

SPECYFIKA DZIAŁAŃ INSTYTUCJI KULTURY A LOGIKA NARZĘDZI ESG

na przykładzie studium przypadku
Muzeum Narodowego w Krakowie

Natalia Szulga

badaczka niezależna

ORCID 0009-0002-5647-7310

STRESZCZENIE

Artykuł podejmuje analizę adaptacji narzędzi ESG w instytucjach kultury na przykładzie strategii i raportów ESG Muzeum Narodowego w Krakowie, uzupełniając niedostatecznie rozpoznany obszar badań nad wdrożeniami ESG poza sektorem biznesowym. W tym celu zastosowano jakościową analizę dokumentów oraz studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie, którego działania oparte są na misji „Muzeum, ludzie, przyszłość” (2022) i raportach ESG (VI 2022 – VIII 2023, 2025). Działania muzeum uporządkowano poprzez mapowanie na obszary E/S/G oraz filary statutowe. Wyniki wskazują, że MNK konsekwentnie rozwija komponenty środowiskowe i społeczne (m.in. w zakresie energii, gospodarki odpadami, dostępności i inkluzywności), podczas gdy ład korporacyjny (G) pozostaje mniej sformalizowany, m.in. z uwagi na brak ratingów, niezależnego audytu oraz pełnych danych ilościowych. W dyskusji podkreślono, że choć presja grantodawców sprzyja upowszechnianiu ESG w kulturze, skalowanie dobrych praktyk wymaga sektorowych szablonów raportowania oraz mechanizmów weryfikacji i certyfikacji.

THE SPECIFIC NATURE OF CULTURAL INSTITUTIONS' ACTIVITIES AND THE LOGIC OF ESG TOOLS:

A Case Study of the National
Museum in Kraków

Natalia Szulga

badaczka niezależna

ORCID 0009-0002-5647-7310

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses the adoption of Environmental, Social and Governance (ESG) tools in cultural institutions, using the ESG strategies and reports of the National Museum in Kraków as a case study. It thereby contributes to the under-researched field of ESG implementation outside the business sector. The study employs qualitative document analysis and a case study approach. The museum's activities are grounded in the mission 'Museum, people, future' (2022) and ESG reports (June 2022–August 2023 and 2025), and were organized by mapping them to E/S/G areas and statutory pillars. The results indicate that the National Museum in Kraków consistently develops its environmental and social components – including energy, waste management, accessibility, and inclusivity – while corporate governance (G) remains less formalized, partly due to the absence of ratings, independent audits, and comprehensive quantitative data. The discussion highlights that, although pressure from grant-makers promotes the adoption of ESG practices within the cultural sector, scaling up these practices requires sector-specific reporting templates as well as verification and certification mechanisms.

SŁOWA KLUCZOWE

ESG, zrównoważony rozwój, instytucje kultury, raportowanie niefinansowe, zarządzanie publiczne

METADANE

Muz., 2026(67)
Rocznik, eISSN 2391-4815
Data przyjęcia: 02.2026
Data recenzji: 04.2026
Data akceptacji: 04.2026
Data publikacji: 04.2026
DOI: 10.69500/m.100
Copyright: @Narodowy
Instytut Muzeów

WYDAWCA

Narodowy Instytut Muzeów © 2026
rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

KEYWORDS

ESG, sustainable development, cultural institutions, non-financial reporting, public management

METADATA

Muz., 2026(67)
Annual, eISSN 2391-4815
Received: 02.2026
Reviewed: 04.2026
Accepted: 04.2026
Published: 04.2026
DOI: 10.69500/m.100
Copyright: @National Institute
for Museums

PUBLISHER

National Institute for Museums © 2026
rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

WSTĘP

Współczesny sektor kultury stoi przed wyzwaniem zrównoważonego rozwoju, które wymuszają reinterpretację tradycyjnych misji instytucjonalnych. Dynamiczne zmiany klimatyczne, społeczne, rosnąca presja ze strony grantodawców oraz ewolucja oczekiwań społecznych skłaniają instytucje kultury (w tym muzea) do poszukiwania nowych modeli tworzenia i weryfikacji odpowiedzialności instytucjonalnej.

Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację i analizę procesów adaptacji modelu ESG w sektorze instytucji kultury. Dotychczasowy stan wiedzy oscyluje wokół analiz ESG w przedsiębiorstwach (głównie tych interesu publicznego – implementacja dyrektywy 2014/95/UE NFRD oraz CSRD), nie oferując kompleksowych studiów nad dobrowolnymi wdrożeniami strategii w działających z gruntu niekomercyjnie instytucjach kultury. W literaturze międzynarodowej podkreśla się jednak rosnącą rolę instytucji kultury i sektora publicznego w realizacji założeń zrównoważonego rozwoju, przy jednoczesnym wskazaniu odmiennych, często mniej sformalizowanych modeli wdrażania ESG (Duxbury i in. 2017; Adams 2017).

Luka badawcza widoczna jest w tym kontekście w braku analiz hybrydowych strategii ESG dostosowanych do specyfiki sektora. Niniejszy artykuł wypełnia ją na podstawie analizy dokumentów strategicznych i raportowych Muzeum Narodowego w Krakowie (MNK), badając, w jaki sposób instytucje kultury negocjują napięcie między niekomercyjną misją publiczną a wymogami współczesnego zrównoważonego zarządzania. Artykuł odpowiada na pytanie, w jaki sposób instytucje kultury adaptują narzędzia ESG oraz jakie ograniczenia wiążą się z tym procesem na przykładzie MNK.

METODYKA

Przedmiotem analizy są dokumenty instytucjonalne MNK, w szczególności dokument „Muzeum, ludzie, przyszłość” oraz raporty ESG, traktowane łącznie jako źródła opisu wdrażanych działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Dobór dokumentów miał charakter celowy. Uwzględniono materiały oficjalne i publicznie dostępne, które dotyczą strategicznych celów i sposobu działania instytucji oraz zawierają opis konkretnych praktyk możliwych do przypisania do obszarów ESG. Wybrano MNK jako jedną z nielicznych instytucji kultury w Polsce, opracowujących i publikujących dokumenty odnoszące się wprost do wdrażania zasad ESG, co umożliwia analizę procesu adaptacji tych narzędzi w sektorze publicznym. Dokumenty analizowane są w szerszym kontekście prawnym Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493).

Ze względu na chęć pogłębionej analizy pojedynczej instytucji w jej specyficznym kontekście organizacyjnym i prawnym zastosowano metodę studium przypadku. Ma ono charakter eksploracyjny i służy identyfikacji sposobów adaptacji narzędzi ESG w sektorze kultury, a nie formułowaniu uogólnień statystycznych.

Procedura analizy dokumentów obejmowała wielokrotną lekturę materiału, identyfikację fragmentów odnoszących się do działań instytucji oraz ich kodowanie według kategorii ESG. Kodowanie miało charakter interpretacyjny. Przypisanie do kategorii E, S lub G następowało na podstawie dominującego celu działania, przy czym w przypadkach niejednoznacznych uwzględniano kontekst opisu oraz funkcję danego działania w strukturze organizacyjnej instytucji.

Badanie przeprowadzono w trzech etapach:

1. Selekcja materiałów źródłowych (dokumenty instytucjonalne MNK, w szczególności misja, raporty ESG oraz materiały statutowe).
2. Wyodrębnienie i mapowanie treści według kategorii ESG (środowisko społeczne, ład korporacyjny).
3. Porównanie z literaturą przedmiotu oraz odniesienie do korporacyjnych standardów ESG/ESRS.

Ograniczeniem badania było oparcie analizy wyłącznie na dokumentach instytucji, co oznacza, że dotyczy ono poziomu deklaratywnego i nie obejmuje bezpośredniej weryfikacji praktyk organizacyjnych.

DEFINICJA PRAWNA I CHARAKTERYSTYKA INSTYTUCJI KULTURY

Instytucje kultury w Polsce definiuje Ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (ze zm.), która określa ich zakres działań podstawowych jako tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury (Dz.U. 2025, poz. 1173). Działalność instytucji, w odróżnieniu od podmiotów biznesowych, ma charakter niekomercyjny i choć takie podmioty mogą prowadzić działalność gospodarczą, przychody powinny w całości wspomagać cele statutowe.

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadza podział organizatorów instytucji kultury na organizatora państwowego (ministrowie, inne wymienione w ustawie podmioty) i organizatora samorządowego (odpowiednie organy jednostek samorządu terytorialnego). Organizatorami instytucji kultury nazywamy więc podmioty, które organizują, prowadzą, finansują i kontrolują podległe sobie instytucje kultury (Hołda 2012).

