



Kraków jest gotów!

Strategia miasta odpornego na epidemię

Autorzy:

Alexander Barszcz
Zespół Unii Metropolii Polskich

Komentarze:

Wojciech Przybylski, Krakowski Park Technologiczny
dr Robert Mołdach, Instytut Zdrowia i Demokracji
dr hab. Katarzyna Śledziwska, DELab Uniwersytet Warszawski
Joanna Mazur, DELab Uniwersytet Warszawski

impact

Fundacja Impact wspiera innowacyjność w Polsce i na terenie całej Europy Środkowo-Wschodniej. Łączy startupy z inwestorami, naukowców ze środowiskiem biznesowym, kluczowych decydentów z sektora publicznego i prywatnego. Dostarcza narzędzia, inspiracje i sieci kontaktów, które umożliwiają wprowadzanie istotnych innowacji. Wspiera swoich partnerów w ich misji zmieniania świata, dostarczając im najlepszą w swoim rodzaju treść oraz doświadczenia.



Misją Unii Metropolii Polskich jest włączenie metropolii Rzeczypospolitej w sieć metropolii UE. Unia Metropolii Polskich powstała w 1990 r. wg projektu Instytutu Miasta pt. „Tyle państwa, ile miasta”, z inicjatywy prezydenta m. st. Warszawy, aby realizować partnerstwo stolicy Rzeczypospolitej z innymi głównymi miastami Polski, w celu umocnienia pozycji naszego kraju w Europie i w świecie. Do celów Unii Metropolii Polskich należy wspieranie rozwoju samorządności terytorialnej i gospodarczej, promocja inicjatyw i działań związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem struktur regionalnych i lokalnych, w szczególności powstających na obszarach metropolitalnych, wspólne rozwiązywanie specyficznych problemów wielkich miast, współpraca z organami państwa oraz organizacjami ogólnopolskimi i zagranicznymi oraz międzynarodowymi dla zwiększenia roli metropolii w państwie i integracji europejskiej.

Partner raportu:



Kraków należy do najszybciej rozwijających się gospodarczo metropolii w Polsce. Jest nowoczesnym miastem, w którym zamieszkuje i pracuje ponad milion osób. Kraków to centrum kulturalne, turystyczne, kongresowe i naukowe – to 150 tys. studentów i 23 szkoły wyższe, a także ponad 200 międzynarodowych korporacji z branży nowoczesnych usług dla biznesu, zatrudniających blisko 80 tys. osób w sektorach IT, usług, badań i rozwoju, analityki biznesowej i finansów. Miasto znajduje się w czołówce najatrakcyjniejszych lokalizacji dla rozwoju usług biznesowych, oferując jedno z najlepszych warunków w kraju do inwestowania i do rozwijania własnego biznesu. Kraków opiera swój zrównoważony rozwój na inteligentnym zarządzaniu oraz energii i kreatywności mieszkańców.

SPIS TREŚCI

Kraków jest gotów!	4
1. (R)ewolucja przedsiębiorstw	5
Rekomendacje – technologia na ratunek przedsiębiorcom	14
Komentarz: W deszczu i pod rynną, czyli covidowe szanse	16
2. Społeczeństwo a gospodarka	17
Rekomendacje – społeczeństwo i samorząd po pandemii	21
Komentarz: Cyfryzacja usług publicznych w Polsce	22
3. Jak wychodzić z kryzysu?	23
Rekomendacje – nowe miasto w nowej rzeczywistości	29
Komentarz: Konflikt wartości	30
4. Samorząd odporny na epidemie	32
Rekomendacje – cyfryzacja usług publicznych	37
REKOMENDACJE	38
BIBLIOGRAFIA	40



WSTĘP

Kraków jest gotów!

„Miasto, które zaczyna negocjacje, jest już w połowie podbite” – głosi jedno z przysłów. Stąd też, w obliczu pandemii, fizycznego zamknięcia miast oraz ich ekosystemów, nie ma miejsca na negocjacje.

Jest czas na zdecydowane, ale przemyślane działanie, zgodnie z założeniem, że nawet potężny kryzys jest okazją do zmian na lepsze, okazją do wprowadzania innowacji, redefiniujących metropolie na kolejne wieki.

Epidemia cholery dała niegdyś początek budowie podziemnych systemów kanalizacji w Europie, w podobnych warunkach powstawały parki w miastach, jak choćby słynny Central Park w Nowym Jorku. Współcześnie, epidemia SARS w 2003 r. w Hangzhou pobudziła do utworzenia nowych biznesowych modeli cyfrowych, których przykładem jest e-commerce Alibaby.

Kraków nie negocjuje z pandemią. „Kraków jest gotów!” Kraków także ma na nią konkretny, ścisły plan działania, powstały przy udziale doświadczonych ekspertów. Przedstawiamy go tu dzięki pracy zespołu ImpactCEE oraz przedstawicieli Unii Metropolii Polskich. Ważny głos w debacie zabrali również uznani, zewnętrzni eksperci, m.in. Wojciech Przybylski z Krakowskiego Parku Technologicznego, dr Robert Mołdach z Instytutu Zdrowia i Demokracji oraz dr hab. Katarzyna Śledziwska i Joanna Mazur z DELab, działającego przy Uniwersytecie Warszawskim. To oni wskazują, w jakim punkcie znalazła się stolica Małopolski i jak przywrócić jej blask, z którego słynie na świecie. Nie ma wątpliwości, że pomysł na Kraków trzeba zdefiniować na nowo, tak, by miasto mogło się rozwijać i bezpiecznie funkcjonować nawet w czasach nawrotu epidemii.

1 (R)ewolucja przedsiębiorstw

Jak radzą sobie przedsiębiorstwa w czasie lockdownu?

Jak zamrożenie wpłynęło na ich funkcjonowanie? Które branże straciły, a które zyskały najwięcej? Trendy postępującego wzrostu cyfryzacji, pracy zdalnej przy wskazaniu profesji przyszłości.

Od końca 2019 r. w mediach publicznych pojawiały się niepokojące informacje związane z walką z nowym wirusem SARS-CoV-2. Wraz ze wzrostem potwierdzonych przypadków zakażenia, również w Polsce wnoszono coraz liczniejsze ograniczenia w przestrzeni publicznej, takie jak wzmożone kontrole na granicach (8 marca), zamknięcie placówek oświaty (11 marca). W końcu 14 marca 2020 r. na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej wprowadzono stan zagrożenia epidemicznego (Dz. U. poz. 433 i 441)¹. Gospodarka stanęła. Ograniczenia w prowadzeniu działalności w związku z epidemią SARS-CoV-2, obowiązujące przez dwa, a w niektórych przypadkach nawet przez trzy miesiące, zmniejszyły popyt na produkty i usługi przedsiębiorstw w Polsce, co mocno odbiło się na ich dochodach.

Informacja o powolnym znoszeniu ograniczeń pojawiła się w połowie kwietnia, gdy rząd ogłosił cztery etapy przejścia do tzw. nowej normalności², ale dopiero 18 maja umożliwiono działalność stacjonarną (z ograniczeniami) w niektórych branżach, między innymi w gastronomii i hotelarstwie, co jest szczególnie istotne dla Krakowa. Przedstawiciele rządu poinformowali również o planowanym na drugą połowę czerwca ponownym otwarciu granic, warunkując to polepszającą się sytuacją epidemiologiczną³.

Dla firm trudna sytuacja finansowa jest najdotkliwszym skutkiem pandemii. Światowa recesja znajduje się na szczycie listy największych zagrożeń. Bankructwo, konsolidacja branż i zakłócenie łańcucha dostaw to kluczowe problemy, z którymi musi zmierzyć się światowa gospodarka, zarówno globalnie, jak i na poziomach lokalnych.

Kraków oraz województwo małopolskie, podobnie jak inne regiony Polski, Europy i świata, dotknięte zostały skutkami ograniczeń, których wprowadzenie było konieczne w związku z sytuacją epidemiologiczną.

¹<http://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/433>

²<https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowa-normalnosc-etapy>

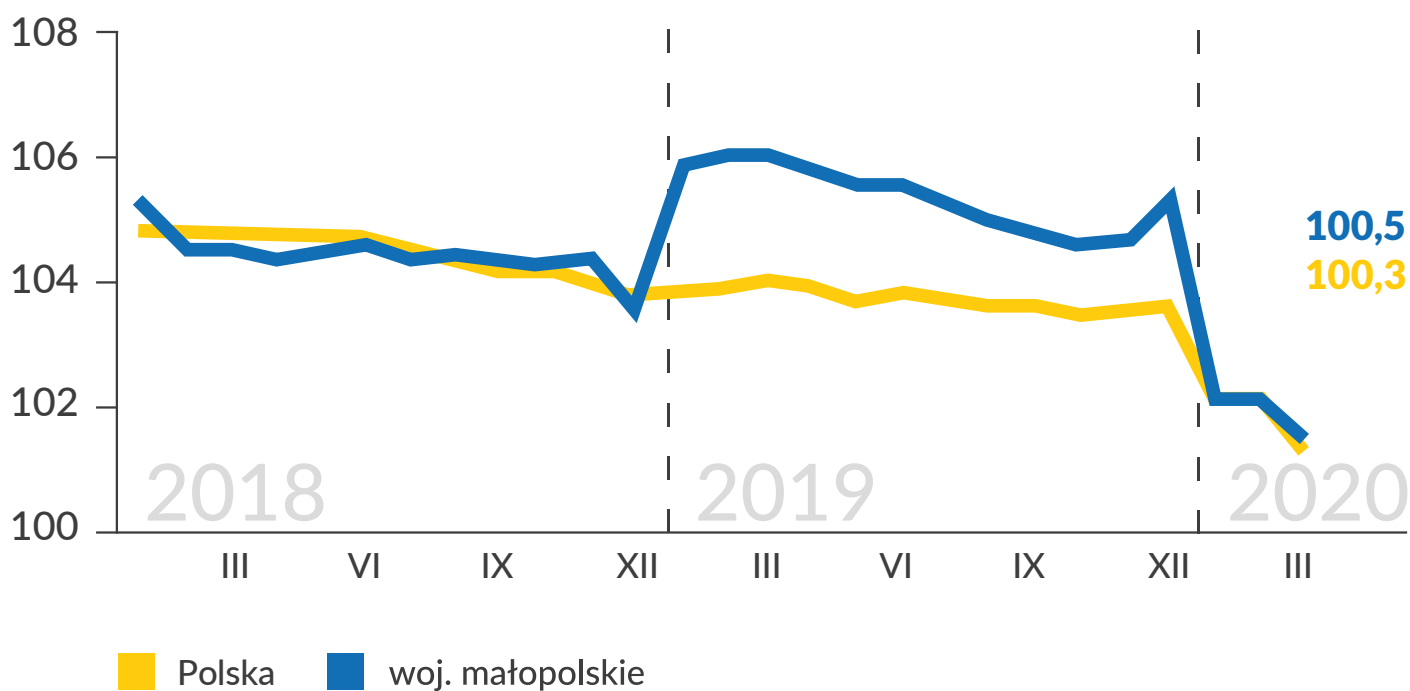
³<https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/drogi/emilewicz-otwarcie-granic-mozliwe-po-15-czerwca-71832.html>

Na tym etapie analizy brak jeszcze pełnych danych, ale wstępne badania przeprowadzone przez Urząd Miasta Krakowa pokazały, że kryzys gospodarczy związany z pandemią zdecydowanie negatywnie odbija się na lokalnych przedsiębiorstwach. Ponad połowa z 278 przebadanych przedsiębiorców oceniła, że obecna sytuacja epidemiologiczna w znaczącym stopniu przyczyni się do zamknięcia prowadzonych biznesów w Krakowie⁴.

Problemy w funkcjonowaniu i niepewne perspektywy przedsiębiorcy zaczęli zauważać już w pierwszych dniach po wprowadzeniu ograniczeń związanych z pandemią koronawirusa w Polsce, znacznie spadł poziom zatrudnienia w polskich i małopolskich firmach w stosunku do tego samego okresu w poprzednim roku (Rys. 1). Większość branż z dnia na dzień zmuszonych zostało do ograniczenia świadczenia usług oraz sprzedaży towarów.

Rysunek 1

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw
analogiczny miesiąc poprzedniego roku = 100



Dostępne dane pokazują, że kryzys w największym stopniu dotknął firmy i przedsiębiorców, którzy w wyniku wprowadzonych ograniczeń zmuszeni zostali do całkowitego zaprzestania działalności. Są to branże związane z usługami osobistymi, mowa tu m.in. o zakładach fryzjerskich, salonach kosmetycznych, sklepach i punktach handlowych zlokalizowanych w obiektach wielkopowierzchniowych⁵.

Znaczny spadek obrotów zanotowali także restauratorzy, właściciele sklepów z branży innej niż spożywcza oraz punkty usługowe. Spadek przychodów waha się od 30 proc. do nawet 80 proc. w zależności od branży⁶.

⁴https://business.krakow.pl/miejskie_wsparcie/240056,artykul,badania.html

⁵<https://prch.org.pl/pl/baza-wiedzy/120-raporty/427-raport-prch-rrf-crisis-covid-19-views-from-abroad-pibid>

Handel detaliczny

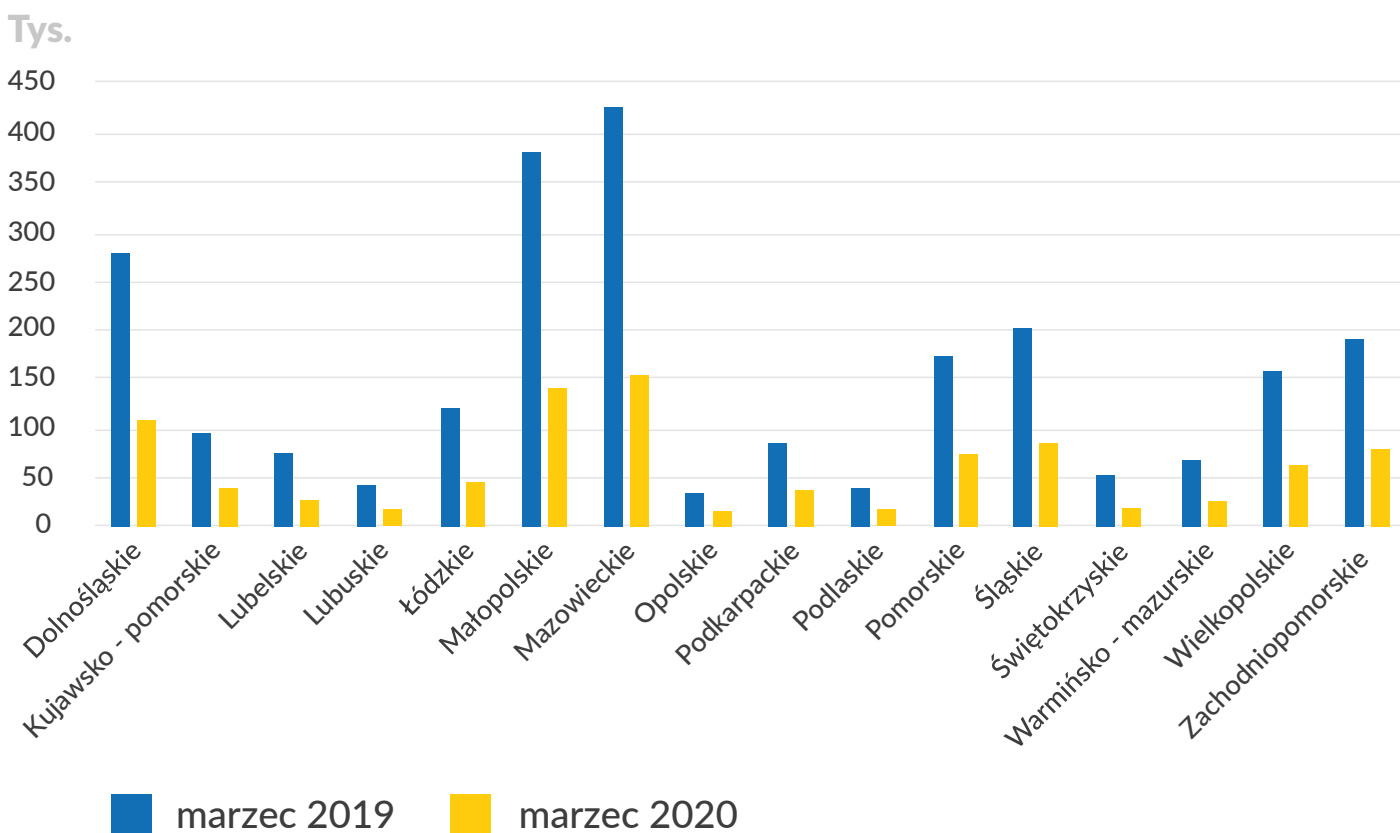
Sprzedaż detaliczna w cenach stałych w kwietniu spadła o 22,9 procent rok do roku. W ujęciu miesięcznym odnotowano spadek o 12,3 proc. (GUS, 2020). W Krakowie zamknięcie największych galerii handlowych, m.in. Bonarka, Krakowska oraz Kazimierz, przyczyniło się do ponad 60-proc. spadku sprzedaży tekstyliów, odzieży oraz obuwia. Odpowiedzią na zamknięcie sklepów był rozwój handlu internetowego, gdzie zanotowano z kolei wyraźny wzrost sprzedaży. Dla tych samych produktów był to w skali kraju ponad 11-proc. wzrost w stosunku do poprzedniego miesiąca (GUS, 2020)⁷.

