnić w poszczególnych regionach. Proces zarządzania ryzykiem jest bardzo często częścią zarządzania strategicznego, a komunikacja powinna być ciągła przez cały czas trwania procesu.

Identyfikacja ryzyka opiera się na wiedzy o środowisku operacyjnym, proaktywnym podejściu oraz systemach umożliwiających efektywne wykorzystanie danych i informacji uzyskanych od klientów, personelu i sieci. Każda organizacja musi przyjąć system klasyfikacji ryzyka, który

---

<sup>5</sup> [Hopkins, 2017](#)

<sup>6</sup> [Komisja Europejska, 2024](#)

<sup>7</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)

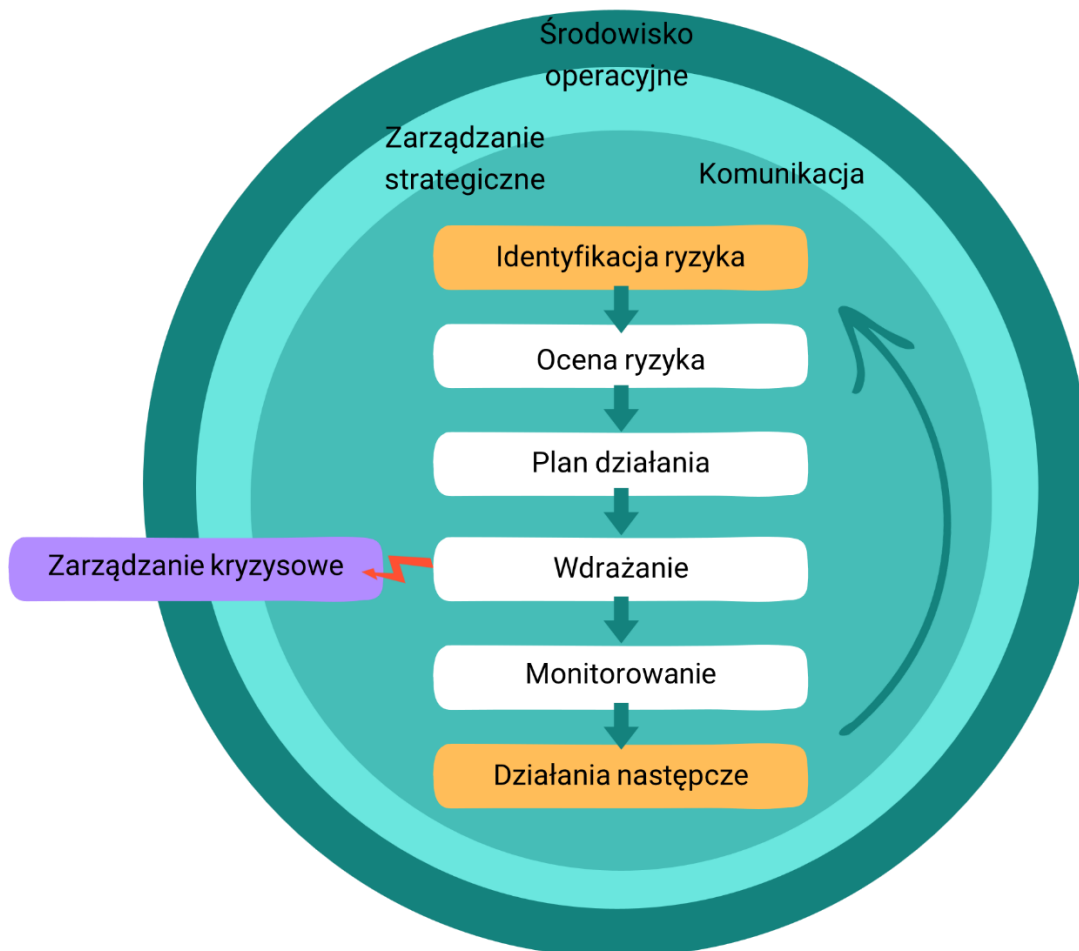
odpowiada jej potrzebom i charakterowi ryzyka. Ryzyko można klasyfikować na różne sposoby, na przykład na podstawie jego źródła, charakteru lub wpływu. Jedną z powszechnych klasyfikacji opiera się na źródle ryzyka, rozróżniając ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne.

Ocena ryzyka to ogólny proces identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i oceny ryzyka. W trakcie tego procesu przedsiębiorstwa muszą zidentyfikować, opisać, przeanalizować wpływ i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, ustalić priorytety, udokumentować i przekazać informacje. Choć przedsiębiorstwa nie mogą kontrolować czynników takich jak warunki pogodowe, mogą kontrolować sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa (np. przygotowanie się na powódzie lub pożary lasów). Przedsiębiorstwa mogą korzystać z narzędzi takich jak mapy ryzyka i tabele oceny ryzyka lub macierze ryzyka.

Plan działania jest narzędziem, za pomocą którego firmy wyznaczają cele i zadania w zakresie zarządzania ryzykiem. Cele zarządzania ryzykiem powinny bezpośrednio wspierać priorytety strategiczne, misję i wartości organizacji. Organizacje powinny skupiać się na ryzykach, które mają największe znaczenie dla osiągnięcia ich celów strategicznych. Cele mogą obejmować na przykład zwiększenie odporności, ochronę aktywów, usprawnienie procesu podejmowania decyzji lub maksymalizację możliwości. Plan działania może również służyć jako narzędzie monitorowania.

Faza wdrażania ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia, że wszystkie zainteresowane strony są świadome procesu zarządzania ryzykiem, jego celów i planowanych działań. Plan działania powinien być wdrażany i jasno komunikowany pracownikom i innym zainteresowanym stronom za pośrednictwem odpowiednich kanałów, takich jak intranet, poczta elektroniczna, pokój kawowy, dyskusje dotyczące rozwoju, spotkania z partnerami i negocjacje.

Monitorowanie i działania następcze są działaniami ciągłymi. Ich celem jest zapewnienie i poprawa jakości oraz skuteczności procesu zarządzania ryzykiem, w tym jego projektowania, wdrażania i wyników. Działania następcze powinny być prowadzone w sposób systematyczny.

