

# ***X KONGRES RZEMIOSŁA POLSKIEGO***

---



## **STRATEGIA ROZWOJU RZEMIOSŁA POLSKIEGO W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI NA LATA 2025 – 2029**

---

*Warszawa, 12 czerwca 2025 r.*

Prof. dr hab. JAN KLIMEK

STRATEGIA ROZWOJU  
RZEMIOSŁA POLSKIEGO  
W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI  
NA LATA 2025 – 2029

---

Warszawa, 2025 r.

# SPIS TREŚCI

---

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>WPROWADZENIE .....</b>                                         | <b>5</b>  |
| <b>1. WIZJA RZEMIOSŁA POLSKIEGO .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>2. ROLA RZEMIOSŁA I JEGO MISJA .....</b>                       | <b>15</b> |
| 2.1. Główne organizacje rzemiosła polskiego .....                 | 15        |
| 2.2. Komu potrzebne są organizacje rzemiosła? .....               | 15        |
| <b>3. ANALIZA OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO .....</b>                    | <b>16</b> |
| 3.1. Analiza otoczenia zewnętrznego (PESTEL) .....                | 17        |
| 3.2. Dane demograficzne .....                                     | 21        |
| 3.3. Struktura przedsiębiorstw .....                              | 22        |
| 3.4. Innowacje .....                                              | 25        |
| 3.5. Media .....                                                  | 29        |
| 3.6. Młodzież .....                                               | 29        |
| 3.7. Inne organizacje zrzeszające przedsiębiorców w Polsce .....  | 32        |
| <b>4. ANALIZA OTOCZENIA WEWNĘTRZNEGO .....</b>                    | <b>32</b> |
| 4.1. Wizja Związku Rzemiosła Polskiego .....                      | 34        |
| 4.2. Misja Związku Rzemiosła Polskiego .....                      | 34        |
| 4.3. Jakie są główne zadania ZRP? .....                           | 34        |
| 4.4. Struktura Związku Rzemiosła Polskiego .....                  | 36        |
| 4.5. Partycypacyjny charakter ZRP .....                           | 42        |
| 4.6. Co wyróżnia ZRP spośród innych, podobnych organizacji? ..... | 48        |
| 4.7. Główne działania ZRP w 2024 r. ....                          | 49        |
| <b>5. ANALIZA SWOT RZEMIOSŁA POLSKIEGO .....</b>                  | <b>49</b> |
| 5.1. Mocne strony rzemiosła polskiego .....                       | 49        |
| 5.2. Słabe strony rzemiosła polskiego .....                       | 49        |
| 5.3. Szanse występujące w otoczeniu .....                         | 50        |
| 5.4. Zagrożenia płynące z otoczenia .....                         | 51        |
| 5.5. Wnioski z analizy SWOT .....                                 | 53        |
| <b>6. STRATEGIA ROZWOJU RZEMIOSŁA POLSKIEGO .....</b>             | <b>57</b> |

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. CELE STRATEGICZNE RZEMIOSŁA POLSKIEGO.....</b>                                                                                         | <b>62</b>  |
| 7.1. Cele społeczne (zewnętrzne) .....                                                                                                       | 63         |
| 7.1.1. Zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie<br>w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych .....    | 63         |
| 7.1.2. Internacjonalizacja działalności firm rzemieślniczych .....                                                                           | 67         |
| 7.1.3. Wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów<br>polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej ..... | 68         |
| 7.2. Cele środowiskowe (wewnętrzne) .....                                                                                                    | 69         |
| 7.2.1. Zwiększenie liczby członków organizacji rzemieślniczych .....                                                                         | 69         |
| 7.2.2. Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.....                                                                                    | 71         |
| 7.2.3. ZRP jako centralny hub integracji działań na rzecz rzemiosła .....                                                                    | 73         |
| 7.3. Cele biznesowe rzemiosła.....                                                                                                           | 77         |
| 7.3.1. Zwiększenie udziału rzemiosła w rynku .....                                                                                           | 77         |
| 7.3.2. Większy udział rzemiosła w tworzeniu PKB .....                                                                                        | 78         |
| 7.3.3. Rzemiosło jako miejsce pracy i źródło dochodów rzemieślników .....                                                                    | 78         |
| <b>8. MONITOROWANIE WDRAŻANIA STRATEGII I EWALUACJA W CELU OGRANICZANIA<br/>RYZyka.....</b>                                                  | <b>79</b>  |
| 8.1. Ramy wdrażania.....                                                                                                                     | 79         |
| 8.2. Plan finansowy .....                                                                                                                    | 86         |
| 8.3. Monitorowanie i raportowanie.....                                                                                                       | 91         |
| <b>PODSUMOWANIE .....</b>                                                                                                                    | <b>97</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                                                                     | <b>99</b>  |
| <b>SPIS RYSUNKÓW, TABEL I WYKRESÓW.....</b>                                                                                                  | <b>103</b> |

# WPROWADZENIE

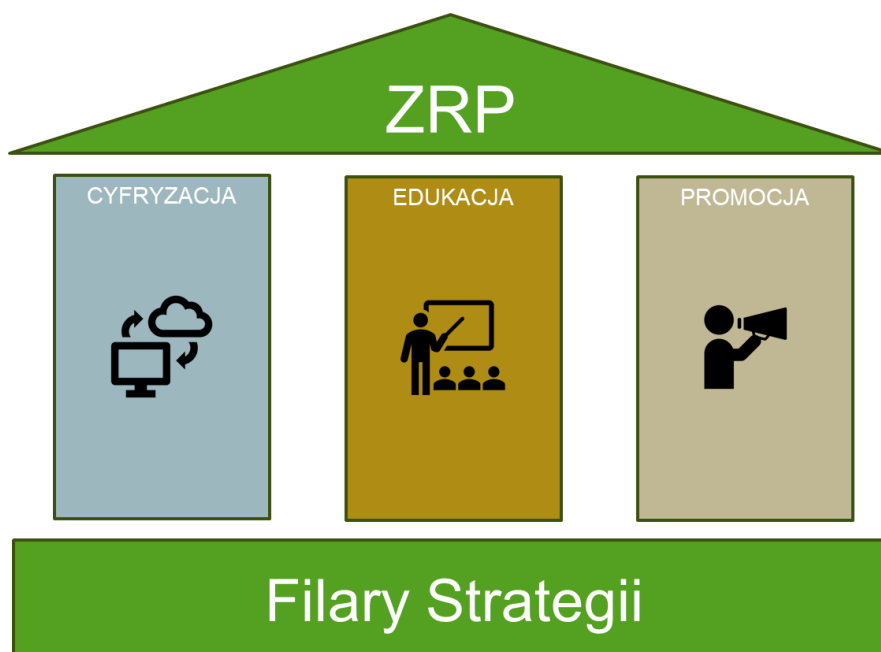
---

Tworząc strategię trzeba, zdając sobie sprawę z występujących w tym zakresie ograniczeń, korzystać z różnego rodzaju prognoz powstających w zapleczu naukowym gospodarki, na uczelniach, w instytutach badawczych, zamieszczanych w fachowej prasie itp. Jednak przede wszystkim należy „projektować przyszłość”, a więc odnosić się do niej aktywnie. Odnoszący się do przyszłości, projekt działań strategicznych powinien być tak skonstruowany, aby jego realizacja była w maksymalnym stopniu pewna i osiągalna. Projektując przyszłość powinniśmy skoncentrować się na interesach własnych polskiego rzemiosła. Ma to szczególne znaczenie dziś w dobie m.in. wojny w Ukrainie, to wydarzenie odbija się na gospodarce całego świata. Zmusza nas to do rewizji celów, wprowadzenia zmian i działań, które powinny zdecydować o długookresowej konkurencyjności rzemiosła polskiego.

Dawniej żyliśmy tradycją i pracą. Dziś tę tradycję musimy obudować nowoczesnością a pracę radą naukową. Nasze struktury są wielką wartością, ale niewykorzystaną. Trzeba dotrzeć do cechów, ponieważ tam są talenty i młodzi ludzie, którzy przejmą model wypracowany dzisiaj. Niniejsza strategia pokazuje, że rzemiosło polskie wie, dokąd zmierza, eliminując swe słabe strony i jednocześnie wzmacniając silne.

*Rysunek 1. Filary strategii rzemiosła polskiego*

---



Źródło: opracowanie własne.

## *Czym jest rzemiosło? Co je wyróżnia spośród innych profesji?*

---

Rzemiosło to ważny element gospodarki. Można powiedzieć, że gospodarka naszego kraju została zbudowana na rzemiośle, bowiem w 1989 roku na 800 tys. firm, aż 600 tys. to były zakłady rzemieślnicze. Rzemiosło to nie tylko „drobna wytwórczość o charakterze przemysłowym”, ale również w odniesieniu np. do zawodów artystycznych praca z talentem, ze znajomością rzeczy. Wyróżnikami są cechy i charakter tej działalności, niewielki rozmiar, brak uciążliwości środowiskowej i społecznej, typowej dla działalności przemysłowej lub innej produkcyjnej w znacznym rozmiarze.

Rzemiosło aktywnie uczestniczy w szkoleniu i potwierdzaniu kwalifikacji z wykorzystaniem infrastruktury budowanej latami i wysiłkiem pokoleń, a przy tym stale unowocześnianej i dostosowywanej do wymogów gospodarki. Kwalifikacje rzemieślnicze od wieków stanowiły wielką wartość zarówno w Polsce, jak i w Europie. Na rzemiośle opiera się rozwój cywilizacji, bowiem tradycyjne techniki i umiejętności przekazywane z pokolenia na pokolenie były podstawą wielu kultur. Rzemiosło – jako tradycyjna forma wytwórczości – znajduje się na skrzyżowaniu różnych trendów globalnych a także megatrendów, które kształtują przyszłość gospodarki i społeczeństwa.

Sytuacja rzemiosła w Polsce nie jest wystarczająco dobra, zarówno pod kątem prowadzenia działalności gospodarczej, jak i ze względu na uczniów oraz młodocianych pracowników. 20 lat temu mieliśmy 200 tys. uczniów w zawodzie rzemieślniczym (dziś mamy już tylko 63 tys.). W erze globalizacji i szybkiego rozwoju technologicznego, rzemiosło musiało ewoluować, aby przetrwać i nie tylko przetrwało, ale również przystosowuje się do nowych warunków. Rzemiosło stoi przed wieloma wyzwaniami, ale perspektywy jego rozwoju są obiecujące, a kluczowym czynnikiem sukcesu MŚP jest otwartość na zmiany (marketingowe, sprzedażowe, technologiczne itp.).

## *Kim są rzemieślnicy?*

---

Rzemieślnik charakteryzuje się wysokim poziomem fachowości, pracę wykonuje z wykorzystaniem zawodowych kwalifikacji i pracy własnej. Rzemieślnik, to przedsiębiorca, oferujący swoje unikatowe produkty i usługi na rynku, który jest mocno konkurencyjny. Jego prace są często tworzone ręcznie lub z wykorzystaniem specjalistycznych narzędzi, lecz rzemiosło to nie tylko rękodzieło i zanikające zawody. To, kim jest rzemieślnik i czym jest rzemiosło określa Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle. Rzemieślnik ma m.in. prawo zrzeszania się w organizacjach samorządu

gospodarczego rzemiosła (cechy, izby rzemieślnicze, Związek Rzemiosła Polskiego) oraz jest obowiązany przestrzegać zasad etyki i godności zawodowej<sup>1</sup>. Rzemieślnicy integrując się dla obrony wspólnych interesów jednocześnie przyczyniali się do rozwoju społeczności lokalnych, a ich organizacje zapewniały wsparcie Rzeczypospolitej w wielu kluczowych momentach historii. Dziś rzemieślnicy muszą być elastyczni i gotowi dostosować się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Muszą zrozumieć i świadomie wykorzystać globalne trendy gospodarcze nie jako zagrożenie, lecz szansę na rozwój. Polscy rzemieślnicy, pod warunkiem odpowiedniej adaptacji i wsparcia ze strony rządu, mają szansę wykorzystać swoje unikalne umiejętności również na międzynarodowym rynku.

### *Jak wygląda nauka zawodu w rzemiośle?*

---

Nauka zawodu w rzemiośle składa się z dwóch integralnych, równolegle realizowanych części. Praktycznej, zorganizowanej w zakładzie rzemieślniczym i teoretycznej przeprowadzanej w szkole branżowej lub na kursach doszkalających. W procesie tym ważną rolę odgrywają nie tylko małe i średnie zakłady rzemieślnicze, ale także wszystkie organizacje rzemiosła – izby rzemiosła, Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP) oraz cechy. Podstawą organizacji nauki jest umowa o pracę w celu przygotowania zawodowego<sup>2</sup>, podpisana pomiędzy pracodawcą rzemieślnikiem a uczniem – młodocianym pracownikiem i jego prawnymi opiekunami<sup>3</sup>.

### *Jakie są najważniejsze dotychczasowe osiągnięcia rzemiosła polskiego?*

---

Historia rzemiosła w Polsce sięga czasów wczesnopiastowskich, wtedy właśnie na ziemiach polskich zaczęły wyodrębniać się grupy osób specjalizujących się zawodowo w wyrobie konkretnych produktów. Pierwsze rozwinęło się kowalstwo i hutnictwo, kolejne zawody to: bednarstwo, garncarstwo, piekarnictwo, piwowarstwo, szewstwo i inne. W początkowym okresie produkcja skierowana była przede wszystkim na potrzeby rodziny oraz najbliższych sąsiadów. Między wiekiem X a XII nastąpiło oddzielenie rzemiosła od pracy na roli i przeniesienie tych zawodów do miast. Od początku rzemieślnicy stanowili w miastach wspólnotę zwartą, solidarną, dbającą o interesy swojej grupy zawodowej. Pierwsze zrzeszenia rzemieślnicze zaczęły działać

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, Dz.U. 1989 nr 17 poz. 92 ze zm.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141 ze zm.

<sup>3</sup> *Promocja kształcenia zawodowego przez pracodawców*, ZRP, Warszawa 2018, s. 7.

już pod koniec XIII wieku. Organizacje cechowe przenieśli na polski grunt niemieccy koloniści, jako instytucje prawa miejskiego<sup>4</sup>. Piekarze, masarze, nożownicy, garbarze, rękawicznicy, kowale – to tylko wybrane z rosnącej z roku na rok liczby bractw rzemieślniczych, których w 1427 roku było około 28. Rozkwit bractw zawodowych przypadł na koniec XV wieku. Na początku XVI wieku liczba bractw rzemieślniczych urosła do 60. Cechy narzuciły standardy, których należało przestrzegać, aby być zrzeszonym. Kluczową kwestię stanowiła tu jakość wykonywanej pracy, która świadczyła o cechu, ale też o rzemiośle.

Gwałtowny rozwój przemysłu doprowadził do znacznego kryzysu w rękodziele, a sytuacja polityczna kolejnego stulecia również nie sprzyjała próbom dostosowania się do nowych warunków gospodarczych. Cechy straciły znaczenie, gdy stały się stowarzyszeniami wyłącznie zawodowymi. Inicjatywy powołania naczelnych organizacji rzemiosła były blokowane przez władze zaborowe<sup>5</sup>. Chęć zrzeszenia się była jednak na tyle silna, że w pierwszych latach XX w. zaczęły powstawać w Polsce izby rzemieślnicze<sup>6</sup>. „Utworzono komisje egzaminacyjne czeladnicze i mistrzowskie, wypracowano system opłat dla nowo otwieranych zakładów, zorganizowano efektywny system szkolenia zawodowego na bazie bursy, rozwijano spółdzielczość rzemieślniczą o charakterze oszczędnościowo-pożyczkowym, handlowym, osiągając w 1939 roku stan 23 tysięcy zakładów z zatrudnieniem powyżej 35 tysięcy osób”<sup>7</sup>. W 1947 r. w Polsce działało: 138 tys. zarejestrowanych zakładów z 311 tys. zatrudnionych, 1500 cechów branżowych, 300 powiatowych związków cechów, 14 izb rzemieślniczych oraz Związek Izb Rzemieślniczych<sup>8</sup>. Ustawa o rzemiośle z roku 1989 radykalnie zmieniła sytuację rzemiosła i małych zakładów.

Rzemiosło i mistrzów rzemiosła ceniono nie tylko na naszym kontynencie. Już w IV tysiącleciu p.n.e. „na wysokim poziomie stało rzemiosło (np. złotnictwo), budownictwo (wielkie budowle sakralne), sztuka, rozwijał się handel (znany był kredyt, konta, weksle)”<sup>9</sup>. Te formy m.in. aktywności gospodarczej rozprzestrzeniały się następnie na Egipt, Babilon, państwo Hetytów (Azja Mniejsza). W końcu dotarły do Europy, najpierw do Grecji, potem dalej.

---

<sup>4</sup> J. Zajęc, *Rzemiosło na przestrzeni wieków*, cz. 1/2, <http://dobrecechy.pl/rzemioslo-na-przestrzeni-wiekow-cz-12/>

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> <https://izba.krakow.pl/o-nas/o-izbie/>

<sup>8</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/Rzemios%C5%82o>

<sup>9</sup> J. Szpak, *Historia gospodarcza powszechna dla studiów ekonomicznych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 26.

## *Na jakich wartościach budowane jest rzemiosło i co wyróżnia środowisko rzemieślników?*

---

Polskie rzemiosło posiada cenne i trwałe wartości wymagające podtrzymania. Wśród nich należy szczególnie wymienić: przywiązanie do tradycji przekładające się na jakość i rzetelność świadczonych usług oraz produktów. Jednocześnie rzemiosło stawia na rozwój nowych i cennych wartości, takich jak postawy kreatywne i innowacyjne, pozwalające na dostosowanie działań do wymogów zmieniającego się otoczenia. Swoje działania opiera na: lojalności i wspólnocie interesów; umiejętności integracji środowiska i poszerzania jego zasobów dla budowania siły organizacji i zaangażowaniu w kształtowanie właściwych postaw u młodzieży na rynku pracy, poprzez kształcenie w systemie dualnym. Wskaźnikiem potencjału rzemiosła jest liczba wyszkolonych w zakładach rzemieślniczych uczniów, których znaczna część otworzy w przyszłości własne przedsiębiorstwa i warsztaty. Rzemiosło zapewnia fachowców – pracowników nie tylko dla firm rzemieślniczych. Trzy elementy, które świadczą o sile rzemiosła, to kwalifikacje, jakość i niekonwencjonalne umiejętności – tego nie można utracić.

## *Kim są kluczowi klienci wyrobów rzemieślniczych?*

---

Kluczowi klienci wyrobów rzemieślniczych to osoby, które poszukują unikalnych, wysokiej jakości produktów, wyróżniających się na tle produkcji wielkoseryjnej, często wykonanych ręcznie, z dbałością o detal i tradycję. Tacy klienci cenią oryginalność, trwałość, stosowanie materiałów przyjaznych środowisku oraz „wartość dodaną”, jaką oferują produkty rzemieślnicze. Często są to pasjonaci sztuki, designu i rękodzieła, którzy doceniają historię i kunszt wykonania. Ponadto, wśród kluczowych odbiorców znajdują się kolekcjonerzy oraz ci, którzy poszukują wyjątkowych prezentów o niepowtarzalnym charakterze, czy smaku.

## *W jakiej fazie cyklu znajduje się rzemiosło? (narodziny – rozwój – dojrzałość – schyłek)?*

---

Dziś funkcjonujemy w zupełnie innej rzeczywistości – w czasach ciągłych zmian. Żyjemy w czasach transformacji, sztucznej inteligencji, robotyzacji a wszechobecna cyfryzacja powoduje, że przedsiębiorcy zaczynają decydować się na rozwiązania, które fundamentalnie zmieniają nasze życie. Pojawiają się wyzwania dotyczące przyszłości pracy, nowych zawodów i nowych kompetencji. Ta nowa rzeczywistość

nie jest łaskawa dla gospodarki, szczególnie odczuwają to na własnej skórze mikro, małe i średnie firmy, w tym firmy rodzinne oraz organizacje rzemiosła<sup>10</sup>. Najbardziej negatywne skutki dla tych firm rodzi podwyżka cen prądu i gazu, wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, spadek popytu czy brak pracowników. Ponadto mamy mniej osób wchodzących na rynek pracy, a więcej emerytów i rencistów – rynek pracy się zmienia, mamy starzejące się społeczeństwo. Żyjemy w świecie wiedzy, w gospodarce informacyjnej, wzrosła też rola usieciowienia i globalizacji.

Czym więc dzisiaj żyje polski rzemieślnik? Prawdopodobnie nie ma firmy, która nie mówiłaby o ograniczeniu kosztów, predykcji – przewidywaniu przyszłości, innowacyjności, o talentach. Wiele tradycyjnych zawodów rzemieślniczych zanika (np. zegarmistrz, szewc, kaletnik). Brakuje młodych następców i występuje konkurencja dużych fabryk. Jednocześnie rośnie zainteresowanie rękodziełem i produktami premium, co daje nowe szanse (np. rzemieślnicze browary, manufaktury odzieżowe).

Patrząc na problem związany z sukcesą czy starzejącym się społeczeństwem można byłoby powiedzieć, że rzemiosło jest w fazie schyłku. Jednak mimo wyzwań, współczesne rzemiosło dostosowuje się do nowych trendów (np. e-commerce, personalizacja, ekologia), co może być postrzegane, jako rozwój zmierzający do osiągnięcia dojrzałości. Połączenie tradycji, fachowości i doświadczenia rzemieślników z nowoczesnymi formami promocji ich talentów to szansa na ponowne przybliżenie rzemiosła opinii społecznej, w tym najmłodszym pokoleniom, jako wciąż atrakcyjnej, pożądanej marki.

### *Jakie są główne wyzwania, które stoją przed polskim rzemiosłem?*

---

Szczególnym wyzwaniem jest brak chętnych do nauki rzemiosła, a co się z tym wiąże niedobór odpowiednio wykształconej młodej kadry. Ponadto Związek Rzemiosła Polskiego od lat wskazuje jeszcze inne przyczyny trudnych warunków prowadzenia działalności rzemieślniczej np.: utrzymujący się spadek zamówień z powodu nieograniczonego importu towarów z rynków wschodnich, którego nie rekompensuje rosnący popyt w wyniku wprowadzonych programów socjalnych itp. Sytuację pogarsza polityka gospodarcza i rosnące koszty funkcjonowania firm, w tym koszty pracy. W

---

<sup>10</sup> Należy tu uzasadnić mówienie o organizacjach rzemiosła w kategorii „firmy”. Ma to głębokie uzasadnienie, ponieważ: muszą one podejmować konkurencję w warunkach gospodarki rynkowej z uwzględnieniem oczekiwań ich klientów; są one, dzięki wieloletnim kontaktom zagranicznym, postrzegane, jako naturalni partnerzy w procesie integracji europejskiej. Z przyczyn ekonomicznych organizacje te muszą poszukiwać dodatkowych źródeł finansowania działalności statutowej, co stawia je w szeregu firm o stricte marketingowej orientacji.

dzisiejszych czasach rzemiosło stoi także przed wieloma wyzwaniami wynikającymi z globalnych trendów, które kształtują światowy rynek pracy i gospodarkę, zмага się również z brakiem/niedostatkiem sukcesorów.

### *Jak powinno zmienić się rzemiosło?*

---

Ważne jest m.in.:

- wzmocnienie współpracy z niezrzeszonymi firmami rzemieślniczymi, szkołami branżowymi, ośrodkami akademickimi oraz turystycznymi;
- odbiurokratyzowanie i deregulacja sfery kształcenia w formie praktyk, staży;
- wspieranie inicjatyw służących zwiększaniu jakości i skuteczności kształcenia zawodowego z udziałem rzemiosła;
- wsparcie rozwoju małych firm;
- wsparcie zrzeszonych firm w procesie sukcesji;
- wsparcie dualnego systemu kształcenia zawodowego;
- wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie UE;
- zwiększenie aktywności w procesie pozyskiwania funduszy zewnętrznych;
- rozbudowa nowoczesnych narzędzi promocyjnych i cyfrowych;
- szersze podejście do zrównoważonego rozwoju i cyberodporności.

### *Dlaczego potrzebna jest strategia rozwoju rzemiosła polskiego?*

---

Strategia rozwoju rzemiosła polskiego powstaje, jako odpowiedź na potrzebę ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków gospodarczych. Strategia jest ważna, ponieważ przeobrażenia są niezmiernie istotne nie tylko dla gospodarki państwa, ale również dla każdej organizacji. Podstawowym dylematem, przed którym stoimy dzisiaj, jest sposób dalszego rozwoju, m.in. to skłania nas do nastawienia na współpracę. Rzemiosło, aby móc należycie wypełniać powierzone zadania musi współpracować między swoimi instytucjami tzn. Związkiem Rzemiosła Polskiego, poszczególnymi izbami i cechami. Musimy chcieć tego samego i mówić tym samym językiem. Współpraca, jako funkcja trzech czynników: wzajemnego zaufania, wspólnoty interesów i komunikacji jest dziś konieczna:

**Współpraca = Zaufanie x Wspólnota interesów x Komunikacja**

Wzajemne zaufanie ma kluczowe znaczenie dla nawiązania zacieśnionych relacji i podejmowania wspólnych działań na rzecz rozwoju. Kolejną silną podstawą do wspólnego działania jest niewątpliwie wspólnota interesów, szczególnie w aspekcie pielęgnowania wielowiekowych tradycji istnienia polskiego rzemiosła, a także stania na straży nienaruszalności prawa do podejmowania działań z zakresu prywatnej przedsiębiorczości oraz wspierania stałego rozwoju społeczno-gospodarczego. Budowanie zaufania poprzez transparentność i regularne komunikowanie się między stronami jest bardzo ważne. Nawet, jeśli my wszyscy mówimy po polsku, to wcale nie znaczy, że się rozumiemy. Należałoby w tym miejscu przejść do innego wzoru, którym jest zmiana. Najważniejszym czynnikiem, by doszło do tej zmiany jest niezadowolenie. Ale tylko niezadowolenie to jeszcze żadna zmiana. Do tego musi dojść drugi element – nowy model. Samo niezadowolenie i nowy model, który mamy, to też żadna zmiana. Brakuje trzeciego najważniejszego elementu – pracy, którą trzeba wykonać. Czyli zmiana (zarządzanie zmianą) jest to funkcja trzech czynników: niezadowolenie pomnożone przez nowy model (nową ideę) i pracę, którą trzeba wykonać:

$$ZZ = f(N \times NM \times P)$$

Aby wypracować porozumienie niezbędna jest zatem współpraca oraz zmiana. Nie dokonamy żadnych zmian, jeśli nie będziemy współpracować, aby dostosować się do nowego otoczenia. Musimy nadać za zmianami, aby na rynek pracy trafiali fachowcy o umiejętnościach i profesjach, na które jest zapotrzebowanie.

#### *Jaki problem ma rozwiązać strategia rzemiosła polskiego? Jaki jest jej cel?*

Strategia stanowi pewną koncepcję zapewnienia polskiemu rzemiosłu przyszłej, stabilnej i zrównoważonej pozycji względem otoczenia. Dokument uwzględnia najpilniejsze i najistotniejsze kierunki rozwoju polskiego rzemiosła oraz dostosowanie tempa zmian do obecnie panującej sytuacji gospodarczej i oświatowej. Strategia odpowiada na potrzebę stworzenia ram działania, które umożliwią polskiemu rzemiosłu osiągnięcie wysokiej pozycji w nowoczesnej, zrównoważonej gospodarce. **Jej wdrożenie ma na celu wzmocnienie roli rzemiosła w budowie społeczności lokalnych i globalnych.** Kluczowym elementem strategii rozwoju rzemiosła polskiego powinien być Związek Rzemiosła Polskiego. Jako największa organizacja reprezentująca rzemiosło w Polsce, może on pełnić rolę pomocniczą, rolę integratora działań. Zatem ważne jest umocnienie pozycji ZRP, jako lidera w obszarze wsparcia polskie-

go rzemiosła, poprzez cyfrowy rozwój, promocję i edukację. Działania te mają zwiększyć konkurencyjność rzemiosła polskiego, zarówno w oczach konsumentów, jak i osób planujących swoją ścieżkę zawodową.

