



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Numer 2(63), kwiecień 2025, rok wyd. XVII

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane

All articles published in the periodical are subject to reviews

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

ul. Jutrzenki 135, 02-231 Warszawa

tel.: 22 26 28 800

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

www.uth.edu.pl

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY:

dr hab. inż. Jerzy Telep, prof. UTH (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO:

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

SEKRETARZ REDAKCJI:

Patryk Przybylski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU REDAKCYJNEGO:

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

KOMITET REDAKCYJNY:

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)
Mirosław J. Bednarski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)
Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Bogdan Ćwik (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)
Andrzej Dana (Uniwersytet w Siedlcach)
Mariusz Filipek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
Tadeusz Grzeszczyk (Politechnika Warszawska)
Volodymyr Hutsaylyuk (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)
Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Tatiana Jurkiewiczza (Bałtycka Akademia Międzynarodowa w Rydze)
Joseph D. Lewandowski (University of Central Missouri)
Romuald Kalinowski (Uniwersytet w Siedlcach)
Stefan Korycki (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Lech Kościelecki (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)
Tomasz Kośmider (Akademia Wymiaru Sprawiedliwości)
Andrii Kryskov (Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny)
Katarzyna Marak (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Nataliia Marynenko (Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny)
Maria Parlińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Patryk Przybylski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Dariusz Pyza (Politechnika Warszawska)
Monika Szczerbak (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)
Tomasz Wierzbicki (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)
Agnieszka Wikarczyk (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie)
Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Jacek Zieliński (Uniwersytet w Siedlcach)
Bogdan Żółtowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)
Jan Żukowskis (Uniwersytet Witolda Wielkiego w Kownie)
Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

**ZMARŁ DR HAB. INŻ. JERZY TELEP,
PROF. UTH – REDAKTOR NACZELNY
PERIODYKA „PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI”**

Z głębokim żalem żegnamy dr. hab. inż. Jerzego Telepa, prof. UTH – wybitnego naukowca, zasłużonego pułkownika Wojska Polskiego, znakomitego Redaktora Naczelnego, oddanego nauczyciela akademickiego i szlachetnego człowieka.

Dr hab. inż. Jerzy Telep, prof. UTH, urodził się 16 sierpnia 1943 r., zmarł 25 kwietnia 2025 r. Jego Osoba była przykładem wszechstronnych talentów, nieustannego rozwoju i oddania służbie publicznej.

W wieku zaledwie 20 lat ukończył Oficerską Szkołę Radiotechniczną i rozpoczął służbę jako oficer Wojska Polskiego. Następnie został studentem Wydziału Elektroniki Wojskowej Akademii Technicznej (WAT), który ukończył z tytułem magistra inżyniera elektronika. W latach 1975–1976 pogłębiał wiedzę z zakresu pedagogiki i psychologii na studiach podyplomowych. W roku 1979 uzyskał stopień doktora nauk wojskowych, a w 1987 – doktora habilitowanego w tej samej dziedzinie.

Nieustannie poszerzał swoje horyzonty – w 1989 r. ukończył kolejne studia podyplomowe, tym razem z zakresu historii najnowszej w Polskiej Akademii Nauk. Jego zamiłowanie do nauk ścisłych i analizy ekonomicznej zaowocowało natomiast kolejnym tytułem naukowym – doktora nauk ekonomicznych – w dziedzinie modelowania procesów gospodarczych.

W latach 1994–1995 pełnił funkcję redaktora naczelnego prestiżowego dwumiesięcznika „Myśl Wojskowa”. Doświadczenie w tym obszarze wykorzystywał, pełniąc funkcję redaktora naczelnego kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, wydawanego przez Uczelnię Techniczno-Handlową im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie (2015–2025).

W okresie 1994–1997 w ramach misji Organizacji Narodów Zjednoczonych był wojskowym obserwatorem w Bośni i Hercegowinie oraz uczestniczył w misjach wyborczych w Macedonii.

Istotnym elementem w życiu zawodowym dr. hab. inż. Jerzego Telepa, prof. UTH, była działalność naukowa, dydaktyczna i organizacyjna na rzecz uczelni wyższych, z którymi współpracował. Był bowiem autorem licznych publikacji naukowych, cechujących się wysokim poziomem merytorycznym. Cenionym w środowisku akademickim dydaktykiem – prowadził zajęcia m.in. z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego, zwalczania terroryzmu, mikro- i makroekonomii, w tym także dotyczące cykli i kryzysów gospodarczych. Jednocześnie realizował funkcje kierownicze jako: Kierownik Katedry Ekonomii i Dziekan

w Wyższej Szkole Celnej, Prodziekan Wydziału Administracji w Wyższej Szkole Biznesu i Administracji, Kierownik Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Wyższej Szkole Cła i Logistyki. Był także członkiem gremiów kolegialnych: Senatu Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Rady Wydziału Zarządzania i Logistyki oraz Uczelnianego Zespołu ds. Rozwoju i Jakości kształcenia Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej. Pełnił także funkcję Pełnomocnika Rektora Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej ds. metodyki kształcenia.

Jako Profesor Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej, dr hab. inż. Jerzy Telep wnosił do życia akademickiego nie tylko ogromną wiedzę i doświadczenie, ale także pasję, rzetelność i głęboki humanizm. Wspierał Uczelnię swoją wiedzą w zakresie jej rozwoju i doskonalenia jakości kształcenia.

Dla wielu pokoleń studentek i studentów Uczelni był nie tylko wykładowcą, ale przede wszystkim mistrzem i mentorem. Cenili Go za życzliwość, cierpliwość i intelektualne przewodnictwo. Niezliczone prace dyplomowe powstały pod Jego opieką, a wielu młodych ludzi zawdzięcza Mu rozwój naukowy i zawodowy.

Cześć Jego pamięci!

■ SPIS TREŚCI

TEORETYCZNE I PRAWNE UJĘCIE PODATKU DOCHODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE INNOWACYJNOŚCI

Waldemar Szymański, Joanna Kępińska 9

WYZWANIA I TRUDNOŚCI WDROŻENIA TURKUSOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

Agnieszka Rola-Jarzębowska 26

MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI WOJSKOWE – PRÓBA KONCEPTUALIZACJI

Zbigniew Wasielewski 47

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM LOKALNYM CZ. 3. ANALIZA PRZYPADKÓW ZAGROŻEŃ ZE STRONY OSZUSTÓW WOBEĆ OSÓB ZE ZMIANAMI OSOBOWOŚCI

Dariusz Janczewski, Tomasz Telep 63

ZAGROŻENIA FENTANYLEM DLA BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO

Krzysztof Borkowski, Aldona Policha 80

WSPÓŁPRACA POLICJI ORAZ GŁÓWNEGO INSPEKTORA FARMACEUTYCZNEGO W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA PRZESTĘPSTWOM ZWIĄZANYM Z RYNKIEM FARMACEUTYCZNYM

Mirosław J. Bednarski, Wojciech Krajewski 111

PRAWO I BEZPIECZEŃSTWO W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Krzysztof Konopka, Wiesław Zawadzki, Kinga Gil 128

DOKUMENTACJA MEDYCZNA JAKO INSTRUMENT ODPOWIEDZIALNOŚCI I JAKOŚCI W SYSTEMIE OCHRONY ZDROWIA – PERSPEKTYWA PRAWNA, ORGANIZACYJNA I ZARZĄDCZA

Kamila Ćwik 141

CONTENTS

THEORETICAL AND LEGAL APPROACH TO CORPORATE INCOME TAX IN THE CONTEXT OF INNOVATION

Waldemar Szymański, Joanna Kępińska 9

CHALLENGES AND DIFFICULTIES IN IMPLEMENTING THE TEAL MANAGEMENT MODEL IN AN ORGANISATION

Agnieszka Rola-Jarzębowska 26

INTERNATIONAL MILITARY RELATIONS – AN ATTEMPT AT CONCEPTUALIZATION

Zbigniew Wasielewski 47

LOCAL SECURITY MANAGEMENT PART 3. CASE ANALYSIS OF THREATS POSED BY FRAUDSTERS WITH PERSONALITY DISORDERS

Dariusz Janczewski, Tomasz Telep 63

FENTANYL THREATS TO PUBLIC SECURITY

Krzysztof Borkowski, Aldona Policha 80

COOPERATION BETWEEN THE POLICE AND THE CHIEF PHARMACEUTICAL INSPECTOR IN COMBATING CRIMES RELATED TO THE PHARMACEUTICAL MARKET

Mirosław J. Bednarski, Wojciech Krajewski 111

LAW AND SAFETY IN SOCIAL MEDIA

Krzysztof Konopka, Wiesław Zawadzki, Kinga Gil 128

MEDICAL DOCUMENTATION AS AN INSTRUMENT OF RESPONSIBILITY AND QUALITY IN THE HEALTHCARE SYSTEM – LEGAL, ORGANIZATIONAL, AND MANAGERIAL PERSPECTIVE

Kamila Ćwik 141

TEORETYCZNE I PRAWNE UJĘCIE PODATKU DOCHODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE INNOWACYJNOŚCI

■ Wstęp

Podatek dochodowy stanowi obciążenie fiskalne wpływające bezpośrednio na relację między dochodem netto a brutto danego podatnika. W tym podatku zachodzi realne i formalne określenie podatnika, co oznacza, że ciężar podatkowy jest przypisany do konkretnej osoby lub firmy, a możliwość jego przerzucenia jest ograniczona. Istotą działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku, zatem podatnik podatku dochodowego ma możliwość podejmowania działań w granicach prawa, skutkiem których jest zmniejszenie ciężaru podatkowego¹. Z uwagi na istotny wpływ na decyzje podatników powyższe właściwości tej daniny czynią ją istotnym narzędziem realizacji polityk społecznych i gospodarczych państwa, np. polityki innowacyjności.

Jednym z czynników określających możliwości rozwojowe współczesnej gospodarki jest poziom jej innowacyjności, niezbędnej do rozwoju społecznego, gospodarczego i kulturowego. Innowacyjność w wymiarze gospodarki narodowej stanowi rynkowy instrument marginalizacji przedsiębiorstw, które nie są skłonne lub nie są w stanie ponosić nakładów z nią związanych, np. ze względu na brak środków finansowych na prace związane z wdrażaniem wyników prac badawczo-rozwojowych.

Efektem społecznym i kulturowym zmiany profilu gospodarki oraz nadania jej innowacyjnego charakteru jest wykreowanie nowego typu konsumenta. Współczesna gospodarka, która powstała w latach dziewięćdziesiątych XX wieku zakłada maksymalne wykorzystanie nowych technologii. Umożliwiają i zapewniają one szybką, sprawną komunikację w wymiarze międzykontynentalnym, wspomagając dalszą globalizację. Zwiększają również dostępność towarów

¹ Wyrok NSA z 21.01.2002 r., IS.A/Gd771/01, „Doradztwo Podatkowe” 2003, nr 2, s. 64–67.

i usług. Jednym z filarów takiej gospodarki jest wiedza oraz umiejętność jej wykorzystania na potrzeby gospodarcze.

Na potrzeby niniejszego artykułu sformułowano hipotezę zakładającą, że preferencje podatkowe stanowią efektywny instrument wsparcia działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjności przedsiębiorstw. Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano analizę literatury przedmiotu, co umożliwiło identyfikację instrumentów wpływu państwa na działalność przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji podatkowych jako efektywnego stymulatora podatkowego.

Podatek jako finansowy instrument wpływu na działalność przedsiębiorstw

Znaczenie innowacyjności dla produktywności gospodarki polega na efektywnym wykorzystaniu czynników produkcji, tzn. kapitału i pracy, a to wymaga komercjalizacji prac badawczo-rozwojowych. Przyczynia się ona do efektywnego wykorzystania zasobów kapitałowych (innowacje organizacyjne i technologiczne), a także zwiększa jakość czynnika pracy (innowacje społeczne). Z korelacji działalności badawczo-rozwojowej z innowacyjnością wynika zasadność interwencji państwa w tym zakresie. Potwierdzeniem słuszności takiego podejścia jest publiczny charakter tworzonej wiedzy jako konsekwencji prac badawczo-rozwojowych. Koszty prac badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa, a zwłaszcza ryzyko związane z niepowodzeniem tych prac, wskazują na potrzebę wsparcia sektora prywatnego przez sektor publiczny². Krajowe

² Nakłady na prace badawczo-rozwojowe odznaczają się następującymi cechami:

- a) są długofalowe, co oznacza, że jednostka prowadząca działalność badawczo-rozwojową jest zobowiązana do ich ponoszenia w długim okresie w sposób ciągły;
- b) są kosztochłonne, co oznacza, że przedsiębiorstwo w okresie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych ponosi wysokie koszty związane z realizacją zamierzonego celu badawczego;
- c) istnieje problem związany z ich wyceną w celu odzwierciedlenia ich rzeczywistego wpływu na obraz jednostki – w praktyce gospodarczej istnieją rozbieżności co do metody wyceny oraz momentu wyceny wartości niematerialnych i prawnych, powstałych w wyniku prac badawczo-rozwojowych; dotyczy to różnic między ujęciem tych prac według prawa bilansowego a międzynarodowymi standardami rachunkowości;
- d) istnieją liczne ograniczenia o charakterze formalnym powodujące trudności ewidencyjne w rachunkowości jednostki w momencie uznania ponoszonych nakładów za koszt;
- e) stanowią koszty, których ponoszenie jest szczególnie ryzykowne dla przedsiębiorstw ze względu na niepewność powodzenia wdrożenia (komercjalizacji) efektów prac.

systemy wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw powinny być kształtowane z uwzględnieniem ich specyfiki, w szczególności:

- krajowego potencjału naukowego, np. instytutów naukowych oraz ich struktury. Należy tu uwzględnić stopień koncentracji instytutów naukowych i specyfikę branży, której ich badania dotyczą;
- skłonności przedsiębiorstw do podejmowania działań związanych z innowacyjnością. Należy tu określić, czy przedsiębiorstwa są skłonne do prowadzenia własnych prac badawczo-rozwojowych, czy w większym stopniu są zainteresowane zakupem już gotowej technologii;
- skłonności i możliwości współpracy nauki i biznesu. Czynnikiem ten obejmuje określenie nie tylko woli takiej współpracy wyrażanej przez poszczególne środowiska, ale również jej uwarunkowania prawne (np. możliwości powoływania wspólnych przedsięwzięć publiczno-prywatnych do celów naukowych) – środowisko prawne powinno wspomagać proces komercjalizacji i ochronę praw autorskich.

Tworzenie systemu wsparcia działalności innowacyjnej wymaga działań o charakterze wielokierunkowym i długoterminowym. Jednym z warunków zapewniających ich skuteczność jest uzyskanie komplementarności z innymi obszarami aktywności państwa w celu zapewnienia współpracy przedstawicieli biznesu ze środowiskiem naukowym. Instrumenty interwencji państwa to:

1. Narzędzia niefinansowe, czyli tworzenie proinnowacyjnego otoczenia prawnego, przykładowo w postaci struktur organizacyjno-prawnych umożliwiających i ułatwiających współpracę nauki i biznesu (tworzenie start-upów czy spółek celowych, premiowanie aktywności biznesowej jako elementu rozwoju zawodowego pracowników naukowych, ułatwianie przedsiębiorcom dostępu do infrastruktury badawczej jednostek naukowych, podejmowanie działań promujących innowacyjność wśród przedsiębiorców).
2. Narzędzia finansowe, do których należą m.in.: preferencje podatkowe dla przedsiębiorstw prowadzących działalność badawczo-rozwojową, takie jak: ulga na koszty związane z tego rodzaju działalnością; ulga związana z przychodami uzyskiwanymi z tytułu komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych (*patent box*); dotacje i subwencje adresowane do przedsiębiorców podejmujących działania związane ze wzrostem innowacyjności; wspieranie instytucji otoczenia biznesu czy jednostek naukowych.

Instrumenty oddziaływania państwa na procesy gospodarcze można sklasyfikować jako zwrotne i bezzwrotne. Cechą charakterystyczną bezzwrotnych instrumentów wsparcia jest bezpośredni przepływ publicznych środków pieniężnych z budżetu państwa, samorządu lub innych podmiotów do beneficjenta. Do tej grupy instrumentów wsparcia należą m.in.: dotacje, granty, subwencje, zwolnienia i ulgi podatkowe, subsydia odsetek od zaciągniętych kredytów. Zwrotne instrumenty, określane również jako instrumenty inżynierii finansowej, cechują się tym, że ich beneficjent jest zobowiązany do zwrotu udzielonego wsparcia po upływie okresu określonego w umowie po to, aby mogły być one reinwestowane w dalsze projekty. Do instrumentów tych należą:

- instrumenty dłużne, których przykładami są pożyczki, gwarancje, poręczenia;
- instrumenty kapitałowe, takie jak *seed capital*, *venture capital*³.

Zakres zastosowania instrumentów interwencji państwa w procesy gospodarcze i społeczne oraz ich funkcje i zadania są określane przez przyjętą doktrynę ekonomiczną oraz realizowaną politykę. W teorii ekonomii rola państwa w gospodarce, jej zakres oraz kształt, stanowi przedmiot sporów i debat. Państwo od początku swego istnienia pełni funkcje ekonomiczne. Na tle tych teoretycznych rozważań można zaobserwować funkcjonowanie dwóch ścierających się ze sobą nurtów myśli ekonomicznej:

- interwencjonalistyczne, związane z aktywną polityką państwa;
- liberalne, zakładające neutralność państwa w życiu gospodarczym i wskazujące na znaczenie własności prywatnej oraz zdolności samoregulacji rynku i konkurencji.

W doktrynie liberalnej dominuje pogląd, zgodnie z którym podstawowym celem opodatkowania przedsiębiorstw jest uzyskanie wpływów podatkowych, natomiast realizacja pozostałych funkcji, takich jak stymulacyjna i redystrybucyjna, ma charakter uzupełniający. Wobec czego jako takie mogą być one realizowane tylko wówczas, gdy nie naruszają funkcji fiskalnej⁴.

³ L. Kryskova, *Bezzwrotne i zwrotne instrumenty pomocy publicznej Unii Europejskiej dla przedsiębiorców*, <https://archiwum.pte.pl/kongres/lista-zgloszonych.html> [dostęp: 20.10.2017].

⁴ W. Janik, M. Paździor, *Rola podatku dochodowego od osób prawnych w tworzeniu dochodów budżetowych i rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management” 2014, nr 3, s. 53–64.

Bez względu na toczący się dyskurs należy wskazać, że budowa systemu wsparcia aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw wymaga zróżnicowania form interwencji, zależnie od fazy cyklu przebiegu procesu innowacji – fazy badawczo-rozwojowej i fazy komercjalizacji.

Konsekwencją zróżnicowania faz rozwoju procesu jest zróżnicowanie instrumentów udzielanego wsparcia. W fazie badawczo-rozwojowej instrumenty te należy przeznaczyć na budowanie zespołów naukowo-badawczych oraz tworzenie infrastruktury badawczej, natomiast w fazie komercjalizacji powinny one służyć tworzeniu i ochronie własności intelektualnej.

Ze względu na swój pieniężny charakter podatki mogą wpływać na decyzje podatników, z tego względu stanowią instrument realizacji określonych polityk społecznych i gospodarczych (funkcja stymulacyjna). Wykorzystując preferencyjne konstrukcje podatkowe⁵ państwo – jako regulator rynku – stymuluje zachowania podatników, wspierając ich aktywność lub ograniczając niepożądane zachowania, np. w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy, podejmowania działalności badawczo-rozwojowej oraz innowacyjnej. Korzystając z tej funkcji podatków, państwo wykorzystuje odpowiednie konstrukcje prawno-podatkowe oddziałując w ten sposób na koniunkturę, która ma zapewnić zrównoważony rozwój gospodarczy i zrównoważony bilans płatniczy oraz ograniczyć bezrobocie. Warunkiem zapewniającym efektywną realizację tej funkcji jest jasne i przejrzyste określenie podmiotów objętych systemem preferencji podatkowych, w tym zdefiniowanie ich zakresu oraz zasad, na podstawie których następować będzie klasyfikowanie podmiotów upoważnionych do objęcia wprowadzanym stymulantem. Instrumentami umożliwiającymi skuteczną realizację tej funkcji są m.in.: ulgi podatkowe przyznawane poszczególnym grupom podatników,

⁵ Preferencyjne konstrukcje podatkowe można określić jako nadanie określonym grupom podatników lub określonym rodzajom działalności w drodze szczególnych regulacji podatkowych prawa do redukcji nakładanych na nie obciążeń podatkowych (szerzej na ten temat: S. James, Ch. Nobes, *The Economics of Taxation*, Prentice Hall Europe 1987, s. 307) Ich celem jest stymulowanie zachowań podatnika, wsparcie określonych rodzajów działalności i wybranych sektorów gospodarki. W sensie prawnym preferencje podatkowe oznaczają odliczenia, zwolnienia, obniżone stawki czy też kredyty podatkowe, zaniechania poboru podatku, możliwość wyboru przez podatnika formy opodatkowania, prawo wyboru sposobu płacenia podatku. Cechą charakterystyczną preferencji podatkowych jest obniżanie wpływów budżetowych na rzecz wsparcia finansowego realizowanych rządowych programów. W takim ujęciu preferencje podatkowe stanowią alternatywę dla transferów bezpośrednich z budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego – szerzej na ten temat: S. Surrey, *Pathways to Tax Reform*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1973, s. 6.

zwolnienia z tytułu miejsca prowadzenia działalności, odmienne niż powszechnie obowiązujące stawki opodatkowania dochodów z określonych źródeł lub tytułów.

Warunkiem efektywnej realizacji funkcji stymulacyjnej jest jej wzmocnienie oraz uruchomienie instrumentów intensyfikujących jej wydajność, takich jak:

- określenie priorytetów w zakresie polityki gospodarczej oraz przypisanie właściwych im instrumentów realizacji z przeznaczeniem na poszczególne cele;
- segmentacja bazy podatkowej w oparciu o wspólne cechy poszczególnych grup podmiotów;
- dobór stymulantów w zależności od charakterystycznych cech poszczególnych grup podmiotów;
- alokowanie stymulantów podatkowych w oparciu o kryteria klasyfikacji bazy podatkowej;
- monitorowanie efektywności zastosowanych rozwiązań podatkowych z uwzględnieniem segmentów bazy podatkowej;
- ocena następcza (*ex post*) w zakresie skuteczności zarządzania bazą podatkową z uwzględnieniem poszczególnych segmentów⁶.

Istotnym elementem decydującym o efektywności funkcji stymulacyjnej jest uwzględnienie stymulantów już istniejących w danym systemie podatkowym.

Kolejnym działaniem mającym znaczenie dla efektywności tej funkcji jest poprzedzenie procesu legislacyjnego analizami i konsultacjami, zarówno środowiskowymi, jak i międzyresortowymi w taki sposób, aby potrzeba wdrożenia preferencyjnego opodatkowania wynikała z rzeczywistych potrzeb ekonomicznych gospodarki.

Uwzględniając wzajemne powiązanie funkcji podatków w gospodarce rynkowej należy podkreślić, że efektywność funkcji stymulacyjnej zależy od efektywności **funkcji informacyjnej**. Zależność ta wynika z potrzeby stosowania instrumentów stymulacyjnych w procedurach prawno-podatkowych oraz gromadzenie i przetwarzanie informacji, dotyczących zmian w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Czynnikiem określającym efektywność tej funkcji jest zdolność aparatu skarbowego do zapewnienia transferu informacji podatkowej do podatnika, np. przez upowszechnianie informacji o planowanych zmianach w przepisach, o systemie preferencji podatkowych i zasadach ich udzielania. Aparat skarbowy – wykorzystując posiadane przez siebie kanały informacyjne,

⁶ T. Wołowicz, D. Reško, *Obniżki stawek podatkowych do celów stymulacyjnych a założenia racjonalnej polityki podatkowej gminy*, „Toruński Rocznik Podatkowy” 2009, s. 420.

takie jak: strony internetowe urzędu, Biuletyn Informacji Publicznej, Krajowa Informacja Podatkowa, lokalne instytucje wsparcia biznesu – zapewnia realizację tej funkcji przez upowszechnianie informacji dotyczących zmian w obowiązujących przepisach. Celem jest w tym wypadku jest także zgromadzenie i przetwarzanie danych dotyczących rzeczywistych potrzeb gospodarczych i społecznych, tak aby umożliwiały opracowanie oraz wdrożenie efektywnych stymulantów⁷. Aparat skarbowy nadaje podatkowi charakter przymusowy.

Funkcja fiskalna podatków zapewnia dochody budżetowe, umożliwiające zaspokajanie potrzeb państwa związanych z realizacją działań o charakterze publicznym w skali ogólnokrajowej, np. obronności, edukacji, bezpieczeństwa, finansowania sfery budżetowej i działalności socjalnej. Stopień realizacji funkcji fiskalnej wpływa na skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działań, których celem jest zmniejszenie obciążeń podatkowych, co może skutkować wzrostem skłonności przedsiębiorstw (podatników) do stosowania preferencji podatkowych. Funkcja ta umożliwia realizację przyjętych polityk gospodarczych i społecznych oraz ma znaczenie dla alokacji dochodu narodowego.

Funkcja redystrybucyjna polega na podziale dochodu i majątku narodowego między związkami publicznoprawnymi a podatnikami w celu niwelowania różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym, będących następstwem niedoskonałości wolnego rynku. Realizacja tej funkcji zapewnia transfer środków pieniężnych od podatników osiągających wysokie dochody (przychody) do podatników osiągających dochody (przychody) na niskim poziomie. W ten sposób ustawodawca niweluje dysproporcje społeczne, tworząc tym samym warunki sprzyjające zrównoważonemu wzrostowi gospodarczemu. Wypełnianie założeń przedmiotowej funkcji przeciwdziała rozwarstwieniu oraz wykluczeniu społecznemu⁸.

Za pomocą instrumentów podatkowych państwo wprowadza rozwiązania, których celem jest niwelowanie różnic społecznych i gospodarczych będących następstwem niedoskonałości wolnego rynku. Jest to **funkcja alokacyjna**, polegająca na wprowadzeniu do systemu podatkowego rozwiązań sprzyjających utrzymywaniu konkurencji rynkowej, np. tworzenie preferencji podatkowych w tym zakresie, różnicowanie poziomu obciążenia podatkowego w zależności od rodzaju lub rozmiaru prowadzonej działalności. Działania w tym względzie, w postaci przeciwdziałania monopolizacji przez różnicowanie stawek

⁷ *Ibidem*, s. 4–20.

⁸ P. Komorowski, *Światowy kryzys gospodarczy 2007 kryzysem liberalizmu. Dyskusja o „Sumieniu liberała” Paula Krugmana*, „Studia i Prace” 2015, nr 142, s. 9–21.

opodatkowania w zależności od rozmiarów prowadzonej działalności, mogą dodatkowo zapobiegać niepożądanym społecznie i gospodarczo procesom, takim jak degradacja społeczna⁹.

Z punktu widzenia oceny funkcji stymulacyjnej jako instrumentu realizacji polityki innowacyjności zasadnym jest odwołanie się do determinantów efektywności. Zakres tej funkcji jest determinowany przez różnorodne czynniki.

Historyczne – systemy podatkowe stanowią wypadkową zaszłości gospodarczych, politycznych i społecznych, co powoduje ich zróżnicowanie. Jednym z warunków efektywności prawa, w tym także prawa podatkowego, jest zapewnienie jego zgodności z normami społecznymi z uwzględnieniem tradycji. Negatywną konsekwencją tego czynnika, w szczególności dla funkcji stymulacyjnej, jest współistnienie wielu preferencyjnych konstrukcji podatkowych, dla których brakuje racjonalnych przesłanek wynikających z bieżącej sytuacji gospodarczej. Złożoność systemu podatkowego prowadzi do spadku efektywności funkcji stymulacyjnej podatku na skutek wzrostu kosztów podatkowych¹⁰.

Społeczne – ich zakres jest determinowany potrzebami socjalnymi obywateli, np. potrzebą zapewnienia funkcji opiekuńczej państwa, poziomem dobrobytu społecznego, potrzebami edukacyjnymi społeczeństwa. Zakres podmiotowy i przedmiotowy jest określany przez politykę społeczną państwa. Grupy zawodowe i społeczne, będące adresatami preferencyjnych konstrukcji podatkowych, wpływają na kształtowanie świadomości podatnika, gdyż jednostka często naśladuje zachowania innych. Świadomość podatników o istnieniu i możliwościach stosowania preferencyjnych konstrukcji podatkowych prowadzi od wywoływania wśród nich określonych zachowań poświadczanych przez regulatora, a także ich popularyzacji. Tym samym zjawisko naśladownictwa zwiększa efektywność funkcji stymulacyjnej podatku¹¹.

Ekonomiczne – ich zakres jest związany z celami gospodarczymi systemu podatkowego. Złożoność systemu podatkowego oraz jego cele wynikają

⁹ J. Głuchowski, J. Patyk, *Zarys polskiego prawa podatkowego*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 13–17.

¹⁰ Sz. Bryndziak, *Wady preferencji podatkowych w kontekście bezpośrednich wydatków budżetowych*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 52, s. 179–189.

¹¹ W. Leoński, *Zjawisko uchylania się od opodatkowania w grupach społeczno-zawodowych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska” 2013, nr 17, s. 157–167.

z istniejącego systemu stosunków gospodarczo-politycznych, tj. faktu, czy mamy interwencjonizm¹², czy liberalizm¹³. Zakres podmiotowy i przedmiotowy tych czynników jest określany w oparciu o potrzeby gospodarki danego kraju z uwzględnieniem cyklu koniunkturalnego.

Polityczne – system podatkowy jest wykorzystywany jako instrument realizacji założeń politycznych. Ustawodawca, wprowadzając zróżnicowane preferencyjne konstrukcje podatkowe, realizuje interesy określonych grup nacisku, które mogą w krótszym okresie decydować o reelekcji polityków. „(...) Poparcie członków parlamentu na rzecz uchwalenia przywilejów podatkowych to źródło finansowania ich kampanii wyborczych”, a „kampanie polityczne są finansowane głównie przez grupy nacisku i osoby zainteresowane zdobyciem wpływów w parlamencie”¹⁴.

Zróżnicowanie i mnogość preferencyjnych konstrukcji podatkowych prowadzi do wzrostu kosztów podatkowych, zarówno po stronie podatnika, jak i po stronie aparatu skarbowego. Nadawanie przywilejów podatkowych pod wpływem grup nacisku prowadzi do zróżnicowania grup społecznych i zawodowych, czego konsekwencją jest zniekształcenie funkcji alokacyjnej podatków. Efektem upolitycznienia jest zaś wąski zakres podmiotowy preferencji podatkowych, co prowadzi do braku korzyści gospodarczych w skali makroekonomicznej, a w następstwie – do spadku funkcji stymulacyjnej podatku.

Efektywność stymulatora podatkowego zależy od właściwości podatku, którego on dotyczy. Podatkami silnie oddziałującymi na zachowania podatników będą te, które wpływają na poziom dochodu netto podatnika (podatki bezpośrednie,

¹² Interwencjonizm polega na aktywnym i bezpośrednim udziale państwa w życiu gospodarczym i społecznym. Państwo występuje w podwójnej roli: regulatora oraz uczestnika rynku. Do głównych narzędzi pozwalających realizować politykę interwencjonizmu należą:

- 1) podejmowanie przez państwo przedsięwzięć inwestycyjnych pozwalających zwiększyć zatrudnienie bez wzrostu podaży dóbr i usług (np. roboty publiczne);
- 2) dotacje przedsiębiorstw lub ich nacjonalizacja;
- 3) polityka monetarna,
- 4) polityka fiskalna.

¹³ Liberalizm gospodarczy – jego fundamentalną zasadą jest całkowita neutralność państwa i innych organizacji gospodarczych i politycznych wobec przebiegu procesów gospodarczych. W polityce gospodarczej tego typu zakłada się, że każdy człowiek kieruje się zasadą korzyści materialnej, natomiast działalność gospodarcza nie może być reglamentowana przez państwo, gdyż każda ingerencja państwa prowadzi do zniekształcenia mechanizmów rynkowych, prowadząc do alokacji zasobów.

¹⁴ J. Głuchowski, *Formy zmniejszania wysokości podatków w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002, s. 22.

do których należą m.in. podatki dochodowe). Intensywność ich oddziaływania na decyzje podatnika wynika z tego, że podstawą opodatkowania jest dochód podatkowy stanowiący nadwyżkę przychodów z danego źródła nad kosztami ich uzyskania w roku podatkowym¹⁵. W ten sposób władza publiczna, stosując preferencje podatkowe, oddziałuje na decyzje przedsiębiorstw, m.in.: w zakresie inwestycji, akumulacji kapitału w przedsiębiorstwie, prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej itp. Właściwością wskazującą podatki bezpośrednie jako odpowiednie instrumenty realizacji polityk gospodarczych, jest ograniczona możliwość przerzucania ciężaru podatkowego. Ciężar ten w podatkach dochodowych jest bowiem bezpośrednio przypisany do określonego podmiotu, zaś możliwość jego przerzucenia jest złożona, co z kolei pozwala na maksymalizację skuteczności preferencji podatkowych¹⁶.

Znaczenie preferencji podatkowych dla procesu decyzyjnego przedsiębiorstw – efektywność stymulatorów podatkowych

Wprowadzenie stymulanta podatkowego wymaga określenia jego istotności dla procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa. Skłonność przedsiębiorstwa do korzystania z danej preferencji podatkowej jest determinowana przez korzyści i koszty podatkowe wynikające z jej stosowania. Korzyścią jest poziom środków zatrzymanych przez danego podatnika lub odroczenie terminu płatności zobowiązania podatkowego. Zaś kosztem jest czas, jaki podatnik przeznacza na wypełnienie obowiązków wynikających ze stosowania tej preferencji. Warunkiem zapewniającym pożądanę przez ustawodawcę zachowania podatników w oparciu o wprowadzony instrument podatkowy jest ograniczenie lub wyeliminowanie dodatkowych kosztów z nim związanych, np. obowiązek gromadzenia i przechowywania odrębnej dokumentacji, dodatkowe obowiązki ewidencyjne związane z stosowaniem preferencji podatkowej. Uwzględniając nieproporcjonalny charakter kosztów podatkowych w stosunku do szacowanych korzyści podatkowych, preferencyjna konstrukcja podatkowa nie powinna mieć wpływu na złożoność konstrukcji podatku, w szczególności jego obliczanie,

¹⁵ Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, art. 9 ust. 2, Dz. U. 2016, poz. 2032 oraz Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, art. 7 ust. 1, Dz. U. 2023, poz. 1843, t.j.

¹⁶ W. Szymański, *Budżetowe, społeczne i gospodarcze znaczenie podatku dochodowego w Polsce*, „Zarządzanie i Praktyka” 2018, nr 23, s. 25–34.

pobór i kontrolę. Regulator, zapewniający efektywność danego instrumentu, powinien realizować zasadę taniości¹⁷, co w tym przypadku oznacza niegenerowanie dodatkowych kosztów podatkowych związanych z jego stosowaniem.

Kolejną zmienną, mającą wpływ na efektywność stymulatora podatkowego, jest jego rodzaj. Rozróżnia się następujące rodzaje preferencyjnych konstrukcji podatkowych:

- **oddziałujące na wysokość podstawy opodatkowania** – instrumenty wsparcia z tej grupy umożliwiają podatnikom obliczenie podstawy opodatkowania na zasadach odrębnych niż ogólne obowiązujące w odniesieniu do danego źródła przychodów, np. możliwość dodatkowego pomniejszenia dochodu o koszty prowadzonych prac badawczo-rozwojowych lub obliczanie podstawy opodatkowania z uwzględnieniem wskaźnika kosztów;
- **wpływające na wysokość podatku** – instrumenty z tej grupy pozwalają podatnikowi zmniejszyć zobowiązanie podatkowe poprzez odliczenie od podatku lub jego obliczenie na zasadach innych od ogólnie obowiązujących, np. przez zastosowanie odmiennej stawki podatkowej; dostępność tych instrumentów jest określona przez dochodowość podatnika oraz wysokość stawki podatkowej, co ma znaczenie w odniesieniu do podatku progresywnego;
- **wpływające na dochód podatkowy** – instrumenty z tej grupy pozwalają podatnikowi pomniejszyć przychody o koszty uzyskania przychodu na zasadach odmiennych od powszechnie obowiązujących, np. przez zastosowanie przyspieszonej amortyzacji składników majątkowych lub nakładów na B+R¹⁸.

Skłonność przedsiębiorstw do korzystania z określonej preferencji podatkowej jest określana także przez ich kompatybilność z innymi mechanizmami wsparcia w tym zakresie, np. dotacje, subwencje, preferencyjne kredyty technologiczne.

Zgodnie z zasadą równości dostępność danej preferencji podatkowej nie powinna być determinowana rozmiarem prowadzonej działalności czy też dostępnością kapitału. Zawężenie zakresu podmiotowego danego instrumentu wsparcia z jednoczesnym jego sformalizowaniem prowadzi do wzrostu kosztów podatkowych związanych z jego stosowaniem i spadku skłonności przedsiębiorstw do jego stosowania.

¹⁷ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2., Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1954, s. 584.

¹⁸ A. Adamczyk, *Propozycje zmian bodźców podatkowych wspierających działalność B+R polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 11–12, s. 41–60.

Oceniając zasadność wprowadzania stymulatorów podatkowych do prawa podatkowego, należy uwzględnić reakcje przedsiębiorstw na zmiany podatkowe, w szczególności ich dyspozycję do podejmowanie działań dostosowawczych oraz skłonności wykorzystania systemu preferencji podatkowych do obniżenia obciążeń podatkowych, a nie ich efektywnością ekonomiczną.

Zapewnienie właściwego systemu stymulacji zachowań podatnika wymaga uwzględnienia poziomu ryzyka podatkowego, związanego z wprowadzaniem instrumentem. Proste i przejrzyste reguły stosowania danego instrumentu podatkowego zwiększają skłonność podatnika do korzystania z niego. Należą do nich np.: określenie katalogu kosztów kwalifikowanych, lista środków trwałych, w odniesieniu do których podatnik może stosować preferencyjne odpisy amortyzacyjne, preferencyjne opodatkowanie dochodu z określonego tytułu lub źródła. Eliminowanie uznaniowości prowadzi do zmniejszenia zniekształcenia w zakresie funkcjonowania mechanizmów rynkowych w związku z interwencjonizmem państwa oraz do zwiększenia stopnia efektywności alokacji zasobów.

Udostępnianie podatnikom instrumentów podatkowych, które pozwolą na zmniejszenie obciążeń z tytułu danin wiąże się z ingerencją państwa w otoczenie gospodarcze za pośrednictwem systemu podatkowego. Przesłanką kompletności oceny uzasadnienia wprowadzanych preferencyjnych konstrukcji podatkowych jest uwzględnienie w niej kosztów społecznych. Dotyczy to zmniejszenia dochodów budżetowych w okresie obowiązywania ulgi, zwolnienia podatkowego lub innej preferencji oraz zestawienie ich z oczekiwanymi korzyściami dla gospodarki i budżetu państwa. Korzyści te to m.in.: poprawa koniunktury gospodarczej i efektywności gospodarowania, zmniejszenie bezrobocia, wzrost wpływów budżetowych w przyszłych okresach, będących skutkiem wzrostu dochodowości przedsiębiorstw. Działania stymulujące rozwój gospodarczy nie mogą prowadzić do naruszenia podstawowych zasad podatkowych, takich jak: sprawiedliwość, powszechność, równość, prosta konstrukcja, dogodność i wydajność¹⁹. Kluczową kwestią związaną z oceną realizacji zasady sprawiedliwości jest określenie kryteriów tej oceny, w oparciu o które następuje rozłożenie ciężaru podatkowego²⁰.

Kwestia sprawiedliwości systemu podatkowego ujmowana jest w literaturze przedmiotu w wymiarze mikroekonomicznym i makroekonomicznym. W wymiarze mikroekonomicznym sprawiedliwość tego systemu jest postrzegana jako zjawisko subiektywne i zależy od poziomu uzyskiwanych przez danego

¹⁹ B. Zbroińska, *Narzędzia polityki innowacyjnej państwa. Zakres wykorzystania i efekty stosowania*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2010, nr 1, s. 89–100.

²⁰ T. Famulska, K. Znaniecka, *Obciążenia fiskalne w Polsce. Na podstawie badań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 12–14.

podatnika korzyści podatkowych. W ujęciu makroekonomicznym pojęcie sprawiedliwości podatkowej zależy od przyjętej doktryny. Jeżeli obowiązującą doktryną jest doktryna liberalna, wówczas za sprawiedliwy system podatkowy zostanie uznany taki, który będzie neutralny dla mechanizmów rynkowych, a obciążenie podatników będzie umiarkowane i proporcjonalne.

Według ujęcia neoklasycznego system podatkowy powinien pełnić jedynie funkcję fiskalną. Na gruncie nurtu keynesistowskiego, opowiadającego się za interwencjonizmem państwa w mechanizmy rynkowe oraz zróżnicowaniem obciążeń podatkowych w zależności od zdolności podatkowej, system podatkowy będzie uznany za sprawiedliwy wówczas, gdy poza funkcją fiskalną będzie realizował także pozostałe funkcje, tj. alokacyjną i redystrybucyjną, realizując w ten sposób ekonomiczne i społeczne cele państwa²¹. W ujęciu makroekonomicznym ocena efektywności danego stymulanta będzie zależeć od realizowanej doktryny. W ujęciu neoklasycznym efektywnym stymulantem podatkowym jest taki, który nie będzie ingerował w mechanizmy rynkowe, co wyklucza zasadność jego wprowadzania. Natomiast przedstawiciele nurtu keynesistowskiego za efektywny uznają ten instrument podatkowy, który będzie realizował określoną politykę państwa.

Restrykcyjna realizacja zasady powszechności i równości opodatkowania w zakresie podatku dochodowego oznaczałaby rezygnację z funkcji redystrybucyjnej podatku. Wypełnianie jej w takiej formie uniemożliwiłoby zróżnicowanie warunków gospodarczych w zależności od rozmiarów działalności przedsiębiorstwa lub dostępności kapitału oraz dbałości o interesy poszczególnych grup społecznych. Praktyka gospodarcza wskazuje, że realizacja tej zasady w takiej formule prowadziłaby do alokacji zasobów oraz powstawania asymetrycznych baz podatkowych²². Z tego względu dostępność preferencyjnych konstrukcji podatkowych powinna być zróżnicowana i uwzględniać zróżnicowanie podmiotowe bazy podatkowej danej jurysdykcji podatkowej, przez co doszłoby do osiągnięcia ich celów, np. dokonywanie przez podmioty gospodarcze pożądaných decyzji.

Realizacja zasady równości prawa podatkowego w odniesieniu do bodźców fiskalnych oznacza określenie ich szerokiego zakresu podmiotowego. Szeroki zakres podmiotowy danej preferencyjnej konstrukcji wspomaga zachowanie zasady równości podatkowej. Dzięki zasadzie równości prawa podatkowego, z danego instrumentu mogą korzystać zarówno wielkie przedsiębiorstwa, jak

²¹ B. Zbroińska, *Pozafiskalne funkcje podatku dochodowego w praktyce gospodarczej*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 1–2, s. 91–110.

²² *Ibidem*.

i podmioty, które ze względu na rozmiar prowadzonej działalności nie mają dostępu do grantów lub prowadzą badania, dla których nie przewidziano instrumentów wsparcia.

Konsekwencją takiego zakresu podmiotowego danego stymulanta jest jego powszechność, która przeciwdziała zniekształceniu decyzji podmiotów gospodarczych w postaci chęci wykorzystania danej konstrukcji jako instrumentu optymalizacji opodatkowania²³. Korzyścią z powszechności i dostępności danej preferencyjnej konstrukcji podatkowej jest to, że podmioty gospodarcze podejmują innowacyjną działalność w dziedzinach bezpośrednio związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Szeroki zakres podmiotowy prowadzi także do zmniejszenia jednostkowych kosztów administracyjnych, przez co czyni dany stymulant efektywnym w skali krajowej²⁴.

■ Podsumowanie

Zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych produktów i wdrażania nowych technologii stała się czynnikiem determinującym istnienie i rozwój na rynkach globalnych. Warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy jest jego zdolność do ciągłego zwiększania poziomu innowacyjności. Postrzegając innowacyjność jako proces warunkujący rozwój społeczny, gospodarczy i kulturowy, należy wskazać, że innowacyjne przedsiębiorstwa – poza funkcją gospodarczą – pełnią także funkcję społeczną. Ze względu na społeczny charakter tego procesu zasadne jest podejmowanie przez państwo działań, których celem jest tworzenie otoczenia prawno-instytucjonalnego, wspierającego i ułatwiającego funkcjonowanie przedsiębiorstw prowadzących innowacyjną działalność na każdym jej etapie. Czyli zarówno na etapie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, jak i w ich wdrażaniu, czyli komercjalizacji wyników. Działania związane z budową takiego otoczenia mogą mieć charakter bezpośredni (dotacje, subwencje), jak i pośredni (np. dzięki wykorzystaniu funkcji stymulacyjnej podatków).

Na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych wskazano podatki jako finansowe instrumenty realizacji polityki innowacyjności. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz rozważania teoretyczne umożliwiają wskazanie

²³ Optymalizacja opodatkowania – są to wszelkie prawnie dopuszczalne działania, których celem jest minimalizacja obciążeń podatkowych lub (oraz) dostosowanie momentu jego powstania do jego sytuacji ekonomicznej, tj. jego dochodowości i płynności finansowej.

²⁴ A. Adamczyk, *Propozycja zmian...*, op. cit., s. 41–60.

preferencji podatkowych jako narzędzi realizacji funkcji stymulacyjnej podatków. Na tym tle określono czynniki determinujące efektywność stymulatorów (czyli skłonność podatnika do korzystania z danego stymulatora), tj. relację między korzyścią a kosztami podatkowymi, a także rodzaj stymulatora podatkowego, jego kompatybilność z innymi instrumentami wsparcia oraz ryzyko podatkowe. Bazując na ogólnych zasadach podatkowych, wskazano także warunki determinujące skuteczność preferencji podatkowych. Podatki (ze względu na swój materialny charakter) zostały zidentyfikowane jako instrument interwencji państwa w gospodarkę rynkową. Bazując na właściwościach podatku dochodowego, wskazano ten podatek jako najbardziej odpowiedni do realizacji funkcji stymulacyjnej.

Reasumując, zgodnie z przeprowadzonymi rozważaniami należy oczekiwać, że wprowadzenie podatkowych stymulatorów działalności innowacyjnej w postaci preferencji podatkowych będzie skutkować w przyszłości wzrostem skłonności przedsiębiorstw do podejmowania działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjności podmiotów gospodarczych działających w danej jurysdykcji podatkowej.

■ Streszczenie

W artykule przedstawiono zarówno fiskalne, jak i pozafiskalne instrumenty wsparcia działalności badawczo-rozwojowej oraz innowacyjnej przedsiębiorstw. Podejmowana tematyka wymagała pokazania zróżnicowania doktrynalnego w zakresie interwencjonizmu państwa. Na tym tle określono przesłanki efektywności stymulatorów podatkowych oraz ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego w kontekście zasad podatkowych.

Na potrzeby niniejszego artykułu sformułowano hipotezę zakładającą, że preferencje podatkowe stanowią efektywny instrument wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw. Do weryfikacji wykorzystano analizę literatury przedmiotu, na podstawie której zidentyfikowano instrumenty wpływu państwa na działalność przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem preferencji podatkowych, a także określono determinanty efektywności stymulatorów podatkowych.

■ Słowa kluczowe

narzędzia polityki innowacyjności, prace badawczo-rozwojowe, preferencje podatkowe, funkcja stymulacyjna, podatki bezpośrednie, przedsiębiorstwa

■ Summary

The article presents both fiscal and non-fiscal instruments to support research, development and innovation activities of enterprises. The discussed subject matter required the presentation of doctrinal differentiation in the field of state interventionism. Against this background, the rationale for the effectiveness of tax stimulators and their relevance for economic development in the context of tax principles were identified.

For the purposes of this article, a hypothesis was formulated assuming that tax preferences are an effective instrument for supporting business innovation. To verify it, an analysis of the literature on the subject was used, on the basis of which instruments of state influence on the activities of enterprises were identified, with particular emphasis on tax preferences, and determinants of the effectiveness of tax stimulators were determined.

■ Keywords

innovation policy tools, research and development, tax preferences, stimulus function, direct taxes, enterprises

■ Bibliografia

Akty prawne i orzecznictwo

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 2016 r., poz. 2032.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. z 2023 r. poz. 1843.

Wyrok NSA z 21.01.2002 r., IS.A/Gd771/01, „Doradztwo Podatkowe” 2003, nr 2.

Literatura

Adamczyk A., *Propozycja zmian bodźców podatkowych wspierających działalność B+R polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 11–12.

Bryndziak Sz., *Wady preferencji podatkowych w kontekście bezpośrednich wydatków budżetowych*, „Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 52.

Famulska T., Znaniecka K., *Obciążenia fiskalne w Polsce. Na podstawie badań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2003.

