



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

2

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Justyna Trippner-Hrabi

Ewa Stroińska

## Wykorzystanie zarządzania projektami w sektorze publicznym



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska

**Korekta językowa:** Agnieszka Śliz, Dominika Świech

**Skład i łamanie:** Agnieszka Śliz

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 1733-2486**

**Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową;  
dostępna na stronie: [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)**



# Spis treści

## Wstęp

<b>Łukasz Sułkowski</b>   Academic Culture from the Perspective of Polish Universities.....	7
<b>Jacek Strojny, Małgorzata Baran, Anna Prusak</b>   Model zarządzania projektami w instytucjach administracji publicznej.....	23
<b>Michał Baran, Bożena Koł, Sabina Rokita</b>   Idea rozwoju mechanizmów samoregulacji projektów doskonalenia obiegu informacji w administracji publicznej.....	43
<b>Iwona Łapuńka, Iwona Pisz</b>   Inkluzja podejścia projektowego w proces tworzenia innowacji.....	59
<b>Małgorzata Baran, Jacek Strojny, Anna Prusak</b>   Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnią.....	77
<b>Krzysztof Dziadek, Dariusz Kołarski</b>   Użyteczność budżetowania biznesowych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.....	91
<b>Dariusz Wyrwa</b>   Zarządzanie innowacyjnym projektem współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej.....	103
<b>Agnieszka Malkowska, Piotr Nowaczyk</b>   Endogeniczny potencjał regionu transgranicznego w aspekcie funduszy unijnych w latach 2014–2020.....	117
<b>Jacek Gancarczyk</b>   Obszary i instrumenty wspierania przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Małopolski.....	131
<b>Joanna Biernacka</b>   Ocena wpływu turystyki medycznej na rozwój turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim.....	149
<b>Piotr Nowaczyk</b>   Analiza efektywności projektu inwestycyjnego o charakterze publicznym na przykładzie Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego.....	171
<b>Ewa Lipianin-Zontek</b>   Coopetition as a Modern form of Co-operation Between Tourism Enterprises.....	183
<b>Tomasz Kołakowski</b>   Rola działań logistycznych w projektach translokacji obiektów zabytkowych.....	193
<b>Justyna Przywojska</b>   Rewitalizacja społeczna jako składowa polityki rozwoju miast.....	209
<b>Arkadiusz Malkowski</b>   Program rewitalizacji jako narzędzie zarządzania obszarem peryferyjnym.....	223

<b>Paweł Nowodziński, Iwona Kościańska</b>   Bariery inwestowania w odnawialne źródła energii (OZE).....	235
<b>Aneta Parkes</b>   TQC a wybrane narzędzia Lean Management.....	247
<b>Monika Szwedowicz, Leonid Worobjow</b>   Budowanie strategii marketingowej na przykładzie małej firmy handlowej.....	261
<b>Edyta Gwarda-Gruszczyńska</b>   Scouting technologiczny jako instrument wspierania współpracy nauki i biznesu w regionie.....	275
<b>Jarosław Korpysa</b>   Finansowe formy wsparcia komercjalizacji badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach spin off.....	287
<b>Natalia Bielińska</b>   Formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim.....	299

## Wstęp

Zarządzanie, w którym głównym elementem i koncepcją jest realizacja projektów, stało się wiodącym i obligatoryjnym nurtem nie tylko w działalności o charakterze biznesowym, lecz również w jednostkach sektora publicznego. Powyższe stwierdzenie potwierdzają liczne publikacje krajowe i międzynarodowe opisujące w sposób teoretyczny aspekty zarządzania projektami. Równocześnie obserwuje się mnogość przygotowanych, a następnie realizowanych projektów w strukturach podmiotów sektora publicznego. Sytuacja ta wynika między innymi z faktu, że organizacje publiczne winny usprawnić swoją działalność poprzez np. większą efektywność pracy, realizację założonych celów czy odpowiednie wykorzystanie posiadanych zasobów.

Wydaje się również, że decydenci tych podmiotów są bardziej świadomi roli zarządzania wiedzą, kompetencjami oraz znaczenia kapitału intelektualnego w sprawnym funkcjonowaniu i rozwoju ich jednostek. Są to czynniki, które obecnie pełnią pierwszoplanową rolę i stanowią fundamentalny zasób organizacji, które chcą być postrzegane jako nowoczesne. Osoby na stanowiskach zarządczych, jak również operacyjnych wyznaczają coraz częściej swoją ścieżkę kariery w oparciu o realizację projektów. Muszą oni w swojej pracy odpowiedzieć na wiele pytań. np. *Jak długo będzie trwało przedsięwzięcie? Czy znajduje się wystarczająco zasobów do realizacji zadania? Które czynności są krytyczne?*

W prezentowanym Czytelnikom tomie autorzy poszczególnych publikacji omawiają kwestie dotyczące np. innowacyjności projektów, procesów logistycznych w wybranych działaniach projektowych, modeli zarządzania projektami. Wartość dodana niniejszego tomu wynika z faktu, że tematyka zarządzania projektami jest omawiana z punktu widzenia wielu aspektów, ukazując równocześnie zbiór szerokiej wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych Autorów poszczególnych artykułów.

*Justyna Trippner-Hrabi  
Ewa Stroińska*



---

## Łukasz Sułkowski

Jagiellonian University

lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

# Academic Culture from the Perspective of Polish Universities

**Abstract:** The objective of the article is the search for dimensions allowing the study of academic cultures. Academic culture is treated as a special kind of organizational and professional culture shaping the identity of universities, as well as professional identity of academic staff. The research method is the analysis of literature of the subject and few studies available in Poland. Firstly, an attempt was made to define academic culture. Then, a typology of organizational culture was carried out, trying at the same time to identify features characteristic for the academic culture. The last part is devoted to an attempt to identify the distinctive features for the type of academic culture dominating in Polish universities. The article is the result of the NCN (The National Science Centre) project no. 2014/13/B/HS4/015812014/13/B/HS4/01581: Culture of quality in Polish universities, Jagiellonian University, carried out in 2015-2016.

**Key words:** academic culture, organizational culture, university

## Introduction

The objective of the article is the analysis of characteristic features of academic culture which is treated as a special kind of organizational and professional culture related to the functioning of universities. First, an attempt was made to define academic culture. Then a typology of organizational culture was carried out trying at the same time to identify features characteristic for the academic culture. The last part is devoted to the attempt to identify the distinctive features for the type of academic culture dominating in

Polish universities. The article is the result of the NCN (The National Science Centre) project no. 2014/13/B/HS4/01581/2014/13/B/HS4/01581: *Culture of quality in Polish universities*, Jagiellonian University, carried out in 2015-2016. An in-depth analysis of the transformation of contemporary university is included in the monograph *Academic Culture. End of Utopia?* [Sułkowski 2016].

## Meaning of academic culture

Academic culture can be defined as the organizational culture characteristic of universities, which combines the systems of values and patterns of a university with the professor's ethos. Core values integrate the ethos of science with the axiology of higher education. Academic culture thus combines cultural values, standards and norms in organizations characterized by long duration of the horizon. The academic culture is then strongly rooted in universities, which means that it creates a strong organizational identity and is a source of identification for the employees.

Significant changes in higher education systems, educational policy and governance of universities also lead to far-reaching changes in organizational cultures of contemporary universities. In modern literature of the subject the deficit of cultural research of universities and other institutions of higher education can be observed. Initially, in the years 1960-1990 cultural studies of organizations focused on students' cultures and then on organizational cultures of universities [Nkomo 1984; Whorton, Gibson, Dunn 1986, pp. 38–47; Krimsky 1987, pp. 20–29; Corson 1969, pp. 493–494; Clark, 1973, pp. 2–14; London 1978]. Burton Clark studied the diversity of cultures of higher education institutions and the role of beliefs and loyalty in universities and organizational stories as a tool for shaping the identity of the institution [Clark 1998]. In the last two decades there developed international and comparative studies of academic cultures [Szelényi, Rhoads 2013, pp. 425–438], the study of leadership in universities [Stensaker, Vabø 2013, pp. 256–274; Jones 2012, pp. 67–78; Hechanova, Cementina-Olpoc 2013, pp. 11–19] and changes in the education system interpreted through the prism of culture and identity [Stensaker, Välimaa, Sarrico 2012].

David Dill in his pioneer research in the early 80s of the 20th century found that universities are ideological organizations that are immersed in strong organizational cultures. Academic culture is, in principle, impossible to manage but *implicite* it affects the identity, communication and organizational ties. It shows its importance especially in situations of crisis and deficit of organization's resources. Commitment to a strong culture of the university can then protect the organization against destructive conflicts and tensions, strengthening its integration and enabling it to survive [Dill 1982, p. 304]. In the conditions of growing scepticism about the effectiveness of traditional planning tools of



management related with: strategic management, finance, controlling and marketing, there increased interest in governance by values. That focus on values and cultural variability is reflected in organizations operating in global and intercultural environments. As noted by Dill, it is the academic institutions in Western countries that are most culturally similar to Japanese organizations. Their predominant feature is the employment of staff throughout their whole working lives, combined with the fundamental mechanisms for collaborative decision-making combined with an individual sense of professional responsibility (honour). Another characteristic feature, at least for public universities, is the predominance of stable bureaucratic cultures in which organizational structures are permanent and inflexible, and the system of assessment and motivation of staff is not too formalized [Dill 1892]. It can be added to this diagnosis of the 80s that the system is changing in many universities, conforming to the corporate model, with formalized procedures for measuring the quality and motivation of employees. The use of the methods of controlling, strategic planning and managerial accounting in universities is also more frequent. Therefore organizational cultures in universities evolve and differentiate.

Burton Clark believed that academic cultures are characterized by a far-reaching complexity compared to business organizations because they combine at least three areas: organizational identity as such, professional culture of academics and the culture of a particular scientific discipline [Clark 1983]. While describing the strength of academic culture it is worth to pay attention to tradition, continuity and ethos of Western universities. "Rites of passage" associated with student and academic life refer to the multi centenary tradition of universities belonging de facto to a very small group of organizations that have managed to maintain continuity for so long [Dias, Sá 2014, pp. 447–464]. Universities build and strengthen a strong organizational culture by referring to the rich academic history and through social legitimacy of practice as research and didactic activity. The second area of organizational identity is belonging to the academic community, which has a strong, distinctive ethos rooted in the values of science and university teaching. Conferred academic degrees, academic ceremonies, the system of peer assessments and many other practices build self-esteem and professioncentrism of the "professor's" job. Finally, the majority of scientific disciplines creates its own scientific community which has measures of prestige and recognition as well as develops standards for membership and exclusion from the area of research and teaching [Becher 1981]. At the turn of the twentieth and twenty-first centuries we probably had the opportunity to witness the decline of traditional university cultures which, despite the academic ethos, do not withstand the changes caused by the massification of education and the development of the practice of new public management [Field 2015, pp. 172–189].

## Types of academic cultures

Academic cultures change and the pace of these changes has accelerated in the past decades. Traditionally conservative university cultures differentiate according to multiple dimensions. It can be even recognized that the diversification of academic cultures and university missions is a specific megatrend. The dimensions of diversity are associated with many aspects of their activity such as the founding structure of the university, its specialization, the size and prestige of the institution and many other variables. However, while focusing only on internal organizational cultures of universities, it is worthwhile to analyze the dimensions of values which may be the most important axes of the analysis of the identity of the university.

The results of empirical studies show that the cultures of public organizations, although very differentiated, are characterized by certain specific features. The following description of the specific nature of organizational culture universities, based on three elementary dimensions, can be offered:

- pragmatic culture – bureaucratic culture,
- conservative culture – innovative culture,
- hierarchical culture – egalitarian culture,
- weak culture – strong culture.

Selection of these dimensions is associated with an attempt to isolate the dominant, specific characteristic features of public organizations. We can find a significant number of other cultural typologies in the literature of the subject regarding the dimensions of organizational cultures, they, however, do not always differentiate public organizations [Hofstede 1998, pp. 477–493; Schein 1990]. It seems, however, that the proposed dichotomous dimensions of values allow to make an attempt to describe organizational cultures of universities, which have the characteristics of public organizations.

## Bureaucratic and pragmatic culture

There have been conducted many research studies on the problems of bureaucratization of organizational cultures, which allowed the separation of the typology [Grey, Garsten 2001, p. 229–50; Jermier, Slocum, Fry, Gaines 1991, pp. 170–194; Handman 1933, pp. 301–313]. The dichotomy bureaucratic culture *versus* pragmatic culture is firmly rooted in the value systems of different societies, which permeate the level of organizational culture [Hisrich, Bucar, Oztark 2003, pp. 3–28]. Most researchers, analyzing public organizations, use categories characteristic of bureaucratic cultures [Whorton, Worthley 1981, pp. 357–361]. Bureaucratic culture is determined by a set of formalized rules, do's and don'ts, regulating in detail the life of the organization. It is the culture of the written

word, with limited and routinised interpersonal relations, with the dominance of formalized, structured communication channels. Some authors also point to limitations and even pathologies of bureaucratic cultures, such as e.g. resistance to change, inflexibility and waste [Haque 2007]. Pragmatic culture is, on the other hand, characterized by a lack of specific organizational regulations and low formalization. There is a clear focus on verbal contacts of interpersonal nature. In case of most public organizations there dominates a high degree of formalization, with the characteristics of the bureaucracy, that is impersonal prerogatives of power, functional regulation and formalized hierarchical communication. This does not mean obviously that public organizations are “sentenced” to bureaucratic culture [Sporn 1996, p. 41–61; Bartell 2003, pp. 43–70]. Today, an approach designed to transform the bureaucratic culture in the direction of the pragmatic one develops quite quickly [Claver 1999, pp. 455–464; Siegel 2004, pp. 115–142].

## Conservative and innovative culture

The bureaucratic differentiator characteristic of public organizations cultures is closely linked to the domination of conservative culture. One of the fundamental demands of the trend of new public management was to strengthen the innovation and organizational flexibility, which would limit conservatism and bureaucracy of the public sector [Mascarenhas 1993, pp. 319–328]. The impact of organizational culture on innovation is one of the important research topics. Many authors believe that culture, which is reflected in the mentality, shapes the level of innovation, entrepreneurship, flexibility and creativity. Therefore we can talk about innovative, pro-entrepreneurial, flexible and creative cultures and their opposites.

Entrepreneurial organizational culture, which can be largely identified with pragmatic cultures, have been studied by Stephen McGuire, who opted for including creativity and willingness to take on challenges to the cultural model. Distinguishing features of entrepreneurial cultures, according to these studies, are: empowerment and focus on people and creating value through innovation and change [McGuire 2003].

Innovative culture is by definition focused on change and connects with a willingness to take action under shortage of information. Organizations having a higher tolerance of uncertainty often adapt easier to changes in the environment, they are more active and flexible. The fundamental value is change and the *status quo* is identified with stagnation.

Conservative culture leads to reduce uncertainty and risk, which means striving to maintain the *status quo*. The values are continuity and tradition interpreted as the stability and certainty. Planning often assumes deterministic variants that are based on assumptions of risk reduction and the tendency to reduce uncertainty. Threats from the

development of conservative culture are: stagnation, unwillingness to change, avoiding the uncertainties and risks leading to loss of development opportunities, rejection to follow changes of the environment. Conservative orientation can promote the stability of public organizations in some situations but in conditions of high volatility of the environment is dangerous. Conservative organizations tend to isolate themselves from information and resist change.

One cannot ignore, however, the risks arising from the adaptation of pragmatic and innovative culture stemming from business to the needs of higher education institutions. Treatment universities primarily as a business venture may limit the applicability of social mission and social responsibility of the university. Education being a commodity market, treating the student as a customer and limiting the autonomy of academics are the consequences of transition to a market model which combined with the development of pragmatic and innovative cultures. The consequence is also changing the role of universities from the culture-creating research and education institution to a market economy organization.

In studies relating to the public sector, the term “conservative culture” has two dominating meanings. In the first one, it is simply the opposition the culture of innovation, in the other one it is related to the political aspect of the ideas of conservative parties [Belfiore 2004, pp. 183–202]. The latter understanding is dominant in the literature [Willets 1992, pp. 413–421]. It is also one of the key reasons for very diverse interpretations of the values of cultural conservatism in the public sector, which is glorified by some authors, while criticized by others. Nevertheless, in the literature on the public sector significant research of innovation in public organizations, in which there are cultural issues, can also be found [Brown 2003, pp. 230–241]. For example, in the analysis of case studies of innovation in public management conducted by Geoff Mulgan and David Albury there appear problems of mentality, organization’s openness, but also the political will of decision makers. The comparative analysis of such case studies of innovation as: the Open University, The National Literacy Strategy or the West Midlands Ambulance Service NHS crucial, however, are not cultural factors but rather these aspects of the organization of the process of implementation of innovation, which are described by an algorithm [Mulgan, Albury 2003]. As in other sectors, in the case of public management positive assessment of the innovation culture dominates in the literature [Bason 2010, pp. 107–121].

## **Hierarchical and egalitarian culture**

The division according to the criterion of hierarchy combines cultural problems with the structural ones and the issue of organizational power. This classification is sometimes used in the analysis of bureaucratic or power-oriented organizational cultures, e.g. in the

public sector [Parker, Bradley 2000, pp. 125–141]. Another area of research involves trying to build a system relationship between hierarchical culture and strategy and organizational structure [Bates, Amundson, Schroeder, Morris 1995, pp. 1565–1580] as well as organizational learning [Ruppel, Harrington 2001, pp. 37–52]. Hierarchical character of culture in public organizations is a feature closely connected with bureaucracy and conservatism. Although it is related to the power structure, which takes the character of the model of stakeholders, but for most public organizations it is dominated by representatives of the founding bodies (mostly state agencies or local governments). Preferring hierarchy often involves a conviction that people are different and the organization reflects this diversity. The organization, therefore, should have many levels of control and the significant variation in the rights, privileges and benefits of different groups of workers. This is facilitated by the tendency to bureaucratization of public organizations and the weakness of competitive mechanisms in the public sector [Claver 1999, pp. 455–464]. In hierarchical organizations the core values are discipline and order which are created by the power structure.

The opposite of hierarchical cultures are egalitarian cultures, where equality dominates. Organisations should have a flat structure and limit the number of levels of management as much as possible. Significant differences in the powers, privileges and benefits among employees are inadvisable. Egalitarian cultural orientation leads to accentuate the similarities between employees, focus on spontaneity and flexibility of structures and power relations [Sułkowski 2012].

Hierarchical public organizations differ from businesses because the average salary range in the case of public bodies is small. Attempts to introduce the wage incentive systems in the public sector do not significantly alter the situation [O'Donnell 1998, pp. 28–40; Weibel, Rost, Osterloh 2010, pp. 387–412; Houston 2000, pp. 713–728]. Still the average span of wages in enterprises, depending on the organizational level is much higher. Other features of hierarchical organizations are generally similar regardless of whether they belong to the public sector or commercial one.

## **Weak and strong culture**

The dichotomy between a weak and strong organizational culture is the most commonly studied typology of organizational cultures. A strong corporate culture is characterized by homogeneity, and therefore uniformity and universal consensus among employees about the key assumptions, values and norms. Strong identification with organizational values would lead to a greater involvement of employees and, consequently, higher efficiency [Peters, Waterman 2000]. The internal cultural inconsistency, manifested by the development of subcultures and even counter-cultures, could lead to the disinte-

gration of the organization. In the literature there is no consensus on which type of organizational culture is better from the point of view of the organization. Many authors are on favour of predominant position of strong organizational culture, but there are also many opinions saying the contrary. Vijay Sathe, recognizing the supremacy of the strong organizational culture, proposes to assess it organizationally through the prism of its clarity, dissemination and rooting [Sathe 1983]. Strong culture, i.e. homogeneous, distinctive, widespread and rooted in the organization, can also limit innovation and rational decision-making, and also hinder the process of implementing changes. Focusing on common values suppresses nonconformist views and tends to schematic thinking shared by the majority. Czesław Sikorski writes of a strong organizational culture similarly sceptically [2008, p. 65].

Public organizations are statistically more likely to be among the weak and network organizational cultures because different groups and subcultures are often driven by conflicting interests and profess different values [Agranoff 2007]. It is also a characteristic flowing from the domination of stakeholder model, assuming the negotiation of interests between groups of influence in organizations [Riege, Lindsay 2006, pp. 24–39].

## Polish academic culture

Analyzing the specific features of Polish academic culture, one can refer to the characteristics of Polish culture in general. I refer to the diagnosis of „social vacuum”, as proposed in the 70s of the twentieth century by Stefan Nowak and „post-grange culture” created by Jerzy Hryniewicz and used as the basis in the research studies of university cultures by Cezary Kościelniak [Nowak 1979; Kościelniak 2015; Hryniewicz 2004].

Nowak believed that Poland being under partitions, later controlled by the Soviet Union was a country completely devoid of civic institutions and culture created a collective defence mechanism in the form of a lack of confidence in the oppressive state and its agencies and to rely solely on the communities of family, neighbourhood and church. Universities were also in this „social vacuum” and thus became a place creating a network of friendly interests that stand in the opposition to power. The selection of employees to organizational units and promotions are held on the surface by competitions, but it is de facto a recruitment of pre-selected people, where „inbreeding” is preferred (graduates and university staff). Participatory mechanisms at the university, therefore, depend mainly on protecting the interests of one’s own units and striving to maintain the status quo. This is one of the reasons of conservative culture of Polish universities, which change under the pressure of political decisions and the environment, but have criticized these changes, and they often are contesting and boycotting them. Neo-liberal changes in Polish universities, as in many other countries, mean the rationaliza-

tion of sources of income and economization of activities, formalization and bureaucratization of business, development of administrative structures as well as the realization of the mission of the entrepreneurial university. In the last 8 years, policymakers exert pressure on Poland to be „top student” of the Bologna process, which resulted in new regulations forcing universities to change. Universities, forced to introduce the National Qualifications Framework, the formalization of the process of quality assurance and the development of reporting (implementation of the POLON information system), adapted, which however did not lead to deeper transformation of their activities. The change in general has not been internalized; the National Qualifications Framework, learning outcomes, quality management systems of education are treated not as a tool for controlling but onerous bureaucratic steps, a kind of „scholasticism” imposed by the Ministry of Science and Higher Education and the Polish Accreditation Committee. Research studies by Marek Kwiek and Tadeusz Wawak demonstrate that opinions about changes in the condition of the university among academic staff are rather critical [Kwiek 2015 Wawak 2012, pp. 370–393]. The last decade was also a period of significant European investment in the higher education sector in Poland, which saved a lot of universities from a deep crisis. Most universities benefited from significant European and national funds thanks to which they significantly improved their educational infrastructure without burdening their budgets heavily. However, in the years to come the European funds will be reduced, and the cost of maintaining the infrastructure will remain, which may result in financial problems for many universities. Consequently, within the universities there will be a stronger pressure for carrying out neo-liberal changes. Cezary Kościelniak describes Polish academic culture, as it was already mentioned – referring to the concept of „post-grange culture”, proposed by Jerzy Hryniewicz [Kościelniak 2015]. Polish model of capitalism, according Hryniewicz reflects the “grange” relationships, characteristic of the centuries-old tradition of our country which was agrarian until the mid-twentieth century,. These characteristic features of grange culture:

- placing relations of kin and neighbourhood over civil and organizational bonds,
- obedient and faithful execution of the work, attitude to executive orders with a small degree of self-initiative,
- homogeneity of the working environment associated with a low degree of mobility,
- autocratic management style,
- the need to import cultural models of behaviour,
- referring this model of religious culture: it is characteristic of Catholic cultures [Hryniewicz 2004].

Kościelniak describes as features characteristic of the „post-grange culture” are reflected in the culture of Polish universities. A significant feature is conservatism, the desire to maintain the *status quo* and lack of risk appetite called the syndrome of “familia-

city". The conservatism relates to "inbreeding" and therefore aversion to hiring people from outside the university and inviting them to teams. Legislative changes from 2012 were to force mobility and eliminate nepotism, which until now, however, in my opinion, has not happened. The model of obtaining degrees and working in one university, with very limited mobility, still dominates. Nepotism takes the form of "exchange of services" and hiring relatives in "befriended" units. Relations between the heads of scientific and teaching sections and their subordinates have the quality of paternalism, which can suppress critical thinking and freedom of scientific creativity. A distinctive feature of Polish academic culture is hierarchic and autocratic character. Petrified structure of promotion and scientific degrees perpetuates the hierarchy based on the permanently obtained status, rather than on the regular assessments of the scientific work and teaching. Autocracy is the dominant method of management by the heads of units while the subordinates are characterized by passivity and "learned helplessness". This is accompanied by formalism in relations with students and "others" and the intimacy in the relationship with "their kind". One can add to this the ceremonialism, which manifests itself in the ritualisation of many activities and demonstrative, even ostentatious, cultivating symbols of power and position. Polish universities are the antithesis of entrepreneurship and often teach students passive attitudes ("being employed"). Kościelniak recognizes that the Polish model of academic culture has its advantages related to the stronger identification of employees with the university, creating personal authority of professors and patterns of university staff interaction [Kościelniak 2015, p. 24].