#### *Osoby uczestniczące w opracowywaniu niniejszej strategii*

---

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. Antoszkiewicz Dora Hara | 29. Klimek Jan                 |
| 2. Bartkowski Mariusz      | 30. Klimek Sabina              |
| 3. Bober Maciej            | 31. Klonowicz Stanisław        |
| 4. Byrska Magdalena        | 32. Knowska-Siwkowska Karolina |
| 5. Całka Maciej            | 33. Konkel Marcin              |
| 6. Chraniuk Karol          | 34. Korzym Angelika            |
| 7. Danek Andrzej           | 35. Kostro Maciej              |
| 8. Danek Jessica           | 36. Kotwica Filip              |
| 9. Dąbrowski Rafał         | 37. Kowalik Tomasz             |
| 10. Doboszyńska Edyta      | 38. Kowalska Kamila            |
| 11. Durbas Tomasz          | 39. Kowalski Patryk            |
| 12. Gajos Renata           | 40. Kręcisz Ewa                |
| 13. Giera Jarosław         | 41. Krzemińska Beata           |
| 14. Głazewska Justyna      | 42. Kulińska Aleksandra        |
| 15. Głowacki Michał        | 43. Kwaśnik Szymon             |
| 16. Godzisz Andrzej        | 44. Lewandowski Jakub          |
| 17. Grudniewski Paweł      | 45. Lewandowski Tomasz         |
| 18. Grzeszczuk Łukasz      | 46. Maciejka Katarzyna         |
| 19. Harasim Agnieszka      | 47. Maślerz Magdalena          |
| 20. Jeziorski Tomasz       | 48. Mazur Karol                |
| 21. Józwik Wojciech        | 49. Michalski Waldemar         |
| 22. Jurkiewicz Beata       | 50. Miketa Grzegorz            |
| 23. Just Łukasz            | 51. Mocna Bogumiła             |
| 24. Kaczorek Justyna       | 52. Moczyński Tadeusz          |
| 25. Kądziała Justyna       | 53. Mozykiewicz Katarzyna      |
| 26. Kisiel Tomasz          | 54. Musiański Jakub            |
| 27. Klepacz Joanna         | 55. Napierała Wacław           |
| 28. Klien Marta            | 56. Nowaczek Rafał             |

- |                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| 57. Olas Grzegorz           | 81. Stawiarska Kinga    |
| 58. Paciorek Arkadiusz      | 82. Stawiarski Andrzej  |
| 59. Pająk Wojciech          | 83. Stec Grzegorz       |
| 60. Palowska Anna           | 84. Szafran Dorota      |
| 61. Parczewska Katarzyna    | 85. Szarama Łukasz      |
| 62. Podlawska Sylwia        | 86. Szczęśniak Janusz   |
| 63. Podlińska Justyna       | 87. Szudra Maciej       |
| 64. Podsiadła Anna          | 88. Śledź Piotr         |
| 65. Prędoła Piotr           | 89. Ślęczka Katarzyna   |
| 66. Procek-Cechowicz Błażej | 90. Śmiechurska Dagmara |
| 67. Prokop Filip            | 91. Świdorska Magdalena |
| 68. Proszkowski Roman       | 92. Wacewicz Mariusz    |
| 69. Pruszanowski Norbert    | 93. Walica Joanna       |
| 70. Puchała Grzegorz        | 94. Wawryszczuk Marcin  |
| 71. Rachtan Maciej          | 95. Wiśniewski Adrian   |
| 72. Raich Mario             | 96. Wojtal Marta        |
| 73. Romaniuk Jarosław       | 97. Wójcik Katarzyna    |
| 74. Ruciński Michał         | 98. Wydrzyńska Dorota   |
| 75. Rutkowska Małgorzata    | 99. Zabłocka Aleksandra |
| 76. Rychta Barbara          | 100. Zabłocka Magdalena |
| 77. Sadowski Krzysztof      | 101. Zalewski Arkadiusz |
| 78. Skiba Grzegorz          | 102. Zawieja Hubert     |
| 79. Sobiecki Roman          | 103. Żelazko Beata      |
| 80. Solon Joanna            | 104. Żelech Łukasz      |

**Strategia została przygotowana przy zaangażowaniu i wsparciu członków  
Zarządu ZRP oraz Rady Naukowej ZRP pod przewodnictwem  
dr hab. Romana Sobieckiego, prof. SGH.**

Prezes Związku Rzemiosła Polskiego  
*prof. Jan Klimek*

# 1. WIZJA RZEMIOSŁA POLSKIEGO

---

Rzemiosło polskie, jako dynamiczny partner społeczny, łączący tradycję z nowoczesnością, obecny na różnych poziomach decyzyjnych, konkurencyjny na rynku krajowym i zagranicznym, szanujący tradycje i czerpiący z bogatego doświadczenia, jednocześnie dostosowany do wyzwań cyfrowej gospodarki.

## 2. ROLA RZEMIOSŁA I JEGO MISJA

---

Misją rzemiosła polskiego jest zachowanie i rozwój zawodów rzemieślniczych poprzez pielęgnowanie unikalnych umiejętności, przekazywanie wiedzy i doświadczenia kolejnym pokoleniom oraz łączenie tradycji (w tym dziedzictwo kulturowe) z nowoczesnymi technologiami oraz upowszechnianie w społeczeństwie wartości, na których opierają swoją działalność rzemieślnicy, jako ludzie charakteryzujący się profesjonalizmem zawodowym, rzetelnością, uczciwością, respektujący wymogi zrównoważonego rozwoju. Rzemiosło wspiera młodych ludzi w wyborze współczesnej ścieżki zawodowej, dostosowanej do dynamicznie zmieniającego się świata. Dzięki jakości, autentyczności oraz innowacyjności polskie rzemiosło pozostaje konkurencyjne, przyczyniając się do rozwoju gospodarczego i wsparcia lokalnych społeczności.

### *2.1. Główne organizacje rzemiosła polskiego*

---

- Związek Rzemiosła Polskiego; izby rzemieślnicze; cechy.

### *2.2. Komu potrzebne są organizacje rzemiosła?*

---

- **mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom.** Przedstawiciele ZRP od wielu lat reprezentują środowisko polskich pracodawców – szczególnie mikro i małych przedsiębiorstw – podczas corocznych sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy. Jako organizacja pracodawców Związek Rzemiosła Polskiego jest aktywnym członkiem Rady Dialogu Społecznego, która jest forum współpracy rządu, organizacji pracodawców i związków zawodowych. Poprzez członkostwo w SMEUnited Związek uczestniczy również w europejskim dialogu społecznym;
- **szkołom kształcącym dualnie.** Dla organizacji rzemiosła ważna jest również jakość kształcenia zawodowego u pracodawców. Problematyka ta podejmowana jest podczas wszystkich spotkań ogólnopolskich, organizowanych przez

ZRP, szkoleń regionalnych prowadzonych przez izby rzemieślnicze i cechy, a także w kontaktach z instytucjami uczestniczącymi w tym procesie (m.in. jednostkami samorządu terytorialnego, szkołami zawodowymi itp.). Rzemiosło dysponuje szeroką ofertą szkoleniową i oferuje kształcenie w nowoczesnych zawodach oraz rzemiosłach historycznych o unikalnym charakterze artystycznym i rękodzielniczym. Zaangażowanie rzemiosła w system kształcenia przyczynia się do: zmian programowych w nauczaniu; lepszego dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy; pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników;

- **uczniom i młodocianym pracownikom.** „Obecnie działa 43 rzemieślniczych szkół zawodowych, w których kształcą się ponad 8 tys. uczniów. W szkołach tych zatrudnienie znajduje 923 nauczycieli. Do tej pory mury tych szkół opuściło ponad 23 tys. absolwentów”<sup>11</sup>. W 2023 r. do egzaminów czeladniczych przystąpiło ponad 21 tys. osób, z których 19 320 uzyskało świadectwa czeladnicze, natomiast do egzaminów mistrzowskich przystąpiło 1517 tys. osób, z czego 1466 uzyskało dyplomy mistrzowskie. Zakładów szkolących było 23 500<sup>12</sup>.

### 3. ANALIZA OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO

---

W 1947 roku w Polsce działało: 138 tys. zarejestrowanych zakładów z 311 tysiącami zatrudnionych, 1500 cechów branżowych, 300 powiatowych związków cechów, 14 izb rzemieślniczych. Po regresie, jaki miał miejsce w latach 50., wejście w życie ustawy o działalności gospodarczej, w latach 1988-1989 spowodowało dynamiczny wzrost ilości przedsiębiorstw rzemieślniczych. W tamtym okresie działało blisko 600 tys. zakładów. Zatrudnienie w rzemiośle przekraczało 1,5 mln osób. Była to jednak chwilowa tendencja, po której nastąpiło zmniejszenie liczby firm<sup>13</sup>. Dziś sektor MŚP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą są mikroprzedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Natomiast w organizacjach rzemiosła zrzeszonych jest około 300 tys. przedsiębiorstw. Kolejne 300 tys. z rzemiosła wywodzi swój rodowód.

---

<sup>11</sup> *Szkoły rzemiosła – informator*, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2024, <https://zrp.pl/wp-content/uploads/2024/07/Informator-Szkoły-Rzemiosla-wersja-polska-1.pdf>, s. 6.

<sup>12</sup> *Raporty z wyników działalności oświatowej*, <https://zrp.pl/dzialalnosc-zrp/oswiata-zawodowa/egzaminy/raporty-z-wynikow-dzialalnosci-oswiatowej/>, Załącznik nr 1 i 2.

<sup>13</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/Rzemios%C5%82o>

<sup>14</sup> A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024)*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2024, s. 6.

### 3.1. Analiza otoczenia zewnętrznego (PESTEL)<sup>15</sup>

---

- **polityczne:** złożoność regulacji prawnych – niejasne, niestabilne prawo (przepisy podatkowe), obawa utraty płynności finansowej;
- **ekonomiczne:** dynamiczne zmiany gospodarcze; wysokie koszty pracy; wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej; kryzys energetyczny; inflacja; spadek popytu; mniej osób wchodzących na rynek pracy; brak pracowników o miękkich kompetencjach; zanikanie tradycyjnych miejsc pracy; zmiany w modelach biznesowych;
- **społeczne:** większa świadomość społeczna o wartości rzemiosła; problemy z przekazywaniem tradycji młodszemu pokoleniu (sukcesja); więcej emerytów i rencistów (starzejące się społeczeństwo); kryzys migracyjny; wojna w Ukrainie;
- **technologiczne:** postępująca cyfryzacja i potrzeba wdrażania nowych technologii w rzemiosło: rozwój infrastruktury cyfrowej, edukacja cyfrowa i kompetencje cyfrowe, bezpieczeństwo cyfrowe;
- **ekologiczne:** wzrost znaczenia zrównoważonego rozwoju w działalności rzemieślników; wyzwania związane ze zmianami globalnymi (dekarbonizacja);
- **prawne:** zmiany w przepisach dotyczących zatrudnienia i edukacji zawodowej.

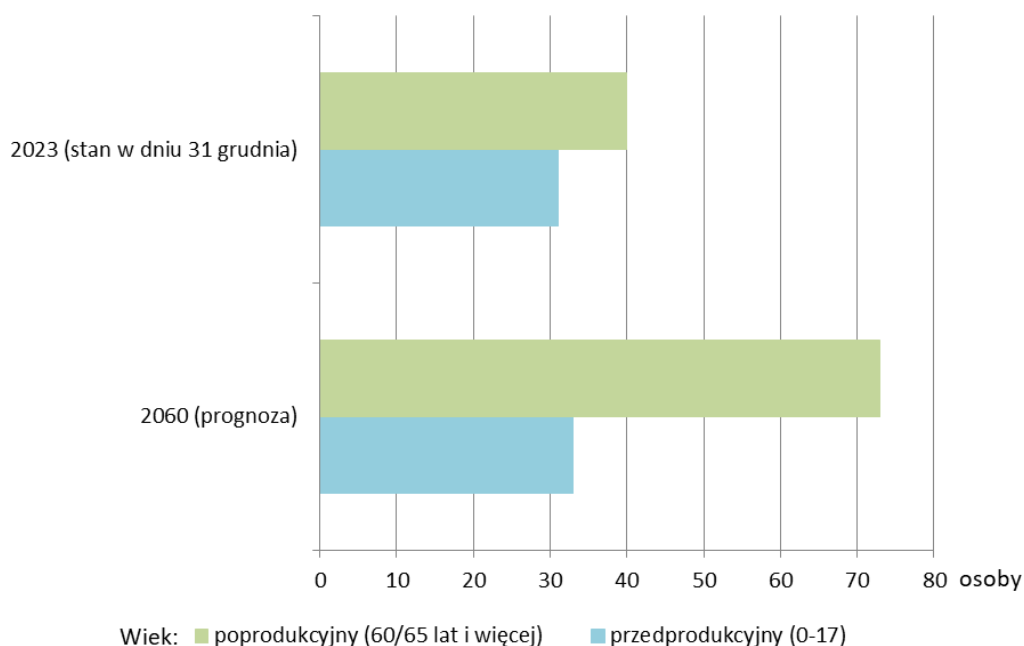
Jak wynika z ogólnodostępnych wyników badań „w 2023 r. na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 31 osób w wieku przedprodukcyjnym, (...) w wieku poprodukcyjnym (...) 40 osób. Oznacza to, że udział potencjalnych przyszłych zasobów pracy jest mniejszy niż udział tych, którzy rynek pracy już teoretycznie opuścili (...) w latach wcześniejszych relacje były (...) korzystniejsze – w 2000 r. wynosiły odpowiednio 40 i 24, natomiast na początku lat 90. XX w. – 52 i 22”<sup>16</sup>. Problem braku wystarczającej liczby osób opłacających składki ZUS wynika głównie z kilku czynników demograficznych i społecznych: starzejące się społeczeństwo, niska dzietność i emigracja, zmieniający się rynek pracy. W przyszłości problem ten będzie się nasilał. To jedno z największych wyzwań, przed jakim stanie Polska (i nie tylko) w nadchodzących dekadach.

---

<sup>15</sup> PESTEL to analiza otoczenia makroekonomicznego organizacji, która pozwala zrozumieć wpływ zewnętrznych czynników na firmę, branżę lub projekt. Nazwa jest akronimem od sześciu kluczowych obszarów analizy: P – Political, E – Economic, S – Social, T – Technological, E – Environmental, L – Legal.

<sup>16</sup> *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2023 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024, s. 19.

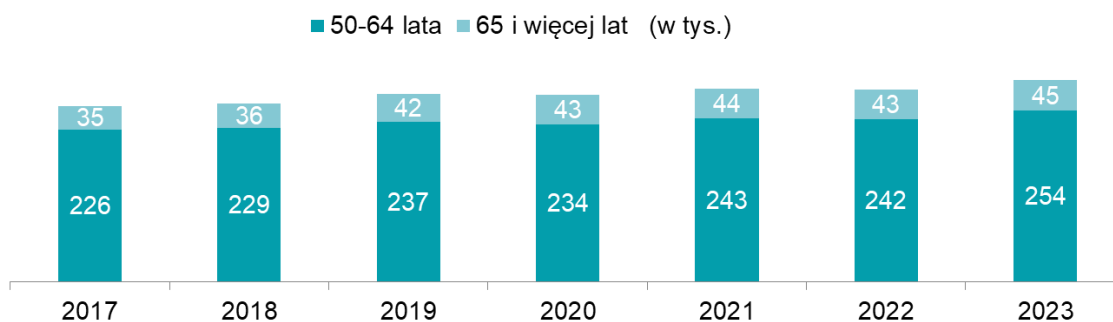
Wykres 1. Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym



Źródło: *Polska w liczbach 2024*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/14/17/1/polska\\_w\\_liczbach\\_2024\\_pl\\_pi.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/14/17/1/polska_w_liczbach_2024_pl_pi.pdf), s. 2.

Jak wynika z raportu pt. *Od założyciela do następcy: Raport o sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, około 520 tys. przedsiębiorców wpisanych do CEIDG ukończyło 60., a 228 tys. przedsiębiorców 65. rok życia.

Wykres 2. Przedsiębiorcy w wieku 50+ (osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników w latach 2017-2023)



Źródło: *Od założyciela do następcy: Raport o sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, Bank Pekao. Bankowość prywatna, maj 2024, s. 11.

Poza tym firmy w Polsce nie są w stanie zaplanować budżetu na cały rok. Z ogólnopolskiego badania Kaczmarz Group pt. *2024 rok z perspektywy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*<sup>17</sup> wynika, że „tylko 24 proc. przedsiębiorstw z sektora MŚP ma zaplanowany budżet, czyli zestawienie przewidywanych przychodów i wydatków, na cały rok. Co 4. firma w ogóle nie planuje budżetu, a decyzje podejmowane są w niej z dnia na dzień. Co do kosztów, jedynie duże inwestycje są planowane na 12 miesięcy z góry”<sup>18</sup>. Aż 30% mikroprzedsiębiorców „deklaruje, że nie ma długoterminowego planowania”<sup>19</sup>. Z wyników badania „Barometr EFL”<sup>20</sup>, przeprowadzonego w czerwcu 2023 roku wynika, że „mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa wciąż nie widzą większych szans na rozwój w najbliższych miesiącach”<sup>21</sup>. Niestety rośnie liczba firm, które są niewypłacalne – dane są zatrważające – „w 2023 r. (...) niewypłacalność ogłosiło 4,65 tys. firm – o 70 proc. więcej niż rok wcześniej”<sup>22</sup>. Jeśli chodzi o niestabilność przepisów to szczególnie obawiają się jej firmy rodzinne (25%). Dla 20% badanych wyzwaniem stanowi także rozumienie prawa podatkowego. Aż 85% właścicieli firm rodzinnych uważa, że prawo w Polsce nie sprzyja rozwojowi tych firm, zaś dla blisko 68% prawo ich dotyczące w ogóle nie jest zrozumiałe<sup>23</sup>. Z badania Kaczmarz Group wynika, że „3 na 10 przedstawicieli MŚP boi się wprowadzenia niekorzystnych dla przedsiębiorstw zmian w prawie, a wśród nich są przede wszystkim firmy z sektora usług oraz mikrofirmy”<sup>24</sup>. Ponadto zbliżamy się do poziomu płacy minimalnej, który będzie eliminował albo zmniejszał konkurencyjność, głównie sektora MŚP w gospodarce. Polska konkurencyjność wg. wskaźnika IMD<sup>25</sup> istotnie się pogarsza: Polska od 2018 roku spadła z 34 na 50 pozycję w światowym rankingu. Natomiast swoją pozycję poprawiły Czechy (26) i Węgry (39)<sup>26</sup>. Ze wspomnianego badania Kaczmarz

---

<sup>17</sup> Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2023 r. na grupie 620 firm z sektora MŚP przez IMAS International na zlecenie Kaczmarz Group.

<sup>18</sup> *Jak sektor MŚP jest gotowy na 2024 rok? Co 4. Firma nie ma ustalonego budżetu*, <https://kaczmarzgroup.pl/aktualnosci/jak-sektor-msp-jest-gotowy-na-2024-rok-co-4-firma-nie-ma-ustalonego-budzetu>

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> W badaniu uczestniczyło 600 mikro, małych i średnich firm z terenu całej Polski. „Barometr EFL” jest syntetycznym wskaźnikiem informującym o skłonności firm z sektora MŚP do wzrostu.

<sup>21</sup> *Barometr EFL: w III kwartale więcej firm MŚP liczy na wyższą sprzedaż*, <https://media.efl.pl/releases/816615>

<sup>22</sup> *Rok 2024 – długi zmniejszą, ale bankrutów nie ubędzie*, <https://kaczmarzgroup.pl/aktualnosci/rok-2024-dlugi-zmaleja-ale-bankrutow-nie-ubedzie>

<sup>23</sup> *Zły czas dla firm rodzinnych. Blisko połowa nie widzi perspektyw rozwoju*, <https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/9077/zy-czas-dla-firm-rodzinnych-blisko-poowa-nie-widzi-perspektyw-rozwoju/>

<sup>24</sup> B. Supernak, *96% MŚP ma obawy w związku z prowadzeniem działalności w 2024*, <https://inwestycje.pl/biznes/96-msp-ma-obawy-w-zwiazku-z-prowadzeniem-dzialalnosci-w-2024/>

<sup>25</sup> Ranking światowej konkurencyjności (ang. *World Competitiveness Ranking*), opracowywany przez International Institute for Management Development (IMD), ocenia konkurencyjność gospodarek.

<sup>26</sup> *Stanowisko w sprawie płacy minimalnej*, Pracodawcy RP, Warszawa 31 maja 2023 r., <https://x.com/Pracodawcy>

Group wynika, że aż 96% firm z sektora MŚP deklaruje zaniepokojenie związane z prowadzeniem działalności w 2024 roku. Na pierwszy plan wybijały się obawy związane z kosztami prowadzenia działalności, a 52% firm z tego sektora niepokoiło się rosnącymi kosztami pracy. Spośród mikrofirm 57% obawiało się wysokich wydatków na funkcjonowanie<sup>27</sup>. Badanie Konfederacji Lewiatan, które skupiało się na mikro i małych firmach, pokazuje, że dla blisko 48% z nich kłopotem również jest wzrost kosztów pracy<sup>28</sup>. W badaniu tym firmy te najczęściej deklarowały, że największym kłopotem są rosnące koszty energii (67,3%)<sup>29</sup>. Z badania Schneider Electric i Digital Poland wynika, że wzrost rachunków za energię elektryczną dotknął aż 93% MŚP. „Kwota rachunku za prąd od stycznia 2022 r. wzrosła średnio o 150 proc. Procentowa wysokość średniej podwyżki wahała się od 90 proc. do nawet 195 proc. Wartości te różnicowała wielkość firmy, sektor, w którym działa dany podmiot, a także jego staż na rynku. Podwyżki cen energii elektrycznej najmocniej uderzyły w branżę IT (wzrost o 195 proc.) oraz sektor produkcji (o 155 proc.)”<sup>30</sup>.

Jeśli natomiast chodzi o rekrutację pracowników to głównymi przyczynami trudności (w prognozie na 2025 r., podobnie jak w poprzednich latach) są m.in.<sup>31</sup>:

- brak wystarczającej liczby kandydatów do pracy, co jest pochodną rozwoju branży, zmian demograficznych, braku kształcenia w zawodzie, braku chętnych do podjęcia nauki (45% ogółu wskazań);
- niespełnianie przez kandydatów wymagań pracodawców m.in. z powodu braku odpowiednich uprawnień i/lub predyspozycji do pracy w zawodzie (30% wskazań).

W raporcie pt. *Indeks wiarygodności ekonomicznej Polski – edycja III* „wśród zagrożeń dla wiarygodności ekonomicznej Polski w obszarze ‘Swoboda działalności gospodarczej’ eksperci zidentyfikowali przede wszystkim zagrożenia związane z otoczeniem regulacyjnym. W tym kontekście wskazywano na niestabilność, nieprzewidywalność oraz nadmierną ilość regulacji prawnych, a także na słabość przepisów administracyjnych przejawiającą się brakiem przejrzystości połączonej z dowolnością

---

RP/status/1663836597379268610/photo/1

<sup>27</sup> B. Supernak, *96% MŚP ma obawy...*, wyd. cyt.

<sup>28</sup> Kryzys energetyczny, [https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/05/kryzys\\_energetyczny.pdf](https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/05/kryzys_energetyczny.pdf), s. 10.

<sup>29</sup> Tamże.

<sup>30</sup> *Wyższe ceny energii napędzają wzrost cen usług i towarów*, <https://www.se.com/pl/pl/about-us/newsroom/news/press-releases/wy%C5%BCsze-ceny-energii-nap%C4%99dzaj%C4%85-wzrost-cen-us%C5%82ug-i-towar%C3%B3w-6492345ab44145124700a858>

<sup>31</sup> *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Grudzień 2024*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2024, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy\\_edukacja\\_kompetencje-XII\\_2024.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf), s. 16.

interpretacyjną”<sup>32</sup>. Natomiast w obszarze „Ochrona i bezpieczeństwo pracy” wskazano, iż w najbliższych latach, należy uwzględnić przede wszystkim zagrożenia takie jak<sup>33</sup>:

- ryzyko związane z barierą podażową na rynku pracy – ryzyko niedoborów kadrowych w niektórych branżach oraz brak wystarczających rozwiązań wspierających aktywność zawodową osób w wieku okołoemerytalnym;
- zagrożenia związane z niewystarczającym powiązaniem polityki edukacyjnej z wymogami obecnego oraz przyszłego rynku pracy i brak uwzględniania kompetencji przyszłości;
- niewystarczający postęp technologiczny polskich przedsiębiorstw;
- ryzyko wzrostu obciążeń dochodu z pracy w kontekście konieczności zapewnienia zabezpieczenia społecznego w warunkach postępujących zmian demograficznych i starzenia się ludności.

### 3.2. Dane demograficzne

---

Organizacje rzemiosła działają na terenie Polski, która pod względem powierzchni jest dziewiątym, co do wielkości krajem w Europie i zajmuje 69. miejsce wśród największych państw świata. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego na 2023 rok, Polska zajmowała powierzchnię 31 393 tys. hektarów<sup>34</sup> (313 930 km<sup>2</sup>), przy liczbie ludności 37 637 tys.<sup>35</sup>. Na 1 km<sup>2</sup> powierzchni ogólnej naszego kraju przypadało wtedy 120 osób. Strukturę administracyjną Polski tworzy 314 powiatów, 66 miast na prawach powiatu oraz 2 477 gmin. Największe miasta to: Gdańsk (683 km<sup>2</sup>), Warszawa (517 km<sup>2</sup>), Kraków (327 km<sup>2</sup>), Szczecin (301 km<sup>2</sup>)<sup>36</sup>. Specyfika gospodarcza Polski charakteryzuje się silną industrializacją i dobrze rozwiniętą siecią komunikacyjną z innymi państwami. Takie cechy naszego kraju pozytywnie wpływają na szansę rozwoju ekonomicznego oraz inwestycje na rynkach zagranicznych.

W tym miejscu warto też przyrzeć się wskaźnikom dotyczącym bezrobocia. **Stopa bezrobocia rejestrowanego w naszym kraju, w lutym 2025 roku wyniosła 5,4%.**

---

<sup>32</sup> A. Balcer, B. Biga, A. Chłoń-Domińczak i in., *Indeks wiarygodności ekonomicznej Polski – edycja III*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2024, s. 140.

<sup>33</sup> Tamże, s. 146-147.

<sup>34</sup> Obszar lądowy oraz część morskich wód wewnętrznych według danych Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii – stan w dniu 01.01.2023 r.

<sup>35</sup> *Polska w liczbach 2024*, wyd. cyt., s. 1.

<sup>36</sup> *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2024, [https://stat.gov.pl/download/gfx/porta/informacyjny/pl/defaultaktualnosci/5515/2/24/1/rocznik\\_statystyczny\\_rzeczypospolitej\\_polskiej\\_2024\\_3.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/porta/informacyjny/pl/defaultaktualnosci/5515/2/24/1/rocznik_statystyczny_rzeczypospolitej_polskiej_2024_3.pdf), s. 202.

Porównując ze styczniem 2025 r. i rok do roku, wartość tego wskaźnika nie zmieniła się<sup>37</sup>. „W końcu lutego 2025 r. w urzędach pracy było zarejestrowanych 846,6 tys. bezrobotnych, tj. o 8,9 tys. (1,1%) więcej niż miesiąc wcześniej i o 1,3 tys. (0,2%) więcej rok do roku”<sup>38</sup>. Średnia liczba bezrobotnych zarejestrowanych na 1 ofertę pracy, w lutym 2025 r., wyniosła 16 osób<sup>39</sup>.

Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „w lutym 2025 r. stopa bezrobocia pozostała bez zmian m/m w 10 województwach (dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, łódzkim, mazowieckim, opolskim, podkarpackim, śląskim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim), w 4 (lubuskim, małopolskim, pomorskim i zachodniopomorskim) wzrosła o 0,1 p.p., zaś w dwóch (lubelskim i podlaskim) spadła o 0,1 p.p. Zależnie od regionu wahała się od 3,3 do 9,1%. Najwyższe wartości wskaźnika odnotowano w województwach podkarpackim (9,1%), warmińskomazurskim (9,0%) i świętokrzyskim (8,0%), natomiast najniższe – w wielkopolskim (3,3%), śląskim (3,9%) oraz mazowieckim (4,2%). W skali roku stopa bezrobocia spadła w 4 województwach – w mazowieckim, podlaskim, świętokrzyskim (o 0,1 p.p.) oraz lubelskim (o 0,2 p.p.). Natomiast wzrosła w dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, lubuskim, opolskim, warmińsko-mazurskim (o 0,2 p.p.), łódzkim, podkarpackim i zachodniopomorskim (o 0,1 p.p.)”<sup>40</sup>.

Jak wynika z badania ManpowerGroup 35% firm w Polsce, w pierwszym kwartale 2025 r., planowało nowe rekrutacje, a 19% liczyło się z koniecznością redukcji etatów. 44% organizacji nie przewidywało żadnych zmian w liczbie zatrudnionych<sup>41</sup>. Prognozy zatrudnienia w pierwszym kwartale 2025 r. według kategorii wielkości przedsiębiorstw przedstawiały się następująco<sup>42</sup>: do 10 pracowników (+16%); 10 – 49 pracowników (+10%); 50 – 249 pracowników (+20%).

### *3.3. Struktura przedsiębiorstw*

---

#### **– ze względu na formę prawną**

Wg stanu na koniec grudnia 2024 r. w rejestrze REGON wpisanych było 4 457 399 podmiotów gospodarki narodowej deklarujących prowadzenie działalności. Spośród

---

<sup>37</sup> Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Marzec 2025, PARP, <https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy-edukacja-kompetencje-marzec-2025.pdf>, s. 3.

<sup>38</sup> Tamże.

<sup>39</sup> Tamże, s. 7.

<sup>40</sup> Tamże, s. 3.

<sup>41</sup> Barometr ManpowerGroup. Perspektyw Zatrudnienia Q1 2025, [https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Barometr\\_ManpowerGroup\\_Perspektyw\\_Zatrudnienia\\_Q1\\_2025.pdf](https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Barometr_ManpowerGroup_Perspektyw_Zatrudnienia_Q1_2025.pdf), s. 6.

<sup>42</sup> Tamże, s. 8.

tego 1 457 525 to osoby prawne/jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej. W sektorze publicznym wpisanych było 111 447 podmiotów. Natomiast liczba podmiotów sektora prywatnego wyniosła 4 219 034 i stanowiła około 95% zbiorowości ogółem<sup>43</sup>. W ogólnej liczbie podmiotów dominowały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Na koniec 2024 roku w rejestrze REGON wpisanych było 2 999 874 osób fizycznych deklarujących prowadzenie działalności gospodarczej<sup>44</sup>. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, dla których przewidywana w 2024 r. liczba pracujących zgłoszona do rejestru REGON była mniejsza niż 10 osób, stanowiły 96,6% ogólnej liczby osób fizycznych wpisanych do rejestru REGON, a ich liczba wynosiła 4 307 036<sup>45</sup>. Według stanu na koniec 2024 r. wpisanych zostało do rejestru REGON, w okresie I-XII 2024 r., 280 239 nowych podmiotów gospodarki narodowej, deklarujących prowadzenie działalności<sup>46</sup>. Również wśród nowo zarejestrowanych podmiotów w 2024 roku przeważały te o liczbie pracujących od 0-9 osób, a ich liczba to 278 976<sup>47</sup>. Na koniec 2024 r. w rejestrze REGON wpisanych było<sup>48</sup>:

- ✓ 701,7 tys. spółek handlowych (wzrost o 5,4% w porównaniu z 2023 r.) w tym:
  - spółek kapitałowych (spółek z o.o. – 614,8 tys., akcyjnych – 9,4 tys., prostych spółek akcyjnych – 3,0 tys.);
  - spółek osobowych (komandytowych – 35,1 tys., jawnych – 33,1 tys., komandytowo akcyjnych – 3,8 tys., partnerskich – 2,5 tys.);
- ✓ 290,9 tys. spółek cywilnych (spadek o 0,2%);
- ✓ 193,5 tys. wspólnot mieszkaniowych (wzrost o 1,9%);
- ✓ 137,9 tys. stowarzyszeń i organizacji społecznych (wzrost o 2,5%);
- ✓ 39,9 tys. fundacji (wzrost o 7,5%);
- ✓ 2,9 tys. fundacji rodzinnych (wzrost czterokrotny);
- ✓ 10,5 tys. spółdzielni (spadek o 2,1%);
- ✓ 23 przedsiębiorstw państwowych (spadek o 41,0%).