- Głuchowski J., *Formy zmniejszania wysokości podatków w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002.
- Głuchowski J., Patyk J., *Zarys polskiego prawa podatkowego*, LexisNexis, Warszawa 2009.
- James S., Nobes Ch., *The Economics of Taxation*, Prentice Hall Europe 1987.
- Janik W., Paździor M., *Rola podatku dochodowego od osób prawnych w tworzeniu dochodów budżetowych i rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management” 2014, nr 3.
- Komorowski P., *Światowy kryzys gospodarczy 2007 kryzysem liberalizmu. Dyskusja o „Sumieniu liberała” Paula Krugmana*, „Studia i Prace” 2008, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, nr 142.
- Leoński W., *Zjawisko uchylania się od opodatkowania w grupach społeczno-zawodowych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska” 2013, nr 17.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2., Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1954.
- Surrey S., *Pathways to Tax Reform*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1973.
- Szymański W., *Budżetowe, społeczne i gospodarcze znaczenie podatku dochodowego w Polsce*, Warszawa, „Zarządzanie i Praktyka” 2018, Wyższa Szkoła Menedżerska, nr 23.
- Wołowicz T., Reško D., *Obniżki stawek podatkowych do celów stymulacyjnych a założenia racjonalnej polityki podatkowej gminy*, „Toruński Rocznik Podatkowy” 2009.
- Zbroińska B., *Narzędzia polityki innowacyjnej państwa. Zakres wykorzystania i efekty stosowania*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2010, nr 1.
- Zbroińska B., *Pozafiskalne funkcje podatku dochodowego w praktyce gospodarczej*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 1–2.

Netografia

- Kryskova L., *Bezwrotne i zwrotne instrumenty pomocy publicznej Unii Europejskiej dla przedsiębiorców*, <https://archiwum.pte.pl/kongres/lista-zgloszonych.html>.

Waldemar Szymański

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
ORCID: 0000-0002-6480-7116

Joanna Kępińska

seminarzystka doktorancka, Uczelnia Łazarskiego w Warszawie
ORCID: 0009-0007-7844-775X

WYZWANIA I TRUDNOŚCI WDROŻENIA TURKUSOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

■ Wstęp

Na przestrzeni lat zmianom ulegają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmienia się otoczenie organizacji, oczekiwania klientów, długość cyklu życia produktów. Zmieniają się także potrzeby i oczekiwania pracowników. Pracownicy chcą w coraz większym stopniu być angażowani w procesy zachodzące w firmie, chcą mieć większą odpowiedzialność i w coraz większym stopniu uczestniczyć w procesach decyzyjnych dotyczących podejmowanych przez nich działań. Pracownicy oczekują, że praca będzie stanowić źródło sensu i satysfakcji osobistej, a nie że będzie jedynie sposobem na otrzymywanie wynagrodzenia.

Sprostanie zmianom wymaga od osób budujących organizacje dostosowania metod zarządzania i modelu funkcjonowania firmy do zmieniających się warunków otoczenia, które staje się w coraz większym stopniu zmienne, niejednoznaczne, złożone i niepewne, i jest określane w literaturze akronimem VUCA¹. W takich warunkach długoterminowe planowanie wypierane jest przez strategię nieustannej adaptacji do nieprzewidzianych i coraz gwałtowniej zachodzących zmian na rynku².

Odpowiednie zarządzanie organizacją powinno dać możliwość zagwarantowania firmie rozwoju i utrzymania jej działań w przyszłości, pomimo niepewności i trudności, jakie pojawiają się w otoczeniu zewnętrznym. Odpowiednio dobrany zestaw metod i sposobów organizacji działań firmy tworzy szansę na

¹ J. Kukreja, *Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development” 2010, t. 3, nr 6, s. 37.

² S. Shima, *A proposal of architectural framework for self-organizing management utilizing multi-layer customer value chain analysis*, „Review of Integrative Business and Economics Research” 2019, t. 8, nr 2, s. 2.

pokonanie przeszkód i ograniczeń, zagrożeń i nieoczekiwanych zdarzeń oraz pozwala na formułowanie nowatorskich rozwiązań³.

Na przestrzeni ostatnich lat w literaturze toczy się dyskusja i prowadzone są badania w celu poszukiwania efektywnych sposobów funkcjonowania organizacji we współczesnych warunkach. Poszukuje się różnych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej i dopasowywania działań organizacji do występujących wyzwań. Zwraca się uwagę, że tradycyjne metody zarządzania organizacją stają się nieadekwatne do zmian, które zachodzą w otoczeniu⁴. W organizacjach zarządzanych tradycyjnie wskazuje się na motywację metodą „kija i marchewki”, czyli stosowania systemu wynagradzania opartego na premiach i prowizjach⁵, który nie jest dopasowany do oczekiwań młodszych pokoleń pracowników i osób wchodzących dopiero na rynek pracy.

Jednym ze współcześnie proponowanych modeli funkcjonowania organizacji działań firmy, który ma odpowiadać zmianom otoczenia i oczekiwaniom pracowników jest *turkusowe zarządzanie*. W artykule przedstawiono ideę i zasady charakterystyczne dla tego modelu zarządzania, a w dalszej części wskazano na trudności i wyzwania w jego wdrażaniu.

Kolory organizacji – model organizacji wg F. Laloux

Twórcą koncepcji turkusowego zarządzania (turkusowej organizacji) jest francuski badacz Frideric Laloux, który w swojej książce *Pracować inaczej* wyodrębnił techniki i sposoby zarządzania organizacją w zależności od wpływu, jaki mają one na zachowanie ludzi – pracowników – i na kulturę organizacyjną. Autor zauważa, że im lepsze techniki zarządzania, tym wyższy stopień rozwoju kultury organizacyjnej. Z kolei im w organizacji jest wyższy stopień kultury organizacyjnej, tym zwiększa się innowacyjność, a także

³ M. Szczerbak, *Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w zmieniającym się otoczeniu rynkowym*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, UTH Warszawa 2023, nr 3, s. 67.

⁴ M. Rutkowska, A. M. Kamińska, *Turquoise Management Model – Teal Organizations*, „Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges”, International Business Information Management Association (IBIMA) 2020, s. 11380.

⁵ E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk, *Interorganisational network composition and management – research aspects*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 275, s. 113.

spełnienie zawodowe pracowników. W konsekwencji zwiększają się również wyniki finansowe organizacji⁶.

Koncepcja rozwoju struktur i organizacji w czasie bazuje m.in. na teorii Clare W. Graves (1970). Don E. Beck i Chris C. Cowan opracowali tę teorię w formie konceptu o nazwie Spiral Dynamic. Opisuje ona poziomy rozwoju ludzkiej świadomości poprzez przypisanie każdemu etapowi rozwoju odpowiednich kolorów⁷. Każdy kolejny poziom wynika z poprzedniego i przedstawia określony system wartości i potrzeb, w którym człowiek przejawia specyficzne i właściwe dla danego poziomu zachowania, motywacje, uczucia, przekonania oraz skłonności do zarządzania. Z każdym kolejnym poziomem zwiększa się poczucie wewnętrznej wolności, które koreluje z rosnącym poziomem świadomości jednostki⁸.

Laloux ułożył dotychczas wykorzystywane style zarządzania od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Wskazał, że opisywane dotąd typy organizacji charakteryzują się wspólnymi cechami, takimi jak hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji, wydawania poleceń i kontrolowania ich wykonywania, centralnie ustalonym budżetem i systemami motywującymi pracowników. Zatrudnieni w takich organizacjach ludzie dążą do osiągnięcia materialnego sukcesu, by w efekcie osiągnąć „dobre życie”⁹. Turkusowe organizacje odwracają natomiast porządek rzeczy, uznając, że „dobre życie” jest wartością podstawową, należy więc zadbać o nie w pierwszej kolejności, przemodelowując pracę¹⁰.

Zdaniem F. Laloux rozwiązaniem problemów, jakie pojawiają się w obszarze zarządzania w XXI wieku, jest organizacja turkusowa. Turkus to tylko jeden z kolorów, jakie badacz zaproponował w typologii paradygmatów organizacyjnych. Oprócz organizacji koloru turkusowego wyodrębnił on również organizacje określone kolorem czerwonym, bursztynowym, pomarańczowym i zielonym. Charakterystykę poszczególnych kolorów można przedstawić następująco¹¹:

⁶ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015, s. 7.

⁷ A. Jeznach, W. Eichelberger, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Helion, Gliwice 2017, s. 18.

⁸ C. W. Graves, *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, „Journal of Humanistic Psychology” 1970, nr 10, s. 141–144.

⁹ A. Blikle, *Doktryna jakości (wydanie turkusowe) – Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa 2016, s. 39–43.

¹⁰ A. Kałwa-Rojczyk, *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 51/2, s. 47.

¹¹ A. Skrzypek, *Organizacje turkusowe – szansa na nową jakość zarządzania czy utopia?*, „Problemy Jakości” 2017, nr 12, s. 3.

1. Kolor czerwony – pierwszy, najstarszy, najbardziej autorytarny model zarządzania, obecnie występujący sporadycznie, bazujący na bezwzględnej władzy i lęku, silnej centralizacji władzy, np. mafia. Model ten cechuje użycie siły w relacjach interpersonalnych. Na czele organizacji stoi przywódca, który dąży do podporządkowania sobie innych poprzez stosowanie przemocy. W celu utrzymania swojej pozycji przywódca unika okazywania słabości, a wewnątrz organizacji otacza się zaufanymi ludźmi, czasami kupując ich lojalność. Podstawą funkcjonowania organizacji w tym modelu jest lęk i uległość, co często jest wymuszane okrucieństwem władzy¹².
2. Kolor bursztynowy – drugi typ organizacji, charakteryzuje się sformalizowaną hierarchią, sztywnością zasad i procesów, procedur i schematów, przewidywalnością i porządkiem, posiadaniem w strukturze wielu szefów (np. armia, kościół katolicki). Organizacje bursztynowe ukształtowały się na gruncie coraz mocniej uwidaczniającego się podziału społeczeństwa na „my” i „oni”, czyli rozwarstwienia społecznego (np. klasy, kasty, płeć itp.). Bursztynowe organizacje charakteryzują się trwałą i formalną strukturą organizacyjną, dzięki której są w stanie realizować cele średnio- i długoterminowe. Mimo dużej skuteczności w realizacji długofalowych celów, organizacjom o tym sposobie zarządzania brakuje przestrzeni do akceptacji zmienności otoczenia.
3. Kolor pomarańczowy – trzeci, obecnie najpopularniejszy i najpowszechniej stosowany typ organizacji. Charakteryzuje go zorientowanie na osiąganie celów i pozostających z nimi w ścisłej relacji zysków. Człowiek jest dla organizacji zasobem, którego wartość wyraża się w wartości świadczonej przez niego pracy (przykładem są tu korporacje). W organizacjach tych kwestionuje się autorytety, zastane normy, a zmiana i innowacyjność są traktowane jako szanse. Organizacje te są w stanie uelastyczyć swoją strukturę poprzez przeniesienie części władzy do zespołów. Tego rodzaju działania wymuszają zmiany stylu zarządzania i przywództwa. Oddanie części władzy i możliwości podejmowania decyzji na niższych szczeblach kierowniczych daje większy poziom swobody myślenia i działania, co ma przekładać się na oczekiwany wynik. W organizacjach o tym sposobie zorganizowania

¹² M. Trzcionka, *Turkusowa organizacja: żywy organizm w: Wybrane aspekty przemian gospodarczych w Polsce*, red. M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018, s. 143.

preferowany jest model zarządzania przez cele, których realizacja jest monitorowana w oparciu o ilościowe i precyzyjnie wyznaczone wskaźniki. Organizacje tworzą różnorodne zachęty w postaci motywatorów, które mają zachęcić pracowników do pełnego zaangażowania w realizację zadań.

4. Kolor zielony – symbolizuje organizacje bazujące na wspólnych wartościach, podobnie jak rodzina. Niekoniecznie są one nastawione na generowanie zysku, dominują w nich demokratyczne reguły decyzyjne oraz kultura oparta o wartości. Człowiek jest w tego rodzaju organizacjach traktowany w sposób podmiotowy, a przykładami tego rodzaju organizacji są ruchy społeczne, fundacje czy stowarzyszenia¹³. Organizacje zielone kierują się wartościami, wśród których najważniejsze pozycje zajmują: równość, szacunek dla odmienności, harmonia, wspólnota, współpraca i zgoda. Wartości te sprawiają, że relacje międzyludzkie stawia się wyżej niż wyniki. Rola przywódcy w tym modelu jest określana jako rola empatycznego i troskliwego opiekuna, służącego organizacji i ludziom. Organizacja taka działa w modelu piramidalnym (hierarchicznym), jednak decyzyjność kierowana jest na sam dół piramidy, następuje decentralizacja decyzji, a tym, co wiąże członków organizacji, jest kultura organizacyjna¹⁴.
5. Kolor turkusowy – obrazuje najwyższy stopień świadomości zarządzania organizacjami, w których znaczenie nadrzędne mają określone wartości i godność pracowników¹⁵. Model ten koresponduje z najwyższym poziomem piramidy Masłowa, czyli potrzebą samorealizacji. Koncepcja ta czerpie ze wszystkich dostępnych teorii i źródeł wiedzy, zarówno analitycznych, jak i bazujących na emocjach i intuicjach. Turkusowy paradygmat przechodzi z mechanistyczno-deterministycznej do holistycznej koncepcji poznania, wychodząc ze strefy racji na rzecz pielęgnowania relacji. W organizacji dąży się do stworzenia bezpiecznej, wolnej od osądów przestrzeni dla różnorodności poglądów i osobowości. W przestrzeni takiej ma miejsce autentyczne słuchanie siebie nawzajem, co umożliwia dookreślenie własnej tożsamości i osiągnięcie pełni w relacji z innymi i ze światem¹⁶.

Różne typy organizacji przedstawiono w tabeli 1.

¹³ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit., s. 21–68.

¹⁴ *Ibidem*, s. 48.

¹⁵ *Ibidem*, s. 21–68.

¹⁶ *Ibidem*, s. 66.

Tab. 1. Typy organizacji wg F. Laloux

Typ organizacji	Przykład	Charakterystyka	Metafora
Czerwona	Mafia Gangi	Podział pracy Wyraźny podział władzy i znaczenie przywódcy	Wataha wilków
Bursztynowa	Kościół katolicki Siły zbrojne Systemy rządowe Edukacja publiczna	Wysoka formalizacja Procesy	Siły zbrojne
Pomarańczowa	Firmy międzynarodowe (korporacje)	Innowacyjność Odpowiedzialność za realizację celu Merytokracja	Maszyna
Zielona	Organizacje pozarządowe (NGO) – zorientowane społecznie i na rozwój Organizacje związane ze sztuką i kulturą Fundacje	Oparcie na wspólnych wartościach Kultura organizacyjna Dbałość o interesariuszy	Rodzina
Turkusowa	Różne organizacje z różnych branż	Wolność Zaufanie Partnerstwo Współpraca	Żywy organizm

Źródło: A. M. Romero, Á. Uruburu, C. F. Gómez Muñoz, A. K. Jain, M. A. Ruiz, *The Path towards Evolutionary-Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms*, „Sustainability” 2020, no 12(23), s. 9817.

Kolory symbolizują pięć modeli zarządzania, uporządkowanych od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Ustrój zobrazowany kolorem turkusowym uzyskał nazwę demokracji partnerskiej, co jest centralną cechą organizacji turkusowych. Odrzuca się tu zasadę prowizji, premii, strukturę hierarchiczną, wydawanie poleceń, współzawodnictwo oraz okresowe rozmowy oceniające. Działalność organizacji turkusowej opiera się na wolności, zaufaniu, partnerstwie i współpracy¹⁷.

Charakterystyka turkusowego modelu zarządzania

F. Laloux metaforycznie określił organizacje turkusowe jako organizmy lub żywe systemy¹⁸. A. Blikle natomiast porównał je do wielokomórkowych organizmów,

¹⁷ A. Skrzypek, *Organizacje turkusowe...*, op. cit., s. 3.

¹⁸ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit., s. 82.

w których nie ma centralnego planowania. Komórki mające różne funkcje zlecają sobie wzajemnie wykonywanie zadań¹⁹.

Turkusowe organizacje to takie, w których uznaje się, że „dobre życie” jest wartością podstawową każdego człowieka; tworząc więc model funkcjonowania organizacji należy zadbać o nie w pierwszej kolejności. Praca w firmie powinna być tak zorganizowana, aby dawała poczucie sensu, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Istotą jest także zadbanie o „dobre życie” w obszarze społecznym: relacje należy kształtować jako relacje między partnerami, a nie konkurentami, współpracować i wspierać się wzajemnie (zamiast współzawodniczyć) oraz budować dobre relacje oparte na zaufaniu²⁰.

Najważniejszym czynnikiem zapewniającym skuteczne działanie turkusowych organizacji są ludzie i zachodzące między nimi relacje, oparte na zaufaniu i lojalności. Podstawą funkcjonowania jest przekonanie, że pracownicy chcą angażować się w różne zadania, a role, jakie sobie wyznaczają, są powiązane z ich indywidualnymi umiejętnościami. Decydują się na pracę w danej organizacji, bo dobrze się w niej czują²¹.

Laloux przedstawił trzy filary organizacji turkusowych²².

Pierwszy z nich to **samozarządzanie i samoorganizujące się zespoły zadaniowe**. Model ten nie posiada hierarchicznej struktury, którą zastąpiono strukturą płaską (układ solarny). Pracownicy organizacji turkusowej nie posiadają określonego stanowiska pracy i zakresu obowiązków. Każdego pracownika traktuje się indywidualnie, dużą uwagę poświęca się na jego umiejętności i zdolności²³. Praca jest wykonywana w zespołach, w których każdy realizuje odpowiadające swoim kompetencjom zadania, podejmuje decyzje i ponosi ich konsekwencje. Buduje to odpowiedzialność za działania własnej organizacji. Dodatkowo w organizacjach turkusowych nie występują stanowiska pracy, tylko role, dzięki którym pracownicy swobodnie się przemieszczają, pełniąc wielorakie funkcje zgodne z posiadanymi predyspozycjami. Taki sposób pracy daje pracownikom

¹⁹ A. Blikle, *Doktryna jakości...*, op. cit., s. 39.

²⁰ *Ibidem*, s. 45.

²¹ M. Rutkowska, A. M. Kamińska, *Turquoise Management Model...*, op. cit., s. 11384.

²² F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit., s. 276–278; W. Gałat, *Turkusowe organizacje odpowiedzialne na wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, nr 82(5), s. 37–38; A. Januszko-Szakiel, *Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku w: Horyzonty informacji*, red. P. Korycińska, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2020, s. 131.

²³ A. Akberdiyeva, *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 543, s. 9–23.

poczucie znaczenia, sensu i buduje silne zaangażowanie w wykonywane zadania, jest źródłem satysfakcji zawodowej i buduje przywiązanie do organizacji²⁴.

Drugim filarem jest **partnerskie i oparte na zasadach współdziałania środowisko pracy**. Dające poczucie bezpieczeństwa, warunki rozwoju i wolność wymiany poglądów. Ludzie odnoszą się do siebie z szacunkiem, mają pełną swobodę wymiany opinii i stanowisk. Konflikty rozwiązuje się w sposób, który nie obwinia nikogo, a popełniane błędy mają być traktowane jako okazja do refleksji, nauki i gromadzenia cennych doświadczeń.

Trzeci filar to **cel istnienia**. Organizacja ma duszę i zmieniające się cele. Nie ma w niej przewidywania i kontrolowania. Pracownicy uważnie obserwują zachodzące zmiany i elastycznie na nie reagują. Zmieniająca się rzeczywistość ma inspirować ich do działania, adekwatnie do ich kompetencji i indywidualnych zamierzeń.

W tradycyjnym modelu organizacji główna odpowiedzialność za realizację celów i zadań istotnych dla funkcjonowania organizacji spoczywa na kierowniku/liderze. Zazwyczaj w organizacjach tych duży nacisk jest kładziony na planowanie i kontrolę realizacji planu. W nowoczesnym podejściu większego znaczenia nabierają relacje pomiędzy członkami zespołu, jak również dynamiczne podejście do planowania, dostarczanie wartości dla klienta, pomiar stopnia realizacji procesów w czasie rzeczywistym. Na znaczeniu zyskuje także dobra komunikacja, która opiera się zarówno o indywidualne umiejętności, jak i o rozumienie ról pełnionych w organizacji²⁵.

Ważnymi kompetencjami wymaganymi przez współczesne organizacje są: umiejętność pracy w zespole, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji oraz kreatywne myślenie²⁶. Koncepcja turkusowej organizacji opiera się na założeniu, że osiągnięcie efektywności możliwe jest bez formalnej hierarchii, bez formalnego systemu motywacyjnego, a zatem przy wykorzystaniu samoregulacji i samozarządzania²⁷. Fundamentem samozarządzania jest niezależność pracowników i ich autonomia²⁸.

²⁴ B. Brach, *Pomiędzy sensem a bezsensem pracy – perspektywa procesu*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2021, nr 143 (6), s. 11–26.

²⁵ T. Kopczyński, *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 9 (270), s. 104.

²⁶ T. Gillen, *Jak asertywnie wpływać na ludzi*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002, s. 11.

²⁷ B. Powichrowska, *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkusowego*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 1, s. 100–102.

²⁸ B. Ziębicki, *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?*, „Humanizacja Pracy” 2017, nr 4(290), s. 82.

W tradycyjnych organizacjach na czele zespołów stoją liderzy (bardzo duże zespoły dzielą się na mniejsze – także z liderami na czele). Liderzy mniejszych zespołów realizują zadania wyznaczone przez wyższy szczebel zarządzających. Takie uporządkowanie może mieć wiele poziomów i tworzyć hierarchiczną strukturę organizacyjną. W przypadku organizacji turkusowych nie ma hierarchii. Strukturę turkusową tworzą bowiem faktycznie współpracujące ze sobą zespoły, co może wyglądać nieco chaotycznie. Struktura taka może być zmienna w czasie – jest dynamiczna, natomiast w przypadku struktury hierarchicznej zmiany zachodzą sporadycznie²⁹.

W organizacjach o turkusowym modelu samozarządzające się zespoły dokonują krótkich wymian informacji, czego celem jest wyrównanie poziomu wiedzy i podejmowanie trafniejszych decyzji. Nie odbywa się długich, planowanych porad, a spotkania niezaplanowane są organizowane w sytuacji, gdy niezbędne jest podjęcie ważnej decyzji wymagającej zgromadzenia większej liczby osób. Istotne informacje nie są przekazywane odgórnie, lecz podawane na bieżąco i poddawane dyskusji. Pracownicy mają dostęp do takich informacji, jak: dane finansowe, wysokość wynagrodzeń, wyniki poszczególnych zespołów. Dane nie są uśredniane ani zanonimizowane. Wspiera to działanie takich samozarządzających się zespołów, które potrzebują do realizacji swoich zadań i podejmowania właściwych decyzji rzetelnych danych. Ponadto informacja, która zostaje ukryta przed pracownikami, może wywoływać podejrzliwość i stanowi przeszkodę w budowaniu pełnego zaufania. Niejawny dostęp do informacji może tworzyć nieformalną hierarchię (kiedy ktoś wie więcej, niż ktoś inny)³⁰.

W organizacjach turkusowych kładzie się duży nacisk na tworzenie środowiska pracy, w którym występuje poczucie wspólnoty. Sprawia to, że pracownicy uznają za naturalne proszenie o pomoc czy też zadawanie pytań. Prosząc o wsparcie przy podejmowaniu decyzji, pracownik może zwrócić się o pomoc indywidualnie lub organizując spotkanie grupowe. Ważnym aspektem komunikacji jest także udzielanie informacji zwrotnej. Pracownicy są szkoleni w zakresie skutecznego przekazywania informacji zwrotnej, jak również przyjmowania informacji i wyciągania z niej wniosków, które mogą być wartościowe dla ich wydajności.

Skuteczność działania turkusowej organizacji opiera się na zarządzaniu wiedzą. Do wsparcia tego procesu wykorzystuje się różnorodne narzędzia technologii informacyjnej, ułatwiające identyfikację i lokalizowanie osób o poszukiwanej

²⁹ A. Blikle, *Doktryna jakości...*, op. cit., s. 39–43.

³⁰ A. Januszko-Szakiel, *Turkusowy model...*, op. cit., s. 131.

wiedzy eksperckiej. W organizacjach, które działają w sposób rozproszony, firmowy intranet pełni rolę sieci społecznościowej, za pomocą której można znaleźć osobę z określoną wiedzą, jak również zadać jej bezpośrednio pytanie, wykorzystując do tego platformę. Intranet pełni także rolę narzędzia gromadzącego informacje i dającego odpowiedź w kwestii proponowanego rozwiązania zdefiniowanego problemu. Może mieć formę wewnętrznego bloga, na którym opisuje się problemy i poszukuje rozwiązań z włączeniem w ten proces pracowników.

Sposób zarządzania zgodny z założeniami koncepcji F. Laloux umożliwia takie kształtowanie jednostek organizacyjnych, aby praca stała się bardziej efektywna, satysfakcjonująca i celowa³¹.

Powyższe założenia turkusowego modelu działania organizacji można w skrócie podsumować w następujący sposób³²:

1. Każdy „robi” co może.
2. To, co jest „robione”, musi być potrzebne, znaczące.
3. Pracownicy biorą pełną odpowiedzialność za to, co wykonują, za efekt swojej pracy.
4. Pracownicy mogą zmienić swój model pracy, ale powinni pamiętać, aby mieć na uwadze trzy powyższe założenia.

W kontekście mechanizmów funkcjonowania turkusowej organizacji zasady te wydają się dość ogólne, stąd w innej publikacji A. Blikle podaje bardziej praktyczne rozumienie tych zasad³³:

1. Nie szukaj winnego, aby go ukarać – szukaj przyczyny, aby ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie można osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj konkurencji, która niszczy partnerstwo – twórz warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest nie tak – powiedz, co może być lepsze.
6. Nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – pytaj, co przeszkadza im w pracy.
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.

³¹ A. Skrzypek, *Organizacje turkusowe...*, op. cit., s. 7.

³² P. Walentynowicz, A. Rychły-Lipińska, *Teal management? Yes, but above all in social organizations. Case study*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2024, nr 200, s. 594.

³³ A. Blikle, *Teal University, Chance or Utopia?*, <https://oees.pl/wpcontent/uploads/2021/04/Andrzej-Blikle-Turkusowy-universytet.pdf> [dostęp: 15.01.2024].

8. Nie mów, że ktoś jest zły – powiedz, jak się z tym czujesz (tzw. komunikat „ja”).
9. Nie zarządzaj – stwórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

Wymienione zasady sprawiają, że turkusowe zarządzanie jest znacznie bardziej zrozumiałe, a w praktyce może stanowić rodzaj jego dekalogu.

Wyzwania przedsiębiorstw we wdrażaniu turkusowego modelu zarządzania

W literaturze przedmiotu poddawane analizie są przedsiębiorstwa, które z sukcesem wdrożyły model turkusowego zarządzania. Przykłady jego wprowadzenia można znaleźć także w Polsce. Z przedstawionych w literaturze badań i przykładów organizacji działających w ten sposób wynika, że może on sprawdzić się w organizacjach biznesowych, jednak pojawia się wiele wątpliwości co do możliwości wykorzystania go w szerszym zakresie i rozpowszechnienia na większą skalę³⁴.

Jedną z charakterystycznych cech organizacji turkusowych jest samodzielne zatrudnianie. W myśl tej zasady to pracownicy zespołów, samodzielnie i w porozumieniu między sobą, podejmują decyzje co do przyjęcia lub zwolnienia członka zespołu i prowadzą procesy rekrutacyjne. Realizacja tego procesu na takich zasadach może prowadzić do pojawienia się zachowań nieetycznych – zatrudniania osób bliskich, z niewłaściwymi kompetencjami lub pracowników z systemem wartości nietożsamym z systemem wartości organizacji. Jak zauważa Walentynowicz i Rychły-Lipińska³⁵, taki przebieg procesu może budzić opór właściciela firmy ze względu na fakt, że zatrudnienie może odbywać się bez jego wiedzy i akceptacji.

Kolejną zasadą jest samozarządzanie (*selfmanagement*). Zarządzanie jest procesem efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, nakierowanego na realizację celów poprzez określone działania: określanie celów i planowanie,

³⁴ M. Hopej-Tomaszycka, M. Hopej, *Organizational structures of teal organizations*, „Scientific Papers of the Silesian University of Technology. Series: Organization and Management” 2018, no. 130, s. 233–242; B. Ziębicki, *Organizations without “bosses” – contemporary fashion or a new management paradigm?*, „Humanization of Work” 2017, no. 4(290), s. 80–90; B. Wyrzykowska, *Teal Organizations. Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Review” 2019, vol. 21, no. 4, s. 124–141.

³⁵ P. Walentynowicz, A. Rychły-Lipińska, *Teal management?..., op. cit.*, s. 604.

organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Proces ten tradycyjnie jest realizowany przez osobę będącą odpowiedzialną za zarządzanie danym zasobem lub osoby wykonujące te zadania w wyniku udzielenia uprawnień do dysponowania danymi zasobami przedsiębiorstwa (zwykle menadżerów). Taki sposób zarządzania daje możliwość efektywnego wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa, a odpowiedzialność za nieprawidłowości spoczywa na konkretnym kierowniku, który deleguje zadania i kontroluje efekty, przez co w każdym momencie może dokonać korekty działania i weryfikacji sposobu wykorzystania zasobu. Sposób tego wykorzystania jest szczególnie istotny wówczas, kiedy podejmowane są decyzje długofalowe (strategiczne). To właściciel przedsiębiorstwa według prawa ponosi odpowiedzialność za wynik działalności, stąd po raz kolejny może pojawić się jego niezgoda na przekazanie tak ważnych decyzji w ręce pracowników. I po raz kolejny pojawia się pytanie, czy pracownicy posiadają kompetencje i wiedzę w zakresie podjęcia tak istotnych dla funkcjonowania każdej firmy decyzji.

U podstawy turkusowego zarządzania leży samoorganizacja, rozumiana jako struktura zespołów, które organizują się same, dzieląc zadania i obowiązki. Samodzielnie wyznaczają ewolucyjne cele i poprzez dobór zadań przez poszczególnych członków realizują je. Podobna praktyka jest wykorzystywana np. przy tzw. zwinnym zarządzaniu projektami (*Scrum*, *Agile*), gdzie pracownicy samodzielnie i dobrowolnie przyjmują na siebie realizację zadań projektowych. Może mieć ona także miejsce podczas wypełniania różnego rodzaju zadań organizacyjnych, np. organizacji imprez formowych – wigilii, wyjazdu integracyjnego, organizowania konferencji. Natomiast taki podział pracy w przypadku zadań specjalistycznych wymaga od pracowników posiadania określonych specjalistycznych kompetencji³⁶. W realnym świecie może to być trudne do spełnienia, ponieważ nie w każdym regionie, w którym firma prowadzi swoją działalność, istnieje możliwość zatrudnienia pracownika o bardzo wysokim poziomie określonych kompetencji. Albo też ze względu na konkurowanie przedsiębiorstw między sobą o dostępne zasoby ludzkie, nasza firma może nie być wystarczająco konkurencyjna, by zatrudnić najbardziej kompetentnych pracowników.

Samozarządzanie to także decydowanie o zadaniach i sposobie ich realizacji. Pracownik samodzielnie decyduje o tym, kiedy i w jaki sposób wykona swoje obowiązki. Priorytety są wyznaczane przez okoliczności, a nie przez sztywnie

³⁶ B. Wyrzykowska, *Teal Organizations...*, op. cit., s. 124–141.

ramy celów i planów³⁷. Takie podejście daje dużą elastyczność, jak również sprawia, że pracownik bierze odpowiedzialność za wynik swojej pracy. Natomiast może czasem dochodzić do wybierania przez pracownika zadań prostszych, mniej znaczących i przedkładania ich nad zadania priorytetowe. A skoro w organizacji brakuje stanowiska kierowniczego, to nie ma osoby, do której pracownik mógłby zwrócić się z prośbą o wyznaczenie priorytetów lub ocenę własnej pracy. Powtarzanie się takich nieprawidłowości może doprowadzić do sytuacji, w której zadania istotne z punktu widzenia celów organizacji nie są realizowane w terminie lub w ogóle nie są wykonywane.

Kolejnym zagrożeniem samoorganizacji i brania odpowiedzialności za wykonywane zadania jest fakt, że nie każdy pracownik będzie chciał ponosić pełną odpowiedzialność za własne decyzje i działania. Część osób potrzebuje zewnętrznego systemu nadzoru i wyznaczenia konkretnych zadań do zrealizowania, jak również nie czuje się dobrze, biorąc na siebie zbyt dużą odpowiedzialność. Liczba i waga spraw organizacyjnych spoczywających na pracowniku może być dla niego za duża. Może to stanowić argument za pozostawieniem w organizacjach o turkusowym modelu zarządzania przestrzeni dla stanowisk kierowniczych, na których konkretne osoby w jakimś określonym zakresie będą kontrolować przebieg pracy oraz – w przypadku pracowników tego oczekujących – wyznaczać zadania i wskazywać priorytety.

W organizacjach turkusowych zasadą jest wspólne, grupowe podejmowanie decyzji. Decyzje podejmowane grupowo mogą być lepsze, ponieważ mogą uwzględniać różne punkty widzenia i zróżnicowane potrzeby. Grupowe podejmowanie decyzji jest jednak czasochłonne, do wypracowania wspólnego rozwiązania potrzeba dużo więcej czasu i zaangażowania większej liczby pracowników. Takie podejście może sprawdzić się w przypadku rozwiązywania problemów wymagających kreatywności, jak również w sytuacji, w której na podjęcie decyzji jest wystarczająco dużo czasu. Jednak w firmach niejednokrotnie wymagane jest podejmowanie decyzji w bardzo krótkim czasie, np. w sytuacjach kryzysowych. W takiej sytuacji nie ma czasu na długie spotkania i dyskusje, a niezbędna jest jak najszybsza reakcja. Niezbędne więc mogłoby być pozostawienie w organizacji osób mających wiedzę i ponoszących odpowiedzialność za podejmowanie decyzji bez zbędnej zwłoki. Decyzje podjęte jednoosobowo lub w ograniczonym gronie mogą nie być tak dobre, jak decyzje grupowe,

³⁷ I. Cimoch, *Modele zarządzania organizacją według Frederica Laloux. Czy organizacje turkusowe są odpowiedzią na obecną sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19?*, „Marketing i Rynek/Journal of Marketing and Market Studies” 2021, t. XXVIII, nr 10, s. 31.

natomiast w sytuacji kryzysowej dużo istotniejszy wydaje się czas reakcji. Potwierdzają to słowa P. Buckiego, CEO firmy technologicznej J-Lab, w wywiadzie prowadzonym przez J. Chylę pt. *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności*. Zapytany o to, w jaki sposób zarządzał organizacją turkusową w czasie pandemii, stwierdza, że był to okres, w którym pracownicy wręcz domagali się od zarządu konkretów i podjęcia decyzji o tym, jakie działania przeprowadzić w czasie obostrzeń pandemicznych, stawiających przed większością przedsiębiorstw wiele trudnych zadań, z którymi musiały one sobie radzić. Właściciel firmy stwierdził, że w tym trudnym czasie nie było jednak miejsca na turkus i dodał, że partycypacja i współdecydowanie sprawdzają się na etapie ustalania procesów i ich poprawiania, natomiast w sytuacji kryzysowej trzeba działać szybko (gasić pożar) i potrzebny jest ktoś, kto weźmie odpowiedzialność i wskaże kolejne ruchy. Jak stwierdza Piotr Bucki, „wtedy potrzebny jest głównodowodzący”³⁸. Podobną opinię wyraża prof. Paweł Korzyński, który postrzega turkusowe organizacje jako skrajną koncepcję, która w dłuższej perspektywie nie przynosi pozytywnych efektów dla firmy, wskazując na niektóre negatywne skutki turkusowego zarządzania, takie jak rozmycie odpowiedzialności, brak jasnego podziału obowiązków i w konsekwencji – brak realizacji celów³⁹.

Turkusowe organizacje potrzebują innego od dotychczasowego, nowego typu przywódcy. Lider turkusowej organizacji powinien w pierwszej kolejności rozwijać swoją świadomość, aby móc następnie przekazywać ją pracownikom, musi także rozumieć i akceptować ideę ewolucyjnego turkus. Od lidera oczekuje się nie tylko zarządzania wizerunkiem firmy, ale także tworzenia i utrzymywania przestrzeni dla turkusowego funkcjonowania organizacji. Powinien też być wzorem zachowania, które inni mogą naśladować. Najważniejszym zadaniem takiego lidera jest budowanie przestrzeni do dialogu, partnerstwa i zaufania oraz zachęcanie do współpracy. Lider w turkusowej organizacji traci funkcję osoby podejmującej decyzje, ustalającej cele i plany ich osiągnięcia, jak również wyznaczania sposobu realizacji. Jest więc odciążony od zajmowania się bieżącą organizacją pracy i ma więcej przestrzeni do realizowania zadań rozwojowych. Najważniejszym zadaniem przestaje być sprawowanie nadzoru, a staje się nim udzielanie wsparcia w różnych zakresach, co przyczynia się do kształtowania nowych, opartych na zaufaniu i wzajemnym partnerstwie

³⁸ J. Chyla, *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności*, <https://turkusowalama.org> [dostęp: 19.04.2024].

³⁹ J. Koc, *Przywództwo w dobie koronawirusa. Jaki lider wyciągnie firmę z kryzysu?* <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/przywodztwo-w-dobie-koronawirusa-jaki-lider-wyciagnie-firme-z-kryzysu,73149.html> [dostęp: 13.04.2024].

relacji wśród pracowników⁴⁰. Powstaje pytanie, czy współcześni menedżerowie (obecnie zajmujący stanowiska kierownicze i przyszli liderzy) posiadają potencjał do funkcjonowania w warunkach organizacji turkusowych. Czy są w stanie wypełniać tę rolę w sposób, jakiego się od nich oczekuje i czy posiadają niezbędne umiejętności? Badania przeprowadzone na grupie 640 studentów kierunku zarządzania wykazały, że posiadają oni potencjał, aby w przyszłości być pracownikami i liderami organizacji o turkusowym modelu zarządzania. Z badań tych wynika, że charakteryzują się oni dobrymi umiejętnościami zarządzania i organizowania swojej pracy, poszukują przyjemności w tym, co robią i wykazują zaufanie do osób, z którymi współpracują⁴¹. Należy zauważyć jednak, że badanie było przeprowadzone na grupie osób nieposiadających dużego doświadczenia zawodowego i najprawdopodobniej nieposiadających doświadczenia w pracy na stanowisku kierowniczym.

Zasadą budzącą wiele dyskusji jest możliwość samodzielnego decydowania pracownika o wysokości wynagrodzenia. Według modelu turkusowego zarządzania pracownik samodzielnie wyznacza sobie kwotę wynagrodzenia, którą powinien otrzymywać za wykonywane zadania zawodowe⁴². Jest to kwestia, która ma wpływ na inne aspekty funkcjonowania firmy. Każde przedsiębiorstwo dąży do wypracowania zysku, który jest przychodem pomniejszonym o koszty działalności przedsiębiorstwa. W koszcie działalności zawarte są m.in. koszty wynagrodzenia pracowników, które są w gruncie rzeczy wyższe niż suma pieniędzy otrzymana przez pracownika za pracę (całkowity koszt zatrudnienia pracownika to w polskich warunkach ok. 160–180% wynagrodzenia netto). Jeśli pracownicy określą dla siebie zbyt wysoki poziom wynagrodzenia, wpłynie to znacznie na obciążenie finansowe przedsiębiorstwa i może ograniczyć kwoty dostępne na inwestycje i rozwój.

U podstaw turkusowych organizacji leży transparentność postaw i działań. Pracownicy wymieniają się ze sobą informacjami, nie zatajają popełnionych błędów i przyznają się do nich. Nie dla każdego pracownika komfortowe będzie przyznanie się do braku wiedzy czy umiejętności, jak również upublicznianie informacji o popełnionych błędach. Pracownicy mogą także przeznaczać zbyt dużo czasu na pozyskiwanie informacji od siebie nawzajem, jak i udzielanie informacji innym członkom zespołu. Ponadto mogą nie być przygotowani

⁴⁰ J. Samul, *Identyfikacja potencjału przyszłych liderów w kontekście przywództwa w organizacjach turkusowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2022, t. 146–147, nr. 3–4, s. 117–118.

⁴¹ *Ibidem*, s. 122.

⁴² F. Laloux, *Pracować inaczej...*, *op. cit.*, s. 159–161.

do otwartej komunikacji, wykorzystywania komunikatu „ja” i udzielania, jak i przyjmowania, informacji zwrotnej. Może to prowadzić do powstawania dyskomfortu i poczucia tracenia czasu w pracy. Ponadto w założeniu pracownicy organizacji powinni uczestniczyć w szkoleniach, które pozwolą im opanować umiejętność właściwej i prawidłowej komunikacji, jednak są to kompetencje bardzo rozległe, które wymagają praktyki.

Organizacje zarządzane w sposób turkusowy mają realizować ewolucyjny cel. Może to oznaczać, że organizacja staje się reaktywna i zamiast kreować nowe rozwiązania, odpowiada tylko na te potrzeby, które są identyfikowane w otoczeniu na zewnątrz. Może to także oznaczać, że organizacja nie realizuje celu strategicznego, a swoje działania koncentruje na realizacji jedynie celów operacyjnych (krótkoterminowych). W konsekwencji takie działanie może ograniczać konkurencyjność firmy na rynku, prowadzić do spadku przychodów i w efekcie doprowadzić do problemów finansowych. Kolejnym zarzutem wobec tego modelu jest odejście od wyznaczania celów indywidualnych, rezygnacja z ocen indywidualnych i zespołowych czy rankingów. Braki w tym zakresie skutkują niedostatkami danych potrzebnych do procesów kontrolnych (kontrola według zasady: „Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu”), przez co nie ma punktów odniesienia i podstaw do oceny skuteczności działań indywidualnych czy zespołowych.

Wprowadzenie nowego modelu funkcjonowania organizacji jest dużą zmianą dla pracowników. O ile taka radykalna zmiana może budzić ciekawość wśród najmłodszych stażem, o tyle może spotkać się z oporem pracowników związanych z organizacją przez dłuższy czas. Mogą oni nie przyjąć nowego sposobu komunikacji, podziału zadań i zwiększonej odpowiedzialności, szczególnie jeśli zmiana będzie wdrażana radykalnie. Także w przypadku właściciela firmy przejście z modelu tradycyjnego na turkusowy może budzić obawy typowe w warunkach zmiany i ponoszonego ryzyka. Zmiana modelu funkcjonowania organizacji powinna więc być gruntownie przemyślana i dopracowana. Wymaga to wielu przygotowań, rozważań nad zasadami funkcjonowania organizacji, jak również nad ich skutecznym wdrożeniem. Wiąże się to z koniecznością przeznaczania dużej ilości czasu na działania organizacyjne, co dla niektórych firm może być trudne do wdrożenia.

Pracownicy przedsiębiorstw są przywiązani do formalizmów, występowania hierarchii oraz do sztywno wyznaczonych zakresów obowiązków i biurokracji⁴³.

⁴³ W. Gałat, *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2018, nr 82(5), s. 37.

Jednym z motywatorów w pracy zawodowej jest możliwość awansu zawodowego, który przy płaskiej strukturze (struktura solarna) i braku określonego sztywno zakresu obowiązków jest praktycznie niemożliwy. Odbiera to organizacji turkusowej jedno z ważnych dla pracownika narzędzi motywowania. Młodzi pracownicy mogą być niechętni takim rozwiązaniom.

Współczesne organizacje zmagają się z kryzysem zaufania do pracowników, ich kompetencji i uczciwości⁴⁴. W takich warunkach niezbędne jest wykorzystywanie narzędzi umożliwiających kontrolę, których w modelu turkusowym jest niewiele. Nie sprawdzi się także autorytarny styl kierowania. Zdaniem prof. Pawła Korzyńskiego menadżerowie współczesnych organizacji powinni dopasowywać swój styl zarządzania do czynników zewnętrznych, takich jak: czas na podjęcie reakcji, jakość oczekiwana przez otoczenie, stopień zaangażowania pracowników i ich dotychczasowe doświadczenie. Nie w każdych warunkach przekazanie pracownikom pełnej decyzyjności będzie motywujące i przyniesie oczekiwane efekty⁴⁵.

Turkusowy model zarządzania może być z sukcesem wdrożony w określonych typach organizacji lub niektórych działach. Wdrożenie go powoduje zmianę „duszy organizacji”, odejście od myślenia kategorią zysku. Organizacje działają w bardzo różnych branżach, prowadzą różnorodne aktywności w ramach swojej branży, mają odmienną kulturę organizacyjną i zróżnicowaną kadrę pracowniczą, zarówno pod względem wieku, doświadczenia, oczekiwań, jak i możliwości zaangażowania się. Zdaniem B. Ziębickiego próba wdrożenia turkusowego modelu zarządzania w przedsiębiorstwie produkcyjnym z dużym prawdopodobieństwem zakończyłaby się niepowodzeniem. Pracownicy tego typu przedsiębiorstw są kompetentni, mają duże umiejętności manualne, jednak w przeważającej większości posiadają niskie wykształcenie. Jego zdaniem pracownicy takich firm oczekują silnego przywództwa, konkretnie określonych zadań, hierarchii i dystansu do przełożonego. Natomiast turkusowy model zarządzania miałby duże prawdopodobieństwo zakończenia się sukcesem w przedsiębiorstwie opartym o nowe technologie, np. firmy informatyczne, działy marketingu lub PR różnych firm. Charakterystyczną cechą wymienionych przedsiębiorstw czy działów są szybkie zmiany technologiczne, zmiany potrzeb i oczekiwań klientów. W tych warunkach kluczowymi czynnikami sukcesu stają się elastyczność i zaangażowanie pracowników, trudne do osiągnięcia w tradycyjnym modelu zarządzania opartym o hierarchię, sztywną strukturę

⁴⁴ A. Wolańska, *Turkusowe marzenie?*, „Personel Plus” 2018, nr 4(125), s. 20–23.

⁴⁵ J. Koc, *Przywództwo w dobie...*, *op. cit.*

organizacyjną i sformalizowany sposób działania. W tego typu działalności już obecnie z powodzeniem sprawdzają się zwinne metodyki zarządzania bazujące na elastyczności działania i zmienności ról pełnionych przez pracowników⁴⁶. Turkusowy model zarządzania również mógłby tutaj spotkać się z akceptacją pracowników i przyczynić się do sukcesu organizacji.

■ Podsumowanie

Turkusowy model zarządzania jest nowatorskim podejściem do budowania organizacji i zarządzania nią. Daje on wiele wskazówek i dostarcza zasad, które mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na rozwój organizacji, jak i na tworzenie takich miejsc pracy, które są bardziej przyjazne dla pracowników. Nie można jednak nie dostrzegać trudności związanych z wdrożeniem tego modelu zarządzania. Właściciele firm chcący go wdrożyć powinni być świadomi jego ograniczeń i już na etapie projektowania wdrożenia powinni przemyśleć, czy dane podejście będzie możliwe w danej organizacji, branży, przy posiadanych zasobach i wypracowanych sposobach działania. Warto zaznaczyć, że żaden z opisanych modeli zarządzania nie funkcjonuje w każdej organizacji w taki sam sposób. Każdy jest zbiorem charakterystyk i wytycznych, które mogą być (i są) dowolnie modyfikowane przez każdą organizację.

Z pewnością niektóre zaproponowane przez F. Laloux i A. Blikle zasady i rozwiązania są odpowiedziami na współczesne wyzwania, przed którymi stoją organizacje, natomiast skopiowanie ich wszystkich i przeniesienie na działanie konkretnej firmy może rodzić problemy, z którymi trzeba będzie się zmierzyć. Warto już na etapie prac projektowych nad wdrożeniem zamiany modelu zarządzania rozważyć, które zasady nasza organizacja jest gotowa zaadaptować, a na które nie jest gotowa. Osoby zarządzające powinny zidentyfikować możliwe zagrożenia i ryzyka, które mogą się pojawić w danej firmie i szczegółowo zaplanować proces transformacji, by w największym stopniu zniwelować ich wystąpienie. Zagrożenia, które wiążą się z przejściem organizacji na turkusowy model zarządzania dotyczą sposobu zarządzania i realizacji zadań niezbędnych do osiągnięcia sformułowanych celów, rozmycia odpowiedzialności, możliwego chaosu w codziennym funkcjonowaniu i ograniczonych możliwości pomiaru pracy oraz wskaźników realizacji celów.

⁴⁶ I. Cimoch, *Modele zarządzania organizacją...*, op. cit., s. 31.

■ Streszczenie

W artykule przedstawiono ewolucję modeli zarządzania organizacjami zaprezentowaną przez F. Laloux. Scharakteryzowano zasady turkusowego modelu zarządzania i przedstawiono sposoby jego funkcjonowania oraz kwestie wdrożenia we współczesnych organizacjach. Wskazano na ograniczenia tego modelu, jak również na możliwe wyzwania i trudności we wdrożeniu zasad turkusowego zarządzania w różnych firmach.

■ Słowa kluczowe

turkusowe organizacje, zarządzanie turkusowe, modele zarządzania organizacjami, wyzwania zarządzania

■ Summary

The article presents organisational management model evolution presented by F. Laloux. The principles of the turquoise management model were characterised and ways of its functioning and implementation in modern organisations were presented. Moreover the limitations of this model as well as possible challenges and difficulties in implementing the principles of turquoise management in modern organisations were pointed out.

■ Keywords

teal organisation, turquoise organisation, organization management models, management challenges

■ Bibliografia

Literatura

Akberdiyeva A., *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 543.

- Blikle A., *Doktryna jakości (wydanie turkusowe) – Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa 2016.
- Brach B., *Pomiędzy sensem a bezsensem pracy – perspektywa procesu*. „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2021, nr 143 (6).
- Cimoch I., *Modele zarządzania organizacją według Frederica Laloux. Czy organizacje turkusowe są odpowiedzią na obecną sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19?*, „Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies” 2021, t. XXVIII, nr 10/2021.
- Gałat W., *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, nr 82(5).
- Gillen T., *Jak asertywnie wpływać na ludzi*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
- Graves C. W., *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, „Journal of Humanistic Psychology” 1970, no 10.
- Hopej-Tomaszycka M., Hopej M., *Organizational structures of teal organizations*, „Scientific Papers of the Silesian University of Technology. Series: Organization and Management” 2018, no 130.
- Januszko-Szakiel A., *Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku*, w: *Horyzonty informacji*, red. P. Korycińska, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2020.
- Jeznach A., Eichelberger W., *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Helion, Gliwice 2017.
- Kałwa-Rojczyk A., *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 51/2.
- Kopczyński T., *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 9 (270).
- Kukreja J., *Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development” 2010, t. 3, nr 6.
- Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015.
- Powichrowska B., *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus*, „Przedsiębiorstwo i Finanse”, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku 2018, nr 1.
- Romero A. M., Uruburu Á., Gómez Muñoz C. F., Jain A. K., Ruiz M. A., *The Path towards Evolutionary – Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms, „Sustainability”* 2020, no 12(23).
- Rutkowska M., Kamińska A. M., *Turquoise Management Model –Teal Organizations*, „Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges” International Business Information Management Association (IBIMA) 2020.