## Summary

The results of studies indicate that the organizational cultures of universities, although very diverse, are in majority characterized by certain specific features [Sułkowski 2016], whose important aspect is the formalization and bureaucratisation of culture as well as the approach to change [Grey, Garsten 2001, pp. 229–250; Jermier, Slocum, Fry, Gaines 1991, pp. 170–194; Handman 1933, pp. 301–313]. One of the frequently used dimensions is to contrast the bureaucratic and pragmatic culture. The bureaucratic versus pragmatic culture dichotomy is firmly rooted in the value systems of different societies, which permeate the level of organizational culture [Hisrich, Bucar, Oztark 2003, pp. 3–28]. The domination of conservative culture is closely linked to bureaucratic differentiator of cultures of public universities. One of the fundamental demands of the new public management trend was to strengthen the innovation and organizational flexibility, which would limit conservatism and bureaucracy of the public sector [Mascarenhas 1993, pp. 319–328]. The impact of organizational culture on innovation is one of important research topics [Martins, Terblanche 2003, pp. 64–74; Chandler, Keller, Lyon 2000].



Polish academic culture is characterized by features resulting from the combination of the European cultural model of the traditional Humboldt type university with the local phenomenon of patterns of social relations called „grange culture.” The positive side of this cultural formation is to strengthen the organizational identity of the universities and the identification of employees with them. Weaknesses can be found in the culture of Polish universities, where the „oligarchy of professors”, seniorship, inbreeding, conservatism and contestation of change dominate.

In summary, a few features of the academic culture dominant in Poland can be indicated:

- 1) hierarchical character of academic structures,
- 2) formalized relationships within the academic hierarchy,
- 3) growing bureaucratization of university activities,
- 4) ceremonialism and ritualism within the culture of universities,
- 5) oligarchical character of relations among university staff,
- 6) seniorial structures of power and authority in science and universities,
- 7) focus on internal promotion of employees.

Most of these features of Polish academic culture indicates rooting in conservative values and cultural norms of the traditional university, which are subjected to strong external pressure of changes generated by the policy makers introducing new public management mechanisms in higher education [more: Sułkowski 2016].

## Bibliography

**Agranoff R.** (2007), *Managing within networks: Adding value to public organizations*, Georgetown University Press, Waszyngton.

**Bartell M.** (2003), *Internationalization of universities: A university culture-based framework*, „Higher Education”, Vol. 45, No. 1.

**Bason Ch.** (2010), *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, Policy Press, Bristol.

**Bates K.A., Amundson S.D., Schroeder R.G., Morris W.T.** (1995), *The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture*, „Management Science”, Vol. 41, No. 10.

**Becher T.** (1981), *Towards a definition of disciplinary cultures*, „Studies in Higher Education”, Vol. 6, No. 2.

**Belfiore E.** (2004), *Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management*, "International Journal of Cultural Policy", Vol. 10, No. 2.

**Brown K., Waterhouse J., Flynn Ch.** (2003), *Change management practices: is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 16, No. 3.

**Chandler G.N., Keller Ch., Lyon D.W.** (2000), *Unraveling the Determinants and Consequences of an Inn Ovation-Supportive Organizational Culture*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 25.

**Clark B.** (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, Nowy Jork.

**Clark B.R.** (1973), *Development of the sociology of higher education*, "Sociology of Education", Vol. 46.

**Clark B.R. i in.** (1983), *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley University of California Press, Kalifornia–Londyn.

**Claver E., Llopis J. i in.** (1999), *Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 12, No. 5.

**Corson J.J., Foote C., Mayer H.** (1969), *Culture of university-governance and education*, "Journal of Higher Education", Vol. 6.

**Dias D., Sá M.J.** (2014), *Initiation rituals in university as lever for group cohesion*, "Journal of Further and Higher Education", Vol. 38, No. 4.

**Dill D.D.** (1982), *The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration*, "Higher Education", Vol. XI.

**Field L.** (2015), *Appraising academic appraisal in the new public management university*, "Journal of Higher Education Policy and Management", Vol. 37, No. 2.

**Grey Ch., Garsten Ch.** (2001), *Trust, Control and Post-Bureaucracy*, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, UK, "Organization Studies", Vol. 22, No. 2.

**Handman M.** (1933), *The Bureaucratic Culture Pattern and Political Revolutions*, "American Journal of Sociology", Vol. 39, No. 3.

**Haque M.S.** (2007), *Revisiting the new public management*, "Public Administration Review", Wiley Online Library, [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00705\\_5.x/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00705_5.x/full).

**Hechanova R.M., Cementina-Olpoc R.** (2013), *Transformational leadership, change management and commitment to change: A comparison of academic and business organizations*, "The Asia-Pacific Education Researcher", Vol. 22, No. 1.

**Hisrich R.D., Bucar B., Oztark S.** (2003), *A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States*, "Cross Cultural Management: An International Journal", Vol. 10, No. 1.

**Hofstede G.** (1998), *Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts*, "Organization studies", Vol. 19, No. 3.

**Houston D.J.** (2000), *Public-service motivation: A multivariate test*, "Journal of public administration research and theory", Vol. 10, No. 4.

**Hryniewicz J.** (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa.

**Jermier J.M., Slocum Jr. J.W., Fry L.W., Gaines J.** (1991), *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture*, "Organization Science", Vol. 2, No. 2.

**Jones S., Lefoe G. i in.** (2012), *Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education*, "Journal of Higher Education Policy and Management", Vol. 34, No. 1.

**Kościelniak C.** (2015), *Kulturowe uwarunkowania uniwersytetu w kontekście kryzysów państw dobrobytu*, "CPP Research Papers Series", t. 54.

**Krimsky S.** (1987), *The new corporate identity of the American university*, "Alternatives", Vol. 14, No. 2.

**Kwiek M., Antonowicz D.** (2015), *The Changing Paths in Academic Careers in European Universities: Minor Steps and Major Milestones, Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives*, Springer International Publishing 2015.

**London H.B.** (1978), *The culture of a community college*, Praeger Publishers, Nowy Jork.

**Martins E.C., Terblanche F.** (2003), *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", Vol. 6, Iss. 1.

**Mascarenhas R.C.** (1993), *Building an enterprise culture in the public sector: reform of the public sector in Australia, Britain, and New Zealand*, "Public Administration Review".

**McGuire S.** (2003), *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Dissertation Submitted to The Faculty of The School of Business and Public Management of The George Washington University, Waszyngton.

**Mulgan G., Albury D.** (2003), *Innovation in the public sector*, Strategy Unit, Cabinet Office, Londyn.

**Nkomo M.O.** (1984), *Student culture and activism in black South African universities: the roots of resistance*, Westport, Conn: Greenwood Press.

**Nowak S.** (1979), *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne”, nr 4.

**O'Donnell M.** (1998), *Creating a Performance Culture? Performance-based Pay in the Australian Public Service*, "Australian Journal of Public Administration", t. 57, nr 3.

**Parker R., Bradley L.** (2000), *Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 13, No. 2.

**Peters T.J., Waterman R.H.** (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.

**Riege A., Lindsay N.** (2006), *Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 10, No. 3.

**Ruppel C.P., Harrington S.J.** (2001), *Professional Communication*, "IEEE Journals & Magazine", Vol. 44.

**Sathe V.** (1983), *Implications of Corporate Culture*, "Organizational Dynamics", No. 12.

**Schein E.H.** (1990), *Organizational culture*, American Psychological Association, Vol. 45, No. 2.

**Siegel D.S., Waldman D.A. i in.** (2004), *Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies*, "Journal of Engineering and Technology Management", Vol. 21, No. 1.

**Sikorski Cz.** (2008), *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 6.

**Sporn B.** (1996), *Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches*, "Higher Education", Vol. 32, No. 2.

**Stensaker B., Vabø A.** (2013), *Re-inventing Shared Governance: Implications for Organisational Culture and Institutional Leadership*, "Higher Education Quarterly", Vol. 67, No. 3.

**Stensaker B., Välimaa J., Sarrico C.S.** (2012), *Managing Reform in Universities. The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change*, Macmillan Publishers Limited.

**Sułkowski Ł.** (2012), *Elements of Organizational Culture – Theoretical and Methodological Problems*, "Management", Vol. 2.

**Sułkowski Ł.** (2016), *Kultura akademicka – koniec utopii?*, PWN, Warszawa.

**Szelényi K., Rhoads R.A.** (2013), *Academic culture and citizenship in transitional societies: case studies from China and Hungary*, "Higher Education", Vol. 66, No. 4.

**Wawak T.** (2012), *Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3, cz. 1.

**Weibel A., Rost K., Osterloh M.** (2010), *Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden)costs*, "Journal of Public Administration Research and Theory", Vol. 20, No. 2.

**Whorton J.W., Worthley J.A.** (1981), *A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture*, "Academy of Management Review", Vol. 6, No. 3.

**Whorton Jr J.W., Gibson F.K., Dunn D.D.** (1986), *The culture of university public service: A national survey of the perspectives of users and providers*, "Public Administration Review", Vol. 46, No. 1.

**Willets D.** (1992), *Modern conservatism*, "The Political Quarterly", Vol. 63, No. 4.



---

## Jacek Strojny

Politechnika Rzeszowska

jstrojny@prz.edu.pl

## Małgorzata Baran

Collegium Civitas

malgorzata.baran@collegium.edu.pl

## Anna Prusak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

anna.prusak@uek.krakow.pl

# Model zarządzania projektami w instytucjach administracji publicznej

## Model of Project Management in the Institutions of Public Administration

**Abstract:** Public administration institutions, like other contemporary organizations, strive to increase efficiency and effectiveness. One way, among others, to achieve such effects is to implement a project management system. Because of the implementation of the task budgeting and starting a new funding period in European Union, this solution could be very interesting for public administration. Therefore, the aim of the article is to analyze a project management model in public administration. Implementing it in the first place described a method of Project Management (PM), taking into account the most famous approach in the world like: IPMA (International Project Management Association), PMI (Project Management Institute), PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) and so-called agile methodologies. Then, there were defined basic dimensions of project management, significant from the point of view of public administration. Used here the PAEM model (Projects in Administration Excellence Model) consists of eight elements: 1) stakeholder oriented system of information and decision-making, 2) strategy based on the priorities, 3) comprehensive ta-

sk management system, 4) resource-based task budget, 5) matrix organizational structure, 6) pro-effective remuneration system, 7) comprehensive quality assurance system management, 8) specialized project management software. Each of these dimensions were related to the assumptions described above approaches, identifying the results, significant assumptions implementation.

**Key words:** management, project management, public administration, organizational innovation.

## Wstęp

W praktyce zarządzania współczesnych polskich organizacji sektora publicznego obserwuje się szczególne zainteresowanie metodami zwiększającymi efektywność zadań (procesów i projektów). W wielu podmiotach realizuje się działania usprawniające obieg dokumentacji oraz przepływy informacji oparte na rozbudowanych często systemach elektronicznych (np. EOD – elektroniczne obiegi dokumentów). Wszystkim tym działaniom towarzyszy przekonanie o wpływie usprawnień na jakość obsługi klienta, a zatem także jego zadowolenie. Wyzwania stojące przed instytucjami sektora publicznego, w tym przede wszystkim administracji publicznej różnych szczebli są jednak znacznie większe. Na zadowolenie mieszkańców i innych interesariuszy należy spojrzeć z o wiele szerszej, strategicznej perspektywy. Instytucje odpowiedzialne za kreowanie rozwoju terytoriów – od gmin poczynając, a na administracji centralnej kończąc – muszą dążyć do podniesienia efektywności działań w wielu różnych aspektach. Jednym z nich jest realizacja różnego rodzaju projektów, których efekty znacząco nieraz wpływają na jakość życia na danym terenie oraz rozwój ekonomiczny i społeczny. Przyjęcie podejścia projektowego jest szczególnie istotne w kontekście rozpoczynającego się okresu programowania na lata 2015–2020 oraz planowanego wdrożenia budżetowania zadaniowego w samorządzie terytorialnym.

Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości wprowadzenia do instytucji sektora publicznego systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania projektami. Realizując ten cel, dokonano przeglądu literatury dotyczącej metody Project Management, a w szczególności najważniejszych podejść liniowych, takich jak IPMA, PMI, PRINCE2 oraz metodyk zwinnych, wśród których najbardziej rozpowszechniona w Polsce to *scrum*. Następnie przedstawiono założenia dotyczące modelu zarządzania projektami w administracji publicznej. Uwzględniono tutaj wybrane obszary o istotnym znaczeniu dla badanego typu organizacji. W artykule wykorzystano model PAEM – *Projects in Administration Excellence Model* [Strojny 2015]. Wymienione tam wymiary opisano, a następnie skonfrontowano z wybranymi podejściami – liniowym i zwinnym. Głównym ce-



lem tego porównania jest określenie założeń wdrożeniowych modelu zarządzania projektami. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia skuteczności i efektywności tego typu innowacyjnych zmian organizacyjnych [Strojny 2013b]. Wnioski dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w podsumowaniu na końcu artykułu.

## Wybrane podejścia do zarządzania projektami

Rozwijająca się współcześnie metoda Project Management ma swoje początki, podobnie jak inne podejścia do zarządzania, już w czasach starożytnych, a nawet prehistorii. Polowanie na mamuty w czasach człowieka pierwotnego czy później budowa piramid w Egipcie to bardzo dobre przykłady projektów, w których stosowano pewne elementy planowania, podziału pracy, a nawet zarządzania ryzykiem [Kozarkiewicz 2012]. Początki bardziej przemyślanego (naukowego) podejścia do zarządzania projektami wiązać należy zarówno z F.W. Taylorem [Stoner, Wankel 1996], jak i H. Ganttem [Pietras, Szmit 2003, Kwak 2003]. Wynikające z ich aktywności sugestie dotyczące pomiaru efektywności pracy czy też planowania złożonych przedsięwzięć mają swoją kontynuację również współcześnie.

Bardzo ważnym etapem w rozwoju metodyki zarządzania projektami był projekt realizowany pod kryptonimem *Manhattan Project*. Przedsięwzięcie to dotyczyło budowy bomby jądrowej w latach II wojny światowej przez rząd amerykański [Kwak 2003]. Wystąpiły tutaj w znacznym natężeniu wszystkie czynniki charakterystyczne dla wielu współczesnych projektów, a więc: presja czasu, złożoność prac, interdyscyplinarność itd. Wymagały one tworzenia i stosowania wielu instrumentów związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem pracy ludzkiej. Wypracowane rozwiązania w tym zakresie znalazły zastosowanie również w innych przedsięwzięciach, np. *Polaris Project*, *Apollo Project* [Kozarkiewicz 2012].

Warto podkreślić, że po II wojnie światowej podejście projektowe znajduje także zastosowanie w innych przedsięwzięciach rządowych, np. w trakcie przygotowania i wdrożenia *Marshall Plan*, czyli uruchomienia programów pomocowych dla krajów Europy [Trocki i in 2003]. Lata 50. i 60. przynoszą dalszy rozwój cywilnego zastosowania podejścia projektowego oraz jego rosnącą popularność w obszarze działalności nie tylko rządowej, ale także biznesowej [Morris 2004]. W 1966 r. lotnictwo wojskowe USA opublikowało szereg poradników *System Program Management*, które stały się inspiracją dla dalszego rozwoju metodologii zarządzania projektami [Trocki i in. 2003]. Jednym z efektów takiego ożywienia w rozwoju wiedzy projektowej było powołanie do życia dwóch instytucji branżowych. W Stanach Zjednoczonych w 1969 r. powstał *Project Management Institute* (PMI), zaś w Europie cztery lata wcześniej (w 1965 r.) *International Project Management Association* (IPMA) [Kwak 2003]. Kolejnym, wartym wymienienia podej-

ściem jest tzw. PRINCE2 (*PR*ojects *I*N *C*onrolled *E*nvironments) [Seymour, Hussein 2013]. Podejście to powstało w 1989 r. na podstawie doświadczeń rządowej agencji CCTA (*C*entral *C*omputer and *T*elecommunications *A*gency) [Wodecka-Hyjek 2010].

Wymienione wyżej podejścia do zarządzania projektami aktualnie stanowią źródło dobrych praktyk i wynikających z nich standardów zarządzania projektami [Habela 2011]. Upowszechniane są one zarówno w postaci różnego rodzaju poradników, systemów certyfikacji, szkoleń, konferencji, konkursów itd. Aktywność ta skupia się aktualnie nie tylko na sugestjach dotyczących zachowania się kierowników projektów i innych osób bezpośrednio związanych z działalnością projektową. Coraz częściej standardami obejmuje się także samą organizację, wskazując na konieczność przyjęcia na tym poziomie orientacji projektowej [Kozioł-Nadolna 2014]. To właśnie ten aspekt podkreślany jest w ramach propozycji systemowych, określanych często jako *Project Excellence Model* lub *Project Maturity Model* [Cooke-Davies 2004, Brookes, Clark 2009, Strojny, Baran 2013, Strojny 2015].

Pierwsze z wymienionych wyżej podejść propagowane jest przez organizację PMI. Fundamentem wiedzy na temat zarządzania projektami jest tutaj PMBoK – *Project Management Body of Knowledge* (PMI 2013). Podejście oparte na PMI ukierunkowane jest głównie na rozwój technik zarządczych, pozwalających na zwiększenie efektywności pracy. Podobne podejście prezentuje druga wymieniona wyżej organizacja ogólnosiwiatowa – IPMA. Podkreślić jednak należy, że mimo wielu podobieństw PMI rozwija metodykę zarządzania projektami, natomiast IPMA tworzy raczej zbiór dobrych praktyk. Wytyczne w tym drugim wypadku są więc znacznie mniej sformalizowane. Takie elastyczne podejście oznacza, że IPMA czerpie także z dorobku innych wymienionych wyżej instytucji, głównie z PRINCE2, ale także z rozwiązań branżowych stosowanych głównie w Niemczech czy Austrii. Głównym źródłem wiedzy jest tutaj ICB – *International Competence Baseline* (IPMA 2006).

Wspomniana już metodyka PRINCE2 stanowi swego rodzaju alternatywę dla rozwiązań opartych na PMI. Publikowany przez instytucję OGC (*Office of Government Commerce*) przewodnik pt. *Managing Successful Projects with PRINCE2™* (OGC 2009) stanowi swoisty punkt wyjścia dla wdrożenia rozwiązań zgodnych z tą metodyką. Warto podkreślić, że omawiane podejście stanowi dość rozbudowany zbiór wytycznych związanych zarówno z organizacją procesu zarządzania projektem, jak i dostosowaniem struktury organizacji, przepływów informacyjnych czy dokumentacji. Aktualnie PRINCE2 jest bardzo popularnym rozwiązaniem w Europie wśród instytucji publicznych. Jest także wdrażany w Polsce zarówno w instytucjach centralnych, jak i w firmach, które znaczną część swojej działalności realizują z podmiotami sektora publicznego [Lenik 2011]. Mimo swojej popularności omawiana metodyka ma także pewne ograniczenia. Po pierwsze, skupia się głównie na wymiarze kontekstowym, nie odnosząc się do technik zarządzania,

dzięki czemu dobrze uzupełnia się z podejściem IPMA. Po drugie, szereg dokumentów i procedur wymaganych w tej metodyce może powodować przyrost biurokracji. O ile jest to akceptowane w instytucjach publicznych, o tyle w niektórych przedsiębiorstwach może utrudniać prowadzenie projektów [Matos, Lopes 2013].

Warto podkreślić, że zarówno IPMA, PMI, jak i PRINCE2 opierają się na tradycyjnym, kaskadowym modelu cyklu życia projektu. Takie ujęcie projektu uzasadnione jest wówczas, gdy istnieją podstawy do jasnego zdefiniowania celu projektu oraz zaplanowania jego realizacji z małym prawdopodobieństwem odchyień [Strojny 2012]. Współcześnie oba warunki stają się coraz trudniejsze do spełnienia i to zarówno w działalności biznesowej, jak i w projektach realizowanych przez instytucje publiczne. Oznacza to, że warto sięgnąć także do rozwiązań, które pozwalają również na przeprowadzenie projektu w sytuacji znacznej zmienności wymagań oraz warunków realizacyjnych. Warto zatem rozważyć wykorzystanie pewnego rodzaju miksu, obejmującego zarówno podejście liniowe, jak i tzw. podejście zwinne [Strojny 2014].

Początków podejścia zwinnego należy szukać już w latach 80. ubiegłego wieku, zaś dobre praktyki w tym zakresie rozwinęły się dekadę później. Punktem zwrotnym w rozwoju metodyk zwinnych stał się dokument określany jako manifest AGILE (*Manifesto for Agile Software Development*) [Fowler, Highsmith 2001]. Zwrócono w nim uwagę na konieczność zmiany punktu ciężkości z charakterystycznego dla klasycznych podejść rozwiązania planistyczno-controllingowego na reaktywno-integracyjne. Uznano, że w wielu wypadkach, zwłaszcza w projektach informatycznych, dążenie do zgodności z planem tworzy gorset krępujący kreatywność ludzi, uniemożliwiając *de facto* uzyskanie rozwiązania optymalnego [Frączkowski 2003]. Zasugerowano tutaj rozwiązanie polegające na ściślejszej współpracy między dostawcą a klientem, tworzenie niewielkich zespołów tematycznych, zdolnych do rozbudowanych, stałych interakcji [Fernandez, Fernandez 2008]. Przede wszystkim jednak zaproponowano planowanie iteracyjne, a więc stopniowe rozbudowywanie i uzgadnianie celów oraz metod ich osiągnięcia.

Jednym z głównych rozwiązań metodycznych opartych na AGILE jest *scrum* [Koszłajda 2010]. Metodyka ta wydaje się współcześnie coraz bardziej uniwersalna [Chrapko 2013]. Nadaje się bowiem do realizacji wysoce złożonych i innowacyjnych projektów, a więc o dużym stopniu ryzyka, a nawet niepewności [Highsmith, Cockburn 2001]. Początek tej metodyki wiązać należy z artykułem *The New Product Development Game*, opublikowanym w 1986 r. [Takeuchi, Nonaka 1986]. Dalszy jej rozwój wiąże się także z osobą K. Schwabera, który w tym zakresie dokonał pewnego rodzaju standaryzacji i formalizacji [Schwaber 2004]. Ramowy model działania wynikający z tego typu podejścia pozwala na zdecydowanie łatwiejsze uzgadnianie ostatecznego produktu końcowego poprzez ciągły kontakt pomiędzy osobami wykonującymi zleczone zadania a klientem oraz użytkownikami. Wszędzie tam, gdzie na początku trudno określić jednoznacznie oczeki-

wania, tego typu podejście zapewnia możliwość wspólnego rozbudowywania produktu w miarę rozwoju jego świadomości oraz potrzeb z nim związanych.

Zastanawiając się nad modelem zarządzania projektami w administracji publicznej, warto czerpać zarówno z podejść liniowych (kaskadowych), takich jak IPMA, PMI czy PRINCE2, jak i z podejść zwinnych, takich jak *scrum*. Podstawowym zadaniem, jakie autorzy postawili przed sobą w niniejszym artykule, jest konfrontacja autorskiego modelu PAEM – *Project in Administration Excellence Model* z podejściami klasycznymi i zwinnymi. Realizując to porównanie, uwzględniono trzy podstawowe obszary zarządzania projektami [Borkowska, 2012]: a) funkcjonalny, b) instytucjonalny oraz c) instrumentalny. Pierwszy z nich dotyczy procesu realizacji przebiegu projektu, a więc głównie jego modelu fazowego oraz zasad budowania jego struktury. Drugi aspekt odnosi się do kwestii kontekstowych (ogólnoorganizacyjnych). W szczególności chodzi tutaj o kwestie organizacji pracy, podziału obowiązków oraz rozdzielenia wymiaru projektowego i procesowego w strukturze organizacyjnej. Z kolei aspekt instytucjonalny odnosi się do kwestii związanych z technikami zarządzania, ale także narzędziami informatycznymi służącymi do ich przeprowadzenia.

## **Wymiary modelu zarządzania projektami w administracji publicznej (PAEM – Project in Administration Excellence Model)**

Zarządzanie projektami według OGC to „planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu, a także motywowanie tych, którzy są zaangażowani do osiągnięcia celów projektu w ramach spodziewanych ram w zakresie czasu, kosztu, jakości, zakresu, korzyści i ryzyka” [OGC 2009, s. 5]. W systemowym podejściu do zarządzania projektami chodzi o stworzenie takich warunków, które sprzyjają przebiegowi projektów, a więc także osiągnięciu celów organizacji poprzez skuteczne i efektywne realizowanie celów poszczególnych projektów [Strojny 2014; Lampel, Puschkar 2004]. Można zatem stwierdzić, że orientacja projektowa jest to sposób zarządzania organizacją opierający się na realizacji zadań w formule projektowej. Przyjąć można, że wdrożenie orientacji projektowej służy przede wszystkim podniesieniu konkurencyjności organizacji poprzez zwiększenie jej wewnętrznej sprawności w zakresie realizacji projektów [Fuessinger 2006; Munns, Bjeirmi 1996]. W niektórych badaniach próbuje się udowodnić także finansowe i organizacyjne efekty przyjęcia tego typu podejścia [Cooke-Davies, Arzymanow 2003]. Wzrastająca burzliwość otoczenia, a więc jego złożoność i nieprzewidywalność [Chajęcki i in. 2012] powodują rosnącą popularność podejścia projektowego [Strojny 2012].