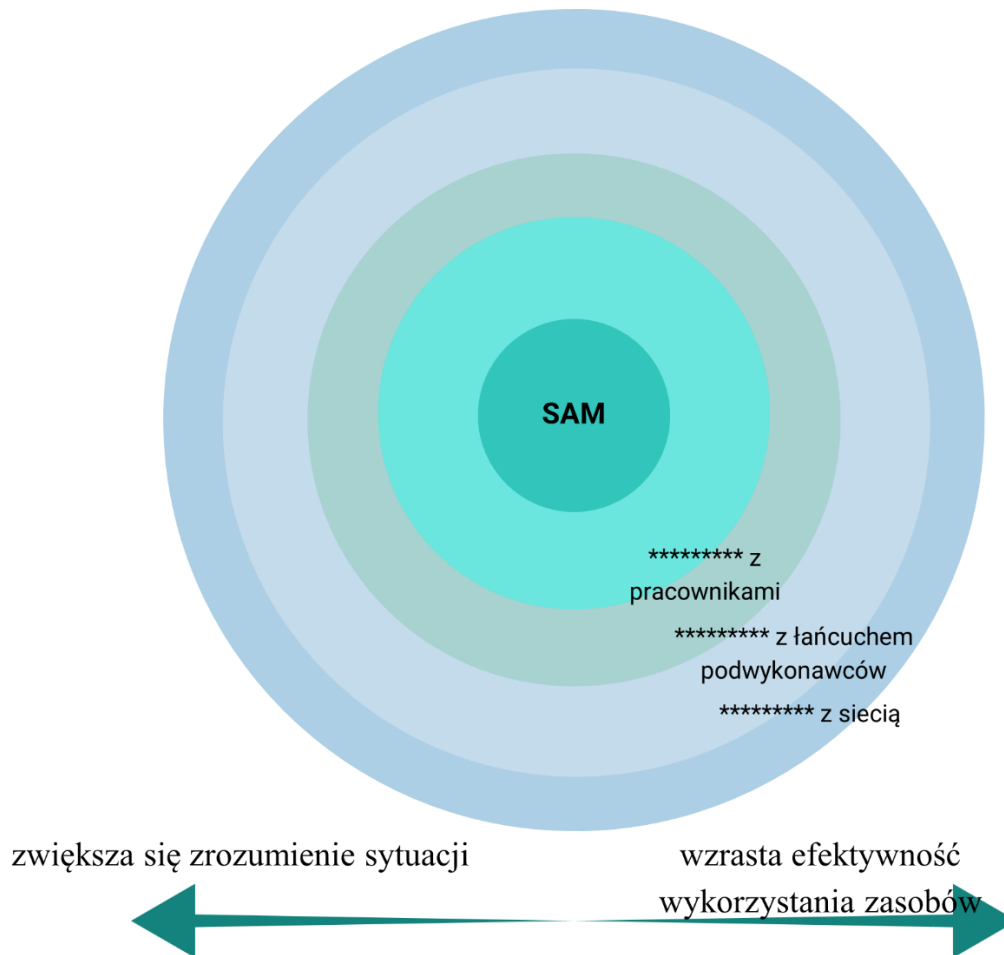


**Zdjęcie2 .** Zarządzanie ryzykiem jako proces<sup>8</sup>

Przedsiębiorstwa turystyczne działają w ramach szerszej sieci, klastra turystycznego. Dlatego też, z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, skuteczne zarządzanie ryzykiem opiera się na współpracy zarówno z podmiotami sektora prywatnego, jak i publicznego. Istnieją dwa modele współpracy: model indywidualny i model społecznościowy. Model społecznościowy (ilustracja 3) pokazuje poziomy współpracy między różnymi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

W modelu społecznościowym kierownictwo firmy korzysta z wiedzy i zasobów swoich pracowników, łańcucha wartości (łańcucha podwykonawców) oraz sieci (podmiotów wielodyscyplinarnych). Dzięki zrozumieniu sieci bezpieczeństwa, w której działają, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne mogą lepiej wykorzystywać partnerstwa w zarządzaniu ryzykiem, poprawiać świadomość sytuacyjną i efektywniej wykorzystywać zasoby. Z tych powodów często zaleca się stosowanie modelu społecznościowego.

<sup>8</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)



**Ilustracja3 . Model społecznościowy<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)

## 1.2 ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE I KOMUNIKACJA

Kryzys w firmie pojawia się, gdy materializuje się poważne ryzyko. Zarządzanie kryzysowe jest jednym z obszarów zarządzania ryzykiem, w którym komunikacja kryzysowa odgrywa kluczową rolę. Zarządzanie ryzykiem ma na celu przygotowanie się na kryzysy na różne sposoby.<sup>10</sup>

Zarządzanie kryzysowe w firmie obejmuje zarówno zapobieganie kryzysom, jak i zarządzanie nimi. Zarządzanie kryzysowe odnosi się do metod i form, za pomocą których wdrażane są procesy zapobiegania kryzysom w firmie. Zarządzanie kryzysowe obejmuje również umiejętność wprowadzania zmian, natomiast zapobieganie kryzysom wymaga strategicznego przywództwa oraz proaktywnego i systematycznego podejścia do analizowania i rozwiązywania pojawiających się problemów. Podstawowe umiejętności zarządzania kryzysowego powinny być uwzględnione zarówno w narzędziach zarządzania jakością, jak i bezpieczeństwem.<sup>11</sup>

Ważną częścią zarządzania kryzysowego jest komunikacja. Komunikacja kryzysowa odnosi się do komunikacji w wyjątkowych sytuacjach, które zagrażają ludziom, środowisku lub warunkom działania lub reputacji organizacji. W obliczu kryzysu zapotrzebowanie na informacje znacznie wzrasta.<sup>12</sup>