Turystyka

Turystyka jest jednym z sektorów bezpośrednio dotkniętych kryzysem. Wprowadzone ograniczenia przemieszczenia się spowodowały spadek liczby turystów korzystających z noclegów. Według wstępnych danych, w marcu z obiektów turystycznych posiadających 10 lub więcej miejsc skorzystało ok. 935 tys. osób, w tym ok. 165 tys. turystów zagranicznych i ok. 770 tys. krajowych. W porównaniu z analogicznym miesiącem 2019 roku liczba turystów ogółem była niższa o 65 proc. Małopolska znalazła się w grupie województw, które odnotowały spadek liczby turystów w obiektach noclegowych przekraczający średnią dla kraju (Rys. 2)⁸.

Rysunek 2

Turyści korzystający z noclegów według województw



Turystyka w Krakowie odpowiada za około 10 proc. PKB. Słaba kondycja turystyki w regionie małopolski powoduje bezpośredni spadek przychodów innych usługodawców związanych z branżą, w tym transportu i rynku krótkoterminowego wynajmu nieruchomości.

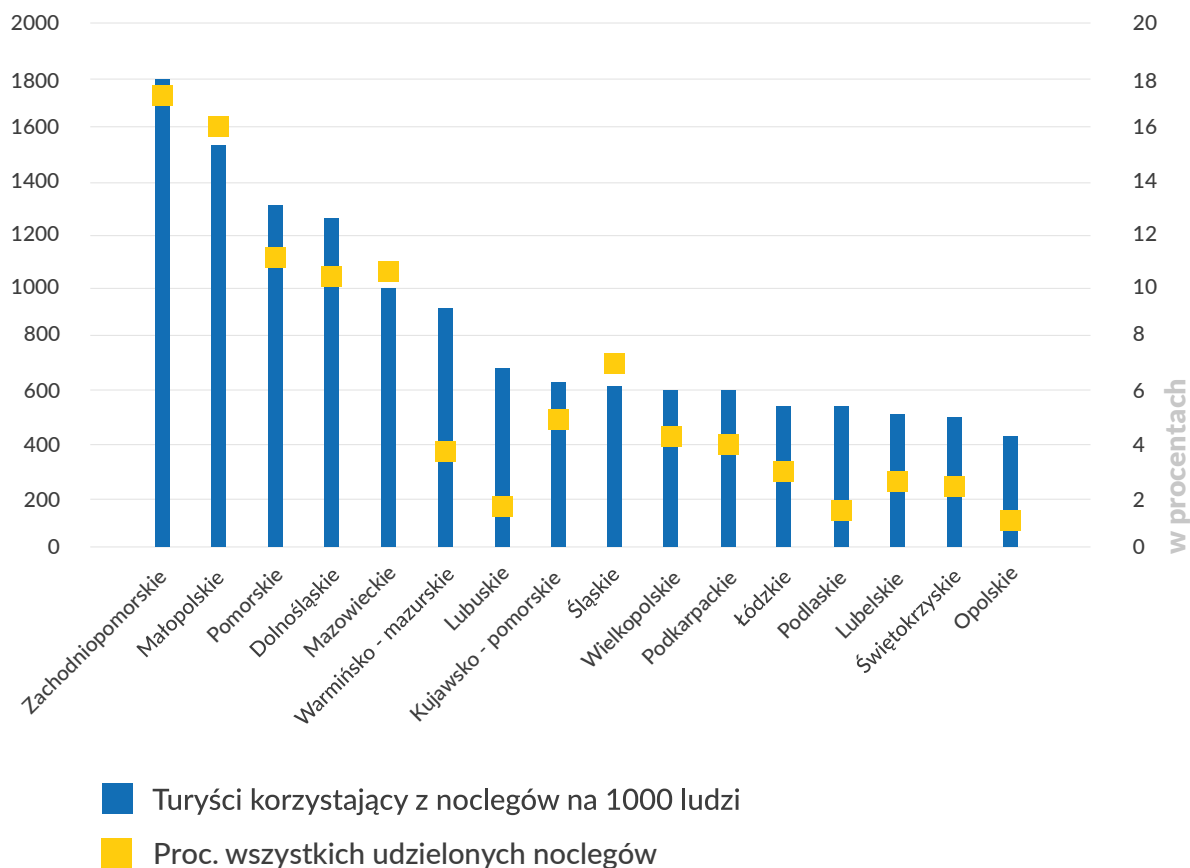
⁷<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-maj-2020-roku-czas-przetrwania-firm-wyniki-badania-przedsiębiorców-w-maju-br-,3,90.html>

⁸Turystyka w Polsce w obliczu pandemii COVID-19, GUS 28.04.2020

Przyjęta przez miasto strategia odbudowy tego sektora będzie miała wpływ na decyzje właścicieli przedsiębiorstw i tempo wychodzenia z kryzysu. Zgodnie z prognozami, obłożenie w najbliższych miesiącach będzie stopniowo wzrastać. W III kwartale 2020 roku większość badanych obiektów spodziewa się 10–20-proc. obłożenia, w IV kwartale do 30-40 proc.⁹ Z prognoz wynika zatem, że region Małopolski, posiadający jedną z największych w kraju liczbę całorocznych miejsc noclegowych (Rys. 3), ma potencjał pozwalający na odrobienie znacznej straty jeszcze w tym roku¹⁰.

Rysunek 3

Natężenie ruchu turystycznego w poszczególnych województwach w 2018 r.

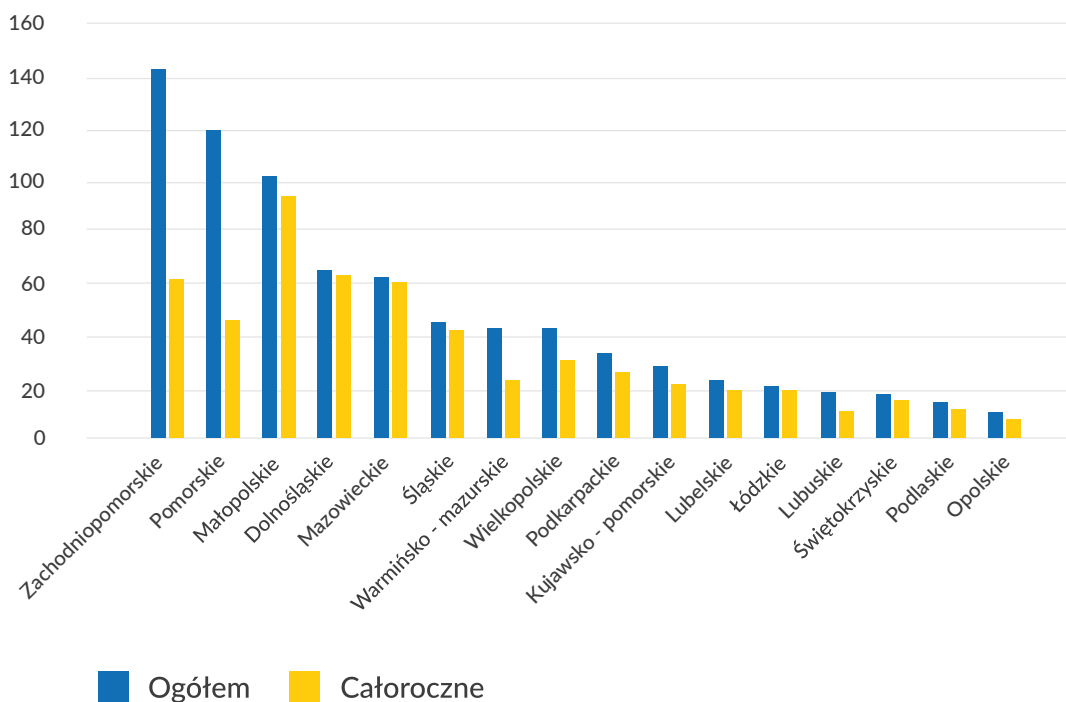


⁹<https://www.mojekonferencje.pl/blog/wp-content/uploads/2020/05/Sytuacja-w-branzy-noclegowej-oczami-Hotelarzy-Raport-z-badania.pdf>

¹⁰http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/05/PIE-Raport_Turystyka.pdf



Dostępność całorocznych miejsc noclegowych w poszczególnych województwach w lipcu 2019 r. (w tys.)



Branża eventowa

Fatalną passę przeżywają przedsiębiorcy świadczący usługi związane z organizacją koncertów, konferencji, dużych spotkań biznesowych i targów. Organizatorzy imprez masowych i ich podwykonawcy z powodu pandemii z dnia na dzień zostali bez zleceń¹¹. Kraków, tak jak inne miasta w Polsce i na świecie, zmuszony został do odwołania wszelkich imprez masowych. Liczne obiekty miejskie zostały wyłączone z użytkowania, a właściciele i pracownicy zostali pozbawieni źródła dochodów¹². Nieliczni przedstawiciele branży eventowej postanowili przenieść swoje projekty do internetu lub zmienić datę wydarzenia na okres jesienny. Pozwoliło to zachować część przychodu i zapewnić pracę dla podwykonawców: dźwiękowców, oświetleniowców, montażystów, reżyserów itp. Niestety, takie rozwiązanie nie jest remedium dla pokrycia pełnych kosztów płynących ze świadczenia usług organizacji eventów, na przykład leasingu i magazynowania niewykorzystanego sprzętu niezbędnego do obsługi imprez masowych.

Przedstawiciele branży eventowej szacują, że ich rynek w Polsce jest wart ok. 3 mld zł. Generuje przychody dla wielu usługodawców, w tym branży hotelarskiej i gastronomicznej¹³. Na pełny obraz strat i zobrazowanie skali kryzysu w branży eventowej będzie trzeba jeszcze poczekać.

Rysunek 4

Przełożone lub odwołane największe imprezy masowe w Krakowie w pierwszej połowie 2020 r.

17 III koncert Carlosa Santany w Tauron Arenie Kraków

20 V koncert Celine Dion w Tauron Arenie Kraków

03 VI konferencja Impact CEE w ICE

12 VII koncert Aerosmith w Tauron Arenie

13 VII koncert Pearl Jam w Tauron Arenie



¹¹<https://www.press.pl/tresc/60807,branza-eventowa-walczy-o-przetrwanie>

¹²https://www.krakow.pl/aktualnosc/237988,26,komunikat,odwolane_imprezy_w_miescie_w_zwiazku_z_koronawirusem.html

¹³<https://biznes.newseria.pl/news/branza-eventowa-rosnie-w,p1039100361>

Linie lotnicze

W kwietniu z usług krakowskiego lotniska skorzystało 52 pasażerów (byli to to głównie powracający do domu obywatele Norwegii). Lotnisko w Balicach znacząco ograniczyło swoje funkcjonowanie i w ramach współpracy ze służbami wojskowymi oraz medycznymi obsługiwało tylko loty repatriacyjne oraz ratujące ludzkie życie¹⁴.

Łącznie od początku 2020 r. obsłużono nieco ponad 1 534 548 pasażerów, czyli o 773 tys. mniej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku. Z raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) wynika, że dotąd 60 proc. obcokrajowców odwiedzających turystycznie Polskę stanowili obywatele państw sąsiednich, głównie Niemcy (34 proc. wszystkich turystów zagranicznych). Spadek przychodów w branży lotniczej bezpośrednio przekłada się oczywiście na hotelarstwo, gastronomię, branżę targową, eventową, przemysł oraz wiele usług. W Krakowie, który przez ostatnie lata najsilniej przyciągał cudzoziemców w naszej części Europy, widać to najwyraźniej¹⁵.

Krakowscy przedsiębiorcy stanęli przed wyborem – poddać się albo podjąć walkę o utrzymanie biznesu. Niektórzy z nich zdecydowali się stawić czoło kryzysowi - utrzymali miejsca pracy i chcą działać. To właśnie ich firmy mogą w najbliższych miesiącach napędzać lokalną gospodarkę.



Pandemia spowodowała wyjątkowe zapotrzebowanie na niektóre towary i produkty. Znaczny wzrost popytu na płyny dezynfekcyjne, maseczki, sprzęt medyczny, środki farmaceutyczne zmusił przedsiębiorców do przemodelowania linii produkcyjnych w branży chemicznej, farmaceutycznej i odzieżowej¹⁶. Znaczący przyrost zainteresowania swoimi usługami odnotowują firmy kurierskie oraz dostawcze¹⁷. W skali całego kraju największą popularnością cieszy się Glovo, które zyskało na wartości transakcji (142 proc. względem lutego) i na ich liczbie (o 122 proc.). W kategorii dowozów wzrost odnotował też Wolt – o 49 proc. transakcji więcej, Uber Eats – o 46 proc. i Pyszne – o 20 proc. Wartość zamówień zwiększyła się kolejno o 50 proc., 35 proc. i 23 proc.

Najwytrwalsi przedsiębiorcy, wprowadzając liczne zmiany w reżimie sanitarnym, zdołali kontynuować produkcję czy świadczenie usług. Jedzenie z dowozem lub na wynos oferowało w Krakowie 151 lokali (według stanu na 6 maja 2020 r.)¹⁸.

¹⁴<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Lotnisko-Krakow-Airport-zamkniete-w-kwietniu-obsluzulo-52-pasazerow-7876473.html>

¹⁵http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/05/PIE-Raport_Turystyka.pdf

¹⁶<https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/koronawirus-firmy-zmieniaja-linie-produkcyjne-w-walce-z-pandemia/f6by1s0>

¹⁷<https://www.rp.pl/Transport-drogowy/303309872-Firmy-kurierskie-zyskuja-na-wirusie.html>

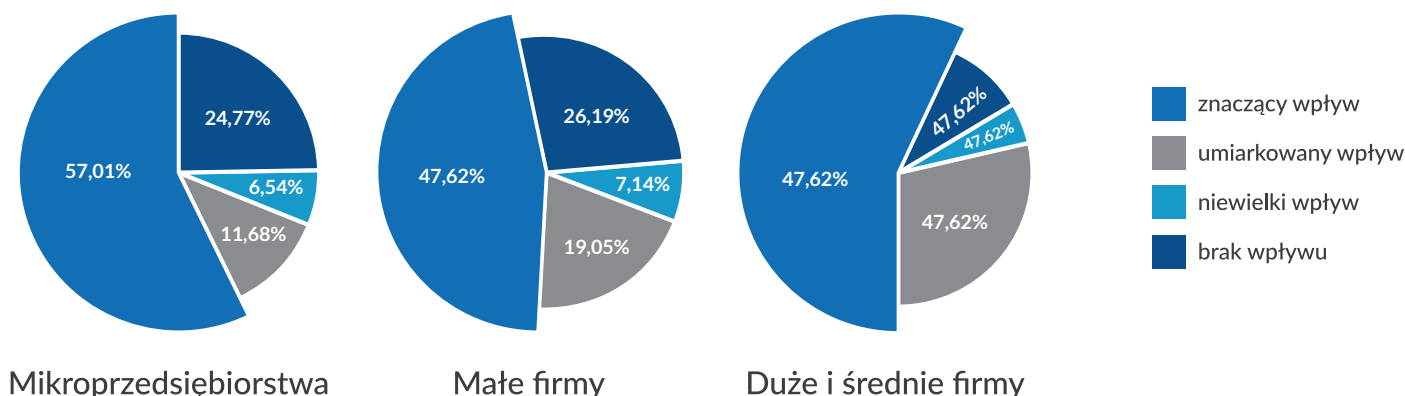
¹⁸https://www.bip.krakow.pl/index.php?dok_id=26211&zid=11415

¹⁹<https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/fundusze-a-koronawirus/duze-zmiany-w-kredycie-na-innowacje-technologiczne/>

W wielu branżach ratunkiem stały się nowe technologie. Ograniczenie handlu stacjonarnego spowodowało rozwój e-handlu, do świata wirtualnego przenosi się też wielu usługodawców. Taka forma sprzedaży to szansa dla przedsiębiorców, którzy dotychczas bazowali na bezpośrednim kontakcie z klientem. Wymaga to jednak inwestycji w zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania. Wzrost poziomu powszechnie wprowadzanej pracy zdalnej oraz liczby konsumentów kupujących online wywarły nacisk na zwiększenie inwestycji w usprawnienia technologiczne¹⁹, zwłaszcza w obszarze pracy biurowej. Walka o przyszłość swoją, współpracowników i personelu wymaga opracowania odpowiedniej strategii i właściwego zaplanowania każdego kolejnego kroku. W Krakowie na oddelegowanie do pracy zdalnej swoich pracowników zdecydowała się mniej więcej połowa z 278 firm, które wzięły udział w ankiecie przeprowadzonej przez Urząd Miasta Krakowa (Rys. 5, Rys. 6).