Sytuacja współczesnych systemów gospodarczych oraz zarządzających ich rozwojem instytucji administracji publicznej powoduje, że wdrożenie systemowego podejścia do zarządzania projektami jest uzasadnione także w tego typu podmiotach [Abbasi, Al.-Mharmah 2000]. Budując dla nich założenia ramowe systemowego podejścia, warto odnieść się do ogólnosięgowych standardów, wymienionych już wcześniej w niniejszym artykule. Dla przykładu w ramach PMI rozwija się model OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) (PMI 2013). Z kolei IPMA rozwija *IPMA Delta Model* (IPMA 2013). W ramach podejścia opartego na PRINCE2 opracowano podejście określane jako P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*). Oprócz tego rozwijane są także podejścia autorskie, opisujące różne warianty rozwinięcia orientacji projektowej [Kerzner, 2011, 2013; Gareis 2005, Kwak, Ibbs 2000, Rodney, Müller 2003; Lianyinga et. at. 2012; Andersen, Jessen 2003, Grant, Pennypacker 2006].

Opisując podejście projektowe w instytucjach administracji publicznej, zwrócono uwagę na wszystkie wymienione wyżej wymiary – funkcjonalny, instytucjonalny oraz instrumentalny. Pierwszy z wymienionych aspektów dotyczy zarówno sfery zarządzania strategicznego, jak i operacyjnego. W instytucjach administracji publicznej rola planowania długofalowego oraz monitoringu osiąganych efektów rozwojowych jest niezwykle istotna [Charette i in. 2004]. Instytucje publiczne odpowiadają bowiem za kreowanie pozytywnych procesów w całym systemie gospodarczym – gminie, powiecie, województwie czy kraju. Ważne jest także zmodyfikowanie procesów operacyjnych, ich usprawnienie oraz wprowadzenie zasad controllingu operacyjnego. Zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym konieczne jest uwzględnienie założeń wdrożonego w całej administracji publicznej systemu kontroli zarządczej [Strojny 2014].

W wymiarze instytucjonalnym zwrócono uwagę na kwestie związane z wprowadzeniem struktury macierzowej i uruchomieniem mechanizmów komunikacji między komórkami liniowymi. Tego typu podejście wymaga redefiniowania regulaminów organizacyjnych oraz wprowadzenia trybów powoływania osób odpowiedzialnych za realizację projektów oraz ich motywowania. Oczywiście cały system zarządzania projektami musi być wyposażony w odpowiednie instrumentarium w postaci technik wspomagających zarządzanie, jak i narzędzi informatycznych, które automatyzują te techniki, powodując większą skuteczność całego systemu [Strojny, Baran 2013].

Przedstawiony w niniejszym artykule model PAEM (*Projects in Administration Excellence Model*) autorstwa J. Strojnego uwzględnia powyższe założenia. Dodatkowo bazuje także na obserwacjach i doświadczeniach praktycznych z wdrożenia podejścia projektowego w jednym z samorządów lokalnych w latach 2011–2014<sup>1</sup>. Aktualna wersja modelu obejmuje osiem podstawowych wymiarów zarządzania projektami [Strojny 2015]:

---

<sup>1</sup> J. Strojny odpowiadał za przygotowanie i implementację przedstawionych w artykule obszarów wdrożenia w jednym z samorządów powiatowych w Małopolsce. Wdrożenie to stało się inspiracją do zbudowania modelu PAEM.

- P.1. Ukierunkowany na interesariuszy system informacyjno-decyzyjny,
- P.2. Strategia oparta na priorytetach,
- P.3. Kompleksowy system zarządzania zadaniami,
- P.4. Odzasobowy budżet zadaniowy,
- P.5. Macierzowa struktura organizacyjna,
- P.6. Proefektywnościowy system wynagrodzeń,
- P.7. Kompleksowy system zapewnienia jakości zarządzania,
- P.8. Specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania projektami.

Poniżej, w Tabeli 1 przedstawiono krótką charakterystykę wymienionych wymiarów z perspektywy funkcjonalnej, instytucjonalnej i narzędziowej.

**Tabela 1. Funkcjonalny, instytucjonalny i narzędziowy wymiar modelu PAEM**

<b>Wymiar modelu</b>	<b>Aspekt funkcjonalny</b>	<b>Aspekt instytucjonalny</b>	<b>Aspekt narzędziowy</b>
P.1. Ukierunkowany na interesariuszy system informacyjno-decyzyjny	- badane są oczekiwania interesariuszy, badana jest jakości obsługi klienta, ustalane są priorytety działań z uwzględnieniem maksymalnego efektu dla najważniejszych klientów.	- regulamin organizacyjny, zakresy czynności i regulamin wynagrodzeń uwzględniają aspekt interesariuszy.	w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym wykorzystuje się techniki: analiza interesariuszy, analiza ryzyka, istnieją system ocen pracowniczych i motywacyjny wspierające klientocentryzm, wdrożone jest oprogramowanie wspierające obieg informacji i dokumentów.
P.2. Strategia oparta na priorytetach	Identyfikowane są priorytety strategiczne, planowanie oparte jest na programach rozwoju, budżetowanie zadaniowe strategii, połączone jest z WPF (wieloletnim planowaniem finansowym) prowadzi się controlling taktyczny strategii kwartalnie lub półrocznie, prowadzi się controlling strategiczny strategii rocznie.	istnieje komórka liniowa odpowiedzialna za controlling programów rozwojowych, powołuje się kierowników i zespoły programów rozwojowych odpowiedzialnych za realizację programów rozwojowych.	w planowaniu strategicznym wykorzystuje się techniki: budżet zadaniowy, harmonogram, techniki controllingu, wdrożone jest oprogramowanie do wsparcia realizacji programów rozwojowych.

P.3. Kompleksowy system zarządzania zadaniami	identyfikuje się zadania do wykonania w roku budżetowym (procesy i projekty), oddziela się usługi publiczne od zadań obsługowych i zarządczych, prowadzi się planowanie i controlling pracochłonności zadań, wykorzystuje się strukturę zadań w strukturze budżetu.	istnieje komórka liniowa typu PMO odpowiedzialna za controlling zadań operacyjnych (procesów i projektów), jednoznacznie identyfikuje się „właścicieli” zadań – komórki liniowe lub tymczasowe odpowiedzialne za zadania, zakresy czynności ściśle powiązane są ze strukturą zadań.	wykorzystuje się techniki: struktura podziału pracy, budżet zadaniowy, harmonogram, techniki controllingowe, wdrożone jest oprogramowanie do zarządzania zadaniami.
P.4. Odzasobowy budżet zadaniowy	wycena wartości budżetu następuje na podstawie obciążeń zadań, stosuje się budżety: rodzajowy, według centrów kosztów oraz według klasyfikacji budżetowej wynikające z budżetu zadaniowego.	komórka liniowa ds. budżetu odpowiada za monitorowanie racjonalności wyceny pracochłonności zadań.	stosuje się techniki: budżet zadaniowy oraz według dowolnych klasyfikacji, wdrożone jest oprogramowanie do budżetowania zadaniowego.
P.5. Macierzowa struktura organizacyjna	zdefiniowany jest model cyklu życia projektu, powoływane są komórki tymczasowe (zespoły projektów i programów), rozdzielone są procesy od projektów.	istnieje komórka PMO odpowiedzialna za portfel procesów i projektów, istnieje komórka PMO odpowiedzialna za programy rozwojowe, regulamin organizacyjny reguluje zasady powołania zespołów projektów oraz kierowników projektów, regulamin organizacyjny reguluje zasady powołania zespołów programów oraz kierowników programów, powołany pełnomocnik ds. systemu zarządzania projektami zdefiniowane są ścieżki kariery zawodowej uwzględniające rozwój kompetencji projektowych.	stosuje się techniki: macierz odpowiedzialności.
P.6. Proefektywnościowy system wynagrodzeń	wynagrodzenie zasadnicze wyceniane jest na podstawie wartościowania pracy w ramach widełek dla danego stopnia urzędniczego, istnieje premiový system wynagrodzeń oparty na ocenie zbiorowych i indywidualnych efektów pracy.	regulamin organizacyjny, wynagradzania i ocen pracowniczych uwzględnia aspekt efektów pracy.	wdrożony jest system mierzenia efektów pracy.

<p>P.7. Kompleksowy system zapewnienia jakości zarządzania</p>	<p>monitorowany jest stan kontroli zarządczej, istnieje wewnętrzny system zapewnienia jakości usług publicznych, monitorowane jest zadowolenie klienta.</p>	<p>regulamin organizacyjny określa jasno procedury zapewnienia jakości zarządzania.</p>	<p>wdrożony jest system kontroli zarządczej, wdrożone jest oprogramowanie do pomiaru efektywności realizacji celów.</p>
<p>P.8. Specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania projektami</p>	<p>planowanie i controlling zadań odbywa się w oprogramowaniu, przygotowanie i controlling budżetu odbywa się w oprogramowaniu, przepływ informacji zarządczej odbywa się w oprogramowaniu, obieg dokumentów odbywa się w oprogramowaniu.</p>	<p>regulamin określa zasady zatwierdzania decyzji i stanów w oprogramowaniu.</p>	<p>wdrożone jest oprogramowanie do zarządzania zadaniami, wdrożone jest oprogramowanie do budżetowania zadaniowego, wdrożone jest oprogramowanie do elektronicznego obiegu dokumentów, wdrożone są procedury oraz oprogramowanie do elektronicznego zatwierdzania decyzji i stanów.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona wyżej charakterystyka poszczególnych wymiarów modelu PAEM pozwala na zdefiniowanie zasad prowadzenia analizy przedwdrożeniowej oraz definiowanie zakresu funkcjonalnego wdrożenia orientacji projektowej w administracji publicznej. Określone parametry funkcjonalne, instytucjonalne i narzędziowe pozwalają bowiem na precyzyjne zdefiniowanie zakresu wdrożenia oraz zaplanowanie całego projektu wdrożeniowego.

## **Analiza modelu PAEM w kontekście założeń podejść liniowych i zwinnych – wskazówki wdrożeniowe**

Wdrażając model PAEM, warto odnieść się także do podejść liniowego i zwinnego, identyfikując rozwiązania, które mogą z nich wynikać dla orientacji projektowej w administracji publicznej. Warto podkreślić, że zwłaszcza na poziomie operacyjnym pomiędzy podejściem liniowym oraz zwinnym istnieją znaczne różnice w podejściu do zarządzania projektami [Baran, Kłos 2013]. Ogólnie rzecz ujmując, wydaje się, że realizacja większości projektów w administracji publicznej wymaga odwołania się do podejścia liniowego (sekwencyjnego). Wynika to z ustroju systemu finansów publicznych, a w szczególności zasad planowania i wydatkowania środków finansowych. O ile taki stan należy uznać za istotną wytyczną w procesie projektowania orientacji projektowej, o tyle warto po-



szukiwać inspiracji także w podejściu zwinnym, które zapewnia osiągnięcie diametralnie innej jakości współpracy z interesariuszami. W niniejszym artykule zwrócona zostanie uwaga na następujące aspekty [Szyjewski 2004, Wyrozdębski 2007, Chmielarz 2012, Kopczyński 2014]:

- sposób organizacji relacji z interesariuszami,
- sposób identyfikacji celów,
- sposób planowania,
- sposób organizacji pracy,
- wykorzystanie w różnych typach projektów.

Przechodząc do pierwszego z wymienionych aspektów, warto zwrócić uwagę, że podejście zwinne w przeciwieństwie do liniowego zakłada, że na samym początku nie zawsze wiadomo, czego oczekuje interesariusz (klient). Dotyczy to zarówno sytuacji, w której klientem jest instytucja administracji publicznej, jak i takiej, gdy administracja publiczna realizuje projekt na rzecz swojego klienta. Uelastycznienie procesu tworzenia wymagań klienta, wspólne rozwijanie założeń funkcjonalnych – wszystko to pozwala lepiej zaspokoić potrzeby odbiorców. Wbrew pozorom takie podejście można stosować dość powszechnie w samorządzie, zarówno w zakresie realizacji strategii (programów rozwojowych), jak i w odniesieniu do pojedynczych przedsięwzięć (np. projekty obywatelskie). Tego typu współpraca może być rozwinięta także w przypadku rozwoju infrastruktury okołobiznesowej. Oczywiście jest także podobne podejście do realizacji projektu w przypadku zamawiania przez administrację publiczną np. usług wdrożeniowych, związanych z restrukturyzacją urzędu czy też uruchomieniem dedykowanego oprogramowania.

Różnica pomiędzy podejściem liniowym i zwinnym dotyczy także możliwości konkretyzacji celów. Występujące w wielu wypadkach trudności w definiowaniu oczekiwań przekładają się także na brak możliwości określania bardzo konkretnych celów projektu. Co za tym idzie, proces planowania przedsięwzięć w podejściu zwinnym ma charakter szczegółowy tylko w krótkich iteracjach, natomiast globalny plan przedsięwzięcia jest bardzo ogólny. W podejściu liniowym zakłada się dużą przewidywalność działań, a każde odchylenie od planów w trakcie realizacji projektu traktowane jest jako ewenement. Wdrożenie podejścia do planowania uwzględniającego filozofię iteracyjną (zwinną) stwarza bardzo dużą trudność formalnoprawną związaną z przygotowaniem warunków zamówienia publicznego. Wydaje się jednak, że w wielu projektach możliwe byłoby połączenie podejścia liniowego ze zwinnym poprzez sztywne określenie tylko ramowych warunków projektu, zaś pozostawienie szczegółów do uzgodnienia między klientami projektu a podmiotem realizującym. Wymagałoby to jednak wprowadzenia także bardziej szczegółowego procesu controllingu projektu, uwzględniającego ciągłą aktualizację zakresu na podstawie uzyskanych wcześniej wyników cząstkowych.

Głównym założeniem podejścia zwinnego jest oparcie pracy w projekcie na założeniu rozwiniętej kooperacji zespołu z interesariuszami oraz ich włączenie w proces tworzenia wartości dodanej. W podejściu liniowym natomiast współpraca opiera się na mechanizmach sprawozdawczości i zatwierdzania zgodności wykonania prac z planem. Dotyczy to zarówno relacji członek zespołu – kierownik zespołu, jak i relacji zespół wykonujący – klient. W podejściu zwinnym zespół projektu dzieli się na mniejsze, samodyscyplinujące się i samoorganizujące zespoły tematyczne, realizujące przydzielone im zadania funkcjonalne. Taki sposób organizacji pracy zapewnia bardzo dobry przepływ informacji operacyjnej zarówno w ramach zespołu projektowego, jak i pomiędzy nim a podmiotami zewnętrznymi. Zastosowanie takiego rozwiązania jest możliwe w wielu różnych typach projektów. Znowu nie ma tutaj znaczenia rola, w jakiej występuje instytucja administracji publicznej – czy klienta, czy realizującego projekt. Wdrożenie podejścia zwinnego w obszarze sposobu organizacji pracy zespołu wymaga jednak bardzo przemyślanego rozdzielenia w instytucji administracji publicznej aktywności procesowej i projektowej. Nie jest to zadaniem łatwym. Podstawowe bariery wynikają jednak zdaniem autorów artykułu z kwestii kulturowych [Strojny 2013a]. W związku z tym niezbędne jest podjęcie szeregu działań budujących zarówno kompetencje projektowe, jak i postawy projektowe wśród pracowników instytucji sektora publicznego.

Mając na uwadze przeprowadzoną, krótką analizę różnic pomiędzy podejściem liniowym i zwykłym, przedstawiono w Tabeli 2 pewne ogólne założenia wdrożenia orientacji projektowej odnoszące się do obu wymienionych typów podejść.

**Tabela 2. Wytyczne wdrożeniowe w zakresie modelu PAEM w kontekście zintegrowanego wykorzystania filozofii zarządzania liniowego i zwinnego**

Wymiar modelu	Podejście liniowe	Podejście zwinne
P.1. Ukierunkowany na interesariuszy system informacyjno-decyzyjny	stworzenie systemu identyfikacji interesariuszy i cyklicznej oceny ich oczekiwań.	stworzenie mechanizmu ciągłej komunikacji z interesariuszami w zakresie programów rozwojowych, stworzenie mechanizmu współtworzenia wartości w projektach w relacji klient–wykonawca poprzez elastyczne definiowanie celów projektu.
P.2. Strategia oparta na priorytetach	wprowadzenie do controllingu taktycznego i strategicznego strategii mechanizmu cyklicznej weryfikacji priorytetów.	włączenie interesariuszy projektu/programu jako ekspertów w procesie definiowania priorytetów.

<p>P.3. Kompleksowy system zarządzania zadaniami</p>	<p>wprowadzenie do procesu controllingu operacyjnego projektów mechanizmu weryfikacji zakresu i zadań, zagwarantowanie czytelnego oddzielenia obowiązków pracowników w związku z realizacją projektów od tych wynikających z realizacji procesów.</p>	<p>stworzenie modelu cyklu życia projektu umożliwiającego iteracyjne planowanie zadań poprzez krocząco uszczegóławianie zadań zbiorczych.</p>
<p>P.4. Odzasobowy budżet zadaniowy</p>	<p>stworzenie możliwości bardziej elastycznego planowania wydatków w projekcie poprzez cykliczne oceny adekwatności zaplanowanego zakresu pracy przez władze organizacji.</p>	<p>wprowadzenie pakietów roboczogodzin jako narzędzia rozliczania wkładu pracy w projekcie, wprowadzenie zasad planowania w oparciu o ogólne cele kosztowe na poziomie zadań zbiorczych z możliwością przenoszenia wydatków/roboczogodzin pomiędzy zadaniami szczegółowymi.</p>
<p>P.5. Macierzowa struktura organizacyjna</p>	<p>zapewnienie czytelnych zasad rozliczania roboczogodzin w ramach projektów (kontraktacja pracy), wprowadzenie w regulaminie organizacyjnym możliwości tworzenia złożonej struktury organizacyjnej projektu (małe zespoły tematyczne w ramach zespołu projektu).</p>	<p>iteracyjne uzgadnianie obciążeń wynikających z wykonywania zadań projektowych zarówno w ramach projektu, jak i z kierownikami liniowymi, którym jednocześnie podlegają pracownicy realizujący projekty.</p>
<p>P.6. Proefektywnościowy system wynagrodzeń</p>	<p>wprowadzenie mechanizmu krocząco definiowania efektów projektu/programu, wprowadzenie kryteriów jakościowych w ocenie pracy zespołu projektowego.</p>	<p>uwzględnienie opinii klienta w premiach za realizację zadań projektowych.</p>
<p>P.7. Kompleksowy system zapewnienia jakości zarządzania</p>	<p>redefinicja sukcesu projektu i uzależnienie oceny uzyskanych efektów od opinii interesariuszy, wprowadzenie otwartego modelu definiowania celów rozwoju oraz celów konkretnych przedsięwzięć jako fundamentów zarządzania, uwzględnienie istnienia klienta wewnętrznego (pracownika) oraz ocena procesu zarządzania również z tej perspektywy.</p>	<p>promowanie pracy w małych zespołach oraz rozbudowanego mechanizmu komunikacji horyzontalnej jako wyznacznika jakości zarządzania, ocena jakości zarządzania poprzez ocenę dokonywaną przez interesariuszy.</p>
<p>P.8. Specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania projektami</p>	<p>oprogramowanie pozwala na rozbudowywanie struktur zadań, rozwijanie harmonogramów i uaktualnianie przyporządkowania odpowiedzialności wielokrotnie w trakcie projektu.</p>	<p>oprogramowanie pozwala na bieżącą, intensywną komunikację między osobami zaangażowanymi w projekt.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskanie zintegrowanego rozwiązania, łączącego podejście liniowe i zwykłe nie należy w przedsiębiorstwach do zadań łatwych. Jest także trudne do zrealizowania w charakteryzujących się znacznym poziomem biurokracji i raczej pionową komuni-

kacją instytucjach administracji publicznej. Warto jednakże pokreślić, że zmiana zasad funkcjonowania sektora publicznego, chociażby w kontekście aktualnie wiodącej koncepcji *good governance*, wymaga znacznie bardziej efektywnego i otwartego sposobu współpracy ze znaczną liczbą klientów – obywateli, przedsiębiorców, turystów itd. Wprowadzenie niektórych elementów z koncepcji AGILE udrażnia mechanizmy komunikacji, zapewniając osiągnięcie większej skuteczności działania instytucji administracji publicznej, a zatem także wyższej konkurencyjności jednostki terytorialnej, której rozwojem ta instytucja zarządza.

## Podsumowanie i wnioski

Podsumowując przeprowadzoną analizę, warto odnieść się do dwóch podstawowych kwestii. Pierwsza dotyczy wymiaru poznawczego i związana jest z uszczegóławianiem założeń dotyczących modelu PAEM. Druga kwestia natomiast dotyczy dalszego rozwoju badań związanych z problematyką przedstawioną w artykule.

Przechodząc do pierwszego z wymienionych wymiarów, warto podkreślić, że przeprowadzona analiza elementów składających się aktualnie na model PAEM pozwala na jego zastosowanie jako opisu holistycznego systemu zarządzania projektami. W każdym z elementów modelu można bowiem zdefiniować odniesienia zarówno w kontekście funkcjonalnym, instytucjonalnym, jak i narzędziowym. Po drugie, model tworzy potencjał do wprowadzenia nie tylko elementów podejścia liniowego, ale także wzbogacenia ich o rozwiązania charakterystyczne dla podejścia zwinnego. Taki zintegrowany model funkcjonowania wychodzi naprzeciw dominującym współcześnie postulatowi ewolucji instytucji publicznych w kierunku modelu *good governance*, który opiera się na rzetelnej komunikacji z otoczeniem oraz znacznie bardziej rozbudowanym procesie uzgadniania zasad funkcjonowania instytucji publicznych oraz ich celów z obywatelami lub szerzej – interesariuszami.

Kolejnym krokiem w prowadzonym badaniu będzie zwymiarowanie zdefiniowanych elementów modelu w taki sposób, aby możliwe było jasne określenie, na ile w organizacji spełnione są wymagania względem dojrzałości projektowej.

## Bibliografia

**Abbasi G.Y., Al-Mharmah H.** (2000), *Project management practice by the public sector in a developing country*, International Journal of Project Management, 18.2.

**Andersen, E.S., Jessen S.A.** (2003), *Project maturity in organisations*, „International Journal of Project Management”, 21.6.

**Baran M., Kłos M.** (2013), *Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe* [w:] T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. 2, Wydawnictwo SAN, Łódź.

**Baran M., Strojny J.** (2013), *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej* [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z.12, cz. I, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź.

**Borowska K.** (2012), *Zastosowanie metody Project Cycle Management w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków unijnych* [w:] P. Czubika i Z. Macha (red.), *Heraditas Mercaturae. Księga pamiątkowa dedykowana świętej pamięci profesorowi S. Miklaszewskiemu*, Instytut Multi-medialny, Kraków.

**Brookes N., Clark R.** (2009), *Using Maturity Models to Improve Project Management Practice* [online:] Available at: <http://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0288.pdf> [Assessed: 02 March 2015].

**Chajęcki A., Krzakiewicz C., Chajęcki M.** (2012), *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, 56.

**Charette P., Mitchell A., McSweeney E., Mazur S.** (red.) (2004), *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Wyd. Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków.

**Chmielarz W.** (2012), *Kryteria wyboru metod zarządzania projektami informatycznymi*, *Problemy Zarządzania*, 3(38).

**Chrapko, M.** (2013). *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Helion, Gliwice.

**Cooke-Davies T.J.** (2004), *Project management maturity models* [w:] *The Wiley guide to managing projects*, Hoboken P. Morris, Peter, J.K. Pinto, (Ed.), John Wiley&Sons, NJ.

**Cooke-Davies T.J., Arzymanow A.** (2003), *The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models*, „International Journal of Project Management”, 21.6.

**Fernandez D.J., Fernandez J.D.** (2008), *Agile project management-Agilism versus traditional approaches*, "Journal of Computer Information Systems", 49(2).

**Fowler M., Highsmith J.** (2001), *The agile manifesto*, "Software Development", 9(8).

**Frażczkowski K.** (2003), *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

**Fuessinger E.** (2006), *Maturities of Project-Oriented Companies of About 15 Project-Oriented Nations*, [online] Available at: <http://www.icoste.org/Slovenia2006/Papers/icecFinal00100.pdf> [Accessed 26 July 2015].

**Gareis R.** (2005), *Happy Projects!*, Manz, Vienna.

**Grant K.P, Pennypacker J.S.** (2006), *Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries*, „Engineering Management”, IEEE Transactions, 53.1.

**Habela P.** (2011), *Metodyki zarządzania projektem*, Wyd. PJWSTK, Warszawa.

**Highsmith J., Cockburn A.** (2001), *Agile software development: The business of innovation*, "Computer", 34(9).

IPMA (2006), *IPMA ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0*, International Project Management Association, Zurich.

IPMA (2013), *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*, International Project Management Association, Zurich.

**Kerzner H.** (2013), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 11 Edition, John Wiley & Sons, Ohio.

**Kerzner H.R.** (2011), *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*, John Wiley & Sons, Ohio.

**Kopczyński T.** (2014), *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2(9).

**Koszlajda A.** (2010), *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach*, Wyd. Helion, Gliwice.

**Kozarkiewicz A.** (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa.

**Kozioł-Nadolna K.** (2014), *Metodyki zarządzania projektami* [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa,

**Kwak Y.H.** (2003), *A brief history of Project Management* [in:] G. Carayannis, Y.H. Kwak, FT. Anbari (ed.), *The story of managing projects*, Quorum Books, USA,.

**Kwak Y.H, Ibbs C.W.** (2000), *Assessing project management maturity*, "Project Management Journal", 31(1).

**Lampel J., Pushkar P.J.** (2004), *Models of project orientation in multiproject organizations* [w:] P. Morris, Peter, J.K. Pinto (red.), *The Wiley guide to managing projects*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.