CELE STATUTOWE I MISJA PUBLICZNA

Instytucje kultury ze względu na charakter prowadzonej działalności dzielą się na:

- a) artystyczne: teatry, filharmonie, opery itp., prowadzące działalność w konkretnych dziedzinach sztuki, działające sezonowo i zatrudniające profesjonalnych artystów;
- b) inne: domy i centra kultury, biblioteki czy muzea.

Każda powołana instytucja posiada statut, który wskazuje cel jej istnienia i reguluje obszar działalności. Informacje zawarte w dokumencie, chociaż opisane na dużym poziomie ogólności, powinny w jasny sposób wskazywać wyróżniki danej organizacji. Przedstawiona w statucie koncepcja instytucji może być doprecyzowana za pomocą:

- a) misji, która konkretyzuje cechy wyróżniające, przyczyny powstania instytucji, jej *kierunek rozwoju oraz rolę w środowisku społecznym, kulturowym i ekonomicznym* (Klaś 2016, s. 2);
- b) wizji, która wyznacza [...] *przyszłą projektowaną pozycję, miejsce w otoczeniu, domenę działania i model organizacji* (Janasz 2009, s. 84);
- c) wartości organizacji, które *stanowią kryterium dokonywania codziennych wyborów, definiują sukces, integrują grupę oraz budują jej poczucie tożsamości* (Głuszek i Wawrzynek 2011, s. 62).

Misja, wizja i wartości, chociaż coraz częściej formułowane przez osoby liderские i zespoły instytucji kultury, są elementami strategii przedsiębiorstwa, która nie stanowi obowiązkowej części dokumentacji związanej z instytucją kultury.

W związku z szerokim obszarem działalności, który wyznacza ustawa (Dz.U. 2024, poz. 87), misje i wizje poszczególnych instytucji charakteryzują się indywidualnością i pozwalają poszczególnym organizacjom wskazać na wyróżniki potrzebne na konkurencyjnym rynku kultury. Jednak to, co wydaje się szerokie w powyższym kontekście, narzuca na instytucje konieczność realizacji misji publicznej, a więc zawęża i wyznacza podstawowe wartości, którymi powinny się kierować jako organizacje. Według Joanny Ablewicz wartościami, które niezaprzeczalnie przynależą do instytucji kultury, są *dobro wspólne, otwartość, obiektywizm, współodpowiedzialność, współtworzenie, kultura organizacyjna (kierowanie się w pracy dobrem publicznym), integracja kulturowa, inkluzywność i tolerancja* (Ablewicz 2024, s. 9). Wspomniana powyżej autorka powołuje się w tym kontekście także na triadę Gustava Radbrucha, tj. sprawiedliwość, celowość i bezpieczeństwo prawa.

ROLA SPOŁECZNA I WSPÓŁCZESNE WYZWANIA

Instytucje kultury, realizując misję publiczną, odpowiadają na zmieniające się potrzeby społeczne i uwarunkowania kulturowe. Wzmacniają więzi społeczne, wspierają rozwój osobisty oraz – poprzez wystawy i programy edukacyjne – chronią dziedzictwo, upowszechniają sztukę i prowadzą edukację kulturalną.

To, co z jednej strony przynosi wymierne korzyści społeczne, z drugiej jest obciążone zużywaniem zasobów. Jednak przy organizacji wydarzeń, wystaw i programów kulturalnych niemożliwe jest uniknięcie jakichkolwiek kosztów – czy to środowiskowych, czy ekonomicznych – należałoby spojrzeć na bilans zysków i strat oraz ograniczyć ich ponoszenie do minimum. Współcześnie sektor kultury balansuje pomiędzy tym, co chciałby zapewnić odbiorcom, a tym, co może i powinien zaoferować, nie ryzykując zbytniego wykorzystywania zasobów.

Mówimy tu o etycznym podejściu do projektowania kultury, dostępności związanej z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalno-poznawczymi, ofercie odpowiadającej na konkretne potrzeby odbiorców, a więc i trafiającej do maksymalnej

możliwej pod względem liczebności grupy, o ochronie dziedzictwa, zatem i minimalizowaniu śladu ekologicznego. Jednocześnie przyczyna oszczędnego podejścia do zasobów jest pragmatyczna – instytucje kultury nie otrzymują odpowiedniego finansowania, a dotacje podmiotowe pokrywają jedynie 70–80% kosztów (Główny Urząd Statystyczny 2025).