Rysunek 5

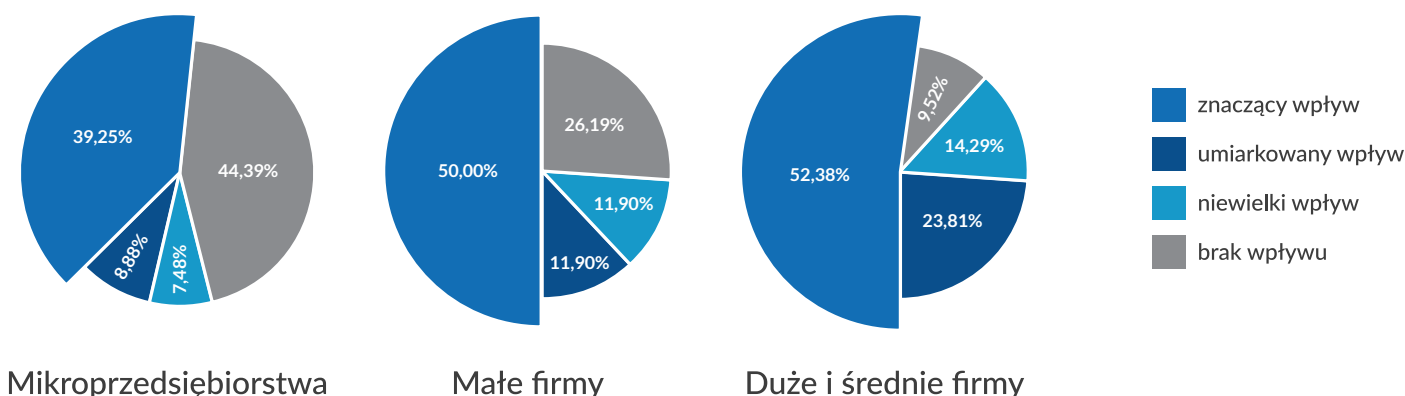
Skrócenie godzin pracy



Zaistniała sytuacja wymusiła na pracodawcach konieczność skrócenia godzin pracy. Średnio ok 70% pracodawców oceniło (umiarkowany oraz znaczący wpływ), że konieczne było skrócenie godzin pracy.

Rysunek 6

Pracownicy oddelegowani do pracy z domu



Odpowiedzi na to pytanie pokazują, że pracodawcy zmuszeni byli do oddelegowania pracowników do pracy z domu. Z przesłanych odpowiedzi wynika, że średnio ponad połowa pracowników zmuszona była do pracy zdalnej.

¹⁹<https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/fundusze-a-koronawirus/duze-zmiany-w-kredycie-na-innowacje-technologiczne/>

Wsparcie dla firm

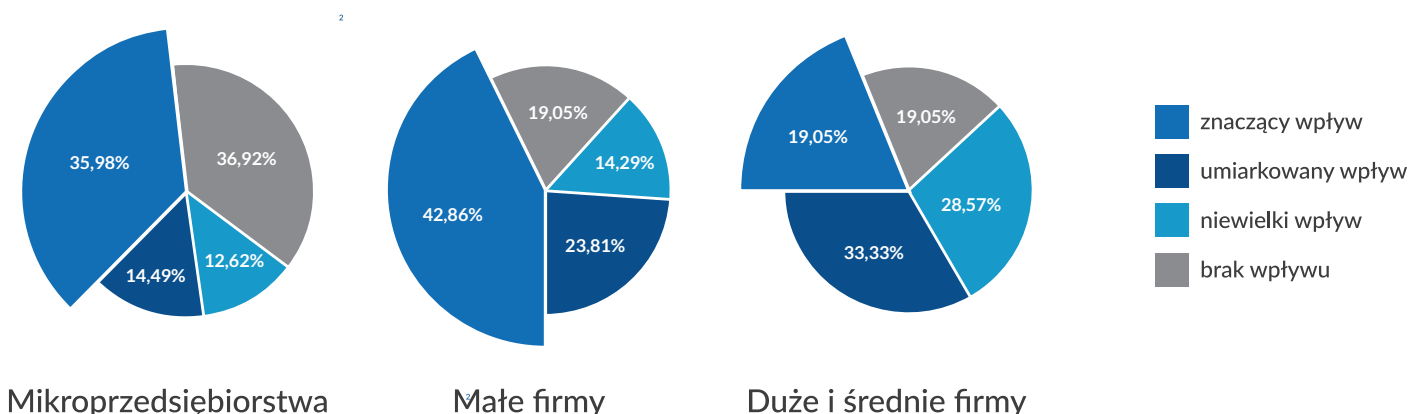
Na pieniądze z ogólnokrajowych programów wsparcia w ramach tarczy antykryzysowej mogą liczyć przedsiębiorcy, którzy wdrażają innowacyjne i wysoce technologiczne rozwiązania w swoich przedsiębiorstwach²⁰. Programy pomocy finansowej na rozwój działalności inwestycyjnej oferuje Bank Gospodarstwa Krajowego oraz Polski Fundusz Rozwoju²¹. Dodatkowe dofinansowanie dla przedsiębiorców inwestujących w badania i rozwój (B+R) uruchomiło Narodowe Centrum Nauki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy Narodowe Centrum Badań i Rozwoju²².

Małopolscy przedsiębiorcy mogą szukać wsparcia w ramach **Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej**²³. Program skierowany jest do małych i średnich przedsiębiorstw i ma zapewnić środki dla firm na utrzymanie płynności finansowej i ochronę miejsc pracy. Uruchomiony na początku maja program spotkał się z bardzo dużym zainteresowaniem – według szacunków władz samorządowych może przynieść ochronę około 30 tysięcy miejsc pracy w województwie małopolskim. Obecnie planowane są kolejne pakiety w ramach tarczy, które będą skierowane do ośrodków opieki społecznej, na wsparcie zdalnego nauczania oraz na rewitalizację w małych miasteczkach.

16 kwietnia 2020 roku weszło w życie **Zarządzenie nr 910/2020 Prezydenta Miasta Krakowa**²⁴ w sprawie przyjęcia szczegółowych rozwiązań pomocowych mających na celu wsparcie mieszkańców i przedsiębiorców funkcjonujących na terenie Miasta Krakowa. Pozyskane środki mogą również pomóc w zapewnieniu skutecznego łańcucha dostaw, który z powodu pandemii według danych UMK został mocno zachwiany (Rys. 7).

Rysunek 7

Problemy z opóźnieniem łańcucha dostaw



Dane z poprzednich lat, obrazujące rynek małopolskich firm na polu innowacji i technologii, dowodzą, że region dysponuje wysokim potencjałem, a lokalni przedsiębiorcy dobrze odnajdują się w realiach nowoczesnego rynku. Obok innowacji czynnikiem napędzającym lokalną gospodarkę powinien być rozwój eksportu, co było elementem dotychczasowej strategii regionu. W Małopolsce aż 53 proc. eksporterów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw to firmy przemysłowe. Wojewódzkie strategie przewidują dalszy rozwój opierający się przede wszystkim na eksporcie zaawansowanych technicznie produktów²⁵.

²⁰<https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/fundusze-a-koronawirus/duze-zmiany-w-kredycie-na-innowacje-technologiczne/>

²¹<https://pfr.pl/tarcza.html>

²²<https://www.ncbr.gov.pl>

²³<https://www.malopolska.pl/dobrojestwmalopolscestopkoronawirusowi/malopolska-tarcza-antykryzysowa>

²⁴https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=124203&_ga=2.50028902.1941701185.1589277234-969032569.1586096119

²⁵<https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Potencjal-eksportowy-w-Maopolsce.pdf>

Technologia na ratunek przedsiębiorcom

Automatyzacja i sztuczna inteligencja (AI) poprawią odporność łańcuchów dostaw. Aby stworzyć długoterminową odporność na skutki kryzysu, niezbędna jest dalsza automatyzacja i wykorzystanie sztucznej inteligencji w łańcuchach dostaw. Technologie te zmniejszają ręczną interwencję. Mogą również umożliwiać zwiększanie i zmniejszanie produkcji w odpowiedzi na nagłe zapotrzebowanie.

Firmy korzystające z przetwarzania w chmurze są zdecydowanie lepiej przygotowane na pandemię koronawirusa.

Stosowanie przez firmy technologii cyfrowych w prowadzonej działalności gospodarczej umożliwi wykorzystywanie danych o preferencjach konsumentów, co może być czynnikiem wzrostu dla przedsiębiorców w branży hotelarsko-gastronomicznej.

Branża turystyczna ma duży potencjał do wykorzystania nowoczesnych technologii, takich jak chmura obliczeniowa czy rozwiązania oferowane przez media społecznościowe, ale jest dopiero na początku tej drogi (raport PIE, 2020), dlatego konieczne są inwestycje w digitalizację oferty oraz usług.

Rozwój i wdrażanie technologii pociągną za sobą wzrost zapotrzebowania na odpowiednio przygotowaną kadrę zawodową. Analiza danych i przetwarzanie ich w chmurze czy automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych to podstawowe nowe umiejętności. Zawody przyszłości będą jednak wymagały zarówno umiejętności technicznych, jak i specjalistycznych dla danych branż. W raporcie Światowego Forum Ekonomicznego stwierdzono, że znaczny wzrost zatrudnienia będzie widoczny w siedmiu obszarach zawodowych, są to:

- opieka społeczna,
- inżynieria i przetwarzanie danych w chmurze,
- marketing sprzedaży,
- analiza danych i sztucznej inteligencji,
- "zielone" miejsca pracy,
- kultura,
- wyspecjalizowani kierownicy projektów²⁶.

²⁶http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf



W Krakowie działają liczne uczelnie wyższe o wysokim poziomie nauczania. W porównaniu do innych polskich aglomeracji wyższy jest tam wskaźnik wykształcenia ludności, co może okazać się pozytywnym czynnikiem przy tworzeniu nowych programów nauczania o technologiach przyszłości (sztuczna inteligencja, drukowanie 3D, big data, automatyzacja, czy zaawansowana robotyka). Nowy program nauczania mógłby zaczynać się od podstawowych, ogólnych umiejętności cyfrowych, jak korzystanie z komputera, wysyłanie wiadomości e-mail i korzystanie z mediów społecznościowych. Następnie przechodziłby do nauki programowania, umiejętności zarządzania klientami oraz projektowania cyfrowego. Bardziej zaawansowani uczniowie i studenci mogą zdecydować się na zdobycie specjalistycznych umiejętności cyfrowych do tworzenia, zarządzania i utrzymywania zaawansowanych technologii w sektorze produkcyjnym²⁷.

²⁷<https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf>

W deszczu i pod rynną, czyli covidowe szanse

Kryzys zawsze jest trudny dla biznesu, ale jest jeszcze trudniejszy, jeśli przychodzi z nienacką. Na pandemię COVID-19 nikt nie był gotowy, bo na tego rodzaju zaburzenie społeczno-gospodarcze prawdopodobnie nie sposób jest się przygotować. Skala niepewności jest po prostu zbyt duża.

Taka sytuacja ma jednak swoje plusy. Po pierwsze, ma ona demokratyczny charakter: uderza w każdego i jak fala powodziowa zmywa wszystko, co ma przed sobą. Taka sytuacja do pewnego stopnia wyrównuje rynkowe szanse, resetuje sytuację. W tym rozumieniu kryzys epidemiologiczny ma demokratyczny charakter, nie jesteśmy w stanie „wykupić” naszej firmy z perturbacji z nim związanych lub możemy to zrobić jedynie w ograniczonym stopniu. Po drugie, rynek “podmyty” tą falą pogrąża się dodatkowo w mniejszym lub większym chaosie, a chaos sprzyja zawsze tym, którzy są mniejsi, zwinni i bardziej zdeterminowani. Są też oczywiście uwarunkowania o wektorze przeciwnym, np. „tłuste koty” dojrzałych rynków i „starych kapitalizmów” mają zgodnie z nazwą dużo więcej sadła, które może być rezerwuarem zasobów (kapitału, zapasów etc.) na najbardziej kryzysowe miesiące.

Pytanie, które należy sobie zadać, brzmi: czy polskie firmy są wystarczająco zwinne i sprytne, żeby z tych szans skorzystać? Na pewno nie wszystkie. Niemniej jednak przeciętna polska firma, nawet reprezentująca tradycyjny przemysł czy proste usługi, wydaje się być jeszcze dużo bardziej elastyczna, niż jej niemieccy czy francuscy konkurenci. Nosi też zwykle mniejszy garb kosztów stałych, co w jakimś stopniu może równoważyć brak oszczędności i mniejszy majątek. Natomiast z całą pewnością grupą, która może średnio- i długofalowo skorzystać na kryzysie, są firmy technologiczne.

W ekosystemie Krakowskiego Parku Technologicznego obserwujemy przynajmniej dwa zjawiska z tym związane. Pierwsze - to wzmożony popyt na te technologie, które okazują się być przydatne w kryzysie epidemiologicznym. Są to zarówno rozwiązania medtechowe (np. opaski telemedyczne Sidly czy telekardiografia od Cardiomatics), jak i inne, np. związane ze wsparciem marketingu i sprzedaży w sieci (Synerise). Doskonały czas przeżywa też sektor gier video, a cyfrowa edycja naszego konkursu Digital Dragons Indie Showcase realizowana na globalnej platformie Steam osiągnęła spektakularny sukces i zasięgi.

Drugie zjawisko kryzysowe to szybkie zmiany strategii i linii produktowych startupów w kierunku zupełnie nowych potrzeb. Specjalizujący się w inteligentnym oświetleniu Optimo Light w ciągu paru tygodni przygotował pudełko do dezynfekcji żywności światłem UV, a producent inteligentnych mebli miejskich Seedia oferuje już bezdotykowe dozowniki płynu dezynfekcyjnego. Rozwiązania te powstały w tempie, które jest nieosiągalne dla wielu dojrzałych firm, a to pozwala naszym startupom wziąć udział w zawodach, które do niedawna były poza ich zasięgiem. Dynamiczny, kryzysowy rynek dla sprawnej firmy oznacza też możliwość uruchomienia ekspresowej, pilotażowej sprzedaży i zdobycie wiarygodności szybciej, niż mogą to osiągnąć firmy działające wolniej.

Trudno jeszcze przesądzać, czy kryzys COVID-19 będzie szansą dla dużego polskiego biznesu, ale dla startupów z całą pewnością tworzy nowe, ciekawe perspektywy biznesowe.