- Samul J., *Identyfikacja potencjału przyszłych liderów w kontekście przywództwa w organizacjach turkusowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2022, t. 146–147, nr. 3–4.
- Shima S., *A proposal of architectural framework for self-organizing management utilizing multi-layer customer value chain analysis*, „Review of Integrative Business and Economics Research” 2019, t. 8, nr 2.
- Skrzypek A., *Organizacje turkusowe – szansa na nową jakość zarządzania czy utopia?*, „Problemy Jakości” 2017, nr (12).
- Stańczyk-Hugiet E., Niemczyk J., *Interorganisational network composition and management – research aspects*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 275.
- Szczerbak M., *Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w zmieniającym się otoczeniu rynkowym*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2023, nr 3.
- Trzcionka M., *Turkusowa organizacja: żywy organizm w: Wybrane aspekty przemian gospodarczych w Polsce*, red. M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018.
- Walentyłowicz P., Rychły-Lipińska A., *Teal management? Yes, but above all in social organizations. Case study*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2024, nr 200.
- Wyrzykowska B., *Teal Organizations. Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Review” 2019, vol. 21, no 4.
- Ziębicki B., *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?*, „Humanizacja Pracy” 2017, nr 4(290).

Netografia

- Blikle A., *Teal University, Chance or Utopia?*, <https://oees.pl/wpcontent/uploads/2021/04/Andrzej-Blikle-Turkusowy-universytet.pdf>.
- Chyla J., *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności*, <https://turkusowalama.org>.
- Koc J., *Przywództwo w dobie koronawirusa. Jaki lider wyciągnie firmę z kryzysu?* <https://www.pulshr.pl/zarządzanie/przywodztwo-w-dobie-koronawirusa-jaki-lider-wyciągnie-firmę-z-kryzysu,73149.html>.

Agnieszka Rola-Jarzębowska

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0003-3993-9667

MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI WOJSKOWE – PRÓBA KONCEPTUALIZACJI

■ Wstęp

Pojęcie „międzynarodowe stosunki wojskowe” funkcjonuje w nauce i praktyce społeczno-politycznej jako termin znany od lat, dotyczący roli i znaczenia sił zbrojnych w państwie i stosunkach międzynarodowych. Po zakończeniu II wojny światowej nastąpił czas, przerywany okresami kryzysów i konfliktów, zdominowany przez pokojowe współistnienie państw i narodów. W okresie tym, pomijając lata „zimnej wojny”, znaczenie siły militarnej systematycznie było ograniczane¹. Warto zaznaczyć, że zakres możliwego oddziaływania w ramach międzynarodowych stosunków wojskowych uległ znaczącemu rozszerzeniu, na co wpływ miał rozwój naukowo-techniczny i technologiczny, który spowodował wprowadzenie nowych systemów uzbrojenia i techniki wojskowej oraz nowych sposobów ich wykorzystania. Podejmowana współcześnie próba konceptualizacji pojęcia „międzynarodowe stosunki wojskowe” nakazuje badaczowi odpowiedzieć na wiele pytań, z których najistotniejsze wydają się następujące:

- W jaki sposób wykorzystuje się siłę militarną we współczesnych stosunkach międzynarodowych?
- Jakie instrumenty wojskowe pozostają do dyspozycji polityki zagranicznej państwa?

Tematyka ta wymaga ciągłej systematyzacji wiedzy oraz pogłębionych analiz i badań, które powinny pozwolić na jej uporządkowanie. Można dostrzec dwa zasadnicze bieguny działań dyplomatycznych – od dyplomacji koersywnej, czyli dyplomacji z pozycji siły do dyplomacji obronnej zakładającej dobre intencje każdej ze stron².

¹ I. Topolski, *Instrument militarny polityki zagranicznej państwa*, PAN Oddział w Lublinie 2016, nr 11/3, s. 147.

² A. Gorzkowicz, *Dyplomacja koersywna w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego – nowy rodzaj dyplomacji czy ukryte narzędzie przymusu?*, „Roczniki Studenckie AWL” 2019, nr 3, s. 9.

Bezpieczeństwo państwa uznaje się za kategorię podlegającą dynamicznym zmianom. W zdecydowanej większości definicji bezpieczeństwa podkreśla się, że jest ono nie tyle określonym stanem rzeczy, ile ciągłym procesem społecznym. W literaturze przedmiotu zasadniczo panuje zgoda co do tego, iż bezpieczeństwo możemy rozpatrywać jako „proces” podlegający dynamicznym zmianom w wyniku zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych. Jednocześnie bezpieczeństwo jest także „stanem” odnoszącym się do również podlegającego ciągłym zmianom poziomu zagrożeń w kontekście potencjału obronnego. Takie rozumienie bezpieczeństwa w zasadzie nie budzi zastrzeżeń i wątpliwości, chociaż popularne jest rozszerzanie pojęcia bezpieczeństwa i traktowania go jako „wartość” i „dobro”³. Przyjmujemy, że o osiągnięciu stanu bezpieczeństwa państwa możemy mówić, gdy umożliwione są jego rozwój i realizacja zakładanych celów, co powinno być rezultatem sposobu zorganizowanej ochrony oraz obrony przed zagrożeniami, tak o charakterze militarnym, jak i niemilitarnym⁴.

W sferze stosunków międzynarodowych bezpieczeństwo jest traktowane przede wszystkim jako proces o zmiennej dynamice i intensywności. Dwa główne składniki bezpieczeństwa – gwarancje przetrwania danego podmiotu oraz swobody jego rozwoju – podlegają zmianom dokonującym się w następstwie przemian zachodzących w jego otoczeniu, a także przemian w jego wnętrzu. Zmianom podlegają zagrożenia bezpieczeństwa – ich charakter i skala, a także poczucie zagrożenia. Dla diagnozy bezpieczeństwa zasadnicze znaczenie ma identyfikacja istoty dokonujących się zmian i zrozumienie ich dynamiki. Kluczową kwestią dla zrozumienia charakteru zmian w zakresie bezpieczeństwa, podobnie jak w obszarze stosunków (systemów) społecznych (w tym stosunków międzynarodowych) pozostaje możliwość „odczytania” ich kierunków, które B. Balcerowicz nazywa megatrendami rozwojowymi, zaliczając do nich:⁵

- globalizację,
- rewolucję informacyjną,
- skokowy postęp w dziedzinie technologii,
- narastanie problemów demograficznych,

³ M. Lutostański, *Bezpieczeństwo. Uzupełniający komponent architektury ochrony bezpieczeństwa narodu i państwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 22.

⁴ *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, red. K. A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009.

⁵ B. Balcerowicz, *Megatrendy rozwojowe a bezpieczeństwo międzynarodowe w: Bezpieczeństwo międzynarodowe Polska–Europa–Świat. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Ryszardowi Ziębie z okazji czterdziestolecia pracy naukowej*, red. J. Zając, A. Włodkowska-Bagan, M. Kaczmarek, WDiNP UW, Warszawa 2015, s. 85 i nast.

- narastanie problemów ekologicznych,
- „zderzenie” cywilizacji.

Każde ze wskazanych zjawisk posiada własny kapitał do zakłócenia procesów budowania bezpieczeństwa. Wymienione megatrendy rozwojowe mogą powodować radykalne zmiany warunków bezpieczeństwa, pojawianie się nowych, często nieoczekiwanych problemów, wyzwań i zagrożeń⁶.

Państwo jako podmiot stosunków międzynarodowych, mając na uwadze swoje wartości, interesy narodowe i cele strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, stara się tworzyć sprzyjające warunki do ich realizacji. Rzeczpospolita Polska tworzy takie warunki w zgodzie z wartościami, do których należą:

- strzeżenie niepodległości, nienaruszalności terytorialnej, suwerenności oraz zapewnienie bezpieczeństwa państwa i obywateli;
- kształtowanie porządku międzynarodowego, opartego na solidarnej współpracy i poszanowaniu prawa międzynarodowego, dającego gwarancje bezpiecznego rozwoju Polski;
- umacnianie tożsamości narodowej i strzeżenie dziedzictwa narodowego;
- zapewnienie warunków do trwałego i zrównoważonego rozwoju społecznego i gospodarczego oraz ochronę środowiska naturalnego⁷.

Interesy narodowe tworzą cztery obszary (zgodnie z przyjętą *Strategią bezpieczeństwa narodowego* obejmujące szersze *spectrum* działań i odpowiedzialności), które na potrzeby tego dokumentu zostały nazwane filarami bezpieczeństwa:

1. **Bezpieczeństwo państwa i obywateli**, kwestia zarządzania bezpieczeństwem narodowym, budowania odporności państwa i obrony powszechnej, Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, cyberbezpieczeństwa oraz przestrzeni informacyjnej.
2. **Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego**, rozpatrywanego w kontekście członkostwa w Sojuszu Północnoatlantyckim i Unii Europejskiej oraz współpracy bilateralnej, regionalnej i w wymiarze globalnym.
3. **Tożsamość i dziedzictwo narodowe**, rozumiane w kontekście tożsamości narodowej Rzeczypospolitej Polskiej oraz tworzenia pozytywnego wizerunku Polski.
4. **Rozwój społeczny i gospodarczy oraz ochrona środowiska**, definiowane poprzez zagadnienia zdrowia i ochrony rodziny, polityki migracyjnej,

⁶ B. Balcerowicz, *Megatrendy rozwojowe...*, op. cit., s. 100.

⁷ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2020, s. 11.

bezpieczeństwa ekonomicznego, bezpieczeństwa energetycznego, ochrony środowiska naturalnego, potencjału naukowego i technologicznego⁸.

Pojęcie międzynarodowych stosunków wojskowych

Wbrew pozorom, naukowe definiowanie międzynarodowych stosunków wojskowych nie jest sprawą prostą. Wydaje się oczywiste, że jest to obszar stosunków międzynarodowych, które na podstawie kryterium funkcjonalnego możemy podzielić na następujące rodzaje:

- międzynarodowe stosunki polityczne,
- międzynarodowe stosunki gospodarcze (zwane też ekonomicznymi),
- międzynarodowe stosunki wojskowe (militarne),
- międzynarodowe stosunki międzyspołeczne⁹.

Kwestią, którą należy zdefiniować, jest rola i miejsce stosunków wojskowych wśród innych dziedzin stosunków międzynarodowych oraz ich zakres i wyodrębnienie się z międzynarodowych stosunków politycznych. Analiza ewolucji mechanizmów oraz form i metod międzynarodowych stosunków wojskowych na przełomie wieków umożliwi ocenę charakteru konfliktów zbrojnych, poza-wojskowych zadań sił zbrojnych, udziału sił zbrojnych w operacjach wojskowych (pokojowych, humanitarnych, stabilizacyjnych i innych) różnych organizacji międzynarodowych (Sojuszu Północnoatlantyckiego, Unii Europejskiej, Organizacji Narodów Zjednoczonych). W obszarze międzynarodowych stosunków wojskowych mieszczą się także zagadnienia budowy wojskowych środków zaufania i redukcji zbrojeń.

Międzynarodowe stosunki wojskowe ulegają ciągłej instytucjonalizacji przez uregulowania sojusznicze i organizacji międzynarodowych, traktaty i umowy dwu- i wielostronne. Mają też coraz większy wpływ na możliwości swobodnego funkcjonowania instytucji państwowych w tej dziedzinie. Nie bez znaczenia pozostaje tu istota światowego procesu rozbrojeniowego – ograniczenie zbrojeń w systemie ONZ i systemach regionalnych. Niezwykle ciekawym obszarem międzynarodowych stosunków wojskowych pozostaje rola dyplomacji wojskowej (obronnej), zaś w tym obszarze – znaczenie attachatów obrony w służbie zagranicznej. Ewolucja międzynarodowych stosunków wojskowych nie jest wolna od

⁸ *Ibidem*.

⁹ B. Molo, *Pojęcia i kategorie stosunków międzynarodowych w: Współczesne stosunki międzynarodowe*, red. E. Cziomer, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2014, s. 15–16.

wyzwań związanych ze wspomnianą już ewolucją znaczenia sił zbrojnych, ale także z wyznaczaniem im nowych zadań (np. policyjnych lub likwidacji skutków katastrof) czy też zwalczaniem terroryzmu międzynarodowego.

Nie wnikając w szczegóły definicji międzynarodowych stosunków politycznych, gospodarczych czy społecznych, należy przyjąć, że międzynarodowe stosunki wojskowe (militarne) obejmują przede wszystkim wszelkie formy współpracy wojskowej między państwami. Ich głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa stronom tych stosunków (tworzenie sojuszy militarnych). Międzynarodowe stosunki wojskowe mogą także przyjąć daleką od współpracy wojskowej formę walki zbrojnej (konflikt zbrojny, wojna). Mówimy wówczas o użyciu sił zbrojnych w polityce międzynarodowej. Mając na uwadze liczne ograniczenia prawnomiędzynarodowe, obecnie użycie siły militarnej rozpatrywane jest przede wszystkim w kontekście ochrony:

- własnego terytorium i jego obrony w przypadku agresji zbrojnej;
- terytorium sojuszników w przypadku agresji zbrojnej;
- porządku międzynarodowego, stabilności, bezpieczeństwa – poprzez wykorzystanie siły zbrojnej do ograniczenia skutków konfliktów regionalnych (np. poprzez zastosowanie embarga na dostawy broni dla stron konfliktu);
- wartości ogólnoludzkich w postaci życia i zdrowia wówczas, gdy konflikt międzypaństwowy lub wewnątrzpaństwowy zagraża jakiejś społeczności lub jej części;
- własnych interesów w sytuacji wystąpienia potencjalnego lub realnego ich zagrożenia, przy wykorzystaniu lub groźbie wykorzystania siły zbrojnej jako instrumentu polityki¹⁰.

Siła militarna w stosunkach międzynarodowych

Należy zgodzić się z Romanem Kuźniarem, iż „pierwotność i nadrzędność międzynarodowych stosunków politycznych wynika z pierwotności i nadrzędności państwa jako uczestnika stosunków międzynarodowych. Sednem nadrzędności polityki w stosunkach międzynarodowych jest suwerenność państw”¹¹.

¹⁰ J. Gryz, *Współczesne znaczenie siły militarnej w polityce międzynarodowej*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2009/2010, s. 24.

¹¹ B. Molo, *Pojęcia i kategorie...*, *op. cit.*, s. 16.

Analizując współczesne znaczenie siły militarnej w polityce międzynarodowej, warto przytoczyć tezę postawioną przez J. Gryza: „Siła militarna wykorzystywana w polityce międzynarodowej pełni funkcję równorzędną w stosunku do siły ekonomicznej, dyplomatycznej czy informacyjnej. Jej stosowanie jest najbardziej efektywne wówczas, gdy pozostałe czynniki siły są wykorzystywane w sposób równie efektywny, co ona sama”¹².

Użycie siły militarnej w polityce międzynarodowej u progu XXI wieku zostało powiązane z wieloma wymogami politycznymi i militarnymi. Do politycznych należy zaliczyć:

1. Rozwiązywanie konfliktów międzynarodowych z wykorzystaniem siły zbrojnej na podstawie mandatu Organizacji Narodów Zjednoczonych.
2. Rozwiązywanie konfliktów wewnętrznych na podstawie mandatu Organizacji Narodów Zjednoczonych, np. w oparciu o:
 - zapewnianie bezpieczeństwa i wspieranie tymczasowej administracji ONZ;
 - wykonywanie zadań wspierających (np. organizacji i ochrony wyborów lokalnych);
 - kierowanie i nadzorowanie akcji rozminowywania;
 - przeciwdziałanie naruszeniom praw człowieka;
 - wspieranie i udzielanie pomocy humanitarnej ludności cywilnej;
 - przywracanie porządku publicznego i przestrzegania prawa;
 - wspieranie i umacnianie instytucji państwa¹³

Przywołując definicje słownikowe, „siły zbrojne to wyspecjalizowany organ państwa, przeznaczony do ochrony i obrony (podkr. Z.W.) w głównej mierze jego żywotnych interesów (niepodległość, suwerenność i integralność terytorialna) przez wykorzystanie jego czynnika odstraszenia przed agresją lub w razie konieczności prowadzenia walki zbrojnej aż do osiągnięcia założonego celu politycznego”¹⁴.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. w artykule 26 stanowi, iż „Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic”¹⁵. Odnosząc się do misji i zadań Sił Zbrojnych RP, można wskazać trzy zasadnicze grupy zadań:

¹² J. Gryz, *Współczesne znaczenie...*, op. cit., s. 23.

¹³ *Ibidem*, s. 27–28.

¹⁴ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 11.

¹⁵ Dz. U. 1997, nr 78 poz. 483.

1. Stałe utrzymywanie zdolności do obrony niepodległości i suwerenności państwa oraz niepodzielności jego terytorium, a ponadto utrzymywanie gotowości do przeciwstawienia się agresji w ramach zobowiązań sojuszniczych. Zadania SZ RP dotyczą zarówno działań obronnych na terytorium Polski na wypadek agresji zbrojnej, jak i udziału w operacji obronnej poza obszarem kraju w ramach zobowiązań sojuszniczych (koalicyjnych), a także udział w rozwiązywaniu lokalnego lub regionalnego konfliktu zbrojnego na obszarze odpowiedzialności NATO lub poza nim.
2. Współuczestnictwo w międzynarodowych operacjach reagowania kryzysowego oraz operacjach stabilizacyjnych i humanitarnych, obejmujące udział w operacjach pokojowych i reagowania kryzysowego prowadzonych przez Sojusz Północnoatlantycki, Unię Europejską i Organizację Narodów Zjednoczonych oraz w innych operacjach wynikających z porozumień międzynarodowych; udział w operacjach humanitarnych prowadzonych przez organizacje międzynarodowe, rządowe i inne oraz współpraca wojskowa w zakresie rozwoju i stosowania środków budowy zaufania i bezpieczeństwa.
3. Wspieranie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomoc społeczeństwu w sytuacjach kryzysowych wówczas, gdy pozostałe siły i środki, jakie posiada państwo, są niewystarczające. Działania tego typu obejmują: monitorowanie i rozpoznawanie zagrożeń (monitorowanie skażeń promieniotwórczych, chemicznych i biologicznych na terytorium kraju); ochronę przestrzeni powietrznej oraz wsparcie ochrony granicy lądowej i wód terytorialnych; przeciwdziałanie terroryzmowi i jego zwalczanie; prowadzenie działalności kontrwywiadowczej i wywiadowczej; poszukiwanie, ratowanie i ewakuacja poszkodowanych; oczyszczanie terenu z materiałów wybuchowych i przedmiotów niebezpiecznych pochodzenia wojskowego; wsparcie organów władzy i społeczeństwa w reagowaniu na zagrożenia niemilitarne¹⁶.

W teorii polityki zagranicznej państwa w skład zestawu środków (i metod) wchodzi zazwyczaj: środki polityczne (w tym dyplomatyczne metody załatwiania sporów), środki ekonomiczne, środki wojskowe; środki kulturowo-ideologiczne i inne (wywiad, udział państwa w wielostronnych operacjach pokojowych)¹⁷.

¹⁶ G. Sobolewski, *Siły Zbrojne RP w systemie bezpieczeństwa państwa*, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2020, s. 78.

¹⁷ Por. J. Zając, *Środki i metody polityki zagranicznej państwa w: Wstęp do teorii polityki zagranicznej państwa*, red. R. Zięba, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 79–99.

Ponieważ atrybutem szczególnym sił zbrojnych jest możliwość stosowania przez nie przemocy zbrojnej, ich funkcje i role w powszechnej percepcji postrzega się przez właściwą im od zawsze formę aktywności, jaką jest walka zbrojna. Armię w tym ujęciu traktuje się jedynie (bądź głównie) jako narzędzie wojny. Takie podejście dalece nie wyczerpuje zestawu ról i funkcji sił zbrojnych we współczesnym państwie i współczesnych stosunkach międzynarodowych. Miejsce i rolę sił zbrojnych określa polityka – siły zbrojne są jej narzędziem, jednym z narzędzi¹⁸. Identyfikacji tych czynników należy poszukiwać w odpowiedzi na pytanie o to, co składa się na potencjał sił zbrojnych będących uczestnikiem międzynarodowych stosunków wojskowych i mających na nie zasadniczy wpływ. Odpowiedź na to pytanie może zostać ujęta w wymiarze węższym lub szerszym, który obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania krajowych sił zbrojnych. W podstawowej typologii może on obejmować:

- stan wyposażenia i uzbrojenia;
- poziom wykształcenia kadry dowódczej, a także wyszkolenia żołnierzy i funkcjonariuszy innych formacji paramilitarnych;
- morale personelu wojskowego – zarówno żołnierzy, jak i funkcjonariuszy;
- infrastrukturę techniczno-wojskową;
- zaplecze logistyczne;
- rozmieszczenie i mobilność jednostek wojskowych oraz innych grup lub formacji należących do struktur siłowych¹⁹.

Oczywiście w szerszym ujęciu na pozycję sił zbrojnych na arenie międzynarodowej wpływa znacznie więcej posiadanych przez nie zdolności i kompetencji. Cechami świadczącymi o sile państwa są m.in. sprawność i efektywność służb specjalnych – wywiadu i kontrwywiadu.

Według nie najnowszej i brzmiącej już nieco anegdotycznie definicji Shermana Kenta²⁰, wywiad to „[...] rodzaj wiedzy, którą musi posiadać dane państwo, dotyczącej innych państw, w celu zagwarantowania sobie pewności, że w wyniku ignorancji polityków i żołnierzy nie ucierpią jego interesy, a podejmowane działania nie będą skazane na niepowodzenie”. Kent twierdził także, że wywiad oznacza: (1) wiedzę, (2) organizację i (3) aktywność²¹.

¹⁸ B. Balcerowicz, *Bezpieczeństwo militarne* (szkic do skryptu – materiał pomocniczy do przedmiotu bezpieczeństwo militarne) w zbiorach autora artykułu, s. 15.

¹⁹ I. Topolski, *Instrument militarny...*, op. cit., s. 148.

²⁰ Sherman Kent (1903–1986), pracownik CIA i profesor Uniwersytetu Yale, teoretyk wywiadu i pionier wielu metod analizy wywiadowczej.

²¹ S. Kent, *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton University Press, 1949.

M. Minkina traktuje wywiad jako instytucję rozpoznającą zamierzenia i cele ważne dla funkcjonowania wspólnot ludzkich, zarówno narodowych (państwowych), jak i międzynarodowych²². Wskazuje też na kilka czynników charakteryzujących wywiad jako instytucję państwa, m. in. na informacje o zagrożeniach bezpieczeństwa państwa będącego przedmiotem wywiadu. Celem wywiadu jest uzyskanie przewagi informacyjnej, wsparcie procesu decyzyjnego, a niekiedy wpływanie na wydarzenia w innych państwach. Wywiad podejmuje działania wykraczające poza funkcję informacyjną w miarę potrzeb dotyczących bezpieczeństwa, identyfikowanych z pozycji jego dysponenta (państwa) w formie niejawnych (tajnych) operacji pozainformacyjnych, ukierunkowanych na wywołanie określonych skutków w państwie będącym przedmiotem zainteresowania. Wywiad działa w dynamicznie zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa, ale jego specyfika uzasadnia rozpoznawanie zarówno zagrożeń dla bytu państwa (zagrożeń militarnych), jak też innych, których źródłem nie są państwa narodowe. Współczesna ochrona kontrwywiadowcza jest funkcją zmian wywiadu, który funkcjonuje w warunkach niestabilności w środowisku międzynarodowym. Można to identyfikować poprzez zwiększenie zakresu zjawisk uznawanych za zagrożenia przez państwa, które są dysponentami wywiadu, ale także przez konieczność współdziałania wywiadów w wymiarze ponadnarodowym²³.

Historia związków między dyplomacją a sferą niejawnych działań państwa sięga starożytności. Dyplomacja na przestrzeni wieków kształtowała się równolegle do szpiegostwa, obejmując coraz większą różnorodność form i metod jawnego eksponowania interesów państwa w relacjach zewnętrznych²⁴.

Główne zadania i obszary działania współczesnego wywiadu obejmują:

- rozpoznawanie zagrożeń, wynikające z miejsca wywiadu w strukturze bezpieczeństwa narodowego;
- analizę i przetwarzanie informacji, pełniące funkcję informacyjną wywiadu, sytuowaną w obszarze klasyfikowanym (informacji niejawnych);
- ostrzeżenie i działania prewencyjne, polegające na informowaniu decydentów z odpowiednim wyprzedzeniem;
- ochronę własnych przedsięwzięć, niezbędną z punktu widzenia instrumentarium i metodyki pracy wywiadu²⁵.

²² M. Minkina, *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2014, s. 16.

²³ *Ibidem*, s. 16–17.

²⁴ Z. Siemiątkowski, *Służby specjalne a dyplomacja w: Dyplomacja*, red. M. Wilk, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2002, s. 231.

²⁵ *Ibidem*, s. 238.

Równie istotną rolę, ważną z punktu widzenia pozycji sił zbrojnych i ich udziału w międzynarodowych stosunkach wojskowych, odgrywa rodzimy przemysł zbrojeniowy. Sprawny i nowoczesny sprzęt, produkowany w oparciu o nowoczesne technologie, zapewnia sprawne funkcjonowanie sił zbrojnych. Zakłady kompleksu wojskowo-przemysłowego nie tylko zaopatrują własne siły zbrojne w sprzęt i uzbrojenie, ale również mogą występować z ciekawą ofertą eksportową w tej dziedzinie.

I. Topolski, definiując komponent militarny w polityce zagranicznej państwa, wskazał, że jest on co prawda używany przez państwa w ostateczności, to jednak w określonych przypadkach może przesądzić o wyniku konfrontacji.

Może to nastąpić wówczas, gdy:

- zawiodą lub nie będą wystarczająco skuteczne inne dostępne środki i metody;
- sytuacja wymusza reakcję na nieprzyjazne działania innych państw;
- potrzebna jest pomoc lub wsparcie dla koalicjantów lub państw zaprzyjaźnionych;
- uznaje się, że użycie instrumentów militarnych jest możliwe i korzystne, w tym także wtedy, kiedy istnieje „odpowiednia atmosfera” na arenie międzynarodowej, a ich użycie przyczyni się do realizacji interesów państwa;
- decydenci przyjmują, iż zastosowanie instrumentów militarnych stanowi najprostsze rozwiązanie, ale zarazem pociągnie za sobą niskie koszty w porównaniu do zastosowania innych instrumentów.

Siły zbrojne w polityce zagranicznej

Trafne przy tym są zastrzeżenia, iż „siły zbrojne nie rządzą polityką zagraniczną, lecz są jej instrumentem”. Oznacza to, że prowadzeniem polityki zagranicznej nie powinni się zajmować przedstawiciele struktur siłowych.

Lista form zastosowań instrumentu militarnego w polityce zagranicznej zdominowana została przez przedsięwzięcia o wydźwięku negatywnym i, jak wspomniano wyżej, są one stosowane przez państwa w sytuacji, gdy inne możliwości zostały wyczerpane. Należy poczynić założenie, iż lista ta nie stanowi zbioru zamkniętego i może być modyfikowana stosownie do potrzeb i aktualnej sytuacji w międzynarodowym środowisku danego kraju lub w konkretnej sytuacji geopolitycznej.

Formy stosowania instrumentu militarnego w polityce zagranicznej to:

- **Odstraszanie potencjałem militarnym**, które ma na celu odwieść potencjalnego przeciwnika od podjęcia na arenie międzynarodowej pewnych określonych działań lub od ich zaniechania.
- **Demonstracja siły militarnej**, w tym także jej gotowości bojowej, która obejmuje: próby nowych typów uzbrojenia, przeprowadzenie ćwiczeń wojskowych, rozmieszczenie wojsk w rejonach przygranicznych.
- **Eksport techniki wojskowej oraz nowoczesnych technologii** obejmujący pozyskanie techniki wojskowej dla sił zbrojnych własnego państwa, jak i jej eksport (sprzedaż licencji) do innego państwa.
- **Przejmowanie lub inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwach zbrojeniowych innych państw oraz kooperacja przedsiębiorstw zbrojeniowych.** Działania te obejmują fuzję przedsiębiorstw oraz zakup albo wykup akcji, co wiąże się w dalszej perspektywie czasowej z lokowaniem produkcji poszczególnych elementów lub nawet całych systemów uzbrojenia w zakładach produkcyjnych na terytorium innego państwa.
- **Sterowanie potencjałem militarnym** polegające na rozbudowie własnego potencjału wojskowego dla utrzymania lub wzrostu pozycji militarnej państwa. Kwestia ta jest zazwyczaj powiązana ze zwiększaniem wydatków wojskowych.
- **Kontrola i redukcja zbrojeń** dla powstrzymania zbrojeń na poziomie globalnym lub regionalnym czy też wyeliminowania lub stopniowej likwidacji określonych systemów uzbrojenia.
- **Obecność wojskowa poza granicami państwa** ma na celu powstrzymanie ewentualnego agresora od podjęcia nieprzyjaznych działań, w tym również wobec państw sprzymierzonych i zaprzyjaźnionych.
- **Pomoc wojskowa** obejmująca dostawy sprzętu i uzbrojenia, organizowanie szkoleń, doradztwo w sprawach wojskowych, wymianę informacji, różne formy pomocy finansowej.
- **Groźba użycia siły** przez podniesienie poziomu bojowego części jednostek wojskowych czy też ich przemieszczenie, mobilizację sił zbrojnych, przedstawienie ultimatum itp.
- **Ograniczone użycie siły zbrojnej** polegające na przypadkowym lub upoźorowanym użyciu broni o niskim natężeniu, np. przegrupowanie i koncentracja wojsk w regionach nadgranicznych, w pobliżu wód terytorialnych, naruszanie przestrzeni powietrznej połączone z groźbą (gotowością) ich użycia, działania nękające (np. prowokacje graniczne).

- **Wykorzystanie środków walki informacyjnej.** W wyniku przeprowadzonych operacji mogą zostać wyrządzone straty przekraczające wartość użycia środków konwencjonalnych.
- **Użycie siły zbrojnej** polegające na inwazji na inne państwo i prowadzeniu operacji wojennej albo działań ekspedycyjnych (interwencyjnych).
- **Udział w operacjach pokojowych** obejmujący misje prowadzone na podstawie decyzji Rady Bezpieczeństwa ONZ lub innych organizacji odpowiedzialnych za utrzymanie bezpieczeństwa zbiorowego, wliczając w to także interwencje zbrojne, prowadzone zarówno w celu odparcia agresji, jak i w celach humanitarnych lub stabilizacyjnych.
- **Działalność wywiadowcza** polegająca na wykorzystaniu wszystkich rodzajów działalności wywiadowczej, w tym kierowaniu działaniami o charakterze wywrotowym²⁶.

Większość wskazanych wyżej instrumentów posiada jednoznaczną konotację negatywną, bliską teorii odstraszenia militarnego lub w najlepszym razie dyplomacji koersywnej²⁷. Zupełnie odmienną rolę należy przypisać dyplomacji obronnej, którą R. Kupiecki określa jako przejmującą tradycyjne zadania dyplomacji wojskowej (zwłaszcza reprezentacyjne, łącznikowe oraz informacyjne), poszerzone o działania prewencyjne, stabilizacyjne, dialog polityczny i obronny, odpowiedzialność za kwestie współpracy wielostronnej, dyplomację osobistą przedstawicieli państwa i sił zbrojnych czy szereg misji międzynarodowych związanych z pokojowym wykorzystaniem wojska lub personelu wojskowego²⁸.

Autor wskazuje kilkanaście narzędzi wykorzystywanych przez dyplomację obronną do realizacji swoich celów:

- narzędzia promocji współpracy dwustronnej i wielostronnej w zakresie bezpieczeństwa i obrony, takie jak: wymiana attachés obrony, dyplomacja osobista oraz intensywne kontakty robocze przedstawicieli wojskowych i cywilnych. Systematyczne spotkania czy tzw. dialogi strategiczne, służą nie tylko wyjaśnianiu kwestii spornych, lecz także uzgadnianiu wspólnych stanowisk;
- umowy i porozumienia w dziedzinie obronności nadające współpracy charakter trwały i przejrzysty. Często przybierają one charakter ramowy regulujący całokształt współpracy międzypaństwowej lub też współpracę

²⁶ I. Topolski, *Instrument militarny...*, op. cit., s. 152.

²⁷ R. Kopeć, P. Mazur, *Odstraszanie militarne w XXI wieku, Polska – NATO – Rosja*, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Kraków 2017, s. 14 i nast.

²⁸ R. Kupiecki, *Dyplomacja obronna – próba konceptualizacji*, „Dyplomacja i Bezpieczeństwo” 2016, nr 1(4), s. 25.

w danym okresie (np. umowy roczne czy wieloletnie). Mogą mieć też charakter sektorowy, dotycząc np. pobytu wojsk obcych lub własnych za granicą, utrzymywania baz wojskowych czy prowadzenia wspólnych ćwiczeń;

- dialog bezpośredni na wysokim szczeblu politycznym. Wyznacza on kierunki pracy dyplomacji wojskowej, wdrażającej następnie poczynione tam ustalenia. Nie bez znaczenia są tu trwałe relacje osobiste wysokich przedstawicieli państwa;
- specyficzne instrumenty dyplomacji wielostronnej jako wzmocnienie siły uczestniczących w nich państw. Państwa te tworzą odrębne fora dyplomacji wojskowej o specyficznej charakterystyce i potrzebach. Delegowany do nich narodowy personel wojskowy w toku regularnych kontaktów eksperckich i dyplomatycznych wpływa na ich bieżące funkcjonowanie, planowanie działań, wymianę informacji, gwarantując w ten sposób wpływ na kształtowanie i kontrolę procesów kluczowych dla bezpieczeństwa narodowego;
- doradztwo wojskowe świadczone władzom państwowym, przedstawicielom dyplomatycznym, organizacjom międzynarodowym i rządóm innych państw;
- działania wspierające partnerów w reformowaniu sektora bezpieczeństwa według wspólnie przyjętych wzorców;
- działania kooperatywne na rzecz rozwoju narodowych i kolektywnych zdolności do udziału w międzynarodowych operacjach pokojowych;
- współpraca szkoleniowa i edukacyjna, obejmująca akademie wojskowe i kursy cywilne, stanowiąca fundament długofalowej współpracy;
- politycznie motywowana współpraca wojskowa, np. dostarczanie sprzętu i materiałów wojskowych, doradztwo wojskowe czy rozwój infrastruktury na jej potrzeby, a w szerszym planie – regularna współpraca wojskowo-techniczna. Jej różne aspekty, jak np. transfer technologii czy mocy produkcyjnych, wiążą się z regularną oceną ryzyka, która w podstawowym zakresie należy do dyplomacji wojskowej;
- transparentnie realizowane ćwiczenia wojskowe z wykorzystaniem elementów międzynarodowej obserwacji i wyprzedzającej notyfikacji (traktowanej jako czynnik budowy zaufania);
- organizacja wizyt statków powietrznych, okrętów lub innego sprzętu wojskowego w zaprzyjaźnionych państwach;
- prowadzenie międzynarodowych operacji pokojowych i stabilizacyjnych. Wszędzie tam, gdzie w otoczeniu międzynarodowym występują siły zbrojne, występuje też dyplomacja obronna;

- pomoc logistyczna w operacjach kryzysowych, humanitarnych i związanych z usuwaniem skutków katastrof naturalnych;
- promocja demokratycznej cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi;
- wszechstronna obsługa porozumień w sferze kontroli zbrojeń i rozbrojeń, środków budowy zaufania i kontroli obiektów specjalnych (negocjacje, przeglądy, weryfikacja, raportowanie)²⁹.

■ Podsumowanie

Dyplomacja obronna służy osiągnięciu specyficznych narodowych celów polityki zagranicznej i bezpieczeństwa (politycznych, gospodarczych, wojskowych), zgoła innych niż wskazane wyżej instrumenty wojskowe stosowane w polityce międzynarodowej. Dyplomacja obronna nie jest bowiem ukierunkowana na konfrontację, lecz przeciwnie – na promowanie dialogu, minimalizowanie wrogości i budowanie międzynarodowego zaufania, rozumianego jako środek zapobiegania konfliktom. Istotą dyplomacji wojskowej jest pokojowe wykorzystanie personelu wojskowego w celu stabilizacji stosunków opartych na współpracy, sprzyjających wzrostowi przejrzystości działań wojskowych. Dyplomacja nie unika możliwości modyfikowania stanowiska partnerów i promocji współpracy w wybranych dziedzinach wzajemnych stosunków, ale przyczynia się do tego, używając innych metod. Wspiera wprowadzanie w życie międzynarodowych uregulowań prawnych, dotyczących szerokich zagadnień bezpieczeństwa³⁰.

■ Streszczenie

Nie wnikając w szczegóły definicji, należy przyjąć, że międzynarodowe stosunki wojskowe (militarne) obejmują przede wszystkim wszelkie formy współpracy wojskowej między państwami. Ich głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa stronom tych stosunków. Międzynarodowe stosunki wojskowe mogą także przyjąć daleką od współpracy wojskowej formę walki zbrojnej (konflikt zbrojny, wojna, działania poniżej progu wojny). Siła militarna wykorzystywana w polityce międzynarodowej pełni funkcję równorzędną w stosunku do siły ekonomicznej, dyplomatycznej czy informacyjnej. Jej stosowanie jest najbardziej efektywne

²⁹ R. Kupiecki, *Dyplomacja obronna...*, op. cit., s. 29–31.

³⁰ *Ibidem*, s. 28.

wówczas, gdy pozostałe czynniki siły są wykorzystywane w sposób efektywny i skuteczny. Dyplomacja obronna, kierując się poszukiwaniem instrumentów dialogu i porozumienia, proponuje odmienne środki od przewidzianych do wykorzystania w ramach instrumentarium militarnego polityki zagranicznej.

■ Słowa kluczowe

państwo, polityka zagraniczna, instrument wojskowy, dyplomacja, dyplomacja obronna, bezpieczeństwo, siły zbrojne

■ Summary

Without going into the detailed definition, it should be assumed that international military relations primarily include all forms of military cooperation between states. Their main goal is to ensure security of their participants. International military relations can also take the form of armed combat (armed conflict, war, actions below the threshold of war) that is far from military cooperation. Military forces used in international politics plays an equivalent role to economic, diplomatic or informational once. Their use is most effective when other force types are used effectively and efficiently. Defense diplomacy, guided by the search for instruments for dialogue and understanding, proposes means different than those intended for use within the framework of the military instruments of foreign policy.

■ Keywords

state, foreign policy, military instrument, diplomacy, defense diplomacy, security, armed forces

■ Bibliografia

- Balcerowicz B., *Bezpieczeństwo militarne* (szkic do skryptu – materiał pomocniczy do przedmiotu bezpieczeństwo militarne), w zbiorach autora artykułu.
- Balcerowicz B., *Megatrendy rozwojowe a bezpieczeństwo międzynarodowe w: Bezpieczeństwo międzynarodowe Polska–Europa–Świat. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi*

- Ryszardowi Ziębie z okazji czterdziestolecia pracy naukowej, red. J. Zając, A. Włodkowska-Bagan, M. Kaczmarek, WDiNP UW, Warszawa 2015.
- Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy, red. K. A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009.
- Gorzkowicz A., *Dyplomacja koersywna w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego – nowy rodzaj dyplomacji czy ukryte narzędzie przymusu?*, „Roczniki Studenckie AWL” 2019, nr 3.
- Gryz J., *Współczesne znaczenie siły militarnej w polityce międzynarodowej*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2009/2010, t. 4.
- Kent S., *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton University Press, 1949.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 roku, Dz. U. 1997, nr 78 poz. 483.
- Kopeć R., Mazur P., *Odstraszanie militarne w XXI wieku, Polska – NATO – Rosja*, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Kraków 2017.
- Kupiecki R., *Dyplomacja obronna – próba konceptualizacji*, „Dyplomacja i Bezpieczeństwo” 2016, nr 1(4).
- Lutostański M., *Bezpieczeństwo. Uzupełniający komponent architektury ochrony bezpieczeństwa narodu i państwa*, Difin, Warszawa 2016.
- Minkina M., *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2014.
- Molo B., *Pojęcia i kategorie stosunków międzynarodowych w: Współczesne stosunki międzynarodowe*, red. E. Cziomer, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2014.
- Siemiątkowski Z., *Służby specjalne a dyplomacja w: Dyplomacja*, red. M. Wilk, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2002.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- Sobolewski G., *Siły Zbrojne RP w systemie bezpieczeństwa państwa*, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2020.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2020.
- Topolski I., *Instrument militarny polityki zagranicznej państwa*, OL PAN, 2016.
- Zając J., *Środki i metody polityki zagranicznej państwa w: Wstęp do teorii polityki zagranicznej państwa*, red. R. Zięba, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

Zbigniew Wasielewski

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0001-7288-4130

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM LOKALNYM. CZ. 3. ANALIZA PRZYPADKÓW ZAGROŻEŃ ZE STRONY OSZUSTÓW WOBEC OSÓB ZE ZMIANAMI OSOBOWOŚCI

■ Wstęp

Osoby ze zmianami osobowości stanowią tę grupę społeczną, którą szczególnie interesują się przestępcy. Wykorzystują oni bezwzględnie osłabienie czujności takich osób, narażając je na straty materialne, zagrożenie zdrowia, a nawet życia. Tę osłabioną czujność osób po przebytych chorobach bądź związaną z wiekiem potwierdziły badania nad ich podatnością na zagrożenia ze strony oszustów, co zaprezentowano w artykule *Zarządzanie bezpieczeństwem lokalnym Cz. 2. Podatność osób ze zmianami osobowości na zagrożenia ze strony oszustów*, zamieszczonym w „Przedsiębiorstwie Przyszłości” nr 1/2025.

W prezentowanym artykule przeprowadzono wśród osób z tej samej grupy dodatkowe badania ankietowe, których celem było potwierdzenie zaistnienia konkretnych sytuacji, mających znamiona zainteresowania wobec takich osób ze strony oszustów. Uzyskane wyniki badań w pełni potwierdzają istnienie takich sytuacji.

Ocena stopnia zagrożenia w badanych przypadkach

W celu dokonania oceny sformułowano 15 pytań ankietowych¹, w których badani mieli możliwość udzielenia odpowiedzi TAK lub NIE. Odpowiedziom

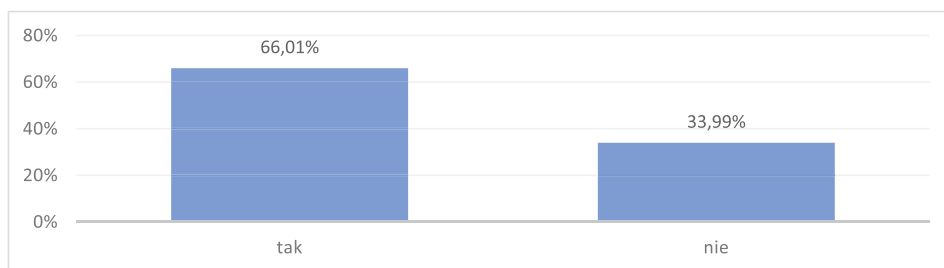
¹ Kwestionariusz ankiety opracowano na podstawie: *Metodologia badań społecznych. Wybór tekstów*, red. J. M. Brzeziński, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2011; J. Gierszewski, A. Pieczywok, *Metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa 2020; B. R. Kuc, *Metodologia badań własnych. Z warsztatu prakseologa*, Ementon Monika Niewirowska, Warszawa 2015; M. Pelc, *Elementy metodologii badań naukowych*, AON, Warszawa 2012.

tym przypisano: 2 punkty i 0 punktów, jako wartości oddające stopień zagrożenia. Wagami są procentowe udziały odpowiedzi. 0 i 2 punkty dla każdego stopnia zagrożenia przyjęto w taki sam sposób, jak do oceny podatności na zagrożenia. W badaniu przypadków nie ma wartości 1, ponieważ w kwestionariuszu uwzględniono jedynie skrajne odpowiedzi. Wyniki badań ilustrują rys. 1–20.

1. Czy otrzymałeś/otrzymałaś telefony od nieznanych osób?

Ponad połowa badanych (66,01%, $n=101$) deklarowała, że zdarzyło im się otrzymać telefon od nieznanych osób. Takich telefonów nie otrzymywało 33,99% ($n=52$) badanych.

Rys. 1. Telefony od nieznanych osób

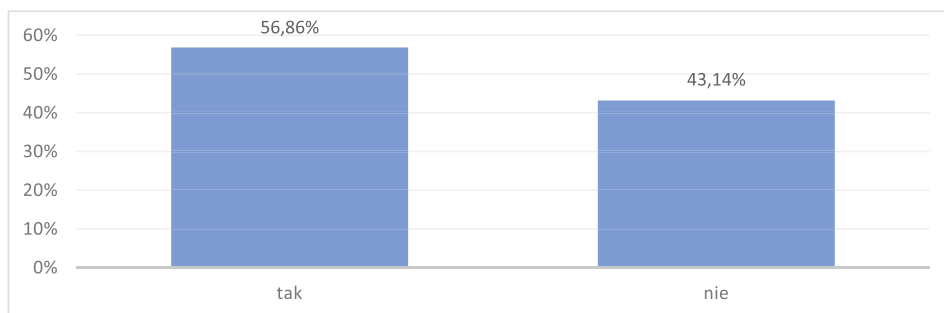


Źródło: opracowanie własne.

2. Czy były przypadki pukania do drzwi przez osoby obce?

Pukanie do drzwi przez osoby nieznajome przydarzyło się 56,86% ($n=87$) badanych. Nie przydarzyło się to 43,14% ($n=66$) badanych.

Rys. 2. Przypadki pukania do drzwi przez osoby obce

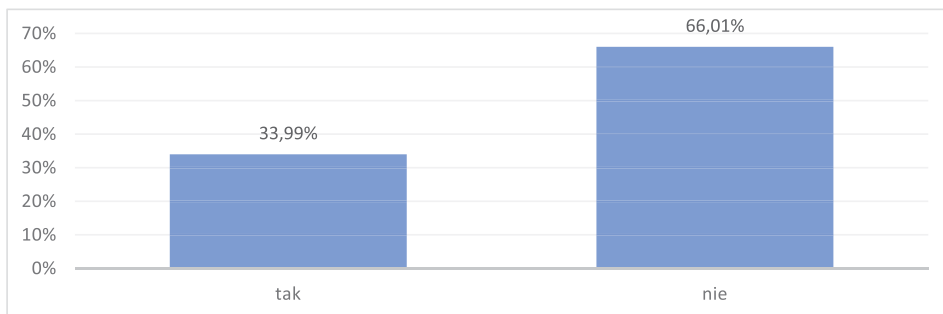


Źródło: opracowanie własne.

3. Czy oferowano Ci pomoc w różnej formie?

Większość badanych (66,01%, n=101) nie spotkała się z ofertą zrobienia zakupów, odprowadzenia czy podwiezienia do domu. Takie przypadki zgłosiło 33,99% (n=52) badanych.

Rys. 3. Oferta zrobienia zakupów, odprowadzenia do domu, podwiezienia

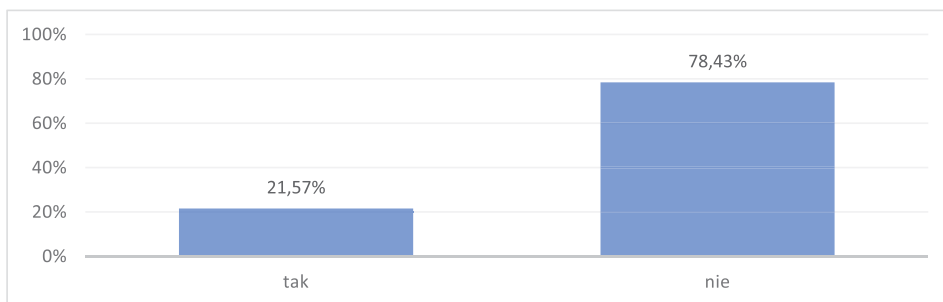


Źródło: opracowanie własne.

4. Czy proponowano Ci zrobienie zakupów za otrzymaną gotówkę lub kartę?

Większość badanych (78,43%, n=33) nie spotkała się z ofertą zrobienia zakupów za przekazaną gotówkę lub kartę. Takie przypadki zgłosiło 21,57% (n=120) badanych.

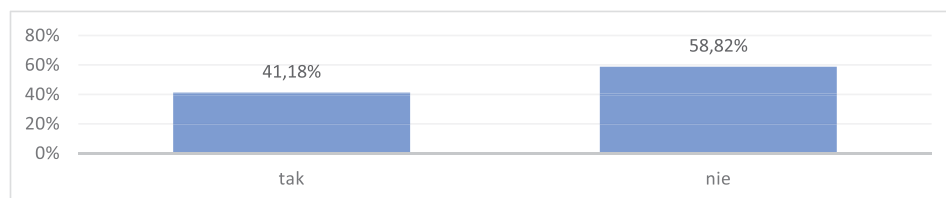
Rys. 4. Propozycja zrobienia zakupów za gotówkę lub przy użyciu karty



Źródło: opracowanie własne.