**Lenik P.** (2011), *Project Management jako rozwojowa koncepcja wykorzystywana w innowacyjności*, „Współczesne Zarządzanie”, 3.

**Lianyinga L., Jinga H., Xinxinga Z.** (2012), *The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2*, "Procedia Engineering", 29.

**Matos S., Lopes E.** (2013), *Prince2 or PMBOK—a question of choice*, "Procedia Technology", 9.

**Morris P.W.G** (2004), *Science, objective knowledge, and the theory of project management*, Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Civil Engineers, 150(2).

**Munns A.K., Bjeirmi B.F.** (1996), *The role of project management in achieving project success*, *International*, "Journal of Project Management", 14(2).

OGC (2009), *Managing Successful Projects with PRINCE2™*, Office of Government Commerce, TSO, London.

**Pietras P. & Szmit M.** (2003), *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, OKW Horyzont sc, Łódź.

PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition, Project Management Institute, Pennsylvania.

PMI (2013), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* – Third Edition, Project Management Institute, Pennsylvania.

**Rodney T.J., Müller R.** (2003), *On the nature of the project as a temporary organization*, "International Journal of Project Management", 21(1).

**Schwaber K.** (2004), *Agile project management with Scrum*, Microsoft Press.

**Seymour T., Hussein S.** (2013), *The History of Project Management*, "International Journal of Management & Information Systems", 18(4).

**Stoner J.A.F., Wankel C.K.** (1996), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Strojny J.** (2012), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Rzeszów, Politechnika Rzeszowska.

**Strojny J.** (2013a), *Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów*, "Humanities and Social Sciences", 1.

**Strojny J.** (2013b), *Realizacja innowacyjnej usługi na przykładzie wdrożenia systemu zarządzania projektami*, Prace Komisji geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 21.

**Strojny J.** (2014). *Organizacyjne i proceduralne uwarunkowania zarządzania projektami w jednostce samorządu terytorialnego*, "Modern Management Review", 19.21(2).

**Strojny J.** (2015), *Dimensions of Project Orientation. Case-Study in Polish Local Government*, 20th International Scientific Conference Economics and Management – 2015 (ICEM-2015) (in print).

**Strojny J., Baran M.** (2013), *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna* [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 12, cz. II, Wydawnictwo SAN, Łódź.

**Szyjewski Z.** (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.

**Takeuchi H., Nonaka I.** (1986), *The new new product development game*, "Harvard business review", 64(1).



**Trocki M., Gucza B., Ogonek K.** (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

**Wodecka-Hyjek A.**, *Metodyka PRINCE2 w zarządzaniu realizacją projektów* [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarskiej-Wnuk, P. Kuźbika (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

**Wyrozębski P.** (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.



---

## Michał Baran

Uniwersytet Jagielloński  
michal.baran@uj.edu.pl

## Bożena Kot

Uniwersytet Rzeszowski  
kotb1@gazeta.pl

## Sabina Rokita

Politechnika Rzeszowska  
srokita@prz.edu.pl

# Idea rozwoju mechanizmów samoregulacji projektów doskonalenia obiegu informacji w administracji publicznej

## The Idea of the Development of the Mechanism of Self- regulation of the Information Flow Optimization Projects in the Public Administration

**Abstract:** The themes referring to the information system are most frequently found when the problems of enterprises are analyzed. What is worth to notice is the fact that in a view of huge number and huge differentiation of the information receivers, this research field is particularly important also when viewed from the perspective of units of public administration. The authors of the present contribution formulate the thesis that, in the light of needs of the above-mentioned units, it is advisable to manage the projects that are oriented toward the perfecting of the information processing in such a way that would take into consideration the mechanism of self-regulation and feedback (reversible coupling). In the paper, there are presented the pilot results of the research focused on the deficiencies and the most essential problems in the area connected with the use of information in the admi-

nistrative units. Likewise, there were presented the potential tools serving the purpose of self-improvement within the applied solutions with regard to the principles of managerial control and selected organizing methods.

**Key words:** public administration, information science, controlling, project management

## Wprowadzenie

Analizując zagadnienie możliwości rozwijania projektów mających na celu doskonalenie wykorzystania informacji w jednostkach administracji publicznej, stajemy wobec konieczności odpowiedzi na pytanie o specyfikę występujących tutaj problemów. Jest ona odmienna od tego, czego doświadczają podmioty nastawione na działalność komercyjną [Dziekoński 2010]. Jednym z kluczowych uwarunkowań jest ustawowy nakaz udzielania pewnych informacji, a także konieczność gromadzenia, przetwarzania danych pozabawionych jednoznacznej, wymiernej wartości. Dodatkowo działalność obwarowują liczne uregulowania stanowiące sztywny gorset dopuszczalnych prawem zachowań, działań. Obowiązuje przymus obsługiwanie petentów w wyznaczonych ramach czasu, w określonym zakresie, przy zachowaniu procedur, których naruszenie może skutkować odpowiedzialnością przed organami sprawiedliwości. Mimo tych ograniczeń pozostaje przestrzeń do swobodnego poszukiwania możliwości usprawnienia obiegu informacji krążącej w jednostkach administracji publicznej. Projekty ukierunkowane na taki cel mają szczególną wartość, gdy – zgodnie z najnowszymi trendami w zarządzaniu – nacechowane są dużym zakresem elastyczności, posiadają mechanizmy dalszego samodoskonalenia się już po ich wdrożeniu (tak jak to postulują metodyki AGILE). Zatem celem artykułu jest analiza teoretycznych fundamentów mechanizmu samoregulacji projektów doskonalenia obiegu informacji w jednostkach administracji publicznej, aby finalnie wskazać podstawy kreowania narzędzi przydatnych w praktyce skutecznego zarządzania takimi przedsięwzięciami. Punktem wyjścia przeprowadzonych rozważań jest przybliżenie zasad funkcjonowania elementów modelu mogącego wesprzeć ideę samodoskonalącego się projektu w zakresie optymalizacji wykorzystania informacji. Model ten składa się z trzech członów: zdefiniowania obszarów wrażliwych (występowania powtarzających się problemów w sferze informacji), zbudowania systemu wczesnego ostrzegania (sygnalizującego wystąpienie znanych już z przeszłości zakłóceń, ale także ujawniających się nowych obszarów wrażliwych), wskazania metod organizatorskich stanowiących źródło procedur automatycznego, szybkiego reagowania. Autorzy stoją na stanowisku, że w świetle charakterystycznych potrzeb jednostek administracji publicznej celowe i możliwe jest takie zarządzanie projektami doskonalenia sfery przetwarzania informacji, aby w ich ramach zaprojektować opisany mechanizm samoregulacji, sprzę-

żenia zwrotnego. Z tego powodu skoncentrowano się na pokazaniu teoretycznych założeń mogących stanowić stabilny punkt oparcia takiego mechanizmu. Treść publikacji wzbogacają przytoczone wyniki badań pilotażowych prezentujących aktualne problemy występujące w obszarze zarządzania informacją w jednym z urzędów miejskich na południu Polski. Pozwala to zweryfikować przydatność prezentowanego modelu oraz założeń poczynionych na gruncie teoretycznym.

## **Potencjalne obszary wrażliwe w gospodarowaniu informacją w jednostkach administracji publicznej**

Aktualnie wytyczane kierunki zmian w pracy administracji publicznej wynikają z chęci wdrożenia podejścia biznesowego ukierunkowanego na klienta [Budzanowska-Drzewiecka 2012], co znalazło wyraz w postulatach zgłoszonych w ramach projektu reformy sektora, która ma prowadzić m.in. do [Hausner 2009]:

- uproszczenia struktur administracji publicznej, zredukowania przerostów kadrowych, uproszczenia formalności i obiegu dokumentów dzięki wykorzystaniu dokumentacji elektronicznej;
- zwiększenia wykorzystania technologii informatycznych w celu usprawnienia systemów finansowych, systemów zaopatrzenia, płatności i świadczonych klientom usług;
- zastosowania systemów planowania (strategicznego, biznesowego), zarządzania w oparciu o wyniki;
- większego wykorzystania narzędzi finansowych;
- zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. motywacyjne systemy wynagradzania uzależnione od wyników pracy, większa autonomiczność wydziałów operacyjnych w zakresie zatrudniania i awansów);
- zastosowania norm jakości obsługi poprzez standardy usług, mierniki efektywności, zorientowanie na klienta.

Postulaty te wyznaczają obszar poszukiwań dla formułowania kluczowych projektów doskonalenia sfery zarządzania informacją w administracji publicznej.

Sukces spełnienia wymienionych wyżej postulatów (oznaczający wzrost efektywności działania, racjonalności gospodarowania środkami publicznymi, zadowolenia klienta) warunkuje osiągnięcie przez krążące w jednostkach administracji informacji określonych parametrów. Poszukiwane cechy to: aktualność, zrozumiałość dla odbiorcy, pochodzenie z pewnych źródeł, dokładność, obiektywność, wiarygodność, kompletność [Kolegowicz 2009]. Informacje należy uznać za użyteczne wtedy, gdy umożliwiają ich użytkownikom dokonanie oceny kształtowania się zjawisk i procesów, które znajdują się pod ich obserwacją i kontrolą, jak również rozróżnienie alternatywnych wariantów działania oraz wybór wariantu najlepszego w danych warunkach [Nowak 2001]. Cza-

mi prowadzi to do rezygnacji z pewnych właściwości informacji na rzecz zwiększenia wagi innych. Przykładowo, im odbiorcy znajdują się na wyższych szczeblach, tym bardziej wzrasta zapotrzebowanie na informacje dotyczące przyszłości, zewnętrzne, bardziej zagregowane i mniej dokładne, ale na znaczeniu zyskuje szybkość ich pozyskania [Świdarska 2003]. Dodatkowym wyzwaniem jest świadomość, że informacja pełni w organizacji następujące funkcje [Kolegowicz 2009]:

- wspiera proces zmian;
- umożliwia komunikowanie się pracowników i kierownictwa;
- wzbogaca wiedzę indywidualną;
- umożliwia nawiązanie więzi z otoczeniem.

W dobie społeczeństwa informacyjnego decydenci doświadczają nadmiaru informacji utrudniającego podejmowanie decyzji. System regulujący obieg informacji pozwala je pozyskiwać, gromadzić, przetwarzać, dostarczać do odbiorców [Kolegowicz, Rojek 2002] w ramach realizacji czterech podstawowych funkcji [Kolegowicz 2009]:

- zasilającej, w ramach której następuje pozyskiwanie i opracowywanie danych pierwotnych;
- przechowywania informacji, dzięki której możliwe jest magazynowanie informacji przy wykorzystaniu różnych środków technicznych;
- przetwarzania, która zapewnia tworzenie informacji użytecznych dla ich odbiorców;
- przekazywania informacji, czyli przesłania i odtworzenia ich tam gdzie są potrzebne.

Jednak aby ten mechanizm był w stanie dostarczyć pożądaną informację i nie generował szumu, musi spełniać co najmniej dwa warunki [Świdarska 2003]:

- muszą być jasno określone potrzeby informacyjne jego użytkowników;
- rozwiązanie musi zapewniać dostęp do koniecznych baz danych i informacji z różnych komórek organizacji.

W tym kontekście wymaga podkreślenia szczególnej trudności konstruowania takich rozwiązań w administracji publicznej. Wynika to z samej jej istoty, gdyż tworzą ją zróżnicowane podmioty, organy i instytucje działające na rzecz interesu publicznego.

Ze względu na specyfikę i rolę administracji publicznej użytkowników jej systemu informacyjnego można podzielić na dwie grupy:

- użytkowników wewnętrznych, czyli wszystkich odbiorców informacji wchodzących w skład administracji publicznej;
- użytkowników zewnętrznych, będących poza systemem administracji publicznej.

Ponadto wymianę informacji w administracji publicznej można rozpatrywać na następujących poziomach zarządzania [Wrzosek, Dziobek-Romański 2002]:

- organizacji pojedynczego stanowiska pracy;
- zarządzania organizacją;
- kształtowania stosunków pomiędzy organami administracji publicznej;

- kształtowania strategii działania administracji publicznej w układzie lokalnym, regionalnym, ogólnopaństwowym.

Różnorodność potrzeb informacyjnych zgłaszanych wobec propozycji dedykowanych administracji publicznej powoduje duży stopień komplikacji i konieczność ciągłego doskonalenia powstających rozwiązań – zwłaszcza w kontekście ścisłego podporządkowania zmieniającym się regulacjom prawnym. Jaskrawym tego przykładem jest nałożony przez Ustawę o finansach publicznych obowiązek wdrożenia przez jednostki sektora finansów publicznych systemu kontroli zarządczej.

## **Kontrola zarządcza jako element mechanizmu samodoskonalenia projektów w sferze zarządzania informacją w administracji publicznej**

Ustawa o finansach publicznych określa kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Podchodząc twórczo do narzuconych wymagań, w duchu postawy menadżerskiej, można tę okoliczność potraktować jako szansę i wyzwanie, starając się odnieść potencjalnie najwyższe korzyści z faktu wdrożenia kolejnego narzędzia zarządzania [Bauer 2010]. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Słowo „kontrola” kojarzy się z działalnością typu „inspekcyjnego”, co jest niezgodne z właściwym rozumieniem pojęcia kontroli zarządczej wywodzącej się z tradycji anglosaskiej [Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego 2014]. Takie tłumaczenie terminu *management control* spowodowało, że niekiedy traktuje się kontrolę zarządczą nie jako system zarządzania, ale jako formę tradycyjnie rozumianej kontroli. Jednak intencją ustawodawcy było stworzenie założeń systemu zarządzania środkami publicznymi wraz z zapewnieniem stałego monitoringu występujących tam procesów (wyznaczania celów jednostki, identyfikacji ryzyka w realizacji przyjętych zadań itp.). W spełnieniu tego obowiązku kadrze zarządzającej służą zestawy dobrych praktyk opublikowane w formie komunikatu Ministra Finansów [Komunikat nr 23 MF 2009], tj.

standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Przy ich opracowywaniu uwzględniono standardy międzynarodowe:

- *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa oraz Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie* – raporty opracowane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (*Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSZO).
- *Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym* – przyjęte przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (*International Organization of Supreme Audit Institutions* – INTOSAI).
- *Zmienione Standardy Kontroli wewnętrznej służące skutecznemu zarządzaniu* Komisji Europejskiej przyjęte w 2007 r. [The Revised Internal Control Standard for Effective Management SEC (2007) 1341 appendix1].

Zasadniczy wpływ na jakość kontroli zarządczej ma środowisko wewnętrzne. W obszarze środowiska wewnętrznego wyodrębniono następujące elementy:

1. Przestrzeganie wartości etycznych – zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy powinni znać wartości etyczne i stosować je przy wykonywaniu zadań na każdym szczeblu.
2. Kompetencje zawodowe – ważne jest, aby zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy, posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające w sposób skuteczny i efektywny wypełniać określone zadania. W celu właściwej realizacji zadań należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników każdego szczebla.
3. Struktura organizacyjna jednostki – powinna być adekwatna do realizowanych celów i zadań, a w razie zaistniałych zmian – aktualizowana. Każdy z pracowników powinien posiadać aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.
4. Delegowanie uprawnień – osoby zarządzające i pozostali pracownicy powinni mieć precyzyjnie określony zakres uprawnień do podejmowania decyzji.

Ważną grupą opisaną w standardach kontroli zarządczej jest grupa B. Cele i zarządzanie ryzykiem (*system zarządzania ryzykiem*). Odpowiedzią na konkretne ryzyko powinny być mechanizmy kontroli:

- Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – wewnętrzne akty prawne i zakres uprawnień i odpowiedzialności pracowników stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być dostępna dla osób, którym jest niezbędna ze względu na zakres uprawnień i obowiązków.
- Nadzór – realizację zadań w jednostce sektora finansów publicznych należy tak zorganizować, aby istniał nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.



- Ciągłość działalności – wykorzystując wyniki analizy ryzyka, należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych.
- Ochrona zasobów – pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.
- Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – to jedyny standard odnoszący się do obszaru kontroli finansowej. To standard, który odnosi się wprost do zagadnień księgowych – pozostałe standardy odnoszą się do uniwersalnych zasad zarządzania.
- Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych, tj. służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

Postulowany we wdrażanych przepisach efektywny system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców [Komunikat nr 6 MF 2012]. Pracownicy prawidłowo wykonają powierzone im zadania, jeżeli od kierownictwa otrzymają jasne wskazówki czego, do kiedy i w jakim celu od nich się wymaga [Mazurek, Knedler 2010]. Na kierowniku jednostki sektora finansów publicznych ciąży obowiązek wprowadzenia zasad i procedur kontroli zarządczej. Jest on także zobligowany do prowadzenia monitoringu systemu. Zgodnie z art. 69 Ustawy o finansach publicznych to kierownik ponosi odpowiedzialność za decyzje podjęte w zakresie kontroli zarządczej. Wdrożony system kontroli zarządczej powinien funkcjonować w taki sposób, aby kierownik jednostki mógł wydać oświadczenie o stanie kontroli zarządczej potwierdzające, że w podległej mu jednostce w wystarczającym stopniu funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza [Bauer 2011]. Warto również zaznaczyć, że niewypełnienie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej jest naruszeniem dyscypliny finansów publicznych zgodnie z ustawą z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

## **Możliwości doskonalenia obiegu informacji w administracji publicznej w oparciu o przykład wybranych metod organizatorskich**

Problemy doświadczane w pracy urzędniczej, a dotyczące sfery związanej z obiegiem informacji, mają złożony charakter. Ze względu na ich różnorodność nie ma możliwości stworzenia pełnej listy takich okoliczności. Istnieje jednak grupa powtarzających się, ważnych przyczyn negatywnych zjawisk. Mówiąc o projektach doskonalenia omawianej sfery, mamy do czynienia z rzeczywistością dynamiczną [Dziekoński 2011]. Można założyć, że udoskonalenia z reguły wymagają trzy wymiary (zarówno w kontekście ze-

wnętrznym, jak i wewnętrznym): szybkość uzyskiwania potrzebnej informacji, koszty funkcjonowania systemu obiegu informacji, przydatność i trafność informacji krążącej w systemie [Sierotowicz 2013]. Wybrane przykłady metod organizatorskich pozwalają pełniej przeanalizować istotę zagadnienia oraz rozpoznać potencjalnie dostępne rozwiązania sytuacji problemowych.

Na styku administracji z otoczeniem nieustannie ujawniają się charakterystyczne trudności komunikacyjne występujące w takim układzie [Baran 2008]. W latach czterdziestych XX w. w Wielkiej Brytanii powstała metoda OiM [Mikołajczyk 1998], która miała zaradzić tego typu komplikacjom poprzez racjonalizację procedur, przebiegów pracy, metod i systemów komunikowania oraz kontroli, a także struktury organizacyjnej. Przeprowadzane w ramach przewidzianej w postępowaniu badania ukierunkowane są na komórki organizacji odpowiedzialne za funkcje regulacyjne.

Z perspektywy pracowników administracji najważniejszą sprawą jest komunikacja, wewnętrzny obieg informacji i jego doskonalenie [Lipińska 2012]. Naprzeciw takim oczekiwaniom wychodzi metoda analizy i projektowania systemów informacyjnych SADT – Structured Analysis and Design Technique [Marca 1987]. Jej domeną jest rozwój komunikacji wewnątrzorganizacyjnej [Baran 2008]. Metoda bazuje na konstruowaniu diagramów przepływu danych [Yourdon 1996]. Najważniejszą kwestią jest zdefiniowanie głównej funkcji systemu, a następnie jej hierarchiczne rozbicie na składniki cząstkowe wpisane w kontekst opływających je zasobów (materiałów, danych, informacji itp.). Dopływy te związane są z wejściami do systemu, sterowaniem nim (kontrolą, ustalaniem limitów, definiowaniem warunków realizacji), wyjściami (efektami aktywności), wsparciem działania (oddziaływaniem podmiotów pełniących określone funkcje „usługowe”).

Paradygmat racjonalności działania skłania osoby odpowiedzialne za kształtowanie obiegu informacji w administracji do poszukiwania równowagi pomiędzy najwyższym dostępnym stopniem realizacji założonych funkcji a minimalnym łącznym kosztem ich spełnienia [Baran 2008]. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi metoda analizy wartości procesów informacyjnych [Martyniak 1980]. Mamy zatem do czynienia z przywołaniem klasycznej analizy wartości wzbogaconej o rozumienie procesu informacyjnego w kategoriach swobodnego systemu organizacyjnego określonego w oparciu o informację i jej nośniki. Jednym z kluczowych etapów jest porównanie klasyfikacji funkcji (przygotowywanej w oparciu o ocenę ważności poszczególnych z nich) oraz kosztów ich realizacji.

Parametrem, który zawsze jest niezmiernie istotny w prowadzeniu jakichkolwiek spraw administracyjnych, poprawianiu towarzyszącego takim działaniom obiegowi informacji, jest czas [Baran 2008]. Przydatna w tym kontekście metoda analizy czasu przebiegu procesów informacyjnych DZA wprowadza pojęcie czasu przebiegu oraz klasyfikację czynności realizowanych w ramach procesu informacyjnego [Zangl 1987]. Zakła-

da się istnienie sześciu rodzajów czynności obejmujących odpowiednio: opracowywanie informacji, transformację, kontrolę i uzgadnianie, przesyłanie, przygotowywanie, zaleganie informacji. Przystępując do zastosowania omawianej metody, określa się każdorazowo szczegółowy cel takiego przedsięwzięcia, którym może być: eliminacja nieprawidłowości i zakłóceń, likwidacja czasu zalegania, skrócenie czasu przesyłania lub innych czynności, optymalizacja struktury czynności i czasu przebiegu procesów.

Nie da się pominąć aspektu kierowania jednostką administracji i związanego z tym dążenia kadry zarządzającej do stworzenia przyjaznych sobie warunków pracy, a zatem również optymalizacji obiegu potrzebnej im informacji [Baran 2009a]. W metodzie modelu zbioru informacji kierowniczych H. Kadłubowskiego zmierza się do określania zbioru informacji potrzebnych kierownictwu w procesie decyzyjnym [Kadłubowski 1982]. Koncepcja ta bazuje na identyfikacji relacji łączących miejsce konkretnego stanowiska w strukturze, celów oraz zadań zarządzanych przez nie komórek, funkcji podejmowanych decyzji oraz towarzyszących temu potrzeb informacyjnych. Dzięki zestawieniu zbiorów informacji kierowniczych i czynników decyzyjnych dochodzi do określenia ról kierowniczych. Definiowaniu podlegają treść, forma, częstotliwość, termin dostarczenia kluczowych informacji.

Zastanawiając się nad jakością informacji krążącej w systemie jednostki administracyjnej, warto zadać pytanie o możliwość jej standaryzacji [Baran 2009b]. W metodzie paraalgorytmizacji zbiorów informacji dla stałej części problemu (która stanowi do pewnego stopnia modyfikację metody modelu zbioru informacji kierowniczych H. Kadłubowskiego) poddaje się analizie zasoby informacyjne wykorzystywane w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych [Flakiewicz 1972; Gros 1989]. Przeprowadza się to, dokonując defragmentacji problemów wedle charakterystyki czasowo-socjopsychologicznej na część stałą oraz zmienną. Dzięki spostrzeżeniu, że część stała dotyczy zjawisk ustrukturyzowanych, powtarzalnych co do formy, treści, czasu itp., można poszukiwać sposobu wprowadzenia odpowiednich standardów wskazujących (w oparciu o kryterium celu, ogniw decyzyjnych, zasobów informacyjnych) odpowiednie warianty decyzyjne. Definiowana jest tu także luka informacyjna oraz sposób jej eliminacji.

## **Wyniki badań pilotażowych**

Dane zebrano w czerwcu 2015 roku w pięcioletnim mieście będącym siedzibą gminy na południu Polski. Wywiady przeprowadzono zarówno z przedstawicielami najwyższych władz samorządowych, jak i radnymi kontrolującymi urząd. Badania pilotażowe miały pozwolić na weryfikację faktycznej wagi obszarów problemowych zdefiniowanych w oparciu o wymienione już wcześniej postulaty projektu reformy sektora administracji publicznej oraz opisane w ustawie o finansach publicznych cele kontroli zarządczej. Do-

datkowo w ramach uzupełniającego wywiadu ukierunkowanego na wykrycie dodatkowych, trudnych do zidentyfikowania problemów, nieprawidłowości zebrano pewne pomocnicze obserwacje.

W opinii reprezentantów rady gminy zgłaszających swoje wątpliwości pewien niepokój budzi sprawność przepływu informacji w urzędzie, bieżące monitorowanie postępu realizacji wykonywanych zadań, brak należytego zdecydowania w podejmowaniu prób eliminacji powtarzających się problemów. Odnośnie do obszarów znajdujących wyraz w postulatach reformy administracji za szczególnie istotne uznano uproszczenie struktur oraz zwiększenie stopnia wykorzystania technologii informatycznych. Jako istotną oceniono ideę wypracowania dalszych standardów w zakresie norm jakości. Średni poziom istotności przypisano pomysłom zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozbudowy systemów planowania. Natomiast z krytyką spotkał się postulat większego wykorzystania narzędzi finansowych. Wyniki ewaluacji postulowanych celów kontroli zarządczej pokazały, że przy obecnie stosowanych rozwiązaniach wszystkie one są spełniane w sposób optymalny lub bliski optymalnemu, zatem brak podstaw do uznania racjonalności ponoszenia dodatkowych nakładów na rozbudowę tej sfery aktywności urzędu. Jedynym wyjątkiem jest poziom wiarygodności sprawozdań z działalności, jednak w opinii respondentów rozwiązanie tego problemu zależy bardziej od czynnika ludzkiego (etosu, etyki) niż wprowadzenia dodatkowych procedur.