Wojciech Przybylski

2

Społeczeństwo a gospodarka

Odwrócenie od konsumpcjonizmu na rzecz zwiększenia bezpieczeństwa osobistego oraz wzrost usług cyfrowych w życiu codziennym.

Społeczeństwo w marcu 2020 r. zmuszone zostało do zmiany dotychczasowy zachowań i przyzwyczajień ze względu na sytuację, na którą nikt nie był przygotowany. Epidemia SARS-CoV-2 wymogła dostosowanie się do obostrzeń związanych z opuszczaniem domu, przemieszczaniem się, spotkaniem z rodziną i znajomymi oraz koniecznością pracy zdalnej.

Wszystkie te działania, mające na celu poprawę bezpieczeństwa, w dłuższej perspektywie przełożyły się na pogorszenie zdrowia psychicznego i jakość życia oraz sytuacji gospodarczej w całym kraju, również w regionie Małopolski²⁸. Gdy zaś maleje stopień interakcji międzyludzkich w przestrzeni publicznej i gwałtownie spada konsumpcja, dochodzi do załamania działalności gospodarczej.

Efektom gwałtownego spowolnienia w pierwszym etapie pandemii było zerwanie relacji pracodawców z pracownikami. Dane pokazujące wzrost liczby osób bezrobotnych nie napawają optymizmem. W kwietniu w województwie małopolskim zarejestrowano 3008 osób bezrobotnych – o 4,5 proc. więcej w stosunku do poprzedniego miesiąca. Był to najwyższy wynik w skali kraju.

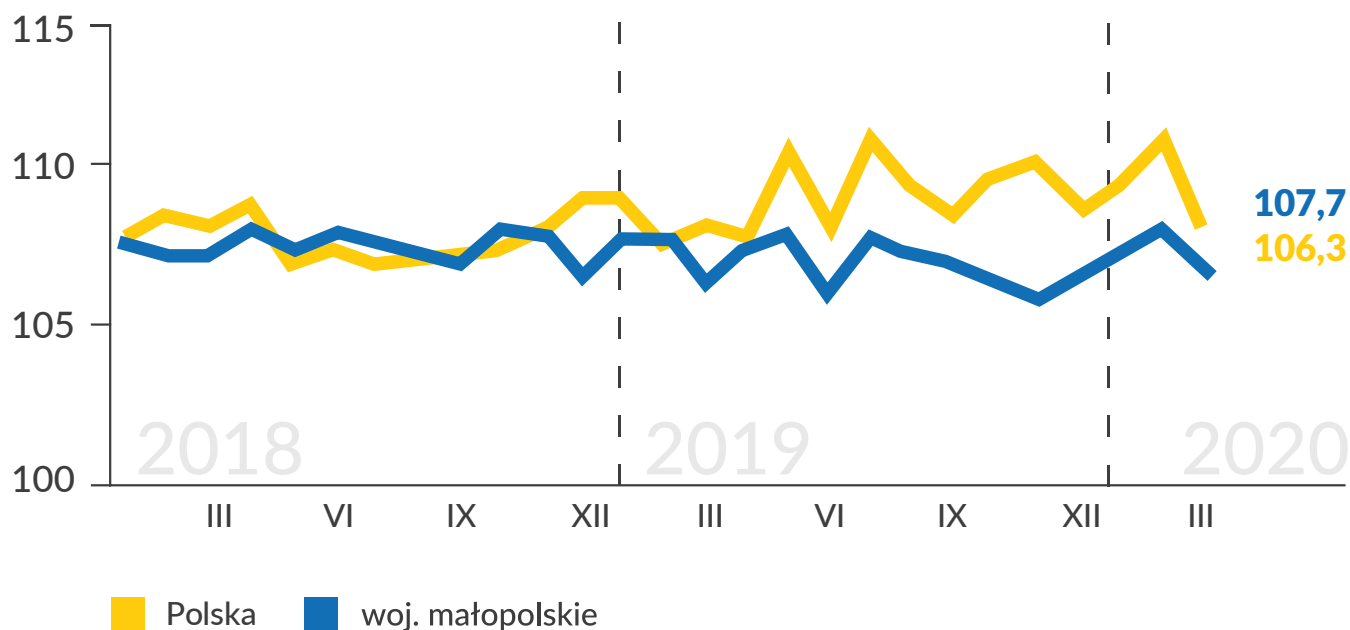
Dodatkowym wskaźnikiem potwierdzającym spowolnienie w gospodarce Małopolski jest przeciętne miesięczne wynagrodzenie, które wyraźnie maleje od początku wprowadzenia restrykcji związanych z pandemią (Rys. 8)²⁹.

²⁸<https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf>

²⁹https://krakow.stat.gov.pl/download/gfx/krakow/pl/defaultaktualnosci/1888/56/40/1/03_2020_sytuacja_spooleczno-gospodarcza_pl.pdf

Rysunek 8

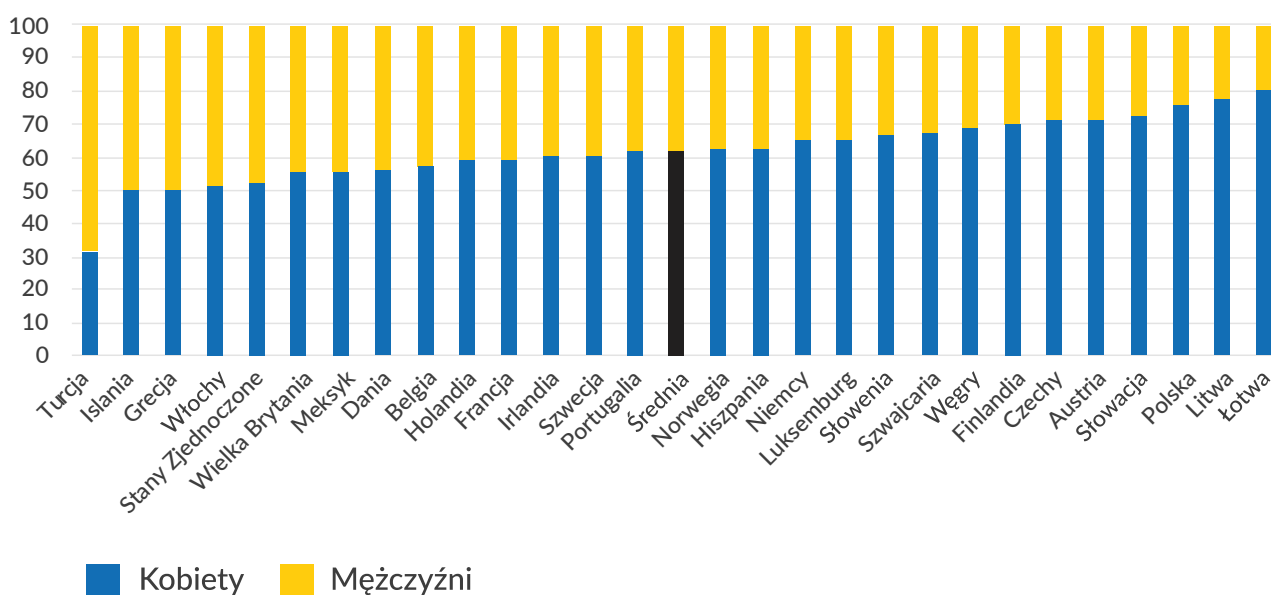
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto^a
analityczny miesiąc poprzedniego roku = 100



Analitycy zgodnie wskazują na branże hotelarską i gastronomiczną, jako najbardziej narażone na zwolnienia w najbliższym okresie. Dla regionu jest to bardzo istotna informacja, bo są to branże, które w dużej mierze generują przyrost lokalnego PKB. W tych gałęziach gospodarki szczególną uwagę trzeba zwrócić na zatrudnienie kobiet. Dane OECD pokazują wysokie zatrudnienie kobiet w branżach najbardziej dotkniętych przez COVID-19 (Rys. 9)³⁰. W Małopolsce, gdzie liczba kobiet aktywnych zawodowo na trzeci kwartał 2019 wyniosła 52,1%, sytuacja może się okazać dla nich wyjątkowo trudna³¹.

Rysunek 9

Dystrybucja zatrudnienia w handlu detalicznym, według płci, 2018



źródło:OECD calculations based on data from ILO ILOSTAT, <https://ilostat ilo.org/data/>

³⁰<https://voxeu.org/article/covid-19-employment-and-women-oecd-countries>

³¹<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/monitoring-rynku-pracy-informacja-o-rynku-pracy-w-trzecim-kwartale-2019-r-,12,39.html>

Zagrożenie wywołane pojawieniem się koronawirusa budzi w Polakach obawy o sytuację gospodarczą w kraju i ma bezpośrednie przełożenie na ich życie codzienne. W marcowym badaniu Santander Consumer Bank 45 proc. Polaków uznało stan gospodarki za zły, a aż 75 proc. twierdziło, że w kolejnych miesiącach może być jeszcze gorzej³². Eksperti przewidują, że w dalszej perspektywie konsumpcja znacznie ucierpi, m.in. z powodu ograniczeń w działaniu restauracji, galerii handlowych i kin. Dane pokazują również, że konsumenci powracający do centrów handlowych w pierwszej kolejności udadzą się po odzież do sklepów zlokalizowanych najbliżej miejsca zamieszkania, ale tylko pod warunkiem zapewnienia najwyższego reżimu sanitarnego, przekładającego się bezpośrednio na bezpieczeństwo kupujących. Obawa przed dużymi skupiskami ludzi będzie najistotniejszą przeszkodą przy przywracaniu dawnego modelu funkcjonowania społeczeństwa. Polacy zapowiadają, że w kolejnych miesiącach będą unikać rozrywek, takich jak wyjście na koncert, do kina, czy na wydarzenie sportowe (44 proc. wskazań)³³. Potrzeba maksymalnego ograniczenia kontaktu w przestrzeni publicznej będzie nam towarzyszyć przez dłuższy czas. Dalszy rozwój technologii cyfrowych w miejscach pracy i sferze publicznej niewątpliwie ułatwi kontynuowanie codziennych aktywności prywatnych i zawodowych.

Cyfrowy urząd

Przedsiębiorcy oraz instytucje publiczne wprowadzające usługi online (jak wykorzystanie podpisu elektronicznego ePUAP) to nieliczne w Polsce przykłady rosnącej roli cyfryzacji. Mimo że usługi administracji publicznej realizowane tą drogą zdobywają coraz większą popularność wśród obywateli, pod względem poziomu cyfryzacji Polska zajmuje dalekie miejsce na liście europejskich krajów. Ministerstwo Cyfryzacji w 2019 roku prognozowało, że 32 proc. Polaków będzie korzystało z usług cyfrowych administracji publicznej³⁴. Może z nich korzystać każdy, kto potwierdzi swoją tożsamość w internecie, na przykład za pomocą profilu zaufanego, czyli bezpłatnego narzędzia, które służy jako elektroniczny podpis w komunikacji z administracją publiczną. Z danych ministerstwa wynika, że obecnie przez internet są oferowane 542 usługi publiczne, czyli około 42 proc. wszystkich. W ostatnim czasie stworzono nowe usługi wnioskowania o dowód osobisty, zgłaszania jego utraty lub uszkodzenia, a także usługę zameldowania na pobyt stały i czasowy.

W odniesieniu do spraw załatwianych w Urzędzie Miasta Krakowa na drodze elektronicznej z roku na rok obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania klientów oraz innych podmiotów wymianą korespondencji za pośrednictwem platformy ePUAP. Znaczenie świadczenia usług publicznych przez internet wzrosło wraz zamknięciem urzędów oraz wprowadzeniem pracy zdalnej. Dane krakowskiego Urzędu Miasta wykazały w kwietniu aż 68-proc wzrost użycia takich usług w stosunku do poprzedniego miesiąca. W pierwszych dwóch miesiącach sytuacji epidemicznej w kraju za pośrednictwem Elektronicznej Skrzynki Podawczej ESP ePUAP do Urzędu Miasta Krakowa skierowanych zostało blisko 33500 przesyłek, co daje średnią liczbę ponad 500 przesyłek elektronicznych dziennie. Porównując liczbę przesyłek wysłanych za pośrednictwem ESP Urzędu Miasta w pierwszych dwóch miesiącach sytuacji epidemicznej do liczby przesyłek wysłanych w tym samym okresie dwóch miesięcy roku 2019, odnotowano wzrost o blisko 120%. Natomiast porównując te same okresy dwóch miesięcy roku 2019 w odniesieniu do roku 2018 wzrost wyniósł blisko 72%³⁵.

Urząd Miasta Krakowa umożliwia załatwianie lub wszczynanie spraw na drodze elektronicznej w zakresie dedykowanych 160 usług publicznych oraz dodatkowo w związku z sytuacją epidemiczną umożliwił realizowanie w całości lub częściowo 140 spraw przy pomocy formularza ogólnego złożenia pisma do Urzędu Miasta Krakowa lub za pośrednictwem poczty elektronicznej. Analizując poziom wzrostu, nasuwa się wniosek, iż wraz z utrzymującym się trendem również sytuacja epidemiologiczna wpłynęła na zwiększenie popularności usług elektronicznych, jednak trudno jeszcze ocenić stopień tego wpływu.

³²<https://www.blog.santanderconsumer.pl/blisko-ciebie/nadchodzi-czas-zmian,159.html>

³³ <https://selectivv.com/czy-polacy-odwiedza-centra-handlowe-po-weekendzie-majowym/>

³⁴ <https://cyfrowa.rp.pl/it/27276-cyfryzacja-administracji-w-polsce-dopiero-nabiera-tempa>

³⁵ Dane Urzędu Miasta Krakowa

Najpopularniejsze usługi elektroniczne, z których korzystają klienci UMK, to:

- pismo ogólne (różne sprawy)
- wniosek o dopisanie do spisu wyborców (usługa czasowa)
- wniosek o wydanie dowodu osobistego
- zgłoszenie urodzenia dziecka
- wniosek o wydanie odpisu aktu stanu cywilnego
- zawiadomienie o zbyciu lub nabyciu pojazdu
- zgłoszenie pobytu stałego lub czasowego

Zdalna nauka

Przełomem dla polskiego społeczeństwa było przeniesienie edukacji do sfery cyfrowej. Nakaz przebywania w domu wymusił konieczność nauczania zdalnego uczniów wszystkich szkół, od podstawowych do uczelni wyższych. Jak się okazało, nie wszystkie ośrodki nauczania były na to gotowe. Uczniom i szkołom brakowało komputerów. W samym Krakowie uczy się ponad 137 tys. uczniów, więc zapotrzebowanie w tym zakresie jest bardzo duże. Na niespotykaną dotąd skalę pojawiły się inicjatywy prywatne i publiczne, mające na celu walkę z wykluczeniem cyfrowym (np. przez udostępnianie sprzętu pozwalającego na naukę w domu). Krakowskie firmy wspierane przez Urząd Miasta Krakowa zainicjowały akcję #Dajże-Kompa, w ramach której każdy może przekazać potrzebującym dzieciom swój nieużywany sprzęt komputerowy. W kilkanaście dni projekt przeszedł z fazy koncepcji do realizacji, co było możliwe dzięki zaangażowaniu krakowskich firm, wsparciu Urzędu Miasta Krakowa oraz Fundacji Poland Business Run³⁶.



Kolejnym z przykładów tego typu działań jest rządowy program “Zdalna szkoła”, w ramach którego dofinansowano zakup sprzętu do zdalnej edukacji dla ponad 1100 gmin za 366 mln zł. W województwie małopolskim do programu zgłoszono 87 wniosków³⁷. Dotacje w wysokości 100 tys. zł z tego programu otrzymała już między innymi gmina Miejska Kraków, Wieliczka, Wadowice oraz Niepołomice, co pozwoli na zakup 150 komputerów oraz 100 tabletów.

³⁶www.dajzekompa.pl

³⁷<https://cppc.gov.pl/zdalna-szkola>

Długofalowym działaniem na rzecz walki z wykluczeniem cyfrowym jest inicjatywa Fundacji Impact #komputerdlauczni, która dostarczy ok. 600 zestawów do nauki zdalnej dla rodzin z najbardziej potrzebujących gmin w Polsce. Sprzęt będzie im służył nawet po zażegnaniu pandemii³⁸.