W tekstach i analizach związanych z zarządzaniem w kulturze coraz częściej porusza się temat odpowiedzialności społecznej, ekologicznej czy ładu organizacyjnego¹.

LOGIKA NARZĘDZI ESG W INSTYTUCJACH KULTURY

ESG to podstawowa struktura oceny pozafinansowej organizacji, pierwotnie opracowana dla środowiska biznesowego. *W literaturze ESG odnosi się do strategii, koncepcji, konceptu, zasad, standardu, narzędzia, wzorca, systemu lub modelu łączących trzy rodzaje aspektów zarządzania* (Gemra i in. 2024, s. 24): środowiskowe (*environmental*), społeczne (*social*) i ładu korporacyjnego (*governance*) oraz obejmujących wzajemne relacje między nimi.

W Polsce obowiązek raportowania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju wynika z implementacji dyrektywy 2014/95/UE (NFRD) do ustawy o rachunkowości (Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591) oraz nowszej dyrektywy CSRD. Obowiązek ten odnosi się przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw interesu publicznego (np. spółki giełdowe, banki, ubezpieczyciele), spełniających określone progi pracownicze i finansowe, natomiast dla mniejszych podmiotów, w tym także instytucji kultury, raportowanie standardów wpływu organizacji pozostaje dobrowolne.

Warto zauważyć, że projekty z obszaru kultury, które kładą nacisk na zrównoważony sposób tworzenia kultury, mają większe szanse na dofinansowanie z programów grantowych – czy to ogólnopolskich, czy europejskich. Jako przykład można tu podać wnioski programów dotacyjnych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w których należy wykazać, jak środki z dotacji zostaną wykorzystane w celu zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Innym przykładem jest program Krajowy Plan Odbudowy (KPO) dla kultury, w którym wszystkie przedsięwzięcia musiały być zgodne z zasadą „nie czyni poważnych szkód” – zasadą DNSH (ang. *do not significant harm*).

Nie istnieje jednak żadna ustrukturyzowana forma dostosowania narzędzi ESG do specyfiki instytucji kultury – ich misji i z gruntu wskazanego niekomercyjnego charakteru. W tym obszarze nie powstały też żadne regulacje prawne, które obligowałyby organizacje kulturalne do prowadzenia działalności w zrównoważony sposób. W Polsce są jednak zespoły osób pracujących w kulturze, które próbują samodzielnie sprostać zadaniu zmierzenia poziomu pracy w samej instytucji, a także jej wpływu na środowisko i społeczeństwo.

REZULTATY: STUDIUM PRZYPADKU MUZEUM NARODOWEGO W KRAKOWIE

Jedną z instytucji, która zdecydowała się samodzielnie dostosować narzędzia ESG do swojej działalności, jest MNK. W opracowaniu z 2022 r., zatytułowanym *Muzeum, ludzie, przyszłość. Zasady zrównoważonego rozwoju*, zidentyfikowano działania, które Muzeum pragnie kontynuować, wyzwania występujące w punkcie wyjścia, określono filary oraz wyznaczono cele i zobowiązania (Muzeum Narodowe w Krakowie 2022).

W tym kontekście pracownicy zrezygnowali więc z klasycznego podziału na obszary: środowiskowe, społeczne i dotyczące ładu korporacyjnego. Wczytując się jednak w założenia misji społecznej odpowiedzialności MNK, można stwierdzić, że dotychczasowymi działaniami i planowanymi do zrealizowania celami wypełnia ona wspomniane powyżej obszary (por. tabela 1).

Tabela 1. Wykaz działań i celów zgodnych z ESG, opracowanych na podstawie misji MNK „Muzeum, ludzie, przyszłość”