---

<sup>43</sup> Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2024: Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 31 grudnia 2024 r., GUS, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/14/1/tablice\\_kwartalne\\_regon\\_20241231.xlsx](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/14/1/tablice_kwartalne_regon_20241231.xlsx), Tabl. 2, Tabl. 5.

<sup>44</sup> Tamże, Tabl. 5.

<sup>45</sup> Tamże, Tabl. 6.

<sup>46</sup> Tamże, Tabl. 7.

<sup>47</sup> Tamże, Tabl. 10.

<sup>48</sup> Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2024 r., GUS, Warszawa 2025, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/1/29/1/zmiany\\_strukturalne\\_grup\\_podmiotow\\_gospodarki\\_narodowej\\_w\\_rejestrze\\_regon\\_2024.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/1/29/1/zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_gospodarki_narodowej_w_rejestrze_regon_2024.pdf), s. 14.

### – wg sekcji

W 2024 roku najwięcej nowych podmiotów zarejestrowano w sekcjach: budownictwo – 66,5 tys., handel, naprawa pojazdów samochodowych – 55,8 tys., działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 42,6 tys., natomiast najmniej nowych podmiotów odnotowano w sekcjach: działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją – 5,6 tys., działalność finansowa i ubezpieczeniowa – 8,7 tys., obsługa rynku nieruchomości – 11,5 tys. W analizowanym okresie najwięcej podmiotów wyrejestrowano w sekcjach handel, naprawa pojazdów samochodowych – 49,7 tys., budownictwo – 40,7 tys., działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 19,7 tys. Wykreślenia w ww. sekcjach stanowiły 50,2% ogółu wykreślonych podmiotów<sup>49</sup>. Według stanu na koniec grudnia 2024 roku w rejestrze REGON 791,4 tys. podmiotów miało zawieszoną działalność (o 7,7% więcej niż na koniec roku 2023). Zdecydowaną większość stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (93,8%). Biorąc pod uwagę sekcje PKD 2007 najwięcej procentowo podmiotów z zawieszoną działalnością wystąpiło w sekcjach: budownictwo (22,0%), handel; naprawa pojazdów samochodowych (18,8%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (11,3%)<sup>50</sup>.

Liczba upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2024 roku wyniosła 95 i była o 3,0% niższa niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Mniejszą liczbę upadłości odnotowano w większości analizowanych rodzajów działalności: informacja i komunikacja (2 wobec 4), handel; naprawa pojazdów samochodowych (26 wobec 29), budownictwo (9 wobec 12), zakwaterowanie i gastronomia (2 wobec 7) oraz w usługach (10 wobec 17). Wzrost liczby upadłości nastąpił w przemyśle (33 wobec 26) oraz transporcie i gospodarce magazynowej (11 wobec 2). (...) mniejszą liczbę upadłości zanotowano dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (3 wobec 7 jednostek), spółek jawnych (1 wobec 7 jednostek) oraz spółek komandytowych (6 wobec 8 jednostek). Wzrost upadłości nastąpił w przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, będących najliczniejszą zbiorowością ze względu na formę prawną (76 wobec 69 jednostek) oraz spółdzielni (3 wobec 1). Wśród podmiotów, dla których ogłoszono upadłość, 80,0% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (wobec udziału 70,4% w IV kwartale 2023 roku)<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Tamże, s. 17.

<sup>50</sup> Tamże, s. 18.

<sup>51</sup> *Rejestracje i upadłości podmiotów gospodarczych w IV kwartale 2024 roku*, GUS, [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/29/24/1/rejestracje\\_i\\_upadlosci\\_przedsiębiorstw\\_w\\_iv\\_kwartale\\_2024\\_roku.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/29/24/1/rejestracje_i_upadlosci_przedsiębiorstw_w_iv_kwartale_2024_roku.pdf), s. 2.

W IV kwartale 2024 roku odnotowano 82 029 rejestracji przedsiębiorstw, tj. o 7,3% mniej niż w analogicznym okresie ubiegłego roku. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności, spadek liczby rejestracji odnotowano we wszystkich sekcjach, w tym największy w informacji i komunikacji (o 17,7%), przemyśle (o 12,1%) oraz budownictwie (o 9,4%). Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowiły 81,7% wszystkich rejestracji przedsiębiorstw, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 15,9%<sup>52</sup>.

### 3.4. Innowacje

---

Żyjemy w świecie ciągłych zmian, praca dziś ma charakter bardziej złożony i jest wynikiem współpracy, uległ skróceniu przeciętny czas życia firmy, zmienia się profil pracownika-eksperta, profesjonalisty, a więzi między pracownikami i firmami uległy osłabieniu. Wyjątkowo potężne siły, które pchają nas w kierunku świata jutra to:

- **cyberrzeczywistość**, która zmienia nasz świat w „multirzeczywistość” lub „poszerzoną rzeczywistość” składające się z „naszej rzeczywistości, cyfrowej rzeczywistości, rozszerzonej rzeczywistości i wirtualnej rzeczywistości;
- szybki rozwój **sztucznej inteligencji (SI)** prowadzi nas do „pojedynczości”. Powinniśmy pracować nad partnerstwem pomiędzy „usprawnionymi” ludźmi i wysoce zaawansowanymi Jednostkami Sztucznej Inteligencji (JSI);
- **konwergencja nauki, technologii i społeczeństwa** to przyspieszona, transformacyjna współpraca różnych dyscyplin naukowych, technologii, biznesu i środowisk w celu tworzenia przełomowych rozwiązań;
- w oparciu o globalne sieci połączeń obejmujące ludzi, obiekty i JSI w różnych rzeczywistościach, „**nowy inteligentny Internet**” może zostać pierwszą autonomiczną JSI.

Wobec dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych kluczowym czynnikiem kształtującym otoczenie są innowacje. Wzrost rywalizacji w coraz to większej skali akcentuje potrzebę bycia konkurencyjnym, aby funkcjonować na rynku i mieć na nim mocną pozycję. Nieodzowna jest więc innowacyjność, którą postrzega się jako jedną z zasadniczych lokomotyw rozwoju. Innowacyjność ma zapewnić nieustanny i nieograniczony wzrost oraz postęp o bezgranicznej przestrzeni rywalizacyjnej. Działania innowacyjne tworzą narzędzia, mające wyzwolić tkwiące w istocie ludzkiej pokłady

---

<sup>52</sup> Tamże, s. 1.

kreatywności. Firmom, które nie są otwarte na innowacje, grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami. Jak napisał amerykański uczony Ch. Freeman: „*nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać*”<sup>53</sup>.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, a więc także firmy rzemieślnicze, są źródłem innowacji, dostosowując swoje usługi do potrzeb klientów. Nie muszą to być tylko innowacje technologiczne, innowację na skalę świata, Europy a nawet Polski. Innowacje na mniejszą skalę, skalę przedsiębiorstwa także napędzają rozwój rzemiosła. Warto pamiętać, że nie może być mowy o kreatywności, jeśli brakuje umiejętności. Rzemieślnicy posiadają zatem to, co najważniejsze. Trzeba jeszcze ten fakt „zakomunikować światu”. Dlatego pożądane są wszelkiego rodzaju mariaże rzemiosła z designem (projektowaniem), które pokażą szerszej publiczności majstersztyk rzemiosła. Nowoczesne rzemiosło nie powinno zapominać o swoich korzeniach, ale jednocześnie nie może odcinać się od wszechobecnego Internetu. Jeśli ma dotrzeć do młodych ludzi, to musi mówić ich językiem, a jak powszechnie wiadomo zdecydowana większość młodych osób informacji poszukuje w Internecie. Dla nich „jeśli czegoś nie ma w Internecie, to prawdopodobnie to nie istnieje”. Dlatego też odpowiednia promocja zarówno szkolnictwa zawodowego, organizacji rzemieślniczych, jak i samych rzemieślników w sieci jest koniecznością.

Obecnie następuje transformacja pracy i biznesu. Firmy będą poszukiwały pracowników samodzielnych rozumiejących otaczający świat i zasady współpracy. Aby kształcić młodych ludzi na potrzeby pracodawców, należy: odejść od edukacji opartej na posłuszeństwie i testach na rzecz edukacji opartej na ciekawości i etosie; przyzwyczajać młodych do krótszych cykli pracy. To sprawi, że będą bardziej elastyczni i przygotowani do zmian; trzeba usprawniać systemy kształcenia ustawicznego i przekwalifikowania zawodowego.

Rzemiosło jest zbudowane na wielowiekowej tradycji, jednak nie jest oderwane od współczesności. Śmiało idzie ku przyszłości, inwestując w coraz to nowsze technologie, a bardzo często wręcz wyznacza kierunek zmian technologicznych. Dzisiejsi elektrycy, modelarze odlewnicy, instalatorzy urządzeń wodno-sanitarnych, elektromechanicy samochodowi czy ślusarze to fachowcy najwyższej klasy, która wymaga dużej wiedzy i umiejętności. Bardzo często samodzielnie projektują narzędzia, maszyny czy oprogramowanie potrzebne im na co dzień w pracy. Rzemieślnicy muszą

---

<sup>53</sup> Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, Pinter, London 1982, s. 169.

podjąć wyzwanie, stworzyć drogę rozwoju opartą na tradycji i ich doświadczeniu. Ich priorytetowym zadaniem, w celu dostosowania świadczonych usług do wymagań cyfrowego świata, jest więc unowocześnienie i zmiany rozwiązań produkcyjnych, procesowych lub sposobu świadczenia usług. Jednak nadal brakuje w firmach pracowników, którzy podczas nauki zawodu, nabyli już umiejętności praktycznych i byli bezpośrednio szkoleni przez mistrzów w mikro i małych przedsiębiorstwach.

Narasta niedobór fachowców do pracy na stanowiskach robotniczych i rzemieślniczych. Szansę dla rzemiosła jutra należy zatem upatrywać w połączeniu tradycji, unikalnej wartości pracy ludzkich rąk, z nowymi technologiami. Kompetencje, jakie posiadają rzemieślnicy, o ile zdołają je przekazać młodemu pokoleniu, istniejącemu od dziecka w cyfrowym świecie, dają szansę na pokonanie barier i wyzwań, jakie niesie dla środowiska rzemieślniczego przyszłość. Szansą dla rzemiosła w dobie cyfrowej jest większy dostęp do środków produkcji i technologii, np. tworzenia w 3D. Natomiast kłopotem współczesnych polskich rzemieślników jest brak uczniów, kontynuatorów. Istnieje potrzeba zastosowania myślenia systemowego, zdolnego objąć całą złożoność współczesnego świata, a jednocześnie umożliwiającego przezwyciężenie coraz bardziej zaawansowanej niepewności i przemian. Globalizacja rynków i zasobów umożliwia dzisiaj firmom rzemieślniczym wejście na rynki światowe. Internet natomiast zdominował i jednocześnie zdefiniował sposób prowadzenia biznesu – praca na odległość przy niskich kosztach. XXI w. wymusza w rzemiośle adaptowanie nowych form organizacyjnych i współpracy. Powstaje nowy typ biznesu, otwarty na świat. Zjawiskiem wartym uwagi, które rozwinęło się pod wpływem rozwoju technologii informatycznych jest wikinomia. Wikinomia stanowi odpowiedź na potrzeby współczesnego człowieka, który przy jej użyciu może zaistnieć, stać się częścią społeczności, podzielić się wiedzą, czy zrealizować swoje marzenia.

Globalna współpraca prowadzi do zmiany sposobu, w jaki firmy i społeczeństwa wykorzystują wiedzę i zdolności do bycia innowacyjnymi. Rzemieślnicy muszą podjąć wyzwanie, stworzyć drogę rozwoju opartą na tradycji i ich doświadczeniu. Ich priorytetowym zadaniem jest unowocześnienie i zmiany rozwiązań produkcyjnych, procesowych lub sposobu świadczenia usług<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> J. Kosztycki, *Nowoczesne rzemiosło. Małe firmy mogą wygrać dofinansowanie*, <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,23752308,nowoczesne-rzemioslo-maly-firmy-moga-wygrac-dofinansowanie.html>

Do wsparcia rozwoju działań innowacyjnych w Polsce przyczynia się:

- **Ministerstwo Rozwoju i Technologii** – Departament Innowacji i Polityki Przemysłowej, który m.in. odpowiedzialny jest za opracowywanie instrumentów wsparcia na rzecz wzrostu konkurencyjności gospodarki;
- **Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego** – Departament Innowacji i Rozwoju (DIR), który odpowiada za prowadzenie spraw z zakresu innowacji, polityki rozwoju i informatyzacji w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki oraz realizację programu „Horyzont Europa 2021–2027”. Do zakresu działania DIR należy w szczególności np. realizowanie zadań związanych z działalnością centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, centrów naukowo-przemysłowych działających w szczególności w formie klastrów itp.;
- **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości** – celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich i wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej;
- **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju**, którego głównym zadaniem jest zarządzanie i realizacja strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych, bezpośrednio przekładających się na rozwój innowacyjności;
- **Agencja Rozwoju Przemysłu**, która skupia się na rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw inwestując w sektory i technologie, które decydują o konkurencyjności gospodarki na przestrzeni najbliższych lat;
- **Regionalne Systemy Innowacji** – to organizacje i instytucje, których celem jest rozwój innowacyjności przedsiębiorstw w danym regionie;
- **Centra Doskonałości** – to jednostki naukowe bądź struktury organizacyjne prowadzące badania naukowe i rozwijające nowoczesne technologie na najwyższym światowym poziomie;
- **Ośrodki szkoleniowo-doradcze (OSD)** – to nienastawione na zysk jednostki doradcze, informacyjne i szkoleniowe, pracujące na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, transferu i komercjalizacji nowych technologii oraz poprawy konkurencyjności, głównie małych i średnich przedsiębiorstw.

### 3.5. Media

---

W Polsce funkcjonują geotargetowane media wszelkiego rodzaju i formatu: od prasy codziennej o zasięgu ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym (posiadające wydania internetowe), poprzez periodyki np. branżowe, ogólnopolskie oraz branżowe portale internetowe (posiadające lokalne podstrony), aż po ogólnopolskie, lokalne i regionalne rozgłośnie radiowe oraz stacje telewizyjne. Ważnymi obecnie kanałami informacyjnymi są również tzw. media społecznościowe (ang. *social media*). Zaliczają się do nich m.in. portale społecznościowe takie jak: Facebook, YouTube czy „X” (na każdym z nich obecny jest ZRP). Ich podstawowym atutem jest łatwość zamieszczania informacji, nieograniczony zasięg, pełna dostępność, użyteczność, trwałość oraz bardzo niskie koszty publikacji treści. Głównym założeniem *social mediów* jest funkcjonowanie w taki sposób, by umożliwiać wszystkim uczestnikom dialog oraz interakcję. Zaliczają się do nich nie tylko popularne portale społecznościowe, ale też blogi, fora dyskusyjne, platformy do udostępniania zdjęć czy strony, na których można umieścić opinie nt. produktów bądź usług, udzielić wywiadów m.in. dla takich portali, jak: [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), czy [www.mistrzbranzy.pl](http://www.mistrzbranzy.pl).

### 3.6. Młodzież

---

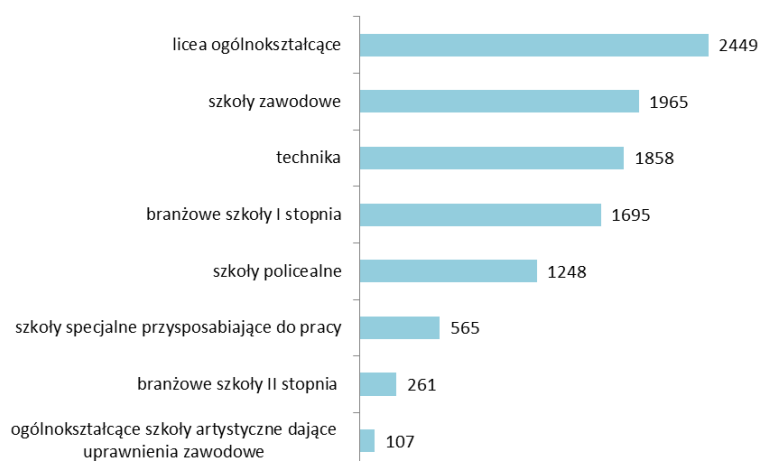
Szczególne miejsce wśród grup interesów z punktu widzenia rzemiosła polskiego zajmuje młodzież. Dzisiejsza młodzież to ludzie urodzeni w pierwszej dekadzie XXI wieku, nieznający świata bez komputerów i Internetu. To pokolenie dorastające w świecie nowoczesnych technologii. Mają silną potrzebę zmieniania świata. Chcą tworzyć własny biznes. Najważniejsze jest dla nich budowanie relacji społecznych. W pracy nie boją się popełniać błędów. Priorytetem jest dla nich ciągły rozwój. Z tego powodu stawiają przyszłym pracodawcom wymagania na wyrost, oczekują szybkich premii i awansów. Są skupieni na sobie i swoich korzyściach. Nie boją się krytykować przełożonych.

Analizując tę grupę docelową warto przyjrzeć się obecnemu systemowi kształcenia w Polsce. W roku szkolnym 2023/24 w Polsce działało łącznie 6935 ponadpodstawowych szkół dla młodzieży (bez policealnych), do których uczęszczało 1,8 mln uczniów. W porównaniu z poprzednim rokiem szkolnym liczba branżowych szkół I stopnia wzrosła o 23 placówki. Do 1695 branżowych szkół I stopnia uczęszczało 217,5 tys. uczniów (o 11,5% więcej niż w poprzednim roku szkolnym). W roku szkolnym 2023/24 w Polsce funkcjonowało 261 branżowych szkół II stopnia przeznaczonych

dla absolwentów branżowych szkół I stopnia, spośród których 76,2% to szkoły publiczne. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat odnotowano stopniowy wzrost liczby szkół specjalnych przysposabiających do pracy. W roku szkolnym 2023/24 funkcjonowało 565 placówek tego typu (o 5 placówek więcej niż przed rokiem), do których uczęszczało 12,5 tys. uczniów (spadek o 1,8%). Liczba techników zmniejszyła się w porównaniu z poprzednim rokiem szkolnym (o 0,2%), natomiast liczba uczniów wzrosła (o 6,2%). W 1858 technikach uczyło się 755,2 tys. uczniów. W roku szkolnym 2022/23 absolwenci techników ukończyli przede wszystkim kierunki z podgrupy inżynierjno-technicznej (22,4%), technologii teleinformatycznych (18,2%) oraz usług dla ludności (18,2%)<sup>55</sup>. W roku szkolnym 2023/24 funkcjonowało<sup>56</sup>:

- 2449 liceów ogólnokształcących;
- 1965 szkół zawodowych;
- 1858 technika;
- 1695 branżowych szkół I stopnia;
- 1248 szkół policealnych;
- 565 szkół specjalnych przysposabiających do pracy;
- 261 branżowe szkoły II stopnia;
- 107 ogólnokształcących szkół artystycznych dających uprawnienia zawodowe.

**Wykres 3. Typy i liczba szkół w roku szkolnym 2023/2024**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024. Tablice w formacie...*, wyd. cyt.

<sup>55</sup> *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024*, GUS, Warszawa, Gdańsk 2024 [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata\\_2024.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata_2024.pdf), s. 18.

<sup>56</sup> *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024. Tablice w formacie XLSX w pliku ZIP*, GUS, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata\\_i\\_wychowanie\\_\\_tablice.zip](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata_i_wychowanie__tablice.zip), Tabl. 4.1.1.

Największą popularnością cieszyły się te szkoły, które dawały możliwość zdobycia zawodu. W roku szkolnym 2023/2024 do szkół zawodowych uczęszczało 769,9 tys. uczniów, na drugim miejscu były technika, które wybrało 755,1 tys. uczniów<sup>57</sup>.

Wykres 4. Liczba uczniów wg typów szkół w roku szkolnym 2023/2024 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024. Tablice w formacie...*, wyd. cyt.

W 2023 r., według danych GUS, przeprowadzono egzaminy zawodowe oraz egzaminy potwierdzające kwalifikacje w zawodzie dla uczniów branżowych szkół I stopnia oraz techników, słuchaczy szkół policealnych i branżowych szkół II stopnia, absolwentów szkół, eksternów oraz osób, które ukończyły kwalifikacyjne kursy zawodowe. Egzamin zawodowy składał się z części pisemnej oraz części praktycznej. Do obu części we wszystkich sesjach przystąpiło łącznie 385,6 tys. zdających na terenie całego kraju. Certyfikaty kwalifikacji zawodowych oraz świadectwa potwierdzające kwalifikacje w zawodzie otrzymało w kraju 78,5% zdających spośród wszystkich, którzy przystąpili do obu części egzaminu<sup>58</sup>.

W roku szkolnym 2022/2023 wprowadzono 9 nowych zawodów, w których kształcenie ruszyło od września 2023 Są to: administrator produkcji filmowej i telewizyjnej, technik animacji filmowej, technik aranżacji wnętrz, technik gospodarki odpadami, operator maszyn i urządzeń w gospodarce odpadami, pracownik pomocniczy w go-

<sup>57</sup> Tamże.

<sup>58</sup> *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024*, wyd. cyt., s. 19.

spodarcze odpadami, animator rynku książki, technik przemysłu drzewnego oraz operator maszyn i urządzeń przemysłu drzewnego, który zastąpił dotychczasowy zawód mechanik-operator maszyn do produkcji drzewnej<sup>59</sup>.

Naukę w szkołach ponadpodstawowych dla młodzieży ukończyło 330,4 tys. absolwentów z roku szkolnego 2022/23. Absolwenci liceów dla młodzieży stanowili 48,4% ogólnej liczby absolwentów szkół ponadpodstawowych, a absolwenci techników – 35,5%. Branżowe szkoły I stopnia ukończyło 46,8 tys. osób, branżowe szkoły II stopnia 1,4 tys. osób, ogólnokształcące szkoły artystyczne dające uprawnienia zawodowe – 2,1 tys. absolwentów<sup>60</sup>.

### *3.7. Inne organizacje zrzeszające przedsiębiorców w Polsce*

---

Do bezpośredniego otoczenia wpływającego na działania rzemiosła polskiego należą organizacje zrzeszające przedsiębiorców. Do najbardziej rozpoznawalnych należy zaliczyć związki pracodawców, izby gospodarcze, izby przemysłowo-handlowe a także stowarzyszenia, organizacje społeczne, fundacje i spółdzielnie. Funkcjonowanie tych organizacji w otoczeniu z jednej strony wymusza ciągłe zmiany, z drugiej jednak może wywierać pozytywny wpływ i powodować wzrost pozycji w środowisku, poprzez nawiązywanie współpracy z partnerami na rzecz wspólnoty interesów. Doświadczenia partnerów mogą stanowić źródło inspiracji do naśladowania lub poszukiwania własnej unikalnej drogi rozwoju. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą i doświadczeniem ZRP może zaowocować szerszym zasięgiem oddziaływania na samorząd terytorialny, zapewniając silniejszy przekaz propagowanych idei.

## **4. ANALIZA OTOCZENIA WEWNĘTRZNEGO**

---

Podstawy prawne, które regulują przygotowanie zawodowe w rzemiośle to:

- Ustawa o rzemiośle<sup>61</sup>;
- Ustawa o systemie oświaty<sup>62</sup> (określenie, komu przysługuje dofinansowanie kosztów kształcenia);

---

<sup>59</sup> Podsumowanie roku szkolnego 2022/2023, <https://www.gov.pl/web/edukacja/podsumowanie-roku-szkolnego-2022-2023>

<sup>60</sup> Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024, wyd. cyt., s. 18.

<sup>61</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, Dz.U. 1989 nr 17 poz. 92 ze zm.

<sup>62</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425 ze zm.

- Ustawa Kodeks pracy<sup>63</sup>;
- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>64</sup>;
- Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK)<sup>65</sup>.

Rozporządzenia wykonawcze regulujące przygotowanie zawodowe w rzemiośle to :

- Rozporządzenie Rady Ministrów *w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania*<sup>66</sup> (określa, kto kieruje ucznia na egzamin do Izby Rzemieśniczej, a kto do Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej);
- Rozporządzenie Ministerstwa Edukacji Narodowej *w sprawie praktycznej nauki zawodu*<sup>67</sup> (określa wymagania wobec osób realizujących praktyczną naukę zawodu).

Zakłady rzemieśnicze zatrudniające do 49 osób mają swoją specyfikę polegającą nie tylko na skali działalności, ale także na udziale „kwalifikowanej pracy własnej” rzemieślnika. Innymi słowy musi on(a) posiadać odpowiednie kwalifikacje (np.: dyplom mistrzowski), aby być w stanie również samemu wykonywać wszystkie procesy związane z produkcją lub oferowaniem usługi. Na to wszystko nakładają się kompetencje i umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz postawy ujęte w kodeksie etyki rzemieślnika.

Jedną z organizacji samorządu gospodarczego rzemiosła, powołaną do reprezentowania cechów i izb rzemieślniczych na arenie ogólnopolskiej jest **Związek Rzemiosła Polskiego**<sup>68</sup>. W ZRP mogą się zrzeszać izby rzemieślnicze, a także cechy o zasięgu ogólnopolskim<sup>69</sup>. ZRP działający w Rzeczypospolitej Polskiej, jako związek izb rzemiosła, mikro i małej przedsiębiorczości, jest organizacją samorządu gospodarczego rzemiosła, która posiada osobowość prawną. W swoich strukturach zrzesza rzemieślników oraz innych mikro i małych przedsiębiorców. ZRP działa na podstawie przepisów Ustawy z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle<sup>70</sup> oraz *Statutu ZRP*<sup>71</sup>. Reprezentując rzemieślników-pracodawców realizuje cele i wykonuje zadania konfederacji pracodawców w rozumieniu ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o organiza-

<sup>63</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141 ze zm.

<sup>64</sup> Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001 ze zm.

<sup>65</sup> Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, Dz.U. 2016 poz. 64 ze zm.

<sup>66</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania, Dz.U. 1996 nr 60 poz. 278 ze zm.

<sup>67</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu, Dz.U. 2019 poz. 391 ze zm.

<sup>68</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, wyd. cyt., art. 7 ust. 3 pkt 1-3, art. 12 ust. 2.

<sup>69</sup> Tamże, art. 12 ust. 4.

<sup>70</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, Dz.U. 1989 nr 17 poz. 92 ze zm.

<sup>71</sup> Statut ZRP uchwalony uchwałą nr 7 Kongresu Rzemiosła Polskiego z dnia 12 grudnia 1989 roku z późn. zm.

cjach pracodawców<sup>72</sup> a także ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego<sup>73</sup>.

#### *4.1. Wizja Związku Rzemiosła Polskiego*

---

Związek Rzemiosła Polskiego, jako organizacja skupiająca się na ochronie interesów i wspieraniu potencjału rozwojowego polskich rzemieślników, w 2029 roku będzie organizacją:

- skomunikowaną wewnątrznie i zintegrowaną;
- o wysokiej randze i większej liczbie członków;
- posiadającą wpływ na decyzje i rozwiązania prawne w zakresie jej działalności;
- zajmującą trwałą pozycję w kształceniu dualnym;
- rozwijającą nowe usługi przy wykorzystaniu innowacyjnych trendów;
- zgodną z zasadami zrównoważonego rozwoju.

#### *4.2. Misja Związku Rzemiosła Polskiego*

---

- wspomaganie rozwoju rzemiosła polskiego w tym kreowanie nowych zawodów rzemieślniczych odpowiadających potrzebom konsumentów;
- upowszechnianie w społeczeństwie wartości, na których opierają swoją działalność rzemieślnicy, jako ludzie charakteryzujący się profesjonalizmem zawodowym, rzetelnością, uczciwością, łączący tradycję, w tym dziedzictwo kulturowe, z nowoczesnością, respektujący wymogi zrównoważonego rozwoju;
- promowanie rzetelnie nabytych kwalifikacji – bez potwierdzonych rzetelnie nabytych dokumentacji kwalifikacji trudno mówić o renomie rzemiosła;
- tworzenie mechanizmów zabezpieczających przed „podpinaniem się” nieuczciwych przedsiębiorców pod rzemiosło w celu korzystania z jego społecznej pozycji.

#### *4.3. Jakie są główne zadania ZRP?*

---

Związek Rzemiosła Polskiego jest największą społeczno-zawodową organizacją samorządu gospodarczego, która działa od 1933 roku. W 2001 r. otrzymał status re-

---

<sup>72</sup> Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 235 ze zm.

<sup>73</sup> Ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. 2015 poz. 1240 ze zm.; dawniej Ustawa z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego.

prezentatywnej organizacji pracodawców w Radzie Dialogu Społecznego. Wraz z regionalnymi, lokalnymi i branżowymi organizacjami rzemiosła reprezentuje około 300 tys. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Związek Rzemiosła Polskiego wspiera kompetencje obecnych i przyszłych rzemieślników, jest strażnikiem wartości, dba o jakość i markę rzemiosła, podąża za zmianami gospodarczymi budując poczucie wspólnoty. Do głównych zadań ZRP należy:

- reprezentowanie interesów rzemiosła oraz mikro i małej przedsiębiorczości, a także zrzeszonych w Związku organizacji wobec organów władzy, administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego, sądów oraz związków zawodowych i organizacji pracowników, a także organizacji społecznych i gospodarczych w kraju i za granicą;
- pomoc zrzeszonym w Związku organizacjom rzemiosła, mikro i małej przedsiębiorczości w zakresie realizacji zadań statutowych, m.in. rozwijanie działalności gospodarczej, społeczno-zawodowej i kulturalnej, udzielanie im wszechstronnej pomocy i ochrony prawnej, reprezentowanie ich interesów oraz działanie na rzecz kształtowania jednolitego stanowiska we wszystkich sprawach dotyczących rzemiosła, mikro i małej przedsiębiorczości;
- uczestniczenie w dialogu społecznym po stronie pracodawców. Związek, szczególnie podczas kryzysu gospodarczego, zabiega o to, aby przyjmowane rozwiązania były na miarę małych firm, w tym rzemieślniczych;
- prowadzenie wyspecjalizowanego doradztwa organizacyjnego, ekonomiczno-finansowego oraz doradztwa podatkowego na rzecz Członków;
- współdziałanie z instytucjami naukowo-badawczymi oraz prowadzenie działalności badawczej i wydawniczej;
- upowszechnianie dorobku polskiego rzemiosła, mikro i małej przedsiębiorczości i jego roli społeczno-gospodarczej oraz organizowanie i prowadzenie działalności informacyjnej;
- wspieranie kompetencji obecnych i przyszłych rzemieślników;
- propagowanie zasad etyki zawodowej. Praca ludzka, więc także działalność rzemieślnicza, ma przede wszystkim wymiar wartości osobowych, wartości moralnych. Poprzez pracę w rzemiośle człowiek nabywa moralnej sprawności. Dlatego też swoje działania ZRP opiera w szczególności na lojalności i wspólnocie interesów. Istotną wartością pozostaje umiejętność integracji środowiska

- i poszerzania jego zasobów dla budowania siły organizacji, jak również utrwalanie społecznej oraz gospodarczej użyteczności rzemiosła;
- promocja liderów przedsiębiorczości oraz środowisk mających trwałe związki z rzemiosłem, jak również nagradzanie wyróżniających się w swojej specjalności rzemieślników oraz uczniów.