Region Małopolski ma bardzo duży potencjał na postępujący rozwój usług online ze względu na wysoki wskaźnik dostępu do technologii teleinformatycznych dla mieszkańców³⁹. Według danych GUS na koniec 2019 roku, w województwie małopolskim dostęp do internetu miało 821 na 1000 mieszkańców⁴⁰.

Wirtualna kultura

Ważnym zjawiskiem społeczno-gospodarczym jest ograniczenie wzajemnych relacji w obawie przed zakażeniem koronawirusem. Niechęć do skupisk stanie się trendem, którego efektem będzie spadek liczby osób uczęszczających na basen lub siłownię, chodzących do kin, teatrów, na koncerty i do parków rozrywki. Także dla podtrzymania zerwanej bezpośredniej relacji kultury z odbiorcą z pomocą przychodzi internet – wirtualne wystawy w galeriach sztuki i muzeach, koncerty online, zajęcia sportowe, itp.⁴¹.

Miasto Kraków prowadzi aktywny dialog z przedstawicielami świata sztuki i kultury w tym zakresie. W wyniku ankiety przeprowadzonej przez miasto Kraków z lokalnymi twórcami i artystami stwierdzono, że urozmaicenie oferty kulturalnej, wzrost finansowania z budżetu samorządu, zapewnienie bezpieczeństwa widzom i uczestnikom to działania, które powinny być wspólnie podjęte w obliczu zmian wywołanych obecnym kryzysem⁴².

REKOMENDACJE

Spółeczeństwo i samorząd po pandemii

Wypracowanie aktywnego i pogłębionego dialogu władz samorządowych z mieszkańcami. Spotkania z obywatelami, przeprowadzanie ankiet, monitoring trendów i śledzenie zmian w zapotrzebowaniu konsumentów będzie doskonałym źródłem informacji dla władz miasta. Pozwoli to na wypracowanie długoterminowej strategii działania opartej na aktualnych informacjach, które będą obrazowały zmiany w zachowaniu lokalnej społeczności.

W niepewnych czasach wywołanych kryzysem gospodarczym istotną rolę będzie pełnić ochrona zdrowia psychicznego. Zwiększenie finansowania na ośrodki pomocy psychologicznej oraz aktywne monitorowanie niepokojących zmian wspomogą mieszkańców i przedsiębiorców w radzeniu sobie z negatywnym wpływem pandemii i jej skutków na ich codzienne życie.

Platforma ePUAP umożliwi samorządom definiowanie kolejnych usług usprawniających obsługę obywateli i przedsiębiorstw według własnych potrzeb lokalnych⁴³. Rekomendujemy rozszerzenie ich zakresu w Krakowie na tyle, na ile tylko jest to możliwe.

³⁸<https://www.komputerdlauczni.com/>

³⁹<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

⁴⁰<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-statystycznych-z-lat-2015-2019,1,13.html#>

⁴¹<https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25902087,krakowskie-noce-sa-teraz-w-sieci.html>

⁴²<https://dialogspoleczny.krakow.pl/wplyw-epidemii-na-krakowska-kulture-wyniki-ankiety/>

⁴³<https://www.prawo.pl/samorzad/informatyzacja-administracji-publicznej-w-czasie-edpidemii,499108.html>

Cyfryzacja usług publicznych w Polsce

W 2018 roku Polska zajęła 33 miejsce (na 194 uwzględniane państwa) w rankingu oceniającym poziom rozwoju e-administracji przygotowywanym przez Departament Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Ekonomicznych i Społecznych. W indeksie uwzględniany jest poziom rozwoju infrastruktury, kapitału ludzkiego oraz usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną. Choć dostępne dane wskazują na znaczny postęp w zakresie cyfryzacji usług publicznych w Polsce, nadal istnieją pewne problemy utrudniające korzystanie z nich.

Jednym z czynników wpływających na rzeczywistą użyteczność usług online jest poziom interakcji, która może być przeprowadzona drogą elektroniczną. Bolączką związaną z rozwojem e-administracji jest tworzenie usług niepozwalających na dwustronną komunikację i uniemożliwiających przeprowadzenie całego procesu korzystania z danej usługi za pośrednictwem internetu.

Dlatego tak istotne jest dbanie nie tylko o zwiększanie liczby usług dostępnych online, ale również o ich wysoki poziom interakcyjności – czyli rozwijanie usług transakcyjnych. Narzędzia umożliwiające rozwój usług transakcyjnych to m.in. środki używane do identyfikacji elektronicznej. Profil Zaufany oraz upowszechnianie kwalifikowanych podpisów elektronicznych są istotnymi elementami tworzenia infrastruktury niezbędnej dla gwarantowania szerokiego dostępu do zaawansowanych usług e-administracji.

Niezbędność narzędzi identyfikacji elektronicznej dla rozwoju usług transakcyjnych ukazuje to, co najważniejsze w myśleniu o e-administracji: musi być ona postrzegana jako cały ekosystem powiązanych ze sobą rozwiązań. Znaczenie dla sukcesu transformacji cyfrowej mają np. kompetencje cyfrowe urzędników i pozyskiwanie doświadczeń z powszechnego wykorzystywania technologii dla rozwoju niezbędnych rozwiązań i szkolenia kadr.

W związku z pandemią i koniecznością ułatwiania elektronicznego załatwiania spraw urzędowych, dbałość o całościowy rozwój ekosystemu cyfrowej administracji powinna być traktowana priorytetowo.

dr hab. Katarzyna Śledziwska
Joanna Mazur

3

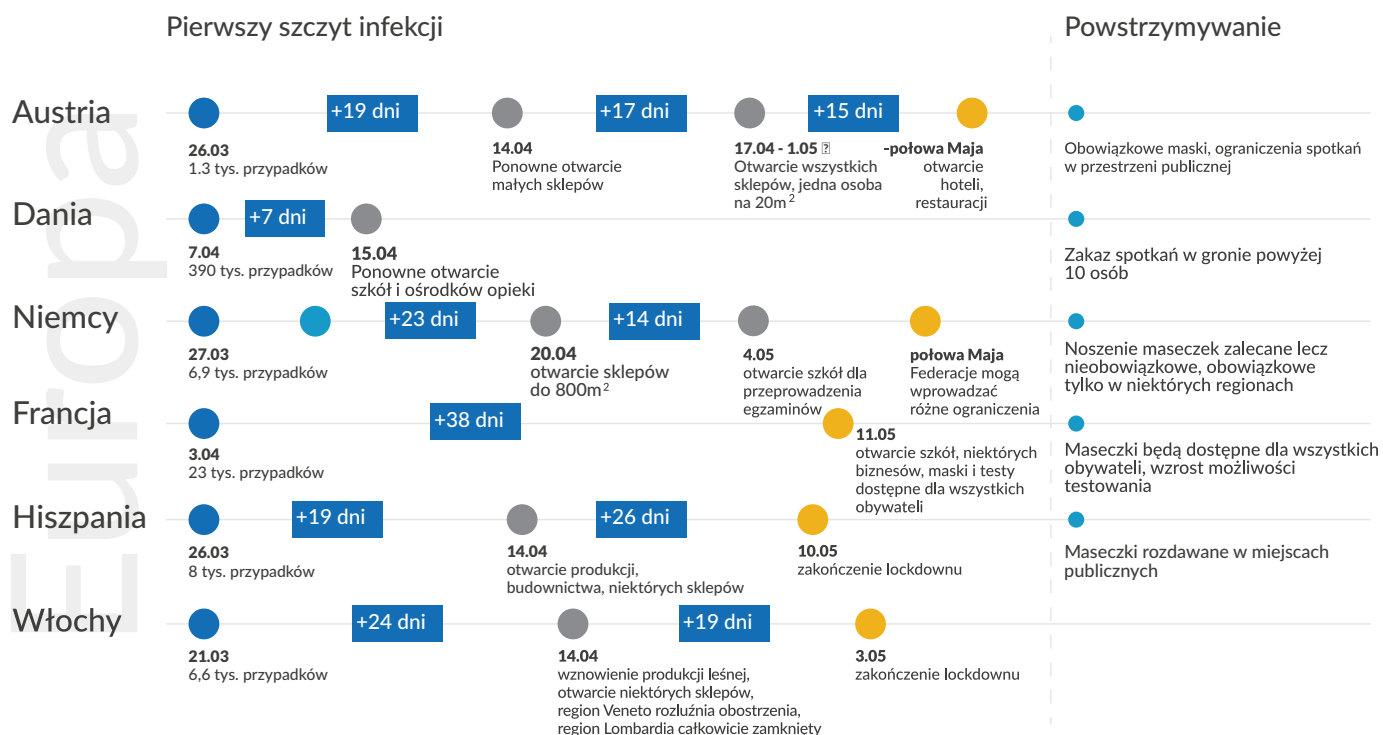
Jak wychodzić z kryzysu?

Plan działania stopniowego wycofywania środków powstrzymujących rozprzestrzenianie się wirusa.

Wiele państw obecnie jest w procesie znoszenia ograniczeń związanych z pandemią i staje przed trudnym wyborem zbilansowanej strategii (Rys. 10, Rys.11). Zbyt szybkie zniesienie ograniczeń może doprowadzić do nowego wzrostu liczby infekcji przytłaczających usługi zdrowotne, ale przedłużające się blokady mogą napędzać bezrobocie, szkodzić edukacji oraz zaostrzać przemoc domową i problemy ze zdrowiem psychicznym.

Rysunek 10



Europejska oś czasu łagodzenia ograniczeń



Swoj własny sprawdzian radzenia sobie z pandemią koronawirusa przechodzą także miasta. Kryzys zdrowotny, społeczny i gospodarczy w związku z COVID-19 jest testem jakości zarządzania miastem. Pokazuje, w jakim stopniu każdy samorząd jest w stanie funkcjonować w czasie kryzysu.

Środki podjęte w celu kontroli rozprzestrzeniania się wirusa są dużym obciążeniem dla lokalnych samorządów. Spada na nie także odpowiedzialność za przygotowanie do wdrożenia rozwiązań znoszących obostrzenia wprowadzane w czasie pandemii – chodzi przede wszystkim o wyposażenie ośrodków oświaty i zdrowia publicznego w materiały do dezynfekcji i sprzęt ochrony osobistej.

Rysunek 11

	ETAP I od 20.04	ETAP II od 04.05	ETAP III od 18.05	ETAP IV od 30.05
 DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA	Nowe zasady w handlu i usługach do 100m ² - 4 osoby na jedną kasę powyżej 100m ² - 1 osoba na 15m powierzchni	Otwarcie sklepów budowlanych w weekendy Otwarcie hoteli i innych miejsc noclegowych	Gastronomia stacjonarnie z ograniczeniami Otwarcie zakładów fryzjerskich i salonów kosmetycznych Otwarcie sklepów w galeriach handlowych	Otwarcie salonów masażu i solariów Umożliwienie działalności siłowni i klubów fitness
 ŻYCIE SPOŁECZNE	Możliwość przemieszczania się w celach rekreacyjnych (dystans społeczny i załanianie twarzy) Otwarty wstęp do lasów, parków z wyłączeniem placów zabaw Kult religijny 1 osoba na 15m ² Wyłączenie z ograniczenia przemieszczania się bez dorosłego osób pow. 13 r.ż.	Otwarcie niektórych instytucji kultury: bibliotek, muzeów i galerii sztuki	Wydarzenia sportowe do 50 osób (w otwartej przestrzeni, bez udziału publiczności) Organizacja opieki nad dziećmi w żłobkach, przedszkolach i w klasach szkolnych 1-3 - ustalona max. liczba dzieci w sali.	Teatry i kina w nowym reżimie sanitarnym

W czasach przed COVID-19 znaczenie miało wiele atrybutów, dzięki którym miasta starały się konkurować i przodować na poziomie globalnym. Pod uwagę brano wysoki poziom życia, jakość usług publicznych i zrównoważony rozwój. Dziś samorząd stanął przed nowym wyzwaniem: jak zapewnić bezpieczeństwo, środki do życia i normalne funkcjonowanie swoim mieszkańcom.

W wielu miejscach na świecie łagodzone są obecnie ograniczenia, ale dystans fizyczny, który według WHO jest kluczowy dla powstrzymania rozprzestrzeniania się SARS-CoV-2, będziemy prawdopodobnie zachowywać jeszcze przez wiele miesięcy⁴⁴. Już dziś ma to wpływ na poziom aktywności i ruch w miastach – znacząco spadł poziom liczby użytkowników transportu zbiorowego, zarówno w Polsce, jak i na całym świecie, i ten trend może się utrzymać⁴⁵.

⁴⁴<https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>

⁴⁵<https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-epidemia-pogroza-miejski-transport-6509253560858753a.html>

Nowy model odporności

Miasto musi mieć strategię. Proponowany dla Krakowa, przedstawiony w tym rozdziale, model wychodzenia z kryzysu opiera się na wykreowaniu wizerunku Krakowa jako miasta w pełni bezpiecznego i przygotowanego na walkę z koronawirusem, zarówno pod względem merytorycznym, jak i finansowym. Osiaą pomysłu jest zaś proaktywne określanie, wprowadzanie i utrzymywanie nowych reguł reżimu sanitarnego i zasad bezpieczeństwa na poziomie, który będzie wzorem dla innych regionów Polski, a nawet Europy.

Plusem jest to, że na tle sąsiadów Małopolska jest regionem o małej ilości stwierdzonych przypadków SARS-CoV-2, co znacząco wspomogłoby dążenie do wdrożenia strategii nowego otwarcia Krakowa jako miasta odpornego na pandemię (Rys. 12).

Rysunek 12



źródło: Guardian graphics

Minusem dla odbudowy miasta o tak znaczącej turystycznej renomie będzie tendencja odpływu turystów, niegdyś spędzających czas wolny w miastach, do regionów oddalonych od skupisk ludzkich.

W odbudowie atrakcyjności Krakowa warto korzystać z przykładów miast europejskich i polskich, które także próbują przekonać mieszkańców i turystów do prawdziwości tezy o przejściu ich miast i regionów do "nowej normalności". Bardzo istotną rolą samorządu jest dziś zwalczanie traumy związanej ze strachem przed przebywaniem w miejscach publicznych, korzystaniem z komunikacji miejskiej, zmniejszeniem do niezbędnego minimum kontaktów międzyludzkich oraz natłokiem norm i zasad wprowadzanych z dnia na dzień, bez jasnej i długoterminowej strategii.

Miasto przygotowane na przyszłość

Władze wielu miast na świecie przeglądają plany urbanistyczne i wprowadzają wszystkie możliwe zmiany w przestrzeni publicznej w celu zachowania bezpiecznego dystansu między użytkownikami miejskiej przestrzeni. Niektóre gminy podejmują bardzo odważne działania. Włoski Mediolan ogłosił „Strade Aperte”, plan przekształcenia 35 kilometrów ulic w celu zwiększenia przestrzeni dla rowerzystów i pieszych⁴⁶. Zmniejszenie liczby samochodów przyniesie podwójny efekt, zapewni bezpieczne wyjście dla pieszych i zmniejszy zanieczyszczenie powietrza. Podobne pomysły przedstawiły Berlin, Budapeszt czy Meksyk⁴⁷⁴⁸⁴⁹. Bogota dodała ponad 100 km tymczasowych ścieżek rowerowych do swojej już rozległej sieci i zamknęła niektóre drogi dla samochodów⁵⁰.

Kraków, idąc za przykładem największych światowych stolic, systematycznie wprowadza rozwiązania odpowiadające na obecne wymagania odnośnie do zachowania dystansu i umożliwiające sprawniejsze poruszanie się pieszych oraz rowerzystów po mieście. Niebawem zakończy się reorganizacja ruchu na ulicach Wielopole, Dietla czy mostu Grunwaldzkiego, dzięki której rowerzyści zyskają nowe połączenia⁵¹.

Rozwój sieci ścieżek rowerowych będzie także wsparciem dla krakowskiego transportu publicznego, który na czas pandemii zmuszony był do wprowadzenia ograniczeń w liczbie kursów i pasażerów. Transport publiczny, który przez ostatnie lata był modernizowany i dopasowywany do potrzeb pasażerów, mocno ucierpiał wskutek ograniczeń związanych z rozprzestrzenianiem się SARS-CoV-2. Znacząco zmalały wpływy ze sprzedaży biletów, wzrosły natomiast koszty związane z dezynfekcją floty oraz innymi działaniami mającymi na celu zapewnienie bezpieczeństwa pasażerom⁵².