### 1.2.1 Proaktywne podejście do zarządzania kryzysowego

W zarządzaniu kryzysowym organizacje muszą podejmować szybkie decyzje i rozwiązania. Podkreśla to znaczenie wcześniej przewidzianych procedur. Modele zarządzania można z grubsza podzielić na dwie kategorie: proaktywne i reaktywne. Codzienne zarządzanie bezpieczeństwem w firmie można również podzielić na podejście proaktywne i korygujące (ex post).<sup>13</sup>

W proaktywnym modelu zarządzania organizacja jest z wyprzedzeniem przygotowana na ryzyko i kryzysy poprzez analizę alternatywnych scenariuszy wydarzeń, przygotowanie planów, szkolenia i ćwiczenia. Natomiast model zarządzania reaktywnego polega bardziej na „gaszeniu pożarów”, czyli reagowaniu na niepożądane sytuacje, które już miały miejsce. W przypadku działania reaktywnego nie ma przygotowania na sytuacje kryzysowe, na przykład poprzez dokumentowanie lub ćwiczenie procedur. Zaleca się oczywiście podejście proaktywne, które jest również wymagane na przykład przez przepisy dotyczące bezpieczeństwa konsumentów i bezpieczeństwa pracy oraz ustawę o ratownictwie.<sup>14</sup>

Raport Komisji Europejskiej „Zarządzanie kryzysowe i zarządzanie w turystyce”<sup>15</sup> zawiera przegląd zakłóceń i wpływu różnych zdarzeń kryzysowych na ekosystem turystyczny UE. W raporcie wyróżniono pięć kategorii: klęski żywiołowe, zdarzenia związane ze zdrowiem, zdarzenia

<sup>10</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)

<sup>11</sup> [Iivari, 2011](#)

<sup>12</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)

<sup>13</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#).

<sup>14</sup> [Helameri, Iivari, Satokangas i Nisula, 2023](#)

<sup>15</sup> [Komisja Europejska, 2024](#)

spowodowane przez człowieka, zdarzenia finansowe i technologiczne. Raport zawiera szeroki przegląd zakłóceń i wpływu zdarzeń kryzysowych na ekosystem turystyczny UE wraz z praktycznymi wytycznymi, najlepszymi praktykami i inicjatywami mającymi na celu zwiększenie odporności i gotowości na sytuacje kryzysowe w ekosystemie turystycznym UE. Raport może być szeroko wykorzystywany zarówno przez trenerów, jak i MŚP.

### 1.2.2 Komunikacja kryzysowa

Komunikacja kryzysowa w firmie turystycznej odnosi się do komunikacji, która ma miejsce w wyjątkowych lub nieoczekiwanych sytuacjach, które mogą zagrozić reputacji firmy, zadowoleniu klientów lub ciągłości działalności. Jest ona częścią strategicznej komunikacji firmy, a jej celem jest minimalizacja szkód, przywrócenie zaufania i zapewnienie jasnego przepływu informacji do wszystkich interesariuszy.

W firmach turystycznych i miejscach docelowych ważne jest ustanowienie mechanizmów komunikacji kryzysowej. Europejska Komisja Turystyki opublikowała listę kontrolną zarządzania kryzysowego dla krajowych organizacji turystycznych<sup>16</sup>. Lista kontrolna zarządzania kryzysowego opiera się na strukturze składającej się z czterech kolejnych faz: gotowości, reagowania, odbudowy i odporności. Stanowi ona strukturę na poziomie UE dla krajowych organizacji turystycznych.

Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne potrzebują jasnych procedur i szablonów, aby komunikacja kryzysowa była bardziej skuteczna i proaktywna. W niniejszym raporcie przedstawiono listę kontrolną dotyczącą komunikacji kryzysowej (NARZĘDZIE 3), dzięki której małe i średnie przedsiębiorstwa mogą lepiej przygotować się na nagłe zdarzenia i sytuacje kryzysowe. Można ją dostosować do potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw, niezależnie od tego, czy są to hotele, restauracje czy firmy organizujące zajęcia rekreacyjne.

---

<sup>16</sup> [Europejska Komisja Turystyki, 2024b](#)

## CZĘŚĆ 2

### 2.1 METODY SZKOLENIOWE I NARZĘDZIA DLA TRENERÓW

#### 2.1.1 Prognozowanie jako podejście

Przewidywanie to zdolność do przewidywania przyszłych zmian, trendów lub wyzwań i przygotowania się na nie, zanim jeszcze nastąpią. Jest ono często wykorzystywane w planowaniu strategicznym, innowacjach i kształtowaniu polityki w celu zmniejszenia niepewności i podejmowania lepszych decyzji.

Przewidywanie przyszłości polega na dostrzeganiu wzorców zmian, identyfikowaniu pojawiających się trendów oraz wczesnym rozpoznawaniu niespodzianek i potencjalnych czynników zakłócających, co daje nam więcej czasu na skuteczne reagowanie. Przewidywanie przyszłości jest procesem opartym na współpracy, który pozwala na wzbogacenie zrozumienia poprzez uwzględnienie alternatywnych punktów widzenia. Kluczowym elementem przewidywania przyszłości jest tworzenie narracji o przyszłości opartej na ustrukturyzowanych ramach i popartej dowodami.

Oznacza to również badanie wielu wersji przyszłości, ponieważ nie ma jednego z góry określonego wyniku. Stożek niepewności ilustruje tę ideę, pokazując, że przyszłość składa się z szerokiego spektrum możliwości. Metody prognozowania pomagają nam poruszać się po tych możliwościach i nadawać im sens. Znaczenie prognozowania jest podkreślane w czasach niespodzianek i nakładających się kryzysów.<sup>17</sup>

W raporcie dotyczącym prognozowania strategicznego przedstawiono „Resilience 2.0”<sup>18</sup>, podejście mające na celu zapewnienie pomyślnego rozwoju UE w burzliwych czasach do 2040 r. i później. Opiera się ono na niedawnej europejskiej strategii gotowości i uznaje potrzebę proaktywnego wyszukiwania nie tylko pojawiających się zagrożeń, ale także przyszłych możliwości oraz rozważania nieznanego, a nawet trudnego do wyobrażenia scenariuszy. Raport jest przydatnym źródłem informacji dla trenerów, którzy chcą wzmocnić swoje umiejętności w zakresie prognozowania i lepiej zrozumieć środowisko operacyjne w UE.