5. Czy miałeś/miałaś telefony z informacją o wizycie przedstawicieli instytucji pomocowych?

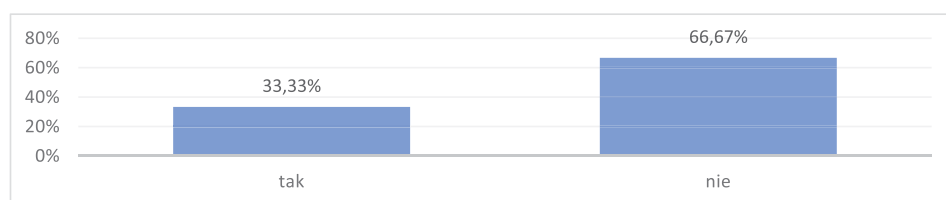
Niemal połowa badanych (41,18%, n=63) otrzymała telefon odnośnie wizyty przedstawiciela instytucji pomocowej. Takiego telefonu nie miało 58,82% (n=90) badanych.

Rys. 5. Telefony z informacją o wizycie przedstawiciela instytucji pomocowej

Źródło: opracowanie własne.

6. Czy po takich telefonach zapowiedziane wizyty miały miejsce?

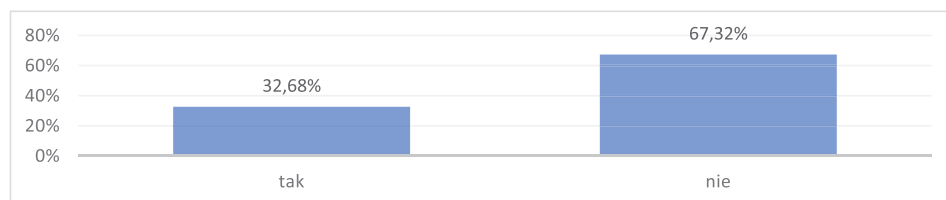
Badani, którzy otrzymali telefon o wizycie przedstawiciela instytucji pomocowej zostali również zapytani, czy wizyta ta miała później miejsce. Faktycznie wizyta odbyła się jedynie w 1/3 przypadków (33,33%, $n=21$), natomiast w 66,67% ($n=42$) przypadków nie doszło do wizyty. Procent wyliczono dla grupy 63 osób.

Rys. 6. Faktyczna wizyta po otrzymanym telefonie z jej zapowiedzią

Źródło: opracowanie własne.

7. Czy były przypadki wejścia do mieszkania przez osoby świadczące usługi (inkasent, listonosz, kurier, gazownik, policjant)?

Większość badanych (67,32%, $n=103$) nie spotkała się z wizytą osób świadczących usługi, co do których miałyby wątpliwości co do tożsamości tej osoby. Takie przypadki zgłosiło 32,68% ($n=50$) badanych.

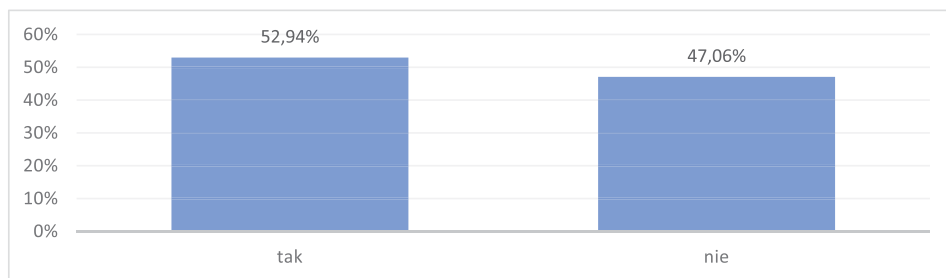
Rys. 7. Wejście do mieszkania osób świadczących usługi (np. listonosz, kurier, gazownik, policjant), co do których pojawiły się wątpliwości odnośnie tożsamości

Źródło: opracowanie własne.

8. Czy były przypadki wciągnięcia Cię w rozmowę na tematy prywatne?

Ponad połowa badanych (52,94%, n=81) przyznała, że miała miejsce rozmowa z osobą nieznaną, podczas której osoba ta próbowała uzyskać informacje na temat życia prywatnego badanego. Takich zdarzeń nie zgłaszało 47,06% (n=72) badanych.

Rys. 8. Rozmowy z nieznanymi, ukierunkowane na zdobycie informacji o życiu prywatnym

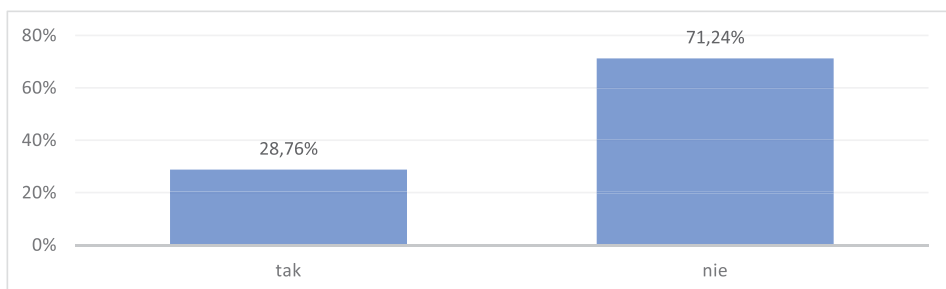


Źródło: opracowanie własne.

9. Czy były przypadki wciągnięcia Cię w rozmowę na temat Twoich bliskich?

Prawie 1/3 badanych (28,76%, n=44) przyznała, że miała miejsce rozmowa z osobą nieznaną, podczas której osoba ta próbowała uzyskać informacje na temat osób bliskich badanego. Takich zdarzeń nie zgłaszało 71,24% (n=109) badanych.

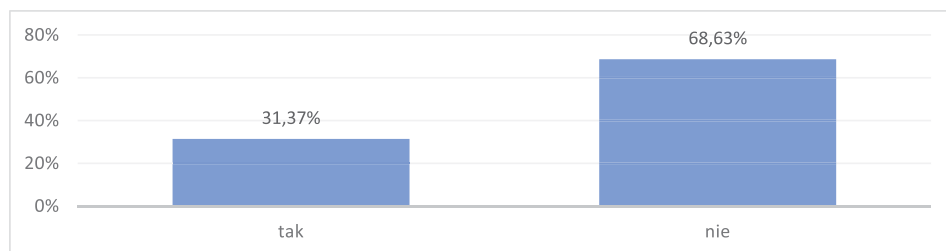
Rys. 9. Rozmowy z nieznanymi ukierunkowane na zdobycie informacji o osobach bliskich



Źródło: opracowanie własne.

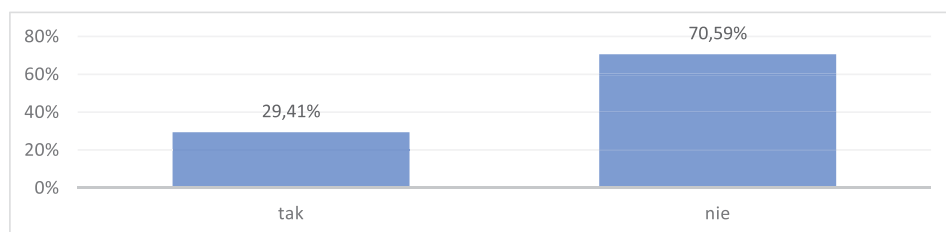
10. Czy były przypadki wciągnięcia Cię w rozmowę na temat Twojego majątku?

Prawie 1/3 badanych (31,37%, n=48) przyznała, że miała miejsce rozmowa z osobą nieznaną, podczas której osoba ta próbowała uzyskać informacje na temat majątku badanego. Takich zdarzeń nie zgłaszało 68,63% (n=105) badanych.

Rys. 10. Rozmowy z nieznanymi, ukierunkowane na zdobycie informacji o majątku

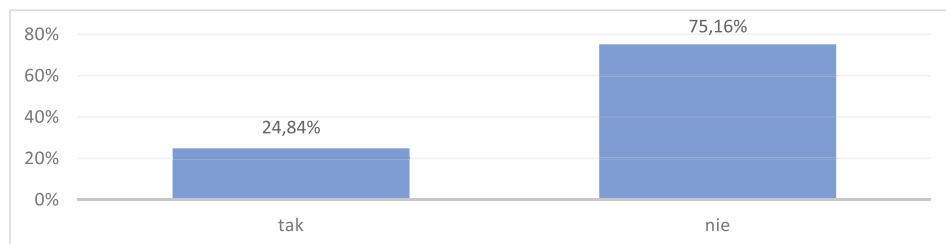
Źródło: opracowanie własne.

11. Czy proszono Cię o natychmiastową pomoc dla ratowania życia lub zdrowia? Z prośbą o natychmiastową pomoc w celu ratowania zdrowia lub życia spotkało się 29,41% (n=45) badanych. Takiego zdarzenia nie zgłaszało 70,59% (n=108) badanych.

Rys. 11. Prośba o natychmiastową pomoc w celu ratowania zdrowia lub życia

Źródło: opracowanie własne.

12. Czy proponowano Ci spotkanie i wspólne spędzenie czasu? Z prośbą o wspólne spędzenie czasu ze strony obcych osób spotkało się 24,84% (n=38) badanych. Takiego zdarzenia nie zgłaszało 75,16% (n=115) badanych.

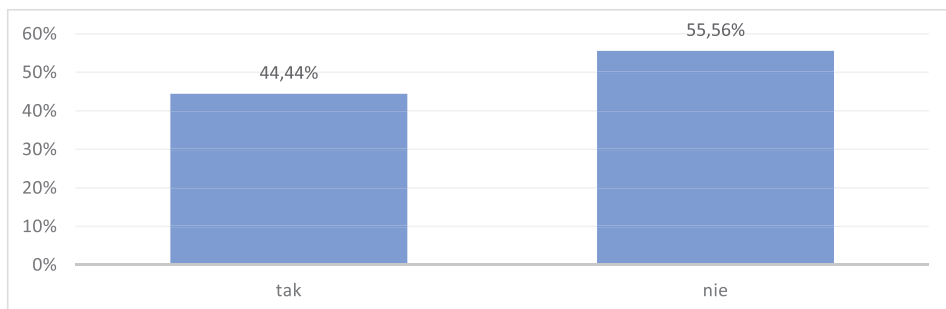
Rys. 12. Prośba o wspólne spędzenie czasu ze strony obcych osób

Źródło: opracowanie własne.

13. Czy zdarza Ci się pobierać z konta większą gotówkę?

Niemal połowa badanych 44,44% (n=68) niekiedy podejmuje z konta większą ilość gotówki. Nie robi tego 55,56% (n=85) badanych.

Rys. 13. Pobieranie większej ilości gotówki

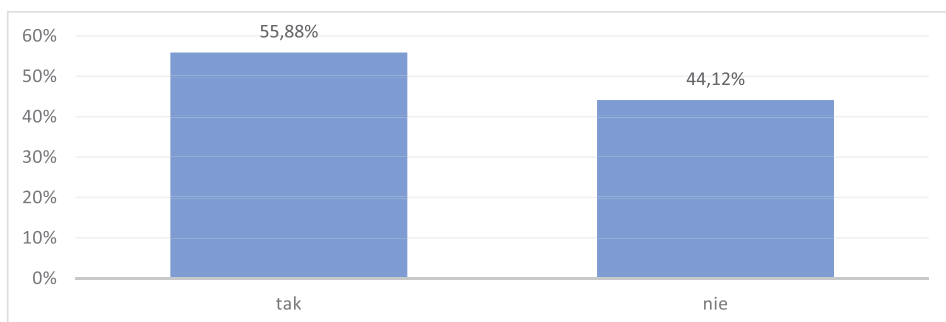


Źródło: opracowanie własne.

14. Czy w takiej sytuacji jesteś z osobą towarzyszącą?

Badani, którzy podejmują większą gotówkę zostali zapytani, czy w takiej sytuacji jest z nimi osoba towarzysząca. Taką osobę zazwyczaj zabiera ze sobą 55,88% (n=38) badanych, a nie robi tego 44,12% (n=30) badanych. Procent wyliczono dla grupy 68 osób.

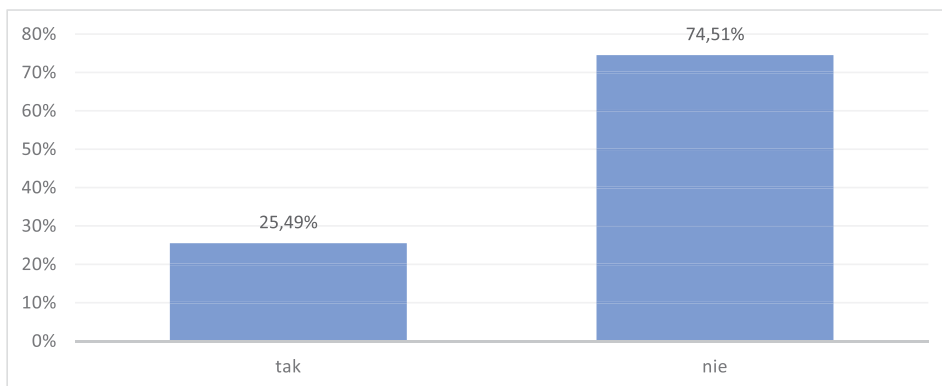
Rys. 14. Zabieranie ze sobą osoby towarzyszącej podczas pobierania większej ilości gotówki



Źródło: opracowanie własne.

15. Czy masz możliwość korzystania ze szkoleń na temat bezpieczeństwa?

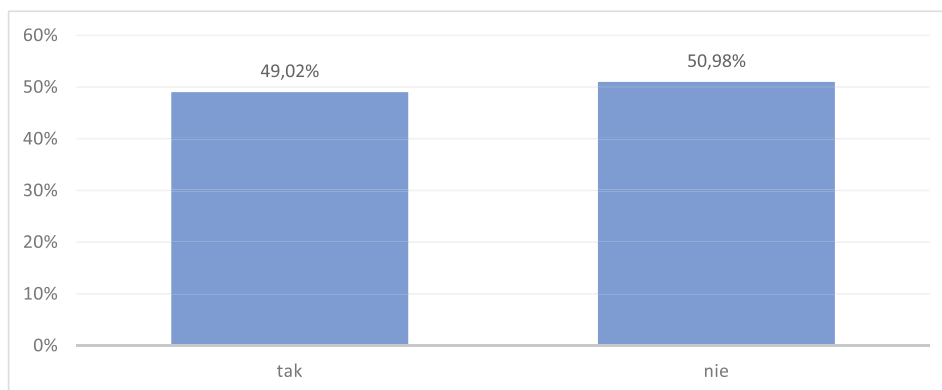
Zdecydowana większość badanych (74,51%, n=114) nie miała możliwości korzystania ze szkoleń na temat bezpieczeństwa. Taką możliwość miało 25,49% (n=39) badanych.

Rys. 15. Możliwość korzystania ze szkoleń na temat bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

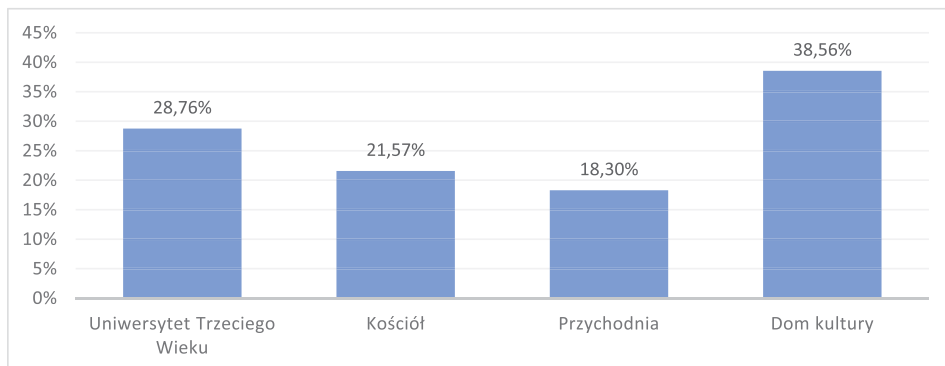
16. Czy jesteś zainteresowany tematyką bezpieczeństwa?

Niespełna połowa badanych (49,02%, n=75) była zainteresowana tematyką bezpieczeństwa. Takiego zainteresowania nie przejawiało 50,92% (n=78) badanych.

Rys. 16. Zainteresowanie tematyką bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

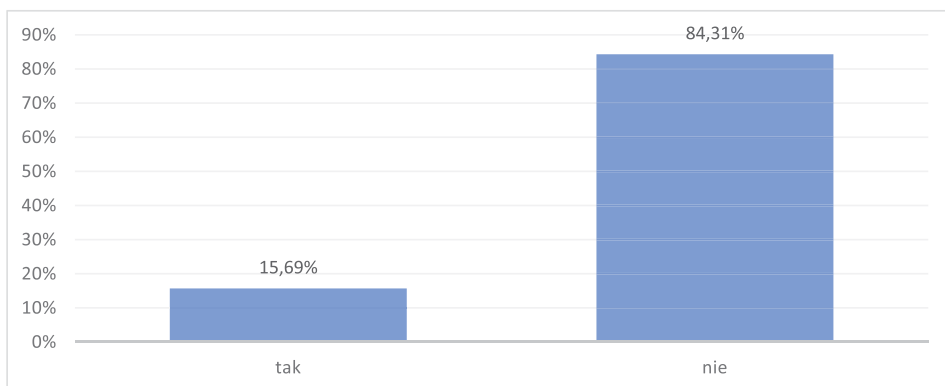
17. W jakich miejscach Twoim zdaniem mogłyby odbywać się takie szkolenia? Najwięcej badanych (38,56%, n=59) uważało, że tego typu szkolenia powinny odbywać się w domu kultury. Mniej, bo 28,76% (n=44) badanych, uważało, że odpowiednim miejscem jest Uniwersytet Trzeciego Wieku, a 21,57% (n=33), że kościół. Przychodnię jako miejsce odpowiednie na takie szkolenia wskazało 18,30% (n=28) badanych. Suma procentów nie jest równa 100, ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru.

Rys. 17. Miejsca, w których według badanych mogłyby odbywać się takie szkolenia

Źródło: opracowanie własne.

18. Czy korzystasz z zajęć dla seniorów organizowanych np. przez Uniwersytet Trzeciego Wieku?

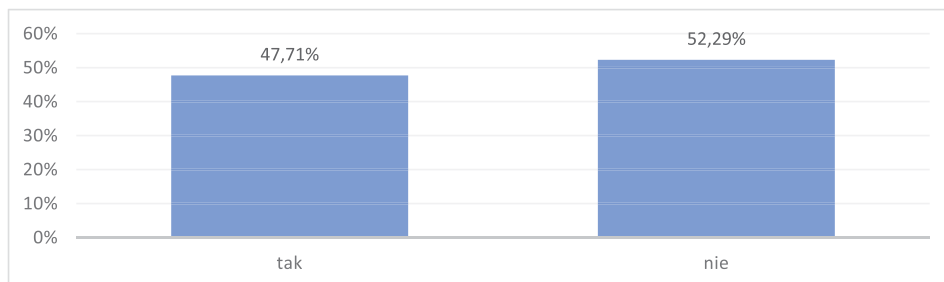
Z zajęć oferowanych przez Uniwersytet Trzeciego Wieku korzystało jedynie 15,69% (n=24) badanych. Z tego typu zajęć nie korzystało 84,31% (n=129) respondentów.

Rys. 18. Korzystanie z zajęć dla seniorów, np. na Uniwersytecie Trzeciego Wieku

Źródło: opracowanie własne.

19. Czy pobyt w szpitalu zmienił Twój stosunek do problemów zawartych w pytaniach?

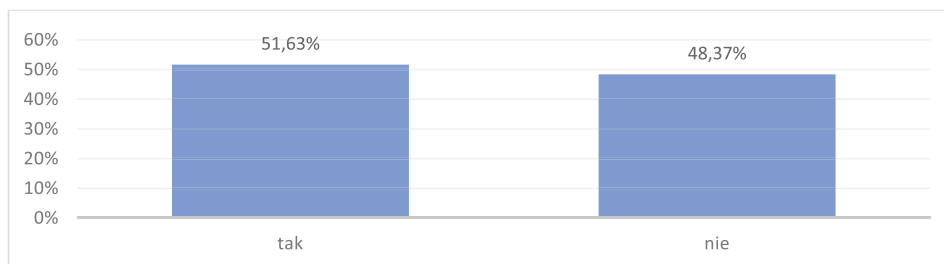
Ponad połowa badanych 52,29% (n=80) po pobycie w szpitalu nie zmieniła swojego podejścia odnośnie problemów poruszonych w kwestionariuszu ankiety. Taką zmianę deklarowało 47,71% (n=73) badanych.

Rys. 19. Zmiana stosunku do problemów zawartych w kwestionariuszu po pobycie w szpitalu

Źródło: opracowanie własne.

20. Czy rehabilitacja zmieniła Twój stosunek do problemów zawartych w pytaniach?

Niemal połowa badanych, tj. 48,37% (n=74), po rehabilitacji nie zmieniła swojego podejścia odnośnie problemów poruszonych w kwestionariuszu ankiety. Taką zmianę deklarowało 51,63% (n=79) badanych.

Rys. 20. Zmiana stosunku do problemów zawartych w kwestionariuszu po rehabilitacji

Źródło: opracowanie własne.

Stopień zagrożenia w poszczególnych przypadkach obliczono identycznie, jak dla oceny podatności na zagrożenia. Jest on wyrażony średnią ważoną, będącą sumą iloczynu stopnia zagrożenia i wagi, którą jest procentowy udział odpowiedzi TAK lub NIE w ogólnej liczbie odpowiedzi. Dla tak przyjętego wskaźnika zagrożenia zakres punktowy wynosi 0–200. Wyodrębniono trzy stopnie oceny zagrożenia dla każdego pytania:

- 0–50 – niskie zagrożenie,
- 51–100 – przeciętne zagrożenie,
- 101–200 – wysokie zagrożenie.

Wartości tak skonstruowanego wskaźnika dla poszczególnych pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Wartości zagrożeń dla przypadków opisanych w kwestionariuszu ankiety

Pytanie	Treść pytania	Obliczenie wskaźnika zagrożenia	Wartość wskaźnika zagrożenia
1	Czy otrzymałeś/otrzymałaś telefony od nieznananych osób?	$2 \times 66,01 + 0 \times 33,99$	132,02
2	Czy były przypadki pukania do drzwi przez osoby obce?	$2 \times 56,86 + 0 \times 43,14$	113,72
3	Czy oferowano Ci pomoc w robieniu zakupów itp.?	$2 \times 33,99 + 0 \times 66,01$	67,98
4	Czy proponowano Ci zrobienie zakupów za otrzymaną gotówkę lub kartę?	$2 \times 21,57 + 0 \times 78,43$	43,14
5	Czy miałeś/miałaś telefony z informacją o wizycie przedstawicieli instytucji pomocowych?	$2 \times 41,18 + 0 \times 58,82$	82,36
6	Czy po tych telefonach wizyty miały miejsce?	$0 \times 33,33 + 2 \times 66,67$	133,34
7	Czy były przypadki wejścia do mieszkania osób świadczących usługi, co do których tożsamości miałeś wątpliwości?	$2 \times 32,68 + 0 \times 67,32$	65,36
8	Czy były przypadki rozmów z osobami nieznanymi, mających na celu pozyskanie informacji na tematy prywatne?	$2 \times 52,94 + 0 \times 47,06$	105,88
9	Czy były przypadki rozmów z osobami nieznanymi, mających na celu pozyskanie informacji na temat Twoich bliskich?	$2 \times 28,76 + 0 \times 71,24$	57,52
10	Czy były przypadki rozmów z osobami nieznanymi, mających na celu pozyskanie informacji na temat Twojego majątku?	$2 \times 31,37 + 0 \times 68,63$	62,74
11	Czy proszono Cię o natychmiastową pomoc w ratowaniu zdrowia lub życia?	$2 \times 29,41 + 0 \times 70,59$	58,82
12	Czy obce osoby prosiły Cię o spotkanie lub wspólne spędzenie czasu?	$2 \times 24,84 + 0 \times 75,16$	49,68
13	Czy zdarza Ci się pobierać z konta większą gotówkę?	$2 \times 44,44 + 0 \times 55,56$	88,88
14	Czy w takiej sytuacji jesteś z osobą towarzyszącą?	$0 \times 55,88 + 2 \times 44,12$	88,24
15	Czy masz możliwość korzystania ze szkoleń na temat zagrożeń?	$0 \times 25,49 + 2 \times 74,51$	149,02

Źródło: opracowanie własne.

Ocena statystyczna wyników badań²

Po uporządkowaniu danych według rosnących wartości, stopień zagrożenia wobec osób ze zmianami osobowości tworzy następujący szereg (tabela 2).

Tab. 2. Stopień zagrożenia

				1/4				Me				3/4				
	Kolejność															
	1	43,14	4	N												
	2	49,68	12	N												
	3	57,52	9	P												
	4	58,82	11	P												
	5	62,74	10	P												
	6	65,36	7	P												
	7	67,98	3	P												
	8	82,36	5	P												
	9	88,24	14	P												
	10	88,88	13	P												
	11	105,88	8	W												
	12	113,72	2	W												
	13	132,02	1	W												
	14	133,34	6	W												
	15	149,02	15	W												
	Σ	1298,7														

N – niskie

P – przeciętne

W – wysokie

Źródło: opracowanie własne.

Wartość najmniejsza wynosi 43,14 punktów, wartość największa – 149,02 punktu, a wartość środkowa (mediana) wynosi 82,36 punktu. Maksymalna wartość wskaźnika została określona na 200 punktów. Wartości uzyskane w badaniach własnych mieściły się w granicach 43,14–149,02 punktu, co daje przedział $149,02 - 43,14 = 105,88$. Suma wartości wskaźnika wynosi 1298,7.

Średnia arytmetyczna (wartość przeciętna) wynosi:

$$1298,7 : 15 = 86,58$$

² J. Józwiak, J. Podgórski, *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2012; J. Krupowicz, I. Kuropka, K. Kuziak, *Podstawy statystyki i ekonometrii dla finansistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2022; A. Maksimowicz-Ajchel, *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017.

Kwartył dolny jest na poziomie 58,82 punktu, a kwartył górny na poziomie 113,72 punktu.

Do wyznaczenia wariancji i odchylenia standardowego sporządzono tabelę 3, w której pokazano różnicę między wartościami kolejnych pytań x_i a wartością przeciętną $\bar{x}$ oraz kwadraty tych różnic.

Tab. 3. Wartości $|\bar{x} - x_i|$ oraz $|\bar{x} - x_i|^2$

$ \bar{x} - x_i ^2$	1887,03	1361,61	844,48	770,62	568,35	450,29	345,96	17,81	2,82	5,29	372,49	736,58	2064,79	2186,50	3898,75
$ \bar{x} - x_i $	43,44	36,90	29,06	27,76	23,84	21,22	18,60	4,22	1,68	2,30	19,30	27,14	45,44	46,76	62,44

Źródło: opracowanie własne.

Największą wartość uzyskał wskaźnik zagrożenia dla pytania 15 (Czy masz możliwość korzystania ze szkoleń na temat bezpieczeństwa?) i wynosił 149,02 punktu, tj. o 62,44 punktu więcej od wartości średniej.

Najmniejszą wartość uzyskał wskaźnik opisany w pytaniu 4 (Czy proponowano Ci zrobienie zakupów za otrzymaną gotówkę lub kartę?) i wyniósł 43,44 punktu, tj. o 44,44 punktu mniej od wartości średniej.

Zagrożenie niskie występuje w dwóch przypadkach (dla pytań 4 i 12).

Zagrożenie przeciętne występuje w ośmiu przypadkach (dla pytań 3, 5, 7, 9, 10, 11, 13 i 14).

Zagrożenie wysokie występuje w pięciu przypadkach (dla pytań 1, 2, 6, 8 i 15).

Ponad połowa (53,33%) badanych zagrożeń to zagrożenia przeciętne. Niepokojący jest procentowy udział zagrożeń o wysokim stopniu – 33,33% ogółu badanych zagrożeń. Są to zagrożenia dotyczące nawiązania kontaktu – pytania 1, 2, 6 i 8 oraz braku informacji o zagrożeniach – pytanie 15.

Zagrożenia niskiego stopnia odnoszą się do propozycji bezpośredniego kontaktu z oszustami. Z dodatkowych rozmów z respondentami wynika, że do tej formy zagrożenia dochodzi po wcześniejszych innego rodzaju próbach nawiązania kontaktu.

Średnia arytmetyczna wartości zagrożeń dla 15 pytań ankietowych wynosi 86,58 punktu. Wartość średniej arytmetycznej według przyjętego podziału oznacza przeciętną podatność na zagrożenia, mieszczącą się w górnej części przedziału przeciętnego (51–100).

Mediana, oznaczająca wartość środkową uporządkowanego szeregu zagrożeń jest na poziomie $Me=82,36$, czyli w górnej części przedziału przeciętnego.

Kwartył C_{25} wynosi 58,82 i oznacza, że 25% poziomów zagrożeń jest poniżej tej wartości. Są to sytuacje odnoszące się do pytań 4, 9 i 12, które mieszczą się w zakresie zagrożeń o niskim stopniu i na początku przedziału oznaczającego zagrożenia przeciętne. Kwartył C_{75} wynosi 113,72 i oznacza, że 25% poziomów zagrożeń jest powyżej tej wartości. Są to sytuacje odnoszące się do pytań 1, 6 i 15, które mieszczą się w przedziale zagrożeń o wysokim stopniu.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 wyznaczono wariancję, odchylenie standardowe i odchylenie przeciętne.

Wariancja:

$$\delta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{15513,37}{15} = 1034,22$$

Odchylenie standardowe:

$$SD = \sqrt{\delta} = \sqrt{1034,22} = 32,16$$

Wartość średnia $\pm$ odchylenie standardowe wynosi:

$$86,58 - 32,16 = 54,42$$

$$86,58 + 32,16 = 118,74$$

Odchylenie standardowe jest miarą rozproszenia wyników wokół wartości średniej. Jego wartość, wynosząca 32,16 punktu wskazuje na równomierny rozkład zagrożeń poniżej i powyżej wartości przeciętnej, w przedziale od 54,42 do 118,74 punktu.

Rozproszenie wyników obejmuje prawie cały przedział zagrożenia przeciętnego i około 1/5 przedziału o wysokim stopniu zagrożenia.

Odchylenie przeciętne:

$$d = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |x_i - \bar{x}| = \frac{1}{15} * 410,1 = 27,34$$

Odchylenie przeciętne jest średnią arytmetyczną bezwzględnych odchyleń wartości cechy od średniej arytmetycznej i mówi o tym, o ile jednostki danej zbiorowości różnią się przeciętnie od średniej arytmetycznej. Wartość odchylenia

przeciętnego (27,34) wskazuje, że wartości zagrożeń różnią się przeciętnie od wartości średniej o około 32% tej wartości.

■ Podsumowanie

Celem badania było ustalenie skali zagrożeń wskazanych przez osoby ze zmianami osobowości. Pytania skierowane do respondentów odnosiły się do konkretnych sytuacji, których konsekwencją byłyby działania przestępcze w postaci wyrządzenia szkody materialnej lub/i na zdrowiu przedstawicieli tej grupy społecznej. Zachowania potencjalnych ofiar w sytuacjach opisanych w kwestionariuszu mogą być dla oszustów źródłem informacji, potrzebnych do określenia sposobów dalszego postępowania.

Wyniki badań potwierdziły, że takie sytuacje mają miejsce z różnym prawdopodobieństwem ich wystąpienia. Tylko 2 sytuacje z 15 opisanych zakwalifikowano do zagrożeń o niskim poziomie wystąpienia, co stanowi zaledwie 13,33%. Pozostałe 13 sytuacji (86,66%) zakwalifikowano do zagrożeń, które mogą wystąpić na poziomie średnim i wysokim. Szczególnie niepokojący jest fakt braku informacji o zachowaniach w sytuacjach mogących stanowić zagrożenie osób o zmniejszonej czujności po przebytych chorobach lub seniorów.

Wyniki wskazują na pilną potrzebę podjęcia prac nad ochroną tej grupy społecznej przed zagrożeniami ze strony przestępców, szczególnie w zakresie budowania świadomości zagrożeń i wyrobienia umiejętności postępowania w różnych sytuacjach. Aktualnie problemy te są zupełnie niedostrzegane, zajmuje się nimi głównie policja, ograniczając swoje działania do poszukiwania przestępców po stwierdzonym już fakcie dokonania oszustwa na starszej lub nieporadnej osobie.

Powinno to być jedno z podstawowych zadań instytucji odpowiedzialnych za pomoc społeczną w jednostkach samorządu terytorialnego, współpracujących z innymi instytucjami, m. in. policją, strażą miejską, instytucjami ochrony zdrowia i oświaty.

■ Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań umożliwiające ustalenie sytuacji wskazujących na zainteresowanie oszustów grupą osób ze zmianami osobowości. Badaniami objęto tę samą grupę osób, które odpowiadały na pytania dotyczące

ich podatności na zagrożenia ze strony oszustów³. W kwestionariuszu ankiety wskazano 15 sytuacji zagrożeń (pytania 1–15), w których mogli znaleźć się ankietowani. Ponadto sformułowano 5 dodatkowych pytań (pytania 16–20), umożliwiających ocenę stosunku badanych do własnego bezpieczeństwa związanego z zagrożeniami ze strony oszustów. Metodyka oceny sytuacji zagrożeń na podstawie wyników analizy statystycznej jest identyczna, jak ocena stopnia podatności na zagrożenia⁴. Wyniki wartości zagrożeń dla każdej sytuacji opisanej pytaniami 1–15 zestawiono w postaci tabeli wraz z komentarzem.

■ Słowa kluczowe

bezpieczeństwo, osobowość, sytuacje zagrożeń, oszustwa, analiza statystyczna

■ Summary

The article presents the results of research that allows us to determine situations indicating the interest of fraudsters in a group of people with personality disorder. The research covered the same group of people who answered questions about their susceptibility to threats from fraudsters. The survey questionnaire indicated 15 threat situations (questions 1–15) in which the respondents could find themselves and 5 additional questions were formulated (questions 16–20), allowing us to assess the attitude of the respondents towards their own security related to threats from fraudsters. The methodology for assessing threat situations based on the results of statistical analysis is identical to the assessment of the degree of vulnerability to threats. The results of the threat values for each situation described in questions 1–15 are presented in the form of a table with a commentary.

■ Keywords

security, personality, threat situations, fraud, statistical analysis

³ Wyniki tych badań przedstawiono w artykule: T. Telep, D. Janczewski, *Zarządzanie bezpieczeństwem lokalnym Cz. 2. Podatność osób ze zmianami osobowości na zagrożenia ze strony oszustów*, zamieszczonym w „Przedsiębiorstwie Przyszłości” nr 1/2025.

⁴ *Ibidem*.

■ Bibliografia

- Gierszewski J., Pieczywok A., *Metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa 2020.
- Józwiak J., Podgórski J., *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2012.
- Krupowicz J., Kuropka I., Kuziak K., *Podstawy statystyki i ekonometrii dla finansistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2022.
- Kuc B. R., *Metodologia badań własnych. Z warsztatu prakseologa*, Ementon Monika Niewirowska, Warszawa 2015.
- Maksimowicz-Ajchel A., *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017.
- Metodologia badań społecznych. Wybór tekstów*, red. J. M. Brzeziński, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2011.
- Pelc M., *Elementy metodologii badań naukowych*, AON, Warszawa 2012.

Dariusz Janczewski

mgr, Wojskowy Instytut Medyczny – Państwowy Instytut Badawczy

Tomasz Telep

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0002-1410-1035

ZAGROŻENIA FENTANYLEM DLA BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO

■ Wstęp

Epidemia fentanylu to termin, który od kilku lat jest obecny w mediach na całym świecie, ponieważ stanowi jedno z największych zagrożeń dla życia, zdrowia oraz przyszłości ludzi. To nie jest tylko problem współczesny, ale także wyzwanie, które ma długofalowe konsekwencje zarówno dla jednostek, jak i dla całych społeczeństw. Fentanyl stał się symbolem globalnej walki z nielegalnymi substancjami i uzależnieniami. To poważne zagrożenie ze względu na niską cenę jego produkcji, łatwość przemytu oraz skrajnie wysoką toksyczność, która sprawia, że nawet niewielkie dawki mogą być śmiertelne.

Produkcja fentanylu jest niezwykle prosta i nie wymaga zaawansowanych laboratoriów. Może być prowadzona w warunkach domowych, w miejscach, które są trudne do wykrycia przez służby. Ten aspekt czyni fentanyl łatwym do wytworzenia, a tym samym dostępność tego narkotyku na czarnym rynku jest alarmująco wysoka. Zjawisko to ma dramatyczne konsekwencje, szczególnie w krajach takich jak: Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, w ostatnich latach także w Europie, w tym również w Polsce. Fala nielegalnie produkowanego fentanylu niszczy społeczeństwa, prowadząc do rosnącej liczby zgonów, uzależnień oraz pogłębiających się problemów społecznych.

Produkcja fentanylu odbywa się głównie w Meksyku i Chinach. Te regiony, ze względu na słabszy nadzór i bardziej elastyczne regulacje, stały się głównymi punktami produkcji i przemytu substancji wykorzystywanych do wytwarzania fentanylu. Dzięki temu narkotyk ten jest dostępny w ogromnych ilościach, co ułatwia jego nielegalne rozprzestrzenianie się na rynkach całego świata.

Dane opublikowane przez The Centers for Disease Control and Prevention (CDC) w USA wskazują, że fentanyl w 2021 r. stał się główną przyczyną śmierci Amerykanów w wieku 18–49 lat. W 2023 r. w Stanach Zjednoczonych było

około 72 tys. zgonów spowodowanych przedawkowaniem narkotyków w postaci nielegalnie wyprodukowanych fentanyli (IMF)¹. To tragiczne zestawienie pokazuje, jak wielki wpływ na społeczeństwo mają narkotyki syntetyczne, których dostępność na czarnym rynku wciąż rośnie. Najmłodszą ofiarą fentanylu był półtoraroczny chłopiec, który zatrzał się opioidem w żłobku w Nowym Jorku, co jeszcze bardziej uwydatnia tragizm sytuacji. Fentanyl nie zna granic wiekowych, a jego wpływ na społeczeństwo dotyka także najmłodszych, którzy wcale nie muszą być bezpośrednimi użytkownikami narkotyków².

Analiza danych statystycznych jest jednoznaczna: fentanyl odpowiedzialny jest za więcej zgonów wśród Amerykanów niż ich udział w konfliktach zbrojnych, takich jak w Wietnamie, Iraku czy Afganistanie. W ciągu zaledwie kilku lat liczba ofiar przedawkowania fentanylu przekroczyła liczbę żołnierzy poległych w tych wojnach³. To porażające zestawienie podkreśla, jak wielki wpływ na zdrowie publiczne ma ten narkotyk, który – mimo że ma uzasadnione medyczne zastosowanie – w rękach przestępców staje się niejako narzędziem masowego rażenia.

Epidemia fentanylu to problem o charakterze globalnym, wymagający natychmiastowego i skoordynowanego działania na poziomie międzynarodowym. Walka z nim wymaga skutecznej polityki prewencyjnej i wzmoczonego nadzoru nad produkcją, handlem oraz dystrybucją narkotyków. Niezbędne jest także zapewnienie odpowiedniej edukacji społeczeństwa o zagrożeniach związanych z fentanylem i innymi substancjami syntetycznymi. Tylko w ten sposób będzie możliwe zahamowanie rosnącej liczby ofiar oraz ograniczenie tragicznych skutków tej niekontrolowanej epidemii.

Od 2013 r. liczba zatruc fentanylem oraz konfiskat tej substancji przez organy ścigania systematycznie rośnie, co wskazuje trend poważnego zagrożenia dla zdrowia publicznego. W 2022 r. w Stanach Zjednoczonych z powodu przedawkowania narkotyków zmarło ponad 108 tys. osób, z czego około 82 tys. z tych zgonów dotyczyło osób uzależnionych głównie od syntetycznych

¹ L. J. Tanz, A. Stewart, R. M. Gladden, J. Y. Ko, L. Owens, J. O'Donnell, *Detection of Illegally Manufactured Fentanyls and Carfentanil in Drug Overdose Deaths – United States, 2021–2024*, "Morbidity and Mortality Weekly Report" (MMWR) 2024, vol. 73, p. 1099–1105.

² <https://www.pap.pl/aktualnosci/makabra-w-usa-prowadzili-operacje-narkotykowa-w-zlobku-otruli-troje-malenkich-dzieci> [dostęp: 14.12.2024].

³ <https://wiadomosci.onet.pl/swiat/fentanyl-zabija-wiecej-amerykanow-niz-wojny-produkt-niemal-idealny/qelsrh1> [dostęp: 14.12.2024].

opiodów⁴. W 2023 r. DEA (Amerykańska Agencja Antynarkotykowa) skonfiskowała ponad 77 milionów tabletek fentanylu i prawie 12 tys. funtów proszku fentanylu. Jest to największa ilość fentanylu skonfiskowanego przez DEA w ciągu jednego roku. Daje to ponad 386 milionów śmiertelnych dawek fentanylu – wystarczająco dużo, aby zabić wszystkich Amerykanów⁵. The Centers for Disease Control and Prevention (CDC) podała, że w 2023 r. liczba zatruc narkotykami sięgnęła aż 112 323. Prawie 70% z nich była spowodowana fentanylem⁶.

The Centers for Disease Control and Prevention (CDC) wyróżniła tzw. trzy fale kryzysu opiodowego, które obrazują ewolucję tego zjawiska w czasie⁷. Pierwsza fala rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy to przypadki przedawkowania opiodów dostępnych na receptę (jak oksykodon czy hydrokodon) zaczęły osiągać niepokojący poziom. Liczba zgonów związanych z tymi substancjami zaczęła gwałtownie rosnąć od ok. 1999 r. Kolejna, druga fala, miała miejsce na początku lat 2010. i była związana z rosnącym używaniem heroiny. W szczególności w okresie 2015–2017 odnotowano duży wzrost liczby zgonów, jednak w kolejnych latach sytuacja zaczęła się nieco stabilizować.

W 2013 r. pojawił się fentanyl, który wywołał tzw. trzecią falę kryzysu opiodowego. Fentanyl – syntetyczny opiod, okazał się jeszcze silniejszy i bardziej niebezpieczny niż heroina. To właśnie jego nielegalna produkcja i dystrybucja, szczególnie w połączeniu z innymi substancjami, doprowadziły do gwałtownego wzrostu liczby zgonów z powodu przedawkowania. Fentanyl jest od 50 do 100 razy silniejszy od morfiny i około 50 razy silniejszy od heroiny, co sprawia, że jest niezwykle niebezpieczny, nawet w najmniejszych ilościach. Fale kryzysu opiodowego ilustruje rys. 1.

Obecnie eksperci zauważają, że wkraczamy w okres tzw. czwartej fali kryzysu opiodowego, który wynika z rosnącego trendu przedawkowania fentanylu zmieszanego z innymi stymulantami. Wzrost liczby przypadków takich przedawkowań jest szczególnie niepokojący, ponieważ substancje takie, jak

⁴ M. R. Spencer, M. F. Garnett, A. M. Miniño, *Drug Overdose Deaths in the United States, 2002–2022*, “NCHS Data Brief” 2024, no 491, Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics.

⁵ <https://www.dea.gov/press-releases/2024/01/17/year-review-dea-innovates-fight-fentanyl-2> [dostęp: 14.12.2024].

⁶ *Ibidem*.

⁷ <https://www.cdc.gov/overdose-prevention/about/understanding-the-opioid-overdose-epidemic.html> [dostęp: 16.12.2024].

amfetamina, kokaina czy ksylazyna zaczynają być stosowane w połączeniu z fentanylem. Ksylazyna, substancja uspokajająca, która nie jest przeznaczona do stosowania u ludzi, jest szczególnie niebezpieczna w połączeniu z opioidami, takimi jak fentanyl. Taka konfiguracja może prowadzić do silnego zahamowania funkcji układu oddechowego, co w przypadku przedawkowania prowadzi do szybkiej śmierci. Mieszanki fentanylu z innymi narkotykami powodują również większą trudność w leczeniu przedawkowania, gdyż ratownicy nie zawsze są w stanie skutecznie zidentyfikować wszystkich substancji w organizmach ofiar⁸.

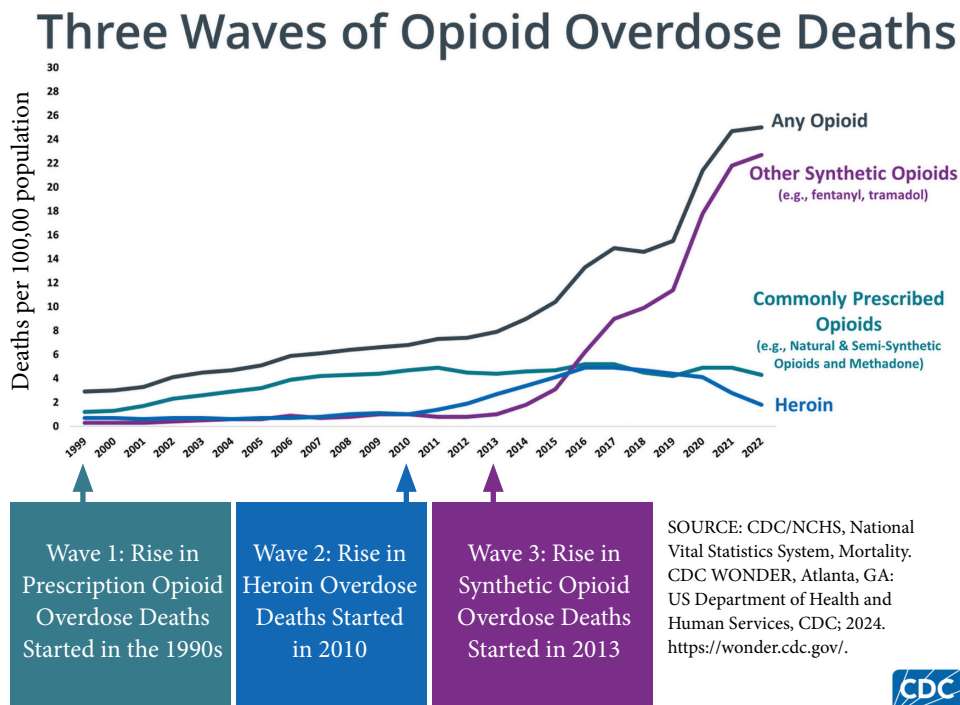
Dodatkowo, jak informuje Krajowy Instytut Zdrowia w USA, osoby stosujące fentanyl w połączeniu z ksylazyną zaczynają doświadczać poważnych problemów zdrowotnych, takich jak ropnie i bolesne owrzodzenia skóry, rozwijające się w miejscach wstrzyknięcia narkotyku, coraz częstsze stają się też przypadki martwicy tkanek. To prowadzi nie tylko do poważnych problemów zdrowotnych, ale i do amputacji kończyn, ponieważ zainfekowane i martwe tkanki wymagają interwencji chirurgicznej. Substancja ta może również prowadzić do uszkodzeń narządów wewnętrznych i utraty sprawności życiowej⁹.

W obliczu poważnego kryzysu zdrowotnego służby ochrony zdrowia i instytucje odpowiedzialne za prewencję muszą zintensyfikować swoje działania. Zwiększenie dostępności leków, np. naloksonu (stosowany w leczeniu przedawkowań opioidowych) w połączeniu z szeroką edukacją społeczną są niezbędne do ograniczenia liczby ofiar. Ponadto konieczne jest, aby rządy i organizacje międzynarodowe podjęły skuteczniejsze kroki w walce z nielegalnym handlem fentanylem oraz jego prekursorami, zwłaszcza w krajach, które stanowią główne miejsca produkcji (głównie Chiny i Meksyk). Takie działania są niezbędne, by zatrzymać rozwijającą się falę kryzysu opioidowego i uratować życie setek tysięcy ludzi na całym świecie.

⁸ *DEA Reports Widespread Threat of Fentanyl Mixed with Xylazine, Public Safety Alert*, 2022, <https://www.dea.gov/alert/dea-reports-widespread-threat-fentanyl-mixed-xylazine> [dostęp: 16.12.2024].

⁹ J. C. Reyes, J. L. Negrón, H. M. Colón et al., *The Emerging of Xylazine as a New Drug of Abuse and its Health Consequences among Drug Users in Puerto Rico*, "Journal of Urban Health" 2012, vol. 89, p. 519–526.

Rys. 1. Ilustracja przebiegu trzech fal związanych z przedawkowaniem opioidów



Opracowanie graficzne na podstawie: <https://www.cdc.gov/overdose-prevention/about/understanding-the-opioid-overdose-epidemic.html> [dostęp: 14.12.2024].

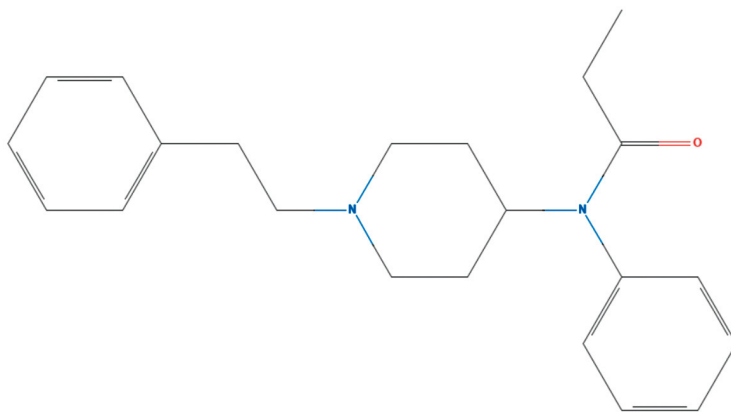
Charakterystyka fentanylu

Fentanyl został zsyntetyzowany po raz pierwszy w 1960 r. przez dr. Paula Janssa, chemika z firmy farmaceutycznej Janssen Pharmaceutica w Belgii. Od tamtej pory stał się szeroko stosowanym w medycynie lekiem, szczególnie w leczeniu silnych bólów, takich jak ból pooperacyjny, nowotworowy i w innych przypadkach, w których wymagane jest silne działanie przeciwbólowe¹⁰.