Przykładem rozwiązania wspierającego poprawę komunikacji miejskiej jest usługa autobusów na żądanie w mieście Oxford. Pasażer „wzywa” autobus i wskazuje cel podróży za pośrednictwem aplikacji lub strony internetowej. Zaawansowaną technologię wykorzystano do dynamicznego planowania trasy w oparciu o zapotrzebowanie klientów w czasie rzeczywistym. System pozwala na dopasowanie pasażerów zmierzających w tym samym kierunku i wyznaczenie najbardziej wydajnej wspólnej trasy.

Takie unowocześnienie transportu publicznego oferuje spersonalizowane usługi przewozowe i krótszy czas oczekiwania, jednocześnie umożliwia pasażerom zmniejszenie liczby pojazdów na trasach, na które nie ma zapotrzebowania. Mogłoby to pomóc w zredukowaniu kosztów obsługi linii, na których jest największy spadek pasażerów. W dłuższej perspektywie zastosowanie takiego rozwiązania ułatwi wyznaczanie nowych popularnych tras autobusowych w mieście przemodelowanym po pandemii, tym bardziej, że Kraków ma już pewne doświadczenia w uruchamianiu autobusowych linii „na żądanie”.

⁴⁶<https://www.theguardian.com/world/2020/apr/21/milan-seeks-to-prevent-post-crisis-return-of-traffic-pollution>

⁴⁷<https://www.dw.com/en/coronavirus-pandemic-gives-cyclists-more-road-in-berlin/a-53176110>

⁴⁸<https://covidnews.euocities.eu/2020/04/06/budapest-temporary-bike-lanes/>

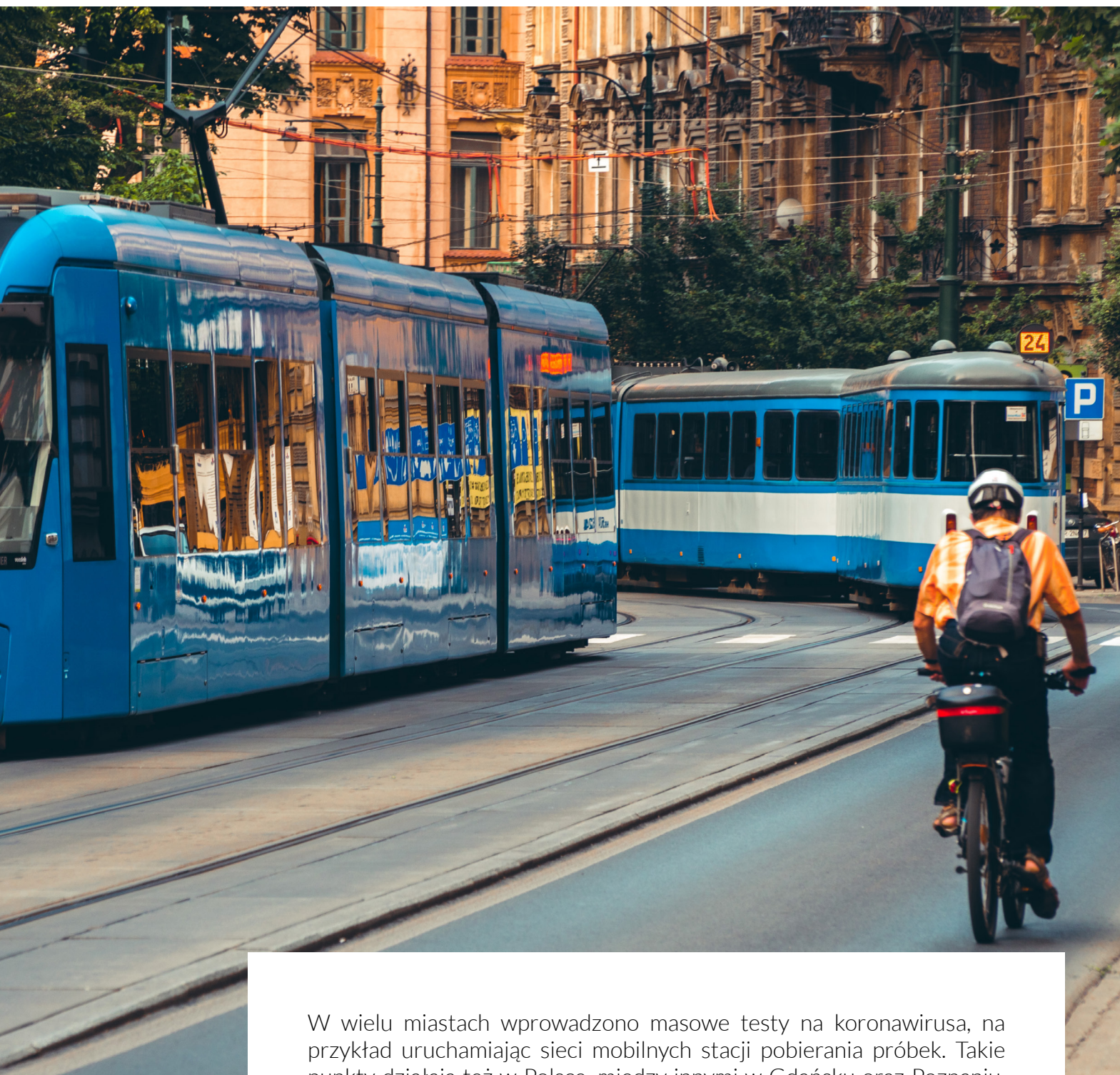
⁴⁹<https://www.cnet.com/roadshow/news/covid-19-coronavirus-mexico-city-bike-paths/>

⁵⁰<https://www.smartcitiesworld.net/news/news/bogota-expands-bike-lanes-overnight-to-curb-coronavirus-spread-5127>

⁵¹https://lovekrakow.pl/aktualnosci/wielopole-po-nowemu-zdjecia_35865.html; https://lovekrakow.pl/aktualnosci/nie-tylko-wie-lopole-i-dietla-gdzie-jeszcze-rowery-wjada-na-jezdnie-zamiast-samochodow-lista_35799.html; https://lovekrakow.pl/aktualnosci/siedem-kilometrow-drog-dla-rowerow-zamiast-pasow-dla-samochodow_35490.html

⁵²<https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/franek-komunikacja-w-krakowie-szybko-nie-wroci-do-stanu-sprzed-pandemii-64354.html>





W wielu miastach wprowadzono masowe testy na koronawirusa, na przykład uruchamiając sieci mobilnych stacji pobierania próbek. Takie punkty działają też w Polsce, między innymi w Gdańsku oraz Poznaniu, ale jest ich zdecydowanie za mało w skali kraju. W Krakowie taki punkt został uruchomiony przy Tauron Arenie⁵³.

Kolejnym rozwiązaniem stosowanym przez miasta jest cyfrowe śledzenie kontaktów. Programiści na całym świecie starają się tworzyć aplikacje, usługi i systemy, mające za zadanie identyfikowanie i powiadamianie wszystkich, którzy mieli kontakt z zarażonym. Chińska aplikacja pobiera dane, w tym tożsamość obywateli, lokalizację, a nawet historię płatności online, aby lokalna policja mogła obserwować tych, którzy łamią zasady kwarantanny⁵⁴. W Polsce na takiej zasadzie, lecz mniej inwazyjnie, miała działać aplikacja ProteGO Safe - obecnie jej funkcją jest monitorowanie stanu zdrowia użytkownika⁵⁵.

⁵⁵<https://www.gov.pl/web/koronawirus/protegosafe>

Kraków powinien przyrzeć się swojej obecnej infrastrukturze miejskiej i obiektom użyteczności publicznej, przygotowując się na ewentualną drugą falę zachorowań. Należy rozważyć reorganizację, a nawet przebudowę wielu miejsc, gdzie kumulują się ludzie, jak obiekty medyczne, uniwersytety, akademiki, obiekty sportowe. Należy ocenić, na ile możliwa jest zmiana organizacji ich pracy przy utrzymaniu ciągłości działania. Aktywne monitorowanie temperatury przebywających tam osób oraz możliwość utrzymania odpowiedniego dystansu zwiększa bezpieczne funkcjonowanie⁵⁶.

Krakowski pierścień

W dłuższej perspektywie wychodzenie z kryzysu wywołanego pandemią dla miasta oznacza radykalne przemodelowanie priorytetów, które chce osiągnąć. Niektóre z miast szukają sposobów na ulepszenie swojej polityki podziału na strefy lub polityki promowania inteligentnych rozwiązań i bardziej ekologicznych inwestycji. Miasta są idealnym miejscem do testowania innowacji. Amsterdam, Bristol czy Melbourne opracowują plany, w których priorytetem jest gospodarka o obiegu zamkniętym (z ang. circular economy), zwiększenie odporności na zmiany klimatu i walka ze społecznymi nierównościami.

CASE STUDY

Amsterdam

Amsterdam zamierza wyjść z kryzysu spowodowanego pandemią, osiągając sukces gospodarczy. Nie analizuje, kiedy miasto stanie się ponownie silne finansowo. Zamiast tego jako pierwsze miasto na świecie oficjalnie przyjmuje model ekonomiczny pączka (czy też raczej precla, bo środek pozostaje pusty).

Model opracowany przez brytyjską ekonomistkę Kate Raworth jest prostym sposobem zilustrowania złożonego celu. Wewnętrzny pierścień reprezentuje minimalne standardy życia, oparte na Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Wiąże się to z podstawowymi potrzebami – od jedzenia i czystej wody po równość płci i odpowiednie warunki mieszkaniowe.

Zgodnie z modelem, nikt nie powinien wpaść w dziurę w środku pierścienia, która symbolizuje społeczną pozycję niepozwalającą na zaspokojenie podstawowych potrzeb. Zewnętrzny pierścień to ograniczenia ekologiczne planety – od utraty różnorodności biologicznej i zanieczyszczenia powietrza po rozkład klimatu. Amsterdam chce pozostać między pierścieniem wewnętrznym i zewnętrznym⁵⁷.



⁵⁶ <https://toronto.ctvnews.ca/mobile/toronto-launches-recovery-and-rebuild-office-after-biggest-emergency-ever-faced-1.4910522?cache=?clipId=68597>

⁵⁷ <https://www.kateraworth.com/2020/04/08/amsterdam-city-doughnut/>

Kraków jest na dobrej drodze do wdrożenia gospodarki obiegu zamkniętego i ma duże szanse, aby skutecznie wdrażać model krakowskiego pierścienia. Działania podjęte w walce o tytuł Zielonej Stolicy Europy 2022 wykazały te obszary, w których Kraków jest silny:

- dobra jakość wody w kranach,
- wykup zielonych terenów w celu przekształcenia ich w miejsca rekreacji,
- efektywna gospodarka odpadami,
- termomodernizacja,
- ograniczenia emisji spalin poprzez rozwój transportu elektrycznego.

Kraków zakwalifikował się do grona 18 kandydatów do tytułu „Zielonej stolicy Europy” w listopadzie 2019 r. i był to sygnał, że podjęte działania, mające na celu poprawę jakości życia mieszkańców, wpisują się długofalową strategią, jaką powinny podejmować współczesne miasta. Kraków ostatecznie zajął piąte miejsce w konkursie, finalistami zostały miasta: Tallin, Grenoble, Dijon i Turyn⁵⁸.

REKOMENDACJE

Nowe miasto w nowej rzeczywistości

Strategiczne działania Krakowa powinny być wsparte spójną i długookresową kampanią komunikacyjną skierowaną do mieszkańców krajów najliczniej dotąd odwiedzających miasto. Pozwoli to stopniowo odwracać się od traumy wywołanej zamknięciem granic.

Stworzenie długofalowej strategii budowania wizerunku miasta opartego na proaktywnym określaniu, wprowadzaniu i utrzymywaniu nowych reguł reżimu sanitarnego oraz zasad bezpieczeństwa. Taka strategia powinna być wzorem dla innych regionów Polski oraz Europy.

Dalsza modernizacja i adaptacja rozwiązań w transporcie publicznym, ruchu rowerzystów i pieszych, które będą ułatwiać zachowanie bezpiecznego dystansu społecznego.

Wprowadzenie do obecnej infrastruktury miejskiej narzędzi pomocnych przy kontrolowaniu stanu zdrowia mieszkańców oraz zapewniających bezpieczne przebywanie w miejscach szczególnie narażonych na duże skupiska ludzi.

Opracowanie modelu “krakowskiego pierścienia” opartego na gospodarce obiegu zamkniętego.



⁵⁸https://www.krakow.pl/aktualnosci/239878,1926,komunikat,krakow_w_czolowce_zielonych_miast_europy.html?_ga=2.22857915.146063430.1589347711-1344822646.1581947276

Konflikt wartości

W pierwszym odruchu walki ze śmiertelnym zagrożeniem absolutny prymat uzyskuje ratowanie życia i zdrowia. Nie inaczej było z pandemią COVID-19. W miarę jednak wyczerpywania się krytycznych zasobów niezbędnych do utrzymania sił witalnych lub zachowania świata, w jakim pragniemy żyć, narasta konflikt wartości. Pojawiają się argumenty ekonomiczne i społeczno-kulturowe.

Koszty finansowe izolacji społecznej dały o sobie znać jako pierwsze. Obawy o zachowanie kształtu relacji międzyludzkich przyszły tuż za nimi. Zamknięta w czterech ścianach samotność, przerywana tylko telefonami do bliskich, biznesowymi telekonferencjami, imitowaną bliskością Teamsów, Webexa czy Zooma, pozostaje jednak w szerszej perspektywie wciąż niedostrzeżona. Dotyka tak starszych jak młodszych, choć w inny sposób. Starsi, mając w pamięci restrykcje stanu wojennego, czy nawet doświadczenia II wojny światowej, nie są sparaliżowani tą sytuacją, a raczej rozczarowani, że stan niepewności powrócił.

Dla młodych jest to pierwsze w życiu doświadczenie, w którym świat, w jakim żyli, nagle się odsunął, a ponowne zbliżenie do niego wcale nie jest takie pewne. Osamotnienie i niepewność zaczyna konkurować z prymatem zdrowia. Pojawia się chęć przywrócenia normalności, nawet za cenę narażenia życia.

Administracja publiczna, tak szczebla centralnego, jak i samorządowa, ma w tych warunkach szczególne zadanie. Musi zmierzyć ze sobą konkurujące wartości: zdrowie, gospodarkę i relacje społeczne. Nie pierwszy raz dokonuje takich wyborów. Chociażby cała farmakoekonomika, przy ograniczonych zasobach publicznych dedykowanych ochronie zdrowia, na co dzień mierzy się z tym problemem. Jednak wydaje się, że pierwszy raz administracja publiczna czyni to w pełnym świetle reflektorów i z tak zaangażowanym audytorium. Porównajmy, ile osób czyta przekładające się na los chorych opinie Rady Przejrzystości Agencji Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji, a ile wyczekuje w napięciu na ogłoszenie zasad luzowania obostrzeń?

Powrót do normalności, choć zapewne innej, niż ta, jaką znaliśmy, rozgrywać będzie się na poziomie osobistym, lokalnych społeczności, całego państwa, jak i globalnych relacji międzynarodowych. Już na tym najwyższym poziomie widać, że o synchronizację będzie tu trudno. Na poziomie kraju, mimo wciąż jednakowych reguł, inaczej zachowują się przykładowo górnicze rodziny i lokalne społeczności dotknięte wtórnymi ogniskami infekcji, a inaczej regiony, w których sytuacja się stabilizuje.

Miasta, takie jak Kraków, będące tygłem mieszających się kultur, emocji, historii i teraźniejszości, mają do odegrania szczególną rolę. Powinny stać się awangardą strategicznej myśli o bezpieczeństwie i rozwoju, jako dialektycznej jedności przeciwieństw tworzących nowy świat.