#### *4.4. Struktura Związku Rzemiosła Polskiego*

---

**W strukturach Związku Rzemiosła Polskiego działa 25 izb rzemieślniczych (24 terytorialne i 1 branżowa)<sup>74</sup>, a także 446 cechów rzemiosł i 54 spółdzielnie.**

Poniżej wymienione zostały zrzeszone w ZRP izby rzemiosła i przedsiębiorczości<sup>75</sup>:

1. Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku.
2. Beskidzka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Bielsku-Białej.
3. Kujawsko-Pomorska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Bydgoszczy.
4. Częstochowska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Częstochowie.
5. Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Gdańsku.
6. Lubuska Izba Rzemieślnicza w Gorzowie Wielkopolskim.
7. Izba Rzemieślnicza w Kaliszu.
8. Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach.
9. Izba Rzemieślników i Przedsiębiorców w Kielcach.
10. Małopolska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Krakowie.
11. Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie.
12. Izba Rzemieślnicza w Łodzi.
13. Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Nowym Sączu.
14. Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Olsztynie.
15. Izba Rzemieślnicza w Opolu.
16. Wielkopolska Izba Rzemieślnicza w Poznaniu.
17. Izba Rzemiosła i Małej Przedsiębiorczości w Radomiu.
18. Izba Rzemieślnicza w Rzeszowie.
19. Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości Pomorza Środkowego w Słupsku.
20. Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Szczecinie.
21. Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Tarnowie.

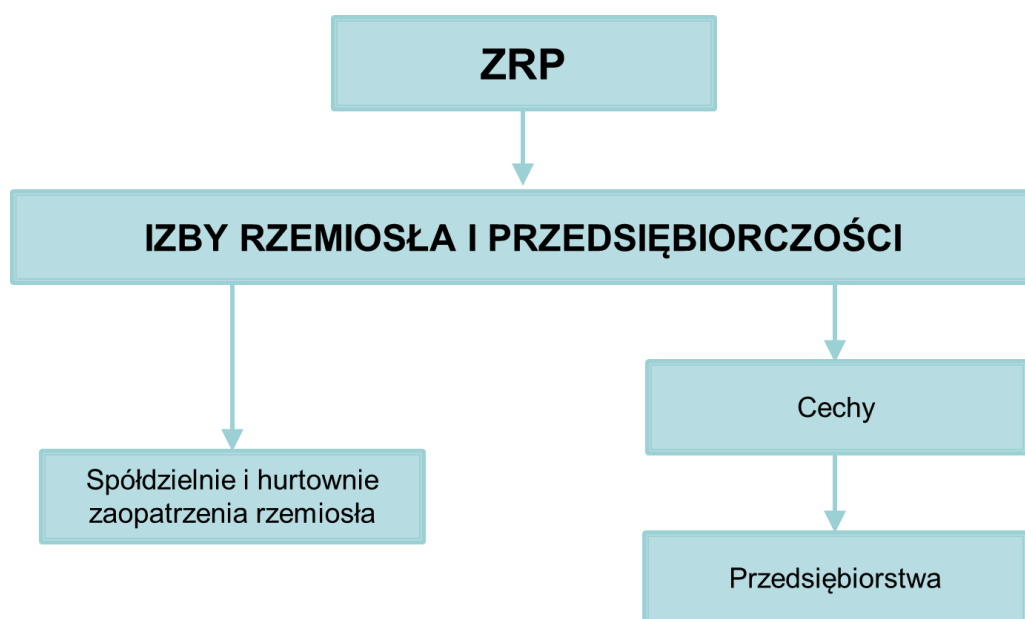
---

<sup>74</sup> Od czerwca 2025 r. będą działały dwie dodatkowe izby rzemieślnicze: w Zielonej Górze oraz Krotoszynie.

<sup>75</sup> Baza organizacji zrzeszonych w strukturze Związku Rzemiosła Polskiego, <https://zrp.pl/baza-organizacji-i-firm-rzemieslniczych/>

- 22. Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Warszawie.
- 23. Izba Rzemieśnicza Mazowska Kurpi i Podlasia w Warszawie.
- 24. Dolnośląska Izba Rzemieśnicza we Wrocławiu.
- 25. Krajowa Rzemieśnicza Izba Optyczna.

Wykres 5. **Struktura Związku Rzemiosła Polskiego**



Źródło: <https://zrp.pl/o-nas/stuktura/>

Podstawowym zadaniem Związku jest zapewnienie zrzeszonym w nim organizacjom pomocy w realizacji zadań statutowych, rozwijanie działalności społeczno-zawodowej oraz reprezentowanie interesów rzemiosła w kraju i za granicą<sup>76</sup>. Szczegółowe zadania, ustrój, stosunki prawne członków ustalane są w statutach uchwalanych przez zjazdy lub walne zgromadzenia tych organizacji<sup>77</sup>. ZRP ustala standardy wymagań egzaminacyjnych dla egzaminów zawodowych-mistrzowskich, sprawuje nadzór nad działalnością komisji egzaminacyjnych izb rzemieślniczych<sup>78</sup>.

Historia ZRP sięga początku XX wieku. W 1932 roku izby rzemieślnicze powołały działającą nieformalnie Radę Izb Rzemieślniczych, która zorganizowała w grudniu 1932 roku, Zjazd Delegatów Izb Rzemieślniczych. Wychodząc naprzeciw postulatom środowiska i pragnąc rozwoju rzemiosła po latach kryzysu, w 1933 roku rozporzą-

<sup>76</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, wyd. cyt., art. 12 ust. 4.

<sup>77</sup> Tamże, art. 13.

<sup>78</sup> Tamże, art. 3 ust. 3a-3c.

dzeniem Prezydenta<sup>79</sup>, powołany został do życia Związek Izb Rzemieślniczych, który w latach 1972-1989 funkcjonował pod nazwą Centralny Związek Rzemiosła, a od grudnia 1989 roku pod obecną nazwą – Związek Rzemiosła Polskiego.

ZRP realizuje ustawowe zadania dotyczące segmentu edukacji, m.in. poprzez<sup>80</sup>:

- prezentowanie stanowisk organizacji rzemiosła wobec władz ustawodawczych i innych szczebli administracji;
- uczestnictwo w pracach związanych z tworzeniem Polskich Ram Kwalifikacji;
- przygotowywanie analiz, ocen i propozycji rozwiązań z obszaru kształcenia zawodowego;
- wspieranie cechów i izb rzemieślniczych w aktywnej promocji nauki zawodu i potwierdzania kwalifikacji w rzemiośle;
- działania na rzecz podnoszenia poziomu kształcenia zawodowego u pracodawców rzemieślników.

**Izby rzemieślnicze** (rzemiosła i przedsiębiorczości) są organizacjami samorządu gospodarczego rzemiosła zrzeszającymi cechy, spółdzielnie rzemieślnicze, rzemieślników nienależących do cechów, a także inne jednostki organizacyjne, jeżeli ich celem jest wspieranie rozwoju gospodarczego rzemiosła<sup>81</sup>. Obejmują swoim działaniem obszar województwa bądź jego części. Jedyny wyjątek stanowi działająca od 1996 r. Krajowa Rzemieślnicza Izba Optyczna, która jest organizacją ogólnokrajową. Podstawowym zadaniem izb rzemieślniczych jest pomoc w reprezentowaniu zrzeszonych organizacji oraz rzemieślników wobec organów administracji publicznej oraz innych organizacji i instytucji, udzielanie swym członkom pomocy instruktażowej i doradczej oraz przeprowadzanie egzaminów kwalifikacyjnych<sup>82</sup>. Ponadto izby powołują komisje egzaminacyjne, które przeprowadzają egzaminy na tytuł mistrza i czeladnika. Wydawane przez izby dokumenty kwalifikacyjne – świadectwa czeladnicze oraz dyplomy mistrzowskie – mają wagę dokumentów państwowych. Izby wspierają przedsiębiorców w zwiększaniu rynkowej konkurencyjności ich firm organizując i prowadząc Centra Doradztwa, Edukacji i Promocji Gospodarczej oferujące rzemieślnikom i przedsiębiorcom usługi doradcze, marketingowe i szkoleniowe. Izby nawiązują i prowadzą także współpracę z partnerskimi zagranicznymi organizacjami samo-

---

<sup>79</sup> Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o izbach rzemieślniczych i ich związku, Dz.U. 1933 nr 85 poz. 638.

<sup>80</sup> *Promocja kształcenia zawodowego przez pracodawców*, wyd. cyt., s. 7.

<sup>81</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, wyd. cyt., art. 11 ust. 1.

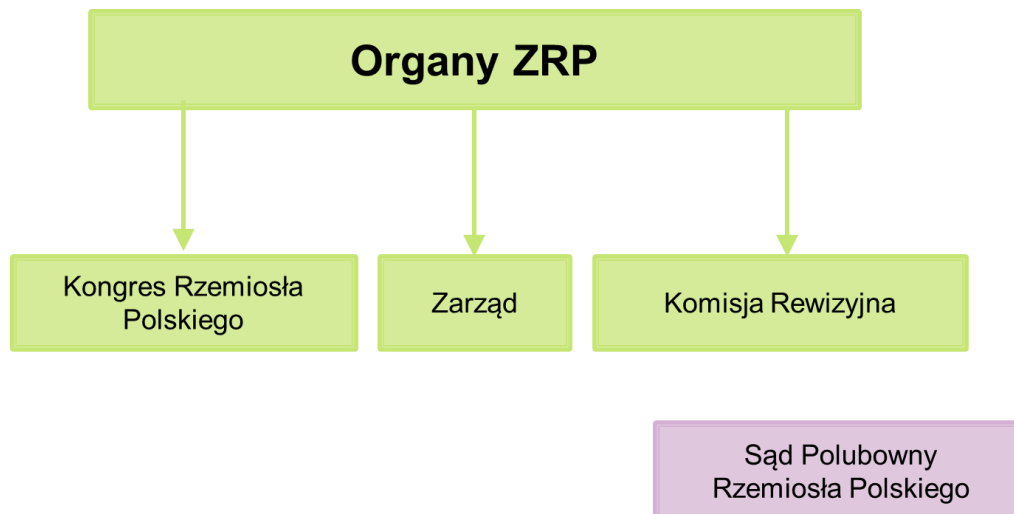
<sup>82</sup> Tamże, art. 11 ust. 2.

rządu rzemiosła, realizując wspólne przedsięwzięcia z zakresu szkoleń i doskonalenia zawodowego, wymiany mistrzów i uczniów, organizacji targów wystaw, konferencji i seminariów, promocji regionów i wspierania współpracy między przedsiębiorcami.

**Cechy** są organizacjami samorządu gospodarczego rzemiosła zrzeszającymi rzemieślników według kryterium terytorialnego lub wg rodzaju działalności gospodarczej. Podstawowym zadaniem cechu jest w szczególności utrwalanie więzi środowiskowych, postaw zgodnych z zasadami etyki i godności zawodu, a także prowadzenie na rzecz członków działalności społeczno-organizacyjnej, kulturalnej, oświatowej i gospodarczej oraz reprezentowanie interesów członków wobec organów administracji i sądów<sup>83</sup>. Cechy są ważnym elementem systemu kształcenia zawodowego. To one sprawdzają uprawnienia mistrzów szkolących i odpowiadają za prawidłowość umów zawartych pomiędzy mistrzami a uczniami.

Organami ZRP są: Kongres Rzemiosła Polskiego; Zarząd; Komisja Rewizyjna; Sąd Polubowny Rzemiosła Polskiego.

Wykres 6. **Organy Związku Rzemiosła Polskiego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Statutu ZRP*.

**Kongres Rzemiosła Polskiego** jest uprawniony do podejmowania uchwał we wszystkich sprawach dotyczących rzemiosła, mikro i małej przedsiębiorczości. Zwoływany jest on przez Zarząd przynajmniej raz w roku i ma charakter sprawozdawczy.

---

<sup>83</sup> Tamże, art. 9.

Do udziału w Kongresie upoważnionych jest 149 delegatów. Są to przedstawiciele organizacji zrzeszonych w ZRP, będący czynnymi przedsiębiorcami.

**Zarząd** kieruje działalnością ZRP w zakresie określonym w *Statucie ZRP*, a także organizuje i nadzoruje pracę Związku. Wydaje wewnętrzne akty prawne oraz podejmuje wszelkie decyzje i czynności zmierzające do wykonania zadań ZRP, niezastrzeżonych w *Statucie ZRP* do wyłącznej kompetencji innych organów Związku. Zarząd powołuje komisje problemowe i branżowe, które pełnią funkcję opiniodawczo-doradczą. W skład Zarządu wchodzi: Prezes ZRP oraz – jako Członkowie Zarządu – przedstawiciele wszystkich izb rzemieślniczych zrzeszonych w ZRP. Podstawę działalności Zarządu stanowią uchwały i dokumenty przyjęte przez Kongres Rzemiosła Polskiego. Ponadto, Zarząd rozpatruje sprawy, które dotyczą bieżących problemów społeczno-gospodarczych i zawodowych środowiska rzemieślniczego i jego organizacji. Pracę Zarządu organizuje 9. osobowe Prezydium, które wykonuje czynności należące do bieżącego zakresu działania Zarządu między jego posiedzeniami. W skład Prezydium wchodzi Prezes oraz ośmiu Zastępców Prezesa.

**Komisja Rewizyjna**, jako niezależny organ kontrolny, sprawuje kontrolę nad finansową i gospodarczą działalnością ZRP oraz nadzoruje wykonanie uchwał Kongresu.

**Sąd Polubowny Rzemiosła Polskiego** działa przy ZRP, jako niezależna instytucja dialogu wewnątrzorganizacyjnego, w celu rozstrzygania konfliktów i sporów o charakterze organizacyjno-samorządowym, pomiędzy organizacjami lub działaczami samorządu gospodarczego rzemiosła.

W ramach ZRP funkcjonują również: Komisje Problemowe; Ogólnopolskie Komisje Branżowe ZRP; Rada Branżowa Rzemiosła Polskiego. Komisje Problemowe powoływane są przez Zarząd ZRP w celu pełnienia funkcji opiniodawczej i doradczej. Komisjom Problemowym przewodniczą członkowie Zarządu ZRP<sup>84</sup>:

1. Komisja samorządowo-organizacyjna i spraw społecznych (Przewodniczący: Wiceprezes Wacław Napierała).
2. Komisja organizacji oświaty zawodowej, nadzoru i kształcenia dualnego (Przewodniczący: Wiceprezes Zbigniew Marchwiak).
3. Komisja ds. finansów i organizacji (Przewodniczący: Wiceprezes Piotr Antoszewski).
4. Komisja ds. nieruchomości i gospodarki własnej (Przewodniczący: Wiceprezes Zdzisław Siwiński).

---

<sup>84</sup> Wykaz Komisji Problemowych Zarządu ZRP Kadencja 2021-2025, <https://zrp.pl/o-nas/komisje/komisje-problemowe/>

5. Komisja ds. funduszy unijnych, projektów i programów (Przewodniczący: Wiceprezes Zdzisław Siwiński).
6. Komisja ds. polityki gospodarczej, strategii i promocji rzemiosła (Przewodniczący: Wiceprezes Janusz Kowalski).
7. Komisja ds. spółdzielczości i problematyki branżowej (Przewodniczący: Wiceprezes Andrzej Staruch).

Ogólnopolskie Komisje Branżowe ZRP powoływane są przez Zarząd ZRP. Pełnią rolę reprezentanta środowiska rzemieślniczego w poszczególnych branżach. Ich celem jest wspieranie rzemieślników. W skład Komisji Branżowych wchodzi rzemieślnicy prowadzący działalność w branży, którą reprezentuje dana komisja. Kadencja Komisji Branżowych kończy się wraz z kadencją Zarządu ZRP, który ją powołał.

Poniżej znajduje się wykaz Ogólnopolskich Komisji Branżowych ZRP (kadencja 2021-2025)<sup>85</sup>:

1. Ogólnopolska Komisja Branżowa Złotniczo-Jubilerska Związku Rzemiosła Polskiego.
2. Ogólnopolska Komisja Branżowa Fryzjersko-Kosmetyczna Związku Rzemiosła Polskiego.
3. Ogólnopolska Komisja Branżowa Fotografów Związku Rzemiosła Polskiego.
4. Ogólnopolska Komisja Rzemiosł Budowlanych i Producentów Materiałów Budowlanych Związku Rzemiosła Polskiego.
5. Ogólnopolska Komisja Rzemiosł Artystycznych Związku Rzemiosła Polskiego.
6. Ogólnopolska Komisja Bioenergoterapeutów i Radiestetów ZRP.
7. Ogólnopolska Komisja Rzemiosł Motoryzacyjnych Związku Rzemiosła Polskiego.
8. Ogólnopolska Komisja Krawców i Rzemiosł Odzieżowo-Włókienniczych Związku Rzemiosła Polskiego.
9. Ogólnopolska Komisja Branżowa Rzemiosł Spożywczych Związku Rzemiosła Polskiego.
10. Ogólnopolska Komisja Branżowa Kominiarzy Związku Rzemiosła Polskiego.

Rada Branżowa Rzemiosła Polskiego powołana została na mocy porozumienia zawartego w 2003 roku (*Porozumienie o powołaniu Rady Branżowej Rzemiosła Polskiego* zawarte w dniu 27 czerwca 2003 r. w Warszawie). Jest to nieformalne, kolegialne ciało opiniotawczo-doradcze Zarządu ZRP. Celem Rady Branżowej jest dzia-

---

<sup>85</sup> Ogólnopolskie Komisje Branżowe ZRP, <https://zrp.pl/o-nas/komisje/komisje-branzowe/>

łanie na rzecz rozwoju i ochrony interesów branż. Członkami Rady są prezesi lub przedstawiciele stowarzyszeń branżowych, będących sygnatariuszami porozumienia o powołaniu Rady Branżowej, przewodniczący Komisji Branżowych ZRP (lub ich upoważnieni członkowie) oraz Członek Prezydium Zarządu ZRP.

**Rada Naukowa** powstała na mocy uchwały Zarządu Związku Rzemiosła Polskiego z dnia 24 października 2024 r. Jej głównym zadaniem jest wspieranie organów Związku w realizacji celów statutowych poprzez m.in. opiniowanie projektów dokumentów wewnętrznych Związku, a także projektów państwowych o istotnym znaczeniu dla rozwoju rzemiosła polskiego. Przewodniczącym Rady jest prof. Roman Sobiecki, prorektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w latach 2020-2024.

#### *4.5. Partycypacyjny charakter ZRP*

---

Zarządzanie w ZRP oparte jest na zaangażowaniu jego Członków, z wszystkich poziomów organizacji, do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją. Członkowie ZRP zapraszani są do udziału w procesie podejmowania decyzji poprzez uczestnictwo w takich czynnościach, jak ustalanie celów organizacji, decydowanie o planie działania, dzielenie się własnymi sugestiami na temat funkcjonowania organizacji. Podstawowe procesy, które wpływają na zarządzanie partycypacyjne to<sup>86</sup>:

- dzielenie się informacją, związane z dzieleniem się z Członkami ZRP wiedzą nt. ekonomicznej sytuacji organizacji;
- szkolenia, mające na celu podnoszenie poziomu kwalifikacji Członków ZRP oraz oferowanie możliwości do zastosowania nowo nabytej wiedzy dla podejmowania bardziej efektywnych decyzji ujmujących organizację, jako całość i korzystne dla niej;
- nagradzanie, zgodne z sugestiami i pomysłami jak również wydajnością pracy.

Działania partycypacyjne Związku Rzemiosła Polskiego prowadzone są także na zewnątrz organizacji, m.in. w następujących sferach:

1. Polityczna: spotkania z przedstawicielami parlamentu, eurodeputowanymi, przedstawicielami samorządu terytorialnego na szczeblu województwa oraz na szczeblu lokalnym.
2. Prawna: usługi doradztwa, konsultacje z instytucjami kontrolnymi.

---

<sup>86</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_partycypacyjne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_partycypacyjne)

3. Socjokulturowa: tworzenie okazjonalnych i wpisanych w tradycję organizacji, przedsięwzięć integrujących środowisko rzemieślnicze, w tym m.in. pikniki, spotkania opłatkowe, wieczory kolędowe, spotkania z seniorami.
4. Makroekonomiczna: partnerstwo gospodarcze, izby gospodarcze, instytucje finansowe, współpraca z agencjami KOWR, ARMR, partnerami zagranicznymi (m.in. w projektach Erasmus+), z mediami.

Jako członek Rady Dialogu Społecznego, która jest forum współpracy rządu, organizacji pracodawców i związków zawodowych, ZRP opiniuje założenia i projekty aktów prawnych dotyczących polityki gospodarczej i społecznej: podatków, budżetu państwa, rynku pracy, funduszy strukturalnych UE oraz wynagrodzeń i świadczeń socjalnych. Dzięki temu ZRP ma możliwość działać na rzecz harmonijnego rozwoju gospodarczego i społecznego państwa.

**Tabela 1. Zespoły Problemowe Rady Dialogu Społecznego**

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| Zespół ds. ubezpieczeń społecznych                                |
| Zespół ds. polityki gospodarczej i rynku pracy                    |
| Podzespół ds. reformy polityki rynku pracy                        |
| Podzespół ds. sprawiedliwej transformacji                         |
| Zespół problemowy ds. budżetu, wynagrodzeń i świadczeń socjalnych |
| Zespół ds. rozwoju dialogu społecznego                            |
| Grupa robocza ds. europejskiego dialogu społecznego               |
| Zespół ds. usług publicznych                                      |
| Podzespół ds. edukacji                                            |
| Podzespół ds. zamówień publicznych                                |
| Podzespół ds. Krajowej Administracji Skarbowej                    |
| Podzespół ds. mundurowych                                         |

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Doraźny zespół ds. ochrony zdrowia                                                      |
| Zespół ds. funduszy europejskich                                                        |
| Zespół ds. prawa pracy                                                                  |
| Zespół ds. międzynarodowych                                                             |
| Zespół ekspertów ds. nowelizacji ustawy o RDS i innych instytucjach dialogu społecznego |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Dolnośląskiego                          |
| Kujawsko-Pomorska Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego                                   |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Lubelskiego                             |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Województwie Lubuskim                             |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Łódzkiego                               |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Województwie Małopolskim                          |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Województwie Mazowieckim                          |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Opolu                                             |
| Podkarpacka Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego                                         |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Podlaskiego                             |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Gdańsku                                           |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Katowicach                                        |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Kielcach                                          |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Warmińsko-Mazurskiego                   |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego w Poznaniu                                          |
| Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Zachodniopomorskiego                    |

Źródło: *Reprezentacja zewnętrzna ZRP w Radzie Dialogu Społecznego*, <https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-rds/>

Poprzez członkostwo w Europejskiej Unii Małych i Średnich Przedsiębiorstw (*SMEunited*) Związek Rzemiosła Polskiego uczestniczy w europejskim dialogu społecznym. Przedstawiciele ZRP już od wielu lat reprezentują środowisko polskich pracodawców – szczególnie mikro i małych przedsiębiorstw – również podczas corocznych sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy.

**Tabela 2. Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w gremiach unijnych**

|                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SMEunited – Rzemiosło oraz Małe i Średnie Przedsiębiorstwa w Europie                                                                                                |
| Europejska Konfederacja Budowlana (EBC)                                                                                                                             |
| Europejski Komitet Dialogu Społecznego                                                                                                                              |
| Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny                                                                                                                            |
| Komitet Europejskiego Funduszu Społecznego+                                                                                                                         |
| Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP) – Rada Zarządzająca                                                                                    |
| Grupa powołana przez Dyрекcję ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu Komisji Europejskiej p. n. „Europejska Przedsiębiorczość i Tydzień Małych i Średnich Przedsiębiorstw” |
| Komitet doradczy ds. kształcenia zawodowego (ACVT)                                                                                                                  |
| Międzynarodowa Sieć Współpracy Europejskiego Funduszu Społecznego ds. Partnerstwa                                                                                   |
| Grupa robocza ds. dialogu obywatelskiego i obszarów wiejskich przy Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa (K E)                                                          |

Źródło: *Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w gremiach unijnych*, <https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-gremiach-w-ue/>

Ważnym dla Związku zagadnieniem jest promowanie zasad bezpiecznej pracy i współpraca z instytucjami zajmującymi się tą problematyką – Państwową Inspekcją Pracy oraz Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym. ZRP jest mecenasem kultury i fundatorem Nagrody Literackiej im. Władysława Reymonta – nagroda ustanowiona w 1994 roku, dla upamiętnienia postaci wybitnego polskiego pisarza i rzemieślnika Władysława Reymonta, laureata literackiej nagrody Nobla, przyznawana jest pisarzom we współpracy ze Stowarzyszeniem Pisarzy Polskich oraz Związkiem Literatów Polskich.

**Tabela 3. Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w instytucjach zewnętrznych**

|                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kapituła Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”                                                                                           |
| Rada Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”                                                                                      |
| Krajowa Rada Spółdzielcza                                                                                                                      |
| Rada Ochrony Pracy                                                                                                                             |
| Rada Rynku Pracy                                                                                                                               |
| Rada Statystyki                                                                                                                                |
| Krajowa Rada Konsultacyjna do Spraw Osób Niepełnosprawnych                                                                                     |
| Rada Nadzorcza Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych                                                                       |
| Komitet Sterujący projektu „Wypracowanie i pilotażowe wdrożenie modelu kompleksowej rehabilitacji umożliwiającej podjęcie lub powrót do pracy” |
| Rada ds. Społecznych przy Konferencji Episkopatu Polski                                                                                        |
| Rada Przedsiębiorczości                                                                                                                        |
| Rada Główna Inspektora Pracy ds. bezpieczeństwa pracy w budownictwie                                                                           |
| Międzyresortowy Zespół ds. Warunków Zatrudniania i Wynagradzania Pracowników Ochrony Zdrowia                                                   |
| Komisja konkursowa Europejskiej Nagrody Promocji Przedsiębiorczości                                                                            |
| Zespół do spraw Deregulacji i Dialogu Gospodarczego                                                                                            |
| Rada Programowa ds. Kompetencji                                                                                                                |
| Rada Interesariuszy Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji przy Ministerstwie Edukacji i Nauki                                                    |

|                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rada ds. kobiet na rynku pracy przy MRPiPS                                                                                                                                  |
| Zespół Konsultacyjny ds. kompleksowej rehabilitacji ZUS                                                                                                                     |
| Międzyresortowa Komisja ds. Najwyższych Dopuszczalnych Stężeń i Natężeń Czynników Szkodliwych dla Zdrowia w Środowisku Pracy                                                |
| Zespół Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (MliR)                                                                                         |
| Rada Przedsiębiorców przy Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców                                                                                                       |
| Zespół monitorujący gwarancje dla młodzieży przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej                                                                         |
| Zespół ds. organizacji i realizacji przygotowania zawodowego pracowników młodocianych przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej                               |
| Izba Gospodarcza „Uzdrowiska Polskie”                                                                                                                                       |
| Senacki Zespół ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw                                                                                                                        |
| Rada Wyrobów Budowlanych (Główny Inspektor Nadzoru Budowlanego)                                                                                                             |
| Zespół do spraw Semestru Europejskiego                                                                                                                                      |
| Zespół Trójstronny ds. Ochrony Zdrowia przy Ministerstwie Zdrowia                                                                                                           |
| Podzespół ds. Uzdrowisk Trójstronnego Zespołu ds. Ochrony Zdrowia przy Min. Zdrowia                                                                                         |
| Zespół ds. opracowania propozycji zmian w ustawie o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych |
| Trójstronny Zespół Branżowy ds. Pomocy Społecznej                                                                                                                           |
| Zespół Trójstronny ds. Kultury i Mediów przy Min. Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu                                                                                  |
| Zespół Trójstronny ds. Transportu Drogowego przy Min. Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej                                                                                  |
| Zespół Trójstronny ds. Budownictwa i Gospodarki Komunalnej przy Ministerstwie Rozwoju i Technologii                                                                         |
| Trójstronny Zespół branżowy do spraw przemysłu motoryzacyjnego przy Ministerstwie Rozwoju i Technologii                                                                     |
| Zespół Trójstronny ds. Branży Spożywczej przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej                                                                            |
| Trójstronny Zespół ds. Branży Chemicznej – Podzespół ds. Przemysłu Farmaceutycznego                                                                                         |

Źródło: Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w instytucjach zewnętrznych,  
<https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-instytucjach-zewnetrznych/>

#### *4.6. Co wyróżnia ZRP spośród innych, podobnych organizacji?*

---

ZRP to krajowa reprezentacja samorządu gospodarczego rzemiosła, który swoją trójstopniową strukturę rozwija od 1933 r. i dzięki temu jest obecny w każdym powiecie i każdym mieście wojewódzkim; takiej sieci organizacyjnej nie ma żadna inna organizacja przedsiębiorców. Związek wyróżnia także rola w systemie edukacji i kształceniu fachowców dla gospodarki. ZRP posiada własny, niezależny system nadawania tytułów czeladnika i mistrza. Cała sieć organizacyjna: Związek, Izby i cechy, jest zaangażowana w dualne kształcenie zawodowe, na zasadach określonych w Ustawie o rzemiośle i innych regulacjach ustawowych. Rzemiosło umożliwia przy tym kształcenie również w zawodach pozaszkolnych. Oprócz podtrzymywania tradycji rzemieślniczych ZRP posiada doświadczenia w spółdzielczości, które mogą stać się bazą dla nowych inicjatyw wykorzystujących zalety działań w ramach związków kooperacyjnych. Ponadto Związek organizuje liczne konkursy, wspiera inicjatywy podejmowane przez inne instytucje i organizacje, a także sponsoruje działalność, która służy promocji rzemiosła i przedsiębiorczości w kraju i poza jego granicami:

- we współpracy ze Stowarzyszeniem Pisarzy Polskich i Związkiem Literatów Polskich przyznaje nagrody wybitnym pisarzom i poetom – jest mecenasem kultury i fundatorem Nagrody Literackiej im. Władysława Reymonta;
- we współpracy z Izbami Rzemiosła i Przedsiębiorczości organizuje liczne konkursy np. Ogólnopolski Konkurs Złotników i Jubilerów „Bursztynowe Rzemiosło”;
- współorganizuje wydarzenia branżowe – Otwarte Mistrzostwa Fryzjerstwa Polskiego we współpracy z Międzynarodowymi Targami Poznańskimi;
- we współpracy z Państwową Inspekcją Pracy co roku organizuje Ogólnopolski konkurs wiedzy o zasadach BHP dla uczniów zakładów rzemieślniczych „Bezpiecznie od startu”;
- przyznaje odznaczenia, takie jak: Honorowy Tytuł „Mistrz Rzemiosł Artystycznych”; „Szabla Kilińskiego” – najwyższe honorowe odznaczenie rzemieślnicze; „Medal im. J. Kilińskiego”; „Honorowa Odznaka Rzemiosła”;
- w latach 1995-2010 był współorganizatorem konkursu, podczas którego najaktywniejszym rzemieślnikom, kupcom oraz przedsiębiorcom z sektora MŚP wręczano „Złote i Platynowe Laury”.