Fentanyl (N-Phenyl-N-[1-(2-phenylethyl)-4-piperidiny]propanamide) to syntetyczny opioid o bardzo silnym działaniu przeciwbólowym. Jego struktura chemiczna jest oparta na rdzeniu piperydynowym, do którego przyłączony jest pierścień fenylowy oraz grupa amidowa.

¹⁰ T. H. Stanley, *The fentanyl story*, "The Journal of Pain" Elsevier 2014, vol. 15, issue 12, s. 1215–1226.

Rys. 2. Struktura fentanylu



Źródło: Fentanyl [USAN:USP:INN:BAN]

<https://pubchem.ncbi.nlm.nih.gov/substance/?source=chemidplus&sourceid=0000437387>
[dostęp: 14.12.2024].

Fentanyl jest klasyfikowany jako anilidopiperydynowy opioid i posiada właściwości silnie lipofilowe, co pozwala mu na szybkie przenikanie przez barierę krew-mózg. Ze względu na swoją strukturę, jest w stanie wiązać się z receptorami opioidowymi (głównie μ -receptorami) w układzie nerwowym, co prowadzi do zmniejszenia percepcji bólu. Receptory te są obecne w mózgu i rdzeniu kręgowym, a ich aktywacja wywołuje działanie przeciwbólowe. Działanie fentanylu zaczyna się szybko po podaniu (zwłaszcza w formach iniekcyjnych lub doustnych), a jego efekty przeciwbólowe są silniejsze i trwalsze w porównaniu do morfiny, która jest stosunkowo słabsza. Fentanyl może również prowadzić do euforii, a jego nadużywanie wiąże się z wysokim ryzykiem uzależnienia¹¹. Fentanyl wykazuje silne działanie przeciwbólowe – 50–100 razy silniejsze niż morfina, z tym, że ma także wyraźnie krótszy czas działania. Jednakże jego wysoka moc analgetyczna oraz niska dawka terapeutyczna stwarzają poważne ryzyko przedawkowania, szczególnie w przypadku stosowania nielegalnego.

Fentanyl jest dobrze rozpuszczalny w rozpuszczalnikach organicznych, takich jak etanol, aceton czy chloroform. Jego rozpuszczalność w wodzie jest ograniczona. Fentanyl i jego analogi są zazwyczaj białawymi lub bezbarwnymi ciałami stałymi w postaci kryształów lub granulek, zarówno w postaci soli, jak i wolnych zasad. Wolne zasady fentanylu zwykle charakteryzują się niską rozpuszczalnością w wodzie. Są one silnie lipofilowe, ze współczynnikiem podziału

¹¹ https://www.deadiversion.usdoj.gov/drug_chem_info/fentanyl.pdf [dostęp: 14.12.2024].

oktanol-woda wynoszącym 816. Substancja ta łatwo wchłania się i przenika do tkanek ludzkich, szczególnie przez skórę i błony śluzowe¹².

Fentanyl, szczególnie w kontekście nielegalnego obrotu narkotykami, występuje pod różnymi nazwami. Wiele z tych nazw odnosi się do form fentanylu, sprzedawanych na czarnym rynku, często w połączeniu z innymi narkotykami, takimi jak heroina, kokaina czy metamfetamina. Przykłady nazw ulicznych fentanylu i jego analogów to^{13, 14}:

1. **Dance Fever** to nazwa uliczna odnosząca się do fentanylu, szczególnie w formie proszku.
2. **China White** to termin, który był używany do opisywania różnych rodzajów heroiny, szczególnie tej wysokiej jakości, produkowanej głównie w Chinach. W niektórych przypadkach określenie China White jest używane w odniesieniu do syntetycznego fentanylu, ponieważ fentanyl może być sprzedawany w postaci proszku i wyglądem przypomina heroinę. Jednak w literaturze narkotykowej termin ten jest bardziej kojarzony z heroiną niż fentanylem.
3. **Apache** – nazwa używana w odniesieniu do heroiny zmieszanej z fentanylem lub do czystego fentanylu, który może być sprzedawany w formie proszku. W niektórych raportach mówi się o Apache jako o substancji szczególnie niebezpiecznej, ponieważ w niewielkich ilościach może prowadzić do przedawkowania.
4. **Fenty** – skrócona forma od „fentanyl”, jest popularnym slangowym określeniem na fentanyl w różnych kręgach użytkowników narkotyków. Jest powszechnym zwrotem w języku codziennym, używanym przez osoby zajmujące się handlem narkotykami oraz wśród uzależnionych.
5. **TNT**. Ta nazwa pojawia się w niektórych kręgach sprzedawców fentanylu lub jego pochodnych sprzedawanych pod tym terminem. Jest to jedno z mniej powszechnych określeń, które mogą dotyczyć narkotyków syntetycznych, w tym fentanylu.
6. **Lace**. W odniesieniu do fentanylu, „lace” oznacza sytuację, w której fentanyl jest dodawany do innych substancji, np. heroiny czy kokainy.

¹² A. Hall, J. R. Hardy, *The lipophilic opioids: fentanyl, alfentanil, sufentanil, and remifentanil*, w: *Opioids in Cancer Pain*, 2nd edition, eds. Davis M. P., Glare P. A., Hardy J., Quigley C., Oxford University Press, Oxford 2009.

¹³ K. Kuczyńska, P. Grzonkowski, Ł. Kacprzak, J. B. Zawilska, *Abuse of fentanyl: An emerging problem to face*, “Forensic Science International” 2018, vol. 289, s. 207–214.

¹⁴ <https://www.dea.gov/documents/2020/2020-06/2020-06-05/fentanyl-drug-fact-sheet> [dostęp: 14.12.2024].

- Jest określeniem używanym w sprzedaży narkotyków zmieszanych z fentanylem, co zwiększa ryzyko przedawkowania.
7. **Pinky** – w niektórych regionach określenie to odnosi się do fentanylu w formie proszku. Jest mniej popularną nazwą, pojawiającą się w kontekście lokalnych rynków narkotykowych.
 8. **Green** odnosi się w niektórych przypadkach do fentanylu w połączeniu z innymi narkotykami (np. z heroiną) jako środek zmieszany, sprzedawany na czarnym rynku.
 9. **Nina** to określenie używane w niektórych rejonach do opisywania fentanylu, zwłaszcza wśród użytkowników narkotyków. Jest to określenie raczej regionalne.
 10. **Super Fent** to termin używany do opisanie analogów fentanylu, które mają znacznie wyższą moc niż tradycyjny fentanyl. Używane jest w kontekście mocniejszych narkotyków syntetycznych, mogących prowadzić do szybszego i bardziej niebezpiecznego przedawkowania.

Fentanyl występuje w wielu formach, w tym jako:^{15, 16}

- plastry transdermalne – najczęściej używana forma do długotrwałego zarządzania bólem, szczególnie u pacjentów z przewlekłymi bólami nowotworowymi;
- iniekcje – wykorzystywane w szpitalach do kontroli bólu pooperacyjnego lub w stanach wymagających intensywnego leczenia;
- tabletki podjęzykowe – stosowane głównie w leczeniu pacjentów z bólami przewlekłymi;
- spray do nosa – opracowany w celu szybszego wchłaniania fentanylu do krwioobiegu w przypadku ostrych bólów;
- leki doustne – fentanyl w postaci tabletek może być także stosowany w medycynie do leczenia bólu.

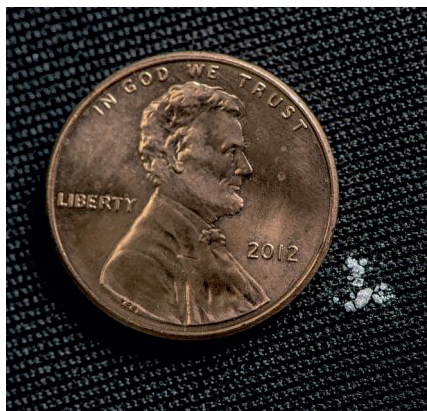
Fentanyl jest znacznie silniejszy niż morfina i może prowadzić do przedawkowania nawet przy niewielkich ilościach. Dawka terapeutyczna w formie plastrów transdermalnych dla osób z przewlekłym bólem nowotworowym to zazwyczaj 12 do 25 mikrogramów na godzinę (może być dostosowywana w zależności od potrzeb pacjenta). Dawka śmiertelna fentanylu wynosi zaledwie 2 mg (2 miligramy) czystego fentanylu. Dla porównania – śmiertelna dawka morfiny to około 200 mg. Z powodu swojej potencji fentanyl może łatwo prowadzić do przedawkowania, szczególnie jeśli jest używany nielegalnie lub niewłaściwie

¹⁵ *Ibidem*, s. 208.

¹⁶ https://www.deadiversion.usdoj.gov/drug_chem_info/fentanyl.pdf [dostęp: 14.12.2024].

dawkowany. Zjawisko to stało się powszechne w Stanach Zjednoczonych, gdzie fentanyl był dodawany do heroiny lub innych narkotyków, co prowadziło do nieświadomego przedawkowania przez użytkowników¹⁷.

Rys. 3. Ilustracja dawki śmiertelnej fentanylu (2 mg)



NFLIS-Drug 2023* Percent of Co-Reported with Fentanyl and Fentanyl Related Compounds					
Year	2019	2020	2021	2022	2023*
Methamphetamine	15.1%	16.4%	22.3%	21.4%	17.3%
Cocaine	31.4%	30.4%	34.5%	39.1%	41.6%
Heroin	73%	71.2%	73.6%	73.8%	72.2%
Xylazine	54.9%	66.2%	69.3%	71.5%	74.3%

Źródło: *Central Washington Fentanyl Task Force Report, October 2024.*

„Dragowe koktajle”, czyli niebezpieczne mieszanki zawierające więcej niż jedną substancję kontrolowaną, stają się nową normą, a fentanyl jest najczęściej opisywaną substancją wśród narkotyków. Dane NFLIS-Drug pokazują, że w 2023 r. 74,3% ksylazyny, 72,2% heroiny, 41,6% kokainy i 17,3% metamfetaminy zawierały fentanyl¹⁸.

Fentanyl, którego obecność obserwujemy obecnie na rynku, jest jeszcze bardziej śmiertelny niż wcześniej – tabletki fentanylu są dziś silniejsze. Testy laboratoryjne DEA w 2023 r. wykazały, że siedem na dziesięć testowanych tabletek zawiera potencjalnie śmiertelną dawkę fentanylu. Jest to wzrost z czterech na dziesięć tabletek w 2021 r. i z sześciu na dziesięć tabletek w 2022 r.¹⁹. Fentanyl jest również prekursorem wielu analogów o podobnej strukturze chemicznej, ale różnych w działaniu farmakologicznym, co może wpływać na ich toksyczność i potencjał uzależniający. Analogi fentanylu, takie jak karfentanyl, sufentanyl

¹⁷ <https://www.dea.gov/press-releases/2024/01/03/look-back-fentanyl-prosecutions-2023> [dostęp: 14.12.2024].

¹⁸ *Drug Enforcement Administration State and Territory Report(s) on Enduring and Emerging Threats, January and May 2024*, NIIP-012-24 and NIIP-029-24.

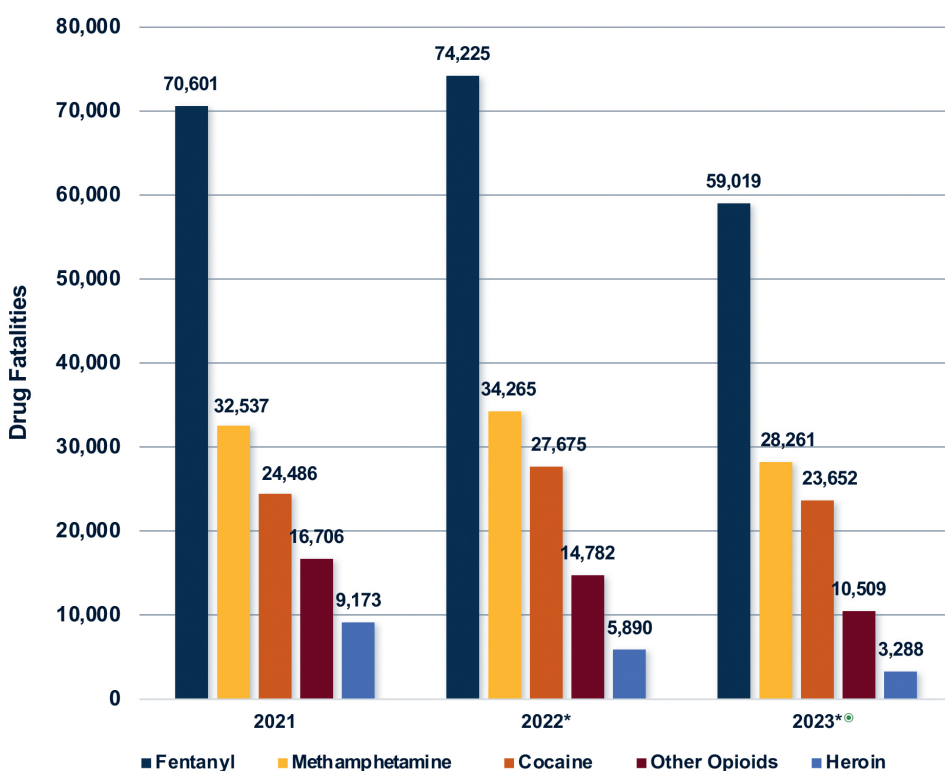
¹⁹ *Year in Review: DEA Innovates to Fight Fentanyl*, U.S. Drug Enforcement Administration, January 18, 2024.

czy alfantanyl, stały się popularne w przestępczym handlu narkotykami, co powoduje poważne zagrożenia zdrowotne w społeczeństwie.

Fentanyl i jego analogi są szczególnie niebezpieczne z powodu ich ekstremalnej mocy i łatwości, z jaką można je przedawkować. Przedawkowanie fentanylu może prowadzić do depresji oddechowej, śpiączki, hipotensji, zwężenia źrenic czy utraty świadomości, a w skrajnych przypadkach – do zgonu.

Rys. 4. Skala zgonów wywołana przez pięć najpopularniejszych narkotyków w latach 2021–2023

CDC 2021-2023 TOP 5 DRUG CAUSES OF DEATH



*provisional data | [©]CDC continues to receive 2023 data

Source: National Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention

Note: Deaths involving more than one substance are reflected in the totals for all substances cited in the decedent's toxicology report.

Źródło: <https://www.dea.gov/press-releases/2024/05/09/dea-releases-2024-national-drug-threat-assessment> [dostęp: 14.12.2024].

Źródła produkcji i przemytu fentanylu

Chiny i Meksyk pozostają głównymi źródłami nielegalnego fentanylu i jego analogów, przemycanych do Stanów Zjednoczonych. W odpowiedzi na rosnące zagrożenie związane z produkcją tych substancji, w 2018 r. Specjalny Region Administracyjny Hongkongu (SAR) zaktualizował swoje prawo antynarkotykowe, współpracując z Pekinem w celu ścisłej kontroli prekursorów fentanylu, takich jak 4-anilino-N-fenetylo-4-piperydyna (ANPP) oraz N-fenetylo-4-piperidon (NPP)²⁰. Hongkong, jako jeden z ważnych punktów tranzytowych, dostosował swoje przepisy antynarkotykowe do wymogów Pekinu, szczególnie po 2018 r., w celu ścisłej kontroli prekursorów fentanylu. Choć Hongkong jest częścią Chin, ma on odrębny system prawny, co pozwalało na specyficzną regulację przemytu substancji chemicznych, w tym fentanylu. Przepisy miały na celu kontrolowanie eksportu prekursorów fentanylu przez Hongkong do innych krajów. Zmiany te obejmowały również monitorowanie ich transportu przez Hongkong do Stanów Zjednoczonych. Chiny były jednym z głównych producentów fentanylu i jego prekursorów, szczególnie przed zaostrzeniem przepisów w 2019 r. W odpowiedzi na rosnące problemy związane z nielegalnym handlem fentanylem, Chiny wprowadziły szereg regulacji mających na celu ograniczenie ich produkcji i eksportu. W 2019 r. w odpowiedzi na międzynarodowy nacisk Chiny zdecydowały się kontrolować wszystkie związki chemiczne używane do produkcji fentanylu, a także te, które mogą być wykorzystywane w jego syntezowaniu, w tym wspomniane wcześniej 4-anilino-N-fenetylo-4-piperydyna (ANPP) i N-fenetylo-4-piperidon (NPP)²¹.

Choć zaostrzenie przepisów w Chinach znacząco utrudniło produkcję i eksport, doprowadziło jednak do przesunięcia nielegalnego handlu do innych krajów, w tym do Indii. Po wprowadzeniu zaostrzenia przepisów w Chinach, niektóre z tych substancji zaczęły być produkowane w innych krajach, w tym właśnie w Indiach, gdzie produkcja nielegalnych prekursorów fentanylu stała się bardziej powszechna.

W 2017 r. DEA przekazała informacje do indyjskiego Dyrektoriatu Wywiadu Dochodzeniowego, co umożliwiło zlikwidowanie w 2018 r. nielegalnego laboratorium fentanylu w Indore. Raporty DEA wskazały, że obywatel Indii związany z kartelami Sinaloa początkowo dostarczał organizacji prekursory fentanylu,

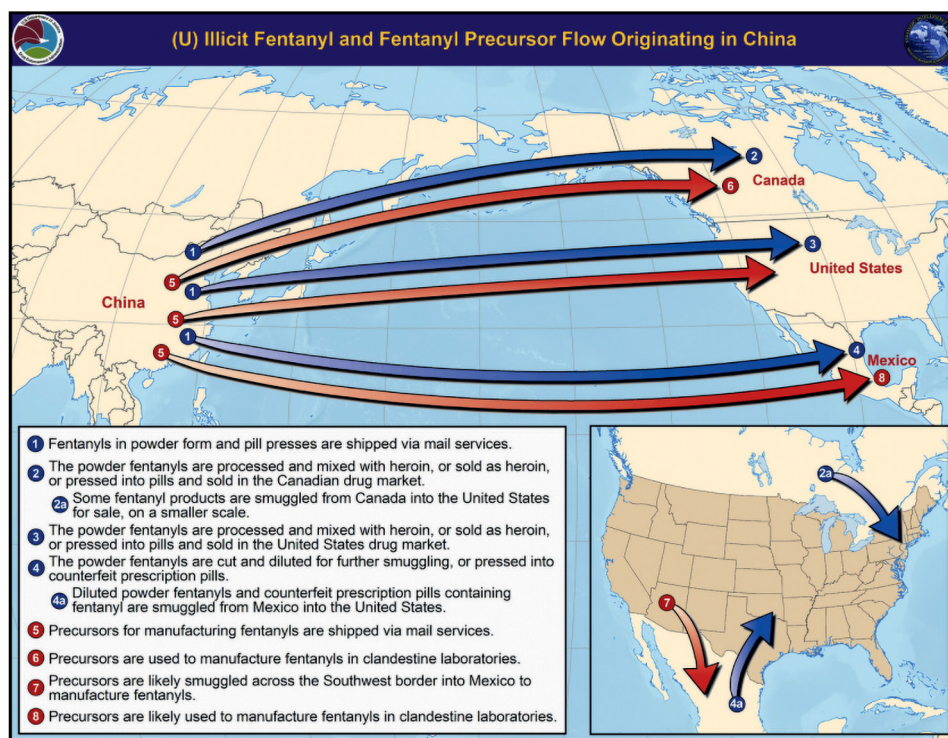
²⁰ [https://www.dea.gov/documents/2020/2020-03/2020-03-06/fentanyl-flow-united-states/Fentanyl Flow to the United States DEA-DCT-DIR-008-20](https://www.dea.gov/documents/2020/2020-03/2020-03-06/fentanyl-flow-united-states/Fentanyl%20Flow%20to%20the%20United%20States%20DEA-DCT-DIR-008-20) [dostęp:20.12.2024].

²¹ *Ibidem*.

NPP i ANPP, a obywatel Chin, również powiązany z kartelami Sinaloa, przeprowadzał syntezę fentanylem i przemycił go z Indii do Meksyku²².

W 2018 r. Indie wprowadziły restrykcje na eksport ANPP i NPP, co miało na celu zaostrzenie kontroli nad tymi prekursorami. W grudniu 2018 r. w Mumbaju przejęto 100 kg NPP, przeznaczonego do Meksyku. Przejęcie to stanowiło trzecią w 2018 r. interwencję związaną z fentanylem lub jego prekursorami powiązaną z Meksykiem, co wskazuje na rosnącą współpracę między meksykańskimi organizacjami przestępczymi a indyjskimi dostawcami prekursorów fentanylem. Zakupione w Indiach miały być prawdopodobnie użyte do syntezy gotowego fentanylem, który miał trafić na rynek w Stanach Zjednoczonych²³.

Rys. 5. Nielegalny przepływ fentanylem i prekursorów fentanylem pochodzących z Chin



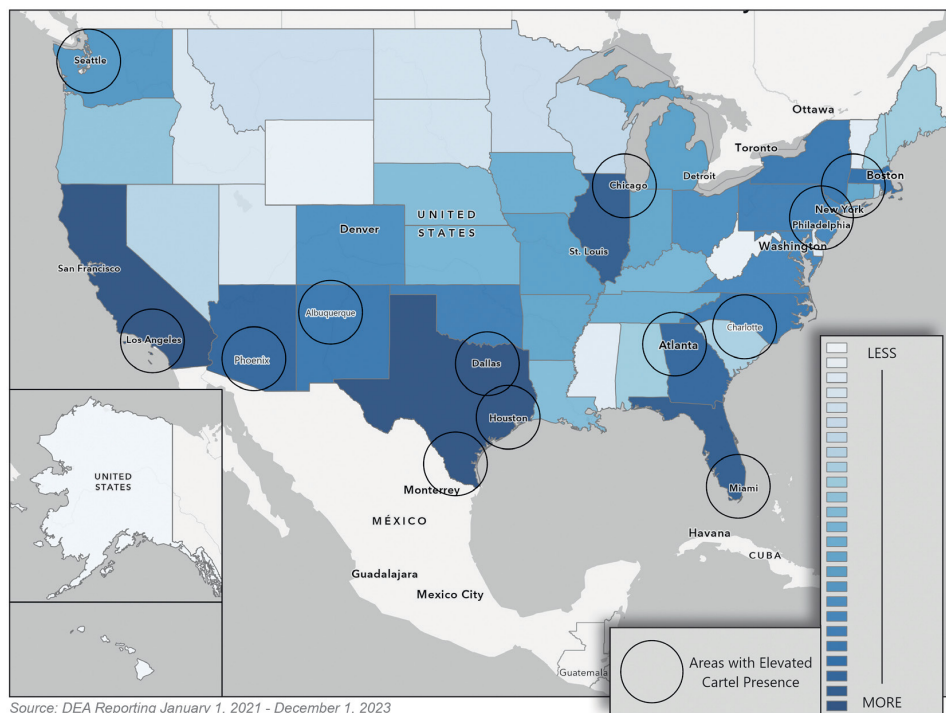
Źródło: DEA. *Counterfeit Prescription Pills Containing Fentanils: A Global Threat*, DEA-DCT-DIB-021-16, July 2016.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

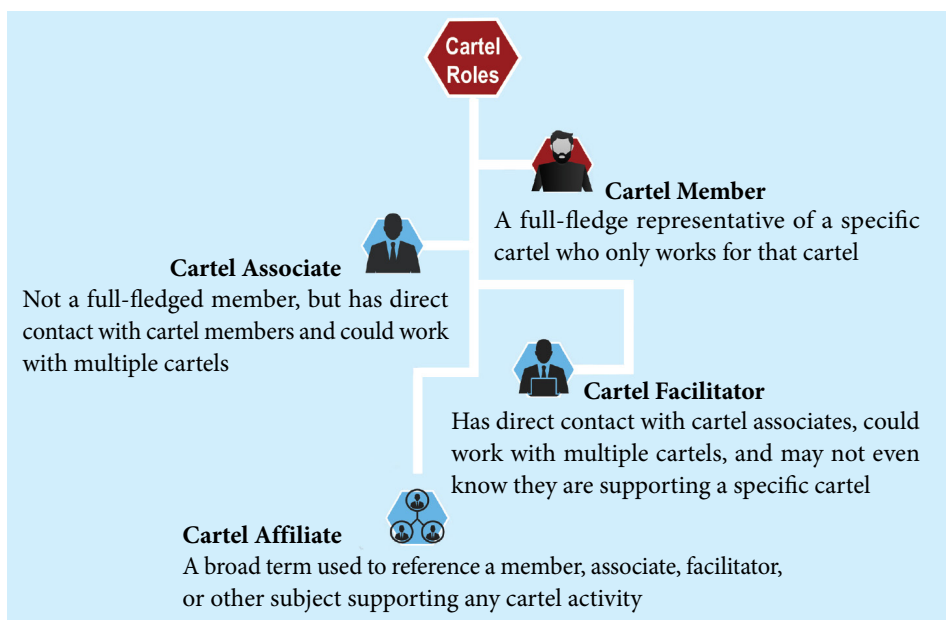
Meksyk stał się jednym z głównych źródeł nielegalnego fentanylu, szczególnie po zaostrzeniu regulacji w Chinach. Jest kluczowym krajem tranzytowym i producentem fentanylu. Za produkcję i dystrybucję fentanylu oraz innych nielegalnych narkotyków w Meksyku odpowiadają głównie dwa potężne kartele: Sinaloa i Jalisco Nueva Generación (CJNG). Obie organizacje przestępcze są odpowiedzialne za masową produkcję, przemyt oraz sprzedaż fentanylu, który trafia na rynek amerykański i do innych krajów, powodując ogromne straty zdrowotne i społeczne. Kartele te mają swoje korzenie w Meksyku, ale ich działalność jest globalna, posiadają bowiem dobrze rozwinięte sieci przemytnicze, które obejmują cały świat. To one kontrolują łańcuch dostaw chemicznych prekursorów do nielegalnych laboratoriów, a także organizują przemysł fentanylu przez amerykańską granicę²⁴.

Rys. 6. Skala obecności karteli meksykańskich w Stanach Zjednoczonych



- Sinaloa Cartel and Jalisco Cartel affiliates identified in all 50 states in the U.S.
- Sinaloa Cartel hotspots: Southern California, Arizona, New Mexico, New York, New England
- Jalisco Cartel hotspots: Texas, Georgia, Southern California, North Carolina, Illinois
- Outside of hubs near the Southwest Border of the United States, cartel-affiliated activities trend higher in large population centers east of the Mississippi River

²⁴ *Fentanyl Flow to the United States*, DEA-DCT-DIR-008-20 [dostęp: 20.12.2024]



Opracowanie graficzne na podstawie: *Drug Enforcement Administration State and Territory Report(s) on Enduring and Emerging Threats*, January and May 2024, NIIP-012-24 and NIIP-029-24.

Kartel Sinaloa, założony przez Joaquína „El Chapo” Guzmána, to jedna z najstarszych, ale także najbardziej wpływowych organizacji przestępczych na świecie. Zajmuje się nie tylko produkcją i handlem narkotykami, ale także praniem pieniędzy, wymuszeniami, porwaniami i innymi przestępstwami na dużą skalę. Sinaloa kontroluje ogromną część rynku narkotykowego nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również w Europie, Azji i Ameryce Łacińskiej. Kartel jest odpowiedzialny za przemykanie fentanylu, zarówno w małych, jak i dużych ilościach, do USA. Zgodnie z raportami amerykańskiej Agencji Antynarkotykowej (DEA), kartel Sinaloa wykorzystuje różne metody przemykania fentanylu, od dostaw za pośrednictwem przemytników pieszych i samochodowych po ukrywanie narkotyków w legalnych towarach przewożonych przez granicę (towary na przyczepach tirów)²⁵.

Sinaloa współpracuje z meksykańskimi brokerami, którzy pozyskują prekursorowe substancje chemiczne pochodzące z Chin, aby produkować fentanyl w nielegalnych laboratoriach w Meksyku. Raporty DEA wskazują, że kartel Sinaloa zbudował skomplikowaną sieć pośredników, przemytników

²⁵ <https://www.dea.gov/press-releases/2024/05/09/dea-releases-2024-national-drug-threat-assessment> [dostęp: 14.12.2024].

i skorumpowanych urzędników, co umożliwia nielegalny transport narkotyków do Stanów Zjednoczonych. Sinaloa wykorzystuje również zaawansowaną logistykę, aby zabezpieczyć swoje szlaki przemytu fentanylu, w tym za pomocą specjalnych tuneli pod granicą między USA i Meksykiem.

Z punktu widzenia strategii, Sinaloa cieszy się wśród innych organizacji przestępczych opinią dobrze zorganizowanego, brutalnego i skutecznego gracza na rynku narkotykowym. Jednak mimo skazania „El Chapo” Guzmána, kartel nie zniknął z rynku – wciąż pozostaje jedną z najpotężniejszych i najbardziej brutalnych organizacji, które mają filie na całym świecie. Jego wpływy obejmują wszystkie poziomy produkcji i dystrybucji fentanylu, począwszy od pozyskiwania prekursorów po finalny przemysł narkotyków do odbiorców w Stanach Zjednoczonych i poza nimi.

Wzrost potęgi kartelu Jalisco Nueva Generación (CJNG), założonego przez Nemesio Oseguera Cervantesa, znanego jako „El Mencho”, oznacza poważne wyzwanie dla kartelu Sinaloa. CJNG stał się jednym z najgroźniejszych i najszybciej rosnących karteli w Meksyku, szybko zyskując kontrolę nad znaczną częścią rynku fentanylu. Mimo, że działa krócej niż Sinaloa, to w krótkim czasie udało mu się rozszerzyć swoje wpływy na ogromną skalę, co czyni go jednym z najpotężniejszych graczy na rynku narkotykowym w Meksyku i Stanach Zjednoczonych.

CJNG działa głównie w zachodnich i środkowych częściach Meksyku, w tym w stanie Jalisco, skąd pochodzi jego nazwa. Kartel ten jest odpowiedzialny za produkcję fentanylu w wielu nielegalnych laboratoriach rozsianych po całym kraju, często dobrze ukrytych w górzystych i trudno dostępnych regionach. CJNG stał się ostatnio jednym z głównych dostawców fentanylu do Stanów Zjednoczonych, a także do innych części świata: Ameryki Łacińskiej, Europy i Azji. Kartel specjalizuje się w przemyśle fentanylu i innych narkotyków przez granicę meksykańsko-amerykańską, stosując różnorodne metody – od przemytu w małych ilościach po ukrywanie narkotyków w legalnych przesyłkach²⁶.

CJNG jest również zaangażowany w nielegalny handel prekursorami fentanylu, które często pochodzą z Chin, a następnie trafiają do Meksyku, gdzie są wykorzystywane w procesie produkcji syntetycznych opioidów. Ponadto, kartel ma swoje powiązania z międzynarodowymi sieciami przemytniczymi, dostarczającymi te substancje chemiczne, umożliwiając w ten sposób nielegalną produkcję fentanylu na masową skalę. Jak podaje DEA, CJNG jest również odpowiedzialny za przemysł innych narkotyków, takich jak kokaina, heroina, marihuana, a także substancje syntetyczne, takie jak metamfetamina.

²⁶ *Ibidem*.

Kartele Sinaloa i CJNG to nie tylko organizacje przestępcze, ale także brutalne grupy, które nie wahają się stosować ekstremalnych środków w celu utrzymania swojej władzy. Zajmują się nie tylko przemytem narkotyków, ale także przemocą, wymuszeniami, porwaniami oraz zabójstwami, co pozwala im na utrzymywanie kontroli nad szlakami narkotkowymi. Z obu tych karteli pochodzi znacząca część przestępstw związanych z narkotykami w Stanach Zjednoczonych, a ich działalność ma poważne konsekwencje dla zdrowia publicznego. Fentanyl, przemycany przez te organizacje, jest odpowiedzialny za tysiące zgonów z powodu przedawkowań w USA każdego roku.

Działalność opisywanych karteli nie ogranicza się tylko do Meksyku – obie organizacje rozszerzyły swoje wpływy na inne regiony świata, współpracując z międzynarodowymi kartelami i przemytnikami. Dzięki dobrze zorganizowanej logistyce i korumpowaniu urzędników potrafią skutecznie przemycać fentanyl na globalną skalę, w tym do Stanów Zjednoczonych, Europy i Azji.

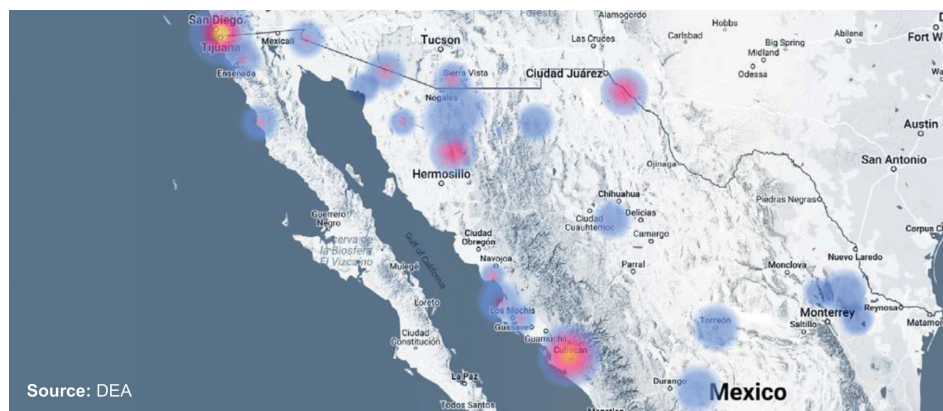
Współczesny przemysł fentanylu to proces złożony i międzynarodowy. W obliczu rosnącego zagrożenia i wzrostu liczby ofiar władze na całym świecie, w tym w Meksyku i Stanach Zjednoczonych, podejmują coraz bardziej intensywne działania mające na celu zwalczanie działalności karteli. Jednak mimo zaostreżenia regulacji i wzmożonego nadzoru, kartelom Sinaloa i CJNG udaje się utrzymywać swoje szlaki przemytu, co stanowi ogromne wyzwanie dla międzynarodowego systemu sprawiedliwości.

Zwiększone kontrole nad eksportem prekursorów fentanylu w Chinach wpłynęły na zmianę sposobu dystrybucji tych substancji, prowadząc do intensyfikacji handlu fentanylem przez inne kraje pośredniczące, takie jak Indie czy Wietnam. Mimo to, Meksyk pozostaje jednym z kluczowych węzłów w międzynarodowym przemyśle fentanylu, a kartele Sinaloa i CJNG są głównymi organizacjami odpowiedzialnymi za rozprzestrzenianie tej śmiertelnej substancji na całym świecie.

Ilości nielegalnie konfiskowanego fentanylu każdego roku zwiększają się. W 2021 r. DEA²⁷ przechwyciła 6875 kilogramów proszku fentanylu, podczas gdy w 2023 r. liczba ta wzrosła niemal dwukrotnie i wyniosła 13176 kilogramów. Ponadto, w 2023 r. zarekwirowano blisko 79 milionów tabletek zawierających fentanyl, co stanowi ponadtrzykrotny wzrost w porównaniu do 23,6 miliona tabletek przechwyconych w 2021 r. Dane te obrazują nie tylko rosnącą skalę produkcji fentanylu, ale także trudności w walce z nielegalnym handlem tym niebezpiecznym opioidem.

²⁷ *Ibidem*.

Rys. 7. Mapa gęstości przejęć tabletek fentanylu na południowo-zachodniej granicy w 2023 r.



Źródło: <https://www.dea.gov/press-releases/2024/05/09/dea-releases-2024-national-drug-threat-assessment> [dostęp: 14.12.2024].

Fentanyl w Polsce

Główny Inspektorat Farmaceutyczny (GIF) wskazuje na wzrost zużycia fentanylu w Polsce, choć nie jest to wzrost gwałtowny. Z danych statystycznych wynika, że w 2021 r. ilość zużytego fentanylu wynosiła około 9800 g, w 2022 r. 9650 g, a w 2023 r. 10 240 g²⁸. W dostępnych źródłach można jednak znaleźć informację, że GIF od początku 2024 r. odnotował już 48 przypadków zatruc fentanylem^{29, 30}. Statystyka ta obejmuje również osoby, które zażyły go w połączeniu z innymi substancjami. Dokładna liczba zatruc jest trudna do określenia, ponieważ fentanyl jest legalnym lekiem, co utrudnia identyfikację przypadków przedawkowania.

Jednym z głośniejszych była śmierć 19-latki w Poznaniu w 2023 r. W mediach pojawiło się także nagranie z ulic tego miasta, na którym widać osoby wykazujące oznaki odurzenia opioidami, co zwróciło uwagę na problem nadużywania tej substancji w Polsce^{31, 32}.

²⁸ <https://wiadomosci.wp.pl/zabojczy-narkotyk-dotarl-do-polski-grozi-nam-epidemia-fentanylu-7031717390650048a> [dostęp: 18.01.2025].

²⁹ <https://wiadomosci.radiozet.pl/poznan/zatrwasajaca-liczba-zatruc-fentanylem-w-polsce-w-poznaniu-zmarla-19-latka> [dostęp: 18.01.2025].

³⁰ <https://www.msn.com/pl-pl/wiadomosci/polska/dilerzy-fentanylu-ujeci-czy-nowy-narkotyk-będzie-zabijał-w-polsce-jak-w-usa/ar-BB1nt1V8> [dostęp: 18.01.2025].

³¹ <https://warszawapigulce.pl/alarm-na-najwyzszym-szczeblu-sztab-kryzysowy-wlasnie-trwa/> [dostęp: 18.01.2025].

³² <https://natemat.pl/560063,fentanyl-trafil-do-polski-rzad-alarmuje-po-smierci-19-latki> [dostęp: 18.01.2025].

Biuro Komunikacji Społecznej Komendy Głównej Policji informuje, że w okresie od stycznia 2022 r. do połowy kwietnia 2024 r. w Polsce zabezpieczono 252,2 g fentanylu oraz jego pochodnych. Warto zauważyć, że w 2023 r. policja skonfiskowała 21 ton środków odurzających, a do maja 2024 r. ilość ta wyniosła już 17,5 tony. Pomimo tych niepokojących liczb, nie stwierdzono istnienia nielegalnych laboratoriów produkujących fentanyl na terenie Polski ani nie odnotowano przypadków przechwycenia prekursorów niezbędnych do jego wytwarzania³³.

W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy polska policja prowadziła 20 postępowań przygotowawczych dotyczących fentanylu przeciwko 22 podejrzanym. Jedną z głośniejszych spraw z tym związanych jest dochodzenie prowadzone przez Komendę Wojewódzką Policji w Radomiu przy współpracy z funkcjonariuszami z Żuromina. W wyniku działań służb zatrzymano dwóch mężczyzn podejrzanych o udział w obrocie fentanylem. W dniu 23 maja 2024 r. Prokuratura Rejonowa w Mławie postawiła im zarzuty dotyczące handlu syntetycznymi środkami odurzającymi, w tym lekami zawierającymi fentanyl, na podstawie artykułu 56 ust. 1 i 3 Ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii³⁴.

Zabezpieczona przez policję ilość leków, po wyekstrahowaniu z nich fentanylu, była wystarczająca do odurzenia około 800 osób. W wyniku złożonych przez prokuraturę wniosków sąd zastosował wobec obu podejrzanych tymczasowe aresztowanie na okres trzech miesięcy. W tej samej sprawie zarzuty przedstawiono łącznie sześciu osobom. Podczas przeszukań przeprowadzonych w czerwcu 2024 r. w mieszkaniach zatrzymanych znaleziono kolejne leki recepturowe (300 plastrów), które po odpowiedniej obróbce mogłyby posłużyć do produkcji fentanylu w ilości wystarczającej do odurzenia około 4800 osób³⁵.

Według policji w Polsce do nielegalnego obrotu fentanylem najczęściej dochodzi poprzez fałszowanie recept lub kradzież leków, które zawierają tę substancję³⁶. Fentanyl stosowany w lecznictwie zamkniętym występuje głównie w postaci ampułek, natomiast w lecznictwie otwartym – w formie plastrów lub sprayów donosowych. Lek ten jest powszechnie wykorzystywany w terapii bólu, zwłaszcza u pacjentów cierpiących na choroby nowotworowe. Policja nie wyklucza, że część skonfiskowanego fentanylu w postaci proszku lub tabletek pochodzi z przemytu³⁷.

³³ *Fentanyl – policjanci monitorują sytuację*, Policja.pl – Portal polskiej Policji [dostęp: 18.01.2025].

³⁴ *Informacja o sprawie Prokuratury Rejonowej w Mławie dotyczącej fentanylu*, Prokuratura Okręgowa w Płocku – Portal Gov.pl, [dostęp: 18.01.2025].

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Fentanyl – policjanci monitorują sytuację...*, *op. cit.*

³⁷ *Ibidem*.

Fentanyl jako broń chemiczna

W latach osiemdziesiątych XX wieku amerykański wywiad dokumentował wykorzystanie przez Iran broni chemicznej w działaniach taktycznych na polu bitwy. Niemal cztery dekady później amerykańscy urzędnicy stwierdzili, że Iran narusza postanowienia Konwencji o zakazie broni chemicznej³⁸. W kwietniu 2019 r. Departament Stanu USA szczegółowo przedstawił domniemane naruszenia Konwencji o zakazie broni chemicznej (CWC) przez Iran. Wśród nich wymieniono transfer broni chemicznej do Libii podczas wojny libijsko-czadowej w latach 1978–1987, brak pełnej deklaracji zapasów środków do tłumienia zamieszek (RCA) oraz niewłaściwe zadeklarowanie zakładów produkujących broń chemiczną. Raport zawiera także poważne obawy dotyczące prac Iranu nad ofensywnymi środkami farmaceutycznymi³⁹. Stany Zjednoczone wyraziły zaniepokojenie, że Iran prowadzi prace nad substancjami chemicznymi, które są niezgodne z postanowieniami wspomnianej konwencji. Badania Iranu nad farmaceutycznymi środkami bojowymi (PBA), które kraj ten nazywa „środkami chemicznymi unieruchamiającymi”, budzą szczególnie poważne obawy. Podejrzewa się, że Iran może wykorzystywać te substancje do celów ofensywnych, co stanowiłoby naruszenie artykułu I CWC⁴⁰.

Zgodnie z informacjami uzyskanymi przez rząd USA, Iran od co najmniej 2005 r. prowadził intensywne badania nad wytwarzaniem PBA, w szczególności środków znieczulających, które mogą być wykorzystywane do obezwładniania ofiar poprzez uszkodzenie ośrodkowego układu nerwowego⁴¹. Od 2005 r. niektóre z irańskich obiektów kontrolowanych przez wojsko, Imam Hossein University (IHU) i Malek Ashtar University of Technology (MUT), badały chemikalia, które mają szeroki zakres działania uspokajającego, dysocjacyjnego

³⁸ Convention on the Prohibition of the Development, Production, Stockpiling and Use of Chemical Weapons and on their Destruction, June 7, 2020, https://www.opcw.org/sites/default/files/documents/CWC/CWC_en.pdf [dostęp: 18.01.2025].

³⁹ Report: *Compliance With The Convention On The Prohibition Of The Development, Production, Stockpiling And Use Of Chemical Weapons And On Their Destruction*, U.S. Department of State, April 15, 2019, p. 9, <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/05/AVC-Condition-10c-2019.pdf> [dostęp: 10.10.2019].

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ 2023 Condition (10)(C) Annual Report on Compliance with the Chemical Weapons Convention (CWC), U.S. Department of State, April 18, 2023. “Technology Assessment: Chemical Weapons”, The U.S. Government Accountability Office, September 2023, <https://www.state.gov/2023-condition-10c-annual-report-on-compliance-with-the-chemical-weapons-convention-cwc> [dostęp: 18.01.2025].

i amnezijnego. Opublikowane dokumenty irańskie przytaczały przykłady potencjalnego zastosowania broni PBA, m.in. użycie fentanylu podczas kryzysu związanego z odbiciem zakładników w moskiewskim teatrze na Dubrowce w 2002 r.⁴²

Iran twierdził jednak, że jego program PBA jest zgodny z wymogami CWC, ponieważ obejmuje opracowanie narzędzi do kontroli tłumów. Niemniej jednak, został wezwany przez Organizację ds. Zakazu Broni Chemicznej (OPCW) do wyjaśnienia swoich działań. Tak, jak Rosja i Syria, które prowadzą podobne programy podwójnego zastosowania⁴³. Podczas dwudziestej szóstej sesji Konferencji Państw Stron Konwencji o zakazie broni chemicznej w 2021 r. OPCW uchwaliło nowe przepisy zakazujące aerozolowego użycia substancji chemicznych działających na centralny układ nerwowy, uznając te środki za nielegalne. Propozycja ta, pomimo pierwotnego sprzeciwu ze strony Iranu, Rosji i Chin, ostatecznie została przyjęta⁴⁴.

Obawy dotyczące irańskiego programu PBA stały się szczególnie widoczne, gdy Irańczycy zaczęli wykorzystywać tę broń w regionie. W szczególności istniały obawy, że Iran mógł dostarczyć uzbrojone PBA swoim partnerom i pełnomocnikom (takim jak Hezbollah), co mogłoby prowadzić do transgranicznych nalołów lub operacji porwań, takich jak te z 7 października 2023 r. Po zabójstwie lidera Hezbollahu, Hassana Nasrallaha, oraz izraelskiej kampanii militarnej wymierzonej w infrastrukturę Hezbollahu wzdłuż granicy, a także irańskich atakach rakietowych na Izrael, zagrożenie związane z użyciem taktycznej broni chemicznej osiągnęło nowy poziom⁴⁵.

Wykorzystanie przez Iran farmaceutycznych środków chemicznych jako broni nie jest już jedynie kwestią badań, lecz również faktycznym zagrożeniem. Iran – jak się wydaje – może nie tylko rozwijać prace nad bronią chemiczną jako taką, ale także produkować groźne substancje, takie jak fentanyl i jego analogi, które mogą być wykorzystane jako broń chemiczna. W przeszłości istniejące dowody wskazywały na użycie takich substancji w Iraku i Syrii. Ponadto, dziennikarze irańscy zbadali wiele przypadków otrucia tysięcy dziewcząt w szkołach,

⁴² *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ *Decision on aerosolized use of Central Nervous System-acting chemicals adopted by OPCW Conference of States Parties*, December 1, 2021, <https://www.opcw.org/media-centre/news/2021/12/decision-aerosolised-usecentral-nervous-system-ac> [dostęp: 18.01.2025].

⁴⁵ M. Levitt, *Tehran's Tactical Knockout: Weaponized Pharmaceutical-Based Agents*, "Combating Terrorism Center at West Point" 2024, vol. 17, no 9.

w których wskazywali na możliwość użycia PBA (choć irański rząd twierdzi, że był to atak ze strony „wrogów”)⁴⁶.

W kontekście obaw o dalszą destabilizację regionu, w szczególności w świetle eskalacji działań Hezbollah w północnym Izraelu, władze izraelskie zaczęły się obawiać, że Hezbollah mógłby przeprowadzić transgraniczny rajd z Libanu, wykorzystując uzbrojone PBA do obezwładniania izraelskich żołnierzy rozmieszczonych na granicy, a także do umożliwienia bojownikom dotarcie w głąb terytorium Izraela. Po 7 października 2023 r. urzędnicy amerykańskiego wywiadu przyjęli za priorytet monitorowanie irańskiego programu PBA, zarówno w ramach działań dyplomatycznych na forach międzynarodowych, jak i dwustronnych rozmów z sojusznikami⁴⁷.

Zagrożenie, jakie stwarza irański program PBA, jest związane z rozwojem substancji chemicznych, które mogą mieć zarówno zastosowanie medyczne, jak i ofensywne. Środki te, określane jako chemikalia o podwójnym zastosowaniu, mogą powodować poważne choroby lub śmierć, jeśli są niewłaściwie stosowane. Przykładowo Iran prowadził badania nad medetomidyną – weterynaryjnym lekiem znieczulającym, który może być stosowany jako środek obezwładniający w formie aerozolu. Takie środki chemiczne stwarzają poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego⁴⁸.

Zgodnie z raportem rządu USA, Iran nie zadeklarował pełnej listy swoich środków chemicznych, w tym broni służącej do tłumienia zamieszek, co budzi poważne wątpliwości co do zgodności z CWC⁴⁹. W raportach pojawiają się również obawy, że Iran poszukuje farmaceutycznych środków chemicznych, które mogą być wykorzystywane w celach ofensywnych⁵⁰.

Rozwój irańskiego programu PBA pozostaje w centrum uwagi międzynarodowych instytucji zajmujących się nieprolifacją broni chemicznej, takich jak OPCW, a także polityki państw zachodnich, które podejmują działania mające na celu ograniczenie dostępu Iranu do takich technologii⁵¹.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ <https://www.businessinsider.com/iran-chemical-fentanyl-pharmaceutical-based-weapons-2024-11> [dostęp: 18.01.2025].