Stanowienie awangardy wymaga porzucenia kanonu, poszukiwania odległych analogii, kreatywnego myślenia, łączenia umysłów o różnych doświadczeniach i spojrzeniach. Uczenie się z najlepszych praktyk innych miast byłoby właściwe, o ile takie praktyki zdołałyby się ukształtować. Na to raczej za wcześnie. Z pewnością należy poznać odpowiedź liderów, którzy poczynili pierwsze kroki, ale nie traktować ich jako absolutny wzór. Warto wynieść natomiast lekcje, spoglądając na globalne dramaty będące wynikiem konfliktów zbrojnych, szczególnie na obszarach kulturowo nam bliskich, jak Bałkany (1992-1995), także naturalnych katastrof, chociażby trzęsienia ziemi na Haiti (2010), czy tsunami, które spustoszyło kraje basenu Oceanu Indyjskiego (2004). Liczni Polacy uczestniczący w misjach ratunkowych i stabilizacyjnych mają olbrzymią wiedzę, z której miasto takie jak Kraków powinno skorzystać.

O ile działania administracji publicznej w obliczu gwałtownie narastającej epidemii miały w przeważającej mierze charakter reaktywny, o tyle wychodzenie z kryzysu powinno być procesem dobrze zaplanowanym, w którym jesteśmy przygotowani na różne scenariusze działań i możemy uprzedzać nadchodzące wydarzenia, a także przygotować na nie lokalną społeczność. Zgromadzenie odpowiedniego dynamicznego zespołu, zebranie doświadczeń, opracowanie scenariuszy i otwarcie na nowe innowacyjne rozwiązania to jedno. I to wydaje się być szybko możliwe do osiągnięcia. Drugie to zarządzanie wspomnianym na początku narastającym konfliktem wartości. To będzie zdecydowanie bardziej wymagające.

Polska nie ma szczególnych doświadczeń na tym polu. Nie zmagaliśmy z kryzysem przestępczości młodocianych, jak chociażby Boston w latach 90-ych zeszłego stulecia. Szczęśliwie nie doświadczyliśmy tego, co mieszkańcy Londonderry w 1972 r. Oczywiście mamy za sobą lata komunizmu, stan wojenny. Jednak tu konflikt wartości miał miejsce tylko dla niektórych. W większości - jakże jasny mieliśmy wybór!

Konflikt wartości wydaje się kluczowym wyzwaniem, przed jakim stoją obecnie metropolie. Niekontrolowane otwarcie miast grozi wtórną falą epidemii. Ich nadmierne zamknięcie - potęgującymi się problemami ekonomicznymi i społeczno-kulturowymi. Warto, by Kraków sięgnął do doświadczeń innych metropolii, które, posługując się aparatem metodycznym wartości publicznej, konflikt taki potrafiły sprawnie rozwiązać. Wspomniany Boston zmagał się z przestępczością przez blisko dwie dekady, by w krótkim czasie, po zmianie metody i systematyki, sprawnie go rozwiązać. Stojąca za tym sukcesem idea wartości publicznej powinna stać się operacyjnym narzędziem miasta w kształtowaniu optymalnych dla lokalnej społeczności rozwiązań.

dr Robert Mołdach

4

Samorząd odporny na epidemię

Wpływ działalności legislacyjnej na sytuację samorządów.

Samorząd terytorialny w kontekście działań legislacyjnych w związku z pandemią COVID-19 może być rozpatrywany w trzech aspektach:

- społeczno-ustrojowym – jako zbiór mieszkańców zamieszkałych na danym terenie i jako urząd (pracodawca itp.);
- gospodarczym – jako podmiot wspierający rozwój przedsiębiorczości na danym terenie;
- budżetowym – jako jednostka sektora finansów publicznych.

COVID-19 dotknął samorządy na każdym z tych pól oraz wymusił dokonanie zmian prawnych i legislacyjnych. Sytuację prawną polskich samorządów w okresie pandemii można podzielić na sześć okresów:

1. Okres pierwszy, od 14 marca 2020 r., tj. od ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego⁵⁹.
2. Okres drugi, od 31 marca 2020 r., tj. od dnia wejścia w życie ustawy z 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 568) zmieniającej nin. ustawę z dniem 2 marca 2020 r.
3. Okres trzeci, od 18 kwietnia 2020 r., tj. od dnia wejścia w życie ustawy z dnia 16 kwietnia 2020 r. O szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARSCoV2. (Dz. U. z 2020 r. poz. 695).
4. Okres czwarty, od 2 maja 2020 r., tj. od dnia wejścia w życie rozporządzenia Rady Ministrów z 2 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz. U. z 2020 r. poz. 792)⁶⁰.
5. Okres piąty, od 14 maja 2020 r., tj. od dnia wejścia w życie ustawy o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARSCoV2 (Dz. U z 2020 r. poz. 875).
6. Okres szósty – to zmiany zaproponowane w projekcie ustawy o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych na zapewnienie płynności finansowej przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o zmianie niektórych innych ustaw przyjętym przez Radę Ministrów 20 maja 2020 r.⁶¹.

⁵⁹Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. z 2020 r. poz. 433 i 441). Następnie to rozporządzenie zostało zastąpione rozporządzeniem

⁶⁰Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz.U. 2020 poz. 491, 522, 531, 565).

⁶¹Akt ten zmieniany rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 maja 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz. U. z 2020 r. poz. 820) a następnie uchylony rozporządzeniem Rady Ministrów dnia 16 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz. U z 2020 r. poz. 878).

<https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzjerzadu/projektustawyodoplatachdooprocentowaniakredytowbankowychchudzianych.html>, dostęp z dnia 21 maja 2020 r.

W ostatnim okresie przewiduje się wprowadzenie mechanizmów, które w okresie średniookresowym mają zabezpieczyć samorządy terytorialne przed utratą finansowania w sytuacji utraty dochodów.

Aspekt społeczno-ustrojowy

Pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie wszystkich samorządów terytorialnych. Ustawa z 8 marca 2020 r. nie odpowiedziała na wszystkie potrzeby i problemy. 14 marca 2020 r., w związku z zarządzonym zamknięciem urzędów, pojawił się m.in. problem procedowania organów uchwałodawczych w samorządzie. Ich funkcjonowanie było często bardzo ważne, gdyż brak było szczególnych regulacji np. dotyczących gospodarki finansowej, które zostały przyjęte dopiero później ustawą z 31 marca 2020 r.

Przez te nieco ponad dwa tygodnie od 14 do 31 marca brak było wprost przepisów dotyczących organizacji sesji zdalnych. Sprzeczne lub niepełne komunikaty organów nadzoru oraz sprzeczne poglądy doktryny powodowały niepewność prawną w tym zakresie. Odpowiednia regulacja została wprowadzona dopiero w drugim okresie. Pojawiły się jednak wątpliwości, jak stosować wskazane przepisy. Miasto Szczecin z uwagi na te wątpliwości zdecydowało się przeprowadzić sesję rady miasta w innym miejscu niż dotychczas (w sali kinowej), z zachowaniem odpowiedniego reżimu sanitarnego.

Należy podkreślić, iż nawet obecnie przepisy związane z przeciwdziałaniem pandemii nie zapewniają jednostkom samorządu terytorialnego oraz ich jednostkom organizacyjnym analogicznych możliwości, jakie mają pracodawcy w administracji rządowej. Jest to m.in. możliwość ograniczenia wynagrodzenia lub etatów w przypadku, gdy „negatywne skutki gospodarcze COVID-19 spowodują stan zagrożenia dla finansów publicznych państwa, w szczególności wyższy od zakładanego w ustawie budżetowej wzrost deficytu budżetu państwa lub państwowego długu publicznego”. Nie jest intencją samorządów dokonywanie takich działań, ale mając na uwadze sytuację finansową jednostek, tego rodzaju przepisy winny zostać ustanowione także dla jednostek samorządu terytorialnego. Na plus należy wskazać umożliwienie w drugim okresie przeniesienia pracowników socjalnych do innej pracy.

Aspekt gospodarczy

W wielu przypadkach samorząd umarza czynsze za lokale wynajmowane przedsiębiorcom. Ponieważ jednak sam musi zapłacić VAT od umorzonych części, obniża to chęć do umarzania zobowiązań firm. Mimo to duża część samorządów podjęła działania mające na celu ochronę interesów gospodarczych lokalnych przedsiębiorstw, w ten sposób ponosząc dodatkowe koszty.

W aktualnym stanie prawnym i zgodnie ze stanowiskiem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, pomoc w zakresie obniżenia czynszów może zostać bowiem udzielona przedsiębiorcom jedynie w postaci pomocy de minimis, a biorąc pod uwagę limity (200 tys. EURO), są oni w gorszej sytuacji w porównaniu z przedsiębiorcami, którym na podstawie Tarczy – w związku z Komunikatem dot. Tymczasowych ram środków pomocy państwa w celu wsparcia gospodarki w kontekście trwającej epidemii COVID-19 (tzw. Tymczasowe ramy)- rozszerzono limit do 800 tys. EURO. Istnieje także ryzyko, że część przedsiębiorców może zostać pozbawiona tej formy wsparcia z uwagi na fakt, że przekroczyła - korzystając z innych instrumentów - stosunkowo niskie limity udzielenia pomocy de minimis obowiązujące w trzyletnim okresie. Dodatkowo, przedsiębiorcy ci nie będą mogli skorzystać z uproszczonej procedury w porównaniu do procedury o udzielenie pomocy de minimis.

Samorządy zaczęły udzielać ulg i zwolnień przewidzianych w przepisach podatkowych, ale także w przepisach o gospodarowaniu nieruchomościami. Szczególnie intensywne działania podjęto po 31 marca, gdy pojawiły się dodatkowe podstawy prawne. Na uwagę zasługuje korzystanie ze zmian wprowadzonych w ustawie Prawo zamówień publicznych.

Ulgi i zwolnienia odbiły się negatywnie na kondycji samorządów, ale jak już wskazano, uznano, że wyższą wartością jest utrzymanie miejsc i zakładów pracy na danym terenie. W marcu trudno było określić, jak długo będzie trwać pandemia, trudno więc było szacować jej wpływ na gospodarkę. W maju już było wiadomo, iż ten wpływ będzie znaczący, także jeśli chodzi o samorządy. Potrzeba podejmowania przez samorządy intensywnych działań stymulacyjnych znalazła odzwierciedlenie w propozycjach samorządu kierowanych do rządu.



Aspekt budżetowy

Pierwsze przepisy wpływające na sytuację budżetową samorządów wprowadzono w drugim okresie.

- Umożliwiono realizację zadań związanych z przeciwdziałaniem COVID-19, wskazując, że organy wykonawcze samorządu mogą dokonywać zmian w planach dochodów i wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, w tym dokonywać przeniesienia wydatków między działami klasyfikacji budżetowej.
- Zezwolono także na przekazanie niektórych uprawnień do dokonywania przeniesień planowanych wydatków innym jednostkom organizacyjnym JST.
- Dano także możliwość przekazania innym jednostkom organizacyjnym JST uprawnień do zaciągania zobowiązań z tytułu umów, których realizacja w roku budżetowym i w latach następnych jest niezbędna do zapewnienia ciągłości działania jednostki, i z których wynikające płatności wykraczają poza rok budżetowy.
- Ważnym instrumentem było także upoważnienie w tym okresie organów wykonawczych do zmiany przeznaczenia rezerwy celowej utworzonej w budżecie jednostki samorządu terytorialnego bez uzyskania opinii komisji właściwej do spraw budżetu organu stanowiącego tej jednostki, a także prawo do tworzenia nowych rezerw celowych również bez uzyskania opinii ww. komisji.
- Nadano uprawnienia organom wykonawczym do zmian limitu zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz emitowanych papierów wartościowych, polegających na zwiększeniu limitu zobowiązań.

Powyższe zmiany zapewniły samorządom i ich jednostkom organizacyjnym możliwość zaciągania szybkich zobowiązań. Zmiany te jednak nie zwiększały w inny sposób bazy finansowej samorządów, w szczególności w postaci subwencji lub kredytów. Samorząd terytorialny mógł realizować część zadań pomocowych ze środków funduszu do działań przeciw skutkom pandemii COVID-19.

Środki te nie wpływają jednak na ogólną sytuację finansową samorządu - muszą znajdować się na wyodrębnionym rachunku i są przeznaczone na finansowanie lub dofinansowanie zadań związanych z przeciwdziałaniem COVID19.

Nie rozwiązano też w tym drugim okresie sytuacji związanej z przekazywaniem środków w ramach tzw. Janosikowego, mimo już odczuwalnego i przewidywanego spadku dochodów samorządów, będących płatnikami tego mechanizmu wyrównawczego.

Istotne zmiany wpływające na sytuację finansową samorządów wprowadzono dopiero w okresie szóstym. Na pochwałę zasługuje podwojenie udziału powiatów, w tym miast prezydenckich, w dochodach z gospodarki nieruchomościami Skarbu Państwa, jednak w ocenie samorządów termin obowiązywania powinien być określony z mocą wsteczną - od 1 stycznia, a nie dopiero od 1 maja.

Do samorządów będzie trafiać co druga, nie co czwarta złotówka. Za zasadne należy uznać także odłożenie spłaty raty tzw. Janosikowego, jednakże wydaje się, że okres wskazany w przepisach jest za krótki. Podobnie, zaproponowane wykorzystanie możliwości wydatkowania środków pochodzących z opłat za licencje na sprzedaż alkoholu winno być zagwarantowane nie tylko do końca 2020 r. (jak przewiduje rząd), ale także w kolejnym roku.

Z uwagi na niepełną realizację postulatów samorządów przyjętych przez Radę Ministrów, organizacje samorządu terytorialnego zaproponowały szereg dalszych zmian w przepisach, których celem jest przede wszystkim poprawa sytuacji finansowej⁶².

PODSUMOWANIE

Opis procesu zmian prawa, które dokonywały się w poszczególnych okresach reakcji ustawodawcy na pandemię COVID-19, ukazuje konieczność ścisłej koordynacji zadań pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a państwem. Organy państwa zareagowały na zaistniałą sytuację w sposób dynamiczny (jak sami wskazywali przedstawiciele rządu, decyzje podejmowane były w oparciu o ocenę sytuacji). Nie zmienia to jednak faktu, iż decyzje Ministra Zdrowia czy Rady Ministrów czasem istotnie wpływały na funkcjonowanie samorządu. Dobrym przykładem jest rządowa informacja z 30 kwietnia o możliwości otwierania przedszkoli i żłobków. Nawet jeśli jest to jedna decyzja, przepis zezwalający, to należy mieć świadomość, iż generuje ona oczekiwania po stronie rodziców i istotnie wpływa na sposób funkcjonowania samorządu.

By współpraca władz rządowych z władzami samorządu terytorialnego była możliwa, nie jest konieczne budowanie nowych rozwiązań. Rekomendujemy wykorzystywanie już funkcjonującej Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego lub bezpośredni kontakt z organizacjami samorządowymi wchodzącymi w skład tej komisji⁶³. Należy wskazać, że Komisja jest ustawowym organem powołanym m.in. do konsultacji projektów aktów prawnych⁶⁴.

Analiza zmian prawnych pokazuje, że samorząd terytorialny jako pierwszy wprowadził pilne rozwiązania prawne związane ze wsparciem przedsiębiorców na swoim terenie. Czynił to w ramach przypisanych mu kompetencji. Nie umniejsza to działań ustawodawcy, ale pokazuje po raz kolejny, że zasada samorządności wspiera działania w sytuacjach kryzysowych.

⁶²<https://www.metropolie.pl/pl/6709,koronawirus-oswiadczenie-strony-samorządowej-kwrist/>

⁶³Unia Metropolii Polskich, Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, Unia Miasteczek Polskich, Związek Gmin Wiejskich.

⁶⁴Zgodnie z ustawą z dnia 6 maja 2005 r. o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach Rzeczypospolitej Polskiej w Komitecie Regionów Unii Europejskiej (Dz.U. 2005 nr 90 poz. 759) stanowi forum wypracowywania wspólnego stanowiska rządu i samorządu terytorialnego. Do jej zadań analizowanie informacji o przygotowywanych projektach aktów prawnych, dokumentów i programów rządowych dotyczących problematyki samorządu terytorialnego, w szczególności przewidywanych skutków finansowych oraz opiniowanie projektów aktów normatywnych, programów i innych dokumentów rządowych dotyczących problematyki samorządu terytorialnego, w tym także określających relacje pomiędzy samorządem terytorialnym a innymi organami administracji publicznej (art. 3 pkt 4 i 5)

Działania ustawodawcy zwiększyły gamę możliwości realizacji wsparcia dla poszkodowanych przedsiębiorstw. Jednakże zbyt późno wprowadził on rozwiązania chroniące same jednostki samorządu terytorialnego przed utratą środków niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań publicznych.