#### *4.7. Główne działania ZRP w 2024 r.*

---

- utworzenie Rady Naukowej;
- wyznaczenie głównego ekonomisty ZRP;
- powołanie ekspertów i doradców;
- cykliczne spotkania w izbach rzemieślniczych i cechach;
- warsztaty dla młodych rzemieślników;
- rozwijanie działań w obszarze komunikacji i promocji.

## **5. ANALIZA SWOT RZEMIOSŁA POLSKIEGO**

---

Analiza SWOT zawiera najczęściej występujące mocne strony, słabe strony, szanse oraz zagrożenia. Pozwoli ona zidentyfikować kluczowe obszary, na których należy się skupić w działaniach rozwojowych i strategicznych, co w rezultacie ułatwi formułowanie konkretnych celów i kierunków dalszych działań.

#### *5.1. Mocne strony rzemiosła polskiego*

---

1. Tradycja – rzemiosło posiada bogatą i wieloletnią tradycję.
2. Doświadczenie – bogate jest doświadczenie polskiego rzemiosła.
3. Wiedza i kompetencje – pracodawcy, mistrzowie oraz kadra administracyjna posiadają wysokie kompetencje zawodowe.
4. Sieć organizacji i struktury – rzemiosło posiada silne, rozbudowane struktury i organizacje wspierające.
5. Jakość usług i produktów – wysoka jakość produktów i usług rzemieślniczych stanowi mocną przewagę konkurencyjną.
6. Multidyscyplinarność – cechy rzemieślnicze jako organizacje zrzeszają rzemieślników różnych zawodów, co pozwala na szeroką działalność w wielu obszarach.
7. Zaufanie – pozytywny społeczny wizerunek solidności i odpowiedzialności.

#### *5.2. Słabe strony rzemiosła polskiego*

---

1. Brak komunikacji – występują problemy z komunikacją wewnętrzną i międzyorganizacyjną.

2. Starzejące się kadry – niewystarczająca liczba młodych rzemieślników, a także starzejąca się populacja zawodowców.
3. Niewystarczające zasoby finansowe firm rzemieślniczych – w szczególności na rozwój oraz wdrażanie innowacji i nowych technologii.
4. Niedostateczne narzędzia nadzoru i monitorowania działalności, a także brak wsparcia dla osób szkolących.
5. Niekonkurencyjność kosztowa względem dominujących na rynku produktów wielkoseryjnych.
6. Problemy z sukcesją.
7. Niewystarczająco atrakcyjna oferta organizacji – w szczególności w zakresie promocji rzemiosła.
8. Niski poziom kompetencji cyfrowych wśród rzemieślników, skutkujący wykluczeniem cyfrowym.
9. Niska cyberodporność.

### *5.3. Szanse występujące w otoczeniu*

---

1. Wykorzystanie nowych technologii – wykorzystanie AI, mediów społecznościowych oraz technologii w marketingu i edukacji.
2. Współpraca z innymi organizacjami i szkołami – rozwój wspólnych działań z instytucjami edukacyjnymi.
3. Dofinansowanie i fundusze unijne – możliwość pozyskiwania funduszy zewnętrznych na rozwój i innowacje.
4. Zainteresowanie lokalnymi, unikatowymi produktami – rosnące zapotrzebowanie na oryginalne wyroby rzemieślnicze.
5. Rebranding i zmiana wizerunku – zmiana postrzeganego wizerunku rzemiosła oraz działania w kierunku lepszej promocji i uznania społecznego.
6. Dodatkowe zainteresowanie płynące z szybkiego rozwoju i umiędzynarodowienia turystyki.
7. Pojawianie się nowych zawodów związanych z cyfryzacją i sztuczną inteligencją.
8. Zrównoważony rozwój – „zielona transformacja”;
9. Współpraca z influencerami i ambasadorami marki – angażowanie znanych postaci może zwiększyć zasięg i atrakcyjność promocyjną.

#### *5.4. Zagrożenia płynące z otoczenia*

---

1. Brak młodych rzemieślników – problem demograficzny i malejąca liczba młodych ludzi wybierających zawody rzemieślnicze może skutkować m.in. niedoborem kandydatów do programów szkoleniowych.
2. Konkurencja ze strony korporacji i masowej produkcji – przemiany rynkowe stawiają rzemiosło w konkurencji z dużymi firmami i sieciami handlowymi. Duże firmy mogą szybciej inwestować w nowe technologie, co utrudni rzemieślnikom rywalizację na rynku. Ponadto agresywne kampanie dużych firm mogą osłabić pozycję rzemiosła.
3. Zmiany legislacyjne – niestabilność przepisów prawnych oraz regulacji może negatywnie oddziaływać na rozwój rzemiosła i wdrażanie narzędzi cyfryzacji. Nowe przepisy mogą wpłynąć także na możliwości promocyjne rzemiosła lub nakładać dodatkowe ograniczenia.
4. Zanikające zawody rzemieślnicze – np. przez zmiany technologiczne, modę na masową produkcję i brak zainteresowania tymi zawodami młodych pokoleń.
5. Potrzeba dostosowania – zanikanie tradycyjnych rzemiosł wymaga elastyczności i adaptacji.
6. Brak wsparcia finansowego i organizacyjnego – niewystarczające wsparcie finansowe dla kształcenia praktycznego i innowacji w rzemiośle może m.in. ograniczać rozwój innowacyjnych metod nauczania.
7. Przemiany kulturowe związane z erozją etosu pracy organicznej.
8. Cyberataki – wiele małych firm musi dziś mierzyć się z cyberatakami.
9. Starzejące się społeczeństwo.
10. Niedostosowanie edukacji – system kształcenia w szkołach nie jest w pełni dopasowany do realnych potrzeb rynku pracy.

Tabela 4. Analiza SWOT rzemiosła polskiego

| MOCNE STRONY:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | SŁABE STRONY:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradycja</li> <li>2. Doświadczenie</li> <li>3. Wiedza i kompetencje</li> <li>4. Sieć organizacji i struktury</li> <li>5. Jakość usług i produktów</li> <li>6. Multidyscyplinarność</li> <li>7. Zaufanie – pozytywny społeczny wizerunek solidności i odpowiedzialności</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak komunikacji</li> <li>2. Starzejące się kadry</li> <li>3. Niewystarczające zasoby finansowe firm rzemieślniczych</li> <li>4. Niedostateczne narzędzia nadzoru i monitorowania działalności, a także brak wsparcia dla osób szkolących</li> <li>5. Niekonkurencyjność kosztowa względem dominujących na rynku produktów wielkoseryjnych</li> <li>6. Problemy z sukcesją</li> <li>7. Niewystarczająco atrakcyjna oferta organizacji – w szczególności w zakresie promocji rzemiosła</li> <li>8. Niski poziom kompetencji cyfrowych wśród rzemieślników, skutkujący wykluczeniem cyfrowym</li> <li>9. Niska cyberodporność</li> </ol> |
| SZANSE:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ZAGROŻENIA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykorzystanie nowych technologii</li> <li>2. Współpraca z innymi organizacjami i szkołami</li> <li>3. Dofinansowanie i fundusze unijne</li> <li>4. Zainteresowanie lokalnymi, unikatowymi produktami</li> <li>5. Rebranding i zmiana wizerunku</li> <li>6. Dodatkowe zainteresowanie płynące z szybkiego rozwoju i umiędzynarodowienia turystyki</li> <li>7. Pojawianie się nowych zawodów związanych z cyfryzacją i sztuczną inteligencją</li> <li>8. Zrównoważony rozwój – „zielona transformacja”</li> <li>9. Współpraca z influencerami i ambasadorami marki</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak młodych rzemieślników</li> <li>2. Konkurencja ze strony korporacji i masowej produkcji</li> <li>3. Zmiany legislacyjne</li> <li>4. Zanikające zawody rzemieślnicze</li> <li>5. Potrzeba dostosowania</li> <li>6. Brak wsparcia finansowego i organizacyjnego</li> <li>7. Przemiany kulturowe związane z erozją etosu pracy organicznej</li> <li>8. Cyberataki</li> <li>9. Starzejące się społeczeństwo</li> <li>10. Niedostosowanie edukacji – system kształcenia w szkołach nie jest w pełni dopasowany do realnych potrzeb rynku pracy</li> </ol>                                                                               |

Źródło: opracowanie własne.

Zdiagnozowane mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia warto skonfrontować od wewnątrz do zewnątrz poprzez badanie następujących interakcji:

1. Czy mocne strony pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?
2. Czy słabe strony będą negatywnie wpływać na możliwości wykorzystania pojawiających się szans?
3. Czy mocne strony pozwolą na przezwycięzenie zagrożeń?
4. Czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zidentyfikowanych zagrożeń?

#### **Czy mocne strony pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?**

Przeprowadzona analiza pokazuje, że mocne strony rzemiosła polskiego są wystarczające do wykorzystania pojawiających się szans. Wiedza i kompetencje organizacji rzemiosła, mających wsparcie Zarządu ZRP pozwalają na rozwijanie skutecznej współpracy z innymi organizacjami i szkołami, np. poprzez organizowanie szkoleń czy rozwój programów partnerskich i kursów doskonalących, w tym w formie e-learningu. Rozbudowane struktury umożliwiają szybsze wdrożenie systemów cyfrowych oraz lepszą koordynację działań. Poprzez doświadczenie ekspertów ZRP oraz sieć organizacji, także pozyskiwanie środków finansowych z UE nie jest trudnością. Dobrze zorganizowane instytucje łatwiej pozyskują i zarządzają funduszami. Fundusze unijne i inne źródła mogą wesprzeć rozwój nowoczesnych programów edukacyjnych. Dzięki pozyskanym środkom można zbudować również fundament dla wdrażania nowych technologii. W tym miejscu warto podkreślić, że najmocniejszą stroną rzemiosła polskiego jest tradycja oraz jakość usług i produktów. Bogate doświadczenie i wysoka jakość wykonywanych usług mogą ułatwić wdrożenie nowoczesnych rozwiązań cyfrowych. Te cechy mogą być również atutem w turystyce międzynarodowej, gdzie lokalność, unikatowość i autentyczność produktów czy usług są kluczowe. Wysokie kwalifikacje mistrzów, pracodawców oraz kadry administracyjnej stanowią solidną podstawę do przekazywania wiedzy. Wieloletnie doświadczenie może być wykorzystane przy tworzeniu programów szkoleniowych i mentoringu. Na tej podstawie można także pozyskać wielu kompetentnych fachowców, na których jest dzisiaj zapotrzebowanie na rynku i dla których tytuł mistrza w zawodzie jest ważnym osiągnięciem. Przy tej okazji można pozwolić sobie na utworzenie Europejskiej Szkoły Rzemiosła. Stworzy to podwaliny pod zwiększenie liczby zrzeszonych fachowców/firm oraz da realne szanse zachowania tradycji rzemiosła, którego popularność dzisiaj

powraca. Multidyscyplinarność natomiast pozwoli na elastyczne dostosowanie się do zmian związanych z pojawieniem się nowych zawodów związanych z cyfryzacją i sztuczną inteligencją. Cechy rzemieślnicze obejmują różne zawody, co pozwala na szeroką działalność w wielu obszarach. Różnorodność oferowanych produktów i usług umożliwia trafienie do szerokiej grupy odbiorców. Natomiast zaufanie do rzemiosła ułatwi skuteczny rebranding, gdyż klienci chętniej akceptują zmiany wizerunkowe marek, którym ufają – możliwość zmiany postrzegania rzemiosła poprzez nowoczesne kampanie promocyjne. Wysoka jakość wyrobów rzemieślniczych także stanowi ważny atut w budowaniu pozytywnego wizerunku. Ponadto zaufanie i społeczna odpowiedzialność mogą być podstawą do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, co pozytywnie wpłynie na odbiór marki rzemiosła.

**Czy słabe strony będą negatywnie wpływać na możliwości wykorzystania pojawiających się szans?** Z analizy SWOT wynika, że słabe strony będą negatywnie wpływać na możliwości wykorzystania pojawiających się szans. Nieskuteczna komunikacja z otoczeniem (oraz ta wewnętrzna) może osłabiać działania promocyjne takie jak zainteresowanie lokalnymi, unikatowymi produktami a także hamować współpracę z influencerami i ambasadorami marki. W dzisiejszych czasach angażowanie znanych postaci może zdecydowanie zwiększyć zasięg i atrakcyjność promocyjną. Słaba komunikacja może także negatywnie wpłynąć na wykorzystanie szansy, jaką stanowi współpraca z innymi organizacjami i szkołami. Słaby przepływ informacji na płaszczyźnie „ZRP – organizacje rzemieślnicze” może mieć istotny wpływ na obniżenie atrakcyjności kształcenia zawodowego i potwierdzania kwalifikacji w rzemiośle – mniej zainteresowanych nauką zawodów rzemieślniczych oraz egzaminami czeladniczymi i mistrzowskimi. Niski poziom kompetencji cyfrowych wśród rzemieślników, skutkujący wykluczeniem cyfrowym będzie negatywnie wpływał na wykorzystanie nowych technologii. Nowoczesne organizacje rzemiosła to powód do dumy, a ponadto – innowacja i profesjonalizm. Starzejące się kadry mogą mieć trudności z adaptacją do nowych technologii, takich jak np. możliwość wdrożenia AI, mediów społecznościowych, automatyzacji procesów czy rozwiązań CRM, co skutecznie ograniczy ich wykorzystanie. Niewystarczające zasoby finansowe firm rzemieślniczych mogą utrudniać rozwój oraz wdrażanie innowacji i nowych technologii. Ograniczone środki finansowe mogą także utrudniać szeroko zakrojone kampanie promocyjne i zainteresowanie lokalnymi produktami oraz możliwość pozyskania środków unijnych na inwestycje w infrastrukturę cyfrową. Natomiast niedostateczne narzędzia

nadzoru i monitorowania działalności, a także brak wsparcia dla osób szkolących może prowadzić do nieefektywnego zarządzania projektami związanymi z rebrandingiem i zmianą wizerunku. Niekonkurencyjność kosztowa utrudni konkutowanie z masową produkcją, pomimo tego, że rośnie zainteresowanie lokalnymi, unikatowymi produktami. Problemy z sukcesją i niewystarczająco atrakcyjna oferta organizacji – w szczególności w zakresie promocji rzemiosła, mogą natomiast prowadzić do osłabienia liczby nowo zrzeszonych fachowców, przez co nie wykorzystana się zapotrzebowania, jakiego oczekuje współczesny rynek, a w dłuższej perspektywie trudniej będzie skorzystać z szans wynikających z umiędzynarodowienia turystyki i zielonej transformacji.

**Czy mocne strony pozwolą na przezwycięzenie zagrożeń?** Zniwelowanie zagrożenia, jakim jest brak młodych rzemieślników i niedostosowanie edukacji będzie możliwe np. dzięki sieci organizacji i struktur rzemiosła, które umożliwiają współpracę z instytucjami edukacyjnymi i szkołami w celu kształcenia nowych uczniów. Ponadto również tradycja i doświadczenie mogą stanowić fundament dla programów edukacyjnych i mentoringowych, które przyciągną młode pokolenie. Jeśli chodzi o konkurencję ze strony korporacji i masowej produkcji rzemiosło ma przewagę w jakości produktów i usług, dzięki czemu może rywalizować z tanimi, masowo produkowanymi towarami. Ponadto zaufanie do rzemiosła sprawia, że klienci coraz częściej szukają autentycznych, unikatowych produktów, co można wykorzystać jako przewagę konkurencyjną. Zagrożenie związane ze zmianami legislacyjnymi można przezwyciężyć wiedzą i kompetencjami, które mogą pomóc w dostosowaniu się do nowych regulacji oraz aktywnym uczestniczeniu w procesach legislacyjnych a także aktywnej współpracy z instytucjami ustawodawczymi. Do ochrony i promocji ginących zawodów rzemieślniczych mogą być wykorzystane tradycja i doświadczenie. Zanikające zawody rzemieślnicze wesprzeć może także multidyscyplinarność, która umożliwia łączenie tradycyjnego rzemiosła z nowoczesnymi technologiami, np. digitalizacja wzorów, personalizacja produktów. Zagrożenie, jakim jest potrzeba dostosowania zniwelować może wspomniana multidyscyplinarność, która daje możliwość elastycznego dopasowania do zmieniających się warunków rynkowych a także wiedza i kompetencje rzemieślników. Większe wsparcie finansowe i organizacyjne może ułatwić pozytywny społeczny wizerunek solidności i odpowiedzialności oraz sieć organizacji. Natomiast podstawę do przezwyciężenia zagrożenia, jakim są przemiany kulturowe związane z erozją etosu pracy organicznej może okazać się tradycja i doświad-

czenie rzemiosła a także zaufanie, które pozwala budować prestiż zawodów rzemieślniczych i wzmacniać ich społeczne znaczenie. Mocne strony mogą więc skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom, ale wymagają proaktywnego podejścia.

### **Czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zidentyfikowanych zagrożeń?**

Analiza wpływu słabych stron na wzrost zagrożeń wydaje się najbardziej niepokojąca, ponieważ w większości słabe strony mogą pogłębiać negatywne skutki zagrożeń i wzmocnić ich oddziaływanie. Problemy z sukcesją mogą spowodować brak młodych rzemieślników. Mamy starzejące się kadry, a system edukacji nie odpowiada dziś w pełni na realne potrzeby rynku pracy, co ogranicza efektywność nauczania. Jeśli zabraknie systemowego wsparcia dla nauki rzemiosła młodzi ludzie nie będą wystarczająco zachęceni do podjęcia pracy w tym sektorze, a brak przygotowanych następców może prowadzić do zamykania firm rzemieślniczych. Liczba rzemieślników będzie dalej maleć, a starzejące się kadry spotęgują brak młodych ludzi wchodzących do rzemiosła. W dodatku brak jest dziś dynamiki w procesach edukacyjnych. Poza tym rzemiosło z powodu nienadążania za cyfryzacją może zostać wykluczone z cyfrowego rynku, tracąc potencjalnych klientów i możliwości sprzedaży online. Rzemiosło ma wyższe koszty jednostkowe niż masowa produkcja, co ogranicza jego atrakcyjność cenową, a niewystarczające fundusze powodują, że nie może ono rywalizować z dużymi firmami, inwestować w rozwój, marketing i technologie. Co się z tym wiąże firmy rzemieślnicze są mniej odporne na cyberataki. Niewystarczająco atrakcyjna oferta organizacji – w szczególności w zakresie promocji rzemiosła – może negatywnie wpłynąć na promocję zanikających, tradycyjnych zawodów rzemieślniczych. Bez odpowiednich instytucji wspierających rzemiosło, sektor może zostać pominięty w strategiach rozwoju gospodarczego, a niedostateczne systemy monitoringu mogą spowalniać adaptację nowych technologii oraz kontrolę ich efektywności. Natomiast brak komunikacji utrudnić może potrzebę dostosowania, a organizacje rzemieślnicze mogą mieć trudności w wymianie doświadczeń i wspólnym wdrażaniu nowych rozwiązań. W dodatku niedostateczna komunikacja (wewnętrzna oraz międzyorganizacyjna) utrudnia efektywne wdrażanie narzędzi cyfrowych. Brak odpowiednich narzędzi cyfrowych prowadzi do niskiej cyberodporności, co z kolei zwiększa ryzyko cyberataków. Ponadto, jeśli rzemiosło nie zostanie przedstawione jako nowoczesna i atrakcyjna forma przedsiębiorczości, będzie tracić na znaczeniu i zagrożenie, jakim są przemiany kulturowe związane z erozją etosu pracy organicznej wzmocni się.

## 6. STRATEGIA ROZWOJU RZEMIOSŁA POLSKIEGO

---

Organizacje rzemiosła powinny skupić się na wprowadzaniu w życie strategii konserwatywnej (maxi-mini). Strategia konserwatywna wiąże się z redukowaniem negatywnego wpływu otoczenia poprzez możliwie najlepsze wykorzystanie własnego potencjału. Organizacje rzemiosła powinny więc próbować przewyższać zagrożenia, wykorzystując maksymalnie swoje mocne strony, kierując się przy tym następującymi regułami: unikać zagrożeń; wykorzystywać szanse; wzmacniać słabe strony, przekształcając je w szanse; opierać się na mocnych stronach.

**WNIOSEK:** Na podstawie uzyskanego w ramach analizy SWOT zestawienia wyników widać, że w przypadku rzemiosła mamy do czynienia z przewagą zagrożeń. Podstawowym zagrożeniem jest brak młodych rzemieślników zmiany legislacyjnej, konkurencja masowej produkcji czy brak wsparcia finansowego i organizacyjnego. Natomiast główne słabe strony rzemiosła to brak komunikacji, starzejąca się kadry oraz problemy z sukcesją i wykluczeniem cyfrowym. Zatem konieczne jest stworzenie koalicji działającej na rzecz:

- ✓ **cyfryzacji**, która opiera się na nowoczesnych narzędziach (platformy rejestracyjne, CRM<sup>87</sup>, aplikacje, narzędzia komunikacyjne), wykorzystując mocne strony, takie jak doświadczenie i rozbudowane struktury, ale musi zmierzyć się z barierami w postaci słabej komunikacji. Szanse związane są z nowymi technologiami i funduszami, zaś zagrożenia – z niepewnością legislacyjną i konkurencją;
- ✓ **edukacji**, która wykorzystuje wysokie kompetencje i tradycję, ale boryka się z niedostosowaniem do realnych potrzeb rynku pracy oraz starzejącą się kadrą. Szanse pojawiają się w postaci współpracy z placówkami edukacyjnymi oraz możliwości finansowania, natomiast zagrożeniem jest brak młodych rzemieślników oraz ograniczone wsparcie;
- ✓ **promocji**, w której skład wejdą zarówno szkoły zawodowe, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, środowiska artystyczne, media jak i nowoczesne

---

<sup>87</sup> CRM (Customer Relationship Management) to system informatyczny służący do zarządzania relacjami z klientami. Pomaga on w budowaniu, utrzymaniu i rozwijaniu tych relacji, a także w zwiększaniu satysfakcji i lojalności klientów. CRM to nie tylko oprogramowanie, ale również strategia biznesowa, która koncentruje się na zrozumieniu potrzeb klientów i ich przewidywaniu.

kanały informacyjne. Promocji, która choć budowana na jakości produktów i multidyscyplinarności, ograniczona jest przez słabą komunikację i niewystarczające fundusze. Szanse to rebranding, rosnące zainteresowanie lokalnymi produktami i współpraca z influencerami, natomiast zagrożenia to konkurencja z korporacjami i zmiany legislacyjne.

Związek Rzemiosła Polskiego, jako organizacja nadrzędna, powinien być jak hub dla rzemiosła, a kluczowe obszary wymagające rozwoju to:

- ✓ **edukacja zawodowa** – przyciągnięcie młodych rzemieślników. Konieczna jest większa promocja wśród uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych kształcenia branżowego w zawodach rzemieślniczych. Wzmocnienie współpracy organizacji reprezentujących rzemiosło (cechów rzemieślniczych, izb rzemieślniczych) z firmami rzemieślniczymi (podmiotami gospodarczymi) oraz szkołami branżowymi w celu lepszej koordynacji i doskonalenia oferty przygotowania zawodowego w rzemiośle realizowanego w systemie dualnym, praktyk zawodowych oraz warsztatów szkoleniowych jak również różnych form kształcenia ustawicznego. Odbiurokratyzowanie i deregulacja sfery kształcenia młodych ludzi w formie przygotowania zawodowego u pracodawcy, praktyk, staży itp. oraz stworzenie funduszu, z którego dofinansowane byłyby koszty kształcenia i opieki nad uczniami, jakie ponoszą prywatne podmioty gospodarcze przyjmujące uczniów na praktyki i staże zawodowe. Obecne stawki oferowane np. opiekunom praktyk, w ramach systemu oświaty publicznej, są całkowicie nieadekwatne do kosztów i odpowiedzialności, jakie ponoszą podmioty przyjmujące uczniów na te formy kształcenia. Można lobbować za tworzeniem takich funduszy np. z budżetów województw samorządowych. Szkoły branżowe mogłyby ubiegać się o wsparcie z takiego funduszu w formie dotacji celowej;
- ✓ **podnoszenie rangi rzemiosła** – promocja jakości i unikatowości. Personalizacja oferty, unikatowość produktu (usługi) lub procesu jego tworzenia jako obszar budowania marki i kreowania popytu na produkty (usługi) rzemieślnicze. Należy promować podejście charakterystyczne dla tzw. glocalizacji, tj. według zasady „myśl globalnie, działaj lokalnie”. W tym przypadku, takie podejście można zinterpretować jako: „czerp z globalnych rozwiązań, trendów i postępu technologicznego i implementuj je na grunt lokalny, ale bez uszczerbku dla lokalnej unikalności produktu/usługi”. Należy w szerszym niż dotych-

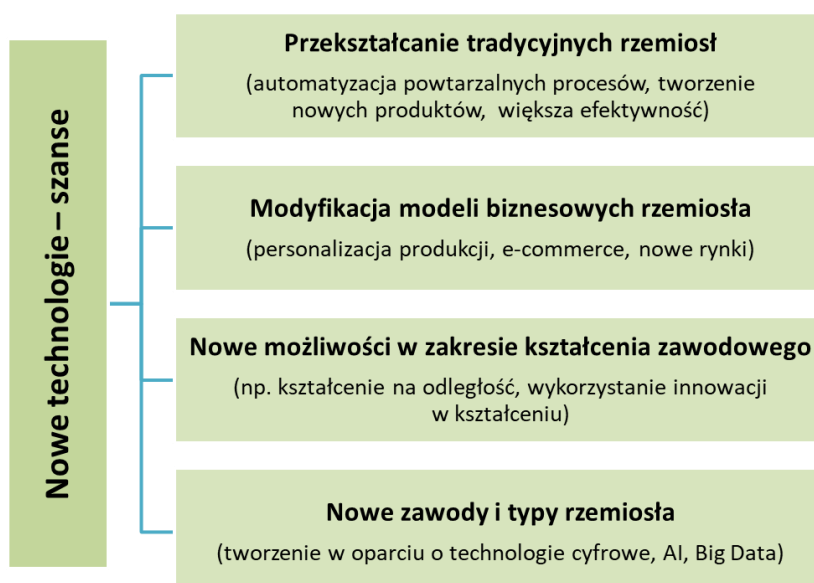
czas zakresie wykorzystywać media społecznościowe dla promocji produktów i usług rzemiosła – mających znamiona unikalnych/tradycyjnych/lokalnych. Przykładem luki w tym zakresie jest często występujący w wielu krajowych ośrodkach turystycznych brak lokalnego, unikalnego produktu turystycznego lub niewielka skuteczność w jego promocji, jeśli takowy produkt występuje. Tu można zadziałać poprzez media społecznościowe, aplikacje i strony internetowe, czy też działalność Akademii Produktów Regionalnych i Certyfikatów;

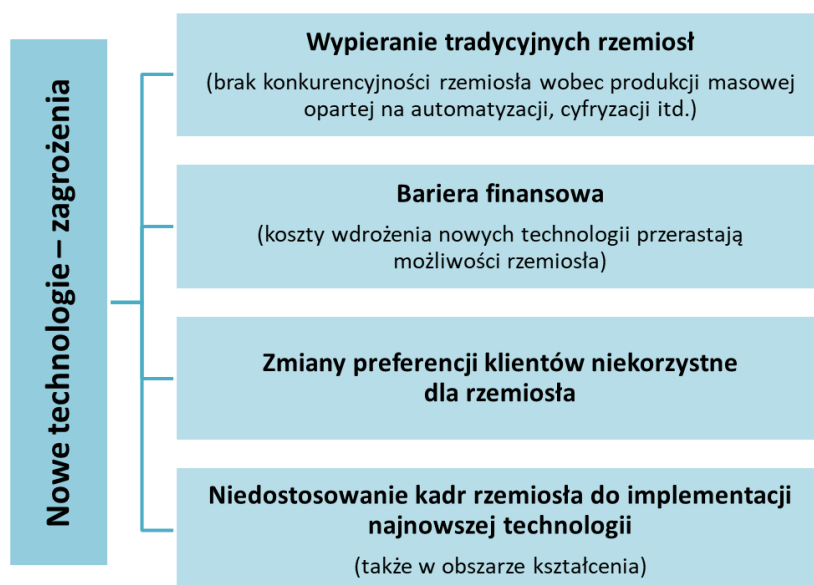
- ✓ **wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła** wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej. Skuteczne reprezentowanie interesów rzemiosła wymaga silnych organizacji zrzeszających rzemieślników, takich jak: ZRP oraz branżowe organizacje i izby rzemieślnicze. Ważna jest współpraca między tymi organizacjami, stąd istotna jest realizacja takich celów strategicznych jak: zwiększenie członkostwa w ww. organizacjach (w tym ZRP) oraz poprawa komunikacji między nimi. Rozwój obecności w mediach tradycyjnych i społecznościowych wspiera te cele i jest nieodzowny dla lepszej promocji rzemiosła w sferze społecznej i gospodarczej;
- ✓ **wsparcie finansowe i organizacyjne** – większy dostęp do funduszy. Lobbing w kierunku objęcia małych firm rzemieślniczych „tarczą” w zakresie cen energii, podobną, jaką objęte są gospodarstwa domowe. Wsparcie rzemieślników przez organizacje zrzeszające rzemiosło w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych (krajowych i UE), w tym np. środków na transformację energetyczną (informacja, konsulting, lobbing na rzecz alokacji środków dla rzemiosła);
- ✓ **ochrona tradycyjnych zawodów** – adaptacja i rozwój historycznych technik. Pewne „wymierające” zawody rzemieślnicze nie muszą zniknąć, jeżeli rzemieślnicy znajdą dla siebie odpowiednie nisze rynkowe. Na przykład bardzo dynamiczny rozwój produkcji filmów i seriali (na potrzeby kanałów *streamingowych*) tworzy popyt na usługi wielu rzemieślników (kostiumy, scenografia). Podobnie, bardzo dynamicznie rosną w Polsce wydatki na odbudowę i renowację zabytków, finansowane zarówno z funduszy publicznych, jak i prywatnych. To tworzy rosnący popyt na usługi wyspecjalizowanych firm zajmujących się renowacją zabytków, ale także na usługi „klasycznych” rzemieślników, np. cieśli, dekarzy, zdunów, kowali, parkieciarzy. Dużym obszarem dla rozwoju rzemiosła może być rosnący popyt na produkty i usługi związane z „wolnym czasem” (turystyka, rekreacja, kultura, rozrywka, sport). Megatrendy, jakimi są

starzejące się społeczeństwo i niebywały wręcz postęp technologiczny w zakresie cyfryzacji niemal wszystkich obszarów życia, jest przesłanką do powstawania zawodów świadczących usługi na rzecz coraz większej rzeszy osób „wykluczonych cyfrowo” (np. usługa przeniesienia zasobów informacyjnych ze starego telefonu do nowoczesnego smartfonu, oprzyrządowanie go oraz pomoc w opanowaniu wszystkich funkcjonalności, tak aby użytkownik bezpiecznie i efektywnie z niego korzystał). W miejsce „znikających” zawodów rzemieślniczych mogą pojawiać się nowe, związane z cyfryzacją, robotyzacją i sztuczną inteligencją, przykładowo: operator cyfrowego skanera do skanowania budynków, operator dronów, technik elektronicznych systemów zabezpieczeń. Należy wspierać inicjatywy w zakresie kształcenia w tego typu profesjach;

- ✓ **wsparcie dla sukcesji firm w ramach rodziny.** W przypadku braku możliwości sukcesji „w rodzinie”, wsparcie rzemieślników (konsultacje, pomoc prawna) w zakresie zbycia firmy na rzecz osób (podmiotów) z branży;
- ✓ **digitalizacja i nowe technologie** – wdrożenie narzędzi cyfrowych. Wpływ nowoczesnych technologii (postępu technologicznego) na funkcjonowanie (trwanie) i rozwój poszczególnych rodzajów rzemiosła będzie zróżnicowany (prawdopodobnie niewielki w takich profesjach rzemieślniczych jak: fryzjer, jubiler, kucharz, zaś bardzo duży w takich profesjach jak: elektromechanik, optyk, operator precyzyjnych maszyn itd.). Konieczne są zróżnicowane działania w aspekcie zwiększenia adaptacji nowych technologii przez różne typy rzemiosła.