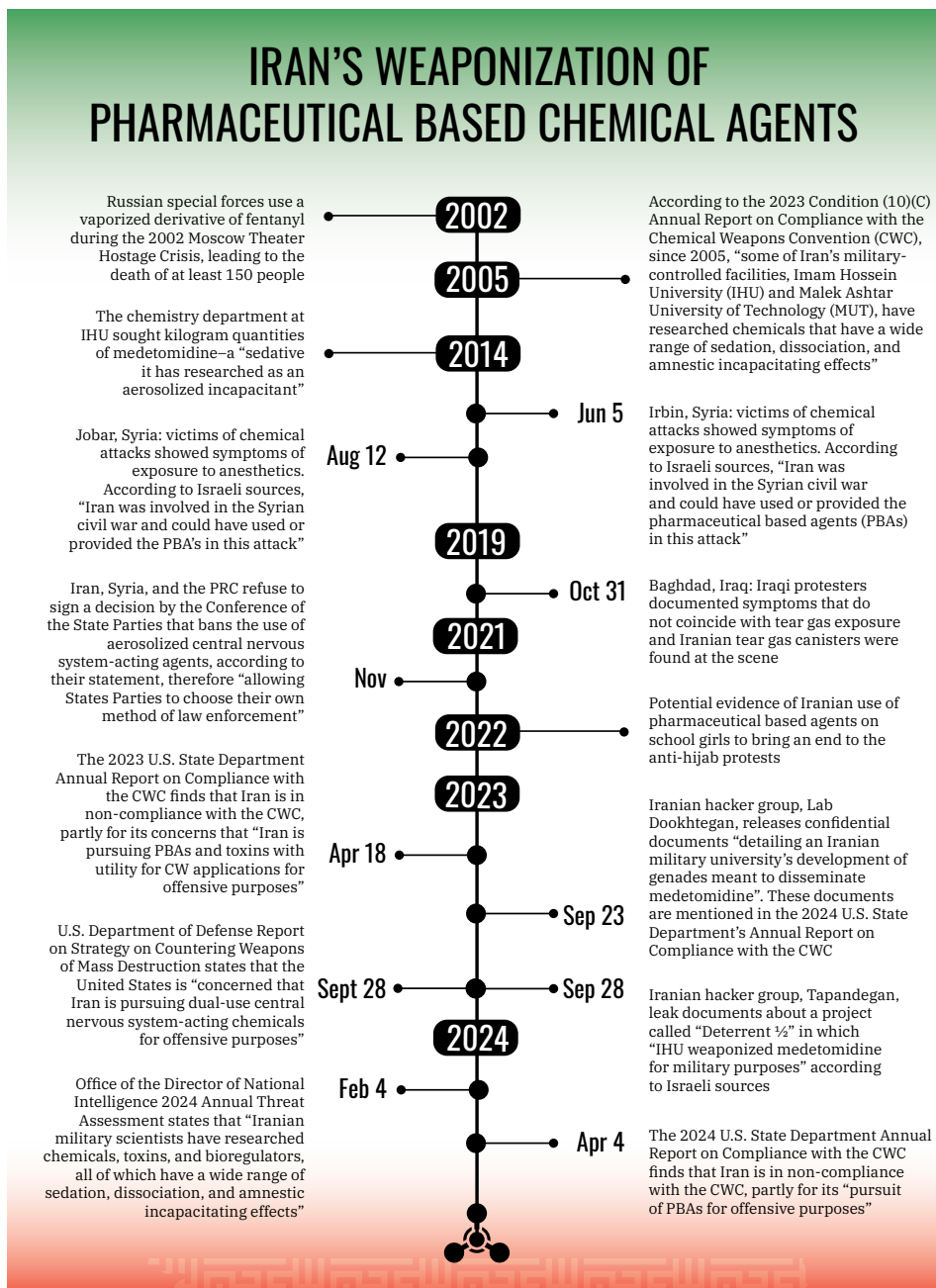
⁴⁸ *2023 Condition (10)(C) Annual Report...*, *op. cit.*

⁴⁹ *Compliance with the Convention on the Prohibition...*, *op. cit.*, March 2018.

⁵⁰ *Ibidem*.

⁵¹ M. Levitt, *Tehran's Tactical Knockout...*, *op. cit.*

Rys. 8. Kalendarium wykorzystania przez Iran środków farmaceutycznych jako broni chemicznej (wg Maria Radacsi dla The Washington Institute for Near East Policy)



Źródło: M. Levitt, *Tehran's Tactical Knockout: Weaponized Pharmaceutical-Based Agents*, "Combating Terrorism Center at West Point" 2024, vol. 17, no 9.

Wspomniane wcześniej wydarzenia w Moskwie w dniach 23–26 października 2002 r. stanowią jaskrawy przykład zastosowania substancji chemicznych o silnym działaniu obezwładniającym w operacjach antyterrorystycznych. Podczas odbicia zakładników przetrzymywanych przez terrorystów w Teatrze na Dubrowce, rosyjskie służby specjalne wykorzystały gaz o działaniu narkotycznym, mający na celu unieszkodliwienie napastników. Choć skład chemiczny zastosowanej substancji nie został oficjalnie ujawniony, istnieją przypuszczenia, że mogła to być substancja na bazie fentanylu lub jego analogów, charakteryzująca się ekstremalną toksycznością i silnym działaniem depresyjnym na ośrodkowy układ nerwowy.

Zakończenie operacji miało tragiczne konsekwencje – oprócz terrorystów, liczni zakładnicy, w tym także osoby niewinne, zginęli w wyniku działania zastosowanego gazu, co uwydatniło niebezpieczeństwa związane z używaniem substancji obezwładniających w operacjach tego typu. Wykorzystanie substancji chemicznych o takich właściwościach w kontekście działań militarno-policyjnych niesie bowiem za sobą ryzyko szerokiego wpływu na zdrowie i życie osób postronnych, nieobjętych bezpośrednio celem operacji.

Incydent ten, podobnie jak inne przypadki użycia substancji farmaceutycznych o działaniu obezwładniającym, unaocznia poważne ryzyko związane z zastosowaniem takich substancji w działaniach militarnych i antyterrorystycznych. Mimo, że ich celem jest szybkie unieszkodliwienie sprawców, ryzyko niewłaściwego dozowania lub nieprzewidywalnych skutków dla niewinnych ofiar pozostaje ono istotnym zagrożeniem, zwłaszcza w warunkach, gdzie kontrola nad rozprzestrzenianiem się tych substancji może być utrudniona.

Fentanyl zagrożeniem ekosystemów morskich

Badania przeprowadzone przez naukowców z Texas A&M University-Corpus Christi oraz Narodowej Administracji Oceanicznej i Atmosferycznej (NOAA), opublikowane w czasopiśmie „iScience”, ujawniają obecność fentanylu w tkankach delfinów z Zatoki Meksykańskiej. Fentanyl, substancja około 100 razy silniejsza od morfiny, został wykryty w 18 próbkach biopsji pobranych od żywych delfinów, a także we wszystkich próbkach tkanek pochodzących od martwych zwierząt. Badanie obejmowało 89 próbek tłuszczu, z czego 30 zawierało farmaceutyki, w tym fentanyl, co wskazuje na szerszy problem

mikrozanieczyszczenia środowiska morskiego przez substancje farmaceutyczne⁵².

Wyniki badania uwidaczniają narastający problem z zanieczyszczeniem ekosystemów morskich substancjami farmaceutycznymi, które mogą mieć nie tylko negatywne skutki ekologiczne, ale również zdrowotne. Obecność fentanylu w organizmach delfinów jest szczególnie niepokojąca, ponieważ zwierzęta te znajdują się na szczycie łańcucha pokarmowego. Tym większe jest więc ryzyko bioakumulacji toksycznych substancji. Ponadto, delfiny pełnią funkcję bioindykatorów, umożliwiając wykrywanie odległych problemów związanych z zanieczyszczeniem środowiska, które mogą mieć wpływ na całą faunę morską.

Badanie wykazało, że szczególnie narażone na obecność farmaceutyków były delfiny z obszarów Zatoki Meksykańskiej (Redfish Bay, Laguna Madre w Teksasie oraz Missisipi Sound), a wyższe poziomy zanieczyszczeń w ich organizmach występowały w rejonach o większym ryzyku, dotkniętych wyciekami ropy naftowej czy zakwitami glonów^{53, 54}.

Choć pełne skutki zdrowotne i ekologiczne obecności farmaceutyków w organizmach delfinów nie zostały jeszcze dokładnie zbadane, wyniki opisanych tu badań potwierdzają rosnące zagrożenie związane z mikrozanieczyszczeniami w ekosystemach morskich. Zagrożenie to może mieć poważne konsekwencje nie tylko dla zdrowia tych ekosystemów, ale również dla całego łańcucha pokarmowego i zdrowia ludzi⁵⁵.

■ Podsumowanie

Fentanyl, syntetyczny opioid o niezwykle wysokiej toksyczności, stanowi jedno z najpoważniejszych współczesnych zagrożeń, zarówno w kontekście zdrowia publicznego, jak i bezpieczeństwa międzynarodowego. Substancja ta, 50–100 razy silniejsza od morfiny, wykazuje potencjał do wywoływania śmiertelnych lub poważnych uszkodzeń zdrowia już po przyjęciu minimalnych dawek. Wzrost nielegalnej produkcji i dystrybucji fentanylu, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, Meksyku i Kanadzie, prowadzi do gwałtownego wzrostu liczby zgonów

⁵² <https://tvn24.pl/tvnmeteo/swiat/znalezli-fentanyl-w-cialach-delfinow-st8216702> [dostęp: 20.12.2024].

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ <https://zielony.onet.pl/przyroda/silne-opioidy-w-organizmach-delfinow-alarmujace-odkrycie-naukowcow/2s9cw6z> [dostęp: 20.12.2024].

⁵⁵ *Ibidem*.

związanych z przedawkowaniem, stanowiąc poważne wyzwanie dla systemów ochrony zdrowia publicznego w tych krajach.

Jednakże fentanyl staje się również zagrożeniem w kontekście broni chemicznej i terroryzmu, głównie ze względu na jego potencjał do wykorzystania go jako środka bojowego. W minimalnych dawkach fentanyl może powodować masowe ofiary, co czyni go skutecznym narzędziem do ataków na dużą skalę. Jego wyjątkowe właściwości – wysoka toksyczność, łatwość syntezowania i możliwość rozprzestrzeniania w formie aerozolu lub innych postaciach – czynią go idealnym kandydatem na broń chemiczną, zdolną do unieszkodliwienia lub zabicia dużej liczby osób w krótkim czasie. Dodatkowo, dzięki niskim kosztom produkcji oraz łatwości ukrycia, fentanyl staje się także poważnym środkiem strategicznym, który może posłużyć jako broń masowego rażenia.

Zastosowanie fentanylu jako czynnika farmaceutycznego w broni chemicznej przypomina wykorzystanie innych substancji chemicznych (np. sarinu), w atakach terrorystycznych, które już były. Zamach w tokijskim metrze 20 marca 1995 r. i użycie broni chemicznej 21 sierpnia 2013 r. w Syrii stanowią przykłady tego, jak państwowi i niepaństwowi aktorzy, posiadający dostęp do zaawansowanej technologii chemicznej, mogą wykorzystać potencjał tych substancji do powodowania masowych ofiar.

Podsumowując, zagrożenie potencjalnym wykorzystaniem fentanylu w wojnie i terroryzmie podkreśla konieczność wzmocnienia międzynarodowych regulacji w celu przeciwdziałania rosnącemu zagrożeniu syntetycznymi opioidami jako bronią masowego rażenia. Ze względu na łatwy dostęp, wysoką toksyczność i możliwość dostosowania do różnych form ataku, fentanyl i jego analogi mogą zmienić oblicze współczesnej broni chemicznej i terroryzmu. Społeczność międzynarodowa powinna zatem przyjąć proaktywną postawę, aby zapobiec ich użyciu, zdając sobie sprawę z ich potencjału do kształtowania przyszłości współczesnych konfliktów zbrojnych i działań terrorystycznych.

■ Streszczenie

W ostatnich latach fentanyl stał się jednym z najgroźniejszych składników w nielegalnym handlu narkotykami, wywołując poważny kryzys zdrowotny na całym świecie. Z danych amerykańskich służb wynika, że fentanyl i jego analogi odpowiadają za ogromną liczbę zgonów związanych z przedawkowaniem, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie liczba ofiar wciąż rośnie. Fentanyl, niezwykle silna substancja, jest często dodawany do heroiny, kokainy

oraz innych narkotyków, co sprawia, że użytkownicy nieświadomie narażają się na śmiertelne ryzyko. Wiele przypadków przedawkowania wynika właśnie z tego, że osoby zażywające narkotyki nie są świadome obecności fentanylem w danym produkcie.

Jeszcze większe zagrożenie stanowią jego analogi, w tym karfentanyl – substancja, która jest aż tysiąc razy silniejsza od fentanylem. Z tego powodu ryzyko przedawkowania staje się ekstremalnie wysokie, a przypadki śmiertelne wśród osób uzależnionych od narkotyków stają się coraz częstsze. Problem ten jest szczególnie poważny, gdyż nielegalne laboratoria, w których produkuje się fentanyl i jego pochodne, często funkcjonują w krajach o słabszym nadzorze i regulacjach, takich jak Chiny czy Meksyk. To sprawia, że nielegalne substancje łatwo trafiają na rynek globalny, w tym także do Polski, gdzie problem narkotyków staje się coraz bardziej palący i wymaga skutecznych działań.

Fentanyl znajduje uzasadnione zastosowanie w medycynie – przede wszystkim w leczeniu silnego bólu, zwłaszcza u pacjentów onkologicznych, ale jego niewłaściwe stosowanie i dostępność na czarnym rynku powodują, że staje się on jednym z najgroźniejszych narkotyków. Jego ogromna toksyczność, a także trudność w określeniu bezpiecznej dawki, sprawiają, że jest to substancja wyjątkowo niebezpieczna, a przypadki przedawkowania są nieuniknione w przypadku jego nielegalnego obrotu.

Na uwagę zasługuje jeszcze jeden, niezwykle istotny aspekt – możliwość potencjalnego wykorzystania fentanylem jako broni masowego rażenia. Ze względu na skrajnie silne działanie na układ oddechowy, nawet niewielkie ilości fentanylem mogą powodować zagrażające życiu zatrucia. Jego użycie w sytuacjach o charakterze terrorystycznym jako części ataku chemicznego jest teoretycznie możliwe, a w przypadku większej ilości substancji w postaci aerozolu w zamkniętych przestrzeniach może doprowadzić do masowych ofiar.

Fentanyl i jego analogi stanowią zatem poważne zagrożenie w kontekście bezpieczeństwa narodowego. Wyjątkowo prosta produkcja tej substancji, niskie koszty wytworzenia oraz łatwość jej transportu sprawiają, że fentanyl mógłby zostać wykorzystany do celów terrorystycznych lub jako broń masowego rażenia. Istnieje wiele obaw związanych z tym, że substancje takie jak fentanyl w rękach nieodpowiednich osób mogłyby stanowić narzędzie do wywołania chaosu, strachu i wielu ofiar.

Z tego powodu zrozumienie mechanizmu działania fentanylem i jego analogów staje się kluczowe nie tylko w kontekście walki z kryzysem narkotykowym, ale również w aspekcie bezpieczeństwa publicznego. Skuteczne monitorowanie produkcji i dystrybucji tych substancji, a także wprowadzenie zaawansowanych

technologii wykrywania, mogą pomóc w zapobieganiu ich wykorzystaniu w celach terrorystycznych. Jednocześnie konieczne staje się wzmocnienie współpracy międzynarodowej w celu ograniczenia dostępu do fentanylu i jego pochodnych, zarówno w kwestii zwalczania handlu narkotykami, jak i przeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom wynikającym z ich militarnego wykorzystania.

Zrozumienie wszystkich tych aspektów – od zagrożenia przedawkowaniem przez nielegalny handel, aż po możliwość wykorzystania fentanylu jako broni masowego rażenia – jest kluczowe dla opracowania skutecznych strategii ochrony zdrowia publicznego i zapewnienia bezpieczeństwa społeczeństwu w skali globalnej. Tylko kompleksowe podejście do tego problemu może przyczynić się do zahamowania rosnącej liczby ofiar oraz ochrony przed potencjalnymi szerszymi zagrożeniami.

■ Słowa kluczowe

broń chemiczna, bezpieczeństwo publiczne, przestępczość narkotykowa, fentanyl, opioidy

■ Summary

In recent years, fentanyl has become one of the most dangerous components in an illegal drug trade, causing a severe health crisis worldwide. According to data from U.S. authorities, fentanyl and its analogs are responsible for a significant number of overdose deaths, especially in the United States, where the death toll continues to rise. Fentanyl, an extremely potent substance, is often mixed with heroin, cocaine, and other drugs, putting users at unknowingly high risk of fatal overdose. Many overdose cases stem from the fact that those using drugs are unaware of fentanyl's presence in the product.

Even greater dangers come from its analogs, including carfentanil – a substance that is a thousand times stronger than fentanyl. As a result, the risk of overdose becomes extremely high, and fatal cases among drug users has been increasingly common. This problem is particularly hazardous as illegal laboratories that produce fentanyl and its derivatives often operate in countries with weaker oversight and regulations, such as China and Mexico. This makes it easy for these illegal substances to reach global markets, including Poland,

where the drug problem is becoming more urgent and requires introduction of effective measures.

Fentanyl, although it has legitimate medical uses – primarily in the treatment of severe pain, especially in cancer patients – is one of the most dangerous drugs due to its improper use and availability on the black market. Its immense toxicity, coupled with the difficulty of determining a safe dose, makes it a highly dangerous substance, and overdose cases are almost inevitable when it is sold illegally.

However, there is another deeply troubling potential – the use of fentanyl as a weapon of mass destruction. Due to its extremely powerful effect on the respiratory system, even small amounts of fentanyl can cause life-threatening poisoning. Its use in terrorist situations, as part of a chemical attack, is theoretically possible, and in larger quantities, such as aerosolized forms in confined spaces, it could lead to mass casualties.

Fentanyl and its analogs, due to their potent strength, present a serious threat in the context of national security. The exceptionally easy production of this substance, low manufacturing costs, and ease of transportation mean that fentanyl could be used for terrorist purposes or military mass casualties. There are many concerns regarding the fact that substances like fentanyl could become in the wrong hands tools for causing chaos, fear, and widespread loss of life.

For this reason, understanding how fentanyl and its analogs work becomes critical not only in addressing the drug crisis but also in ensuring public safety. Effective monitoring of the production and distribution of these substances, as well as the introduction of advanced detection technologies, can help prevent their use for terrorist purposes. At the same time, strengthening international cooperation to limit access to fentanyl and its derivatives is essential, both in the fight against drug trafficking and in countering the potential threats arising from their military use.

Understanding all these aspects – from the risk of overdose and illegal trafficking to the possible use of fentanyl as a weapon of mass destruction – is crucial for developing effective strategies to protect public health and ensure the safety of societies worldwide. Only a comprehensive approach to this problem can help curb the rising number of casualties and protect against potential broader threats.

■ Keywords

chemical weapons, public safety, drug crime, fentanyl, opioids

■ Bibliografia

Literature

- Central Washington Fentanyl Task Force Report*, October 2024.
- Compliance with the Convention on the Prohibition of the Development, Production, Stockpiling and Use of Chemical Weapons and on Their Destruction Condition (10)(C) Report*, U.S. Department of State, March 2018.
- DEA. Counterfeit Prescription Pills Containing Fentanyls: A Global Threat*, DEA-DCT-DIB-021-16, July 2016.
- Decision on aerosolized use of Central Nervous System-acting chemicals adopted by OPCW Conference of States Parties*, December 1, 2021.
- Drug Enforcement Administration State and Territory Report(s) on Enduring and Emerging Threats*, January and May 2024. NIIP-012-24 and NIIP-029-24
- Fentanyl: The Deadliest Drug Threat*, U.S. Drug Enforcement Administration (DEA) 2021.
- Hall A., Hardy J. R., *The lipophilic opioids: fentanyl, alfentanil, sufentanil, and remifentanil, w: Opioids in Cancer Pain*, eds. Davis M. P., Glare P.A., Hardy J., Quigley C., 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2009.
- Kuczyńska K., Grzonkowski P., Kacprzak Ł., Zawilska J. B., *Abuse of fentanyl: An emerging problem to face*, "Forensic Science International" 2018, vol. 289.
- Levitt M., *Tehran's Tactical Knockout: Weaponized Pharmaceutical-Based Agents*, "Combating Terrorism Center at West Point" 2024, vol. 17, no 9.
- McKeown H. E., *Investigations Into Illicit Synthesis of Fentanyl*, School of Science College of Science, Technology, Engineering and Mathematics RMIT University, Australia July 2024.
- Reyes J. C., Negrón J. L., Colón H. M. et al, *The Emerging of Xylazine as a New Drug of Abuse and its Health Consequences among Drug Users in Puerto Rico*, "Journal of Urban Health" 2012, vol. 89.
- Spencer M. R., Garnett M. F., Miniño A. M., *Drug Overdose Deaths in the United States, 2002-2022*, NCHS Data Brief, no 491, Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics, 2024.
- Stanley T. H., *The fentanyl story*, "The Journal of Pain", Elsevier 2014, vol. 15, issue 12.
- Tanz L. J., Stewart A., Gladden R. M., Ko J. Y., Owens L., O'Donnell J., *Detection of Illegally Manufactured Fentanyls and Carfentanil in Drug Overdose Deaths — United States, 2021–2024*, "Morbidity and Mortality Weekly Report" (MMWR) 2024, vol. 73.
- Year in Review: DEA Innovates to Fight Fentanyl*, U.S. Drug Enforcement Administration, January 18, 2024.

Netografia

- Annual Report on Compliance with the Chemical Weapons Convention (CWC), U.S. Department of State, April 18, 2023. "Technology Assessment: Chemical Weapons", The

- U.S. Government Accountability Office, September 2023, <https://www.state.gov/2023-condition-10c-annual-report-on-compliance-with-the-chemical-weapons-convention-cwc>.
Convention on the Prohibition of the Development, Production, Stockpiling and Use of Chemical Weapons and on their Destruction,” June 7, 2020. https://www.opcw.org/sites/default/files/documents/CWC/CWC_en.pdf.
- DEA Reports Widespread Threat of Fentanyl Mixed with Xylazine, Public Safety Alert, 2022: <https://www.dea.gov/alert/dea-reports-widespread-threat-fentanyl-mixed-xylazine>
<https://natemat.pl/560063,fentanyl-trafil-do-polski-rzad-alarmuje-po-smierci-19-latki>.
<https://pubchem.ncbi.nlm.nih.gov/substance/?source=chemidplus&sourceid=0000437387>.
<https://tvn24.pl/tvnmeteo/swiat/znalezli-fentanyl-w-cialach-delfinow-st8216702>.
<https://warszawapigulce.pl/alarm-na-najwyzszym-szczebelu-sztab-kryzysowy-wlasnie-trwa>.
<https://wiadomosci.onet.pl/swiat/fentanyl-zabija-wiecej-amerykanow-niz-wojny-produkt-niemal-idealny/qelsrh1>.
<https://wiadomosci.radiozet.pl/poznan/zatrwarzajaca-liczba-zatruc-fentanylem-w-polsce-w-poznaniu-zmarla-19-latka>.
<https://wiadomosci.wp.pl/zabojczy-narkotyk-dotarl-do-polski-grozi-nam-epidemia-fentanyl-7031717390650048a>.
<https://www.businessinsider.com/iran-chemical-fentanyl-pharmaceutical-based-weapons-2024-11>.
<https://www.cdc.gov/overdose-prevention/about/understanding-the-opioid-overdose-epidemic.html>.
<https://www.dea.gov/documents/2020/2020-03/2020-03-06/fentanyl-flow-united-states/>
<https://www.dea.gov/documents/2020/2020-06/2020-06-05/fentanyl-drug-fact-sheet>.
<https://www.dea.gov/press-releases/2024/01/03/look-back-fentanyl-prosecutions-2023>.
<https://www.dea.gov/press-releases/2024/01/17/year-review-dea-innovates-fight-fentanyl-2>.
<https://www.dea.gov/press-releases/2024/05/09/dea-releases-2024-national-drug-threat-assessment>.
<https://www.dea.gov/press-releases/2024/05/09/dea-releases-2024-national-drug-threat-assessment>.
https://www.deadiversion.usdoj.gov/drug_chem_info/fentanyl.pdf.
<https://www.msn.com/pl-pl/wiadomosci/polska/dilerzy-fentanyl-uje-ci-czy-nowy-narkotyk-będzie-zabijał-w-polsce-jak-w-usa/ar-BB1nt1V8>.
<https://www.opcw.org/media-centre/news/2021/12/decision-aerosolised-usecentral-nervous-system-ac>.
<https://www.pap.pl/aktualnosci/makabra-w-usa-prowadzili-operacje-narkotykowa-w-zlobku-otruli-troje-malenkich-dzieci>.
<https://zielony.onet.pl/przyroda/silne-opioidy-w-organizmach-delfinow-alarmujace-odkrycie-naukowcow/2s9cw6z>.

Report: *Compliance With The Convention On The Prohibition Of The Development, Production, Stockpiling And Use Of Chemical Weapons And On Their Destruction*, U.S. Department of State, April 15, 2019, available at <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/05/AVC-Condition-10c-2019.pdf>.

Krzysztof Borkowski

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0009-0006-2948-3482

Aldona Policha

mgr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0009-0001-2727-2036

WSPÓŁPRACA POLICJI ORAZ GŁÓWNEGO INSPEKTORA FARMACEUTYCZNEGO W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA PRZESTĘPSTWOM ZWIĄZANYM Z RYNKIEM FARMACEUTYCZNYM

■ Wstęp

Prawne formy działania administracji publicznej należy traktować jako sposoby realizacji zadań użyteczności społecznej¹. Przed administracją tą postawione są cele związane z zaspokajaniem zbiorowych oraz indywidualnych potrzeb ludzkich. Są też realizowane za pośrednictwem stosownych form, o których decyduje ustawodawca bądź sama administracja. Formy działania są narzędziem kształtowania stosunków organizacyjno-prawnych, społeczno-politycznych, kulturalnych i gospodarczo-finansowych na danym szczeblu zarządzania. Są to instrumenty, które wcielają w życie powierzoną administracji misję publiczną, polegającą zarówno na świadczeniu usług powszechnie dostępnych w zakresie użyteczności powszechnej, jak i na zagwarantowaniu nabytych uprawnień, a także na kształtowaniu odpowiednich postaw społecznych i krzewieniu uniwersalnych wartości. Podstawowym celem administracji publicznej jest więc działanie na rzecz dobra wspólnego.

Legitymacja każdej władzy powinna pochodzić od narodu i może być sprawowana bezpośrednio przez naród bądź przez jego przedstawicieli².

Administracja publiczna została powołana, by służyć społeczeństwu, które daje jej mandat do działania w zakresie realizacji zadań powszechnie użytecznych. Legitymację sprawowania władzy czerpie ona z zasady suwerenności narodu, który wykonuje zadania publiczne za pośrednictwem organów administracyjnych.

¹ Z. Leoński, *Zarys prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006, s. 252.

² M. Karpiuk, *Samorząd terytorialny a państwo. Prawne instrumenty nadzoru nad samorządem gminnym*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 68.

Organy administracji publicznej, działając w interesie publicznym, realizują również funkcje służebne wobec jednostki.

Policja jako organ administracji publicznej współodpowiedzialny za bezpieczeństwo ryнку farmaceutycznego

Szczególnym organem administracji publicznej jest policja. Zadanie policji w państwie i społeczeństwie kształtowane jest poprzez ustroj polityczny, w jakim ona funkcjonuje, jak też politykę państwa w zakresie stosowania kar oraz dyscyplinowania obywateli³.

Polski prawodawca stwierdza, że Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, które urzeczywistnia zasady sprawiedliwości społecznej⁴. Z tak określonego statusu ustrojowego RP wynika bezwzględny wymóg działania organów państwowych na podstawie prawa, z uwzględnieniem respektowania przy tym zasady sprawiedliwości społecznej. Wytyczenie drogi, jaką ma podążać policja, należy jednak do ustawodawcy zwykłego, który wyposaża tę formację w odpowiednie instrumentarium. Charakteryzując ją, należy zwrócić uwagę na ideę, głoszącą konieczność zapewnienia jej bytu jako struktury apolitycznej, obiektywnej, sprawnej, przyjaznej społeczeństwu, działającej w jego imieniu i w symbiozie z nim⁵. Nowoczesne państwo, którego prawo opiera się na demokratycznych zasadach, potrzebuje dobrze funkcjonującej, sprawnej i skutecznej policji. Osiągnięcie takiego stanu jest procesem skomplikowanym, uzależnionym od wielu czynników⁶. Jednak podstawowym czynnikiem, który determinuje skuteczność policji jest prawo. W związku z powyższym, dobrze funkcjonująca służba zależy od dobrego legislatora, który we sposób właściwy kształtuje jej organizację i wyznacza zadania⁷.

Zaufanie społeczne jest podstawowym determinantem działania policji, legitymacją do wykonywania powierzonych przez ustawodawcę kompetencji.

³ S. Sagan w: *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa*, red. E. Ura, S. Pieprzny, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 126.

⁴ Art. 2 Konstytucji RP.

⁵ P. Majer, *Jaka Policja. Uwagi na marginesie prac nad nową ustawą o Policji*, „Studia Prawnoustrojowe” 2011, nr 13, s. 211.

⁶ *Policja a społeczeństwo*, red. P. Majer, A. Misiuk, Wydawnictwo WSPol, Szczecino 1997, s. 4.

⁷ Wyrok NSA z dnia 16 grudnia 2010 r., I OSK 962/10, LEX Nr 745390.

Jako formacja bezpieczeństwa i porządku publicznego, nie może ona stać ponad społeczeństwem, gdyż ma temu społeczeństwu służyć, co wynika z konieczności realizacji jej misji publicznej. Ze względu na charakter policji oraz uprawnienia ingerencyjne, jakie posiada, jej działania muszą być nie tylko zgodne z prawem, ale też nienaganne, etyczne, budujące w społeczeństwie poczucie sprawiedliwości i zaufania do organów wykonujących zadania publiczne. Założenia organizacyjne wyznaczające status policji obrazują zasady: praworządności, hierarchicznego podporządkowania, oparcia ogólnej struktury organizacyjnej na podziale terytorialnym państwa, jak też apolityczności⁸. To ma sprzyjać efektywności realizacji przez policję powierzonych jej przez ustawodawcę zadań.

Pojęcie „policja” ma w prawie polskim podwójne znaczenie. Przedmiotowe odnosi się do działalności państwa i wiąże się ze stosowaniem przez policję przymusu. Podmiotowe znaczenie rozumiane jest jako specyficzne zorganizowane korpusy osobowe, których celem jest ochrona konstytucyjnego ustroju państwa i zapewnienie ładu oraz porządku publicznego⁹. Policja jako grupa dyspozycyjna oznacza kategorię osób, które czerpią środki swej egzystencji z przygotowania do ochrony i bezpośredniego sprawowania ochrony dóbr ważnych dla całego systemu społecznego i poszczególnych osób przez posługiwanie się lub zagrożenie posłużeniem się w imieniu państwa środkami przymusu bezpośredniego lub przez bezpośrednie oddziaływanie¹⁰.

Policja jest powołana do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego. Ten ogólnie sformułowany cel znajduje swoje odzwierciedlenie w katalogu zadań wymienionych w ustawie, do których należą¹¹:

- ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra;
- ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych oraz w środkach publicznego transportu

⁸ *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego ze szczególnym uwzględnieniem aspektów prawno-organizacyjnych Policji*, red. Z. Nowakowski, M. Pomykała, K. Rajchel, H. Tokarski, Towarzystwo Naukowe Powszechne, Warszawa 2009, s. 162.

⁹ Z. Długosz, *Organy policyjne*, w: *Organy i korporacje ochrony prawa*, red. S. Sagan, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001, s. 153.

¹⁰ Z. Morawski, *Funkcjonowanie policji w strukturze społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 18.

¹¹ Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (Dz. U. 2024, poz. 145, z późn. zm.), dalej zwanej ustawą o Policji.

i komunikacji publicznej, w ruchu drogowym i na wodach przeznaczonych do powszechnego korzystania;

- inicjowanie i organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi;
- prowadzenie działań kontrterrorystycznych w rozumieniu ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych¹²;
- wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców;
- ochrona obiektów stanowiących siedziby członków Rady Ministrów (z wyłączeniem obiektów służących Ministrowi Obrony Narodowej i Ministrowi Sprawiedliwości), wskazanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych;
- nadzór nad specjalistycznymi i uzbrojonymi formacjami ochronnymi w zakresie określonym w odrębnych przepisach;
- kontrola przestrzegania przepisów porządkowych i administracyjnych, związanych z działalnością publiczną lub obowiązujących w miejscach publicznych;
- współdziałanie z policjami innych państw oraz ich organizacjami międzynarodowymi na podstawie umów i porozumień międzynarodowych oraz odrębnych przepisów;
- przetwarzanie informacji kryminalnych, w tym danych osobowych;
- prowadzenie zbiorów danych zawierających informacje gromadzone przez uprawnione organy o odciskach linii papilarnych osób, niezidentyfikowanych śladach linii papilarnych z miejsc przestępstw oraz o wynikach analizy kwasu deoksyrybonukleinowego (DNA);

Policja realizuje zadania wynikające z innych ustaw oraz z przepisów prawa Unii Europejskiej oraz umów i porozumień międzynarodowych na zasadach i w zakresie w nich określonych¹³.

Tak określony zakres zadań wskazuje, że obowiązki policji są bardzo rozległe i jednocześnie mało przejrzyste. Odnoszą się do różnych dziedzin prawa, przede wszystkim – prawa karnego i administracyjnego. Ustawa w wielu przypadkach odsyła do innych przepisów bądź takiego odesłania należy domniemywać. Policja wykonuje ponadto czynności na polecenie sądu, prokuratora, organów administracji państwowej i samorządu terytorialnego.

¹² Dz. U. 2024, poz. 92, z późn. zm.

¹³ Art. 1 ust. 3 ustawy o Policji.

Zadania policji można także wywodzić z charakteru wykonywanych przez nią czynności. Jej zadania zostały określone również w innych, poza ustawą o Policji, aktach prawnych. Należą do nich przepisy odnoszące się do sytuacji, w której normy prawne obejmują wiele podmiotów, w tym także funkcjonariuszy tej formacji. Policja w tych sytuacjach jest adresatem norm prawnych na zasadach ogólnych. Inne akty normatywne odzwierciedlają szczególny charakter zadań policji. Ta płaszczyzna to przede wszystkim uregulowania prawa procesowego, wyrażające się udziałem organów policji w postępowaniu przygotowawczym, postępowaniu w sprawach o wykroczenia oraz uregulowania prawa administracyjnego, do których zaliczamy: postępowanie administracyjne ogólne, postępowanie w sprawach zaskarżania decyzji administracyjnych z powodu ich niezgodności z prawem, w sprawach wydawania zaświadczeń; w sprawach skarg i wniosków¹⁴.

Państwowa Inspekcja Farmaceutyczna jako organ odpowiedzialny za bezpieczeństwo rynku farmaceutycznego

Do zadań organów państwowych w zakresie ochrony zdrowia należy zapewnienie obywatelom właściwej jakości produktów leczniczych oraz bezpieczeństwa ich stosowania w procesie leczenia.

Jedną z najistotniejszych ról w wykonywaniu powyższych zadań pełni Państwowa Inspekcja Farmaceutyczna, sprawując nadzór nad warunkami wytwarzania i importu produktów leczniczych, a także nad jakością i obrotem produktami leczniczymi oraz wyrobami medycznymi. Istnienie nadzoru państwowego nad produkcją i dystrybucją produktów leczniczych wynika ze znaczenia, jakie władze państwowe przywiązują do zagwarantowania pacjentom właściwego poziomu bezpieczeństwa zdrowia i życia przy stosowaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych. Systemy nadzoru działają na zasadach prawnych i regułach postępowania administracyjnego.

Ustawa – Prawo farmaceutyczne¹⁵ wskazuje dwa podmioty odpowiedzialne za wykonywanie zadań Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej (PIF):

¹⁴ M. J. Bednarski, *Wypalenie zawodowe policjantów w aspekcie bezpieczeństwa publicznego*, Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, Sofia 2023, s. 38.

¹⁵ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz. U. 2024, poz. 686.

- Głównego Inspektora Farmaceutycznego (GIF) jako centralnego organu administracji rządowej, realizującego powierzone mu ustawowo zadania za pomocą Głównego Inspektoratu Farmaceutycznego;
- wojewodę – na poziomie województwa – wykonującego przypisane zadania przy pomocy Wojewódzkiego Inspektora farmaceutycznego (WIF), jako kierownika wojewódzkiej inspekcji farmaceutycznej, wchodzącej w skład zespolonej administracji wojewódzkiej.

Wprowadzono tym samym zasadę, zgodnie z którą w sprawach związanych z wykonywaniem zadań i kompetencji PIF, organem pierwszej instancji jest WIF, a organem drugiej instancji (odwoławczym) – GIF.

Wojewódzki Inspektor Farmaceutyczny wykonuje przypisane ustawowo kompetencje zgodnie z właściwością ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Właściwość miejscowa wyznacza kompetencje organu do rozstrzygania spraw indywidualnych, należących do jego właściwości rzeczowej (tj. zadań i kompetencji PIF) na przypisanym mu obszarze działania. Obszarami tymi są terytoria poszczególnych województw.

Organem drugiej instancji (odwoławczym) jest GIF. System prawny przewiduje kontrolę decyzji wydanych przez organ pierwszej instancji – weryfikację decyzji w toku procedowania w kolejnej instancji.

Współpraca Policji i Głównego Inspektora Farmaceutycznego w zakresie bezpieczeństwa na rynku farmaceutycznym

W ramach porozumienia z dnia 8 stycznia 2019 r. Policja i Główny Inspektor Farmaceutyczny nawiązali współpracę w zakresie naruszeń prawa związanych z wytwarzaniem, importem i obrotem produktami leczniczymi, substancjami czynnymi oraz sfałszowanymi produktami leczniczymi. Od momentu zawarcia porozumienia odbywają się cykliczne szkolenia prowadzone przez pracowników GIF w komendach wojewódzkich policji.

W programie szkoleń dla policjantów uwzględniono problematykę funkcjonowania PIF oraz obszarów działań wspólnych z policją, które mają służyć jako baza wymiany informacji oraz doświadczeń mających na celu poprawę funkcjonowania obu instytucji. Informacje GIF dotyczą zadań PIF i sposobu ich wykorzystania w działaniach policji.

Zadania Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej obejmują m.in.:

- systemowy nadzór nad koncesjonowanymi podmiotami działającymi na rynku farmaceutycznym (wytwórcy, importerzy, hurtownicy, pośrednicy, apteki);
- nadzór nad jakością produktów leczniczych pozostających w obrocie;
- monitorowanie dostępności produktów leczniczych;
- nadzór nad prawidłowym prowadzeniem reklamy produktów leczniczych;
- przeciwdziałanie fałszowaniu produktów leczniczych (w ograniczonym zakresie);
- systemowy nadzór nad wykorzystywaniem i dystrybucją substancji kontrolowanych (z wyłączeniem prekursorów kategorii 2 i 3).

Zadania Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej nie obejmują:

- nadzoru nad podmiotami wykonującymi działalność leczniczą;
- dopuszczania do obrotu produktów leczniczych;
- nadzorowania badań klinicznych;
- nadzorowania wytwarzania i obrotu suplementami diety i wyrobami medycznymi;
- zamykania stron internetowych, na których sprzedawane są leki;
- zamykania nielegalnych wytwórni leków, sterydów, narkotyków;
- nadzorowania rynku dopalaczy.

Przestępczość farmaceutyczna w praktyce działalności GIF została podzielona na typy w poszczególnych artykułach ustawy – Prawo farmaceutyczne:

- wprowadzenie do obrotu produktu leczniczego bez pozwolenia (art. 124 u.p.f.);
- wytwarzanie/dostarczanie sfałszowanych produktów leczniczych (art. 124b u.p.f.);
- prowadzenie działalności bez zezwolenia (art. 125 u.p.f.);
- odwrócony łańcuch dystrybucji (art. 126b u.p.f.);
- wywóz leków deficytowych (art. 126c u.p.f.);
- sprzedaż wysyłkowa leków bez zezwolenia (art. 127a ust. 3 u.p.f.);
- przypisywanie właściwości leczniczych produktowi niebędącemu lekiem (art. 130 u.p.f.);
- udaremnianie lub utrudnianie kontroli (art. 132 u.p.f.).

W ustawie – Prawo farmaceutyczne występują również inne przestępstwa, ale w praktyce w działalności GIF one nie występują.

Przestępstwa farmaceutyczne zostały również określone w ustawie o przeciwdziałaniu narkomanii¹⁶:

¹⁶ Ustawa o przeciwdziałaniu narkomanii, Dz. U. 2023, poz. 1939, z późn. zm.

- przetwarzanie/przerabianie/wytwarzanie substancji kontrolowanych wbrew przepisom ustawy (art. 53 ust. 1 u.p.n.);
- przywóz/wywóz/WNT/WDT substancji kontrolowanych wbrew przepisom ustawy (art. 55 u.p.n.);
- wykorzystywanie prekursorów wbrew przepisom ustawy – nie w celu wytworzenia środków odurzających/substancji psychotropowych (art. 66 u.p.n.).

W praktyce w ramach nadzoru GIF przestępstwa te ujawniane bardzo rzadko. Występują również przestępstwa kodeksowe, które mają zastosowanie do przestępstw farmaceutycznych. Są to:

- udział w zorganizowanej grupie przestępczej (art. 258 k.k.);
- fałszerstwo intelektualne (art. 271 i art. 271a k.k.);
- oszustwo (art. 286 k.k.);
- pranie pieniędzy (art. 299 k.k.).

Główny Inspektor Farmaceutyczny ma ograniczone możliwości w zakresie identyfikowania ujawnionych działań jako przestępstw kodeksowych.

Problemy Głównego Inspektora Farmaceutycznego w zakresie identyfikowania potencjalnych zachowań przestępczych można analizować w trzech grupach:

1. W ramach prowadzonych czynności wynikających z przypisanych kompetencji, tj. inspekcje/kontrole/działania nadzorcze podmiotów nadzorowanych, w ramach których wykrywane są przestępstwa farmaceutyczne, takie jak: odwrócony łańcuch dystrybucji/nielegalny wywóz, udaremnianie/utrudnianie czynności, przestępstwa z ustawy o przeciwdziałaniu narkomani (wymienione wyżej) – tylko jeżeli popełniane są w ramach działalności koncesjonowanej przez GIF.
2. Podejmowanie działań na podstawie doniesienia/zawiadomienia dotyczącego: wprowadzania do obrotu produktu bez pozwolenia, prowadzenia działalności bez zezwolenia, przypisywanie produktowi niebędącemu lekiem właściwości leczniczych, sprzedaż wysyłkowa leków bez zezwolenia – wszędzie tam, gdzie nie ma systemowego nadzoru GIF.
3. Zastosowanie metod i narzędzi informatycznych na podstawie analizy danych przetwarzanych w systemach informatycznych, za pomocą których wykrywane są praktycznie wszystkie wymienione wyżej przestępstwa farmaceutyczne. Systemy informatyczne, wykorzystywane przez GIF, oprócz standardowych, tradycyjnych metod organu kontrolnego, odgrywają niebagatelną rolę w wykrywaniu przestępstw. Jednocześnie mogą znacząco zwiększyć skuteczność działań policji poprzez możliwość uzyskania informacji niezbędnych do rozpoczęcia działań operacyjnych, skutkujących chociażby ustaleniem członków zorganizowanej grupy przestępczej.

Do podstawowych systemów informatycznych wykorzystywanych przez GIF należą Zintegrowany System Monitorowania Obrotu Produktami Leczniczymi (ZSMOPL) i Moduł Eksploracji Rynku Leków (MERL) oraz rejestry medyczne (rejestr aptek, rejestr hurtowni farmaceutycznych, rejestr produktów leczniczych).

Przepisy prawa farmaceutycznego zobowiązują podmioty do bieżącego raportowania obrotu w gospodarce każdym lekiem.

Obowiązek przekazywania danych do systemu ZSMOPL istnieje od 1 kwietnia 2019 r. Dotyczy on podmiotów (art. 78 ust. 1 pkt. 6a oraz art. 95 ust. 1b ustawy – Prawo farmaceutyczne), które prowadzą obrót produktami leczniczymi. W prawie farmaceutycznym wypunktowano jednostki, które są zobowiązane do składania raportów. System ma za zadanie wspierać Ministerstwo Zdrowia oraz Główny Inspektorat Farmaceutyczny w prowadzeniu nadzoru nad krajową gospodarką lekową.

Obowiązek przesyłania raportu dotyczy każdej apteki oraz punktu aptecznego. Prawo zobowiązuje do tego również działy farmacji szpitalnej, przedsiębiorców prowadzących hurtownie farmaceutyczne oraz podmioty odpowiedzialne do korzystania z systemu ZSMOPL. Aby przesłać niezbędne informacje, konieczne jest posiadanie profilu zaufanego lub kwalifikowanego podpisu elektronicznego. Administrator danego podmiotu musi dysponować kontem.

ZSMOPL zobowiązuje do regularnego raportowania obrotu produktami leczniczymi. W zakresie jego zainteresowania znajdują się również refundowane środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego. Dodatkowo, konieczne jest składanie sprawozdań dotyczących obrotu refundowanymi wyrobami medycznymi. Obowiązek raportowania obejmuje również produkty lecznicze sprowadzane w trybie importu docelowego oraz interwencyjnego, a także środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego importowane w trybie docelowym.

Przepisy prawa precyzyjnie wskazują, które produkty muszą być kontrolowane przy użyciu ZSMOPL. Oznacza to, że inne produkty lecznicze, które nie zostały wymienione w ustawie, nie są objęte obowiązkiem raportowania. Do tej grupy zaliczają się np. suplementy diety oraz wyroby medyczne, które nie są refundowane przez NFZ. Firmy zajmujące się zakupem lub sprzedażą tych produktów nie są zobowiązane do przesyłania raportów do systemu.

Zgłaszane do ZSMOPL dane obejmują szczegółowe informacje, dotyczące każdej zwolnionej serii produktów leczniczych oraz wyrobów medycznych. Dotyczy to wszystkich produktów wprowadzanych na rynek polski. Wysyłane informacje muszą zawierać datę ważności, numer serii oraz jej wielkość. Każda sprzedaż dokonana przez podmiot prowadzący działalność musi być starannie raportowana, a zgłoszone dane powinny precyzować zarówno sprzedającego,

jak i kupującego. Ponadto należy w nich uwzględnić wartość zakupu netto. Należy również raportować stany magazynowe produktów leczniczych i wyrobów medycznych objętych systemem ZSMOPL.

ZSMOPL zapewnia efektywny nadzór nad obrotem produktami leczniczymi oraz wyrobami medycznymi w naszym kraju. Takie rozwiązanie umożliwia bieżące monitorowanie dostępności leków, co z kolei pozwala na zapobieganie ich brakom na rynku. System ten zapewnia również ciągłość terapii pacjentów przez ścisłą obserwację zapotrzebowania na konkretne produkty oraz ich dostępności¹⁷.

Kolejnym narzędziem w zakresie monitorowania dostępności produktów leczniczych jest MERL. Jest to narzędzie integrujące informacje o wystawieniach i realizacjach recept z systemu P1 (Elektroniczna Platforma Gromadzenia, Analizy i Udostępniania zasobów cyfrowych o Zdarzeniach Medycznych) oraz o stanach magazynowych i wielkości obrotu między uczestnikami rynku, wyliczanej na podstawie transakcji gromadzonych w systemie ZSMOPL. MERL umożliwia monitorowanie potencjalnych braków leków oraz zmian ich cen w obrocie między uczestnikami rynku, a także wykazywanie liczby niezrealizowanych recept, co stanowi niezwykle istotny element w zakresie badania dostępności. Zebrane dane stanowią ważne narzędzie, wykorzystywane podczas zwiększania dostępności refundacyjnej innowacyjnych terapii, monitorowania i kontroli dostępności rynkowej wszystkich produktów, jak również stwarzają możliwość planowania i prowadzenia efektywnej polityki lekowej.

Główny Inspektor Farmaceutyczny korzysta również z Europejskiego Systemu Weryfikacji Autentyczności Leków (European Medicines Verification System – EMVS)

Z dniem 9 lutego 2019 r. rozpoczął się okres wypełniania obowiązków wynikających z Rozporządzenia Delegowanego Komisji (UE) 2016/161 (zwanej dyrektywą antyfalszywkową), czyli Dyrektywy 2011/62/UE z dnia 8 czerwca 2011 r. dotyczącej zapobiegania wprowadzaniu sfałszowanych produktów leczniczych do legalnego łańcucha dystrybucji.

Dnia 5 lipca 2017 r. powołana została w Polsce Krajowa Organizacja Weryfikacji Autentyczności Leków (KOWAL), która zbudowała polski system informatyczny do weryfikacji autentyczności produktów leczniczych (Polish Medicines Verification System – PLMVS) i nim zarządza.

Fundacja KOWAL powstała z obowiązku wynikającego z dyrektywy unijnej. Na jej końcowy kształt miało wpływ pięć organizacji:

¹⁷ Por. <https://www.gov.pl/web/gif/zintegrowany-system-monitorowania-obrotu-produktami-leczniczymi-zsmopl> [dostęp: 30.01.2025].

- Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego (PZPPF),
- Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA,
- Stowarzyszenie Importerów Równoległych Produktów Leczniczych (SIRPL),
- Naczelna Izba Aptekarska (NIA),
- Związek Pracodawców Hurtowni Farmaceutycznych (ZPHF).

Do grona organizacji stowarzyszonych z KOWAL-em należą:

- GS1 Polska,
- Polska Federacja Szpitali,
- Polski Związek Producentów Leków Bez Recepty,
- Związek Pracodawców Aptecznych PharmaNet.

Forma organizacji została przystosowana do polskiego prawa, a dokładnie do ustawy z dnia 19 grudnia 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo farmaceutyczne, niektórych innych ustaw (Dz. U. z dnia 8 stycznia 2015 r.) oraz aktów wykonawczych do dyrektywy. Obowiązek utworzenia organizacji przez przedstawicieli przemysłu farmaceutycznego wynika z przepisów wspólnotowych, mających na celu powstrzymanie procederu fałszowania leków, zagrażającemu zdrowiu i życiu pacjentów. Równoważne, przystosowane do krajowych warunków organizacje zostały powołane w 30 krajach europejskich biorących udział w projekcie.