Środowisko (E)	Społeczne (S)	Ład korporacyjny (G)
1) ograniczanie zużycia energii (wymiana stolarki okiennej, źródeł światła na energooszczędne, poprawa klimatyzacji) 2) audyty energetyczne przy kompleksowych przebudowach i rozbudowach 3) dbałość o zielone otoczenie i zwiększenie udziału zieleni (ogrody, dziedzińce) 4) procedury gospodarowania materiałami wystawowymi oraz użycie materiałów neutralnych środowiskowo 5) audyty odpadów 6) wprowadzenie elementów odpowiedzialnego łańcucha dostaw	1) usuwanie barier komunikacyjnych/architektonicznych 2) dostosowanie tekstów do potrzeb osób niewidomych, niedowidzących, głuchych, osób z utrudnieniami poznawczymi i trudnościami w poruszaniu się 3) ciche godziny, koszyki sensoryczne, przestrzeń wyciszenia 4) oferta dostępna dla osób ze szczególnymi potrzebami 5) zatrudnianie pracowników oraz oferowanie praktyk i staży osobom z różnymi typami niepełnosprawności 6) zaproszenie do współpracy wychowanków młodzieżowych ośrodków socjoterapii	1) rozwój komunikacji wewnętrznej (intranet, ankiety) i dopracowanie procedur komunikacji formalnej i nieformalnej 2) procedury rekrutacji/adaptacji 3) szkolenia (współpraca zespołowa, różnorodność) 4) włączanie aspektów społecznych i środowiskowych do zamówień publicznych

Opracowanie własne na podstawie: Misja Muzeum, ludzie, przyszłość. Zasady zrównoważonego rozwoju, https://mnk.pl/images/upload/pliki/MNK-misja-Muzeum_Ludzie_Przyszlosc.pdf, 15.01.2026.

Wśród najważniejszych obserwacji należy wskazać:

- filarowy (zamiast klasycznego) model ESG – MNK opracowało strategię, koncentrując się na trzech filarach: dostępności, współpracy oraz zrównoważonym zarządzaniu, rezygnując wprost z korporacyjnego języka E/S/G;
- dominację E i S: w analizowanej dokumentacji najliczniej reprezentowane są działania środowiskowe i społeczne, tj. energia, odpady, dostępność, wsparcie grup wykluczonych. Dominacja komponentów społecznego i środowiskowego znajduje potwierdzenie również w danych zawartych w raportach ESG MNK, które wskazują m. in. na skalę realizowanych działań dostępnościowych i edukacyjnych (np. działania obejmujące ok. 150 uczestników w pięciu oddziałach MNK czy programy realizowane dla 1900 odbiorców w ramach współpracy z jednostkami penitencjarnymi);
- komponent „S” znacznie rozszerzony poza „muzealny” wymiar włączania – praktyki społeczne w dużym stopniu wykraczają poza popularne „korporacyjne” ujęcie S i obejmują działania na rzecz osób z różnymi typami niepełnosprawności oraz koncentrację na grupach szczególnie wykluczonych z dostępu do kultury;
- najmniej sformalizowany komponent „G” – brak zewnętrznych ratingów, niezależnego audytu/assurance oraz pełnych danych ilościowych dla standardów ESRS, co nadaje strategii charakter bardziej pilotażowy niż systemowy. Znajduje to odzwierciedlenie w analizowanych raportach ESG MNK, w których obszar ten pozostaje w dużej mierze opisowy i pozbawiony porównywalnych wskaźników ilościowych, co ogranicza możliwość jego systemowej ewaluacji.

MNK dociera do wykluczonych społecznie przez sztukę i kulturę. Dostosowuje też ofertę do mniejszości, ponosząc dodatkowe koszty i zawężając na część oferty grupę odbiorczą, co z biznesowego punktu widzenia jest działaniem nieopłacalnym.

To, co odróżnia strategię ESG MNK od standardowych praktyk korporacyjnych, widoczne jest szczególnie w obszarze ładu korporacyjnego (G): brak zewnętrznych ratingów (np. MSCI, S&P czy Sustainalytics), niezależnych audytów oraz kompleksowych danych ilościowych, wymaganych w raportach zgodnych ze standardami ESRS (Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego) (Arena i in. 2025). Pomysł MNK to dobrowolna adaptacja narzędzi ESG, skupiona na dialogu społecznym i dziedzictwie, z mniejszym naciskiem na dane ilościowe. MNK wdrożyło strategię, jednak bez formalnych metod i zasad jej nadzoru, co podkreśla pilotażowy, a nie systemowy charakter tych działań.

Niewątpliwym walorem wprowadzonej strategii było stworzenie dla zespołu MNK wewnętrznego planu wdrożenia misji „Muzeum, ludzie, przyszłość” (Berkowicz i Jabłońska 2025, s. 234). Umożliwiło to wywiązanie się przez osoby pracujące w instytucji z planowanych działań i pokazało, że dokument ma zostać faktycznie wdrożony, a nie stworzony dla celów PR-owych.