#### 2.1.2 Prowadzenie sesji szkoleniowej

Facylitacja oznacza ułatwianie i zwiększanie skuteczności procesu lub działania poprzez kierowanie, wspieranie i umożliwianie innym osiągnięcie celu. Facylitator lub trener nie przejmuje pracy, ale pomaga stworzyć odpowiednie warunki do współpracy i rozwiązywania problemów. Często wiąże się to z wyjaśnianiem celów, zachęcaniem do udziału, zarządzaniem dyskusjami oraz zapewnianiem, że grupa pozostaje skoncentrowana i produktywna.

---

<sup>17</sup> [Sitra, 2024](#)

<sup>18</sup> [Komisja Europejska, 2025](#)

Po pierwsze, należy ustalić jasne cele sesji szkoleniowej w oparciu o charakter sesji szkoleniowej. Dobry cel jest konkretny, jasny, realistyczny, współtworzony i przekazywany wszystkim uczestnikom.

Po drugie, zaprojektuj treść dla grupy docelowej. Dla kogo jest szkolenie? Gdzie odbywa się szkolenie? Kiedy odbywa się szkolenie? Często mniej materiału jest lepsze niż zbyt dużo. W ten sposób cele i punkt ciężkości pozostają jasne, a także jest wystarczająco dużo czasu na dyskusję i współtworzenie.

Jako moderador możesz wykorzystać następujący proces podczas planowania treści sesji szkoleniowej: 1) dostrojenie, 2) informacje, 3) zadanie, 4) podsumowanie i 5) przemowa końcowa. Skoncentruj się szczególnie na początku i zakończeniu sesji szkoleniowej, ogólnym zarysie, powiązaniach między różnymi tematami oraz przeglądzie ważnych kwestii.

Po trzecie, wybierz metody i narzędzia odpowiednie dla sesji szkoleniowej i grupy docelowej. Metody i narzędzia są kluczem do prawdziwej współpracy i dyskusji. Niniejszy przewodnik przedstawia wybór przydatnych narzędzi.

Jako moderador nie musisz być ekspertem w danej dziedzinie ani pełnić roli trenera. Jako moderador jesteś ekspertem w zakresie procesu i metod. Jako moderador umożliwiasz naukę i współtworzenie. W najlepszym scenariuszu potraficie motywować i inspirować uczestników.

Kompetencje dobrego trenera:

- Inteligencja emocjonalna podczas omawiania tematów związanych z kryzysem
- Zarządzanie trudnymi dyskusjami
- Neutralne stanowisko i bezpieczeństwo psychologiczne
- Umiejętności radzenia sobie z dezinformacją

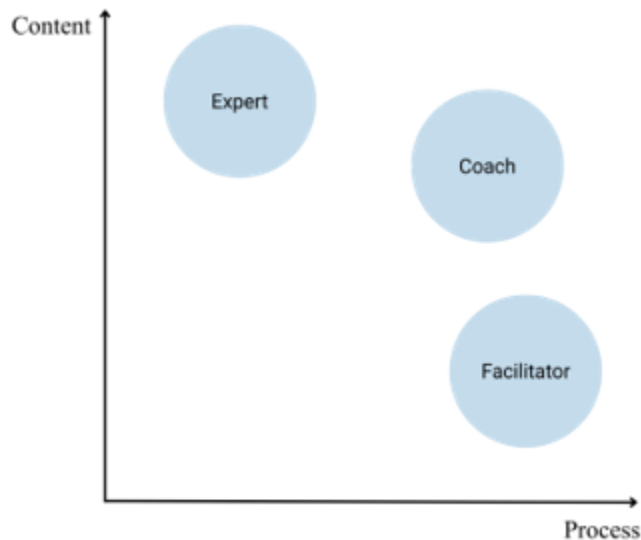
### 2.1.3 Przykłady sesji szkoleniowych

Sesje szkoleniowe mogą odbywać się na miejscu lub online. Mogą się one również różnić pod względem długości, celu i grup docelowych.

Jeśli uczestnicy znajdują się w tej samej przestrzeni fizycznej, często łatwiej jest dodać dyskusje ad hoc, zmienić harmonogram lub przeprowadzić ćwiczenia praktyczne. W przypadku szkoleń online ważniejsze jest dobre zaplanowanie struktury sesji, tak aby uczestnicy byli zmotywowani i zaangażowani w zadania sesji.

W niniejszym raporcie przedstawiono trzy przykłady sesji szkoleniowych: 2-godzinna sesja szkoleniowa na miejscu (załącznik 1), 90-minutowa sesja szkoleniowa online (załącznik 2) oraz 4-godzinna sesja szkoleniowa na miejscu (załącznik 3). Przykłady te można wykorzystać w obecnej formie lub zmodyfikować w zależności od celów, grupy docelowej i oczekiwanych rezultatów sesji. Przykłady te pomagają trenerom w planowaniu sesji, zwłaszcza jeśli nie są oni doświadczonymi

pedagogami lub facylitatorami. Możliwe jest również zaproszenie ekspertów ds. zarządzania ryzykiem, aby przedstawili krótkie wprowadzenie do tematu.



**Zdjęcie4** . Rola facylitatora w programie szkoleniowym INSPIRES dla trenerów

#### **Praktyczne wskazówki dotyczące realizacji na miejscu:**

- Zalecane narzędzia do współtworzenia na miejscu (tabliczki flipchart, karteczki samoprzylepne, głosowanie punktowe, płótna) - tworzenie;
- Techniki angażowania uczestników (spacery po sali, myślenie w parach, dzielenie się pomysłami, ćwiczenia energetyzujące);
- Kwestie związane z dostępnością (układ pomieszczenia, akustyka, przejrzyste materiały wizualne, materiały integracyjne);
- Przygotowanie uczestników (lektura przed szkoleniem, ankiety przed szkoleniem, przyniesienie własnych przykładów).