Fundacja KOWAL w porozumieniu z organem kompetentnym/nadzorującym i producentem uczestniczy również w badaniu przypadków tzw. alertów, czyli sytuacji, w których podczas weryfikacji lub wycofania jakiegoś produktu przez użytkownika końcowego (aptekę, szpital, hurtownię) nie było możliwe potwierdzenie autentyczności niepowtarzalnego identyfikatora w systemie.

Organem nadzorującym Fundację KOWAL jest, zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Zdrowia, Główny Inspektorat Farmaceutyczny.

Do włączenia do systemu zobowiązane są wszystkie aktywne podmioty prowadzące hurtowy lub detaliczny obrót lekami, które znajdują się w Rejestrach Medycznych Centrum e-Zdrowia. Są to głównie: ogólnodostępne apteki, punkty apteczne, szpitalne działy farmacji, apteki szpitalne, hurtownie farmaceutyczne.

System weryfikacji leków ma na celu:

- zwiększenie bezpieczeństwa pacjenta,
- oszczędności związane z optymalizacją modelu obiegu leków,
- zwiększenie transparentności gospodarki lekowej¹⁸.

System EMVS dostarcza narzędzia informatyczne pozwalające na zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów poprzez umożliwienie jednoznacznego potwierdzenia

¹⁸ https://www.nmvo.pl/wp-content/uploads/2022/03/KOWAL_Kompendium_wiedzy_na_temat_serializacji_28-02-2022_1.0.pdf [dostęp: 30.01.2025].

pochodzenia jednostkowego opakowania leku z legalnego źródła, tj. środowiska wytwarzania kontrolowanego przez podmiot odpowiedzialny oraz środowiska dystrybucji zarządzanego przez profesjonalnych uczestników rynku. Umożliwia bezzwłoczną identyfikację opakowań leków, których UI (unikalne identyfikatory) nie zostały umieszczone w systemie baz EMVS w ramach alertów generowanych przez system. Alerty trafiają w kilka miejsc: do podmiotu odpowiedzialnego, do użytkownika, u którego pojawia się „alertujące” opakowanie, do NMVO (krajowe organizacje weryfikacji autentyczności leków, w Polsce – Fundacja KOWAL) właściwego ze względu na lokalizację użytkownika oraz do EMVO (Europejska Organizacja Weryfikacji Autentyczności Leków), do Europejskiej Agencji Leków (EMA), a także do Głównego Inspektora Farmaceutycznego.

EMVS pozwala na bezzwłoczne podjęcie analizy alertu, a sytuację w zakresie liczby i źródeł alertów monitorują NMVO, EMVO, EMA oraz GIF. Konkretnie alerty są natomiast analizowane przez podmioty odpowiedzialne, będące właścicielami produktu, oraz użytkowników, u których pojawiło się generujące alert opakowanie.

Pozostałe systemy, z których korzysta Główny Inspektor Farmaceutyczny (choć mogą z nich korzystać także wszyscy użytkownicy internetu, ponieważ są one powszechnie dostępne) to:

- Rejestr Produktów Lekniczych (RPL)¹⁹ – zapewniający możliwość ustalenia, czy produkt leczniczy został dopuszczony do obrotu na terenie RP;
- Rejestr Aptek (RA)²⁰ – zapewniający możliwość ustalenia, czy dana apteka posiada aktywne zezwolenie, oraz możliwość weryfikacji danych podmiotu prowadzącego aptekę/punkt apteczny i danych jego kierownika;
- Rejestr Hurtowni Farmaceutycznych (RHF)²¹ – zapewniający możliwość ustalenia, czy dana hurtownia posiada aktywne zezwolenie, oraz weryfikację zakresu zezwolenia i danych podmiotu prowadzącego hurtownię.

Możliwości GIF w ramach przeciwdziałania przestępczości farmaceutycznej sprowadzają się do stosowania ogólnej podstawy przysługującej instytucjom państwowym – art. 304 § 2 k.p.k.: „Instytucje państwowe i samorządowe, które w związku ze swą działalnością dowiedziały się o popełnieniu przestępstwa ściganego z urzędu, są obowiązane niezwłocznie zawiadomić o tym prokuratora lub policję oraz przedsięwziąć niezbędne czynności do czasu przybycia organu powołanego do ścigania przestępstw lub do czasu wydania przez ten

¹⁹ <https://rejestry.ezdrowie.gov.pl/rpl/search/public> [dostęp: 30.01.2025].

²⁰ <https://rejestry.ezdrowie.gov.pl/ra/search/public> [dostęp: 30.01.2025].

²¹ <https://rejestry.ezdrowie.gov.pl/registry/rhf> [dostęp: 30.01.2025].

organ stosownego zarządzenia, aby nie dopuścić do zatarcia śladów i dowodów przestępstwa”.

Dodatkowo GIF nakłada sankcje administracyjne (kary pieniężne lub cofnięcia zezwoleń) wobec podmiotów nadzorowanych systemowo.

W ramach współpracy z organami ścigania GIF ma możliwość wsparcia ich działań w zakresie:

- pomocy w ustaleniu okoliczności popełnienia czynu zabronionego (działania udokumentowane w danych systemowych albo w materiałach zgromadzonych podczas działań nadzorczych);
- ustalenia tożsamości sprawców (np. wskazanie indywidualnych identyfikatorów systemowych przypisanych do konkretnych osób fizycznych);
- wsparcia w realizacjach (inspektorzy jako eksperci przypisani do czynności);
- pomocy eksperckiej w celu prawidłowego zakwalifikowania stwierdzonych zdarzeń;
- pomocy w gromadzeniu materiału dowodowego;
- wskazania zdarzeń albo trendów sugerujących nielegalną działalność (np. nadzwyczaj duża liczba recept na substancje kontrolowane, realizacja recept przez jednego pacjenta w wielu aptekach, nieproporcjonalnie duże zamówienia *cannabis* do apteki w małej miejscowości, pojawianie się w obrocie wielu sfałszowanych opakowań danego produktu leczniczego itp.).

■ Podsumowanie

Konieczne wydaje się pogłębienie współpracy między GIF a policją, tak aby możliwie w jak najefektywniejszy sposób zwiększyć świadomość oraz zasób informacji organów ścigania w celu skutecznego wykorzystania ich w prowadzonych postępowaniach. GIF dysponuje znacznym zasobem danych, które mogą być przydatne policji. Jednak wykorzystanie bazy danych i innych informacji jest ograniczone przez zbyt małe zasoby analityczne, głównie ludzi. Poprawa tej sytuacji wymaga podjęcia działań prowadzących do zwiększenia efektywności GIF w zakresie wykrywania przestępstw farmaceutycznych, bowiem to na nim spoczywa obowiązek nadzoru nad rynkiem farmaceutycznym.

Zadania i kompetencje GIF sprowadzają się w głównej mierze do poprawy stanu szeroko rozumianej ochrony zdrowia, która stanowi dobro konstytucyjne (art. 68 ust. 1 Konstytucji RP – każdy ma prawo do ochrony zdrowia) nadrzędnej wartości, rozumiane nie tylko jako zdrowie pojmowane indywidualnie (dobro osobiste), lecz także jako zdrowie publiczne. Główny Inspektor Farmaceutyczny

jest jednym z podmiotów gwarantujących możliwość korzystania z ochrony zdrowia, funkcjonalnie ukierunkowanego na zwalczanie i zapobieganie rozwojowi chorób. Wymaga to sprawnego działania łańcucha dystrybucji farmaceutyków, która jest warunkiem zapewnienia ich fizycznej dostępności. Prawidłowa dystrybucja leków powinna rozpoczynać się u producenta, poprzez hurtownię lek powinien trafiać do aptek, a w końcu – być dostępny dla pacjenta.

Istotą podjętego problemu jest eksponowanie pierwszoplanowej roli pacjenta, dla dobra którego podejmowane są działania usprawniające system ochrony zdrowia, w tym rynek farmaceutyczny. Prawidłowe funkcjonowanie łańcucha dystrybucji sprowadza się do zagwarantowania dostępności produktów leczniczych, pewności oryginalności produktu i jego właściwego przechowywania. Objęcie pacjenta stosowną opieką farmaceutyczną jest gwarantem bezpieczeństwa rynku farmaceutycznego. Aby efektywnie realizować ten cel nieodzowna jest współpraca GIF z organami ścigania, która powinna opierać się na zaangażowaniu obu stron. Dotychczasowe działania stron wydają się niewspółmiernie małe w stosunku do możliwości, jakie daje właściwe wykorzystanie i przetwarzanie gromadzonych na bieżąco danych. Samo posiadanie dostępu do informacji – baz danych, nie jest jednak gwarantem zapewnienia bezpieczeństwa lekowego i wykrywania przestępstw farmaceutycznych. Współpracujące podmioty powinny dołożyć należytej staranności w kwestii podniesienia poziomu i zakresu działań komórek analizujących materiał bazowy.

Wartość roczna obrotu produktami leczniczymi w Polsce, wynosząca 50–60 mld złotych pochodzących z legalnego łańcucha dystrybucji, wskazuje na skalę zagrożenia, jaką dla rynku farmaceutycznego stanowią zorganizowane grupy przestępcze.

■ Streszczenie

Autorzy analizują współpracę Policji oraz Głównego Inspektora Farmaceutycznego w zakresie przeciwdziałania przestępstwom na rynku farmaceutycznym. Celem współdziałania jest zapewnienie bezpieczeństwa społecznego, wyrażonego poprzez gwarancje państwa w zakresie ochrony bezpieczeństwa i zdrowia publicznego, wywołanego zagrożeniem dla życia lub zdrowia ludzkiego.

W artykule przedstawiono współdziałanie pomiędzy wyspecjalizowaną jednostką a organami ścigania w celu efektywniejszego zwalczania naruszeń prawa związanych z wytwarzaniem, importem i obrotem produktami leczniczymi, substancjami czynnymi oraz sfałszowanymi produktami leczniczymi.

Potrzeba współpracy między Policją a Głównym Inspektorem Farmaceutycznym wynika z potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa jako fundamentalnego, naturalnego pragnienia każdego człowieka. Brak przekonania o bezpieczeństwie wyraża się poprzez uczucie zagrożenia i stwarza niepokój. Bezpieczeństwo produktów leczniczych oraz substancji czynnych stanowi gwarancję wyeliminowania zagrożenia bezpieczeństwa społecznego i dokonuje się przez stosowanie wymienionych środków wyłącznie do celów medycznych.

Na zakończenie artykułu zostały wskazane wnioski dotyczące podjętej problematyki.

■ Słowa kluczowe

Policja, Główny Inspektor Farmaceutyczny, administracja publiczna, bezpieczeństwo publiczne, bezpieczeństwo lekowe, przestępczość farmaceutyczna

■ Summary

The article aims to present the cooperation between the Police and the Chief Pharmaceutical Inspector in the field of counteracting crimes related to the pharmaceutical market. The goal of this cooperation is to ensure social security in a form of State guarantee regarding the protection of public health safety under a threat to human life or health.

This article will present cooperation between a specialised unit and law enforcement authorities in order to more effectively combat violations of law related to the production, import and trade of medicinal products, active substances as well as falsified medicinal products.

The need for cooperation between the Police and the Chief Pharmaceutical Inspector is based on ensuring safety, which is a fundamental, natural desire of every person. Lack of confidence in safety is expressed in feeling of threat and it provokes anxiety. The safety of medicinal products and active substances guarantees the elimination of the threat to social security by ensuring their use only for medical purposes and this constitutes a fundamental task for the state authorities appointed to this end.

At the end of the article, conclusions regarding the discussed issues were presented.

■ Keywords

Police, Chief Pharmaceutical Inspector, public administration, public safety, drug safety, pharmaceutical crime

■ Bibliografia

Literatura

- Bednarski M. J., *Wypalenie zawodowe policjantów w aspekcie bezpieczeństwa publicznego*, Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, Sofia 2023.
- Długosz Z., *Organy policyjne*, w: *Organy i korporacje ochrony prawa*, red. S. Sagan, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001.
- Karpiuk M., *Samorząd terytorialny a państwo. Prawne instrumenty nadzoru nad samorządem gminnym*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.
- Leoński Z., *Zarys prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
- Majer P., *Jaka Policja. Uwagi na marginesie prac nad nową ustawą o Policji*, „Studia Prawnoustrojowe” 2011, nr 13.
- Morawski Z., *Funkcjonowanie policji w strukturze społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Policja a społeczeństwo*, red. P. Majer, A. Misiuk, Wydawnictwo WSPol, Szczecino 1997.
- Sagan S., w: *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa*, red. E. Ura, S. Pieprzny, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.

Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. poz. 483, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. 2024, poz. 145, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne, Dz. U. 2024, poz. 686.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii, Dz. U. 2023, poz. 1939, z późn. zm.

Orzecznictwo

- Wyrok NSA z dnia 16 grudnia 2010 r., I OSK 962/10, LEX Nr 745390.

Netografia

- <https://rejstry.ezdrowie.gov.pl/ra/search/public>.
- <https://rejstry.ezdrowie.gov.pl/registry/rhf>.
- <https://rejstry.ezdrowie.gov.pl/rpl/search/public>.

<https://www.gov.pl/web/gif/zintegrowany-system-monitorowania-obrotu-produktami-leczniczymi-zsmopl>.

https://www.nmvo.pl/wp-content/uploads/2022/03/KOWAL_Kompendium_wiedzy_na_temat_serializacji_28-02-2022_1.0.pdf.

Mirosław J. Bednarski

dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6843-4487

Wojciech Krajewski

dr, Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-0001-9640-1121

Krzysztof Konopka
Wiesław Zawadzki
Kinga Gil

PRAWO I BEZPIECZEŃSTWO W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

■ Wstęp

Współczesny świat nieodwracalnie zmienił się pod wpływem rozwoju technologii cyfrowych, a jednym z jego najistotniejszych elementów stały się media społecznościowe. Przemiany nie tylko wpłynęły na sposób, w jaki się komunikujemy, ale także na naszą tożsamość, relacje społeczne oraz sposób absorbowania informacji. Platformy, takie jak Facebook, Instagram, Twitter (obecnie X), LinkedIn, YouTube czy TikTok, stały się nie tylko narzędziami interakcji i wymiany opinii, ale także kluczowymi elementami w przestrzeni biznesowej, politycznej i kulturalnej¹. Ich rola w kształtowaniu współczesnych procesów społecznych i gospodarczych jest więc olbrzymia. Wraz z ogromnym wpływem, jaki media społecznościowe wywierają na życie społeczne, pojawiają się również liczne wyzwania związane z ich funkcjonowaniem. Naruszenia prywatności, rozprzestrzenianie dezinformacji, manipulacja emocjami użytkowników, ataki hakerskie czy cyberprzestępczość to tylko niektóre z zagrożeń, jakie towarzyszą powszechnemu korzystaniu z tych platform. W tym kontekście kwestia praw i bezpieczeństwa w mediach społecznościowych nabiera szczególnego znaczenia. Z jednej strony mamy do czynienia z narastającą potrzebą regulacji prawnych, które miałyby za zadanie zapewnić użytkownikom ochronę ich danych osobowych, prawa autorskie, a także sprawiedliwość w kontekście odpowiedzialności za publikowane treści. Z drugiej zaś, z uwagi na rosnące zagrożenia związane z cyberatakami, kradzieżą tożsamości czy manipulacją informacjami, niezbędne staje się wprowadzenie zaawansowanych rozwiązań technologicznych, które będą w stanie zapewnić użytkownikom bezpieczeństwo. Tym samym w obrębie

¹ D. Puchalska, *Media społecznościowe a zjawisko ekshibicjonizmu społecznego w pokoleniach Z oraz Baby Boomers*, rozprawa doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej, Rzeszów 2024.

mediów społecznościowych, zarówno na poziomie prawnym, jak i technologicznym, stoją przed nami ogromne wyzwania.

Konieczność wdrożenia skutecznych regulacji, które będą odpowiadały na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość cyfrową, wymaga ścisłej współpracy między instytucjami rządowymi, organizacjami międzynarodowymi, twórcami platform społecznościowych, a także użytkownikami. Zrozumienie i odpowiedzialne korzystanie z mediów społecznościowych staje się kluczowe, aby upewnić się, że ich potencjał będzie wykorzystywany w sposób bezpieczny i zgodny z obowiązującymi normami. Celem tego artykułu jest ukazanie aktualnych zagrożeń i wyzwań prawnych, jakie wiążą się z użytkowaniem mediów społecznościowych, a także zaprezentowanie najnowszych regulacji, które mają na celu bezpieczeństwo i ochronę prywatności w przestrzeni cyfrowej. Analizując mechanizmy prawne, kwestie bezpieczeństwa i odpowiedzialności, autorzy podjęli działania mające na celu wskazanie kluczowych obszarów, które będą kształtować przyszłość mediów społecznościowych w kontekście regulacji prawnych i technologicznych.

Regulacje prawne

Media społecznościowe jako jedno z najważniejszych narzędzi komunikacji XXI wieku radykalnie zmieniły sposób, w jaki ludzie przekazują informacje, uczestniczą w debacie publicznej i kształtują relacje interpersonalne. Transformacja ta wywołała nie tylko rewolucję w obszarze komunikacji, ale również postawiła przed ustawodawcami wyzwania, wymagające stworzenia nowych, kompleksowych ram prawnych. W obliczu globalizacji, dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych oraz nieustannie ewoluującego krajobrazu internetowego, regulacje dotyczące mediów społecznościowych muszą nadążać za zmianami, jednocześnie zapewniając ochronę fundamentalnych wartości, takich jak wolność wypowiedzi, prywatność i bezpieczeństwo użytkowników².

Regulacje prawne dotyczące mediów społecznościowych stanowią złożoną kwestię, ponieważ dotyczą różnych aspektów ich funkcjonowania i wpływu na użytkowników. Obecnie nie istnieje jeden, kompleksowy akt prawny dedykowany w całości mediom społecznościowym – ani w Polsce, ani na poziomie Unii Europejskiej. Funkcjonowanie mediów społecznościowych regulowane jest

² B. Nowak, *Cyberbezpieczeństwo i prawo w erze cyfrowej*, Warszawa 2019.

przez szereg istniejących przepisów z różnych dziedzin prawa, które odnoszą się także do aktywności w internecie.

Do najważniejszych obszarów regulowanych prawnie w tym zakresie należą:

- Ochrona danych osobowych – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE³ (Rozporządzenie Ogólne o Ochronie Danych – RODO) obowiązujące w całej Unii Europejskiej, w tym w Polsce. Ma ono kluczowe znaczenie dla przetwarzania danych użytkowników przez platformy mediów społecznościowych oraz przez samych użytkowników (np. udostępnianie danych innych osób).
- Prawa autorskie i prawa pokrewne – Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych⁴. Publikowanie i udostępnianie treści w mediach społecznościowych podlega przepisom ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Należy pamiętać o legalności źródeł udostępnianych materiałów i o cytowaniu zgodnie z prawem.
- Ochrona dóbr osobistych – Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny⁵. Wszelkie treści naruszające cześć, dobre imię, wizerunek lub inne dobra osobiste mogą skutkować odpowiedzialnością prawną na podstawie Kodeksu cywilnego. Dotyczy to zarówno administratorów platform, jak i samych użytkowników.
- Zakaz dyskryminacji i mowy nienawiści – Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny⁶. Polskie prawo, w tym Kodeks karny, penalizuje nawoływanie do nienawiści na tle wyznaniowym, rasowym i etnicznym. Platformy mediów społecznościowych są zobowiązane do przeciwdziałania takim treściom.
- Ochrona konsumentów i zakaz nieuczciwej konkurencji – Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym⁷

³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).

⁴ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 2025 nr 24, poz. 83, t.j.

⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 2024, poz. 1061 z późn. zm.

⁶ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny, Dz. U. 2025, poz. 383 z późn. zm., t.j.

⁷ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz. U. 2023, poz. 845, t.j.

i Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji⁸. Działalność komercyjna w mediach społecznościowych, w tym reklama i marketing influencerski, podlegają przepisom ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym oraz ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Ważne jest m.in. oznaczanie treści sponsorowanych.

- Odpowiedzialność za treści użytkowników – Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe⁹. Kwestia odpowiedzialności platform za treści publikowane przez użytkowników jest złożona i podlega interpretacjom prawnym. Co do zasady, platformy nie są automatycznie odpowiedzialne za bezprawne treści, ale mogą ponosić odpowiedzialność, jeśli nie zareagują na zgłoszenia o takich treściach.
- Prawa dziecka – Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych¹⁰. Istnieją regulacje dotyczące wieku użytkowników platform (zazwyczaj 13 lat) oraz ochrony dzieci przed szkodliwymi treściami w internecie. W niektórych krajach UE rozważane są bardziej restrykcyjne przepisy dotyczące dostępu nieletnich do mediów społecznościowych.
- Dezinformacja – Kodeks postępowania w zakresie dezinformacji UE¹¹. Zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym, podejmowane są działania mające na celu przeciwdziałanie dezinformacji w internecie, w tym w mediach społecznościowych.
- Działalność instytucji publicznych – Ustawa z dnia 15 lipca 1987 r. o Rzeczniku Praw Obywatelskich¹². W Polsce Rzecznik Praw Obywatelskich zwraca uwagę na brak kompleksowych regulacji dotyczących prowadzenia profili w mediach społecznościowych przez organy administracji publicznej, co może prowadzić do naruszeń standardów prawnych i ograniczać dostęp do informacji publicznej.

W Unii Europejskiej wchodzi w życie nowe akty prawne, które będą miały znaczący wpływ na funkcjonowanie mediów społecznościowych, takie jak Digital Services Act (DSA). DSA nakłada na platformy internetowe, w tym media społecznościowe, szereg obowiązków dotyczących m.in. moderowania treści, przejrzystości algorytmów i ochrony użytkowników. Warto pamiętać,

⁸ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 2022, poz. 1233, t.j.

⁹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe, Dz. U. 1984 nr 5, poz. 1914, t.j.

¹⁰ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. 2019, poz. 1781, t.j.

¹¹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/policies/code-practice-disinformation> [dostęp: 15.04.2025].

¹² Ustawa z dnia 15 lipca 1987 r. o Rzeczniku Praw Obywatelskich, Dz. U. 2024, poz. 1264, t.j.

że prawo dotyczące mediów społecznościowych jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną, a ustawodawcy na całym świecie starają się nadążyć za szybkim tempem zmian technologicznych i wpływem tych platform na społeczeństwo.

Nowa era cyfrowa: zmiany strukturalne i społeczne

Transformacja cyfrowa stanowi jeden z najbardziej rewolucyjnych procesów ostatnich dekad, kształtując fundamenty współczesnego społeczeństwa, gospodarki i kultury. Przeobrażenia te wykraczają poza standardową cyfryzację procesów biznesowych i obejmują głęboką integrację technologii informacyjnych z każdą sferą życia publicznego i prywatnego. Dynamiczny rozwój internetu, rosnąca rola mediów społecznościowych, powszechna mobilność oraz szybkie postępy w kwestiach takich jak sztuczna inteligencja, big data i blockchain otwierają nowe możliwości. Jednocześnie jednak stwarzają szereg zagrożeń, co wymaga nowatorskich rozwiązań legislacyjnych¹³.

Jednym z fundamentalnych wyzwań, które narzuca transformacja cyfrowa, jest przekraczanie granic państwowych przez dane. W dobie globalnego internetu informacje przepływają swobodnie, nie uwzględniając tradycyjnych barier geograficznych i politycznych. Ta globalna sieć wymusza na ustawodawcach opracowanie mechanizmów współpracy międzynarodowej oraz harmonizacji przepisów, które umożliwią skuteczne monitorowanie i kontrolę nad przepływem danych oraz treści generowanych na platformach cyfrowych. Tradycyjne systemy prawne, oparte na lokalnych normach i procedurach, muszą być dostosowane do nowej rzeczywistości, w której wyzwania dotyczące ochrony prywatności, cyberbezpieczeństwa i wolności słowa są kwestiami o zasięgu międzynarodowym¹⁴.

Rewolucja danych: nowe możliwości, zagrożenia wyzwania

Możliwość gromadzenia i analizy ogromnych ilości danych osobowych rewolucjonizuje sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Big data umożliwia personalizację usług, precyzyjne targetowanie reklam

¹³ <https://cyberdefence24.pl/armia-i-slugby/media-spolesznosciowe-pod-lupa-wywiadu> [dostęp: 8.03.2025].

¹⁴ A. Stępień-Banach, *Bezpieczeństwo danych osobowych w cyberprzestrzeni*, WSAW, Łódź 2019.

i podejmowanie decyzji opartych na zaawansowanej analizie, co otwiera nowe perspektywy rozwoju gospodarczego. Jednocześnie narastające ryzyko naruszenia prywatności, nieautoryzowanego wykorzystania danych oraz potencjalne nadużycia wymuszają na ustawodawcach wprowadzenie rygorystycznych przepisów, które chronią dane osobowe i zapewniają odpowiedzialność podmiotów je przetwarzających¹⁵.

Przełomowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja (AI), blockchain, big data oraz systemy automatycznej moderacji treści, dynamicznie zmieniają krajobraz mediów społecznościowych i gospodarki cyfrowej. Ich rozwój wiąże się jednak z licznymi wyzwaniami prawnymi, etycznymi i organizacyjnymi, wymagającymi kompleksowych regulacji. Problemem jest nie tylko nadążenie za tempem rozwoju technologii, ale także zapewnienie równowagi pomiędzy innowacyjnością a ochroną praw użytkowników i interesów państw.

Sztuczna inteligencja i decyzje algorytmiczne

Sztuczna inteligencja odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu platform społecznościowych, m.in. poprzez rekomendowanie treści, moderowanie komentarzy oraz analizę zachowań użytkowników. Jednak AI niesie ze sobą ryzyko dyskryminacji algorytmicznej oraz braku transparentności decyzji.

Wyzwaniami prawnymi są:

- brak przejrzystości algorytmów – użytkownicy nie wiedzą, jak działają systemy decyzyjne AI, co rodzi pytania o prawa do odwołania się od decyzji (np. blokada konta na platformie społecznościowej);
- problemy z odpowiedzialnością prawną – jeśli AI podejmie błędną decyzję, trudno ustalić, kto ponosi za nią odpowiedzialność: programista, właściciel systemu czy sam użytkownik;
- ochrona prywatności i danych osobowych – AI analizuje ogromne ilości danych, co może naruszać RODO (GDPR) i inne regulacje dotyczące prywatności¹⁶.

Należy wskazać, że Unia Europejska pracuje nad AI Act, który zakłada kategoryzację systemów AI pod względem ryzyka oraz wprowadzenie obowiązkowych audytów algorytmów w przypadku systemów wysokiego ryzyka, takich

¹⁵ S. Wojciechowska-Filipek, Z. Ciekanowski, *Bezpieczeństwo funkcjonowania w cyberprzestrzeni*, CeDeWu, Warszawa 2019.

¹⁶ <https://gdpr.pl/sztuczna-inteligencja-ai-oczami-organow-nadzoru> [dostęp: 8.03.2025].

jak automatyczne systemy oceny wiarygodności kredytowej czy profilowanie użytkowników.

Blockchain i decentralizacja w mediach społecznościowych

Blockchain, jako technologia rozproszonego rejestru, rewolucjonizuje sposób przechowywania i weryfikowania informacji w internecie¹⁷. Dzięki niemu możliwe są zdecentralizowane platformy społecznościowe, kontrolowane nie przez jedną firmę, lecz przez społeczność.

Wyzwania prawne stanowią w tym wypadku:

- brak centralnego podmiotu odpowiedzialnego – bardzo skomplikowane jest egzekwowanie stosowania przepisów, jeśli nie istnieje określona wyspecjalizowana organizacja zarządzająca platformą;
- kwestie prawne związane z niezmiennością danych – raz zapisane w blockchainie informacje są trudne do usunięcia, co może kolidować z prawem do bycia zapomnianym (art. 17 RODO);
- ochrona przed oszustwami i praniem pieniędzy – kryptowaluty używane w zdecentralizowanych systemach mogą być wykorzystywane do nielegalnych transakcji.

Trzeba tu wskazać przykłady regulacji, np. Rozporządzenie MiCA (Markets in Crypto-Assets) w UE regulujące rynek kryptowalut i ich wykorzystanie w ekosystemach blockchain oraz Propozycje regulacyjne SEC w USA nakładające obowiązki rejestracyjne na projekty blockchain, które emitują tokeny użytkowe.

Big data i profilowanie użytkowników

Media społecznościowe opierają się na gromadzeniu ogromnych ilości danych użytkowników, które są wykorzystywane do personalizacji treści oraz targetowania reklam. Choć przynosi to korzyści biznesowe, stwarza również zagrożenia związane z nadmierną ingerencją w prywatność użytkowników.

Wyzwania prawne w tym obszarze to:

¹⁷ A. Rot, R. Zygała, *Technologia blockchain jako rewolucja w transakcjach cyfrowych. Aspekty technologiczne i potencjalne zastosowania*, Informatyka Ekonomiczna, Wrocław 2018.

- nadmierne zbieranie danych – użytkownicy często nie są świadomi, jak wiele informacji gromadzą o nich platformy;
- brak kontroli nad danymi – nawet jeśli ktoś zgadza się na przetwarzanie swoich danych, może nie mieć możliwości ich usunięcia czy przeniesienia na inną platformę¹⁸;
- manipulacja informacyjna – dane użytkowników mogą być wykorzystywane w celu manipulowania opinią publiczną, co stanowi zagrożenie dla demokracji.

Natomiast jednymi z wielu przykładów regulacji w tym obszarze są: RODO (GDPR) w UE, dające użytkownikom prawo do kontroli nad swoimi danymi osobowymi i nakłada wysokie kary na firmy, które naruszają przepisy o ochronie danych oraz CCPA (*California Consumer Privacy Act*) w USA – zobowiązujący firmy do ujawniania, jakie dane zbierają o użytkownikach¹⁹.

Przełomowe technologie otwierają nowe możliwości, jednocześnie stanowią ogromne wyzwanie dla systemów prawnych. Wymagają regulacji, które będą jednocześnie skuteczne, ale i na tyle elastyczne, aby nie hamować innowacji. Kluczowe kwestie to transparentność decyzji AI, ochrona prywatności w erze big data, wyważenie między wolnością słowa a możliwością moderowania treści oraz regulacja zdecentralizowanych systemów opartych na blockchainie.

Regulacje tego zakresu (AI Act, RODO, DSA i MiCA) pokazują, że prawo stopniowo dostosowuje się do nowych realiów technologicznych. Jednak tempo zmian jest tak szybkie, że przyszłe rozwiązania prawne muszą uwzględniać dynamiczny rozwój technologii, a także globalny charakter internetu, po to, by skutecznie chronić użytkowników i zapewnić im bezpieczeństwo w cyfrowym świecie.

Prawa autorskie w mediach społecznościowych – wyzwania i regulacje

Media społecznościowe zrewolucjonizowały sposób, w jaki ludzie komunikują się, dzielą się informacjami i tworzą teksty i obrazy. Stały się przestrzenią, w której każdy użytkownik może być jednocześnie twórcą i odbiorcą, a granice między prywatnym a publicznym rozpowszechnianiem materiałów uległy zatarciu²⁰.

¹⁸ <https://www.przewodnikporodo.pl/prawa-osob-fizycznych/czy-mozesz-odmowic-zgody-na-przetwarzanie-swoich-danych> [dostęp: 9.03.2025].

¹⁹ <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa> [dostęp: 9.03.2025].

²⁰ G. Szymański, A. Masiarek, *Ochrona własności intelektualnej w social media na przykładzie portalu Facebook*, „Przegląd Organizacji 2017”, nr 8(931).

Wraz z tym rozwojem pojawiły się jednak poważne wyzwania związane z ochroną praw autorskich i własności intelektualnej, które wymagają dostosowania tradycyjnych regulacji do nowej, dynamicznej rzeczywistości cyfrowej.

Jednym z największych problemów jest niekontrolowane kopiowanie, modyfikowanie i rozpowszechnianie treści przez użytkowników²¹. Utwory audiowizualne, fotografie, grafiki czy teksty mogą być wielokrotnie udostępniane i zmieniane bez zgody pierwotnych twórców, co prowadzi do trudności w egzekwowaniu praw autorskich. W świecie analogowym prawa te były stosunkowo łatwe do ochrony – materiały miały konkretną, fizyczną formę, a ich kopiowanie wiązało się z nakładem finansowym i technicznym. W przestrzeni cyfrowej, gdzie każde kliknięcie może oznaczać zwielokrotnienie i rozpowszechnienie treści na masową skalę, sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana.

W tradycyjnym rozumieniu prawa autorskie przyznają twórcy wyłączne prawo do korzystania z jego utworu, w tym do jego kopiowania, rozpowszechniania i modyfikowania. Jednak w mediach społecznościowych sytuacja staje się bardziej złożona. Publikowanie treści na platformie wiąże się z zaakceptowaniem jej regulaminu, który często przewiduje udzielenie szerokiej licencji na wykorzystanie zamieszczonych materiałów. Oznacza to, że platforma może legalnie używać treści użytkownika w ramach swojej działalności, np. do celów promocyjnych lub reklamowych, bez konieczności uzyskania dodatkowej zgody twórcy.

Jednocześnie, media społecznościowe nie są tylko biernymi pośrednikami w wymianie treści – coraz częściej aktywnie wpływają na sposób ich prezentowania i rozpowszechniania. Algorytmy rekomendacyjne decydują o tym, które treści stają się popularne, a które pozostają niewidoczne. Wpływa to na funkcjonowanie rynku praw autorskich, ponieważ promowanie określonych materiałów może zwiększać ich wartość, podczas gdy inne utwory – choć chronione prawem – mogą pozostawać niezauważone.

Istnienie mediów społecznościowych stawia także pytania dotyczące granic dozwolonego użytku. Użytkownicy często stosują cudze materiały w celach edukacyjnych, humorystycznych czy krytycznych, tworząc tzw. memy, remiksy lub komentarze audiowizualne. W wielu krajach prawo dopuszcza takie formy wykorzystania utworu pod warunkiem, że spełniają one określone kryteria, takie jak dodanie nowej wartości twórczej albo ograniczony wpływ oryginalnego dzieła na rynek. Jednak w praktyce granica między legalnym cytatem

²¹ <https://pok.pl/prawo-autorskie-w-erze-cyfrowej-dylematy-i-wyzwania/> [dostęp: 9.03.2025].

a naruszeniem praw autorskich bywa płynna, co prowadzi do sporów między twórcami a platformami społecznościowymi. Plagiat i nieautoryzowane wykorzystanie treści stały się plagą w cyfrowym świecie²². Twórcy często skarżą się na fakty, że ich materiały są kopiowane i wykorzystywane bez ich zgody, a dochodzenie swoich praw na globalnych platformach okazuje się skomplikowane i czasochłonne. Mimo systemów zgłaszania naruszeń wielu artystów i autorów czuje się bezradnych wobec skali nadużyć i braku skutecznych narzędzi ochrony ich własności intelektualnej.

■ Podsumowanie

Media społecznościowe odgrywają coraz większą rolę w życiu jednostek i całych społeczeństw. Z jednej strony umożliwiają szybki przepływ informacji, wspierają działania obywatelskie i ułatwiają nawiązywanie relacji, z drugiej – niosą ze sobą szereg zagrożeń, takich jak dezinformacja, uzależnienie, naruszenie prywatności czy cyberprzemoc. Współczesne prawo nie nadąża za dynamicznym rozwojem technologii, co rodzi potrzebę wprowadzenia nowych, bardziej precyzyjnych regulacji prawnych, które będą chronić użytkowników bez ograniczania ich wolności słowa.

Coraz większe znaczenie zyskuje również edukacja cyfrowa, która pozwala użytkownikom świadomie korzystać z internetu i bronić się przed zagrożeniami płynącymi z nieodpowiedzialnego używania mediów społecznościowych. Kluczowe staje się znalezienie równowagi między rozwojem technologicznym a ochroną podstawowych praw człowieka. Tylko dzięki wspólnemu zaangażowaniu – ustawodawców, twórców technologii i samych użytkowników – możliwe jest stworzenie bezpiecznej, odpowiedzialnej i etycznej przestrzeni cyfrowej.

■ Streszczenie

Artykuł omawia kluczowe wyzwania i regulacje prawne związane z funkcjonowaniem mediów społecznościowych we współczesnym świecie. Wskazuje na ogromny wpływ, jaki platformy, takie jak Facebook, Instagram, X (dawniej

²² <https://lgl-ipław.pl/2022/04/rozne-oblicza-plagiatu-czyli-nieoryginalne-wykorzystanie-elementow-cudzego-utworu/> [dostęp: 9.03.2025].

Twitter) czy TikTok, mają na komunikację, relacje społeczne i życie publiczne. Zwraca uwagę na zagrożenia związane z naruszeniem prywatności, dezinformacją, cyberprzestępczością i manipulacją informacyjną. Przedstawia obowiązujące przepisy prawa krajowego i unijnego, takie jak RODO, ustawy o prawie autorskim, ochronie dóbr osobistych, przeciwdziałaniu nieuczciwej konkurencji czy Digital Services Act.

Szczególną uwagę poświęcono w artykule wpływowi transformacji cyfrowej na struktury społeczne i prawo, a także nowym technologiom – sztucznej inteligencji, blockchainowi i big data. Podkreślono potrzebę przejrzystości algorytmów, ochrony danych osobowych i wzmocnienia regulacji w obliczu automatyzacji decyzji oraz decentralizacji mediów.

Artykuł analizuje również kwestie odpowiedzialności za treści, profilowania użytkowników i prawa do prywatności, wskazując na konieczność elastycznych i skutecznych rozwiązań legislacyjnych, które będą nadążać za dynamicznym rozwojem technologii cyfrowych.

■ Słowa kluczowe

media społecznościowe, prawo, prywatność, RODO, dezinformacja, cyberbezpieczeństwo

■ Summary

The article discusses key challenges and regulations related to the functioning of social media in the modern world. It points out enormous impact that platforms such as Facebook, Instagram, X (formerly Twitter) and TikTok have on communication, social relations and public life. It also draws attention to the dangers of invasion of privacy, disinformation, cybercrime and information manipulation. Moreover, it presents current national and EU laws, such as RODO, laws on copyright, protection of personal rights, anti-unfair competition and the Digital Services Act.

Special attention is paid to the impact of digital transformation on social structures and law, as well as new technologies – artificial intelligence, blockchain and big data. The need for transparency of algorithms, protection of personal data and strengthening of regulation in the face of automation of decisions and decentralisation of media is emphasised. The article also examines the issues

of content liability, user profiling and the right to privacy, pointing to the need for flexible and effective legislative solutions to keep up with the dynamic development of digital technologies.

■ Keywords

social media, law, privacy, RODO, misinformation, cybersecurity

■ Bibliografia

Literatura

Nowak B., *Cyberbezpieczeństwo i prawo w erze cyfrowej*, Warszawa 2019.

Puchalska D., *Media społecznościowe a zjawisko ekshibicjonizmu społecznego w pokoleniach Z oraz Baby Boomers*, rozprawa doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej, Rzeszów 2024.

Rot A., Zygała R., *Technologia blockchain jako rewolucja w transakcjach cyfrowych. Aspekty technologiczne i potencjalne zastosowania*, UE, Wrocław 2018.

Stępień-Banach A., *Bezpieczeństwo danych osobowych w cyberprzestrzeni*, WSA, Łódź 2019.

Szymański G., Masiarek A., *Ochrona własności intelektualnej w social media na przykładzie portalu Facebook*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 8(931).

Wojciechowska-Filipek S., Ciekanowski Z., *Bezpieczeństwo funkcjonowania w cyberprzestrzeni*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Akty prawne

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO).

Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. 2019, poz. 1781.

Ustawa z dnia 15 lipca 1987 r. o Rzeczniku Praw Obywatelskich, Dz. U. 2024, poz. 1264.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 1993, poz. 1233.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964, poz. 1061 z późn. zm.

Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz. U. 2023, poz. 845.

Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe, Dz. U. nr 5, poz. 1914.

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 2025, poz. 24.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz. U. 2025, poz. 383 z późn. zm.

Netografia

<https://cyberdefence24.pl/armia-i-sluzby/media-spolesnosciowe-pod-lupa-wywiadu>.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/policies/code-practice-disinformation>.

<https://gdpr.pl/sztuczna-inteligencja-ai-oczami-organow-nadzoru>.

<https://lgl-iplaw.pl/2022/04/rozne-oblicza-plagiatu-czyli-nieoryginalne-wykorzystanie-elementow-cudzego-utworu>.

<https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>.

<https://pok.pl/prawo-autorskie-w-erze-cyfrowym-dylematy-i-wyzwania>.

<https://www.przewodnikporodo.pl/prawa-osob-fizycznych/czy-mozesz-odmowic-zgody-na-przetwarzanie-swoich-danych>.

Krzysztof Konopka

dr, prezes Polskiego Towarzystwa Ekspertów i Biegłych Sądowych, adiunkt na Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0001-5528-3835

Wiesław Zawadzki

dr, dziekan Wydziału Nauk Społecznych Państwowej Uczelni Zawodowej w Suwałkach i profesor uczelni Akademii Wymiaru Sprawiedliwości na stanowisku dyrektora Instytutu Nauk o Bezpieczeństwie

ORCID: 0000-0003-3849-642X

Kinga Gil

studentka Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

DOKUMENTACJA MEDYCZNA JAKO INSTRUMENT ODPOWIEDZIALNOŚCI I JAKOŚCI W SYSTEMIE OCHRONY ZDROWIA – PERSPEKTYWA PRAWNA, ORGANIZACYJNA I ZARZĄDCZA

■ Wstęp

Prowadzenie, przechowywanie i udostępnianie dokumentacji medycznej w podmiotach leczniczych to jeden z ich newralgicznych obowiązków.

Dokumentacja medyczna odgrywa kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia. Jej znaczenie wykracza daleko poza aspekt technicznego zapisu informacji – stanowi podstawę procesów diagnostycznych, terapeutycznych, administracyjnych, a także prawnych. Prawidłowo prowadzona dokumentacja jest nie tylko narzędziem komunikacji w zespole medycznym, ale też dowodem w sprawach sądowych, źródłem danych dla płatników świadczeń oraz wskaźnikiem jakości udzielanych usług.

W realiach polskiego systemu ochrony zdrowia obowiązki związane z dokumentacją medyczną są ściśle określone w przepisach prawa. Nieprawidłowości w jej prowadzeniu mogą pociągać za sobą konsekwencje prawne, ponoszone zarówno przez personel medyczny, jak i kierownictwo podmiotów leczniczych.

Celem niniejszego artykułu jest interdyscyplinarna analiza dokumentacji medycznej jako narzędzia organizacyjnego, prawnego i zarządczego. W poszczególnych rozdziałach przedstawiono m.in. zagadnienia związane z odpowiedzialnością zawodową i cywilną, wymaganiami systemu akredytacji, wynikami kontroli NFZ i NIK oraz rolą kierownika podmiotu leczniczego w nadzorze nad systemem dokumentacyjnym. Całość uzupełniają odniesienia do przykładów z praktyki i obowiązujących regulacji prawnych.

W świetle rosnących wymagań względem jakości świadczeń i przejrzystości procesów medycznych, refleksja nad dokumentacją staje się nie tylko kwestią

zgodności z przepisami, ale i warunkiem sprawnego, bezpiecznego i odpowiedzialnego zarządzania placówką medyczną.

Medycyna należy do tych dziedzin, w których staranie o jak najwyższy poziom świadczeń istniało od zawsze, albowiem od sprawności lekarza zależy życie i zdrowie człowieka. Przysięga Hipokratesa z Chio, zasada *primum non nocere*, i późniejsza etyka lekarska poruszają problem jakości wykonanej pracy¹.

Jakość jest zagadnieniem, które w ochronie zdrowia ma bardzo długą tradycję. Pojęcie to ewoluowało na przestrzeni lat i obecnie powinno być priorytetem dla wszystkich podmiotów uczestniczących w systemie ochrony zdrowia. Jednym z elementów mających wpływ na jakość usług medycznych jest jakość prowadzonej dokumentacji medycznej. Badacze problemu zgodnie podkreślają, że dokumentacja medyczna odgrywa istotną rolę w wielu obszarach działalności podmiotów leczniczych oraz zwracają uwagę na tę jakość².

Postęp wiedzy medycznej przyniósł nowe, lepsze sposoby leczenia i środki farmakologiczne, co poprawiło możliwości leczenia pacjentów, jednak pojawiły się produkty uboczne tego postępu, jakimi są schematyzacja i biurokratyzacja³.

Jak trafnie zauważa Krzysztof Kordel, prawidłowe prowadzenie dokumentacji medycznej jest piętą achillesową polskich lekarzy. Obowiązek ten często rodzi opór środowiska medycznego, uznającego go za czasochłonną biurokrację. Problem ten dotyczy szczególnie lekarzy, którzy istotnie muszą wypełniać dużą liczbę dokumentów, co jednak wynika z ich szczególnego udziału w procesie udzielania świadczeń zdrowotnych⁴. Problematyka dokumentacji medycznej, z uwagi na jej złożony charakter, a jednocześnie niezwykle istotną rolę, jaką pełni w procesie leczenia pacjenta, stanowi kwestię doniosłą⁵.

¹ M. Dobska, K. Rogoziński, *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, s. 261.

² V. Cymbała, *Wybrane aspekty jakości dokumentacji medycznej – studium przypadku*, <https://www.jakosc.biz/wybrane-aspekty-jakosci-dokumentacji-medycznej-studium-przypadku/> [dostęp: 28.05.2025].

³ Por. A. J. Jacobs, *Czy postęp w medycynie służy lekarzom?*, „Ginekologia po Dyplomie”, IX. 2011, s. 83.

⁴ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja medyczna*, Wolters Kluwer, LEX 149835.

⁵ A. Błachnio, *Dokumentacja medyczna w postępowaniu karnym*, „Zeszyty Prawnicze” 2016, nr 16.2, s. 121.

Znaczenie dokumentacji medycznej w systemie opieki zdrowotnej

Dokumentacja medyczna w swoich początkach była prowadzona przez lekarza, który – przyjmując pacjentów – notował ich dolegliwości, stawiał diagnozę, przepisywał leki, a wreszcie oceniał efekty ich leczenia⁶.

Dokumentacja medyczna jako logiczny system programowania, zbierania i przetwarzania danych zaczęła się wyłaniać w latach pięćdziesiątych XX wieku. Stała się nowym działem pomocniczym o znaczeniu kluczowym. Sam termin „dokumentacja medyczna” nie występował w nomenklaturze aktów prawnych aż do 1991 r. Za sprawą Ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej pojawiło się w aktach prawa powszechnie obowiązującego pojęcie „dokumentacja medyczna” (art. 18, ust. 1), używane do dzisiaj. Zmianie ulega jedynie objętość tej dokumentacji. Podział dokumentacji medycznej zastosowany w latach dziewięćdziesiątych nie został naruszony do dzisiaj⁷.

Obecnie prowadzenie dokumentacji medycznej w sposób określony przepisami przez świadczeniodawców usług ochrony zdrowia nabrało charakteru formalnego obowiązku⁸.

W obecnym systemie prawnym problematyka ta została uregulowana m. in. w takich przepisach:

1. Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (t. j. Dz. U. 2024, poz. 581);
2. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (t. j. Dz. U. 2024, poz. 798);
3. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 lipca 2010 r. w sprawie rodzajów dokumentacji medycznej służby medycyny pracy, sposobu jej prowadzenia i przechowywania oraz wzorów stosowanych dokumentów (Dz. U. 2010 nr 149, poz. 1002 z późn. zm.);
4. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 lipca 2022 r. w sprawie dokumentacji medycznej prowadzonej w podmiotach leczniczych dla osób pozbawionych wolności (Dz. U. 2022, poz. 1659);
5. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów oraz sposobu

⁶ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja..., op. cit.*

⁷ B. Michalak, *Dokumentacja medyczna 3D*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 199, s. 187–188.

⁸ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja..., op. cit.*

przetwarzania dokumentacji medycznej w podmiotach leczniczych utworzonych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych (t.j. Dz. U. 2022, poz. 1957 z późn. zm.);

6. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (t.j. Dz. U. 2025, poz. 302 z późn. zm.);
7. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 8 maja 2018 r. w sprawie rodzajów elektronicznej dokumentacji medycznej (t.j. Dz. U. 2023, poz. 1851).

W polskim systemie prawnym regulacje dotyczące dokumentacji medycznej znajdują się w wielu aktach normatywnych, zarówno w ustawach, jak i w rozporządzeniach. Jako punkt wyjścia można potraktować ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej⁹, w której w art. 2 ust. 1 pkt 1 dokumentacja medyczna została zdefiniowana jako „dokumentacja medyczna, o której mowa w przepisach ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta”¹⁰. Definicja ta w zasadzie niewiele wyjaśnia i, jak wskazują niektórzy autorzy, jest obciążona błędem *idem per idem*¹¹. Pomimo odwołania się w ustawie z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej do pojęcia dokumentacji medycznej, to w prawie krajowym nie została sformułowana legalna definicja. Zatem termin ten funkcjonuje w praktyce i przepisach, lecz nie został formalnie zdefiniowany przez ustawodawcę. Jednak w art. 25 ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta¹², znajdują się wymogi co do treści i elementów dokumentacji medycznej.

W art. 2 ust. 1 pkt 6 ustawy z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia¹³ zdefiniowano pojęcie elektronicznej dokumentacji medycznej, określając ją jako „dokumenty wytworzone w postaci elektronicznej opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym, podpisem zaufanym, podpisem osobistym albo z wykorzystaniem sposobu potwierdzania pochodzenia oraz integralności danych, dostępnego w systemie teleinformatycznym udostępnionym bezpłatnie przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych”.