Po półtora roku od wprowadzenia misji w muzeum wykonano wewnętrzny audyt jej wdrożenia. Na początku 2026 r. MNK opublikowało kolejny raport, który tym razem objął rok 2025 oraz zdefiniował plany na rok 2026. Pomimo że nie wszystkie cele udało się w pełni zrealizować, MNK, po weryfikacji przewidywań, podtrzymało strategię ESG oraz zidentyfikowało napotkane problemy i zaproponowało ich możliwe rozwiązania. Wśród kluczowych rekomendacji wskazano potrzebę wzmocnienia współpracy pomiędzy pracownikami zaangażowanymi w realizację strategii ESG a dyrekcją instytucji, a także ograniczenia działań realizowanych poza formalnym zakresem obowiązków pracowników. W nowszym raporcie ESG (2025) widoczny jest rozwój komponentu ładu organizacyjnego, przejawiający się m.in. w podejmowaniu prób systematyzacji działań, prowadzeniu audytu oraz formułowaniu rekomendacji dotyczących struktury zarządzania. Mimo to obszar ten nadal pozostaje w dużej mierze niesformalizowany i pozbawiony spójnych wskaźników ilościowych.

DYSKUSJA

Wyniki studium przypadku MNK pokazują, że w instytucjach kultury naturalnie wzmocniają się obszary środowiskowy i społeczny, ponieważ są one bezpośrednio powiązane z misją publiczną (ochrona dziedzictwa, dostępność, edukacja, budowanie wspólnoty). Jednocześnie komponent ładu (G) – rozumiany jako formalne mechanizmy nadzoru, sprawozdawczości, kontroli i mierzalności – rozwija się wolniej, gdyż instytucje działają w reżimie prawa publicznego i rzadziej korzystają z narzędzi typowych dla podmiotów komercyjnych (ratingi, *assurance*, porównywalne KPI, benchmarki). W efekcie ESG bywa wdrażane „treściowo”, ale bez pełnego zaplecza proceduralnego i pomiarowego, co utrudnia ocenę postępów oraz porównywanie instytucji między sobą.

Z perspektywy praktyki zarządczej oznacza to, że kluczowym krokiem jest opracowanie minimalnego, sektorowego zestawu wskaźników i procedur raportowych (np. „ESG/ESRS-light” dla instytucji kultury), który uwzględni specyfikę muzeów, a jednocześnie zapewni porównywalność danych. Taki standard – uzupełniony o możliwość zewnętrznej weryfikacji lub certyfikacji – zwiększyłby wiarygodność deklaracji, ograniczył ryzyko działań pozornych oraz ułatwił transfer dobrych praktyk. Ograniczeniem niniejszego badania jest oparcie wniosków na analizie dokumentów i jednym studium przypadku. Dalsze badania powinny objąć porównania między instytucjami (różne typy muzeów, organizatorzy, skale budżetowe) oraz triangulację metod (wywiady z kadrą, analiza danych operacyjnych), aby lepiej wyjaśnić bariery wdrażania

„G” i warunki instytucjonalne sprzyjające systemowemu raportowaniu. Wieńcząc powyższe, należy zauważyć, że logika ESG harmonizuje z misją publiczną instytucji kultury, lecz bez mechanizmów weryfikacji pozostają one niepełne. Wskazuje to na potrzebę stworzenia szablonów raportowych dla sektora kultury wraz z możliwością certyfikacji, co przyczyni się do systemowych pomiarów i skalowalności dobrych praktyk.

PODSUMOWANIE

W instytucjach kultury w Polsce obserwuje się oddolne i dobrowolne adaptacje ram i narzędzi ESG, zgodne z wartościami sektora. Wprowadzane strategie pozbawione są jednak prawnego obowiązku raportowania lub możliwości certyfikacji, co skutkuje fragmentarycznymi wdrożeniami bez zewnętrznej weryfikacji.

Instytucje, które wprowadziły już pilotażowe programy z obszaru zrównoważonego rozwoju, to MNK z misją „Muzeum, ludzie, przyszłość”, ale też te, które zaczęły od pojedynczych obszarów, jak Europejskie Centrum Solidarności ze strategią dotyczącą zmiany ekologicznej (certyfikat Green Key)².