Przedstawiciele najwyższych władz gminy w ramach wyrażania dodatkowych opinii przyznali, że pewnym mankamentem stosowanej w jednostce organizacji pracy jest brak częstszych kontroli postępu realizacji zadań, projektów. Uskarżali się również na ograniczoność dostępnych środków na fundusz wynagrodzeń wobec ogromu obowiązków ciążących na urzędzie. Odnośnie oceny postulatów reformy administracji za najważniejsze uznano uproszczenie struktur i zwiększenie stopnia wykorzystania technologii informatycznych. Jako zbędną określono ideę rozbudowy systemu planowania oraz większego wykorzystania narzędzi finansowych. Za średnio ważne uznano zmiany w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, a także postulat wdrożenia kolejnych norm jakości. Co do oceny celów kontroli zarządczej – była ona równie wysoka jak w przypadku radnych przy braku wątpliwości co do poziomu wiarygodności powstających sprawozdań.

Komentując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że w oparciu o opinie wyrażone przez reprezentantów władz oraz organu nadzoru, jakim jest rada gminy, otrzymujemy dość spójny, jednoznaczny obraz. W badanym urzędzie należy skupić się na zmianach mających na celu stopniowe upraszczanie zasad prowadzonej działalności, konsekwentne udrażnianie obiegu informacji (również dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych). Pewien opór respondentów budzi idea wprowadzania kolejnych procedur, standardów, co można tłumaczyć świadomością zmienności przepisów oraz

złożonością i różnorodnością spraw, z którymi trzeba się mierzyć w pracy urzędniczej. Tym niemniej autorzy analizy stoją na stanowisku, że pewną przeszkodą jest tutaj także mentalność czynnika ludzkiego. Dzięki odpowiedniemu naświetleniu możliwości, jakie niosą wyselekcjonowane i omówione w rozważaniach metody organizatorskie, da się wykazać ewidentne korzyści z ich zastosowania. Szczególnie godne podkreślenia jest narzędzie służące paraalgorytmizacji zbiorów informacji. Zmusza ono bowiem do poszukiwania skojarzeń i odnajdywania wspólnego mianownika nawet w przypadku z pozoru dość odległych zagadnień. W świetle otrzymanych wyników drugą metodą, która zawiera w sobie ideę mogącą stanowić napęd mechanizmu ciągłego doskonalenia rozwiązań wykorzystywanych w pracy urzędu, jest metoda OiM. Służy ona zarówno usprawnieniu komunikacji, jak i uproszczeniu wykorzystywanych struktur. Podsumowując przeprowadzone badania pilotażowe, można stwierdzić, że przetestowano sposób weryfikacji celów, określania zakresu projektów ukierunkowanych na doskonalenie gospodarowania informacją w administracji publicznej. Wskazano także potencjalne rozwiązania, idee, metody mogące stanowić bazę do ewolucyjnej kontynuacji, stopniowego doskonalenia rozwiązań tworzonych w ramach długookresowych projektów tego rodzaju.

## **Uwagi końcowe**

W ostatnich latach widać wyraźny wzrost zapotrzebowania na wysokiej jakości informację w administracji publicznej, czego przykładem jest chociażby obowiązek wdrożenia systemu kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych. Zmiany te są wywołane różnymi czynnikami, wśród których wskazać można powiększanie się długu publicznego oraz wzrost oczekiwań społeczeństwa. Jak pokazano w oparciu o analizę złożoności postulowanych przepisami reform, spełnienie tych oczekiwań nie jest możliwe bez udoskonalenia sfery gospodarowania informacją. Znalezienie na tym polu uniwersalnego, optymalnego rozwiązania jest zadaniem trudnym ze względu na duży stopień zróżnicowania podmiotowego tego sektora, jego interesariuszy oraz szerokiego wachlarza świadczonych usług. Istnieją jednak podstawy teoretyczne wskazujące uniwersalne obszary kluczowe, wymagające szczególnej uwagi decydentów. Proces wypracowywania optymalnych rozwiązań ze względu na stopień skomplikowania zarysowanych tutaj wyzwań musi być rozłożony w czasie, podlegać stałemu monitorowaniu i doskonaleniu wdrażanych kolejno propozycji. Jak pokazano na przykładzie celowo dobranych metod organizatorskich, możliwe jest wyselekcjonowanie takiego zakresu wiedzy (pozwalającej na zrozumienie roli, funkcji informacji, sposobów zarządzania nią), która szczególnie przysłuży się realizacji zadania mającego doprowadzić do eliminacji problemów charakterystycznych właśnie dla jednostek administracji publicznej.

Zdaniem autorów, zarysowana sekwencja postępowania – na którą składa się precyzyjne zdefiniowanie obszaru informacji wrażliwych na zakłócenia w konkretnej jednostce administracji publicznej, określenie adekwatnych do konkretnej sytuacji mechanizmów kontroli zarządczej oraz ciągle doskonalenie tak opisanego układu w oparciu o profesjonalny dobór właściwych metod organizatorskich – stanowi klucz do podniesienia poziomu satysfakcji wszystkich zainteresowanych stron. W kontekście przytoczonych danych empirycznych można wskazać, że proponowany model wykazuje się potencjalnie wysoką przydatnością, zważywszy na charakter i zakres diagnozowanych problemów. Tym samym można wyrazić nadzieję, że prezentowana tutaj wiedza, posiadająca duży potencjał praktycznego wykorzystania, będzie upowszechniana i stanie się inspiracją dla osób odpowiedzialnych za kształtowanie analizowanego obszaru. Autorzy wyrażają nadzieję, że również środowisko naukowe podejmie dalsze szczegółowe studia nad wybranymi aspektami zarysowanej problematyki, poszerzając zakres rozumienia zachodzących tutaj procesów oraz źródeł napędzających je sił.

## Bibliografia

**Baran M.** (2008), *Procesy informacyjne w optyce metod organizatorskich* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wyd. PŁ, Łódź.

**Baran M.** (2009a), *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*. [w:] P. Łebkowski (red.), *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.

**Baran M.** (2009b), *Statyczne aspekty modelowania systemu informacyjnego* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem – teoria i praktyka. Materiały konferencyjne*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.

**Bauer K.** (2011), *Management of Enterprises from the SME Sector and Their Bankruptcy Risk* [w:] B. Domańska-Szaruga, W. Wereda (eds.), *Management under Conditions of Risk and Uncertainty*, Publishing Company EMKA, Warszawa.

**Bauer K., Jedynak M., Jedynak P.** (2010), *The Audit as the Tool of the Diagnosis of the Organization*, Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Praktyczna, Iwano-Frankowsk.

**Budzanowska-Drzewiecka M.** (2012), *E-consumer Behaviour as the Basis for Promotional Activities on the Internet* [w:] C. Sołek (eds.), *Management Dilemmas in the Information Technology Era*, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa.

**Dziekoński K.** (2011), *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 3 (4).

**Dziekoński K.** (2010), *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2 (4).

**Flakiewicz W.** (1972), *Optymalizacja zbiorów informacji dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Łódź (maszynopis rozprawy doktorskiej).

**Gros U.** (1989), *System informacyjny w organizacji gospodarczej. Metody badania i ocena*, PWE, Warszawa.

**Hausner J.** (2009), *Nowoczesna administracja publiczna a rozwój społeczno-gospodarczy* [w:] *Zastosowania nowoczesnej analizy danych w administracji publicznej*. Materiały na seminarium organizowane przez Statsoft Polska w kwietniu 2009 r. w Warszawie, StatSoft, Warszawa.

**Kadłubowski H.** (1982), *Procesy informacyjno-decyzyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, IWZZ, Warszawa.

**Kolegowicz K.** (2003), *Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony* [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Kantor Wydawniczy, Zakamycze.

**Kolegowicz K., Rojek T.** (2002), *Informacja jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa* [w:] Z. Kwaśniak, A. Kruk (red.), *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom.

**Lipińska A.** (2012), *Knowledge Management of Companies in the information Society. Theory and Practice* [w:] C. Sołek (red.), *Management Dilemmas in the Information Technology Era*, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa

**Marca D.A., McGowan C.L.** (1987), *Structured Analysis and Design Technique*, Massachusetts.

**Martyniak Z., Czekaj J., Lisiński M., Potocki A., Siedlarz R., Wdowiak W.** (1980), *Analiza wartości procesów informacyjnych* [w:] A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Problemy informacji w organizacji i zarządzaniu*, Ossolineum, Warszawa.

**Mazurek A., Knedler K.** (2010), *Kontrola zarządcza Ujęcie praktyczne*, Handikap, Warszawa.

**Mikołajczyk Z.** (1998), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.

**Nowak E.** (2001), *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

**Sierotowicz T.** (2013), *Koncepcje modeli biznesowych organizacji działających w wirtualnej przestrzeni życia gospodarczego*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 4, nr 1.

**Świdorska G.K.** (2003), *Źródła informacji dla formułowania i realizacji strategii* [w:] G.K. Świdorska (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii i wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

**Wrzosek S., Dziobek-Romański J.** (2002), *Przepływ informacji pomiędzy administracją publiczną a jej otoczeniem. Założenia i praktyka* [w:] *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom.

**Yourdon E.** (1996), *Współczesna analiza strukturalna*, WNT, Warszawa.

**Zangl H.** (1987), *Durchlaufzeiten im Büro*, E.Schmidt Verlag, Berlin.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240).

*Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego* (2014), Biuletyn nr 4(13).

Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56).



Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. z 2005r. Nr 14, poz. 114).



---

## Iwona Łapunka

Politechnika Opolska  
i.lapunka@po.opole.pl

## Iwona Pisz

Uniwersytet Opolski  
ipisz@uni.opole.pl

# Inkluzja podejścia projektowego w proces tworzenia innowacji

## Inclusion of Project-driven Approach to the Innovation Process

**Abstract:** The project-driven approach becomes more and more important way in achieving operational and strategic objectives and the manner of the general improvement of the enterprise performance, including the field of innovation management. The paper presents the idea of “innovation project machine”. The aim of the paper is to verify the project-driven approach in the process of creating innovative solutions. The arguments presented in the article show that these two ways of working can be combined into an “innovation project machine”. The „innovation project machine” can capture new ideas more effectively and execute innovation, inspired by agile project management and with learning for managers. The integration of project-driven approach with the processes of innovation is a postulate that can serve proper implementation of the business strategy in enterprises, including Polish enterprises.

**Key words:** innovation process, project-driven approach, project management, user-driven innovation.

## Wprowadzenie

Innowacje będące odzwierciedleniem postępu technicznego oraz nowoczesności są jednym ze stymulatorów konkurencyjności przedsiębiorstw. Ich dyfuzja do sfery biznesu przyczynia się w dużej mierze do rozwoju krajowej gospodarki. Są również traktowane jako specyficzne narzędzia przedsiębiorczości, która wyraża się w ciągłym poszukiwaniu nowych koncepcji czynników wytwórczych i jest motorem postępu gospodarczego [Penc 1995]. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym, dynamicznie rozwijającym się rynku muszą cechować się innowacyjnością, efektywnością i elastycznością działań.

Transformacje systemów gospodarczych krajów wysoko rozwiniętych pokazały jednoznacznie, że biznesowe strategie przewagi konkurencyjnej oparte na wiedzy i innowacjach mogą zagwarantować trwały rozwój w perspektywie krótko- i średnioterminowej. Budowanie w Polsce gospodarki opartej na wiedzy (ang. *knowledge-based economy*) i warunków instytucjonalnych sprzyjających innowacyjności podmiotów gospodarczych jest jeszcze w fazie inkubacji. Najszybsze tempo rozwoju osiągają te sektory, które powiązane są z rozwojem nauki i przetwarzaniem informacji.

Innowacje naukowe i techniczne oraz transfer wiedzy z nauki do przemysłu są niezbędne dla postępu cywilizacyjnego. Innowacyjne modele biznesowe, innowacyjne techniki zarządzania, rozwój nowych rynków i usług mają wpływ na różnorakie aspekty wiedzy akademickiej, która wnosi istotny wkład w proces zachodzących przemian. Badania dotyczące innowacyjności odnoszą się zazwyczaj do relacji między przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi oraz instytucjami otoczenia biznesowego. Ich głównym celem jest zazwyczaj rozwój transferu wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery B+R z przedsiębiorstwami na rzecz zwiększenia prac naukowych inspirowanych praktyką gospodarczą oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w gospodarce.

Współczesne procesy kreowania i wdrażania innowacji wymagają właściwych kompetencji i wiedzy ugruntowanej na podbudowie zasad zarządzania projektami. Zwiększa to prawdopodobieństwo właściwej realizacji celów, spełnienia wymagań klientów, a także podnosi efektywność i skuteczność procesów zarządzania innowacjami. Zaproponowany model przedstawia włączenie procesów zarządzania projektami w podejście popytowe do tworzenia innowacji. Prezentowane w artykule argumenty wskazują, że te dwa sposoby pracy mogą być łączone w spójne podejście określane mianem *innovation project machine*, w ramach którego bardziej efektywnie wdraża się i rozwija innowacje, inspiracje czerpiąc m.in. ze sposobów zwinnego zarządzania projektami oraz ugruntowanej już nauki dla menedżerów projektów. Integracja podejścia projektowego z procesami innowacji jest postulatem służącym właściwej realizacji strategii biznesowej w polskich przedsiębiorstwach.

## Kreowanie i wdrażanie innowacji w biznesie

Transformacja orientacji gospodarczej z produkcyjnej na rynkową wymusiła na przedsiębiorcach potrzebę poszukiwania nowych sposobów rozwoju oraz utrzymania się na rynku towarów i usług. W praktyce przemysłowej obserwuje się systematyczną ewolucję podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej (por. tab. 1).

Innowacje w przedsiębiorstwach skierowane są na wdrażanie zmian prowadzących do wzrostu nowoczesności i konkurencyjności firmy, rozwoju, a w konsekwencji do podniesienia jej wartości. Dla współczesnych przedsiębiorstw innowacje to, m.in. wprowadzanie nowych produktów, wdrażanie nowych technologii, zmiany infrastruktury produkcyjnej i dystrybucyjnej, działania zmierzające do lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników czy też rozwój sieci informacyjnych. Z kolei przyczyny wprowadzania innowacji w biznesie koncentrują się zasadniczo wokół: poprawy jakości, wejścia na nowe rynki, wzbogacenia oferty, obniżenia kosztów, optymalizacji zużycia materiałów, zmniejszenia zużycia energii, dostosowania do panujących standardów czy też spełnienia wymagań prawnych.

Tabela 1. Ewolucja podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej

Okres	Motywacja	Przewaga	Cechy
Lata 60. i 70.	wytwarzać wyroby i usługi taniej	niższe koszty	podział pracy, <i>make-to-stock</i> (MTS), produkcja masowa
Lata 80. i 90.	wytwarzać wyroby i usługi lepiej	wyższa jakość, szybkość	„odchudzona” (ang. <i>lean</i> ) produkcja i zarządzanie, <i>just-in-time</i> (JIT), elastyczna specjalizacja
Po 2000 roku	wytwarzać lepsze wyroby i usługi, chronić środowisko	estetyka, autentyczność, zrównoważony rozwój	wyrafinowane projektowanie, innowacje, wyjątkowość/ unikalność, obniżanie antropresji

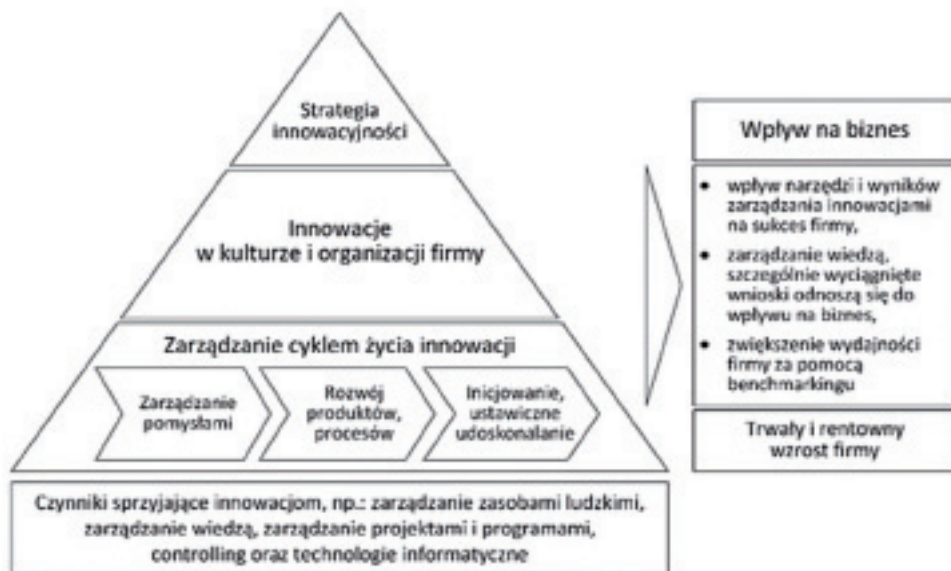
Źródło: [Burzyński 2008].

Zgodnie z definicjami, które powszechnie stosuje się w badaniach statystycznych nad innowacyjnością, „działalność badawcza i prace rozwojowe, w skrócie B+R, obejmuje pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie oraz wykorzystanie tych zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań” [OECD 2002]. Prowadzenie działalności badawczej w przypadku przedsiębiorstwa może zatem przybierać formę badań podstawowych lub stosowanych, które ukierunkowane są na wygenerowanie lub pozyskanie nowej wiedzy.

Efektywne zarządzanie innowacjami coraz częściej jest przedstawiane w kontekście wyników biznesowych firmy zorientowanych na jej trwały wzrost (por. rys. 1). Szeroko zakrojony program Komisji Europejskiej dotyczący poprawy potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw (szczególnie małych i średnich) realizowany jest w oparciu o model „domu innowacji” wg A.T. Kearney [Kearney 2006]. Jego założenia oparte są na modelu zaproponowanym przez [Chiesa i in. 1996] i dotyczą czterech głównych wymiarów: (1) strategii innowacyjności, (2) organizacji i kultury innowacji, (3) zarządzania cyklem życia innowacji oraz (4) czynników wspomagających innowacje.

Cele, które skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do wdrażania innowacji mają charakter ekonomiczno-społeczny i wiążą się z zapewnieniem warunków do realizacji długookresowej strategii rozwoju firmy. Ta z kolei zmierza przede wszystkim do zaspokojenia określonych potrzeb klientów. W literaturze wskazuje się na nieadekwatność sił napędowych innowacji, o ile ich działanie nie jest poprzedzone przewidywaniem potrzeb użytkownika/konsumenta [Burzyński 2008]. Oznacza to koncentrowanie uwagi na: (1) lepszym zrozumieniu i zaspokajaniu wyrażanych i ukrytych potrzeb, (2) strategicznym znaczeniu procesu projektowania oraz (3) komercjalizacji rozwiązań opracowanych przez użytkowników.

Rysunek 1. „Dom innowacji” wg A.T. Kearney



Źródło: [Kearney 2006; Sánchez, Lago, Ferràs, Ribera 2011].

Strategia innowacyjności identyfikuje najbardziej obiecujące obszary, w których przedsiębiorstwa mogą osiągnąć ponadprzeciętny wzrost zysków, możliwych do realizacji: (1) za pomocą nowych produktów/usług, (2) w oparciu o istniejące już produkty/usługi oferowane na nowych rynkach zbytu, (3) za sprawą nowych lub ulepszonych procesów czy modeli biznesowych [Engel, Diedrichs, Brunswicker i in. 2012]. Strategia innowacyjności jest nośnikiem permanentnych zmian, bowiem według P.F. Druckera „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”. Niemniej jednak motywem każdej zmiany jest dla przedsiębiorcy określona korzyść ekonomiczna [Sosnowska 2005].

Budowanie strategii innowacyjności, które są skuteczne ze względu na możliwość kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, wymaga budowy zdolności innowacyjnej [Branzei, Vertinsky 2006; Nogalski, Karpacz 2012]. Aby osiągnąć cel związany ze wzrostem zysków, strategia odnosząca się do innowacji musi być wspierana przez organizację i kulturę innowacji w firmie. Przedsiębiorstwa powinny dysponować strukturami umożliwiającymi im włączenie partnerów zewnętrznych w proces rozwoju firmy lub też sprawne zarządzanie tym procesem we własnym zakresie. Ich „kultura” powinna być otwarta na nowe pomysły, bez względu na to, skąd pochodzą. Organizacja musi funkcjonować tak, aby strategia innowacyjności podążała za najbardziej obiecującymi pomysłami.

Zarządzanie cyklem życia innowacji pozwala wiodącym innowatorom eliminować nieefektywne rozwiązania i ukierunkować działania firmy w taki sposób, aby maksymalnie skrócić czas, w jakim produkt/usługa zacznie generować zyski (ang. *short time-to-profit*). Z kolei przeciętne firmy skupiają się jedynie na działaniach zmierzających do skrócenia czasu potrzebnego na wprowadzenie produktu na rynek (ang. *time-to-market*), zapominając o odpowiednim zarządzaniu jego cyklem życia na dalszych etapach, już po wprowadzeniu innowacji.

Czynniki umożliwiające innowacje, takie jak zarządzanie wiedzą, zdolność wykorzystywania określonej technologii czy wiedza fachowa dotycząca rozwoju nowego rynku, mają również istotny wpływ na wzrost firmy, który uzyskiwany jest poprzez zarządzanie innowacjami. Muszą one być zintegrowane ze strategią innowacyjności firmy, właściwie alokowane w organizacji i wykorzystywane dla efektywnego zarządzania innowacjami – tak, aby w pełni wykorzystać drzemiący w innowacjach potencjał wzrostu. Te cztery wymiary zarządzania innowacjami stymulują rozwój innowacyjności, poprawę wyników przedsiębiorstw oraz ich rentowny wzrost [Engel, Diedrichs, Brunswicker i in. 2012].

## Adaptacja podejścia projektowego do przeobrażeń zachodzących w sferze biznesu

Zmiany zachodzące na przełomie XX i XXI wieku, związane przede wszystkim z szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, postępowaniem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji oraz większą intensywnością konkurencji spowodowały pojawienie się kolejnych podejść do rozwoju strategii innowacyjności przedsiębiorstwa [Berman 2000].

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem pojmowane jest jako zarządzanie biznesem, ustawiczne poszukiwanie możliwości korzystnej alokacji wszelkiego rodzaju zasobów. Powinno również umożliwiać przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na zmienność warunków, w jakich przychodzi mu funkcjonować, jak również dużą mobilność i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych decyzji. Celowe jest zapewnienie przewagi konkurencyjnej, satysfakcji odbiorców oraz realizacja innych zamierzeń, wynikających z przedmiotu działalności przedsiębiorstwa.

Zdaniem P.F. Druckera [Drucker 2000], efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku opiera się na nowych paradygmatach oraz racjonalnych instrumentach zarządzania. Istotą owych paradygmatów zarządzania jest odejście od schematyzmu, uznanie gwałtownej dynamiki zmian otoczenia przedsiębiorstw oraz różnorodności warunków ich funkcjonowania. Przedsiębiorstwa muszą wykazywać się większą otwartością na technologię, a także innowacyjnością, przedsiębiorczością, zdolnościami adaptacyjnymi [Szymańska 2012a]. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa. Zdolność firm do kreowania i realizowania przedsięwzięć innowacyjnych jest obecnie uznawana za kluczową przesłankę ich sukcesu ekonomicznego.

Zarządzanie biznesem jest opartym na posiadanych zasobach poszukiwaniem działań bardziej efektywnych w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawia przed organizacją rynek, konkurencja, klient. Przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne będą koncentrowały swoje działania wokół możliwie najszybszego wprowadzenia nowego produktu na rynek (ang. *new product development*). Przedsiębiorstwa handlowe, z natury charakteryzujące się stosunkowo małym zaangażowaniem w proces badawczo-rozwojowy, prowadzą stałe badania otoczenia w celu identyfikacji nowych trendów rynkowych, jak również w dużym stopniu angażują się w działania marketingowe. Przedsiębiorstwa produkujące dobra przemysłowe są w znacznym stopniu zaangażowane w projektowanie, a krytyczną zmienną jest zarządzanie projektem oraz faza wprowadzania produktu na rynek [Pomykański 2013].



Realizacja równocześnie wielu pojedynczych, wielopłaszczyznowych, a często wzajemnie zależnych projektów jest nastawiona na osiągnięcie celów różnych interesariuszy przedsiębiorstwa, pochłania znaczny potencjał organizacji oraz wiąże się zazwyczaj z istnieniem wysokiego ryzyka technicznego i komercyjnego. W stale zmieniającym się świecie, gdzie jedyną stałą jest zmiana, konieczne jest zastosowanie metod, które będą skuteczne wobec nowych, złożonych i niepowtarzalnych wyzwań współczesnej cywilizacji. Zwiększająca się niepewność, wynikająca z szybko zachodzących zmian, wymusza na przedsiębiorcach tworzenie i wdrażanie nowych podejść do zarządzania w przedsiębiorstwie [Szpitter 2012]. Zasadniczo genezy innowacji należy upatrywać w potrzebie radykalnych przeobrażeń rynkowych i zmian. Z kolei odpowiedzią na potrzeby związane z zarządzaniem zmianami jest podejście projektowe i zarządzanie projektami [Kisielnicki 2013].