⁹ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz. U. 2025, poz. 450, t.j., dalej: u.d.l.

¹⁰ T. Zimna, *Dokumentacja medyczna – tworzenie i archiwizacja*, LEX 72394.

¹¹ M. Mierzwia, *Dowód z dokumentacji medycznej w sprawach cywilnych o błąd medyczny*, „Studia Iuridica Toruniensia” 2022, tom XXXI, s. 188–189.

¹² Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, Dz. U. 2024, poz. 581, t.j., dalej u.p.p.

¹³ Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia, Dz. U. 2025, poz. 302 z późn. zm., t.j., dalej: u.s.i.o.z.

Prowadząc rozważania definicyjne na gruncie całego systemu prawa, warto odwołać się do aktów zakreślających najbardziej ogólne, podstawowe reguły prawa¹⁴.

Dokumentację medyczną należy zaliczyć do szerszej kategorii dokumentów stanowiących środek dowodowy, uregulowany jako pierwszy w Kodeksie postępowania cywilnego¹⁵. Definicja legalna dokumentu została zawarta w Kodeksie cywilnym, zgodnie z którym jest to „nośnik informacji umożliwiający zapoznanie się z jej treścią” (art. 773 Kodeksu cywilnego¹⁶). Na gruncie k.p.c. kategoria ta została podzielona na dwie części. Przepisy o dowodzie z dokumentu, tj. art. 2431 i nast. k.p.c., mają zastosowanie do dokumentów *sensu stricto* – zawierających tekst i umożliwiających ustalenie ich wystawców (art. 2431 k.p.c.). Natomiast do pozostałych dokumentów (*sensu largo*), niemieszczących się w zakresie przedmiotowym art. 2431 k.p.c., zwłaszcza nośników obrazu lub dźwięku, sąd stosuje odpowiednio przepisy o dowodzie z oględzin oraz o dowodzie z dokumentów (art. 308 k.p.c.)¹⁷.

Izba Karna Sądu Najwyższego w wyroku z dnia 20 kwietnia 2005 r. III KK 206/2004 wskazuje, że: „Definicja dokumentu przedstawiona w art. 115 § 14 k.k. ma szerokie znaczenie, wyrażające się stwierdzeniem, że dokumentem jest każdy przedmiot, z którym jest związane określone prawo, albo który ze względu na zawartą w nim treść stanowi dowód prawa, stosunku prawnego lub okoliczności o potencjalnym znaczeniu prawnym. Status dokumentu zależy więc niejednokrotnie od indywidualnej oceny i dlatego też o tym, czy określony przedmiot stanowi dokument, decyduje jego faktyczna i subiektywna ocena w konkretnej sprawie”. Wydaje się, że takie ujęcie dokumentu jest bliskie medycynie ze względu na fakt, że procedury medyczne bywają dokumentowane także przedmiotami przestrzennymi.

Przedmiotami dowodzącymi przebiegu procedur medycznych mogą być¹⁸:

- preparaty histopatologiczne,
- odlewy stomatologiczne,
- modele służące do wykonania protez itp.

¹⁴ A. Sieńko, *Definicja „dokumentacji medycznej”*, <http://www.mp.pl/technologie/edm/publikacje/92102,definicja-dokumentacji-medycznej> [dostęp: 29.06.2017].

¹⁵ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. 2024, poz. 1568 z późn. zm., t.j., dalej: k.p.c.

¹⁶ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 2024, poz. 1061 z późn. zm., t.j., dalej: k.c.

¹⁷ M. Mierzwa, *Dowód z dokumentacji medycznej...*, *op. cit.*, s. 185–186.

¹⁸ A. Sieńko, *Definicja...*, *op. cit.*

Szczególnym wsparciem jest w tym zakresie Wyrok Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z dnia 9 lutego 2011 r. V CSK 256/10, w którym Sąd Najwyższy uznał, że preparat histopatologiczny jest dokumentem medycznym. Przez analogię można uznać zatem, że dokumentem medycznym jest także każdy inny przedmiot, jeżeli na jego podstawie można udowodnić (udokumentować) przebieg procedury medycznej¹⁹.

A zatem można przyjąć, że dokumentacja medyczna jest to zbiór dokumentów wytwarzanych, prowadzonych, przetwarzanych i przechowywanych przez podmiot wykonujący działalność leczniczą, które potwierdzają²⁰:

- charakter udzielanych pacjentowi świadczeń w kontekście przepisów o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym;
- uprawnienia pacjenta do korzystania ze świadczeń w ramach systemu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego;
- treść oświadczeń pacjenta w zakresie upoważnienia osoby trzeciej do dostępu do informacji i dokumentów wytwarzanych, prowadzonych, przetwarzanych i przechowywanych przez podmiot wykonujący działalność leczniczą dotyczących pacjenta;
- treść oświadczeń pacjenta lub innych upoważnionych podmiotów w zakresie zgody lub odmowy zgody na podjęcie działań medycznych albo wskazanie okoliczności podjęcia działań medycznych bez zgody pacjenta;
- przebieg wszystkich działań medycznych lub opiekuńczych, jakim poddany był pacjent w podmiocie udzielającym świadczeń zdrowotnych, sporządzonych w każdej formie i na każdym nośniku informacji.

System opieki zdrowotnej opiera się na danych wytwarzanych w dużej mierze przez podmioty lecznicze, które dostarczają największego wolumenu informacji wykorzystywanych w procesach decyzyjnych w systemie zdrowia.

Dokumentacja medyczna jest zatem istotnym elementem działalności placówek opieki zdrowotnej. Każda jednostka prowadząca działalność leczniczą jest zobowiązana do prowadzenia, a także przechowywania dokumentacji medycznej swoich pacjentów zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania²¹.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ A. Czerw, U. Religioni, A. Skalska, A. Kunda, D. Dziedzic, A. Putko, *Zasady prowadzenia dokumentacji medycznej w świetle nowych regulacji prawnych*, w: *Determinanty funkcjonowania podmiotów leczniczych w Polsce. Nowe wyzwania*, red. M. Węgrzyn, M. Łyszczak, D. Wasilewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2013, s. 45.

W oparciu o analizę wymienionych przepisów można wskazać co najmniej kilka zasad odnoszących się do sposobu prowadzenia dokumentacji medycznej, które mają na celu zapewnienie jej czytelności oraz rzetelności. W szczególności należy wskazać takie zasady, jak²²:

- zasada pisemności,
- zasada dublowania informacji,
- zasada chronologii dokonywanych wpisów,
- zasada nieusuwalności wpisów,
- zasada oznaczenia wpisów.

Zasada pisemności została wyrażona *expressis verbis* w § 1 rozporządzenia, zgodnie z którym dokumentacja medyczna jest prowadzona w postaci elektronicznej lub w postaci papierowej. Zasada dublowania informacji – pomimo braku jej literalnego wskazania w rozporządzeniu – wynika z jego szczegółowych uregulowań. Polega ona na powielaniu wpisów dokonywanych w dokumentacji medycznej w poszczególnych jej rodzajach. Tym samym analogiczne adnotacje możemy znaleźć w dokumentacji indywidualnej pacjenta, ale także np. w dokumentacji zbiorowej. Zasada chronologii dokonywanych wpisów wynika wprost z § 4 ust. 1 i § 6 rozporządzenia.

Zgodnie z powyższymi regulacjami, wpisu w dokumentacji dokonuje się niezwłocznie po udzieleniu świadczenia zdrowotnego, w sposób czytelny i w porządku chronologicznym. Ponadto, strony w dokumentacji prowadzonej w formie papierowej są ponumerowane i stanowią chronologicznie uporządkowaną całość. Zasada nieusuwalności wpisów została określona w § 4 ust. 6 rozporządzenia, zgodnie z którym wpis dokonany w dokumentacji nie może być z niej usunięty, a jeżeli został dokonany błędnie, zamieszcza się przy nim adnotację o przyczynie błędu oraz datę i oznaczenie osoby dokonującej adnotacji.

Ostatnią zasadą, o której należy wspomnieć, jest kwestia oznaczenia wpisów dokonywanych w dokumentacji medycznej, zarówno w odniesieniu do pacjenta, którego ona dotyczy (§ 4 rozporządzenia), jak również w odniesieniu do lekarza. Zgodnie z § 4 ust. 2 każdy wpis w dokumentacji opatruje się oznaczeniem osoby dokonującej wpisu. Tym samym, każda naniesiona wzmianka w dokumentacji musi zostać „podpisana” przez autora, który jej dokonał. Dzięki temu dokumentacja medyczna nie tylko staje się bardziej czytelna, ale przede wszystkim można ustalić, kto i kiedy dokonał wpisu, a w następstwie zbadać merytoryczną treść danego wpisu w kontekście odpowiedzialności tej osoby²³.

²² A. Błachnio, *Dokumentacja...*, op. cit., s. 133–134.

²³ *Ibidem*, s. 130.

Wspomniane rozporządzenie Ministra Zdrowia dopuszcza prowadzenie dokumentacji medycznej w formie papierowej lub elektronicznej. Na dokumentację medyczną składają się:

- dokumentacja indywidualna – dotycząca pojedynczego pacjenta;
- dokumentacja zbiorcza – dotycząca wszystkich pacjentów korzystających ze świadczeń zdrowotnych w podmiocie leczniczym.

W ramach dokumentacji indywidualnej możemy wyróżnić dokumentację wewnętrzną i zewnętrzną.

Rozporządzenie w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania wskazuje również grupy podmiotów udzielających świadczeń zdrowotnych, które są zobowiązane prowadzić dokumentację medyczną.

Obowiązek prowadzenia, przechowywania oraz udostępniania uprawnionym podmiotom dokumentacji medycznej został określony w stosunku do trzech grup podmiotów udzielających świadczeń zdrowotnych, którymi są: podmioty lecznicze, lekarze oraz pielęgniarki i położne, działający w ramach praktyk zawodowych²⁴. Trybunał Konstytucyjny wyraźnie wskazał z kolei, że: „obowiązek prowadzenia i udostępniania dokumentacji medycznej dotyczy wszystkich zakładów opieki zdrowotnej, czyli również zakładów niepublicznych”²⁵.

Prowadzenie dokumentacji medycznej zgodnie z zasadami wynikającymi z obowiązujących przepisów ma niewątpliwie duży wpływ na jakość udzielania świadczeń zdrowotnych, a co za tym idzie – na zdrowie pacjenta. Jak zauważają Arkadiusz Bieliński i Urszula Drozdowska, tak ustawiony (szeroki) zakres informacji zawartych w dokumentacji medycznej wskazuje, iż mają one służyć nie tylko dobru pacjenta przez zapewnienie mu ciągłości udzielania świadczeń zdrowotnych, lecz także podmiotowi leczniczemu, który – będąc właścicielem dokumentacji – może kontrolować (i być kontrolowanym) w zakresie prawidłowości udzielenia świadczeń zdrowotnych²⁶.

Jakość świadczonych usług jest jednym z najbardziej fundamentalnych problemów funkcjonowania współczesnej opieki zdrowotnej. Rozwój zainteresowania jakością, definiowaną jako zgodność z wymaganiami, przyniósł przełom lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku²⁷. W warunkach

²⁴ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja...*, *op. cit.*

²⁵ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 28 listopada 2005 r., K 22/05, OTK-A 2005, nr 10, poz. 118.

²⁶ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja...*, *op. cit.*

²⁷ A. Czerw, U. Religioni, *Systemy oceny jakości w ochronie zdrowia*, „Problemy Zarządzania” 2012, vol. 10, nr 2 (37), s. 196.

gospodarki rynkowej, w dobie coraz szybszego postępu technologicznego oraz rosnących oczekiwań pacjentów, wysoka jakość świadczeń medycznych stała się niezbędnym warunkiem funkcjonowania każdego podmiotu leczniczego²⁸. Peter Drucker słusznie twierdził, że „wczorajsze duże osiągnięcie musi stać się dzisiejszym minimum, a wczorajsza doskonałość staje się dzisiejszą codziennością”²⁹.

Jednym z istotnych parametrów oceny jakości usług medycznych jest dokumentacja medyczna, której ocena może decydować o uzyskaniu przez podmiot medyczny akredytacji lub też nie. Dokumentacja medyczna jest także podstawowym dowodem w postępowaniu o roszczenia medyczne, dlatego przestrzeganie przepisów w tym zakresie jest tak bardzo istotne dla placówek ochrony zdrowia.

Zestaw standardów akredytacyjnych dla szpitali w swoim zakresie wprost odnosi się do dokumentacji medycznej. Przy czym wyraźnie należy podkreślić, że standardy akredytacyjne nie nakładają na personel medyczny dodatkowych obowiązków w stosunku do obowiązujących przepisów prawa, a jedynie sankcjonują ich realizację.

Odpowiedzialność za prowadzenie dokumentacji medycznej – analiza ról i obowiązków personelu medycznego

Właściwe dokumentowanie wszystkich istotnych informacji związanych z jego leczeniem w indywidualnej dokumentacji medycznej pacjenta, jest obowiązkiem wynikającym z przepisów. Proces ten ma istotne znaczenie, ponieważ nie tylko odzwierciedla czynności podejmowane wobec pacjenta przez personel medyczny, ale stanowi także formę wzajemnego przekazywania informacji o jego stanie zdrowia w trakcie procesu diagnostyczno-terapeutycznego³⁰.

²⁸ A. Szetela, *Zewnętrzne metody oceny jakości w ochronie zdrowia – akredytacja i system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008*, „Problemy Zarządzania” 2012, vol. 10, nr 2 (37), s. 211.

²⁹ E. Skrzypek, *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, nr 3, s. 42.

³⁰ *Informacja o wynikach kontroli. Tworzenie i udostępnianie dokumentacji medycznej*, Najwyższa Izba Kontroli, ZD.430.002.2015, Nr ewid. 199/2015/P/15/061/KZD, s. 6, <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/15/061/> [dostęp: 28.05.2025].

Na lekarzu ciąży także ustawowy obowiązek prowadzenia indywidualnej dokumentacji medycznej pacjenta. Sposób jej prowadzenia i udostępniania przez lekarza wykonującego zawód w zakładzie opieki zdrowotnej określają odrębne przepisy³¹.

Ustawa o zawodzie lekarza i lekarza dentysty (art. 41 ust. 1) nakłada na lekarza obowiązek prowadzenia indywidualnej dokumentacji medycznej pacjenta, a zgodnie z art. 28 Kodeksu Etyki Lekarskiej lekarz musi czuwać nad prawidłowym prowadzeniem tej dokumentacji oraz zabezpieczeniem przed jej ujawnieniem³². Art. 41 ust. 2 odsyła zaś do u.p.p., przewidując, że: „sposób prowadzenia i udostępniania dokumentacji medycznej przez lekarza określają przepisy ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta”. Z tak przyjętej regulacji wynika, że prowadzenie dokumentacji medycznej ma charakter obowiązku ustawowego, którego naruszenie może stanowić podstawę odpowiedzialności prawnej. W ocenie Sądu Najwyższego obowiązek ten wiąże się z wykonywaniem zawodu lekarza (postanowienie SN z 24 maja 2007 r., I KZP 11/07, OSNKW 2007, nr 6, poz. 48)³³.

Należy podkreślić, że zgodnie z art. 18 ustawy z 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (t.j. Dz. U. 2024, poz. 814 z późn. zm.) pielęgniarka i położna mają również obowiązek prowadzić i udostępniać dokumentację medyczną na zasadach określonych w ustawie o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta.

Prowadzenie dokumentacji medycznej stanowi – jak widzimy – obowiązek związany z wykonywaniem zawodu lekarza oraz zawodu pielęgniarki i położnej.

Jednak za samo prowadzenie, przechowywanie i udostępnianie dokumentacji medycznej odpowiedzialny jest podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych (art. 23 i art. 24 ustawy z 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta), a zatem to on odpowiada za wszelkie powstałe w niej uchybienia. Nie można jednak zapominać, że placówka jest ogólnie miejscem, w którym dokumentacja się znajduje, zaś faktycznie odpowiedzialnym za jej prowadzenie jest personel medyczny. Jak bowiem słusznie wskazał Sąd Najwyższy w wyroku z 24 maja 2007 r., sygn. akt I KZP 11/07: „zestawienie przepisów art. 1 i art. 2 ust. 2 ustawy z 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (...) z art. 41 ust. 1 tej ustawy oznacza, że obowiązek (uprawnienie)

³¹ A. Stychlerz, *Prawa pacjenta a obowiązki lekarza*, „Forum Medycyny Rodzinnej” 2008, t. 2, nr 5, s. 399.

³² J. Przeździak, *Znaczenie dokumentacji medycznej w orzecznictwie korporacyjnym*, „Pomorski Magazyn Lekarski” 2006, nr 10, s. 6.

³³ A. Wnukiewicz-Kozłowska, *Dokumentacja...*, op. cit.

przewodzenia indywidualnej dokumentacji medycznej pacjenta przez lekarza wiąże się z wykonywaniem zawodu lekarza³⁴.

Za dokumentację medyczną odpowiada nie tylko lekarz – to wspólny obowiązek całego zespołu, określony zakresem kompetencji i zadań poszczególnych jego członków.

Odpowiedzialność prawna za nieprawidłowo prowadzoną dokumentację medyczną

Rola dowodu z dokumentacji medycznej w sprawach dotyczących roszczeń związanych z błędem medycznym jest powszechnie podkreślana w orzecznictwie. Analiza orzecznictwa prowadzi do wniosku, że dokumentacja medyczna stanowi, obok opinii biegłych, kluczowy dowód pozwalający na rekonstrukcję procesu leczenia i wykrycie ewentualnych nieprawidłowości³⁵. Moc dowodowa dokumentacji medycznej zależy od jej treści merytorycznej, sposobu prowadzenia, braku poprawek, uszkodzeń itp. Rozstrzyga o niej sąd według zasady swobodnej oceny dowodów, biorąc pod uwagę całokształt zgromadzonego w sprawie materiału dowodowego³⁶.

Obowiązek oraz zasady prowadzenia dokumentacji medycznej mają swoje źródło w przepisach odpowiednich ustaw. Zaniechanie tego obowiązku, nienależyta staranność w jego wykonywaniu, naruszenie praw związanych z czynnością prowadzenia dokumentacji, czyli niezachowanie danych pacjenta w tajemnicy (tajemnica lekarska, ochrona danych osobowych), fałszowanie informacji, poświadczanie nieprawdy, zniszczenie dokumentów, nieprawidłowe ich przechowywanie oraz nieprawidłowe udostępnianie podlegają odpowiedzialności prawnej. Może to być zarówno odpowiedzialność cywilna, jak i karna, oraz zawodowa i pracownicza³⁷.

W orzecznictwie korporacyjnym dokument medyczny jest jednym z podstawowych dowodów pisemnych służących odpowiedzi na pytanie, czy postępowanie lekarza było prawidłowe, czy nie popełnił on błędu, względnie czy nie

³⁴ D. Biadun, *Kto odpowie za błędy w dokumentacji*, Serwis ZOZ.pl, <https://serwiszoz.pl/pacjent/kto-odpowie-za-bledy-w-dokumentacji-1536.html> [dostęp: 27.05.2025].

³⁵ Wyrok SN z dnia 26 kwietnia 2016 r., IV CSK 396/15.

³⁶ M. Mierzwa, *Dowód z dokumentacji medycznej...*, *op. cit.*, s. 194.

³⁷ A. Wnukiewicz-Kozłowska, *Dokumentacja...*, *op. cit.*

naruszył praw pacjenta. Może być on zatem dokumentem obrony lub oskarżenia nie tylko przed sądem lekarskim, ale i przed sądami powszechnymi³⁸.

W postępowaniu sądowym (cywilnym lub karnym) dokumentacja stanowi materiał dowodowy. Wadliwie prowadzona może wydłużać proces cywilny w sprawie o odszkodowanie za błąd medyczny lub proces karny w sprawie o narażenie życia lub zdrowia pacjenta. To na jej podstawie pacjent musi wykazać, że lekarz popełnił błąd, a lekarz dowodzi swojej niewinności. Powinna być zatem prowadzona rzetelnie, zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi³⁹.

Dokumentacja taka przedstawia też dużą wartość dowodową, której znaczenie można dostrzec na wielu prawnie istotnych obszarach. Sprzeczne z prawem obchodzenie się z dokumentacją medyczną i zawartymi w niej danymi osobowymi (m.in. informacjami wrażliwymi) może znaleźć swoje odbicie na gruncie odpowiedzialności karnej, cywilnej, administracyjnej, ale także zawodowej i pracowniczej⁴⁰.

Niezależnie od odpowiedzialności cywilnej, lekarz może być pociągnięty do odpowiedzialności karnej. W zakresie prawa karnego, odpowiedzialność lekarza może wystąpić w sytuacjach określonych artykułami 266, 268 oraz 271 Kodeksu karnego. Są to odpowiednio przypadki ujawnienia lub wykorzystania informacji powziętej w związku z wykonywaną pracą, zniszczenia, uszkodzenia, usunięcia lub zmiany istotnej informacji, udaremnienia lub utrudniania zapoznania się z informacjami osobie uprawnionej, poświadczenia nieprawdy⁴¹.

Dokumentacja medyczna ma także szczególnie istotne znaczenie jako materiał dowodowy w orzecznictwie ubezpieczeniowym oraz w postępowaniu sądowym. Niestety, w Polsce nadal często jej jakość jest na niedostatecznym poziomie – głównie z tego powodu, iż dokumenty są słabo czytelne bądź wręcz nieczytelne, gdy są pisane ręcznie⁴². Dokumentacja medyczna to wyjątkowy środek dowodowy, także z tego względu, że odgrywa ona szczególnie istotną rolę w zaskakująco różnorodnych gatunkowo sporach. Wśród nich znajdują się

³⁸ J. Przeździak, *Znaczenie...*, *op. cit.*, s. 6.

³⁹ *Informacja o wynikach kontroli. Tworzenie i udostępnianie dokumentacji medycznej*, ZD.430.002.2015, nr ewid. 199/2015/P/15/061/KZD, Najwyższa Izba Kontroli, s. 6, <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/15/061/> [dostęp: 28.05.2025].

⁴⁰ P. Pochopień (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja...*, *op. cit.*

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² J. T. Marcinkowski, T. Kaczmarek, A. Herfort, R. Szozda, Cz. Żaba, *Rola i znaczenie dokumentacji medycznej w orzecznictwie ubezpieczeniowym oraz w postępowaniu sądowym*, „Orzecznictwo Lekarskie” 2011, nr 8(2), s. 73.

nie tylko sprawy oparte na deliktowych roszczeniach odszkodowawczych, np. za błędy medyczne, zakażenia szpitalne, badania kliniczne, ale także za inne przypadki uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia, np. w wyniku wypadków komunikacyjnych⁴³.

Dokumentacja medyczna a wyniki kontroli Narodowego Funduszu Zdrowia i Najwyższej Izby Kontroli

Narodowy Fundusz Zdrowia jako podmiot zobowiązany do finansowania świadczeń opieki zdrowotnej ze środków publicznych jest uprawniony do kontroli prawidłowości udzielania świadczeń tej opieki świadczeniobiorcom, czyli pacjentom. Mogą one być przeprowadzane w każdym podmiocie leczniczym, który zawarł kontrakt z NFZ, niezależnie od tego, jaki jest zakres wykonywanych przez niego świadczeń⁴⁴.

Narodowy Fundusz Zdrowia przeprowadza przede wszystkim kontrolę⁴⁵:

- organizacji i sposobu udzielania świadczeń opieki zdrowotnej oraz ich dostępności;
- udzielania świadczeń opieki zdrowotnej pod względem zgodności z wymaganiami określonymi w umowie o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej;
- zasadności wyboru leków i wyrobów medycznych, w tym przedmiotów ortopedycznych i środków pomocniczych stosowanych w leczeniu, rehabilitacji i badaniach diagnostycznych;
- przestrzegania zasad wystawiania recept;
- dokumentacji medycznej dotyczącej świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

Typowe nieprawidłowości ujawniane w wyniku kontroli świadczeniodawców nie ulegają zmianie na przestrzeni ostatnich lat i są podobne we wszystkich

⁴³ A. Pochrzęst-Motyczyńska, *Nieczytelna dokumentacja nie pomaga w procesie o błąd medyczny*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/nieczytelna-dokumentacja-medyczna-powoduje-problemy-w-cywilnym,354627.html> [dostęp: 28.05.2025].

⁴⁴ K. Kornblit, *Kontroler NFZ może zjawić się w każdej chwili*, „Serwis Kadry Zarządzającej ZOZ” 2013, <https://serwiszoz.pl/kontrola-nfz/kontroler-nfz-moze-zjawic-sie-w-kazdej-chwili-1384.html> [dostęp: 28.05.2025].

⁴⁵ *Ibidem*.

rodzajach świadczeń⁴⁶. Wśród nieprawidłowości w zakresie dokumentacji medycznej można wskazać następujące sytuacje:

- dokumentacja medyczna nie potwierdzała wykonania wykazanych przez świadczeniodawcę procedur;
- w dokumentacji medycznej brakuje potwierdzenia udzielonych świadczeń/porad;
- nieprawidłowości polegające na niezasadnym wskazaniu hospitalizacji do rozliczenia;
- nieprawidłowości polegające na niewłaściwym wykazywaniu i sprawozdawaniu świadczeń poprzez wskazanie procedur medycznych niezgodnie z Międzynarodową Klasyfikacją Procedur Medycznych ICD-9;
- wykazanie rozpoznania zasadniczego niewynikającego ze stanu klinicznego pacjenta.

W ramach kontroli ordynacji lekarskiej ujawniono różne nieprawidłowości, m.in.⁴⁷:

- wypisanie recepty nieuzasadnionej udokumentowanymi względami medycznym;
- brak odnotowania rozpoznania dokumentującego posiadanie przez pacjenta wskazań refundacyjnych w sytuacji, kiedy z całości dokumentacji (w tym również zewnętrznej bądź z bazy NFZ) wynika, że pacjent posiadał wskazania do refundacji kontrolowanych produktów leczniczych.

W 2015 r. kontrola w zakresie tworzenia i udostępniania dokumentacji medycznej została przeprowadzona przez Najwyższą Izbę Kontroli.

Spośród 24 kontrolowanych świadczeniodawców 21 podmiotów prowadziło dokumentację medyczną z naruszeniem wymogów określonych w przepisach prawnych. Stwierdzone nieprawidłowości dotyczyły nie tylko kwestii formalnych, ale w części przypadków świadczyły o braku należytej staranności w dokumentowaniu procesu diagnozowania i leczenia pacjentów (co mogło skutkować nieprawidłowym jego przebiegiem). Kontrola 1730 indywidualnych dokumentacji medycznych wykazała uchybienia w 73,5% przypadków. W 24,2% dokumentacji znajdowało się ponad pięć uchybień różnego rodzaju, co pozwoliło ocenić sposób ich prowadzenia jako nieprawidłowy⁴⁸.

⁴⁶ *Sprawozdanie z Działalności Departamentu Kontroli za IV kwartał 2024 roku*, Narodowy Fundusz Zdrowia, <https://www.nfz.gov.pl/o-nfz/kontrole-nfz/sprawozdanie-z-dzialalnosci-departamentu-kontroli-za-iii-kwartal-2024-r-,6438.html>, [dostęp: 28.05.2025].

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ *Informacja o wynikach kontroli. Tworzenie i udostępnianie dokumentacji medycznej*, Najwyższa Izba Kontroli, ZD.430.002.2015, nr ewid. 199/2015/P/15/061/KZD, s. 8, <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/15/061/> [dostęp: 28.05.2025].

Najwięcej nieprawidłowości odnotowano w dokumentacji prowadzonej w lecznictwie ambulatoryjnym, gdzie w 924 – spośród 930 badanych dokumentacji (99,4%) – stwierdzono przypadki naruszenia przepisów rozporządzenia w sprawie dokumentacji medycznej⁴⁹.

W dokumentacji prowadzonej w lecznictwie stacjonarnym, uchybienia stwierdzono w 47,5% przypadków. W 12,3% badanej dokumentacji wpisy lekarzy nie były autoryzowane, a w 20,2% nie podano specjalizacji lekarzy dokonujących wpisów i udzielających świadczeń zdrowotnych. Brak prawidłowej autoryzacji wpisów lub niekompletne dane, identyfikujące personel medyczny, uniemożliwiają przypisanie odpowiedzialności za leczenie pacjenta. Korekty błędnych wpisów zgodnie z wymogami dokonano tylko w 57,7% zbadanych przypadków, a prawidłowo ponumerowano strony tylko w 71,5% (stwierdzono m.in. przypadek, w którym dokumentacja pacjenta zawierała ok. 300 nienumerowanych i nieuporządkowanych chronologicznie kart, datowanych od 2011 r. i wpiętych do segregatora, z którego łatwo można je było usunąć).

Stwierdzone w toku kontroli liczne przykłady nierzetelnego prowadzenia dokumentacji medycznej wskazują na niską świadomość znaczenia poprawnego jej prowadzenia wśród personelu medycznego. W wyjaśnieniach składanych w toku kontroli świadczeniodawcy wskazywali, iż „jest to przykry, biurokratyczny obowiązek, zajmujący zbyt wiele czasu”. NIK zauważył, iż w naszym kraju nie funkcjonuje model organizacyjny, w którym istotną część obowiązków związanych z prowadzeniem dokumentacji przejmują pracownicy niemedyczni. W ocenie Izby celowe jest zatem systematyczne egzekwowanie od personelu prawidłowego prowadzenia dokumentacji medycznej przez kierownictwo podmiotów leczniczych oraz podjęcie szerokich działań uświadamiających skutki nieprawidłowości w tym zakresie. Działania te powinny być realizowane nie tylko przez kierowników poszczególnych placówek, ale także przez samorząd zawodowy, konsultantów wojewódzkich i krajowych, a także Ministra Zdrowia⁵⁰.

W kolejnych latach NIK prowadziła kontrole z zakresu organizacji pracy i zakresu obowiązków administracyjnych personelu medycznego w ambulatoryjnej opiece zdrowotnej⁵¹, sprawdzając efektywność wykorzystania czasu przeznaczanego na *stricte* lekarską pomoc pacjentom. Ustalenia tych kontroli pokazują, że blisko jedną trzecią czasu każdej porady lekarskiej zajmuje prowadzenie dokumentacji medycznej oraz wykonywanie czynności administracyjnych.

⁴⁹ Informacja o wynikach..., NIK, *op. cit.*, s. 8.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 8.

⁵¹ *Ibidem*.

NIK ustaliła również, że dokumentacja taka prowadzona była często w formie papierowej, co jest praktyką czasochłonną i utrudniającą dostęp do danych. Dokumentację prowadzono również hybrydowo (tj. na papierze i w formie elektronicznej), co wiązało się z ryzykiem niespójności i niejednorodności tych samych dokumentów wytworzonych w obu formach.

W 2024 r. kolejna kontrola NIK w zakresie przestrzegania praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia⁵² ujawniła przypadki naruszania tych praw w szpitalach we wszystkich badanych obszarach, w tym również w zakresie prowadzonej dokumentacji medycznej. W 35% szpitali pacjenci nie uzyskali pełnej informacji o zabiegach podwyższonego ryzyka, którym mieli zostać poddani. Wypełniane przez pacjentów formularze zawierające informacje i zgodę na zabieg nie były dostosowane do danego zabiegu. W części z nich brakowało informacji o spodziewanych korzyściach i najczęstszych ryzykach związanych z zabiegiem. W ocenie NIK podstawą świadomego wyrażenia przez pacjenta zgody na proponowane leczenie jest podana w przystępnej formie informacja dotycząca danego sposobu leczenia, oczekiwanych korzyści, ryzyka i skutków odległych. W ponad 1/3 szpitali monitoring oceny i skuteczności leczenia bólu nie był prowadzony lub dokumentowany w pełni rzetelnie. Luki w monitoringu dotyczyły też stanu odleżyn u pacjentów i procesu ich leczenia. Taka sytuacja miała miejsce w niemal połowie szpitali (42%). Zdarzało się, że ocena ryzyka wystąpienia odleżyn nie była dokumentowana. W niektórych przypadkach stosowano inną skalę oceny tego ryzyka niż obowiązująca w danym podmiocie leczniczym albo brakowało wpisów dotyczących podejmowanych działań terapeutycznych w tym zakresie.

Dyrektor szpitala jako strażnik systemu dokumentacyjnego – między nadzorem a odpowiedzialnością prawną

Zgodnie z art. 46 ustawy o działalności leczniczej, kierownik podmiotu leczniczego niebędącego przedsiębiorcą ponosi odpowiedzialność za zarządzanie tym podmiotem. Choć przepis ten brzmi lakonicznie, jego zakres znaczeniowy jest bardzo szeroki. Odpowiedzialność dyrektora szpitala lub przychodni obejmuje

⁵² Informacja o wynikach kontroli. Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia, Najwyższa Izba Kontroli, KZD.430.1.2024, <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/23/047/KZD/> [dostęp: 28.05.2025].

zarówno kwestie organizacyjne i kadrowe, jak i nadzór nad przestrzeganiem prawa, w tym obowiązków związanych z dokumentacją medyczną, bezpieczeństwem pacjentów oraz standardami jakości świadczeń. Dyrektor odpowiada również za wdrażanie i egzekwowanie wewnętrznych procedur, nadzór nad personelem oraz współpracę z instytucjami nadzorującymi, jak NFZ czy sanepid. W praktyce oznacza to, że niedopełnienie tych obowiązków może skutkować konsekwencjami prawnymi – cywilnymi, administracyjnymi, a nawet karnymi.

Mimo że kierownik podmiotu leczniczego może delegować poszczególne czynności na podległych pracowników, sam nie jest zwolniony z odpowiedzialności za całościowy nadzór nad ich realizacją. Art. 430 k.c. określa podstawę odpowiedzialności zwierzchnika za szkodę wyrządzoną przez jego podwładnego. Odpowiedzialność ta została przez ustawodawcę skonstruowana w taki sposób, że przyjmuje ona charakter odpowiedzialności opartej na zasadzie ryzyka absolutnego. Co równie istotne – orzecznictwo sądów administracyjnych i cywilnych jednoznacznie potwierdza, że brak wewnętrznych procedur lub ich nieskuteczne wdrożenie może stanowić podstawę do przypisania kierownikowi odpowiedzialności cywilnej lub administracyjnej. Powinien on zatem nie tylko ustanowić formalne ramy organizacyjne, lecz także dbać o ich przestrzeganie poprzez regularny nadzór, audyty wewnętrzne, analizę incydentów.

Aby jeszcze lepiej zrozumieć analizowany problem, należy zadać pytanie: jakie konsekwencje poniesie kierownik podmiotu leczniczego, jeśli lekarze nie wypełniają dokumentacji medycznej na bieżąco. Odpowiedź nie jest prosta i jednoznaczna. W pierwszej kolejności warto przypomnieć, iż z art. 41 ust. 1 ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry wynika, że to lekarz jest obowiązany osobiście prowadzić dokumentację medyczną zgodnie z obowiązującymi przepisami, co umożliwi pacjentowi korzystanie ze swoich praw. Tym samym brak właściwego prowadzenia dokumentacji medycznej pacjenta ma bez wątpienia znamiona co najmniej deliktu zawodowego (art. 53 ustawy z dnia 2 grudnia 2009 r. o izbach lekarskich, t.j. Dz. U. 2021, poz. 1342)⁵³.

Analizując przepisy prawa, można dojść do wniosku, że podstawowym obowiązkiem osoby kierującej jakimkolwiek podmiotem leczniczym – niezależnie od jego statusu prawnego (publiczny czy prywatny) oraz niezależnie od podstawy prawnej sprawowania funkcji – jest takie ukształtowanie działalności tego podmiotu, które będzie zapewniać⁵⁴:

⁵³ Por. R. Tymiński, *Czy dyrektorowi szpitala grożą jakieś konsekwencje za to, że lekarze nie wypełniają dokumentacji medycznej na bieżąco?* Lex, Opublikowano: QA 2871084.

⁵⁴ *Ibidem*.

- przestrzeganie praw pacjenta w podmiocie leczniczym;
- zgodność działalności podmiotu leczniczego z przepisami prawa;
- zapobieganie powstawaniu szkód majątkowych w podmiocie leczniczym.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że kierownik podmiotu leczniczego zawsze ma obowiązek prawidłowego kształtowania działalności podmiotu leczniczego oraz reagowania na stwierdzone nieprawidłowości.

Przenosząc powyższe rozważania na grunt konkretnego zagadnienia, należy przyjąć, że zakres odpowiedzialności kierownika podmiotu leczniczego będzie każdorazowo uzależniony od okoliczności danej sprawy. Niemniej jednak, jeśli doszło do wyraźnych nieprawidłowości – takich jak naruszenie prawa pacjenta do dostępu do dokumentacji medycznej – i kierownik nie podjął żadnych działań w celu ich usunięcia lub zapobieżenia ich skutkom, może ponosić on odpowiedzialność prawną na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, w określonych sytuacjach może być rozważana jego odpowiedzialność karna na podstawie art. 296 Kodeksu karnego, przewidującego sankcję za wyrządzenie znacznej szkody majątkowej wskutek niedopełnienia obowiązków w zakresie zarządzania mieniem lub działalnością gospodarczą. Taką szkodą może być np. nałożenie kary umownej przez Narodowy Fundusz Zdrowia za niewłaściwe prowadzenie dokumentacji medycznej. Po drugie, w przypadku kierowników publicznych podmiotów leczniczych możliwe jest również pociągnięcie ich do odpowiedzialności z tytułu naruszenia dyscypliny finansów publicznych, w szczególności na podstawie art. 18c ust. 1 pkt 13 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Przepis ten odnosi się do sytuacji, w której na skutek działania lub zaniechania dochodzi do zapłaty ze środków publicznych kar, grzywien czy opłat sankcyjnych.

Tym samym, zaniechanie działań przez kierownika w obliczu znanych i poważnych uchybień może skutkować wielopłaszczyznową odpowiedzialnością – karną, administracyjną i cywilną.

■ Podsumowanie

Reasumując, działalność organizacji świadczących usługi medyczne w systemie ochrony zdrowia dotyczy najwyższych wartości – zdrowia i życia, dlatego oczekiwana jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych powinna być najwyższa z możliwych.

Często dokumentacja medyczna postrzegana jest przez środowisko medyczne jako zbędny balast pochłaniający czas i energię, które powinny być przeznaczane

na czynności stanowiące istotę zawodu, takie jak kontakt z pacjentem, diagnostyka i leczenie. Częściowo można zgodzić się z tym postrzeganiem, jednak nie w zakresie dokumentacji, która stanowi historię choroby i leczenia pacjenta. To właśnie te dokumenty są podstawowym źródłem informacji o tym, co się działo. Rzetelnie prowadzona dokumentacja w przypadku prowadzenia jakiegokolwiek postępowania (dyscyplinarnego, cywilnego czy karnego) stanowi później źródło informacji o określonych faktach i jest traktowana na równi z innymi dowodami rzeczowymi. Jest też podstawowym dokumentem w rękach biegłych⁵⁵.

Dokumentacja medyczna jest wizytówką lekarza i jego miejsca pracy. Przy czym nie chodzi tylko o stronę estetyczną dokumentu, ale o jakość, kompetentność, rzetelność i precyzję dokonanych zapisów. Niestety, w praktyce zdarza się, że zawarte w dokumentacji uchybienia sprawiają, iż jest ona bezwartościowa⁵⁶. Albowiem obowiązek prowadzenia indywidualnej dokumentacji medycznej przez lekarzy wynika z przepisów prawa i przestrzegania zasad etyki oraz deontologii, zawartych w Kodeksie Etyki Lekarskiej⁵⁷.

Jednocześnie, z całą stanowczością należy podkreślić, iż poruszana w niniejszym artykule problematyka zwraca uwagę na to, że zakres obowiązków kierownika podmiotu leczniczego przekracza dziś realne możliwości sprawcze jednej osoby. Dyrektor odpowiada nie tylko za organizację leczenia, ale też za działania personelu, infrastrukturę techniczną, dokumentację medyczną, umowy z NFZ i zgodność z RODO. W efekcie staje się „figurą totalną” – rozliczaną za każdy błąd systemu, nawet jeśli nie miał o nim wiedzy ani wpływu na jego powstanie.

Kierownik podmiotu leczniczego ponosi generalną odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie jednostki, co obejmuje również nadzór nad prowadzeniem dokumentacji medycznej. Choć może delegować poszczególne zadania personelowi, nie zwalnia go to z obowiązku zapewnienia zgodności tej dokumentacji z obowiązującymi przepisami i procedurami wewnętrznymi. Pokazuje to rozdźwięk między odpowiedzialnością formalną a rzeczywistym wpływem na określoną sytuację. W praktyce kierownik odpowiada często za działania i zaniechania osób, których bezpośrednio nie może kontrolować czy nadzorować.

Zaniechanie reakcji na znane (dostrzeżone) nieprawidłowości, zwłaszcza dotyczące dostępu do dokumentacji lub ochrony danych osobowych, może

⁵⁵ D. Biadun, *Kto odpowie za błędy...*, op. cit.

⁵⁶ J. Przeździak, *Znaczenie...*, op. cit., s. 6.

⁵⁷ *Ibidem*.

skutkować odpowiedzialnością karną, cywilną, a w przypadku jednostek publicznych – również odpowiedzialnością za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Kierownik powinien więc aktywnie kontrolować system zarządzania dokumentacją i wdrażać procedury ograniczające ryzyko błędów i naruszeń. Jego rola w tym zakresie nie jest wyłącznie formalna, ale ma kluczowe znaczenie dla legalności, bezpieczeństwa i jakości procesu leczenia.

Wydaje się, że w świetle przedstawionych rozważań potrzebujemy redefinicji obowiązków kierownika placówki ochrony zdrowia, w tym rozdzielenia jego odpowiedzialności za organizację, za decyzje medyczne i za istnienie barier systemowych. Można rozważyć instytucję „menedżerskiego *safe harbour*” – czyli chronionego zakresu działania, o ile kierownik działał w dobrej wierze.

■ Streszczenie

Artykuł podejmuje temat odpowiedzialności za prowadzenie dokumentacji medycznej w podmiotach leczniczych, koncentrując się na roli kierownika szpitala (lub innej placówki medycznej) jako osoby ponoszącej nadrzędną odpowiedzialność organizacyjną i prawną. W świetle przepisów ustawy o działalności leczniczej odpowiada on za całościowe zarządzanie jednostką, w tym zapewnienie zgodnego z prawem prowadzenia dokumentacji medycznej. Choć w praktyce obowiązki te są delegowane na personel medyczny – lekarzy i pielęgniarki – to odpowiedzialność kierownika pozostaje niezbywalna, zwłaszcza w przypadku braku reakcji na znane mu nieprawidłowości.

Dokumentacja medyczna stanowi nie tylko narzędzie codziennej pracy klinicznej, lecz również istotny materiał dowodowy w postępowaniach sądowych i kontrolnych, co dodatkowo podnosi znaczenie jej rzetelnego prowadzenia.

Podkreślono również osobistą odpowiedzialność członków personelu medycznego, którzy są zobowiązani do indywidualnego i zgodnego z przepisami prowadzenia dokumentacji w zakresie wynikającym z ich kompetencji i przydzielonych zadań.

Artykuł ukazuje znaczenie dobrze zorganizowanego systemu dokumentacyjnego, skutecznego nadzoru kierownictwa oraz przestrzegania procedur wewnętrznych jako kluczowych czynników warunkujących legalność, bezpieczeństwo i jakość opieki medycznej.

■ Słowa kluczowe

dokumentacja medyczna, zarządzanie, odpowiedzialność, kierownik podmiotu leczniczego

■ Summary

The article addresses the issue of responsibility for maintaining medical records in medical entities, focusing on the role of the hospital manager as the person with primary organizational and legal responsibility. In light of the provisions of the Medical Activity Act, the manager is responsible for the overall management of the unit, including ensuring that medical records are maintained in accordance with the law. Although in practice these duties are delegated to medical personnel – doctors, nurses – the manager's responsibility remains inalienable, especially in the event of failure to respond to known irregularities. Medical records are not only a tool for everyday clinical work, but also important evidence in court and control proceedings, which additionally increases the importance of their reliable management.

The personal responsibility of medical staff members, who are obliged to maintain records individually and in accordance with the regulations within the scope resulting from their competences and assigned tasks, is also emphasized. The article shows the importance of a well-organized documentation system, effective management supervision and compliance with internal procedures, as key factors determining the legality, safety and quality of medical care.

■ Keywords

medical documentation, management, responsibility, manager of the healthcare

■ Bibliografia

Literatura

Błachnio A., *Dokumentacja medyczna w postępowaniu karnym*, „Zeszyty Prawnicze” 2016, nr 16.2.

- Czerw A., Religioni U., Skalska A., Kunda A., Dziedzic D., Putko A., *Zasady prowadzenia dokumentacji medycznej w świetle nowych regulacji prawnych w: Determinanty funkcjonowania podmiotów leczniczych w Polsce. Nowe wyzwania*, red. M. Węgrzyn, M. Łyszczak, D. Wasilewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2013.
- Czerw A., Religioni U., *Systemy oceny jakości w ochronie zdrowia*, „Problemy Zarządzania” 2012, vol. 10, nr 2 (37).
- Dobska M., Rogoziński K., *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Jacobs A. J., *Czy postęp w medycynie służy lekarzom?*, „Ginekologia po Dyplomie”, IX 2011.
- M. Mierzwa, *Dowód z dokumentacji medycznej w sprawach cywilnych o błąd medyczny*, „Studia Iuridica Toruniensia” 2022, tom XXXI.
- Marcinkowski J. T., Kaczmarek T., Herfort A., Szozda R., Żaba Cz., *Rola i znaczenie dokumentacji medycznej w orzecznictwie ubezpieczeniowym oraz w postępowaniu sądowym*, „Orzecznictwo Lekarskie” 2011, nr 8(2).
- Michalak B., *Dokumentacja medyczna 3D*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 199.
- Pochopień P. (red.), T. Banaś, T. Filarski, M. Mikos, *Dokumentacja medyczna*, LEX 149835.
- Przeździak J., *Znaczenie dokumentacji medycznej w orzecznictwie korporacyjnym*, „Pomorski Magazyn Lekarski” 2006, nr 10.
- Skrzypek E., *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji w: „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu”* 2010, nr 3.
- Stychlerz A., *Prawa pacjenta a obowiązki lekarza*, „Forum Medycyny Rodzinnej” 2008, t. 2, nr 5.
- Szetela A., *Zewnętrzne metody oceny jakości w ochronie zdrowia – akredytacja i system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008*, „Problemy Zarządzania” 2012, vol. 10, nr 2 (37).
- Tymiński R., *Czy dyrektorowi szpitala grożą jakieś konsekwencje za to, że lekarze nie wypełniają dokumentacji medycznej na bieżąco?* Lex, opublikowano: QA 2871084.

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania, Dz. U. 2024, poz. 798.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz. U. 2025, poz. 450.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. 2024, poz. 1568 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 2024, poz. 1061 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia, Dz. U. 2025, poz. 302 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, Dz. U. 2024, poz. 581.

Wyrok SN z dnia 26 kwietnia 2016 r., IV CSK 396/15.

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 28 listopada 2005 r., K 22/05, OTK-A 2005, nr 10, poz. 118.

Netografia

Biadun D., *Kto odpowie za błędy w dokumentacji*, Serwis ZOZ.pl, <https://serwiszoz.pl/pacjent/kto-odpowie-za-bledy-w-dokumentacji-1536.html>.

Cymbała V., *Wybrane aspekty jakości dokumentacji medycznej – studium przypadku*, <https://www.jakosc.biz/wybrane-aspekty-jakosci-dokumentacji-medycznej-studium-przypadku>.

Informacja o wynikach kontroli. Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia, Najwyższa Izba Kontroli, KZD.430.1.2024. <https://www.nik.gov.pl/kontrol/P/23/047/>.

Informacja o wynikach kontroli. Tworzenie i udostępnianie dokumentacji medycznej, Najwyższa Izba Kontroli, ZD.430.002.2015. <https://www.nik.gov.pl/kontrol/P/15/061/>.

Kornblit K., *Kontroler NFZ może zjawić się w każdej chwili*, „Serwis Kadry Zarządzającej ZOZ”, <https://serwiszoz.pl/kontrol-nfz/kontroler-nfz-moze-zjawic-sie-w-kazdej-chwili-1384.html>.

Pochrząst-Motyczyńska A., *Nieczytelna dokumentacja nie pomaga w procesie o błąd medyczny*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/nieczytelna-dokumentacja-medyczna-powoduje-problemy-w-cywilnym,354627.html>.

Sieńko A., *Definicja „dokumentacji medycznej”*, <http://www.mp.pl/technologie/edm/publikacje/92102,definicja-dokumentacji-medycznej>.

Sprawozdanie z Działalności Departamentu Kontroli za III Kwartał 2024 roku, Narodowy Fundusz Zdrowia, <https://www.nfz.gov.pl/o-nfz/kontrol-nfz/sprawozdanie-z-dzialalnosci-departamentu-kontroli-za-iii-kwartal-2024-r-,6438.html>.

Sprawozdanie z Działalności Departamentu Kontroli za IV Kwartał 2024 roku, <https://www.nfz.gov.pl/o-nfz/kontrol-nfz/sprawozdanie-z-dzialalnosci-departamentu-kontroli-za-iv-kwartal-2024-r-,6440.html>.

Wnukiewicz-Kozłowska A., *Dokumentacja medyczna – przewodnik podstawowych zasad jej prowadzenia i udostępniania*, „Medium. Gazeta Dolnośląskiej Izby Lekarskiej” 2014, <http://medium.dilnet.wroc.pl/index.php/czerwiec-lipiec-2014/525-hipokrates-u-temidy-dokumentacja-medyczna>.

Kamila Ćwik

dr, Uniwersytet Medyczny w Lublinie

ORCID: 0009-0004-4903-9878