Działania te koncentrują się głównie na filarach środowiskowym (E) i społecznym (S), co jest naturalnym obszarem realizacji misji społecznej instytucji, podczas gdy obszar ładu korporacyjnego (G) pozostaje marginalizowany – brak ratingów zewnętrznych czy systemowych audytów.

Presja grantodawców skłania instytucje do diagnoz i działań pilotażowych, czego przykładem jest Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku, gdzie na potrzeby aplikacji do FEP 2021–2027 przygotowano diagnozę potrzeb pracowników i rekomendacje zmian, jednak brak obowiązku publikacji sprawił, że dokument pozostał wewnętrznym komunikatem, ograniczając możliwość upowszechnienia wypracowanych rozwiązań.

PRZYPISY

- 1 Wydany w grudniu 2025 r. „Rocznik Kultury Polskiej”, jedna z najważniejszych publikacji omawiających aktualne zjawiska w kulturze polskiej, w całości poświęcony został zrównoważonemu rozwojowi.
- 2 Więcej o wspomnianej strategii można przeczytać na stronie <https://ecs.gda.pl/zielony-ecs/>.

BIBLIOGRAFIA

- Ablewicz J. (2024), *Misje i cele instytucji kultury*, „Studia Prawa Publicznego”, nr 3 (47), s. 9.
- Adams C. A. (2017), *Conceptualising the contemporary corporate value creation process*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, t. 30, nr 4, s. 906–931.
- Arena M., Azzone G., Piantoni G., Tabarelli De Fatis B. I., Wang M. (2025), *ESG Rating Disagreement and Sustainability Reporting: The Role of Reporting Standards and Assurance Practices*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, t. 32, z. 4, s. 5446–5468.
- Berkowicz A., Jabłońska A. (2025), *Wdrożenie misji społecznej odpowiedzialności w Muzeum Narodowym w Krakowie: filar zarządzania*, „Rocznik Kultury Polskiej”, s. 232–239.
- Duxbury N., Kangas A., De Beukelaer C. (2017), *Cultural policies for sustainable development: Four strategic paths*, „International Journal of Cultural Policy”, t. 23, nr 2, s. 214–230.
- Gemra K., Grygiel-Tomaszewska A., Ocicka B., Panas J., Rudzka I., Turek J. (2024), *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, t. 71, nr 1, s. 23–39.
- Główny Urząd Statystyczny (2025), *Wyniki finansowe instytucji kultury w 1 półroczu 10.09.2025 r.*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/8/34/1/wyniki_finansowe_instytucji_kultury_w_1_polroczu_2025_r_dane_wstepne.pdf, 2.12.2025.
- Głuszek E., Wawrzynek Ł. (2011), *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 178, s. 60–80.

- Hołda J. (2012), *Organizatorzy instytucji kultury*, <https://nck.pl/en/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-li-czy-/zarzadzanie-kultura/organizatorzy-instytucji-kultury>, 2.12.2025.
- Janasz W. (2009), *Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 12, s. 83–90.
- Klaś J. (2016), *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, z. 1, s. 1–8.
- Muzeum Narodowe w Krakowie (2022), *Muzeum, ludzie, przyszłość. Zasady zrównoważonego rozwoju*, https://mnk.pl/images/upload/pliki/MNK-misja-Muzeum_Ludzie_Przyszlosc.pdf, 14.12.2025.
- Muzeum Narodowe w Krakowie (2023), *Raport ESG Muzeum Narodowego w Krakowie*, https://mnk.pl/images/upload/pliki/MNK-ESG-raport-2022_23.pdf, 14.12.2025.
- Muzeum Narodowe w Krakowie (2025), *Muzeum odpowiedzialne. Raport działań ESG 2025, plany – 2026*, https://mnk.pl/images/upload/o-muzeum/muzeum_odpowiedzialne/MNK-2-esg_raport_2025.pdf, 2.04.2026.

NATALIA SZULGA

Menedżerka, animatorka, kuratorka kultury. Od prawie 10 lat współtworzy, realizuje i koordynuje projekty kulturalne. Wiceprezeska Zarządu Stowarzyszenia Flow: edukacja kulturalna. Zainteresowania badawcze: zarządzanie instytucjami kultury, liderstwo w kulturze, zrównoważony rozwój, projektowanie doświadczeń odbiorcy, marketing w sektorze kultury; n.a.szulga@gmail.com.