#### **Praktyczne wskazówki dotyczące realizacji online:**

- Zalecane narzędzia online do współtworzenia (takie jak tablica Zoom, Menti, Teams, Padlet i Google Jamboard);
- Wskazówki dotyczące zaangażowania (ankiety, pokoje do rozmów w mniejszych grupach, krótkie sprawdziany);
- Kwestie związane z dostępnością (przepustowość łącza, język, napisy);
- Przygotuj lekturę lub zadania dla uczestników.

## 2.2 NARZĘDZIA I SZABLONY

### 2.2.1 Narzędzie 1: Test dojrzałości zarządzania ryzykiem dla MŚP

Dzięki testowi dojrzałości w zakresie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa turystyczne mogą określić swój poziom dojrzałości (aktualną sytuację) w zakresie zarządzania ryzykiem. Po zakończeniu testu otrzymają Państwo opis aktualnego poziomu dojrzałości Państwa przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem oraz sugestie dotyczące dalszych działań, które należy podjąć, aby poprawić ten poziom. Test obejmuje następujące tematy: standardy i procedury, procesy, zgodność z przepisami, planowanie i cele, strategia, kultura ról i odpowiedzialności, komunikacja ryzyka oraz odporność na kryzysy.

Test opiera się na modelu dojrzałości w zakresie ryzyka opracowanym przez Lapland University of Applied Sciences ([Dojrzałość w zakresie zarządzania ryzykiem – model wielowymiarowy 2021](#)). Został on opracowany przez Lapland University of Applied Sciences w ramach projektu „Zwiększenie zarządzania ryzykiem i odporności przedsiębiorstw turystycznych w Laponii jako część zarządzania strategicznego 2024–2026”.

### 2.2.2 Narzędzie 2: Koło przyszłości

[Koło przyszłości](#)<sup>19</sup> to narzędzie prognostyczne służące do badania konsekwencji trendu, wydarzenia lub decyzji. Pomaga ono w uporządkowany sposób wizualizować skutki pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu. Koło przyszłości wspiera myślenie strategiczne, pozwala przewidywać efekty domina i stymuluje kreatywną dyskusję na temat przyszłych scenariuszy.

Kierując się instrukcjami krok po kroku, Futures Wheel jest łatwe w użyciu i może być stosowane w różnych kontekstach i środowiskach. W zarządzaniu ryzykiem ryzyko można potraktować jako wydarzenie centralne, które jest następnie przetwarzane za pomocą tego narzędzia.

1. Określ główny temat.

Umieść trend, wydarzenie lub decyzję w centrum koła.

2. Zidentyfikuj skutki pierwszego rzędu.

Przeprowadź burzę mózgów na temat bezpośrednich konsekwencji i umieść je w pierwszym pierścieniu.

3. Rozszerz na skutki drugiego i trzeciego rzędu.

W przypadku każdej konsekwencji zadaj pytanie „Co będzie dalej?” i dodaj kolejne warstwy.

4. Stosuj jasną logikę przyczynowo - skutkową.

---

<sup>19</sup> [The Futures Wheel, 2025](#)

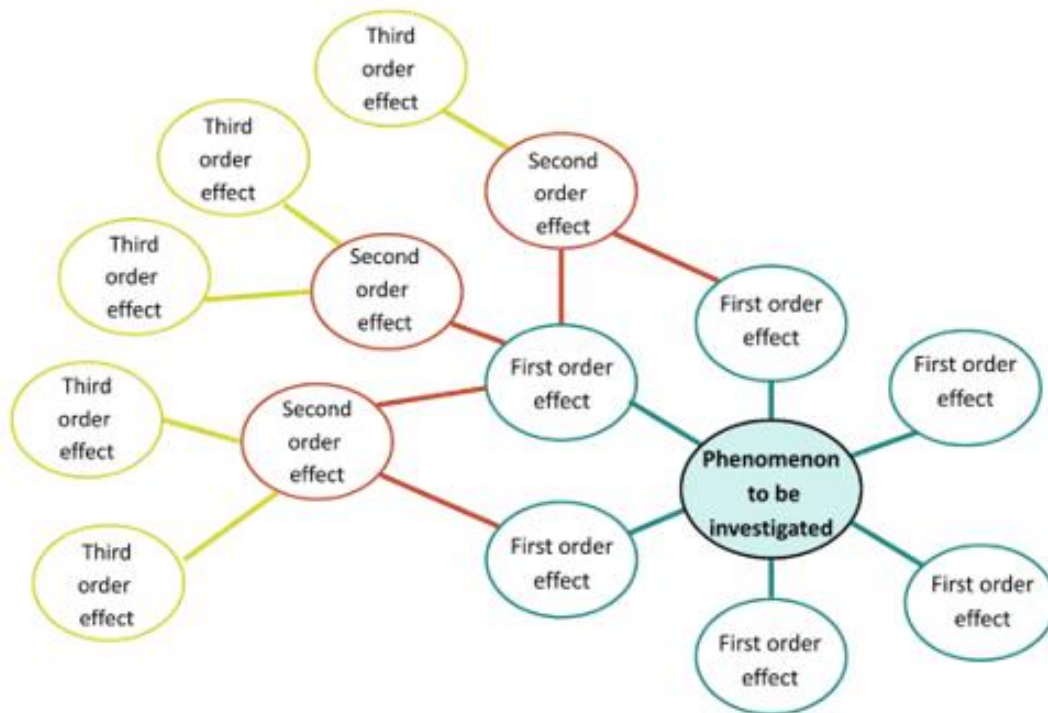
Upewnij się, że każde połączenie pokazuje prawdopodobny związek.

5. Zachęcaj do przedstawiania różnych punktów widzenia.

Zaangażuj uczestników z różnych środowisk, aby uzyskać bogatsze spostrzeżenia.