Metody i techniki zarządzania projektami stosowane są w celu dążenia do skutecznej realizacji strategii przedsiębiorstwa [Owen 1982]. Podejście projektowe jest w ostatnich latach coraz częściej wykorzystywanym sposobem osiągania celów operacyjnych i strategicznych oraz ogólnego usprawniania działalności organizacji. Strategia firmy przekłada się na listę konkretnych projektów i przedsięwzięć. Każdy cel strategiczny (na przykład zwiększenie udziałów w rynku, obniżka kosztów, poprawa rentowności, budowa wizerunku marki) wymaga konkretnych i przemyślanych działań. Wspierając strategię przedsiębiorstw zarządzanie portfelem projektów, współpracujących ze sobą i spójnych z pozostałą działalnością, jest drogą do osiągnięcia sukcesu biznesowego firmy oraz sukcesu zawodowego dla zarządzających nią menedżerów. Zarządzanie portfelem projektów jest dzisiaj równie skutecznym narzędziem wdrażania strategii innowacyjności, jak i wymogiem jej skuteczności operacyjnej. Różnorodność rozwiązań proponowanych współcześnie przez zarządzanie, a także gwałtowna globalizacja gospodarki sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku musi być ukierunkowane na zewnętrzne otoczenie biznesu. Powinno ono polegać przede wszystkim na definiowaniu celów przedsiębiorstwa w kontekście potrzeb rynku i klienta. Natomiast zachodzące w skali globalnej procesy gospodarcze, polityczne i społeczne wymuszają konieczność reorganizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Ogół tych przemian powoduje konieczność wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym ze sposobów jest wprowadzenie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności mikro, małych oraz średnich (sektor MSP), rozwiązań opartych o paradygmaty zarządzania projektami.

## Podejście projektowe jako wsparcie dla procesów tworzenia innowacji popytowych

Podejście do innowacji oraz sposób ich kreowania w przedsiębiorstwach systematycznie się zmieniają. Zmiany te bezpośrednio związane są z pojawianiem się nowych koncepcji oraz metod ujmujących coraz bardziej kompleksowo proces tworzenia innowacji na poziomie przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Nowe trendy w innowacyjności dotyczą zarówno procesu tworzenia wyrobów oraz usług (działalność B+R, aktywne współdziałanie konsumentów – *user-driven innovation*), jak również zmian zachodzących w strukturze przedsiębiorstwa (innowacje organizacyjne oraz marketingowe). Nowe formy innowacji (innowacje nietechnologiczne, *user-driven innovation*, *open innovation*, *social innovation*) wymagają od podmiotów gospodarczych nowych umiejętności, ale też prowadzenia aktywnej polityki stymulującej tworzenie tego typu innowacji w przedsiębiorstwach [Szymańska 2012b].

Szczególną uwagę należy zwrócić na korzyści płynące z popytowego podejścia do innowacji (ang. *user-driven innovation*, UDI). Postępujące procesy globalizacyjne mają bezpośredni wpływ na wzrost znaczenia konsumenta nie tylko jako nabywcy produktu, ale również jako jego współtwórcy (dotyczy to zarówno wyrobów, jak i usług). Efektem tego podejścia jest lepsze dopasowanie produkcji lub świadczenia usług do oczekiwań ostatecznego nabywcy, ponadto następuje redukcja kosztów związanych z opracowaniem innowacji. Metoda UDI to sposób wdrażania innowacji nastawiony na kreowanie nowych pomysłów i rozwiązań w oparciu o wiedzę i potrzeby konsumentów. W przypadku innych metod dotyczących wdrażania innowacji wiedza konsumentów wykorzystywana jest głównie w celu sprawdzenia już opracowanych rozwiązań (por. tab. 2).

**Tabela 2. Porównanie tradycyjnego podejścia do innowacji oraz *user-driven innovation***

Cel procesu	Tradycyjny rozwój produktu i metody marketingowe	Metody popytowego podejścia do innowacji ( <i>user-driven innovation</i> )	
		Metoda głosu masowego konsumenta (voice of customer, design thinking) Identyfikacja potrzeb konsumenta	Metoda użytkownika wiodącego (lead users) Identyfikacja rozwiązań
Miejsce powstania innowacji	W przedsiębiorstwie	W przedsiębiorstwie (zazwyczaj z zewnętrznym wsparciem konsultingowym)	Na zewnątrz przedsiębiorstwa

Metoda/ proces	segmentacja, statystyki, badania ankietowe (pytanie konsumentów o ich potrzeby), prototypy, grupy testowe	Koncentracja na produkcie (product-focused) obserwacja (identyfikacja ujawnionych i ukrytych potrzeb), burza mózgów w celu zidentyfikowania potrzeb konsumentów, prototypy/rozwiązania o wielu alternatywach, wielokrotne testowanie i wdrażanie	Strategiczne wykorzystanie (strategic usage) Organizowanie pracy w nowy sposób: dostarczanie konsumentom i pracownikom nowych doświadczeń, rozwój infrastruktury oraz zdolność wzrostu wspierają innowacyjność	Wspólne kreowanie, masowa kastomizacja (co-invention, mass customization) tworzenie platformy rozwoju produktu/ usługi, rozwój firmy i zainicjowanie procesu współpracy nad lepszymi rozwiązaniami
Przykłady		P&G, HP	Intel, Electrolux	Adidas, Lego
Komentarz		wysoka innowacyjność (hit rate), szybsze i mniej kosztowne niż tradycyjne metody innowacyjności (brak jeszcze dowodów naukowych), użytkowanie strategiczne (strategic usage) wymaga nowych umiejętności, przesunięć zasobów oraz inwestycji w zmiany organizacyjne		wysoka innowacyjność (hit rate) (jako skomercjalizowane rozwiązania rozwinięte przez użytkowników wiodących), szybszy i mniej kosztowny proces, wymaga samofinansowania przez rozpoznanych użytkowników wiodących oraz powiązanych baz konsumentkich, „demokratyzacja innowacji” (democratizing innovation) oznacza, że przedsiębiorstwo staje się partnerem użytkownika i rezygnuje z kontroli

Źródło: [Nordic Council of Ministers 2006].

Koncepcja *user-driven innovation* bazuje na dokładniejszym poznaniu i zrozumieniu zarówno jawnych, jak i ukrytych potrzeb konsumentów, a także ich oczekiwań oraz wymagań [Nordic Innovation Centre 2007]. Polega na zdobywaniu i wykorzystywaniu informacji, pomysłów oraz gotowych rozwiązań zgłaszanych przez konsumentów. Obecnie koncepcja *user-driven innovation* staje się obok wspierania innowacji technologicznych drugim filarem programów wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Szymańska 2012b].

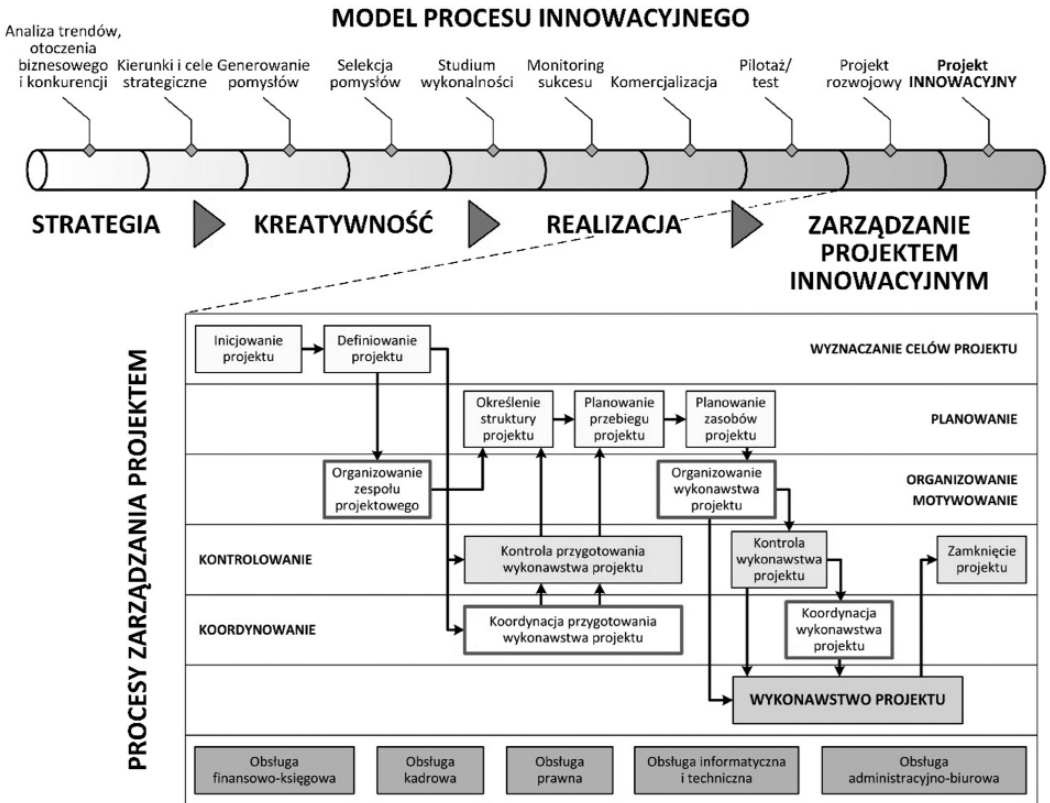
Zakłada się, że działalność przedsiębiorstw w zakresie B+R przy aktywnym współdziałaniu konsumentów – *user-driven innovation* można traktować jako specyficzny projekt innowacyjny służący efektywnej realizacji strategicznych celów biznesowych przed-

siębiorstwa. Inicjowany w sferze badań i rozwoju, stopniowo konkretyzowany i uszczegóławiany co do wyników wymaga projektowo zorientowanego sposobu zarządzania. Model zarządzania procesem badawczo-rozwojowym znajduje swoje odzwierciedlenie w metodykach zarządzania projektami. Klasyczne podejścia metodyczne są odzwierciedleniem filozofii i organizacji procesów projektowych w postaci modeli kaskadowych (ang. *waterfall model*), którym przyświeca zasada „planuj na samym początku, aby uniknąć zmian”. W modelu kaskadowym zakłada się następowanie po sobie, zawsze w tej samej kolejności, precyzyjnie zdefiniowanych etapów. W procesach B+R jest to możliwe, gdy realizowane działania prowadzone są w ramach badań podstawowych i stosowanych. Strategia wdrażania na rynek wypracowanych w takim modelu rozwiązań jest współcześnie określana mianem „podażowej” (ang. *market-push*) [Bonecki 2014].

Z kolei prace rozwojowe, których podstawą jest ciągłe przetwarzanie informacji celem dostosowywania procesu rozwojowego do zmieniającego się otoczenia (np. rynku docelowego dla rozwijanych produktów i usług), wymagają tzw. zwinnego (ang. *agile*) i adaptacyjnego (ang. *adaptive*) podejścia do zarządzania. Dedykowane jest im zgoła odmienne założenie – „wdrażaj inkrementalnie, aby zarządzać zmianą”. Wśród najistotniejszych cech podejścia zwinnego do *user-driven innovation* wymienić można: wydajność, elastyczność i prędkość [Abbas, Gravell, Wills 2008]. Wynika to z samoorganizacji, adaptacyjności, radykalnego skrócenia czasu cyklu rozwojowego i wprowadzenia zdarzeń kontrolnych zapewniających wysoką częstotliwość informacji zwrotnej od klienta lub użytkownika końcowego, a także od innych elementów składających się na wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie projektu [Wilczewski 2012].

Ze strategii „popytowej” (ang. *market-pull*) wynika nieprzewidywalny i niepowtarzalny charakter innowacyjnych projektów w sferze B+R. Występuje w nich niepewność co do samego przebiegu projektu, a tym samym co do przyszłego wyniku. W tego rodzaju projektach z reguły na początku znany jest ich ogólny cel, natomiast przebieg jest dostosowywany do stopniowo uzyskiwanych w trakcie realizacji wyników przy ścisłej współpracy z użytkownikami/konsumentami. Rysunek 2 prezentuje postulowaną koncepcję inkluzji podejścia projektowego w proces tworzenia innowacji.

Rysunek 2. Procesy zarządzania projektem jako wsparcie dla modelu procesu innowacyjnego



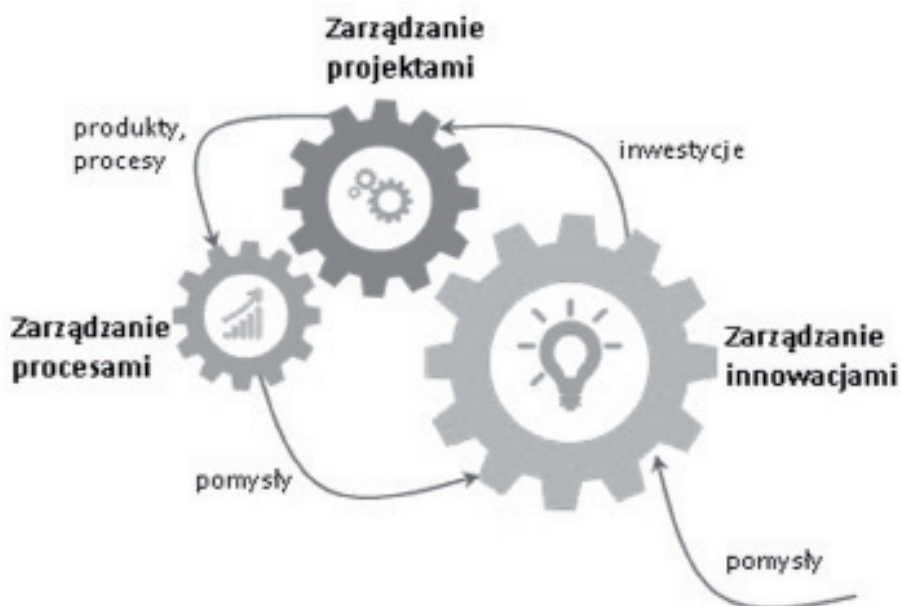
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trocki, Gucza, Ogonek 2009].

## Koncepcja innovation project machine w strategii biznesowej przedsiębiorstwa

Powszechnie spotykane w literaturze proponowane przez różnych autorów modele zarządzania innowacjami zasadniczo przebiegają według podobnej formuły: strategia–kreatywność–realizacja. Z kolei sam proces innowacji przedstawiany w trzech wymiarach zazwyczaj obejmuje inspirację, ideację i implementację. Etapy ideacji i implementacji można komparować z dwoma głównymi fazami w zarządzaniu projektami, tj. planowaniem i realizacją. Ideacja jako proces formowania i rozwoju nowych idei w podejściu projektowym odnosi się zasadniczo do inicjacji, definiowania oraz planowania projektów innowacyjnych. Z kolei implementacja obejmuje realizację projektów. Za-

tem fundamentalne pytanie, jakie stawiają autorki artykułu, jest następujące: dlaczego sposoby pracy z ideacją i implementacją w procesie innowacji mają być odmienne od sposobów umożliwiających skuteczną realizację projektów? Celem artykułu jest wskazanie na potrzebę inkluzji podejścia projektowego w tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Prezentowane w artykule argumenty wskazują, iż te dwa sposoby pracy mogą być łączone w spójne podejście określane mianem *innovation project machine* [Vedsmann 2013], w ramach którego bardziej efektywnie wdraża się i rozwija innowacje, a inspiracje czerpie się m.in. ze sposobów zwinnego zarządzania projektami oraz ugruntowanej już nauki dla menedżerów projektów. Koncepcja *innovation project machine* proponuje koherentną syntezę rozwiązań dostępnych w ramach inżynierii zarządzania procesami, projektami i innowacjami (por. rys. 3).

Rysunek 3. Inżynieria zarządzania procesami, projektami, innowacjami



Źródło: opracowanie własne.

Polemizować można ze specjalistami w zakresie zarządzania innowacjami, którzy nieustannie podkreślają odmiennność planowania procesów innowacji, wskazując jednocześnie na potrzebę rozwijania nowych koncepcji w tym kierunku. Niemniej jednak większość zgłaszanych propozycji opiera się na stosowaniu podejść adaptacyjnych

i zwinnych opisanych szeroko w naukach o zarządzaniu projektami. Przykładowo, zaproponowana przez autorki [Jurczyk-Bunkowska, Pawełoszek 2015] ontologia procesów innowacji opracowana na potrzeby operacyjnego zarządzania procesami innowacji jednoznacznie wskazuje na rodowód zaczerpnięty z podejścia projektowego. Trudno się również zgodzić z tezą, „planowanie procesów innowacji przebiega zupełnie inaczej niż planowanie projektów” [Jurczyk-Bunkowska 2013]. Z badań autorki wynika, że różnice spowodowane są „bardzo wysokim stopniem niepewności, dotyczącej wszystkich aspektów planowania procesów innowacji, poczynając od ostatecznego efektu procesu i tego, czy w ogóle jest możliwe jego zakończenie, poprzez możliwość zastosowania określonych metod w danej fazie realizacji procesu, aż po niepewność co do zasobów niezbędnych dla wykonania określonych zadań. Niepewność ta maleje stopniowo wraz z postępowaniem prac” [Jurczyk-Bunkowska 2013]. Taka sama niepewność dotyczy cyklu życia projektów i wykazuje tendencję wzrostową wraz ze zwiększaniem się ich stopnia innowacyjności. Maleje z kolei sukcesywnie w miarę upływu czasu i postępu prac realizowanych w ramach projektu [Łapuńska, Pisz 2014, Wyrozębski 2014]. Trudno dostrzec istotne różnice w tym zakresie pomiędzy planowaniem procesów innowacji a planowaniem innowacyjnych projektów.

Na poparcie swojej tezy ta sama autorka prezentuje kolejny wniosek z przeprowadzonych badań, który mówi o tym, że „[...] plany procesów innowacji są sukcesywnie uszczegóławiane. Z dużym wyprzedzeniem określa się jedynie ramy procesu, by ukierunkować go na pożądany cel, nie niszcząc jednocześnie jego nieprzewidywalnego, twórczego charakteru” [Jurczyk-Bunkowska 2013]. W żaden sposób nie odbiega to od projektowego charakteru planowania. W ramach projektu wydziela się podprojekty i/lub etapy, dla których planuje się kamienie milowe wraz z przewidzianymi dla nich tolerancjami czasu trwania oraz kosztu. Zgodnie z przyjętymi terminami kontroli dokonuje się zazwyczaj: oceny stanu wykonania, pomiaru wartości wypracowanej wraz z kolejnymi odchyleniami (termin, budżet, zakres, jakość) oraz analizy trendu kamieni milowych. Sukcesywnej konkretyzacji podlegają zasadniczo pakiety robocze, których dokładne planowanie (harmonogram i zasoby), szczególnie w dużych projektach o wysokim stopniu innowacyjności, następuje raczej z niewielkim wyprzedzeniem (poziom operacyjny). Trudno sobie wyobrazić projekt inwestycyjny, taki jak realizowany przykładowo w PGE GiEK S.A. Oddział Elektrownia Opole, którego przedmiotem jest budowa bloków energetycznych 5 i 6 o łącznej mocy 1800 MW, w którym na etapie budowania planu bazowego uszczegóławiany jest harmonogram dla pakietów roboczych czy też ustalana jest dostępność poszczególnych zasobów wykonawczych. Większość współcześnie realizowanych w modelu kaskadowym projektów na wstępie, kiedy to niepewność w cyklu życia projektu jest najwyższa, określa jedynie główne etapy i przypisane im kamienie milowe wraz z przewidzianymi dla nich tolerancjami, czyli właściwie

ustala pewne ramy dla realizacji projektu. Z kolei pakiety robocze coraz częściej planuje się w podejściu zwinnym i adaptacyjnym do zarządzania projektem metodą kolejnych przybliżeń. Niezwykle trudno w praktyce przemysłowej doszukiwać się wyrafinowanych detali wskazujących na sprzeczności w stosowaniu podejścia projektowego do tworzenia innowacji.

Na przestrzeni ostatniego półwiecza podejście projektowe wprowadziło wiele zmian w dotychczasowych stylach i metodach zarządzania. Skuteczne zarządzanie wymaga nie tylko rozbudowanego planowania i dobrej kooperacji, ale też w wielu przypadkach zmiany organizacji pracy i wyjścia poza strukturę organizacyjną danego podmiotu. Zgromadzona i usystematyzowana wiedza w zakresie zarządzania projektami, jako odrębnej dziedziny współczesnego zarządzania, zgrupowana w komplementarne obszary [Wyrozębki 2014] pozwoli skutecznie realizować procesy innowacji czy też projekty innowacyjne. Zarządzanie projektami może stanowić jednocześnie fundament w procesie zwiększania zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw [Strojny 2009]. Jest też właściwym narzędziem implementacji programów podnoszących jakość i innowacyjność, ponieważ stwarza holistyczne podejście do przeobrażeń organizacyjnych [Von Dran, Kappelman, Prybutok 1996].

## Podsumowanie

Innowacyjność stała się jednym z głównych elementów gospodarki opartej na wiedzy i nabiera strategicznego znaczenia w kontekście generowania wzrostu gospodarczego, co w konsekwencji przekłada się na dobrobyt społeczeństwa. Już 20 lat temu P.F. Drucker stwierdził, że „przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie” [Drucker 1995]. Zdaniem ekspertów we współczesnym świecie rosnąca presja konkurencji sprawia, że zdolność do kreowania innowacji staje się jednym z kluczowych czynników warunkujących potencjał rozwojowy przedsiębiorstw. W tworzeniu innowacji coraz częściej uczestniczą klienci i konsumenci. Najnowocześniejszą znaną obecnie metodą wdrażania innowacji, nastawioną na kreowanie innowacyjnych rozwiązań w oparciu o potrzeby konsumentów, jest podejście UDI – *user-driven innovation*. Jednocześnie zauważa się potrzebę inkluzji podejścia projektowego w procesy tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Prezentowane w artykule argumenty wskazują na komplementarność tych dwóch podejść, spajając je w propozycję holistycznej koncepcji zarządzania innowacjami – *innovation project machine*.

Wśród sił napędowych innowacji wymienia się dążenie do obniżania kosztów i cen, zwiększanie nakładów na prace badawcze i technologie połączone z intensywnym korzystaniem z wiedzy, wzajemne relacje sfery nauki z przemysłem, a także komercjali-



zając wyniki badań [Nordic Council of Ministers 2006]. Współpraca pomiędzy biznesem i nauką polega na podejmowaniu wspólnych działań przez podmioty gospodarcze oraz pracowników naukowych. Partnerstwo to ma na celu transfer wiedzy ze sfery naukowej do gospodarki, gdzie znajduje ona praktyczne zastosowanie. Inwestowanie przedsiębiorstw w działalność badawczo-rozwojową ma niewątpliwie dużą przyszłość i szeroką perspektywę rozwoju. Obserwuje się potrzebę tworzenia zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, tworzenia kultury projektowej, wdrożenia podejścia do zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, szczególnie w sektorze MSP. Oczekuje się, że zarządzanie projektami, zarządzanie poprzez projekty stanowić będzie kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem w odniesieniu do projektów B+R, innowacyjnych oraz inwestycyjnych podejmowanych przez przedsiębiorców sektora MSP.

## Bibliografia

**Abbas N., Gravell A.M., Wills G.B.** (2008), *Historical roots of agile methods: where did 'agile thinking' come from?*, Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, Lecture Notes in Business Information Processing, 9.

**Bonecki M.** (2014), *Zwinne podejście do zarządzania procesem badawczo-rozwojowym*, „Studia Metodologiczne”, nr 32.

**Branzei O., Vertinsky I.** (2006), *Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 21, Issue 1.

**Burzyński W.** (2008), *Popytowe podejście do innowacji (user-driven innovation) jako czynnik sukcesu w korzystaniu z funduszy unijnych* [w:] E. Horodyńska (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

**Chiesa V., Coughlan P., Voss C.A.** (1996), *Development of a technical innovation audit*, „Journal of Product Innovation Management”, 13 (2).

**Drucker P.F.** (1995), *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa.

**Drucker P.F.** (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.

**Engel K., Diedrichs E., Brunswicker S. et al.** (2012), *IMP3rove: Europejski projekt o trwałym oddziaływaniu – 50 historii sukcesu związanych z zarządzaniem innowacjami*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Jurczyk-Bunkowska M.** (2013), *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w modelu planowania procesów innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik naukowy, nr 1(21), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

**Jurczyk-Bunkowska M., Pawełoszek I.** (2015), *The concept of semantic system for supporting planning of innovation processes*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 11, No. 1.

**Kisielnicki J.** (2013), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Łapuńska I., Pisz I.** (2014), *Knowledge management in the project life cycle – initial research on polish SMEs*, „Foundations of Management”, Vol. 6, No. 2.

**Nogalski B., Karpacz J.** (2012), *Zdolność technologiczna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych [w:] Studia ekonomiczne regionu łódzkiego*, PTE, Łódź.

Nordic Council of Ministers (2006), *Understanding User-Driven Innovation*, Norden, Copenhagen.

Nordic Innovation Centre (2007), *User-Driven Innovation. When the user makes the difference*, Oslo.

OECD (2002), *Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*, Frascati Manual. Organization for Economic Co-operation and Development.

**Owen A.A.** (1982), *How to implement strategy*, „Management Today”, July.

**Penc J.** (1995), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

**Pomykalski A.** (2013), *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1148, seria Organizacja i Zarządzanie, 53.

**Sánchez A., Lago A., Ferràs X., Ribera J.** (2011), *Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: Evidence from the electronics industry*, „Journal of Technology Management & Innovation”, 6 (2).