Rysunek 2. **Szanse i zagrożenia dla rzemiosła, jakie tworzy postęp technologiczny**





Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na schematach szanse i zagrożenia wynikające z „galopującego” postępu technologicznego, jakiego doświadczamy współcześnie, wymagają odpowiednich działań organizacji zrzeszających rzemiosło w kierunku wykorzystywania szans oraz unikania lub łagodzenia zagrożeń. W tym kontekście bardzo ważne są takie obszary działania jak wspieranie:

- edukacji młodzieży (zwłaszcza kształcenia dualnego) w oparciu o nowoczesne technologie;
  - rozwoju kapitału ludzkiego w rzemiośle, poprzez szkolenia, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych kompetencji cyfrowych (technologicznych);
  - aktywności podmiotów rzemiosła w pozyskiwaniu funduszy na implementację nowoczesnych technologii oraz na działalność B+R;
  - współpracy między rzemiosłem, sieciowanie podmiotów i ułatwianie transferu *know how* w obszarze implementacji nowoczesnych technologii;
  - wykorzystania najnowszych technologii w obszarze analizy rynku, relacji z klientami, sprzedaży produktów i usług itd.;
  - budowania przewagi konkurencyjnej podmiotów rzemiosła na rynku w oparciu o nierutynową specyfikę produkcji i usług oraz przewagę komparatywną ludzi nad AI (kontakty interpersonalne);
- ✓ **zrównoważony rozwój.** W zakresie celów zrównoważonego rozwoju ZRP mógłby uczestniczyć w tworzeniu instytucji certyfikujących wyroby rzemieślni-

cze pod kątem ich przyjazności dla środowiska (ekologiczne) oraz wspierać rzemieślników w zakresie zdobywania certyfikatów produktów regionalnych i tradycyjnych. Zrównoważony rozwój (wzrost świadomości ekologicznej klientów, konieczność postępu w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego) i zmiany klimatyczne stwarzają szanse dla rzemiosła (np. produkty wytwarzane z materiałów przyjaznych środowisku), ale wymaga to skutecznej promocji rzemiosła, jako alternatywy dla produkcji masowej, nietrwałej i tworzącej znacznie większy „ślad węglowy”, niż produkty rzemieślnicze. Rzemiosło powinno wykorzystać rosnącą „modę na eko” poprzez oferowanie naturalnych i ekologicznych produktów i opakowań, przetwarzanie odpadów na produkty o nowej funkcjonalności, oferowanie usług wydłużających „życie” określonych wyrobów poprzez ich renowację (np. meble) lub przerobienie w zgodzie z nowymi trendami (np. odzież).

## 7. CELE STRATEGICZNE RZEMIOSŁA POLSKIEGO

---

Podstawowym dylematem, przed którym стоимy dzisiaj, jest zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych. Aby dostosować rzemiosło do potrzeb i wymagań współczesnego świata oraz podnieść jego rangę na rynku krajowym i zagranicznym należy określić zakres działań i czynności podejmowanych przez Związek Rzemiosła Polskiego, izby oraz cechy. Prace nad konkretnymi narzędziami powinny być oparte o zdiagnozowane cele społeczne (zewnętrzne), środowiskowe (wewnętrzne) oraz cele biznesowe. Na podstawie dokonanej analizy SWOT można w tym miejscu zaznaczyć, że realizacja celów strategii rzemiosła powinna opierać się głównie na trzech filarach: promocji, cyfryzacji i edukacji.

Skuteczne reprezentowanie interesów rzemiosła wymaga silnych organizacji zrzeszających rzemieślników, takich jak: ZRP, izby rzemieślnicze, cechy rzemieślnicze, organizacje branżowe współpracujące z siecią organizacyjną ZRP. Ważna jest współpraca między tymi organizacjami, stąd istotna jest realizacja takich celów strategicznych jak: zwiększenie członkostwa w ww. organizacjach oraz poprawa komunikacji między nimi. Ambicja przekształcenia dzisiejszego rzemiosła w rzemiosło przy-

szłości wymaga dostosowania oferty i przedsięwzięć do potrzeb osób młodych. Rozwój obecności w mediach tradycyjnych i społecznościowych wspiera te cele i jest nieodzowny dla lepszej promocji rzemiosła w sferze społecznej i gospodarczej. ZRP, jako centralny hub, w imieniu swoich członków, integruje działania na rzecz promocji rzemiosła i budowania jego wizerunku w społeczeństwie. Dzięki centralnemu zarządzaniu i rozbudowie nowoczesnych narzędzi promocyjnych, możliwe byłoby osiągnięcie większej widoczności sektora. Ważna jest również edukacja i rozwój młodych rzemieślników. ZRP może pełnić funkcję organizatora współpracy między szkołami, uczelniami i warsztatami rzemieślniczymi, aby lepiej dostosować programy nauczania do potrzeb rynku pracy. Międzypokoleniowe programy mentoringowe, organizowane przez ZRP, mogłyby wspierać transfer wiedzy między mistrzami a młodymi rzemieślnikami.

Rzemiosło odgrywa też znaczącą rolę w działaniach na rzecz ochrony środowiska poprzez wspieranie zrównoważonego rozwoju. Aby strategia była konkurencyjna na tle innych podobnych dokumentów, kluczowe jest również rozwinięcie działań na rzecz rozbudowy nowoczesnych narzędzi cyfrowych. Wykorzystanie narzędzi cyfryzacji takich jak platformy rejestracyjne, CRM, media społecznościowe, aplikacje mobilne czy narzędzia do komunikacji wewnętrznej pozwala na: uproszczenie procesów; zwiększenie efektywności działań; dotarcie do szerszej grupy odbiorców. Dla rzemiosła istotny jest także większy dostęp do rynku turystycznego. W ten sposób rzemieślnicy mogą zwiększyć swoje przychody i rentowność – łącząc popyt turystyczny z podażą rzemiosła, tworząc bezpośrednie powiązania między ekspertami rzemiosła i turystyki oraz opracowując zintegrowane narzędzia marketingowe i promocyjne.

### *7.1. Cele społeczne (zewnętrzne)*

---

#### *7.1.1. Zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych*

---

✓ **Założenia:**

- budowa nowoczesnego wizerunku rzemiosła oraz podniesienie jego rangi w społeczeństwie;
- silny branding – tworzenie treści promujących wartość rzemiosła;
- promowanie rzemiosła za pośrednictwem znanych osób oraz ambasadorów marki, którzy dotrą do szerokiego grona odbiorców, przy wsparciu merytorycznym Rady Naukowej, Rady Młodych Rzemieślników oraz niezależnych ekspertów;

- rozwój partnerstw z sektorem edukacyjnym, biznesowym oraz samorządem terytorialnym i rządem;
- współpraca z ośrodkami akademickimi w celu wzmocnienia przedsiębiorczości;
- tworzenie narzędzi ułatwiających dostęp do informacji o rzemieślnikach, ich wyrobach, lokalnych warsztatach i wydarzeniach;
- wielopłaszczyznowa promocja rzemieślniczych oznaczeń jakości w kraju i za granicą;
- budowanie świadomości o znaczeniu regionalnych firm rzemieślniczych i cechów rzemieślniczych;
- wykorzystanie przez rzemiosło rosnącej „mody na eko”;
- promowanie podejścia charakterystycznego dla tzw. globalizacji, tj. według zasady „myśl globalnie, działaj lokalnie” – podkreślenie roli lokalnego unikalnego produktu rzemieślniczego;
- współpraca autorów przewodników i dostawców zakwaterowania z lokalnymi firmami rzemieślniczymi;
- bezpośrednie powiązania między ekspertami rzemiosła i turystyki w celu budowania relacji z turystami;
- zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych i zabezpieczenie infrastruktury krytycznej.

✓ **Działania i zadania:**

- utworzenie Centrum marketingu;
- utworzenie Centrum pomysłów wspólnych zajmującego się doradztwem biznesowym dla młodych;
- wdrożenie projektu „Tradycja i nowoczesność”, którego celem będzie kreowanie nowoczesnego wizerunku rzemiosła, wykorzystanie nowoczesnych kanałów przekazu (np. platform YouTube, TikTok, LinkedIn i Instagram, wykorzystywanie hashtagów i personalizowanych treści zwiększających promowanie rzemiosła oraz prowadzenie kampanii np. Google Ads i Facebook Ads), przygotowanie multimedialnych materiałów promocyjnych (filmy, rolki), zaangażowanie ambasadorów rzemiosła, promowanie konkursów i wydarzeń wspierających innowacje w tradycyjnych zawodach;
- wdrożenie projektu „Marka ‘Polskie Rzemiosło!’”, którego celem będzie stworzenie silnej marki poprzez organizację gali „Polskie Rzemiosło”, przyznawanie

wyróżnień (np. w kategoriach Rzemiosło, Polityk, Influencer/Media), organizowanie kampanii promujących markę (Facebook, TikTok, Instagram oraz w mediach tradycyjnych), włączenie do promocji osób spoza środowiska rzemieślniczego (np. influencerów);

- wdrożenie projektu „Z Rzemiosłem na Ty”, którego celem będzie promocja w mediach społecznościowych, dotarcie do trzech grup odbiorców (ucznia, rzemieślnika i konsumenta), kampanie offline (banery, billboardy, prasa, panele informacyjne), współpraca z influencerami, udział i promocja na targach edukacyjnych, kampanie radiowe i telewizyjne;
- wdrożenie projektu „Zawody rzemieślnicze zawodami przyszłości”, którego celem będzie stworzenie publikacji promującej zawody i szkoły rzemieślnicze;
- wdrożenie projektu „ACTIO AGENDO”, którego celem będzie stworzenie programu edukacyjnego, podnoszenie świadomości, podkreślenie elitarności rzemiosła, kreowanie mody na jakość i rzemiosło, promocja jakości, rzetelności, niepowtarzalności rzemiosła;
- wdrożenie projektu „Rzemiosło w Pigułce”, którego celem będzie stworzenie platformy edukacyjnej dla młodzieży i nauczycieli zawodu, podniesienie kwalifikacji i wiedzy nauczycieli, mistrzów szkolących oraz młodych pracowników i pozyskanie mistrzów szkolących w zawodach deficytowych;
- wdrożenie projektu „VR w szkole branżowej – platforma e-learningowa”, którego rolą będzie wykorzystanie symulatorów i narzędzi VR/ER w celu zachęcenia młodzieży do nauki rzemiosła oraz lepszego przygotowania uczniów;
- wdrożenie projektu „Fabryka Rzemieślnika”, którego celem będzie dotarcie do różnych grup odbiorców (uczniów klas VII-VIII szkół podstawowych, absolwentów – również tych po egzaminie czeladniczym – rzemieślników prowadzących firmy), bogata oferta szkoleń branżowych, filmy prezentujące zawody rzemieślnicze (tradycyjne i VR), webinary z rzemieślnikami, którzy odnieśli sukces, rewaloryzacja stawek, wprowadzenie cyklu lekcji i warsztatów promujących rzemiosło jako możliwość ciekawej ścieżki zawodowej;
- znaki jakości i certyfikaty (np. laur ZRP);
- określenie obszarów badawczych wzmacniających przedsiębiorczość przy udziale ośrodków akademickich oraz identyfikacja najlepszych praktyk w sektorze rzemiosła;

- wdrożenie mechanizmów współpracy z uczelniami oraz przedsiębiorstwami technologicznymi;
- promowanie ofert naturalnych i ekologicznych produktów i opakowań – przetwarzanie odpadów na produkty o nowej funkcjonalności, usługi „wydłużające życie” określonych wyrobów poprzez ich renowację (np. meble) lub przerobienie w zgodzie z nowymi trendami (np. odzież);
- program wspierania inicjatyw łączących rzemiosło z designem i sztuką, aby produkty rzemieślnicze trafiały także do segmentu premium;
- program dotyczący integracji rzemiosła z turystyką, którego celem będzie promocja lokalnego produktu rzemieślniczego w krajowych ośrodkach turystycznych (np. dotyczący wspólnego gotowania przez turystów i rzemieślników) oraz zachęcanie hoteli i ośrodków wypoczynkowych do oferowania produktów rzemieślniczych i ich prezentacja w przestrzeniach publicznych (pokojach gościnnych);
- program ciągłości działania rzemiosła w sytuacjach zagrożeń geopolitycznych, którego celem będzie opracowanie planów i szkoleń z zakresu zarządzania w kryzysie oraz analiza lokalnych uwarunkowań i zasobów w sektorze rzemiosła (współpraca z władzami lokalnymi i krajowymi w zakresie zabezpieczenia infrastruktury krytycznej, wprowadzenie narzędzi do szybkiej identyfikacji zagrożeń dla infrastruktury krytycznej).

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba wdrożonych projektów cyfryzacji i ich efektywność (np. liczba aktywnych użytkowników platformy CRM);
- zasięg kampanii promujących rzemiosło (liczba wyświetleń, interakcji w mediach społecznościowych);
- wzrost sprzedaży na rynkach lokalnych o 10% rocznie;
- liczba przedsiębiorstw posiadających plany ciągłości działania w sytuacjach kryzysowych;
- liczba przeszkolonych rzemieślników z zakresu zarządzania kryzysowego;
- liczba przeprowadzonych audytów infrastruktury krytycznej rzemiosła.

✓ **Założenia:**

- certyfikacja oznaczeń jakości firm rzemieślniczych działających międzynarodowo jako narzędzie ochrony rynku;
- zacieśnienie współpracy z międzynarodowymi organizacjami rzemieślniczymi dla potwierdzania polskich kwalifikacji rzemieślniczych na innych rynkach;
- nawiązanie współpracy z międzynarodowymi organizacjami rzemieślniczymi w celu wymiany dobrych praktyk;
- promocja polskiego rzemiosła na globalnym rynku;
- rozwój eksportu produktów rzemieślniczych na rynkach zagranicznych;
- budowa partnerstwa pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami krajowymi a międzynarodowymi, w celu organizacji wymian zagranicznych i wizyt studyjnych.

✓ **Działania i zadania:**

- stworzenie platformy współpracy z międzynarodowymi organizacjami certyfikującymi wyroby i potwierdzającymi kwalifikacje w rzemiośle;
- centralna platforma e-commerce dedykowana produktom rzemieślniczym, umożliwiająca sprzedaż na rynkach globalnych;
- program wspierający obecność rzemieślników na międzynarodowych platformach (np. Etsy, Shopify, Amazon Handmade);
- stworzenie systemu certyfikatów jakości dla rzemieślników, który będzie rozpoznawalny za granicą;
- tworzenie mechanizmów promujących autentyczność i jakość wyrobów rzemieślniczych (np. "Made in Poland – Craft Excellence");
- platforma do uczenia się na najlepszych przykładach za granicą;
- udział w międzynarodowych targach branżowych i wydarzeniach networkin-  
gowych;
- promocja eksportu poprzez współpracę z międzynarodowymi dystrybutorami oraz ambasadorami handlu;
- promocja ekskluzywnej kolekcji produktów rzemieślniczych na rynkach o wysokiej marży (np. USA, Japonia itp.);

- organizacja warsztatów tematycznych z udziałem zagranicznych ekspertów w dziedzinach ceramiki, meblarstwa czy biżuterii;
- współpraca z designerami w celu tworzenia limitowanych kolekcji na rynki międzynarodowe;
- promocja kolekcji produktów rzemieślniczych tworzonych we współpracy z innymi krajami Europy;
- promocja eksportu unikalnych wyrobów rzemieślniczych z ceramiki, biżuterii itp.;
- szkolenia i promocja produktów spożywczych z segmentu ekologicznego, z certyfikatem jakości.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- wzrost przychodów z eksportu o 15% rocznie;
- zwiększenie średniej wartości zamówień o 20% w ciągu 3 lat;
- wzrost eksportu o 20% w ciągu 3 lat;
- liczba targów i innych wydarzeń międzynarodowych, na których promowano rzemiosło polskie;
- wzrost liczby zamówień międzynarodowych o 20% w ciągu 3 lat;
- liczba wdrożonych projektów łączących elementy polskie i europejskie (min. 3/rok);
- liczba projektów współpracy międzynarodowej;
- liczba przeprowadzonych wizyt studyjnych i wymian zagranicznych.

***7.1.3. Wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej***

---

✓ **Założenia:**

- dialog z polskim rządem, samorządami oraz Unią Europejską (UE) i Międzynarodową Organizacją Pracy (MOP);
- aktywność w Radzie Dialogu Społecznego (RDS), wojewódzkich radach dialogu społecznego oraz innych instytucjach z udziałem partnerów społecznych;
- aktywność w Europejskim Komitecie Ekonomiczno-Społecznym (EKES);
- udział w europejskim dialogu społecznym w ramach współpracy z SMEunited.

✓ **Działania i zadania:**

- stworzenie platformy dialogu z polskim rządem, samorządami oraz UE, w celu wymiany informacji oraz gromadzenia wydanych opinii/projektów w jednym miejscu; umożliwiające silniejsze działania lobbingowe na rzecz zmian legislacyjnych wspierających sektor rzemieślniczy;
- dalsze uczestnictwo w RDS – promocja dialogu społecznego: trójstronnego, autonomicznego, branżowego; na szczeblu regionalnym, krajowym, UE i międzynarodowym;
- dalsze uczestnictwo w EKES – promocja dialogu społecznego: trójstronnego, autonomicznego, branżowego; na szczeblu regionalnym, krajowym, UE i międzynarodowym;
- wspieranie tradycyjnego rzemiosła poprzez inicjowanie rządowych kampanii i programów dofinansowań;
- wzmacnianie eksperckiego zaangażowania Związku Rzemiosła Polskiego i jego ekspertów oraz organizacji członkowskich w dialog społeczny we wszystkich jego formach.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba wydanych opinii krajowych/unijnych dotyczących rzemiosła;
- liczba zrealizowanych krajowych projektów aktów prawnych dotyczących rzemiosła.

## *7.2. Cele środowiskowe (wewnętrzne)*

---

### *7.2.1. Zwiększenie liczby członków organizacji rzemieślniczych*

---

✓ **Założenia:**

- digitalizacja procesu rejestracji i zarządzania członkostwem;
- nowoczesna promocja członkostwa;
- łatwy dostęp do zasobów organizacji, wydarzeń, ofert i systemów lojalnościowych;
- wprowadzenie systemu benefitów wynikających z przynależności do organizacji rzemieślniczych;
- podkreślenie prestiżu, nowoczesności i opłacalności zawodów rzemieślniczych;

- wzmocnienie wsparcia rozwoju firm rzemieślniczych z małych miejscowości;
- wzmocnienie otwartości i dostępności organizacji rzemieślniczych;
- modernizacja struktur organizacji rzemieślniczych;
- regularne spotkania informacyjne w szkołach;
- organizacja spotkań branżowo-rozrywkowych;
- więcej szkoleń dla członków cechów;
- większa aktywność cechów i izb na targach;
- wzmocnienie współpracy organizacji reprezentujących rzemiosło z firmami rzemieślniczymi oraz szkołami branżowymi;
- wsparcie dla absolwentów po egzaminie zawodowym.

✓ **Działania i zadania:**

- utworzenie platformy online i aplikacji mobilnej dla członków, z prostymi formularzami rejestracyjnymi, systemem płatności oraz wsparciem CRM do zarządzania danymi członków i ich aktywnościami;
- wdrożenie projektu „E-Pinokio”, którego celem będzie utworzenie platformy i aplikacji o charakterze edukacyjnym i pomocniczym (wsparcie edukacji młodych w rzemiosło, wsparcie mistrzów szkolących, poszerzenie zasobów środowiska rzemieślniczego) – wykorzystanie systemu zarządzania nauczaniem (LMS), który umożliwi kompleksowe prowadzenie szkoleń, monitorowanie postępów i ocenę efektywności nauczania;
- promocja projektu „E-FACH” (wsparcie Rzemieślnika i Mistrza), którego celem będzie rozwój umiejętności pedagogicznych i technologicznych, rozwój kompetencji miękkich mistrzów (w pracy z uczniami), dostęp do szkoleń branżowych, podgląd bieżących wydarzeń, interaktywne sugestie, przyswajanie nowych metod psychologicznych, newsy prawne wspomagające pozyskiwanie i rozpowszechnianie informacji o zmianach w prawie, regulacjach, ustawach, rozporządzeniach itp.;
- wdrożenie projektu „Rze co... Rze...miosło!!!”, którego celem będzie wykorzystanie VR do promocji zawodów rzemieślniczych w szkołach, szkolenia dla członków organizacji rzemieślniczych z zakresu tworzenia kampanii promocyjnych (TikTok, Instagram, Facebook itp.), nawiązanie kontaktów z influencerami, webinary – ogólnodostępne (tylko zrzeszeni rzemieślnicy zyskują dostęp

do usług premium takich jak np. czat. Chcesz mieć dostęp? Dołącz do organizacji rzemieślniczej!), kampanie marketingowe online, w tym e-mail marketing, reklamy w mediach społecznościowych oraz interaktywne treści pokazujące korzyści z przynależności do organizacji rzemieślniczej, wprowadzenie oznaczenia jakości dla członków organizacji rzemieślniczych, wprowadzenie zniżek na materiały szkoleniowe/dostępu do szkoleń i imprez okolicznościowych dla członków, wypracowanie profitów dla firm członkowskich (zniżek do sklepów, kart paliwowych), nawiązanie współpracy z firmami szkoleniowymi – branżowymi i wynegocjowanie lepszych warunków udziału dla członków cechów;

- program staży i praktyk dla młodzieży w firmach rzemieślniczych, z uwzględnieniem lokalnych unikalnych potrzeb, którego celem będzie rozbudowa partnerstwa pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami a przedsiębiorstwami rzemieślniczymi – co najmniej jedno spotkanie miesięcznie w szkołach (klasy VII.), koordynacja i doskonalenie oferty warsztatów i praktyk dla uczniów, przekazanie każdemu absolwentowi informacji o cechu, wsparcie w założeniu firmy, dostęp do platformy kontaktów i mentoringu starszych rzemieślników, uczestnictwo w targach branżowych i targach pracy.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba nowych członków izb/cechów w danym roku;
- procentowy wzrost liczby młodych osób wchodzących do zawodów rzemiosła;
- liczba użytkowników aplikacji mobilnej;
- liczba kampanii wizerunkowych skierowanych do młodych osób;
- liczba spotkań i wydarzeń branżowych, w których uczestniczyły organizacje rzemiosła;
- liczba nowych ofert warsztatów i praktyk dla uczniów;
- liczba wydanych profitów dla firm członkowskich;
- liczba podpisanych umów partnerskich;
- liczba wydanych certyfikatów dla uczestników szkoleń i warsztatów.

### *7.2.2. Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej*

---

✓ **Założenia:**

- budowa platformy IT wspierającej komunikację i wymianę informacji;

- rozwój obecności w mediach społecznościowych w celu promocji działań organizacji, informowania o wydarzeniach oraz angażowania młodych ludzi;
- regularne informowanie członków o bieżących wydarzeniach, zmianach legislacyjnych i nowościach rzemieślniczych;
- automatyzacja komunikacji;
- pozycjonowanie cech charakterystycznych dla rzemiosła w celu poprawy komunikacji na zewnątrz organizacji;
- ochrona przed cyberatakami i dezinformacją oraz monitorowanie ryzyka dla rzemiosła.

✓ **Działania i zadania:**

- wdrożenie projektu „Wzmocnienie pozytywnego wizerunku rzemiosła”, którego celem będzie budowanie tożsamości, usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, promocja edukacji, włączenie rzemiosła w programy edukacyjne, stworzenie narzędzi do pozyskiwania nowych członków – wdrożenie narzędzi takich jak Microsoft Teams, Slack czy Trello, regularne prowadzenie profili na np. Facebooku, Instagramie i LinkedIn, newslettery i blog, implementacja chatbotów na stronach internetowych organizacji rzemieślniczych, które będą udzielać odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania i wspierać rejestrację na wydarzenia, tworzenie i publikacja podcastów, storytelling;
- wdrożenie projektu „E-GEPETTO”, którego celem będzie zwiększenie potencjału rzemiosła poprzez budowę ogólnopolskiej platformy informacyjno-komunikacyjnej obejmującej poprawę przepływu informacji (m.in. wymianę informacji, dostęp do bazy wiedzy, narzędzi zarządzania zasobami oraz monitorowania realizacji celów strategicznych) większą integrację, poszerzenie zasobów rzemiosła, budowę ogólnopolskiej marki, zapisanie w hasłach promocyjnych cech charakterystycznych dla rzemiosła, organizowanie tematycznych wywiadów online z ekspertami, mistrzami rzemiosła;
- wdrożenie projektu „WORTALRZEM”, którego celem będzie stworzenie platformy internetowej do wymiany informacji wewnętrznych i zewnętrznych (pomoc wzajemna) – wspólna jednostka dla wszystkich zrzeszonych, możliwość promocji i handlu, baza zweryfikowanych firm i doradców;
- wdrożenie projektu dotyczącego regularnej identyfikacji i analizy ryzyk dla rzemiosła – szkolenia dla rzemieślników z zakresu cyberbezpieczeństwa, kampanie edukacyjne przeciwdziałające dezinformacji.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba opublikowanych podcastów tematycznych;
- liczba wyświetleń i interakcji w mediach społecznościowych;
- zasięg kampanii promocyjnych;
- liczba użytkowników platformy IT;
- liczba zidentyfikowanych ryzyk dla rzemiosła;
- liczba kampanii i szkoleń dotyczących cyberbezpieczeństwa oraz dezinformacji.