### Praktyczne wskazówki:

- Zaczynaj od ogólnych założeń, a następnie dopracuj szczegóły: zacznij od wielu pomysłów, a następnie pogrupuj je i ustal priorytety.
- Używaj kodowania kolorami: różne kolory dla pozytywnych, negatywnych i niepewnych skutków.
- Połącz z innymi narzędziami: Połącz z analizą SWOT lub planowaniem scenariuszy, aby uzyskać głębszą analizę.
- Dokumentuj założenia: zanotuj, dlaczego każda konsekwencja jest uważana za prawdopodobną.
- Pomocne narzędzia cyfrowe: użyj oprogramowania do tworzenia map myśli lub Zoom Whiteboard, aby ułatwić edycję i udostępnianie.



**Zdjęcie5** . Narzędzie Futures Wheel (zmodyfikowane na podstawie Martin Börjesson)

### 2.2.3 Narzędzie 3: Lista kontrolna dotycząca komunikacji kryzysowej dla MŚP

#### 1. Gotowość na sytuacje kryzysowe i planowanie

- Czy masz pisemny plan komunikacji kryzysowej?
- Czy przydzieliłeś jasne role i obowiązki na wypadek sytuacji kryzysowych?
- Czy zidentyfikowałeś potencjalne ryzyka i scenariusze kryzysowe istotne dla Twojej działalności?
- Czy Państwa kanały komunikacji (telefon, e-mail, media społecznościowe) są gotowe i przetestowane?

#### 2. Komunikacja wewnętrzna

- Czy Twoi pracownicy znają procedury komunikacji kryzysowej?
- Czy zapewniłeś jasne instrukcje dla pracowników na wypadek sytuacji awaryjnych?
- Czy istnieje osoba lub zespół odpowiedzialny za aktualizacje wewnętrzne?

#### 3. Komunikacja zewnętrzna

- Czy masz plan informowania klientów w sytuacji kryzysowej?
- Czy istnieją gotowe szablony komunikatów prasowych i postów w mediach społecznościowych?
- Czy dane kontaktowe mediów i partnerów są łatwo dostępne?

#### 4. Szybka reakcja i przejrzystość

- Czy istnieje protokół natychmiastowej komunikacji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej?
- Czy Twoje komunikaty są szczerze, empatyczne i uspokajające?
- Czy dysponujesz sposobem na zbieranie opinii klientów w sytuacji kryzysowej?

#### 5. Zarządzanie reputacją

- Czy istnieje strategia ochrony marki i minimalizacji szkód?
- Czy jesteś przygotowany na reagowanie na dezinformację lub negatywne reakcje w mediach społecznościowych?
- Czy przeanalizowałeś przeszłe kryzysy i zaktualizowałeś swój plan w oparciu o wyciągnięte wnioski?

## WNIOSKI

Ekosystem turystyczny w Europie funkcjonuje w erze charakteryzującej się zmiennością, niepewnością i szybkimi zmianami. Jak podkreślono w niniejszym przewodniku, kryzysy nie są już rzadkimi, odosobnionymi zdarzeniami – coraz częściej nakładają się na siebie, są złożone i mają zasięg globalny. Dla małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, które często działają przy ograniczonych zasobach, a jednocześnie stanowią podstawę regionalnych gospodarek, zdolność do przewidywania zakłóceń, radzenia sobie z nimi i wychodzenia z nich ma zasadnicze znaczenie dla długoterminowej konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju.

Niniejszy przewodnik stanowi praktyczną i przystępną podstawę do zrozumienia zarządzania ryzykiem i gotowości na sytuacje kryzysowe w kontekście turystyki. Przedstawiono w nim znaczenie proaktywnego zarządzania ryzykiem, wyjaśniono kluczowe pojęcia i wprowadzono ustrukturyzowany proces dla multiplikatorów w celu szkolenia MŚP w różnych środowiskach operacyjnych. Kładąc nacisk zarówno na planowanie strategiczne, jak i codzienną gotowość, przewodnik wspiera przedsiębiorstwa turystyczne w integrowaniu odporności z ich podstawową działalnością, zamiast traktowania jej jako zewnętrznego dodatku.

Zarządzanie kryzysowe i komunikacja zostały uznane za kluczowe elementy odporności. Jasno określone role, aktualne informacje i przejrzysta komunikacja pomagają chronić klientów, pracowników i reputację marki w momentach niepewności. Podobnie, współpraca w ramach przedsiębiorstw, w łańcuchach wartości oraz na poziomie społeczności i destynacji została podkreślona jako decydujący czynnik skutecznej gotowości i reagowania. Przedsiębiorstwa turystyczne działają w sieciach, dlatego też niezbędna jest wspólna odpowiedzialność i wspólne planowanie.

Narzędzia i metody szkoleniowe przedstawione w raporcie oferują trenerom konkretne sposoby zwiększenia odporności MŚP. Dzięki podejściu opartemu na przewidywaniu, praktycznym narzędziom współtworzenia i ustrukturyzowanym modelom sesji szkoleniowych przewodnik wspiera dostarczanie angażujących i wpływowych doświadczeń edukacyjnych. Zasoby te umożliwiają trenerom ułatwianie transferu wiedzy, nawet jeśli sami nie są specjalistami w zakresie zarządzania ryzykiem, wzmacniając lokalne możliwości i umożliwiając MŚP podejmowanie proaktywnych działań.

Ostatecznie budowanie odporności jest procesem ciągłym. Wymaga regularnej oceny, ciągłego uczenia się i zaangażowania wszystkich podmiotów w ekosystemie turystycznym. Dzięki przyjęciu ustrukturyzowanych praktyk zarządzania ryzykiem i promowaniu kultury gotowości, MŚP z branży turystycznej mogą nie tylko zmniejszyć swoją podatność na zakłócenia, ale także przygotować się do wykorzystania możliwości wynikających ze zmian.

Projekt INSPIRES ma na celu wspieranie przejścia w kierunku bardziej zrównoważonego, odpornego i zorientowanego na przyszłość ekosystemu turystycznego w Europie. Dzięki wspólnym narzędziom, wspólnemu uczeniu się i wzmocnionym sieciom kontaktów niniejszy

przewodnik przyczynia się do osiągnięcia tego celu, wyposażając trenerów i MŚP w niezbędną wiedzę, która pozwoli im radzić sobie z niepewnością i prosperować pomimo niej.