**Sosnowska A.** (2005), *Innowacje – podstawowe pojęcia* [w:] *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie: poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa.

**Strojny J.** (2009), *Dekoniunktura w gospodarce a możliwości rozwoju zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach* [w:] J. Kisielnicki (red.), *Project management w czasach kryzysu*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk.

**Szpitter A.A.** (2012), *Innowacyjne podejście do zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji”, 1.

**Szymańska A.I.** (2012a), *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 8, Rola przedsiębiorczości w edukacji.

**Szymańska A.I.** (2012b), *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, seria wydawnicza: *Encyklopedia Zarządzania*, Kraków.

**Trocki M., Gruzca B., Ogonek K.** (2009), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Vedsmann T. (2013), *Making ideation a part of the 'Innovation Project Machine'*, [online] [www.innovationmanagement.se](http://www.innovationmanagement.se) [dostęp: 28 września 2015].

**Von Dran G., Kappelman L., Prybutok V.** (1996), *Empowerment and the management of an organizational transformation project*, “Project Management Journal”, 27 (1).

**Wilczewski S.** (2012), *Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami innowacyjnymi realizowanymi w oparciu o podejście adaptacyjne* [w:] M. Wirkus, A. Lis, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Difin, Warszawa.

**Wyrozębski P.** (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.



---

## Małgorzata Baran

Collegium Civitas

malgorzata.baran@collegium.edu.pl

## Jacek Strojny

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

jstrojny@prz.edu.pl

## Anna Prusak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

anna.prusak@uek.krakow.pl

# Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnia

## Project orientation as part of a modern model of university management

**Abstract:** The global competition in the higher education sector and uncertain environment forces universities to find a new way for adaptation to new challenges. One of the ways to tackle them is the university management model based on the following dimensions of project orientation: project-oriented organizational culture; project team management; strategic management; project management; a comprehensive approach to the project management.

The article presents the concept of project-oriented university. The authors put the thesis that the project-orientation is a key element in the functioning of modern university. Based on the research, a model of project-oriented university within five dimensions of project orientation was presented.

**Key words:** project management, project-oriented university, dimensions of project-orientation

## Wstęp

Zarządzanie współczesną uczelnią wyższą w Polsce jest złożonym procesem ze względu na narastającą niepewność otoczenia oraz rosnącą konkurencję. Uczelnie wyższe jako organizacje o określonych normach wytyczonych przez relacje wewnątrzuczelniane oraz relacje z otoczeniem zewnętrznym podlegają zmianom nie tylko w zakresie regulacji prawnych dotyczących sektora szkolnictwa wyższego, ale i sytuacji na rynku. Wzrastające wymogi rynku usług edukacyjnych wymuszają konieczność dostosowania działalności uczelni do nowych wyzwań i zmienionych uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Dlatego tak niezmiernie istotne jest dostosowanie systemu organizacyjnego uczelni w sposób pozwalający sprawnie nią zarządzać.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji uczelni zorientowanej projektowo. Autorzy postawili tezę, że dojrzałość projektowa jest istotnym elementem funkcjonowania współczesnej uczelni. Na podstawie przeprowadzonych badań zbudowany został model zarządzania uczelnią zorientowaną projektowo.

## Charakterystyka współczesnej uczelni

Współczesne uczelnie stają przed dylematem, jak przekształcić tradycyjny model zarządzania w model prowadzący do poprawy efektywności uczelni w warunkach zaostrzającej się konkurencji i rosnących oczekiwań klienta. Napotykać przy tym na szereg ograniczeń swojej działalności, do których należą, m.in.: duży wpływ państwa i kręgów politycznych na działalność uczelni i jej wolność akademicką (administracja państwowa regulująca badania naukowe); spadek jakości badań na rzecz ich ilości, co jest związane z wymogami biurokracji badań naukowych; spadek jakości kształcenia na rzecz rozbudowanej administracji i obowiązków sprawozdawczości [Wissema 2005, ss. 21–39]. Ograniczenia te wpływają na poszukiwanie przez uczelnie wyższe takiego modelu funkcjonowania, który pozwoli im sprostać wymaganiom otoczenia [zob. Gibb, Haskins, Robertson 2013, ss. 9–10].

Można dostrzec tendencję do wdrażania elementów zarządzania strategicznego na polskich uczelniach, szczególnie w szkołach niepublicznych, w celu doskonalenia efektywności funkcjonowania uczelni [Wissema 2009, ss. 120–125]. Skuteczne kształtowanie procesów rozwojowych na uczelni prowadzi do kształtowania jej pozycji konkurencyjnej na rynku.

W świetle powyższych wyzwań można pokusić się o zestawienie charakterystyk, które określają funkcjonowanie współczesnej szkoły wyższej:

- planowanie strategiczne w oparciu o racjonalną i funkcjonalną strukturę organizacyjną,

- dywersyfikacja źródeł własnych przychodów w oparciu o szczegółową analizę potrzeb swoich interesariuszy,
- doskonalenie procesu zarządzania, w którym system wynagrodzeń jest sprzężony z osiąganymi wynikami,
- elastyczne myślenie, skłonność do zmian, dostosowywanie się do zmian otoczenia, wymogów rynku,
- otwartość na innowacje i uczenie się na błędach,
- zarządzanie przez cele, promowanie podejścia zadaniowego,
- zapewnienie systemowego zarządzania projektami.

## Struktura organizacyjna współczesnej uczelni

Zdaniem autorów jednym z kluczowych czynników charakteryzujących współczesny uniwersytet, odpowiedzialnym za kształtowanie procesów rozwojowych na uczelni, jest systemowe podejście do zarządzania projektami. Dostosowanie systemu organizacyjnego w taki sposób, aby sprawnie zarządzać nie tylko pojedynczym projektem, ale także całym portfelem zróżnicowanych przedsięwzięć można określić mianem orientacji projektowej [Baran, Strojny 2013, s. 248].

Zorientowanie uczelni na projekty pozwala na zmianę sposobu realizacji procesu zarządzania zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym, co w perspektywie średnio i długofalowej przekładać się może na skuteczne konkurowanie uczelni na rynku. Orientacja projektowa to sposób organizacji pracy, który sprzyja koncentracji na zadaniach, projektach, pozwalając uzyskać kompleksowy system zarządzania w oparciu o jednolite mechanizmy planowania i realizacji [por. Strojny, Baran 2013, s. 45]. Orientacja projektowa obejmuje szereg elementów, które determinują jakość procesu zarządzania na uczelni. Podstawą orientacji projektowej jest zorientowanie na cele, zadania, projekty, co wymaga wdrożenia na uczelni odpowiedniej struktury organizacyjnej, tj. projektowej struktury organizacyjnej [Strategor 1997, s. 367]. Struktury typu zadaniowe, projektowe lepiej sprawdzają się w zmiennych i niepewnych warunkach niż trwałe struktury [zob. Burns, Stalker 1961, s. 121]. Charakterystyczne dla struktur projektowych są: występowanie zespołów zadaniowych, zmienność składu zespołów projektowych, nietrwałość relacji w zespołach, występowanie wielu ośrodków władzy, wyodrębnianie i specjalizacja komórek organizacyjnych [Bieniok, Rokita 1984, s. 104; Strategor 1997, ss. 367–368]. Takie rozwiązania w praktyce występują najczęściej, towarzysząc trwałym elementom struktur organizacyjnych, będąc niejako nałożone na trwałe konfiguracje w organizacjach [Lichtarski 2007, s. 27].

Większość uczelni w Polsce posiada smukłą strukturę organizacyjną, cechującą się wielością szczebli decyzyjnych, a także małą rozpiętością kierowania. Szkoły wyższe

charakteryzują struktury mało elastyczne [Wissema 2005, ss. 47–52], dostosowane do realizacji zadań ciągłych, związanych z procesem kształcenia, finansowaniem działań statutowych z budżetu państwa, dotacji statutowych. Jednocześnie coraz większe zastosowanie mają projekty uczelniane, przedsięwzięcia ograniczone w czasie, z określoną liczbą zasobów, z określonym budżetem. Powodują, że pojawia się konieczność przenikania się zadań akademickich i menedżerskich [Clark 1998, ss. 5–7]. Sprawna realizacja projektów wymaga stworzenia w strukturze organizacyjnej komórek tymczasowych, tworzonych wyłącznie na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia, czy też przedsięwzięć.

Uruchomienie struktury projektowej pozwala dostosować organizację do różnego charakteru projektów i procesów, a także do zarządzania projektami w środowisku multiprojektowym. Tworzenie komórek tymczasowych daje zespołom projektowym dużą elastyczność w działaniu i szybkość reagowania na nowe wyzwania, pozwala na dużą aktywność pracowników poszczególnych projektów i bezpośrednie kontakty między członkami zespołu, zapewnia krótkie drogi komunikacyjne i wykorzystanie specjalistycznej wiedzy. Jednocześnie struktura projektowa pozwala na odciążenie kierownictwa, władz uczelni od problemów bieżącego zarządzania. Taka struktura organizacyjna otwiera także nową płaszczyznę rozwoju pracowników, którzy oprócz ścieżki kariery zawodowej wytyczonej w układzie liniowym mogą równocześnie rozwijać kompetencje projektowe.

Ważną rolę w strukturze uczelni zorientowanej projektowo odgrywa również komórka liniowa poświęcona wsparciu projektów (tzw. *Project Management Office*). Komórka – biuro zarządzania projektami – może zajmować się wspieraniem przedsięwzięć uczelni, projektów, zarówno w wymiarze operacyjnym (poszukiwanie źródeł finansowania, wspomaganie pisania wniosków), jak i systemowym (organizacja i audyt systemu zarządzania projektami). Powinno jednocześnie realizować zadania związane z controllingiem operacyjnym, mechanizmem zbierania i oceny informacji zarówno od strony procesów, jak i projektów [Strojny, Baran 2013, ss. 47–48].

W modelu uczelni zorientowanej projektowo obok dostosowania struktury organizacyjnej kluczową rolę odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu (uwzględnienia interesariuszy) i optymalnego planowania wykorzystania zasobów, po ujednoczone, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem projektowym i finansami (szerzej na temat kompleksowego zarządzania projektami Baran, Strojny 2013, ss. 247–262).



## **Wymiary orientacji projektowej uczelni – model zarządzania uczelnią wyższą zorientowaną projektowo**

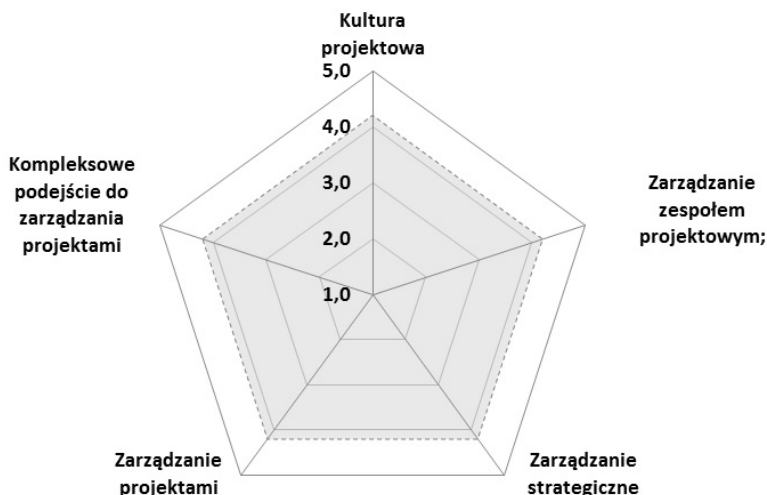
Budowanie bądź przekształcanie uczelni w organizację zorientowaną projektowo wymaga zmian zarówno procesowych, jak i organizacyjnych. Jest to tym trudniejsze, że uwzględnić trzeba dużą zmienność otoczenia, w którym projekty są realizowane. Szczególnie w środowisku multiprojektowym zarządzanie tradycyjne może być stosowane wyłącznie w odniesieniu do projektów, które nie są wrażliwe na zmiany czynników zewnętrznych. Pozostałe typy projektów, jak np. projekty innowacyjne, badawcze, rozwojowe, wymagają podejścia bardziej elastycznego (szerzej na temat modeli zarządzania projektami typu: adaptacyjny, zwinny, ekstremalny zob. Baran, Kłós 2013, ss. 7–17).

Autorzy w 2014 roku przeprowadzili badanie orientacji projektowej 10 polskich uczelni wyższych, które aktywnie realizują projekty (tj. mają minimum czteroletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami).

Jak dowodzą wyniki przeprowadzonego badania, mimo że ankietowane uczelnie działają w oparciu o projekty, nie są organizacjami zorientowanymi projektowo, gdyż nie mają w pełni wdrożonej orientacji projektowej. Brak odpowiedniej struktury organizacyjnej dostosowanej do zarządzania projektami połączony z niejednolitymi procesami i procedurami powodują, że uczelnie te nie są przygotowane do kompleksowego zarządzania projektami. Na podstawie obserwowanych systemów zarządzania projektami implementowanych w strukturach tych uczelni autorzy podjęli próbę wypracowania modelu orientacji projektowej uczelni wyższej.

W badaniach wykorzystano wcześniej zidentyfikowane wymiary orientacji projektowej [zob. Strojny 2011, s. 9], a wnioski z przeprowadzonych badań posłużyły do opracowania modelu uczelni wyższej zorientowanej projektowo (rys. 1).

Rys. 1. Wymiary orientacji projektowej uczelni wyższej



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z wymiarów orientacji projektowej uczelni, tj. „kultura projektowa” odnosi się do następujących obszarów funkcjonowania projektów na uczelni (szerzej na temat kultury projektowej na uczelniach wyższych zob. Baran, Kłos, Strojny 2015, ss. 191–206):

### 1. Znaczenie projektów w uczelni

Projekty powinny stanowić istotną część aktywności uczelni, co powinno przekładać się na promowanie podejścia projektowego przez władze i kadre kierowniczą uczelni. W uczelni powinien funkcjonować system bieżącej informacji o najważniejszych projektach dedykowany wszystkim pracownikom, dzięki któremu pracownicy są zachęceni do udziału w projektach. Chętnie angażujący się w nowe przedsięwzięcia są doceniani przez przełożonych.

### 2. System zarządzania projektami

Uczelnia powinna stosować rozwiązania oparte na znanych metodykach lub wytycznych zarządzania projektami, w oparciu o które projekty są kategoryzowane, a zakres stosowanej dokumentacji różni się w zależności od kategorii projektu. Cykliczne przeglądy systemu zarządzania projektami i wprowadzane zmiany służą doskonaleniu tego systemu. Również proces planowania i monitoringu projektów powinien być wspomagany przeznaczonymi do tego celu narzędziami informatycznymi. Ponadto obowiązywać powinien jednolity system kodowania projektów i zadań w projektach.

### **3. Wsparcie projektów**

Realizacja poszczególnych projektów powinna być wspomagana przez władze uczelni i kierowników działów. Służyć temu powinny powoływane komórki organizacyjne wyspecjalizowane we wspieraniu, monitoringu oraz koordynacji projektów, jak i tworzony Komitet Sterujący (składający się z osób uprawnionych do podejmowania strategicznych decyzji w projekcie). Projektowa struktura organizacyjna oraz regulamin organizacyjny sprzyjać powinny umocnieniu roli kierownika projektu. Analogiczne podejście projektowe powinno być promowane w instytucjach partnerskich uczelni.

### **4. Design uczelni zorientowanej projektowo**

Dokumentacja projektowa o jednolitym formacie, szacie graficznej, oznakowaniu sprzyjać powinna skutecznej realizacji projektów i transparentności procesów. Podobnie, w sposób ujednolicony powinno być stosowane nazewnictwo stanowisk i funkcji w projektach, jak i harmonogramy przedstawiane w formie graficznej. Najważniejsze wydarzenia, tzw. kamienie milowe kluczowych projektów powinny być komunikowane wszystkim pracownikom, a osoby realizujące projekt na zakończenie projektu winny otrzymać pisemne podziękowania.

### **5. Narzędzia IT wspomagające zarządzanie projektami**

Stosowane oprogramowanie powinno zapewniać płynne zarządzanie projektem, w tym zarządzanie kosztami, płynnością i rentownością projektu, a także zasobami w czasie. Stosowane równocześnie oprogramowanie powinno wspierać raportowanie i monitoring przebiegu realizacji projektu. Wykorzystywane technologie mają zapewnić możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów projektowych w uczelni (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów).

Drugi wymiar orientacji projektowej uczelni wyższej to zarządzanie zespołem projektowym. Odnosi się on do zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie, tj. procesu organizacji zespołu projektowego, kompetencji członków zespołu, komunikacji w zespole oraz jego motywacji:

#### **1. Rozwój kompetencji projektowych**

Kierownicy projektu powinni wspierać zespół projektowy, rozwijając odpowiedni system wartości, poprzez system oceny członków zespołu projektowego i kierowników projektów, jak i przejrzysty system ścieżki zawodowej pracowników realizujących projekty. Pracownicy powinni być zachęceni do podnoszenia swoich kwalifikacji projektowych oraz powinni mieć możliwość doskonalenia ich dzięki odpowiedniemu systemowi szkoleń.

#### **2. Kierownik projektu**

W każdym projekcie powinna być osoba odpowiedzialna za jego realizację, wybierana w oparciu o pożądane kompetencje niezbędne dla danego projektu, posiadają-

ca umocowania, które pozwalają na skuteczny wpływ na zachowania członków zespołu oraz w ramach udzielonych pełnomocnictw reprezentowanie uczelni przed instytucjami partnerskimi. Uczelnia powinna stosować system kategoryzacji kierowników projektu. Odpowiedni dobór osoby na stanowisko kierownika projektu powinien umożliwić jej samodzielne decydowanie o wydatkach w projekcie w ramach ustalonego budżetu.

### **3. Zespół projektowy**

Kierownik projektu powinien mieć decydujący wpływ na skład zespołu projektowego, jednak jest ważne, aby pracownicy zgłaszali się dobrowolnie do pracy w zespołach projektowych i mieli możliwość odmówienia współpracy z danym kierownikiem projektu. Najczęściej stosowane są różnorodne metody budowania zespołów, pracy zespołowej. W skład zespołów projektowych zazwyczaj wchodzi osoby z różnych komórek organizacyjnych uczelni. Precyzyjnie definiowana odpowiedzialność poszczególnych osób za określone rezultaty projektu pozwala na przejrzyste zarządzanie zadaniami w projekcie.

### **4. Komunikacja w zespole**

W uczelni powinien istnieć efektywny, opisany system komunikowania się w ramach projektu oraz pomiędzy projektami. W karcie projektu przygotowuje się wówczas plan komunikacji, wskazując co, komu i w jakim czasie ma być komunikowane, a pracownicy nie mają oporów, żeby wzajemnie przekazywać sobie informacje. Kierownik projektu powinien posiadać aktualną i pełną informację na temat wszystkich istotnych parametrów projektu, który realizuje. Dlatego najczęściej wspomagany jest przez system gromadzenia wiedzy projektowej, który pozwala przekazywać doświadczenia innych projektów.

### **5. Motywacja projektowa**

Pełnienie roli kierownika projektu traktowane powinno być jako wyróżnienie i potwierdzenie wysokich kompetencji zawodowych. Procesy personalne (w tym: rekrutacja, doskonalenie i oceny pracownicze) powinny być nastawione na wsparcie i rozwój kompetencji projektowych członków zespołu projektowego (kierownicy posiadający odpowiednie certyfikaty potwierdzające kompetencje projektowe itp.). Wykorzystuje się najczęściej nowoczesne metody organizacji pracy (elastyczny czas pracy, telepraca itd.) oraz system wynagrodzeń, który premiuje aktywność projektową pracowników.

Trzeci z kolei wymiar orientacji projektowej uczelni – „**zarządzanie strategiczne**” – dotyczy powiązania obszaru zarządzania projektami ze strategią uczelni i składa się z następujących elementów:

#### **1. Definiowanie strategii**

Uczelnia powinna posiadać zdefiniowaną i zapisaną strategię działania, w której budowę zaangażowani są pracownicy wielu działów uczelni. Strategia zawiera jednoznacznie zdefiniowane mierzalne cele z określonym horyzontem czasowym ich planowanej

realizacji, przez co wyznacza ramy funkcjonowania projektów. Cele określone w strategii dotyczą różnych aspektów działania uczelni (w tym: finansowych, rozwoju, procesowych itp.), również zarządzania projektowego. Strategia zawiera zapis podstawowych wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy w swoich działaniach, w tym w projektach.

## **2. Implementacja strategii**

Dokonywane okresowe przeglądy i aktualizacja zapisów strategii są podstawą wyznaczania kierunków rozwoju uczelni. Projekty przed rozpoczęciem ich realizacji powinny być oceniane pod kątem zgodności ze strategią uczelni, a podstawowe zapisy strategii – przedstawione do zapoznania się z nimi wszystkim pracownikom organizacji. System wynagrodzeń kadry menedżerskiej powinien zawierać elementy uzależnione od poziomu realizacji zapisów strategii.

## **3. Zarządzanie programami**

W związku z realizacją celów strategicznych uczelni powinny być definiowane tzw. programy, tj. kierunkowe koncepcje działania składające się z grupy odpowiednio dobranych projektów, każdy program z własnym koordynatorem. W projektach wchodzących w skład programów wykorzystywany jest dorobek wcześniej zakończonych projektów. W programach powinno dokonywać się okresowych przeglądów rezultatów osiągniętych w ramach realizowanych projektów.

## **4. Zarządzanie portfelem**

Projekty powinny być dobierane i planowane z uwzględnieniem optymalizacji wykorzystania zasobów uczelni. W tym celu najczęściej stosowane są narzędzia optymalizacji wykorzystania zasobów w projektach (np. wykresy zasobów, bilansowanie zasobów). Również zmiany w projektach powinny być dokonywane po przeprowadzeniu analizy wpływu tych zmian na inne realizowane projekty. W uczelniach najczęściej jest określona hierarchia projektów ze względu na ich wagę dla organizacji, jednak nigdy ważne projekty nie powinny być narażane dla ratowania zagrożonych mniej ważnych projektów.

## **5. Rozwój potencjału**

Rozwój posiadanych zasobów uczelni i wykorzystywanych w projektach powinien być planowany i realizowany, powinna być dokonywana systematyczna analiza wykorzystania tych zasobów (sprzętu, budynków itp.). Jednocześnie prowadzone powinny być działania mające na celu zwiększenie efektywności zasobów organizacji. Uczelnia powinna wspierać rozwój potencjału swoich usługodawców.

Czwarty wymiar orientacji projektowej uczelni to „zarządzanie projektami”. Nawiązuje on do pięciu faz cyklu życia projektu – inicjowanie, definiowanie, planowanie, realizacja oraz zamykanie:

### **1. Inicjowanie projektów**

Przed rozpoczęciem projektów powinno się przeprowadzić analizę celowości ich realizacji. Każdy projekt powinien posiadać matrycę projektu, tj. dokument opisujący jego najważniejsze cechy i strukturę logiczną. Członkowie zespołu projektowego zapraszani do wzięcia udziału w projekcie przed przystąpieniem do jego realizacji powinni uczestniczyć w spotkaniu inicjującym projekt (*kick-off meeting*). Członkowie zespołu projektowego powinni dowiedzieć się o swoim udziale w projekcie przed jego rozpoczęciem.

### **2. Definiowanie projektów**

Cele projektów, jak i rezultaty powinny być określone w trzech podstawowych obszarach (zakres, czas, koszt) w sposób mierzalny, poprzedzone przeprowadzoną analizą wykonalności i adekwatności celów. W projektach powinna być również stosowana struktura podziału prac, a zadania zdefiniowane w strukturze podziału prac budżetowane i określone w czasie. Terminy realizacji zadań ustalane są bowiem na podstawie zależności między nimi oraz czasem ich trwania.

### **3. Planowanie projektów**

Przy planowaniu przebiegu realizacji projektów powinna być uwzględniona dostępność niezbędnych zasobów i stosowane narzędzia optymalizacji ich wykorzystania (np. wykresy zasobów, bilansowanie zasobów itd.). Struktura podziału prac i budżet projektu powinny zawierać działania związane z zarządzaniem projektem. Planując zasoby w projekcie (ludzkie, sprzętowe itp.), dobiera się je tak, aby w sposób optymalny wykorzystywać ich potencjał i kwalifikacje (np. osobom znającym kilka języków obcych powierzane są zadania, w których te umiejętności będą wykorzystywane). Planowanie przebiegu realizacji danego projektu powinno opierać się na doświadczeniach z wcześniej zakończonych projektów.

### **4. Realizacja projektów**

Wykorzystywane procedury i technologie powinny zapewnić możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów. Kierownicy przygotowują raporty z realizacji projektu zgodnie z określonymi założeniami i szablonami, według których również aktualizuje się harmonogramy, określając odchylenia od planu oraz badając ich przyczyny i skutki dla projektu. Jednocześnie powinno się prowadzić cyklicznie analizę efektywności projektu w oparciu o estymację kosztów i całych budżetów.

### **5. Zamykanie projektów**

Po zakończeniu projektu składany jest najczęściej raport końcowy zawierający analizę głównych odchyłeń od planowanej realizacji oraz rekomendacje dla przyszłych projektów. Na zakończenie projektu powinno się analizować odchylenia w zakresie harmonogramu, budżetu i efektywności. Kierownik projektu i członkowie zespołu powinni uzyskać informację zwrotną na temat efektów projektu, a w przypadku identyfikacji znacznych odchyłeń w jego przebiegu dokonać przeglądu przyczyn oraz modyfika-

cji odpowiednich procedur projektowych. Dodatkowo powinien zostać oceniony stopień realizacji programu.