### *7.2.3. ZRP jako centralny hub integracji działań na rzecz rzemiosła*

---

✓ **Założenia:**

- zapewnienie konsultacji i pomocy prawnej w obszarze sukcesji członkom organizacji;
- dbanie o przyszłość i innowacyjność polskiego rzemiosła;
- koordynowanie zadań związanych z rozwojem izb rzemieślniczych – ZRP organizacją dającą izbom impuls do działania, poprzez wyznaczanie zadań;
- analiza potrzeb rzemiosła pod względem cyfryzacji w tym bezpieczeństwo cyfrowe i zapobieganie wykluczeniu cyfrowemu;
- reaktywowanie rad branżowych;
- przyłączenie izb niezrzeszonych;
- ZRP jako centrum wiedzy, rozwoju rzemieślników i wymiany doświadczeń;
- działania na rzecz wzmacniania liczebności i podnoszenia kompetencji kadr ZRP, izb rzemieślniczych i cechów;
- przegląd, analiza, modernizacja systemu przygotowania zawodowego w rzemiośle, procedur, narzędzi, obowiązujących regulacji, sformułowanie niezbędnych wniosków legislacyjnych i lobbowanie za ich wdrożeniem;
- wzmocnienie zaangażowania samorządu gospodarczego rzemiosła w kształcenie ustawiczne i doskonalenie zawodowe osób dorosłych;
- ZRP jako organizator współpracy między szkołami, uczelniami i warsztatami rzemieślniczymi;
- ZRP jako integrator działań na rzecz promocji rzemiosła i budowania jego wizerunku w społeczeństwie;
- dążenie do ujednolicenia systemów cyfrowych np. by można było łatwo przysłać dokumenty czy używać wspólnej bazy danych;

- wsparcie zrzeszonych firm podczas sytuacji kryzysowych (np. pandemia);
- wspieranie rzemieślników w transformacji ku bardziej zrównoważonym praktykom produkcyjnym;
- wsparcie rozwoju kompetencji cyfrowych członków organizacji rzemieślniczych;
- zorganizowanie stałych zespołów wsparcia zajmujących się udzielaniem odpowiedzi na problemy rzemiosła (na wzór Działu ds. sukcesji);
- prowadzenie stałego monitoringu zmian regulacyjnych/legislacyjnych;
- wypracowanie korzystnych dla członków organizacji stawek ubezpieczeń oraz usług medycznych;
- koncentracja na sztucznej inteligencji i robotyce oraz ich wpływie na automatyzację i związaną z tym transformację rzemiosła;
- współpraca z samorządami w zakresie pozyskiwania finansowania;
- współpraca z samorządami w zakresie promowania rzemiosła wśród uczniów;
- poszerzanie istniejących i opracowywanie nowych programów mentoringowych, łączących doświadczonych liderów firm rodzinnych z młodym pokoleniem przedsiębiorców;
- organizacja wydarzeń na poziomie ogólnopolskim;
- wzmocnienie kapitału intelektualnego rzemiosła.

✓ **Działania i zadania:**

- stworzenie Działu ds. sukcesji, dzięki któremu przedsiębiorcy będą mogli uzyskać informacje oraz pomoc dotyczącą sukcesji w jednym miejscu;
- założenie Rady Młodych, która zajmowałaby się przyszłością i innowacyjnością polskiego rzemiosła;
- rozwój Zespołu ds. transformacji rzemiosła (Dział ds. cyfryzacji) – powołanie zespołu eksperckiego dedykowanego transformacji technologicznej w rzemiosle, organizacja wydarzeń na temat transformacji z udziałem mediów oraz ekspertów, organizacja warsztatów na temat transformacji dla członków ZRP i MŚP, opracowywanie i wdrażanie asystentów opartych na sztucznej inteligencji dla ZRP i oferowanie ich członkom ZRP i MŚP, tworzenie wspólnej bazy wiedzy dostępnej dla rzemieślników, obejmującej innowacyjne technologie oraz rozwiązania, organizowanie konkursów na najbardziej innowacyjne rozwiązania w polskim rzemiosle;

- wdrożenie projektu „Inkubator przedsiębiorczości rzemieślniczej”, którego celem będzie stworzenie miejsca rejestracji firm rzemieślniczych, doradztwo (biznesowe, podatkowe, prawne itp.) dla rzemieślników, księgowość zbiorowa dla rzemieślników, przestrzeń coworkingowa, zachęcanie YouTuberów i twórców treści do promocji zawodów rzemieślniczych;
- utworzenie Akademii Produktów Regionalnych i Certyfikatów we współpracy z Urzędem Patentowym – w celu wsparcia rzemieślników w zakresie zdobywania certyfikatów dla produktów regionalnych i tradycyjnych;
- wdrożenie projektu „ZRP STATISTIC 5.0”, którego celem będzie wdrożenie kompleksowego narzędzia cyfrowego umożliwiającego zarządzanie sprawozdawczością dotyczącą oświaty zawodowej na każdym poziomie: cechu, izby, ZRP, identyfikacja luk w kapitale intelektualnym poprzez przeprowadzanie systematycznych badań;
- wdrożenie projektu „E-FACH”, którego celem będzie stworzenie systemu CRM i nadrzędnej aplikacji z dostępem dwupoziomowym – dla użytkowników wewnętrznych (rzemieślników) i zewnętrznych (konsumentów). Dla konsumenta: promocja lokalnego rzemiosła (mapa, lista), szybkie wyszukiwanie usług rzemieślników, e-commerce. Dla rzemieślnika: system korzyści (lista uczniów, karty rabatowe, ubezpieczenia – wynegocjowanie z zakładami ubezpieczeń oraz firmami medycznymi specjalnych stawek ubezpieczeń komunikacyjnych i majątkowych oraz pakietów usług medycznych dla członków ZRP), wielopoziomowy system komunikacji w stylu Slacka, system promocji, dostęp do zasobów: szkolenia (ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych kompetencji cyfrowych), wydarzenia, kursy, e-dyplomy, stypendia i nagrody w ogólnopolskich konkursach, rozwój sieci mentorów wspierających młodych rzemieślników w ich rozwoju zawodowym;
- wdrożenie programu „ŁEB w WEB”, którego celem będzie stworzenie platformy do komunikacji między rzemieślnikami a organizacjami (ZRP, izby, cechy, szkoły), obejmującej: komunikację społeczności rzemieślniczej, otwarte webinary, filmy, podcasty, kodowane webinary dla społeczności wewnętrznej;
- powoływanie (w razie potrzeby) Sztabu kryzysowego przy ZRP dla ratowania rzemiosła polskiego i MŚP oraz akcje pomocowe;

- założenie Fundacji przy ZRP – promocja możliwości przekazywania 1,5% podatku na rzecz rzemiosła, wprowadzanie mechanizmów crowdfundingowych na rozwój lokalnych produktów rzemieślniczych;
- wydawanie mikropoświadczeń;
- opracowanie „Katalogu dobrych praktyk” – na podstawie skutecznych działań organizacji takich jak BNI czy śniadania biznesowe;
- organizacja konferencji i spotkań networkingowych dla rzemieślników, przedsiębiorców oraz instytucji wspierających rzemiosło;
- koordynacja kampanii promocyjnych, wydarzeń lokalnych i ogólnokrajowych (targi, wystawy);
- program dotyczący pozyskiwania funduszy zewnętrznych (krajowych i UE) – np. środków na transformację energetyczną (lobbing w kierunku objęcia małych firm rzemieślniczych „tarczą” w zakresie cen energii itp.), na działalność B+R i implementację nowoczesnych technologii, stworzenie funduszu, z którego dofinansowane byłyby koszty kształcenia i opieki nad uczniami, jakie ponoszą prywatne podmioty gospodarcze przyjmujące uczniów na praktyki i staże zawodowe, np. z budżetów województw samorządowych;
- stworzenie i wdrożenie projektu „Nasza przyszłość” składającego się z trzech podstawowych elementów: program online skupiający się na przyszłości pracy; książka o kształtowaniu przyszłości; program online, jak kształtować nasze życie (programy online dotyczące przyszłości pracy, przyszłości społeczeństwa, biznesu oraz kształtowania indywidualnej przyszłości);
- program działań filantropijnych, którego celem będzie m.in. współpraca ze stowarzyszeniami np. Stowarzyszenie Rzemieślnik;
- Ogólnopolski Dzień Rzemiosła w szkołach, w którym rzemieślnicy przekazywaliby swoje umiejętności w wykonywanym zawodzie (np. wspólne pieczenie chleba, konkursy, pokazy).

✓ **Mierniki sukcesu:**

- wzrost wartości pozyskiwanych funduszy o 10% rocznie;
- liczba realizowanych projektów wspartych funduszami;
- liczba raportów i analiz luk w kapitale intelektualnym;
- liczba zarejestrowanych użytkowników platformy wiedzy;
- liczba mentorów uczestniczących w programach wsparcia.

### *7.3. Cele biznesowe rzemiosła*

---

#### *7.3.1. Zwiększenie udziału rzemiosła w rynku*

---

✓ **Założenia:**

- wykorzystanie najnowszych technologii w obszarze analizy rynku, relacji z klientami, sprzedaży produktów i usług itd.;
- budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotów rzemiosła na rynku w oparciu o nierutynową specyfikę produkcji i usług oraz przewagę komparatywną ludzi nad AI (kontakty interpersonalne);
- personalizacja oferty, unikatowość produktu (usługi) lub procesu jego tworzenia jako obszar budowania marki i kreowania popytu na produkty (usługi) rzemieślnicze;
- optymalizacja kosztów w firmach rzemieślniczych;
- zwiększenie przychodów;
- wprowadzania automatyzacji w zakładach rzemieślniczych, przy jednoczesnym zachowaniu tradycji;
- szkolenia i promocja korzyści wdrażania Technologii CNC stosowanej przy obróbce materiałów;
- promowanie innowacyjności;
- ograniczanie transportu i emisji CO<sub>2</sub>;
- wdrażanie gospodarki cyrkularnej.

✓ **Działania i zadania:**

- analiza rynku w celu lepszego poznania potrzeb klientów;
- raport dotyczący firm rzemieślniczych;
- program optymalizacji kosztów i automatyzacji produkcji – promowanie i pomoc we wdrażaniu technologii CNC do obróbki wyrobów rzemieślniczych, szkolenia we wdrażaniu energooszczędnych technologii, promowanie lokalnych surowców dla zmniejszenia transportu towarów, tworzenie zamkniętych łańcuchów dostaw w sektorze rzemieślniczym, szkolenia dla właścicieli rzemieślniczych biznesów w zakresie zarządzania finansami;
- promocja wspólnej platformy zakupowej dla rzemieślników oraz spersonalizowanych usług na zamówienie.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba aktywnych firm rzemieślniczych w każdym województwie;
- udział przychodów z działalności rzemieślniczej w każdym województwie;
- redukcja kosztów o 10% rocznie;
- zwiększenie przychodów o 10% rocznie;
- liczba użytkowników wspólnej platformy zakupowej;
- poprawa wskaźnika płynności finansowej firm rzemieślniczych o 20%;
- liczba zgłoszeń do programów wsparcia innowacji;
- liczba wdrożonych innowacji w rzemiośle;
- liczba projektów wspierających gospodarkę cyrkularną.

### *7.3.2. Większy udział rzemiosła w tworzeniu PKB*

---

✓ **Założenia:**

- wdrożenie narzędzi do monitorowania płynności finansowej firm rzemieślniczych;
- wdrożenie narzędzi do monitorowania i optymalizacji przepływów pieniężnych w małych przedsiębiorstwach rzemieślniczych.

✓ **Działania i zadania:**

- opracowanie raportu dotyczącego przychodów w sektorze rzemiosła w Polsce oraz jego wkładu w PKB.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- wartość dodana sektora rzemiosła w PKB (%);
- roczne przychody rzemiosła w porównaniu do innych sektorów;
- tempo wzrostu liczby klientów usług rzemieślniczych rok do roku.

### *7.3.3. Rzemiosło jako miejsce pracy i źródło dochodów rzemieślników*

---

✓ **Założenia:**

- zwiększenie rozpoznawalności i prestiżu zawodów rzemieślniczych;
- rozwój dualnego kształcenia zawodowego i promocja nauki w rzemiośle;
- współpraca rzemiosła z biznesem i samorządami;

- wprowadzenie rachunkowości zarządczej i rachunku zasobowego;
- wprowadzenie benchmarkingowej analizy efektywności i jakości.

✓ **Działania i zadania:**

- raport dotyczący zatrudnienia i nauki w rzemiośle;
- opracowanie standardów rachunkowości zarządczej dla rzemiosła wspierających precyzyjną kontrolę kosztów;
- wprowadzenie rachunkowości zarządczej i rachunku zasobowego;
- szkolenia dla właścicieli firm z zakresu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i analizy zasobowej;
- stworzenie systemu benchmarkingowego umożliwiającego rzemieślnikom analizę efektywności, jakości i innowacyjności w poszczególnych branżach;
- opracowanie raportów porównawczych, które umożliwią identyfikację liderów w danej branży oraz obszarów wymagających poprawy.

✓ **Mierniki sukcesu:**

- liczba osób zatrudnionych w sektorze rzemiosła;
- średni dochód na jednego rzemieślnika;
- liczba uczniów w zawodach rzemieślniczych;
- liczba przedsiębiorstw wdrażających rachunkowość zarządczą;
- liczba szkoleń i certyfikatów z zakresu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i zasobowej;
- liczba rzemieślników uczestniczących w systemie benchmarkingowym;
- liczba raportów benchmarkingowych.

## 8. MONITOROWANIE WDRAŻANIA STRATEGII I EWALUACJA W CELU OGRANICZANIA RYZYKA

---

### 8.1. Ramy wdrażania

---

Podmiotem odpowiedzialnym za przygotowanie i wdrożenie *Strategii rozwoju rzemiosła polskiego w nowej rzeczywistości na lata 2025 – 2029* jest Związek Rze-

miosła Polskiego. Główni wykonawcy zmian to: Prezydium, Zarząd, Komisje i Zespoły. Natomiast podmiotami współuczestniczącymi w realizacji strategii zostaną: izby rzemieślnicze, cechy, samorząd terytorialny, szkoły branżowe, organizacje pozarządowe, organizacje przedsiębiorców i rynku pracy.

W celu sprawnego wdrażania i monitorowania strategii powołany zostanie Zespół ds. Wdrażania i Monitoringu Strategii, który będzie odpowiedzialny za:

- inicjowanie projektów przewidzianych w strategii;
- organizowanie współpracy podmiotów zaangażowanych;
- pełnienie roli doradczej wobec Zarządu;
- promowanie strategii, jako efektywnego narzędzia zarządzania organizacją;
- rozwiązywanie problemów i barier pojawiających się w trakcie realizacji;
- weryfikacja zgodności realizowanych działań z założonymi celami;
- monitorowanie zgodności działań z harmonogramem i postępów realizacji celów strategicznych;
- organizacja regularnych spotkań zespołów projektowych;
- tworzenie raportów podsumowujących postępy projektu;
- identyfikacja barier wdrożeniowych na poziomie lokalnym.

**Tabela 5. Harmonogram wdrażania projektów strategicznych**

| Cele społeczne (zewnętrzne)                                                                                               |                             |           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------|
| Zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych |                             |           |                    |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                                     | Kto<br>odpowie-<br>dzialny? | Do kiedy? | Etap<br>realizacji |
| utworzenie Centrum marketingu                                                                                             |                             |           |                    |
| utworzenie Centrum pomysłów wspólnych                                                                                     |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „Tradycja i nowoczesność”                                                                              |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „Marka ‘Polskie Rzemiosło!’”                                                                           |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „Z Rzemiosłem na Ty”                                                                                   |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „Zawody rzemieślnicze zawodami przyszłości”                                                            |                             |           |                    |

|                                                                                                                                                                |                                      |                  |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|
| wdrożenie projektu „ACTIO AGENDO”                                                                                                                              |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „Rzemiosło w Pigułce”                                                                                                                       |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „VR w szkole branżowej – platforma e-learningowa”                                                                                           |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „Fabryka Rzemieślnika”                                                                                                                      |                                      |                  |                            |
| znaki jakości i certyfikaty                                                                                                                                    |                                      |                  |                            |
| określenie obszarów badawczych wzmacniających przedsiębiorczość przy udziale ośrodków akademickich oraz identyfikacja najlepszych praktyk w sektorze rzemiosła |                                      |                  |                            |
| wdrożenie mechanizmów współpracy z uczelniami oraz przedsiębiorstwami technologicznymi                                                                         |                                      |                  |                            |
| promowanie ofert naturalnych i ekologicznych produktów i opakowań                                                                                              |                                      |                  |                            |
| program wspierania inicjatyw łączących rzemiosło z designem i sztuką                                                                                           |                                      |                  |                            |
| program dotyczący integracji rzemiosła z turystyką                                                                                                             |                                      |                  |                            |
| program ciągłości działania rzemiosła w sytuacjach zagrożeń geopolitycznych                                                                                    |                                      |                  |                            |
| <b>Internacjonalizacja działalności firm rzemieślniczych</b>                                                                                                   |                                      |                  |                            |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                                                  | <b>Kto<br/>odpowie-<br/>dzialny?</b> | <b>Do kiedy?</b> | <b>Etap<br/>realizacji</b> |
| stworzenie platformy współpracy z międzynarodowymi organizacjami certyfikującymi wyroby i potwierdzającymi kwalifikacje w rzemiośle                            |                                      |                  |                            |
| centralna platforma e-commerce dedykowana produktom rzemieślniczym, umożliwiająca sprzedaż na rynkach globalnych                                               |                                      |                  |                            |
| program wspierający obecność rzemieślników na międzynarodowych platformach                                                                                     |                                      |                  |                            |
| stworzenie systemu certyfikatów jakości dla rzemieślników, który będzie rozpoznawalny za granicą                                                               |                                      |                  |                            |

|                                                                                                                                     |                                      |                  |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|
| tworzenie mechanizmów promujących autentyczność i jakość wyrobów rzemieślniczych                                                    |                                      |                  |                            |
| platforma do uczenia się na najlepszych przykładach za granicą                                                                      |                                      |                  |                            |
| udział w międzynarodowych targach branżowych i wydarzeniach networkingowych                                                         |                                      |                  |                            |
| promocja eksportu poprzez współpracę z międzynarodowymi dystrybutorami oraz ambasadorami handlu                                     |                                      |                  |                            |
| promocja ekskluzywnej kolekcji produktów rzemieślniczych na rynkach o wysokiej marży                                                |                                      |                  |                            |
| organizacja warsztatów tematycznych z udziałem zagranicznych ekspertów w dziedzinach ceramiki, meblarstwa czy biżuterii             |                                      |                  |                            |
| współpraca z designerami w celu tworzenia limitowanych kolekcji na rynki międzynarodowe                                             |                                      |                  |                            |
| promocja kolekcji produktów rzemieślniczych tworzonych we współpracy z innymi krajami Europy                                        |                                      |                  |                            |
| promocja eksportu unikalnych wyrobów rzemieślniczych z ceramiki, biżuterii itp.                                                     |                                      |                  |                            |
| szkolenia i promocja produktów spożywczych z segmentu ekologicznego, z certyfikatem jakości                                         |                                      |                  |                            |
| <b>Wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej</b> |                                      |                  |                            |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                       | <b>Kto<br/>odpowie-<br/>dzialny?</b> | <b>Do kiedy?</b> | <b>Etap<br/>realizacji</b> |
| stworzenie platformy dialogu z polskim rządem, samorządami oraz UE                                                                  |                                      |                  |                            |
| dalsze uczestnictwo w RDS                                                                                                           |                                      |                  |                            |
| dalsze uczestnictwo w EKES                                                                                                          |                                      |                  |                            |
| wspieranie tradycyjnego rzemiosła poprzez inicjowanie rządowych kampanii i programów dofinansowań                                   |                                      |                  |                            |

|                                                                                                                                                                  |                                      |                  |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------|
| wzmacnianie eksperckiego zaangażowania Związku Rzemiosła Polskiego i jego ekspertów oraz organizacji członkowskich w dialog społeczny we wszystkich jego formach |                                      |                  |                            |
| <b>Cele środowiskowe (wewnętrzne)</b>                                                                                                                            |                                      |                  |                            |
| <b>Zwiększenie liczby członków organizacji rzemieślniczych</b>                                                                                                   |                                      |                  |                            |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                                                    | <b>Kto<br/>odpowie-<br/>dzialny?</b> | <b>Do kiedy?</b> | <b>Etap<br/>realizacji</b> |
| utworzenie platformy online i aplikacji mobilnej dla członków                                                                                                    |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „E-Pinokio”                                                                                                                                   |                                      |                  |                            |
| promocja projektu „E-FACH” (wsparcie Rzemieślnika i Mistrza)                                                                                                     |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „Rze co... Rze...miosło!!!”                                                                                                                   |                                      |                  |                            |
| program staży i praktyk dla młodzieży w firmach rzemieślniczych, z uwzględnieniem lokalnych unikalnych potrzeb                                                   |                                      |                  |                            |
| <b>Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej</b>                                                                                                             |                                      |                  |                            |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                                                    | <b>Kto<br/>odpowie-<br/>dzialny?</b> | <b>Do kiedy?</b> | <b>Etap<br/>realizacji</b> |
| wdrożenie projektu „Wzmocnienie pozytywnego wizerunku rzemiosła”                                                                                                 |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „E-GEPETTO”                                                                                                                                   |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu „WORTALRZEM”                                                                                                                                  |                                      |                  |                            |
| wdrożenie projektu dotyczącego regularnej identyfikacji i analizy ryzyk dla rzemiosła                                                                            |                                      |                  |                            |

| ZRP jako centralny hub integracji działań na rzecz rzemiosła                                                                         |                             |           |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------|
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                                                | Kto<br>odpowie-<br>dzialny? | Do kiedy? | Etap<br>realizacji |
| stworzenie Działu ds. sukcesji                                                                                                       |                             |           |                    |
| założenie Rady Młodych                                                                                                               |                             |           |                    |
| rozwój Zespołu ds. transformacji rzemiosła<br>(Dział ds. cyfryzacji)                                                                 |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „Inkubator przedsiębiorczo-<br>ści rzemieślniczej”                                                                |                             |           |                    |
| utworzenie Akademii Produktów Regionalnych i<br>Certyfikatów we współpracy z Urzędem Paten-<br>towym                                 |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „ZRP STATISTIC 5.0”                                                                                               |                             |           |                    |
| wdrożenie projektu „E-FACH”                                                                                                          |                             |           |                    |
| wdrożenie programu „ŁEB w WEB”                                                                                                       |                             |           |                    |
| powoływanie (w razie potrzeby) Sztabu kryzy-<br>sowego przy ZRP dla ratowania rzemiosła pol-<br>skiego i MŚP oraz akcje pomocowe     |                             |           |                    |
| założenie Fundacji przy ZRP                                                                                                          |                             |           |                    |
| wydawanie mikropoświadczeń                                                                                                           |                             |           |                    |
| opracowanie „Katalogu dobrych praktyk”                                                                                               |                             |           |                    |
| organizacja konferencji i spotkań networkingo-<br>wych dla rzemieślników, przedsiębiorców oraz<br>instytucji wspierających rzemiosło |                             |           |                    |
| koordynacja kampanii promocyjnych, wydarzeń<br>lokalnych i ogólnokrajowych (targi, wystawy)                                          |                             |           |                    |
| program dotyczący pozyskiwania funduszy ze-<br>wnętrznych (krajowych i UE)                                                           |                             |           |                    |
| stworzenie i wdrożenie projektu „Nasza przy-<br>szłość”                                                                              |                             |           |                    |
| program działań filantropijnych                                                                                                      |                             |           |                    |
| Ogólnopolski Dzień Rzemiosła w szkołach                                                                                              |                             |           |                    |

| Cele biznesowe rzemiosła                                                                                |                             |           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------|
| Zwiększenie udziału rzemiosła w rynku                                                                   |                             |           |                    |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                   | Kto<br>odpowie-<br>dzialny? | Do kiedy? | Etap<br>realizacji |
| analiza rynku w celu lepszego poznania potrzeb klientów                                                 |                             |           |                    |
| raport dotyczący firm rzemieślniczych                                                                   |                             |           |                    |
| program optymalizacji kosztów i automatyzacji produkcji                                                 |                             |           |                    |
| promocja wspólnej platformy zakupowej dla rzemieślników oraz spersonalizowanych usług na zamówienie     |                             |           |                    |
| Większy udział rzemiosła w tworzeniu PKB                                                                |                             |           |                    |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                   | Kto<br>odpowie-<br>dzialny? | Do kiedy? | Etap<br>realizacji |
| opracowanie raportu dotyczącego przychodów w sektorze rzemiosła w Polsce oraz jego wkładu w PKB         |                             |           |                    |
| Rzemiosło jako miejsce pracy i źródło dochodów rzemieślników                                            |                             |           |                    |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                   | Kto<br>odpowie-<br>dzialny? | Do kiedy? | Etap<br>realizacji |
| raport dotyczący zatrudnienia i nauki w rzemiośle                                                       |                             |           |                    |
| opracowanie standardów rachunkowości zarządczej dla rzemiosła wspierających precyzyjną kontrolę kosztów |                             |           |                    |
| wprowadzenie rachunkowości zarządczej i rachunku zasobowego                                             |                             |           |                    |

|                                                                                                                                             |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| szkolenia dla właścicieli firm z zakresu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i analizy zasobowej                                   |  |  |  |
| stworzenie systemu benchmarkingowego umożliwiającego rzemieślnikom analizę efektywności, jakości i innowacyjności w poszczególnych branżach |  |  |  |
| opracowanie raportów porównawczych, które umożliwią identyfikację liderów w danej branży oraz obszarów wymagających poprawy                 |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne.

## 8.2. Plan finansowy

Ramy finansowe strategii ustala ZRP. Wszelkie koszty potrzebne na realizację zadań i utrzymanie efektów niniejszej strategii zostaną sfinansowane w ramach corocznie ustalanego limitu wydatków dla poszczególnych części budżetowych. Działania podejmowane na podstawie strategii będą finansowane: ze środków własnych ZRP; z funduszy partnerów; ze środków budżetu państwa; ze środków samorządowych; z budżetu UE; ze źródeł zagranicznych.

Tabela 6. **Budżet przewidziany na poszczególne inicjatywy i źródła finansowania**

| Cele społeczne (zewnętrzne)                                                                                               |                        |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych |                        |                        |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                                     | Przewidziany<br>budżet | Źródło<br>finansowania |
| utworzenie Centrum marketingu                                                                                             |                        |                        |
| utworzenie Centrum pomysłów wspólnych                                                                                     |                        |                        |
| wdrożenie projektu „Tradycja i nowoczesność”                                                                              |                        |                        |
| wdrożenie projektu „Marka ‘Polskie Rzemiosło!’”                                                                           |                        |                        |
| wdrożenie projektu „Z Rzemiosłem na Ty”                                                                                   |                        |                        |
| wdrożenie projektu „Zawody rzemieślnicze zawodami przyszłości”                                                            |                        |                        |

|                                                                                                                                                                |                                |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| wdrożenie projektu „ACTIO AGENDO”                                                                                                                              |                                |                                |
| wdrożenie projektu „Rzemiosło w Pigułce”                                                                                                                       |                                |                                |
| wdrożenie projektu „VR w szkole branżowej – platforma e-learningowa”                                                                                           |                                |                                |
| wdrożenie projektu „Fabryka Rzemieślnika”                                                                                                                      |                                |                                |
| znaki jakości i certyfikaty                                                                                                                                    |                                |                                |
| określenie obszarów badawczych wzmacniających przedsiębiorczość przy udziale ośrodków akademickich oraz identyfikacja najlepszych praktyk w sektorze rzemiosła |                                |                                |
| wdrożenie mechanizmów współpracy z uczelniami oraz przedsiębiorstwami technologicznymi                                                                         |                                |                                |
| promowanie ofert naturalnych i ekologicznych produktów i opakowań                                                                                              |                                |                                |
| program wspierania inicjatyw łączących rzemiosło z designem i sztuką                                                                                           |                                |                                |
| program dotyczący integracji rzemiosła z turystyką                                                                                                             |                                |                                |
| program ciągłości działania rzemiosła w sytuacjach zagrożeń geopolitycznych                                                                                    |                                |                                |
| <b>Internacjonalizacja działalności firm rzemieślniczych</b>                                                                                                   |                                |                                |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                                                  | <b>Przewidziany<br/>budżet</b> | <b>Źródło<br/>finansowania</b> |
| stworzenie platformy współpracy z międzynarodowymi organizacjami certyfikującymi wyroby i potwierdzającymi kwalifikacje w rzemiośle                            |                                |                                |
| centralna platforma e-commerce dedykowana produktom rzemieślniczym, umożliwiającą sprzedaż na rynkach globalnych                                               |                                |                                |
| program wspierający obecność rzemieślników na międzynarodowych platformach                                                                                     |                                |                                |
| stworzenie systemu certyfikatów jakości dla rzemieślników, który będzie rozpoznawalny za granicą                                                               |                                |                                |
| tworzenie mechanizmów promujących autentyczność i jakość wyrobów rzemieślniczych                                                                               |                                |                                |

|                                                                                                                                                                  |                                |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| platforma do uczenia się na najlepszych przykładach za granicą                                                                                                   |                                |                                |
| udział w międzynarodowych targach branżowych i wydarzeniach networkingowych                                                                                      |                                |                                |
| promocja eksportu poprzez współpracę z międzynarodowymi dystrybutorami oraz ambasadorami handlu                                                                  |                                |                                |
| promocja ekskluzywnej kolekcji produktów rzemieślniczych na rynkach o wysokiej marży                                                                             |                                |                                |
| organizacja warsztatów tematycznych z udziałem zagranicznych ekspertów w dziedzinach ceramiki, meblarstwa czy biżuterii                                          |                                |                                |
| współpraca z designerami w celu tworzenia limitowanych kolekcji na rynki międzynarodowe                                                                          |                                |                                |
| promocja kolekcji produktów rzemieślniczych tworzonych we współpracy z innymi krajami Europy                                                                     |                                |                                |
| promocja eksportu unikalnych wyrobów rzemieślniczych z ceramiki, biżuterii itp.                                                                                  |                                |                                |
| szkolenia i promocja produktów spożywczych z segmentu ekologicznego, z certyfikatem jakości                                                                      |                                |                                |
| <b>Wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej</b>                              |                                |                                |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                                                    | <b>Przewidziany<br/>budżet</b> | <b>Źródło<br/>finansowania</b> |
| stworzenie platformy dialogu z polskim rządem, samorządami oraz UE                                                                                               |                                |                                |
| dalsze uczestnictwo w RDS                                                                                                                                        |                                |                                |
| dalsze uczestnictwo w EKES                                                                                                                                       |                                |                                |
| wspieranie tradycyjnego rzemiosła poprzez inicjowanie rządowych kampanii i programów dofinansowań                                                                |                                |                                |
| wzmacnianie eksperckiego zaangażowania Związku Rzemiosła Polskiego i jego ekspertów oraz organizacji członkowskich w dialog społeczny we wszystkich jego formach |                                |                                |