## SŁOWA KLUCZOWE

<b>Kryzys</b>	Realizacja ryzyka (niepożądane zdarzenie). Kryzys można zdefiniować jako stan skrajnych sprzeczności w organizacji i na różnych etapach życia jednostki, zagrażający jej funkcjonowaniu i środowisku. Kryzys jest częścią sytuacji nadzwyczajnej, która trwa po realizacji ryzyka.
<b>Zarządzanie kryzysowe</b>	Systematyczny sposób przygotowania się na ryzyko w firmie. Obejmuje zapobieganie kryzysom lub przywództwo w sytuacji kryzysowej.
<b>Komunikacja kryzysowa</b>	Kluczowy element zarządzania kryzysowego. Komunikacja kryzysowa to komunikacja w sytuacji wyjątkowej, która zagraża ludziom, środowisku lub zdolności funkcjonowania organizacji lub jej reputacji.
<b>Zakłócenie</b>	Sytuacja, w której trudno jest kontynuować normalne funkcjonowanie.
<b>Przewidywanie</b>	Odnosi się do stosowania określonych narzędzi i metod w pracy nad przyszłością, na przykład skanowania horyzontu (gromadzenia informacji o przyszłości) i scenariuszy (opisujących, jak może wyglądać przyszłość).
<b>Myślenie przyszłościowe</b>	Odnosi się do systematycznego podejścia do myślenia o przyszłości i badania czynników, które mogą wpłynąć na możliwe i prawdopodobne cechy, wydarzenia i zachowania w przyszłości.
<b>Incydent</b>	Zdarzenia lub sytuacje, które mogą prowadzić do zakłóceń, strat, sytuacji kryzysowych lub kryzysów.
<b>Odporność</b>	Zdolność do odzyskania równowagi i dostosowania się do sytuacji odbiegającej od normy. Odporność organizacji na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne. Odporność wzmacnia się poprzez zarządzanie ryzykiem (przewidywanie), planowanie, nawiązywanie kontaktów, uczestnictwo, uczenie się, komunikację, system informacji zwrotnej (monitorowanie i reagowanie) oraz dobre zarządzanie.
<b>Ryzyko</b>	Możliwość wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Ryzyko odnosi się do wpływu niepewności na cele, odchylenia od oczekiwań. Wpływ ten może być pozytywny lub negatywny w porównaniu z oczekiwaniami.
<b>Zarządzanie ryzykiem</b>	Zarządzanie ryzykiem można postrzegać jako proces, w ramach którego identyfikuje się i ocenia ryzyko, a następnie wybiera i wdraża środki mające na celu ograniczenie jego skutków.
<b>SWOT</b>	Analiza SWOT jest narzędziem planowania strategicznego służącym do oceny mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z projektem lub działalnością gospodarczą.
<b>Bezpieczeństwo turystyczne</b>	Odnosi się do środków, praktyk i polityk mających na celu ochronę turystów i pracowników przed krzywdą oraz zapewnienie im dobrego samopoczucia podczas podróży.

## ŹRÓDŁA

- Komisja Europejska.** 2021. Aktualizacja strategii przemysłowej UE. Cytowane 6.12.2025 r. Dostępne na stronie [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en)
- Komisja Europejska.** 2022. Ścieżka transformacji w turystyce: strategia UE na rzecz pobudzenia transformacji ekologicznej i cyfrowej. Cytowane 19.11.2025 r., dostępne na stronie <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>
- Komisja Europejska.** 2024. Zarządzanie kryzysowe i sprawowanie rządów. Raport końcowy. Projekt „Zarządzanie kryzysowe i sprawowanie rządów w turystyce”. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Cytowane 14.1.2026 r., dostępne na stronie <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>
- Komisja Europejska.** 2025. KOMUNIKAT KOMISJI DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY 2025 Strategiczny raport prognostyczny Odporność 2.0: wzmocnienie pozycji UE, aby mogła prosperować w obliczu zawirowań i niepewności. Cytowane 6.12.2025 r. Dostępne na stronie <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>
- Europejska Rada ds. Innowacji i Agencja Wykonawcza ds. MŚP (Komisja Europejska).** 2024. Zarządzanie kryzysowe i zarządzanie w turystyce. Raport końcowy dotyczący zarządzania kryzysowego i zarządzania w turystyce (SMP). Cytowane 22.12.2025 r., dostępne na stronie <https://op.europa.eu/s/Adjv>
- Europejska Komisja Turystyki.** 2024a. Kryzysy w turystyce: skutki i wnioski z europejskich destynacji. Raport ETC Market Intelligence. Cytowane 19.11.2025 r., dostępne na stronie <https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises in Tourism Impacts and Lessons from European Destinations -2024-ETC.pdf>
- Europejska Komisja Turystyki.** 2024b. Lista kontrolna zarządzania kryzysowego dla krajowych organizacji turystycznych. Cytowane 4.1. dostępne na stronie <https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis Management Checklist for NTOs 2024-ETC.pdf>
- Futures wheel.** 2025. Wizualny paradygmat online. Cytowane 6.12.2025 dostępne na stronie <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>
- Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. i Nisula, S.** 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa (w języku fińskim). Cytowane 11.12.2025, dostępne na stronie <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>
- Hopkins, P.** 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Wrap Distribution Ltd. Cytowane 19.11.2025 r., dostępne na stronie [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)

**Iivari P.** 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisu. Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2011. Cytowane 15.2.2023 dostępne na stronie [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf)

**Iivari, P.** 2012. Kryzys biznesowy i zarządzanie nim. Zarządzanie kryzysowe jako część zarządzania bezpieczeństwem i ochroną w przedsiębiorstwie turystycznym. Wydawca: Uniwersytet Nauk Stosowanych w Rovaniemi

**Przedsiębiorstwa turystyczne Laponii** jako część projektu zarządzania strategicznego 2024-2026. Cytowane 11.12.2025 r., dostępne w [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

**Uniwersytet Nauk Stosowanych w Laponii.** 2025. Zwiększenie zarządzania ryzykiem i odporności przedsiębiorstw turystycznych w Laponii w ramach projektu zarządzania strategicznego 2024-2026. Cytowane 9.11.2025 r., dostępne na stronie <https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