Pandemia COVID-19 wskazała też na konieczność zwiększenia działań na rzecz cyfryzacji realizowanych zadań publicznych. Mimo iż kolejne sytuacje kryzysowe mogą mieć inne źródło i przebieg, wydaje się, że transformacja cyfrowa jednostek samorządu terytorialnego stanowi istotne zwiększenie możliwości samorządów w przeciwdziałaniu skutkom przyszłych kryzysów oraz w zapewnianiu ciągłości ich działania.

Z przepisów przyjętych w okresie pandemii na wpisanie na stałe do ustaw - np. o zarządzaniu kryzysowym lub ustaw proceduralnych – właściwe wydają się np. przepisy umożliwiające:

- pracę zdalną,
- przeniesienie kompetencji do realizacji zadań publicznych z jednego organu do drugiego (w celu zapewnienia jednak zasady samodzielności samorządu winno być to czynione na wniosek władz samorządowych i może dotyczyć poszczególnych kompetencji),
- zdalne prowadzenie obrad organów uchwałodawczych oraz kolegialnych organów wykonawczych, pod warunkiem doprecyzowania przepisów w tym zakresie⁶⁵.



⁶⁵Przykładowo <https://prawodlasamorządu.pl/20200325koronawirusasesjeradgminwswietlenowychspecprzepisow>

Cyfryzacja usług publicznych

Dalsze wdrażanie działań pogłębiających współpracę między sferą publiczną a prywatną, co przełoży się na budowanie cyfrowych fundamentów pod konkurencyjną globalnie gospodarkę. Sytuacja związana z COVID19 to niewątpliwie sprawdzian dla rozwiązań krótkoterminowych, gdzie organy rządowe i samorządowe przeszły na pracę zdalną, a niektóre urzędy do obsługi obywateli wykorzystały chatboty i voice boty, ale również długoterminowych, takich jak wdrożenie e-recepty, rozwiązania szczególnie przydatnego w obecnych okolicznościach⁶⁷.

Strategiczne planowanie i zaangażowanie wielu interesariuszy ze strony publicznej, jak i prywatnej. Rynek GovTech, który ukierunkowany jest na dostarczanie przez sektor prywatny narzędzi IT dla administracji publicznej, dynamicznie się rozwija. Działający od 2018 roku rządowy projekt GovTech Polska umożliwił współpracę podmiotów publicznych, przedsiębiorców oraz samych obywateli i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań z branży technologicznej do jednostek administracji publicznej⁶⁸.

Wdrażanie programów współpracy liderów branży technologicznej i samorządów w celu zapewnienia urzędom niezbędnej wiedzy przy wyborze kolejnych rozwiązań usprawniających administrację publiczną. Polski Fundusz Rozwoju stworzył program PFR dla Miast, który definiuje problemy samorządów w budowaniu inteligentnych rozwiązań⁶⁹.

Realizacja działań mających na celu budowę miasta inteligentnego, opartego na otwartym dostępie do danych, wysokim zaangażowaniu mieszkańców oraz stale polepszanych usług publicznych.

⁶⁷<https://www.sztucznainteligenca.org.pl/chatbot-kontra-kopciuchy-we-wroclawiu/>

⁶⁸<https://govtech.gov.pl/about-govtech-polska/>

⁶⁹<https://pfr.pl/pfr-dla-miast.html>

Rekomendacje

REKOMENDACJE

Technologia na ratunek przedsiębiorcom

- Automatyzacja i sztuczna inteligencja (AI) poprawią odporność łańcuchów dostaw. Aby stworzyć długoterminową odporność na skutki kryzysu, niezbędna jest dalsza automatyzacja i wykorzystanie sztucznej inteligencji w łańcuchach dostaw. Technologie te zmniejszają ręczną interwencję. Mogą również umożliwiać zwiększanie i zmniejszanie produkcji w odpowiedzi na nagłe zapotrzebowanie.
- Firmy korzystające z przetwarzania w chmurze są zdecydowanie lepiej przygotowane na pandemię koronawirusa.
- Stosowanie przez firmy technologii cyfrowych w prowadzonej działalności gospodarczej umożliwi wykorzystywanie danych o preferencjach konsumentów, co może być czynnikiem wzrostu dla przedsiębiorców w branży hotelarsko-gastronomicznej.
- Branża turystyczna ma duży potencjał do wykorzystania nowoczesnych technologii, takich jak chmura obliczeniowa czy rozwiązania oferowane przez media społecznościowe, ale jest jeszcze na początku tej drogi (raport PIE, 2020), dlatego konieczne są inwestycje w digitalizację oferty oraz usług.

Społeczeństwo i samorząd po pandemii

- Wypracowanie aktywnego i pogłębionego dialogu władz samorządowych z mieszkańcami. Spotkania z obywatelami, przeprowadzanie ankiet, monitoring trendów i śledzenie zmian w zapotrzebowaniu konsumentów będzie doskonałym źródłem informacji dla władz miasta. Pozwoli to na wypracowanie długoterminowej strategii działania opartej na aktualnych informacjach, które będą obrazowały zmiany w zachowaniu lokalnej społeczności.
- W niepewnych czasach wywołanych kryzysem gospodarczym istotną rolę będzie pełnić ochrona zdrowia psychicznego. Zwiększenie finansowania na ośrodki pomocy psychologicznej oraz aktywne monitorowanie niepokojących zmian wspomogą mieszkańców i przedsiębiorców w radzeniu sobie z negatywnym wpływem pandemii i jej skutków na ich codzienne życie.
- Platforma ePUAP umożliwi samorządom definiowanie kolejnych usług usprawniających obsługę obywateli i przedsiębiorstw według własnych potrzeb lokalnych⁷⁰. Rekomendujemy rozszerzenie ich zakresu w Krakowie na tyle, na ile tylko jest to możliwe.

⁷⁰<https://www.prawo.pl/samorzad/informatyzacja-administracji-publicznej-w-czasie-edpidemii,499108.html>

Nowe miasto w nowej rzeczywistości

- Strategiczne działania Krakowa powinny być wsparte spójną i długookresową kampanią komunikacyjną skierowaną do mieszkańców krajów najliczniej dotąd odwiedzających miasto. Pozwoli to stopniowo odwracać się od traumy wywołanej zamknięciem granic.
- Stworzenie długofalowej strategii budowania wizerunku miasta opartego na proaktywnym określaniu, wprowadzaniu i utrzymywaniu nowych reguł reżimu sanitarnego oraz zasad bezpieczeństwa. Taka strategia powinna być wzorem dla innych regionów Polski oraz Europy.
- Dalsza modernizacja i adaptacja rozwiązań w transporcie publicznym, ruchu rowerzystów i pieszych, które będą ułatwiać zachowanie bezpiecznego dystansu społecznego.
- Wprowadzenie do obecnej infrastruktury miejskiej narzędzi pomocnych przy kontrolowaniu stanu zdrowia lokalnych mieszkańców oraz zapewniających bezpieczne przebywanie w miejscach szczególnie narażonych na duże skupiska ludzi.
- Opracowanie modelu "krakowskiego pierścienia" opartego na gospodarce obiegu zamkniętego.

Cyfryzacja usług publicznych

- Dalsze wdrażanie działań pogłębiających współpracę między sferą publiczną a prywatną, co przełoży się na budowanie cyfrowych fundamentów pod konkurencyjną globalnie gospodarkę. Sytuacja związana z COVID19 to niewątpliwie sprawdzian dla rozwiązań krótkoterminowych, gdzie organy rządowe i samorządowe przeszły na pracę zdalną, a niektóre urzędy do obsługi obywateli wykorzystywały chatboty i voice boty, ale również długoterminowych, takich jak wdrożenie e-recepty, rozwiązania szczególnie przydatnego w obecnych okolicznościach⁷¹.
- Strategiczne planowanie i zaangażowanie wielu interesariuszy ze strony publicznej, jak i prywatnej. Rynek GovTech, który ukierunkowany jest na dostarczanie przez sektor prywatny narzędzi IT dla administracji publicznej, dynamicznie rozwija się. Działający od 2018 roku rządowy projekt GovTech Polska umożliwił współpracę podmiotów publicznych, przedsiębiorców oraz samych obywateli i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań z branży technologicznej do jednostek administracji publicznej⁷².
- Wdrażanie programów współpracy liderów branży technologicznej i samorządów w celu zapewnienia urzędom niezbędnej wiedzy przy wyborze kolejnych rozwiązań usprawniających administrację publiczną. Polski Fundusz Rozwoju stworzył program PFR dla Miast, który definiuje problemy samorządów w budowaniu inteligentnych rozwiązań⁷³.
- Realizacja działań mających na celu budowę miasta inteligentnego, opartego na otwartym dostępie do danych, wysokim zaangażowaniu mieszkańców oraz stale polepszających usługach publicznych.

⁷¹<https://www.sztucznainteligencja.org.pl/chatbot-kontra-kopciuchy-we-wroclawiu/>

⁷²<https://govtech.gov.pl/about-govtech-polska/>

⁷³<https://pfr.pl/pfr-dla-miast.html>

Bibliografia

- <http://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/433>
- <https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowa-normalnosc-etapy>
- <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/drogi/emilewicz-otwarciem-granic-mozliwe-po-15-czerwca-71832.html>
- <https://prch.org.pl/pl/baza-wiedzy/120-raporty/427-raport-prch-rrf-crisis-covid-19-views-from-abroad-p>
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-maj-2020-roku-czas-przetrwania-firm-wyniki-badania-przedsiębiorców-w-maju-br-,3,90.html>
- Turystyka w Polsce w obliczu pandemii COVID-19, GUS 28.04.2020
- <https://www.mojekonferencje.pl/blog/wp-content/uploads/2020/05/Sytuacja-w-branzy-noclegowej-oczami-Hotelarzy-Raport-z-badania.pdf>
- http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/05/PIE-Raport_Turystyka.pdf
- <https://www.press.pl/tresc/60807,branza-eventowa-walczy-o-przetrwanie>
- https://www.krakow.pl/aktualnosci/237988,26,komunikat,odwolane_imprezy_w_miescie_w_zwiazku_z_koronawirusem.html
- <https://biznes.newseria.pl/news/branza-eventowa-rosnie-w,p1039100361>
- <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Lotnisko-Krakow-Airport-zamkniete-w-kwietniu-obsluzyl-52-pasazerow-7876473.html>
- http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/05/PIE-Raport_Turystyka.pdf
- <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/koronawirus-firmy-zmieniaja-linie-produkcji-w-walce-z-pandemia/f6by1s0>
- <https://www.rp.pl/Transport-drogowy/303309872-Firmy-kurierskie-zyskuja-na-wirusie.html>
- https://www.bip.krakow.pl/index.php?dok_id=26211&zid=11415
- <https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/fundusze-a-koronawirus/duze-zmiany-w-kredycie-na-innowacje-technologiczne/>
- <https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/fundusze-a-koronawirus/duze-zmiany-w-kredycie-na-innowacje-technologiczne/>
- <https://pfr.pl/tarcza.html>
- <https://www.ncbr.gov.pl>
- <https://www.malopolska.pl/dobrojestwmalopolscestopkoronawirusowi/malopolska-tarcza-antykryzysowa>
- https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=124203&_ga=2.50028902.1941701185.1589277234-969032569.1586096119
- <https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Potencjal-eksportowy-w-Malopolsce.pdf>
- http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf
- <https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf>
- <https://news.un.org/en/story/2020/05/1063882>
- https://krakow.stat.gov.pl/download/gfx/krakow/pl/defaultaktualnosci/1888/56/40/1/03_2020_sytuacja_spoleczno-gospodarcza_pl.pdf
- <https://voxeu.org/article/covid-19-employment-and-women-oecd-countries>
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael-monitoring-rynku-pracy-informacja-o-rynku-pracy-w-trzecim-kwartale-2019-r-,12,39.html>
- <https://www.blog.santanderconsumer.pl/blisko-ciebie/nadchodzi-czas-zmian,1,59.html>
- <https://selectivv.com/czy-polacy-odwiedza-centra-handlowe-po-weekendzie-majowym/>
- <https://cyfrowa.rp.pl/it/27276-cyfryzacja-administracji-w-polsce-dopiero-nabiera-tempa>
- www.dajzekompa.pl

- <https://cppc.gov.pl/zdalna-szkola>
- <https://www.komputerdlaucznia.com/>
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-staty-stycznych-z-lat-2015-2019,1,13.html#>
- <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25902087,krakowskie-noce-sa-teraz-w-sieci.html>
- <https://dialogspoleczny.krakow.pl/wplyw-epidemii-na-krakowska-kulture-wyniki-ankiety/>
- <https://www.komputerdlaucznia.com/>
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-wyniki-badan-staty-stycznych-z-lat-2015-2019,1,13.html#>
- <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25902087,krakowskie-noce-sa-teraz-w-sieci.html>
- <https://dialogspoleczny.krakow.pl/wplyw-epidemii-na-krakowska-kulture-wyniki-ankiety/>
- <https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>
- <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-epidemia-pograza-miejski-transport-6509253560858753a.html>
- <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/21/milan-seeks-to-prevent-post-crisis-return-of-traffic-pollution>
- <https://www.dw.com/en/coronavirus-pandemic-gives-cyclists-more-road-in-berlin/a-53176110>
- <https://covidnews.euocities.eu/2020/04/06/budapest-temporary-bike-lanes/>
- <https://www.cnet.com/show/news/covid-19-coronavirus-mexico-city-bike-paths/>
- <https://www.smartcitiesworld.net/news/news/bogota-expands-bike-lanes-overnight-to-curb-coronavirus-spread-5127>
- https://lovekrakow.pl/aktualnosci/wielopole-po-nowemu-zdjecia_35865.html
- https://lovekrakow.pl/aktualnosci/nie-tylko-wielopole-i-dietla-gdzie-jeszcze-rowery-wjada-na-jezdnie-zamiast-samochodow-lista_35799.html
- https://lovekrakow.pl/aktualnosci/siedem-kilometrow-drog-dla-rowerow-zamiast-pasow-dla-samochodow_35490.html
- <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/franek-komunikacja-w-krakowie-szybko-nie-wroci-do-stanu-sprzed-pandemii-64354.html>
- <https://uck.pl/news/test-na-koronawirusa-drive-thru-teraz-rowniez-w-gdansk.html>
- <https://www.ump.edu.pl/aktualnosci/mobilny-punkt-pobran-drive-thru>
- <https://krakow.naszemiasto.pl/krakow-od-poniedzialku-bezplatne-testy-na-koronawirusa-dla/ar/c1-7661953>
- <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/01/chinas-coronavirus-health-code-apps-raise-concerns-over-privacy>
- <https://www.gov.pl/web/koronawirus/protegosafe>
- <https://toronto.ctvnews.ca/mobile/toronto-launches-recovery-and-rebuild-office-after-biggest-emergency-ever-faced-1.4910522?cache=?clipId=68597>
- <https://www.kateraworth.com/2020/04/08/amsterdam-city-doughnut/>
- https://www.krakow.pl/aktualnosci/239878,1926,komunikat,krakow_w_czolowce_zielonych_miast_europy.html?_ga=2.22857915.146063430.1589347711-1344822646.1581947276
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. z 2020 r. poz. 433 i 441). Następnie to rozporządzenie zostało zastąpione rozporządzeniem Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz.U. 2020 poz. 491, 522, 531, 565)
- <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzjerzadu/projektustawyodoplatachdooprocentowani-akredytowbankowychudzielanych.html>, dostęp z dnia 21 maja 2020 r.
- <https://www.metropolie.pl/pl/6709,koronawirus-oswiadczenie-strony-samorzadowej-kwrist/>
- <https://prawodlasamorzadu.pl/20200325koronawirusasesjeradgminwswietlenowychspecprzepisow>
- <https://www.sztucznainteligencja.org.pl/chatbot-kontra-kopciuchy-we-wroclawiu/>
- <https://govtech.gov.pl/about-govtech-polska/>
- <https://pfr.pl/pfr-dla-miast.html>



Kraków