| Cele środowiskowe (wewnętrzne)                                                                                 |                        |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Zwiększenie liczby członków organizacji rzemieślniczych                                                        |                        |                        |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                          | Przewidziany<br>budżet | Źródło<br>finansowania |
| utworzenie platformy online i aplikacji mobilnej dla członków                                                  |                        |                        |
| wdrożenie projektu „E-Pinokio”                                                                                 |                        |                        |
| promocja projektu „E-FACH” (wsparcie Rzemieślnika i Mistrza)                                                   |                        |                        |
| wdrożenie projektu „Rze co... Rze...miosło!!!”                                                                 |                        |                        |
| program staży i praktyk dla młodzieży w firmach rzemieślniczych, z uwzględnieniem lokalnych unikalnych potrzeb |                        |                        |
| Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej                                                                  |                        |                        |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                          | Przewidziany<br>budżet | Źródło<br>finansowania |
| wdrożenie projektu „Wzmocnienie pozytywnego wizerunku rzemiosła”                                               |                        |                        |
| wdrożenie projektu „E-GEPETTO”                                                                                 |                        |                        |
| wdrożenie projektu „WORTALRZEM”                                                                                |                        |                        |
| wdrożenie projektu dotyczącego regularnej identyfikacji i analizy ryzyk dla rzemiosła                          |                        |                        |
| ZRP jako centralny hub integracji działań na rzecz rzemiosła                                                   |                        |                        |
| Działanie/<br>Zadanie                                                                                          | Przewidziany<br>budżet | Źródło<br>finansowania |
| stworzenie Działu ds. sukcesji                                                                                 |                        |                        |
| założenie Rady Młodych                                                                                         |                        |                        |
| rozwój Zespołu ds. transformacji rzemiosła (Dział ds. cyfryzacji)                                              |                        |                        |

|                                                                                                                              |                                |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| wdrożenie projektu „Inkubator przedsiębiorczości rzemieślniczej”                                                             |                                |                                |
| utworzenie Akademii Produktów Regionalnych i Certyfikatów we współpracy z Urzędem Patentowym                                 |                                |                                |
| wdrożenie projektu „ZRP STATISTIC 5.0”                                                                                       |                                |                                |
| wdrożenie projektu „E-FACH”                                                                                                  |                                |                                |
| wdrożenie programu „ŁEB w WEB”                                                                                               |                                |                                |
| powoływanie (w razie potrzeby) Sztabu kryzysowego przy ZRP dla ratowania rzemiosła polskiego i MŚP oraz akcje pomocowe       |                                |                                |
| założenie Fundacji przy ZRP                                                                                                  |                                |                                |
| wydawanie mikropoświadczeń                                                                                                   |                                |                                |
| opracowanie „Katalogu dobrych praktyk”                                                                                       |                                |                                |
| organizacja konferencji i spotkań networkingowych dla rzemieślników, przedsiębiorców oraz instytucji wspierających rzemiosło |                                |                                |
| koordynacja kampanii promocyjnych, wydarzeń lokalnych i ogólnokrajowych (targi, wystawy)                                     |                                |                                |
| program dotyczący pozyskiwania funduszy zewnętrznych (krajowych i UE)                                                        |                                |                                |
| stworzenie i wdrożenie projektu „Nasza przyszłość”                                                                           |                                |                                |
| program działań filantropijnych                                                                                              |                                |                                |
| Ogólnopolski Dzień Rzemiosła w szkołach                                                                                      |                                |                                |
| <b>Cele biznesowe rzemiosła</b>                                                                                              |                                |                                |
| <b>Zwiększenie udziału rzemiosła w rynku</b>                                                                                 |                                |                                |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                | <b>Przewidziany<br/>budżet</b> | <b>Źródło<br/>finansowania</b> |
| analiza rynku w celu lepszego poznania potrzeb klientów                                                                      |                                |                                |
| raport dotyczący firm rzemieślniczych                                                                                        |                                |                                |
| program optymalizacji kosztów i automatyzacji produkcji                                                                      |                                |                                |

|                                                                                                                                             |                                |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| promocja wspólnej platformy zakupowej dla rzemieślników oraz spersonalizowanych usług na zamówienie                                         |                                |                                |
| <b>Większy udział rzemiosła w tworzeniu PKB</b>                                                                                             |                                |                                |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                               | <b>Przewidziany<br/>budżet</b> | <b>Źródło<br/>finansowania</b> |
| opracowanie raportu dotyczącego przychodów w sektorze rzemiosła w Polsce oraz jego wkładu w PKB                                             |                                |                                |
| <b>Rzemiosło jako miejsce pracy i źródło dochodów rzemieślników</b>                                                                         |                                |                                |
| <b>Działanie/<br/>Zadanie</b>                                                                                                               | <b>Przewidziany<br/>budżet</b> | <b>Źródło<br/>finansowania</b> |
| raport dotyczący zatrudnienia i nauki w rzemiośle                                                                                           |                                |                                |
| opracowanie standardów rachunkowości zarządczej dla rzemiosła wspierających precyzyjną kontrolę kosztów                                     |                                |                                |
| wprowadzenie rachunkowości zarządczej i rachunku zasobowego                                                                                 |                                |                                |
| szkolenia dla właścicieli firm z zakresu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i analizy zasobowej                                   |                                |                                |
| stworzenie systemu benchmarkingowego umożliwiającego rzemieślnikom analizę efektywności, jakości i innowacyjności w poszczególnych branżach |                                |                                |
| opracowanie raportów porównawczych, które umożliwią identyfikację liderów w danej branży oraz obszarów wymagających poprawy                 |                                |                                |

Źródło: opracowanie własne.

### **8.3. Monitorowanie i raportowanie**

Istotnym elementem realizacji strategii jest systematyczne monitorowanie tego procesu i ocena postępu kluczowych działań oraz stopnia osiągnięcia celów strategicznych. System monitoringu i ewaluacji zapewni skuteczne wdrażanie strategii. Pomiar i kontrola działań strategicznych powinny odpowiadać na dwa zasadnicze

pytania: czy strategia jest faktycznie realizowana? Czy strategia przynosi zamierzone skutki? Monitoring musi zatem dotyczyć: oceny przebiegu realizacji strategii tj. jej celów i zadań; oceny uzyskiwanych efektów.

Ważnym elementem procesu opracowania, oceny i wdrażania strategii są cykliczne przeglądy. Kompleksowa kontrola strategii, daje możliwość spojrzenia z pewnego dystansu na realizowaną koncepcję. Warto od czasu do czasu ponownie odnieść się do założeń, celów czy nawet wizji rozwojowej zarówno po to, by ocenić, czy są one wciąż satysfakcjonujące, jak też w celu oceny poziomu satysfakcji z ich realizacji. Równie ważna jest regularność tego typu działań. Jeśli kompleksowe kontrole strategii odbywać się będą raz do roku czy raz na parę lat, to z pewnością będą mocno spóźnione i niewiele z nich wyniknie.

Przeglądy zostaną przeprowadzone co kwartał w okresie objętym strategią, tj. od 2025-2029 r. Celem przeglądów będzie zbadanie stopnia realizacji strategii oraz dopasowanie instrumentów do aktualnych realiów gospodarczych, a także zbadanie skuteczności podjętych dotychczas działań.

Monitoring w postaci analizy celów i stopnia osiągnięcia wizji zapewni sprawne zarządzanie rozwojem rzemiosła. Dzięki temu wdrażanie strategii będzie procesem ciągłym i dynamicznym. Wyniki analizy wskaźnikowej w postaci corocznego raportu monitorującego powinny być przekazywane Zespołowi ds. Wdrażania i Monitoringu Strategii, a następnie Zarządowi ZRP. Umożliwi to podejmowanie ewentualnych działań korygujących, a obiektywna ocena pozwoli:

- podjąć decyzję odnośnie kontynuacji lub zaprzestania działań w ramach realizowanych projektów, wytyczających kierunki rozwoju organizacji rzemiosła;
- ocenić szansę trwania efektów w średnim i długim okresie po zaprzestaniu finansowania – określić trwałość;
- zweryfikować poprawność zidentyfikowanych celów i kierunków działania, a także ich efektów w aspekcie zmiany warunków otoczenia społeczno-gospodarczego.

Integralnym elementem monitoringu strategii będzie zestaw mierników odnoszących się do poszczególnych celów.

Tabela 7. Lista mierników realizacji celów *Strategii rozwoju rzemiosła polskiego w nowej rzeczywistości na lata 2025 – 2029*

| Cel                                                                                                                              | Mierniki                                                                                                   | Wartość bazowa | 2029 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|
| <b>Cele społeczne (zewnętrzne)</b>                                                                                               |                                                                                                            |                |      |
| <b>Zapewnienie trwałej pozycji rzemiosła w gospodarce i społeczeństwie w warunkach zmieniających się uwarunkowań rozwojowych</b> | liczba wdrożonych projektów cyfryzacji i ich efektywność (np. liczba aktywnych użytkowników platformy CRM) |                |      |
|                                                                                                                                  | zasięg kampanii promujących rzemiosło (liczba wyświetleń, interakcji w mediach społecznościowych)          |                |      |
|                                                                                                                                  | wzrost sprzedaży na rynkach lokalnych o 10% rocznie                                                        |                |      |
|                                                                                                                                  | liczba przedsiębiorstw posiadających plany ciągłości działania w sytuacjach kryzysowych                    |                |      |
|                                                                                                                                  | liczba przeszkolonych rzemieślników z zakresu zarządzania kryzysowego                                      |                |      |
|                                                                                                                                  | liczba przeprowadzonych audytów infrastruktury krytycznej rzemiosła                                        |                |      |
| <b>Internacjonalizacja działalności firm rzemieślniczych</b>                                                                     | wzrost przychodów z eksportu o 15% rocznie                                                                 |                |      |
|                                                                                                                                  | zwiększenie średniej wartości zamówień o 20% w ciągu 3 lat                                                 |                |      |
|                                                                                                                                  | wzrost eksportu o 20% w ciągu 3 lat                                                                        |                |      |
|                                                                                                                                  | liczba targów i innych wydarzeń międzynarodowych, na których promowano rzemiosło polskie                   |                |      |
|                                                                                                                                  | wzrost liczby zamówień międzynarodowych o 20% w ciągu 3 lat                                                |                |      |
|                                                                                                                                  | liczba wdrożonych projektów łączących elementy polskie i europejskie (min. 3/rok)                          |                |      |

|                                                                                                                                     |                                                                                     |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                                                                                                                     | liczba projektów współpracy międzynarodowej                                         |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba przeprowadzonych wizyt studyjnych i wymian zagranicznych                     |  |  |
| <b>Wzmocnienie reprezentacji interesów rzemiosła wobec decydentów polityki gospodarczej w kraju i na poziomie Unii Europejskiej</b> | liczba wydanych opinii krajowych/unijnych dotyczących rzemiosła                     |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba zrealizowanych krajowych projektów aktów prawnych dotyczących rzemiosła      |  |  |
| <b>Cele środowiskowe (wewnętrzne)</b>                                                                                               |                                                                                     |  |  |
| <b>Zwiększenie liczby członków organizacji rzemieślniczych</b>                                                                      | liczba nowych członków izb/cechów w danym roku                                      |  |  |
|                                                                                                                                     | procentowy wzrost liczby młodych osób wchodzących do zawodów rzemiosła              |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba użytkowników aplikacji mobilnej                                              |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba kampanii wizerunkowych skierowanych do młodych osób                          |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba spotkań i wydarzeń branżowych, w których uczestniczyły organizacje rzemiosła |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba nowych ofert warsztatów i praktyk dla uczniów                                |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba wydanych profitów dla firm członkowskich                                     |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba podpisanych umów partnerskich                                                |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba wydanych certyfikatów dla uczestników szkoleń i warsztatów                   |  |  |
| <b>Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej</b>                                                                                | liczba opublikowanych podcastów tematycznych                                        |  |  |
|                                                                                                                                     | liczba wyświetleń i interakcji w mediach społecznościowych                          |  |  |

|                                                                     |                                                                              |  |  |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                                                     | zasięg kampanii promocyjnych                                                 |  |  |
|                                                                     | liczba użytkowników platformy IT                                             |  |  |
|                                                                     | liczba zidentyfikowanych ryzyk dla rzemiosła                                 |  |  |
|                                                                     | liczba kampanii i szkoleń dotyczących cyberbezpieczeństwa oraz dezinformacji |  |  |
| <b>ZRP jako centralny hub integracji działań na rzecz rzemiosła</b> | wzrost wartości pozyskiwanych funduszy o 10% rocznie                         |  |  |
|                                                                     | liczba realizowanych projektów wspartych funduszami                          |  |  |
|                                                                     | liczba raportów i analiz luk w kapitale intelektualnym                       |  |  |
|                                                                     | liczba zarejestrowanych użytkowników platformy wiedzy                        |  |  |
|                                                                     | liczba mentorów uczestniczących w programach wsparcia                        |  |  |
| <b>Cele biznesowe</b>                                               |                                                                              |  |  |
| <b>Zwiększenie udziału rzemiosła w rynku</b>                        | liczba aktywnych firm rzemieślniczych w każdym województwie                  |  |  |
|                                                                     | udział przychodów z działalności rzemieślniczej w każdym województwie        |  |  |
|                                                                     | redukcja kosztów o 10% rocznie                                               |  |  |
|                                                                     | zwiększenie przychodów o 10% rocznie                                         |  |  |
|                                                                     | liczba użytkowników wspólnej platformy zakupowej                             |  |  |
|                                                                     | poprawa wskaźnika płynności finansowej firm rzemieślniczych o 20%            |  |  |
|                                                                     | liczba zgłoszeń do programów wsparcia innowacji                              |  |  |
|                                                                     | liczba wdrożonych innowacji w rzemiośle                                      |  |  |

|                                                                     |                                                                                                  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                                                     | liczba projektów wspierających gospodarkę cyrkularną                                             |  |  |
| <b>Większy udział rzemiosła w tworzeniu PKB</b>                     | wartość dodana sektora rzemiosła w PKB (%)                                                       |  |  |
|                                                                     | roczne przychody rzemiosła w porównaniu do innych sektorów                                       |  |  |
|                                                                     | tempo wzrostu liczby klientów usług rzemieślniczych rok do roku                                  |  |  |
| <b>Rzemiosło jako miejsce pracy i źródło dochodów rzemieślników</b> | liczba osób zatrudnionych w sektorze rzemiosła                                                   |  |  |
|                                                                     | średni dochód na jednego rzemieślnika                                                            |  |  |
|                                                                     | liczba uczniów w zawodach rzemieślniczych                                                        |  |  |
|                                                                     | liczba przedsiębiorstw wdrażających rachunkowość zarządczą                                       |  |  |
|                                                                     | liczba szkoleń i certyfikatów z zakresu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i zasobowej |  |  |
|                                                                     | liczba rzemieślników uczestniczących w systemie benchmarkingowym                                 |  |  |
|                                                                     | liczba raportów benchmarkingowych                                                                |  |  |

Źródło: opracowanie własne.

# PODSUMOWANIE

---

Rzemiosło to wielka siła, tradycja i kultura. Od wieków rzemiosło stanowiło ważny element gospodarki i dostosowywało się do zmiennych realiów, w przeciwnym razie nie zachowałoby swojej specyfiki, o której decydują: kwalifikacje rzemieślnicze, jakość i niekonwencjonalne umiejętności. Tego nie możemy utracić, dlatego niniejsza strategia jest czynnikiem istotnym dla rozwoju rzemiosła polskiego, a jej wdrożenie jest niezbędne w obliczu złożoności dzisiejszej sytuacji gospodarczej. Strategia pozwoli na przezwyciężenie słabych stron rzemiosła polskiego. Wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, że dokonywanie zmian, nieustanne dostosowywanie mechanizmów funkcjonowania do panujących warunków jest nieodzowne, to ciągły proces. Każdy talent, każdą nadarzającą się szansę trzeba wykorzystać, by dynamicznie rozwijać się i móc zaspokajać potrzeby rynku. Rzemiosło polskie wie dokąd zmierza, a jego jednym z priorytetów jest utworzenie Działu ds. sukcesji, żeby rzemieślnicze firmy rodzinne nie zniknęły z rynku pracy i kontynuowały wieloletnią tradycję. Firma rzemieślnicza to firma, która musi być firmą zdrową, a żeby tak było to po pierwsze musi być dobrze wykwalifikowany i opłacony pracownik, zadowolony klient a trzecim elementem jest kontrolowany przepływ gotówki.

Jednym z poważnych problemów, przed którym stoi rzemiosło, jest starzejące się społeczeństwo. Prognozy ONZ dotyczące liczby ludności w Polsce niestety nie są optymistyczne. W wywiadzie dla Radia Kraków Mateusz Łakomy, ekspert do spraw demografii, mówił, iż „najbardziej pesymistyczna wizja jest taka, że w 2100 roku w Polsce będzie 14 milionów osób, w 2200 – cztery miliony, w 2300 – milion”<sup>88</sup>. Jak wynika z danych GUS liczba potencjalnych przyszłych pracowników jest dziś mniejsza niż liczba tych, którzy z rynku pracy już odeszli. Wskaźnik obciążenia dla osób w wieku poprodukcyjnym systematycznie rośnie. „W 2023 r. na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 31 osób w wieku przedprodukcyjnym, natomiast w wieku poprodukcyjnym – aż 40 osób. Oznacza to, że udział potencjalnych przyszłych zasobów pracy jest mniejszy niż udział tych, którzy rynek pracy już teoretycznie opuścili”<sup>89</sup>. Warto zauważyć, że jeszcze w 2000 r. cząstkowe współczynniki kształtowały się

---

<sup>88</sup> J. Bańka, *Ekspert od demografii: Nie uda nam się utrzymać obecnej liczby ludności Polski*, <https://www.radio.krakow.pl/audycje/ekspert-od-demografii-nie-uda-nam-sie-utrzymac-obecnej-liczby-ludnosci-polski/>

<sup>89</sup> *Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2023 r. Stan w dniu 31 grudnia*, GUS, Warszawa 2024 r., <https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/54>

na poziomie odpowiednio 40 i 24, natomiast na początku lat 90. XX w. – 52 i 22<sup>90</sup>. Według szacunków Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z 2023 roku, aby zahamować proces starzenia się społeczeństwa, Polska musiałaby przyjąć w ciągu dziesięciu lat aż 2,8 miliona migrantów. To blisko 280 tysięcy osób rocznie, w dodatku liczba ta przewyższa prognozowaną roczną liczbę urodzeń<sup>91</sup>.

Biorąc powyższe pod uwagę, pojawia się pytanie „co po nas”? Czy rzemiosło polskie przetrwa kolejne dekady? Tu odpowiedź może przynieść wdrożenie strategii rzemiosła polskiego. Bowiem strategia stwarza szansę na systematyczny rozwój rzemiosła i jego organizacji. O sukcesie przedsięwzięcia będzie decydować zobowiązanie wszystkich stron do spójnego i sformalizowanego działania na rzecz wyznaczonych celów rozwojowych. Kluczowym zadaniem jest zaangażowanie i przezwyciężenie obaw przed zmianami. Realizacja strategii pozwoli m.in. na: wykonanie długoterminowych planów, wytyczających kierunki rozwoju organizacji rzemiosła; wyróżnienie działań ZRP na tle innych organizacji tego typu; uświadomienie szans i zagrożeń a także odpowiednie oraz szybkie reagowanie na zmieniające się otoczenie.

Ważna jest inwestycja w edukację i młode kadry; promocja jakości i unikalności produktów; aktywne dostosowanie do cyfryzacji i zmian legislacyjnych; skuteczniejsze pozyskiwanie funduszy i wsparcia organizacyjnego. Wyraźny nacisk należy położyć również na współpracę, ponieważ stanowi ona sposób strategicznego działania adekwatny do warunków współczesnego otoczenia. Jeśli rzemiosło polskie ma istnieć w przyszłości, a przyszłość ma nas nie zaskakiwać, przeciwnie – jeśli mamy ją wyprzedzać, nie możemy oczekiwać nieznanego, tylko przewidywać procesy, zjawiska, trendy. W istocie myśl powzięta „dziś”, może stać się „jutro” czynem tylko wówczas, kiedy jesteśmy przygotowani zarówno do myślenia, jak i do działania<sup>92</sup>.

---

68/6/36/1/ludnosc\_stan\_i\_struktura\_oraz\_ruch\_naturalny\_w\_przekroju\_terytorialnym\_na\_31-12-2023.pdf, s. 19.

<sup>90</sup> Tamże.

<sup>91</sup> J. Bańka, *Ekspert od demografii: Nie uda nam się utrzymać...*, wyd. cyt.

<sup>92</sup> J. Klimek, M. Raich, *Sztuka samorządności*, IR oraz MŚP w Katowicach, Katowice 1999, s. 57.

# BIBLIOGRAFIA

---

- Balcer A., Biga B., Chłóń-Domińczak A. i in., *Indeks wiarygodności ekonomicznej Polski – edycja III*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2024.
- Bańka J., *Ekspert od demografii: Nie uda nam się utrzymać obecnej liczby ludności Polski*, <https://www.radiokrakow.pl/audycje/ekspert-od-demografii-nie-uda-nam-sie-utrzymac-obecnej-liczby-ludnosci-polski/>
- Barometr EFL: w III kwartale więcej firm MŚP liczy na wyższą sprzedaż*, <https://media.efl.pl/releases/816615>
- Barometr ManpowerGroup. Perspektyw Zatrudnienia Q1 2025*, [https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Barometr\\_ManpowerGroup\\_Perspektyw\\_Zatrudnienia\\_Q1\\_2025.pdf](https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Barometr_ManpowerGroup_Perspektyw_Zatrudnienia_Q1_2025.pdf)
- Baza organizacji zrzeszonych w strukturze Związku Rzemiosła Polskiego*, <https://zrp.pl/baza-organizacji-i-firm-rzemieslniczych/>
- Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, Pinter, London 1982.
- <https://izba.krakow.pl/o-nas/o-izbie/>
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/Rzemios%C5%82o>
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzenie\\_partycypacyjne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzenie_partycypacyjne)
- <https://zrp.pl/o-nas/stuktura/>
- Jak sektor MŚP jest gotowy na 2024 rok? Co 4. Firma nie ma ustalonego budżetu*, <https://kaczmariskigroup.pl/aktualnosci/jak-sektor-msp-jest-gotowy-na-2024-rok-co-4-firma-nie-ma-ustalonego-budzetu>
- Klimek J., Raich M., *Sztuka samorządności*, IR oraz MŚP w Katowicach, Katowice 1999.
- Koszycki J., *Nowoczesne rzemiosło. Małe firmy mogą wygrać dofinansowanie*, <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,23752308,nowoczesne-rzemioslo-maly-firmy-moga-wygrac-dofinansowanie.html>
- Kryzys energetyczny*, [https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/05/kryzys\\_energetyczny.pdf](https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/05/kryzys_energetyczny.pdf)
- Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2024: Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 31*

grudnia 2024 r., GUS, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/14/1/tablice\\_kwartalne\\_rejon\\_20241231.xlsx](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/14/1/tablice_kwartalne_rejon_20241231.xlsx)

*Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2023 r. Stan w dniu 31 grudnia*, GUS, Warszawa 2024 r., [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/6/36/1/ludnosc\\_stan\\_i\\_struktura\\_oraz\\_ruch\\_naturalny\\_w\\_przekroju\\_terytorialnym\\_na\\_31-12-2023.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/6/36/1/ludnosc_stan_i_struktura_oraz_ruch_naturalny_w_przekroju_terytorialnym_na_31-12-2023.pdf)

*Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2023 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024.

*Od założyciela do następcy: Raport o sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, Bank Pekao. Bankowość prywatna, maj 2024.

*Ogólnopolskie Komisje Branżowe ZRP*, <https://zrp.pl/o-nas/komisje/komisje-branzowe/>

*Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024*, GUS, Warszawa, Gdańsk 2024  
[https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata\\_2024.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata_2024.pdf)

*Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2023/2024. Tablice w formacie XLSX w pliku ZIP*, GUS, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata\\_i\\_wychowanie\\_\\_tablice.zip](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/19/1/oswiata_i_wychowanie__tablice.zip)

*Podsumowanie roku szkolnego 2022/2023*, <https://www.gov.pl/web/edukacja/podsumowanie-roku-szkolnego-2022-2023>

*Polska w liczbach 2024*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/14/17/1/polska\\_w\\_liczbach\\_2024\\_pl\\_pi.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/14/17/1/polska_w_liczbach_2024_pl_pi.pdf)

*Promocja kształcenia zawodowego przez pracodawców*, ZRP, Warszawa 2018.

*Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w gremiach unijnych*, <https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-gremiach-w-ue/>

*Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w instytucjach zewnętrznych*, <https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-instytucjach-zewnetrznych/>

*Raporty z wyników działalności oświatowej*, <https://zrp.pl/dzialalnosc-zrp/oswiata-zawodowa/egzaminy/raporty-z-wynikow-dzialalnosci-oswiatowej/>

*Rejestracje i upadłości podmiotów gospodarczych w IV kwartale 2024 roku*, GUS, [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/29/24/1/rejestracje\\_i\\_upadlosci\\_przedsiębiorstw\\_w\\_iv\\_kwartale\\_2024\\_roku.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/29/24/1/rejestracje_i_upadlosci_przedsiębiorstw_w_iv_kwartale_2024_roku.pdf)

*Reprezentacja zewnętrzna ZRP w Radzie Dialogu Społecznego*, <https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/reprezentacja-zewnetrzna/zrp-w-rds/>

- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2024,  
[https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5515/2/24/1/rocznik\\_statystyczny\\_rzeczypospolitej\\_polskiej\\_2024\\_3.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5515/2/24/1/rocznik_statystyczny_rzeczypospolitej_polskiej_2024_3.pdf)
- Rok 2024 – długi zmaleją, ale bankrutów nie ubędzie, <https://kaczmariskigroup.pl/aktualnosci/rok-2024-dlugi-zmaleja-ale-bankrutow-nie-ubedzie>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie *praktycznej nauki zawodu*, Dz.U. 2019 poz. 391 ze zm.
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o *izbach rzemieślniczych i ich związku*, Dz.U. 1933 nr 85 poz. 638.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie *przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania*, Dz.U. 1996 nr 60 poz. 278 ze zm.
- Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Grudzień 2024*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2024,  
[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy\\_edukacja\\_kompetencje-XII\\_2024.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf)
- Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Marzec 2025*, PARP, <https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy-edukacja-kompetencje-marzec-2025.pdf>
- Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024)*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2024.
- Stanowisko w sprawie płacy minimalnej*, Pracodawcy RP, Warszawa 31 maja 2023 r.,  
<https://x.com/PracodawcyRP/status/1663836597379268610/photo/1>
- Statut ZRP uchwalony uchwałą nr 7 Kongresu Rzemiosła Polskiego z dnia 12 grudnia 1989 roku z późn. zm.
- Supernak B., *96% MŚP ma obawy w związku z prowadzeniem działalności w 2024*, <https://inwestycje.pl/biznes/96-msp-ma-obawy-w-zwiazku-z-prowadzeniem-dzialalnosci-w-2024/>
- Szkoły rzemiosła – informator*, Związek Rzemiosła Polskiego, Warszawa 2024,  
<https://zrp.pl/wp-content/uploads/2024/07/Informator-Szkoły-Rzemiosla-wersja-polska-1.pdf>
- Szpak J., *Historia gospodarcza powszechna dla studiów ekonomicznych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001 ze zm.

Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, Dz.U. 2016 poz. 64 ze zm.

Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, Dz.U. 1989 nr 17 poz. 92 ze zm.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 235 ze zm.

Ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. 2015 poz. 1240 ze zm.; dawniej Ustawa z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141 ze zm.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425 ze zm.

Wykaz Komisji Problemowych Zarządu ZRP Kadencja 2021-2025, <https://zrp.pl/o-nas/komisje/komisje-problemowe/>

*Wyższe ceny energii napędzają wzrost cen usług i towarów*, <https://www.se.com/pl/pl/about-us/newsroom/news/press-releases/wy%C5%BCsze-ceny-energii-nap%C4%99dzaj%C4%85-wzrost-cen-us%C5%82ug-i-towar%C3%B3w-6492345ab44145124700a858>

Zajac J., *Rzemiosło na przestrzeni wieków*, cz. 1/2, <http://dobrecechy.pl/rzemioslo-na-przestrzeni-wiekow-cz-12/>

*Zły czas dla firm rodzinnych. Blisko połowa nie widzi perspektyw rozwoju*, <https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/9077/zy-czas-dla-firm-rodzinnych-blisko-poowa-nie-widzi-perspektyw-rozwoju/>

*Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2024 r.*, GUS, Warszawa 2025, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/1/29/1/zmiany\\_strukturalne\\_grup\\_podmiotow\\_gospodarki\\_narodowej\\_w\\_rejestrze\\_regon\\_2024.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/1/29/1/zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_gospodarki_narodowej_w_rejestrze_regon_2024.pdf)

# SPIS RYSUNKÓW, TABEL I WYKRESÓW

---

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Filary strategii rzemiosła polskiego .....                                                                                              | 5  |
| Rysunek 2. Szanse i zagrożenia dla rzemiosła, jakie tworzy postęp technologiczny .....                                                             | 60 |
| Tabela 1. Zespoły Problemowe Rady Dialogu Społecznego .....                                                                                        | 43 |
| Tabela 2. Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego w gremiach unijnych .....                                                                    | 45 |
| Tabela 3. Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego<br>w instytucjach zewnętrznych.....                                                          | 46 |
| Tabela 4. Analiza SWOT rzemiosła polskiego.....                                                                                                    | 52 |
| Tabela 5. Harmonogram wdrażania projektów strategicznych .....                                                                                     | 80 |
| Tabela 6. Budżet przewidziany na poszczególne inicjatywy i źródła finansowania .....                                                               | 86 |
| Tabela 7. Lista mierników realizacji celów <i>Strategii rozwoju rzemiosła polskiego</i><br><i>w nowej rzeczywistości na lata 2025 – 2029</i> ..... | 93 |
| Wykres 1. Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym .....                                                               | 18 |
| Wykres 2. Przedsiębiorcy w wieku 50+ (osoby samozatrudnione zatrudniające<br>pracowników w latach 2017-2023) .....                                 | 18 |
| Wykres 3. Typy i liczba szkół w roku szkolnym 2023/2024 .....                                                                                      | 30 |
| Wykres 4. Liczba uczniów wg typów szkół w roku szkolnym 2023/2024 (w tys.).....                                                                    | 31 |
| Wykres 5. Struktura Związku Rzemiosła Polskiego .....                                                                                              | 37 |
| Wykres 6. Organy Związku Rzemiosła Polskiego.....                                                                                                  | 39 |