**Sieć europejskich regionów** na rzecz konkurencyjnej i zrównoważonej turystyki. Cytowane w dniu 11.12.2025 r., dostępne na stronie <https://necstour.eu/>

**Matryca ryzyka.** Cytowane w dniu 8.1.2026 r. Dostępne na stronie: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

**Sitra.** 2024. Foresight. Cytowane 10.11.2025 r., dostępne online pod adresem <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

**TCMI.** 2022. National Risk Prevention and Crisis Management Initiative. Cytowane 31.1.2026 r. Dostępne na stronie <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

**Światowa Organizacja Zdrowia.** 2023. Od permakryzysu do odporności: choroby niezakaźne w gotowości i reagowaniu na sytuacje kryzysowe. Cytowane 4.2.2026, dostępne na stronie <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

## ZAŁĄCZNIKI

### Załącznik 1

Przykład sesji 1: 2-godzinne warsztaty na miejscu

Sekcja	Treść
Rodzaj warsztatów	2-godzinne warsztaty na miejscu
Temat	Wprowadzenie do zarządzania ryzykiem dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży turystycznej
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie świadomości na temat podstawowego procesu zarządzania ryzykiem</li> <li>• Identyfikacja kluczowych ryzyk wewnętrznych i zewnętrznych</li> <li>• Opracowanie prostej mapy ryzyka</li> <li>• Budowanie wspólnego zrozumienia ryzyka ekosystemowego</li> </ul>
Potrzebne materiały	Flipcharty, karteczki samoprzylepne (3 kolory), markery, wydrukowany szablon mapy ryzyka, projektor (opcjonalnie), taśma klejąca.
Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powitanie i wprowadzenie (10 min)</li> <li>2. Mini wykład: Podstawy zarządzania ryzykiem (15 min)</li> <li>3. Zadanie indywidualne: identyfikacja ryzyka (15 min)</li> <li>4. Praca w grupach: Tworzenie mapy ryzyka (30 min)</li> <li>5. Dyskusja plenarna (20 min)</li> <li>6. Wprowadzenie do planowania działań (10 min)</li> <li>7. Refleksja i zobowiązania (10 min)</li> </ol>
Oczekiwane wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierwsza wersja mapy ryzyka dla MŚP</li> <li>• Wspólna mapa klastrów ryzyka regionalnego</li> <li>• Jedno zobowiązanie do działania na uczestnika</li> </ul>

### Załącznik 2

Przykładowa sesja: 90-minutowe szkolenie online

Sekcja	Treść
Rodzaj szkolenia	90-minutowe szkolenie online
Temat	Podstawy komunikacji kryzysowej dla małych i średnich przedsiębiorstw
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawienie podstaw komunikacji kryzysowej.</li> <li>• Zastosowanie listy kontrolnej komunikacji kryzysowej na podstawie rzeczywistych przykładów.</li> <li>• Opracowanie szablonu komunikatu kryzysowego wielokrotnego użytku.</li> </ul>
Potrzebne materiały	Slajdy, pokoje do pracy w grupach, Jamboard/Padlet/Zoom Whiteboard, lista kontrolna komunikacji kryzysowej (PDF), przykład źle sformułowanego komunikatu kryzysowego.
Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powitanie i sprawdzenie sprzętu (10 min)</li> <li>2. Kluczowe pojęcia: komunikacja kryzysowa (10 min)</li> <li>3. Analiza przykładu (10 min)</li> <li>4. Ćwiczenie w grupach: Przepisanie komunikatu (20 min)</li> <li>5. Prezentacja i informacje zwrotne (15 min)</li> </ol>

Sekcja	Treść
	6. Zastosowanie listy kontrolnej (10 min) 7. Indywidualna refleksja (5 min) 8. Pytania i odpowiedzi + zakończenie (5 min)
Oczekiwane wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulepszony szablon komunikatu kryzysowego</li> <li>• Samoocena listy kontrolnej</li> <li>• Jasne, możliwe do wdrożenia usprawnienia dla każdej firmy</li> </ul>

### Załącznik 3

Przykład sesji: półdniowa sesja współtworzenia

Sekcja	Treść
Rodzaj sesji	Półdniowa sesja współtworzenia (4 godziny)
Temat	Wspólne opracowanie mapy ryzyka dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży turystycznej
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrozumienie sytuacji w zakresie ryzyka w lokalnym ekosystemie turystycznym.</li> <li>• Wspólne opracowanie wspólnej mapy ryzyka na poziomie klastra.</li> <li>• Zidentyfikowanie ryzyk międzyorganizacyjnych wymagających współpracy.</li> <li>• Stworzenie podstaw wspólnej strategii odporności.</li> </ul>
Potrzebne materiały	Duża sala z wolną przestrzenią na ścianach, arkusze A1, karteczki samoprzylepne, markery, wydrukowane szablony ( <a href="#">matryca ryzyka</a> , mapa interesariuszy), projektor, przekąski.
Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powitanie i oczekiwania (15 min)</li> <li>2. Wspólne zrozumienie: Czym jest zarządzanie ryzykiem? (20 min)</li> <li>3. Identyfikacja ryzyka przez firmę (25 min)</li> <li>4. Wspólne tworzenie, runda 1: Grupowanie (30 min)</li> <li>5. Współtworzenie, runda 2: Ocena wpływu i prawdopodobieństwa (40 min)</li> <li>6. Przerwa kawowa (10 min)</li> <li>7. Analiza między MŚP (25 min)</li> <li>8. Ustalenie priorytetów (20 min)</li> <li>9. Ścieżki działania (30 min)</li> <li>10. Dyskusja końcowa (15 min)</li> <li>11. Zakończenie (10 min)</li> </ol>
Oczekiwane wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pełna mapa ryzyka opracowana wspólnie</li> <li>• Lista priorytetowych ryzyk krytycznych</li> <li>• Praktyczne działania i ścieżki współpracy</li> <li>• Wzmocnione relacje z MŚP i interesariuszami</li> </ul>