Ostatnim i zdaniem autorów najważniejszym z omawianych wymiarów orientacji projektowej uczelni wyższej jest „**kompleksowe podejście do zarządzania projektami**”. Świadczy ono o wysokim poziomie świadomości projektowej uczelni w obszarze wdrażania projektów i zarządzania nimi. Składa się z następujących obszarów funkcjonowania projektów na uczelni:

### **1. Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy**

Interesariusze projektów (osoby, instytucje zainteresowane rezultatem projektu) powinni być identyfikowani, gdyż najczęściej mają duży wpływ na projekt. Prowadzona jest zatem identyfikacja, ocena oraz monitoring oczekiwań interesariuszy projektu, które następnie uwzględniane są w celach projektu. Interesariusze projektu powinni być zachęceni do aktywnego uczestnictwa w projektach, m.in. poprzez aktywną komunikację.

### **2. Zarządzanie ryzykiem**

Przed przystąpieniem do realizacji projektu uczelnia powinna dokonać identyfikacji i analizy czynników ryzyka, na podstawie których planowane są różnorodne metody reakcji, tj. zapobiegania i/lub przeciwdziałania. W zespole projektowym powinny znaleźć się osoby odpowiedzialne za monitoring zidentyfikowanych czynników ryzyka. Działania określone jako metody reakcji na czynniki ryzyka powinny być wpisane do struktury podziału prac i powinny posiadać określone budżety. Najczęściej w raporcie końcowym z projektu poruszane są aspekty zarządzania ryzykiem.

### **3. Zapewnienie jakości**

Uczelnia powinna posiadać system zarządzania jakością lub jemu odpowiedni (np. zgodny z normą ISO). W każdym projekcie i procesie są wówczas identyfikowane i mierzone cele o charakterze jakościowym. Jakość produktu projektu powinna być mierzona zarówno z perspektywy technicznej (ocena parametrów technicznych), jak i funkcjonalnej (ocena zadowolenia ostatecznego użytkownika). Uczelnia powinna stosować system ocen relacji zewnętrznych (oceny dostawców, oceny zadowolenia klienta), a także system ocen relacji wewnętrznych (oceny pracowników z uwzględnieniem liniowych i projektowych stanowisk kierowniczych).

### **4. Zarządzanie finansami**

W związku z realizacją różnorodnych projektów powinna istnieć w uczelni precyzyjna i sprawna procedura zarządzania finansami projektów, obiegu dokumentów finansowo-księgowych, dekretacji dokumentów finansowych projektów. Powinno się prowadzić analizę kosztów, m.in. w układzie rodzajowym, zadaniowym i według centrów kosztów. Rozbudowane konta analityczne pozwalają bowiem na precyzyjną ocenę sytuacji z dokładnością do pakietu pracy. Stosuje się bardzo często analizę metodą warto-

ści wypracowanej oraz estymację kosztów. Dzięki temu sprawnie monitoruje się i zarządza płynnością finansową poszczególnych projektów i uczelni.

### 5. Zarządzanie dokumentacją

W uczelni powinien istnieć jednolity i kompletny system obiegu dokumentacji projektowej (jednolite wzory dokumentów, szablony projektów itp.), zapewniający ochronę informacji i bezpieczeństwo dokumentacji projektowej, a także system gwarantujący dostępność niezbędnej dokumentacji projektowej. Ponadto system zapewniający dostęp do informacji o już zakończonych projektach (raportów końcowych, harmonogramów, budżetów itp.).

Wdrożenie orientacji projektowej na uczelni według modelu pięciu wymiarów orientacji uzależnione jest od wielu czynników mających wpływ na ostateczny kształt modelu i jego funkcjonowanie. Proces ten, począwszy od planowania, a skończywszy na implementacji, różni się w zależności od wielkości uczelni, jej struktury organizacyjnej, stylu zarządzania, przyjętej strategii rozwoju oraz funkcjonującej kultury organizacyjnej.

## Zakończenie

Wśród najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania dzisiejszej uczelni warto zwrócić uwagę na globalną konkurencję na rynku edukacyjnym oraz bardzo dużą niepewność otoczenia. Sytuacja ta wymusza na uczelniach konieczność dostosowania działalności do nowych wyzwań. Jednym ze sposobów sprostania tym wyzwaniom jest model zarządzania uczelniami w oparciu o następujące wymiary orientacji projektowej, takie jak: kultura projektowa, zarządzanie zespołem projektowym, zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami, kompleksowe podejście do zarządzania projektami. Innymi słowy, zorientowanie projektowe uczelni jest sposobem na wprowadzenie kompleksowych usprawnień organizacyjnych, dzięki czemu uczelnia jest w stanie skutecznie kształtować procesy rozwojowe i elastycznie dostosowywać się do zmian coraz bardziej wymagającego otoczenia.

## Bibliografia

**Bieniok H., Rokita J.** (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

**Baran M., Kłos M.** (2013), *Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe*, [w:] T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 11, część 2, Wydawnictwo SAN, Łódź.



**Baran M., Kłos M., Strojny J.** (2015), *Kultura projektowa w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania* [w:] E. Stroińska, Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 5, część II, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa.

**Baran M., Strojny J.** (2013a), *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej* [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 12, część I, Wydawnictwo SAN, Łódź.

**Burns T., Stalker G.M.** (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.

**Clark B.** (1998), *Creating Entrepreneurial University: Organizational patchways of transition*, International Association of Universities, Paris.

**Gibb A., Haskins G., Robertson I.** (2013), *Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions* [w:] A. Altman, B. Ebersberger (red.), *Universities in Change. Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*, Springer, New York.

**Lichtarski J.M.** (2007), *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6.

**Strategor** (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.

**Strojny J.** (2011), *Raport z analizy przedwdrożeniowej „Ocena orientacji zadaniowej samorządu”*, Nowy Targ (materiał nieopublikowany).

**Strojny J., Baran M.** (2013), *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna* [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 12, cz. II, Wydawnictwo SAN, Łódź.

**Wissema J.** (2005), *Technostarterzy dlaczego i jak*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

**Wissema J.** (2009), *Uniwersytet III generacji*, Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna.



---

## Krzysztof Dziadek

Politechnika Koszalińska  
krzysztof.dziadek@tu.koszalin.pl

## Dariusz Kotarski

Politechnika Koszalińska  
dariusz.kotarski@tu.koszalin.pl

# Użyteczność budżetowania biznesowych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej

## The Usefulness of Budgeting Business Projects Co-financed by the EU Funds

**Abstract:** The paper shows the usefulness of budgeting projects co-financed by the EU funds. Based on the survey result, current regulations and literature, analysis of managerial evaluation of project budgeting were used. Apart from that, in the paper, one can find an example of developing and improving a business project. Description of some instruments like budgeting, audit that can identify control problems and aim at correcting lapses.

**Key words:** business project, budgeting, budget, audit, EU funds, business units.

## Wprowadzenie

W obecnej perspektywie finansowej (2014–2020), podobnie jak w poprzedniej perspektywie (2007–2013), pula środków unijnych przeznaczonych dla przedsiębiorców stanowi ponad 30 proc. wszystkich funduszy alokowanych w Polsce. Inwestycyjne projekty, zarówno biznesowe, jak i infrastrukturalne<sup>1</sup>, współfinansowane z UE stanowią ważny

<sup>1</sup> Podział inwestycyjnych projektów na biznesowe i infrastrukturalne prezentuje, m.in. T. Szot-Gabryś [Szot-Ga-

element wspierania rozwoju regionalnego. Wynika to zasadniczo z kilku przyczyn. Po pierwsze, projekty unijne skupione są wokół określonych celów strategicznych realizowanych w ramach polityki spójności, która ma przyczynić się do wyrównania dysproporcji między regionami poprzez zapewnienie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Po drugie, dzięki funduszom unijnym przedsiębiorstwa mogą unowocześniać majątek trwały oraz oferować klientom nowe lub ulepszone produkty (usługi), co przyczynia się do zwiększenia obrotów, poprawy wyników finansowych oraz zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym. Po trzecie, dodatkowym skutkiem realizowanych projektów jest zwiększenie zatrudnienia, co przekłada się na uzyskiwanie dodatkowych dochodów przez gospodarstwa domowe. Po czwarte, korzyści z dofinansowania czerpią również przedsiębiorstwa wdrażające inwestycje (dostawcy i wykonawcy robót) oraz firmy obsługujące projekty (doradcy inwestycyjni, biura rachunkowe) w związku ze zwiększonym popytem na tego rodzaju produkty i usługi.

Celem opracowania jest przedstawienie budżetowania jako narzędzia wspierającego procesy planowania projektu i kontroli poprawności realizacji inwestycji, zgodnie z wymaganiami instytucji udzielających dofinansowanie z UE.

## Organizacja budżetowania projektów w przedsiębiorstwie

Budżetowanie, rozpatrywane procesowo, z wyodrębnionymi – często analitycznie – etapami, można zdefiniować jako zespół działań związanych z przygotowaniem założeń, opracowaniem, zatwierdzeniem i kontrolą budżetu. Proces ten jest uwarunkowany co najmniej rodzajem, wielkością i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, celami i środkami ich realizacji oraz kapitałem ludzkim [Świdarska 2010, s. 465].

Niezależnie od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa sporządzanie budżetów, zwłaszcza na potrzeby realizacji nowych projektów unijnych, wymaga określenia stopnia uczestnictwa kierowników różnych szczebli w opracowaniu założeń budżetowych, przy czym zakłada się, że budżety odgórne są często tworzone przez kierowników wyższego szczebla zarządzania przy niewielkim udziale kierowników szczebla operacyjnego. Budżety oddolne polegają na sporządzaniu budżetów w wyniku zaangażowania kierowników wszystkich szczebli oraz znacznej części załogi [Jaruga, Nowak, Szycha 2001, s. 666].

---

bryś 2011, s. 37–38]. Zdaniem autorki rozgraniczenie projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa i jednostki samorządu terytorialnego jest konieczne ze względu na: odmienne cele projektów, specyfikę formułowania projektów, sposobu oceniania jego wykonalności, a także procedur wdrażania i zakończenia.

Podstawą ustalenia odgórnych i oddolnych budżetów projektów są plany strategiczne i operacyjne projektu przygotowane we wcześniejszych fazach, a szczególnie harmonogram projektu, które stanowią założenia budżetowe. Budżet, przedstawiony do zatwierdzenia, powinien informować o tym, jaki wpływ będzie miała realizacja projektu na wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa [Łada, Kozakiewicz 2007, s. 133].

W przypadku budżetowania projektów inwestycyjnych zasadne jest wyznaczenie dyrektora ds. budżetu projektu oraz składu komitetu budżetowego. Komitet budżetowy projektu jest odpowiedzialny za opracowanie założeń do budżetu projektu, przygotowanie instrukcji budżetowych, koordynację i zatwierdzanie budżetów częstkowych. Istotną rolę komitetu upatruje się też w dokonywaniu bieżącej kontroli wykonania zadań budżetowych, raportowaniu i ewentualnym koordynowaniu budżetów projektów. W skład komitetu budżetowego projektu wchodzi prezes, wiceprezesi oraz kontroler [Świdarska 2010, s. 467].

Funkcję kontrolera w komitecie budżetowym projektu może spełniać jednostka audytu zewnętrznego lub wewnętrznego w przedsiębiorstwie. Audyt stanowi tutaj system wczesnego ostrzegania zarządzającego przedsiębiorstwem, tak aby nie dopuścić do wystąpienia istotnych zaburzeń w działaniu organizacji w związku z realizacją projektów, zwłaszcza o charakterze inwestycyjnym. Jego zadaniem jest znalezienie niesprawności oraz uchybień i błędów, a także wskazanie drogi eliminowania konsekwencji tych zjawisk i zabezpieczenie się przed ich ponownym wystąpieniem [Grzesiak, Skoczylas-Tworek 2013, s. 28]. W przypadku budżetowania projektów procedura audytu może obejmować każdy etap jego realizacji, z określeniem czynności audytowych dotyczących zapoznania się z funkcjonowaniem ocenianych obszarów, oceną ryzyka, które w danym obszarze może wystąpić, określeniem stosowanych podczas badania technik i narzędzi. Końcowym etapem jest raportowanie, którego istotnym elementem jest opinia audytora w zakresie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarze ryzyka. W tym przypadku dotyczy to etapów realizacji budżetu projektu. Audytor określa też zalecenia i rekomendacje, które mogą przyczynić się do usprawnienia zapewnienia skuteczności realizacji projektu. Przykładowe etapy tworzenia i realizacji biznesowego budżetu projektu w przedsiębiorstwie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykładowe etapy tworzenia i realizacji biznesowego budżetu projektu w przedsiębiorstwie

Lp.	Etap budżetu projektu	Opis etapu
1.	Planowanie	Obejmuje określenie celów strategicznych na podstawie misji jednostki i ich mierników, opracowanie celów operacyjnych i powiązanie ich z celami strategicznymi, opracowanie mierników celów operacyjnych, określenie zadań, podzadań i przeprowadzenie ich kalkulacji, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań,
2.	Realizacja	Ewidencja wydatków na realizację poszczególnych zadań, podzadań budżetu projektu, nadzór merytoryczny realizacji poszczególnych zadań i podzadań, nadzór finansowy realizacji zadań i podzadań, tworzenie dokumentacji związanej z realizacją budżetu projektu, ewentualna weryfikacja realizowanych zadań i wprowadzenie nowych, gdy nastąpi taka konieczność
3.	Monitoring realizacji budżetu zadaniowego	Kontrola merytoryczna i finansowa realizowanych wydatków pod kątem oszczędności, gospodarności, terminowości, możliwości zrealizowania wyznaczonych zadań
4.	Sprawozdawczość	Zestawienie celów wyznaczonych do realizacji z określeniem mierników w wielkościach planowanych i zrealizowanych z określeniem ich odchyłeń, zestawienie zadań i środków finansowych planowanych do poniesienia i rzeczywiście poniesionych, ustalenie odchyłeń.

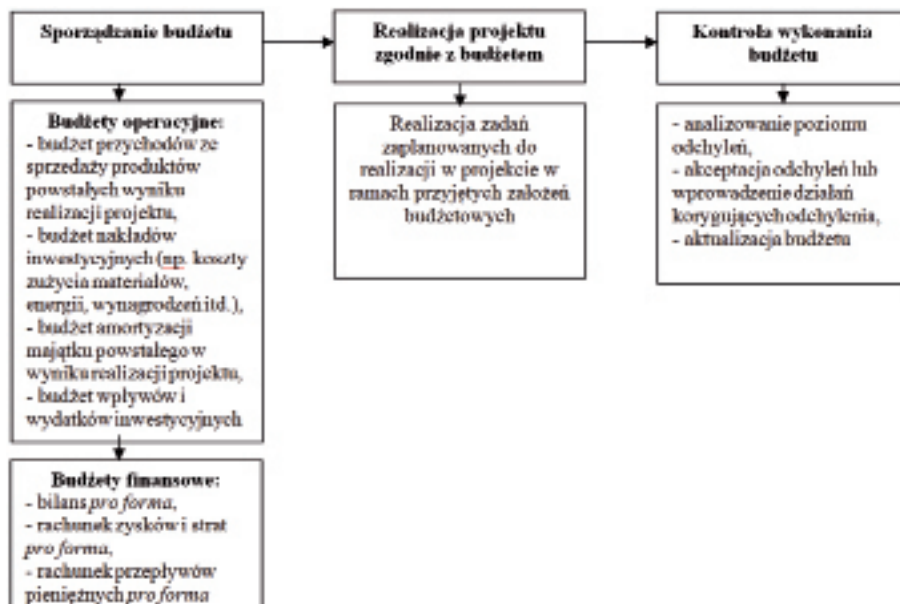
Źródło: opracowanie na podstawie [Kotarski, Zaleska 2015].

## Specyfika budżetowania projektów biznesowych współfinansowanych z UE

Proces budżetowania nie kończy się w momencie sporządzenia i zatwierdzenia budżetu – jest realizowany aż do momentu zakończenia inwestycji. Jak już wspomniano, na procedurę budżetowania projektów składają się trzy etapy: sporządzenie budżetu, realizacja projektu zgodnie z budżetem oraz kontrola wykonania budżetu [Łada, Kozarkiewicz 2010, s. 119].

Z punktu widzenia pozyskiwania funduszy unijnych za najważniejszy etap należy uznać etap sporządzania budżetu. Wnioskodawca, aplikując o fundusze, musi przygotować biznesplan stanowiący uzasadnienie podjęcia inwestycji. Powinien on zawierać, m.in. prognozy przychodów z działalności operacyjnej (element budżetów operacyjnych), bieżące sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie finansowe *pro forma* za okres realizacji inwestycji oraz w okresie, w którym powinna zostać zapewniona trwałość projektu (budżety finansowe, które przedstawiono na rysunku 1).

Rysunek 1. Struktura budżetu projektu biznesowego



Źródło: Opracowanie własne.

W biznesplanie zamieszcza się również wyniki analiz finansowych, w których porównuje się dane historyczne z danymi prognostycznymi. Sporządzenie analiz finansowych umożliwi ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa przed i po zrealizowaniu projektu unijnego. Warto pamiętać, że celem biznesowych projektów dofinansowanych z UE jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa; zatem większą szansę na dotację mają te projekty, dzięki którym nastąpi wzrost rentowności przedsiębiorstwa. Przed realizacją inwestycji należy również zbadać wpływ projektu na płynność przedsiębiorstwa, efektywność wykorzystania majątku własnego i powstałego w projekcie, przy jednoczesnym utrzymywaniu zadłużenia na właściwym poziomie [Dziadek 2014, s. 109].

Wśród budżetów operacyjnych bardzo ważnym budżetem jest budżet nakładów inwestycyjnych nazywany w terminologii wdrażania funduszy unijnych harmonogramem rzeczowo-finansowym. Zawiera on informację na temat planowanych kosztów z podziałem na:

- zadania,
- kategorie (rodzaje) kosztów,
- kwotę stanowiącą wydatki kwalifikowalne i niekwalifikowalne do refundacji z funduszy unijnych,
- kwotę netto, VAT, kwotę brutto kosztów,
- planowane terminy poniesienia wydatku.

Budżet nakładów inwestycyjnych dyscyplinuje menedżerów projektu w trakcie realizacji projektu, wskazując, jakie wydatki mogą być ponoszone w ramach poszczególnych zadań w projekcie, oraz terminy, w których powinny zostać poniesione. Należy podkreślić, że szczególną uwagę zarządzających powinny skupić przede wszystkim kategorie kosztów kwalifikowanych, bowiem wyłącznie na ich podstawie można starać się o dotację ze środków unijnych.

Trzeci etap budżetowania projektów to kontrola wykonania budżetu. Na tym etapie porównuje się koszty rzeczywiste z planowanymi oraz ustala się odchylenia. W przypadku zaistnienia odchyleń od planowanych kosztów zarządzający projektem może [Nita 2014, s. 257]:

- zaakceptować odchylenia, jeżeli ich poziom nie jest istotny;
- wprowadzić działania korygujące, które wyeliminują przyczyny niekorzystnych odchyleń w przyszłości;
- wprowadzić zmiany do budżetu, jeśli poziom odchyleń jest tak duży, że budżet nie może być zrealizowany w obecnym kształcie.

Kontrola wykonania budżetu projektu unijnego powinna zapewniać możliwość realizacji obowiązków beneficjentów związanych z wypełnianiem wniosków o płatności okresowe i płatność końcową. Należy w nich zamieszczać, m.in. informacje o poziomie wykonania budżetu projektu, problemach występujących w realizacji budżetu, wprowadzonych działaniach usprawniających realizację budżetu, proponowanych zmianach w budżecie projektu.

Wprowadzanie zmian do budżetu projektu unijnego wiąże się zwykle z określonymi przesunięciami między zadaniami lub wybranymi kategoriami kosztów w budżecie. Należy pamiętać, że w przypadku, gdy przeniesienie części kosztów z jednej pozycji budżetu do drugiej następuje w wysokości przekraczającej pewien pułap procentowy, zachodzi konieczność wprowadzenia aneksu do umowy o dofinansowanie.

## **Ocena użyteczności budżetowania w zarządzaniu projektami w opinii przedsiębiorstw korzystających z regionalnych programów operacyjnych**

W tej części artykułu przedstawiono częściowe wyniki badania zrealizowane w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki<sup>2</sup>. Badaniem obję-

---

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/N/HS4/00282. Jednym z celów badania była ocena rozwiązań stosowanych w ramach rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej do zarządzania projektami unijnymi. Podstawowym narzędziem poddanym analizie w ramach rachunkowości zarządczej było budżetowanie.



to podmioty, które w perspektywie finansowej 2007–2013 realizowały inwestycje wsparte dotacjami z regionalnych programów operacyjnych. Dane empiryczne pozyskano za pomocą ankiety przeprowadzonej wśród 218 polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na obszarze całego kraju. Charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 1.

Z tabeli 2 wynika, że w badaniu dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające średniorocznie powyżej 50 pracowników, które realizowały projekty inwestycyjne (głównie w maszyny, urządzenia oraz nowe technologie) o łącznej wartości budżetu od 200 tysięcy do 1 mln euro. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu były bardzo zróżnicowane pod względem uzyskiwanych obrotów, przy czym najwięcej było jednostek, których roczne przychody ze sprzedaży wynosiły średnio od 2 do 5 mln euro.

**Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według wybranych cech**

<i>Kryterium podziału</i>	<i>Ilość</i>	<i>%</i>	<i>Kryterium podziału</i>	<i>Ilość</i>	<i>%</i>
<b>Średnioroczny obrót przedsiębiorstwa</b>			<b>Łączny budżet projektu</b>		
pon. 500 tys. euro	35	16,05	pon. 50 tys. euro	11	5,04
500 tys.-1 mln euro	33	15,14	50 tys.–100 tys. euro	30	13,76
1–2 mln euro	37	16,97	100 tys.–200 tys. euro	37	16,97
2–5 mln euro	62	28,44	200 tys.–500 tys. euro	58	26,61
5–10 mln euro	42	19,27	500 tys.–1 mln euro	53	24,31
10–50 mln euro	9	4,13	1 mln–1,5 mln euro	17	7,80
Razem	218	100,00	1,5–2 mln euro	10	5,59
<b>Specyfika inwestycji*</b>			2–3 mln euro	2	0,92
Inwestycje w maszyny i urządzenia	208		Razem	218	100,00
Inwestycje w nowe technologie	155		<b>Średnioroczne zatrudnienie</b>		
Inwestycje w kapitał ludzki	65		1	1	0,46
Udział w targach	20		2–9	54	24,77

Współpraca z jednostkami naukowymi, uczelniami	6	10-49	65	29,82
Uzyskanie patentów	4	50-249	98	44,95
Doradztwo dotyczące produkcji na eksport	3			
Doradztwo inwestycyjne	3			
Wzornictwo przemysłowe	1			

\*Wskazane kryteria zawierały odpowiedzi wielokrotnego wyboru. Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Na potrzeby oceny użyteczności budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy budżetowanie jest narzędziem uniwersalnym, które można wykorzystać w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa?
2. Czy podczas planowania projektu możliwe jest dokładne określenie rezultatu (wyniku) projektu, zakresu realizowanych zadań/działań, zapotrzebowania na zasoby oraz kosztów projektu?
3. Jak często w trakcie realizacji projektów występują odchylenia od budżetu kosztów projektu? Jaka jest istotność tych odchyłeń dla zarządzających?
4. Czy w trakcie realizacji projektów wprowadzano zmiany do budżetu projektów? Czy wprowadzane zmiany wymagały aneksowania do umów o dofinansowanie?

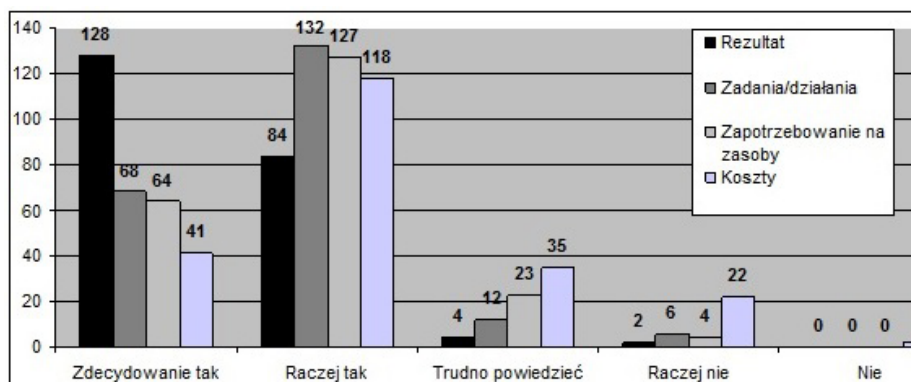
Oceniając użyteczność budżetowania, warto zadać pytanie o uniwersalność tego narzędzia zarządzania. Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że wśród 218 przedsiębiorstw, które poddały się badaniu, tylko 58 podmiotów stosowało budżetowanie na potrzeby zarządzania działalnością operacyjną. Przedsiębiorstwa, które wykorzystywały budżetowanie w działalności operacyjnej, w większości twierdziły (87,9%), że podczas zarządzania projektami z powodzeniem można korzystać z doświadczenia zdobytego w budżetowaniu podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Jedynie 5,2% wykorzystujących budżetowanie w działalności operacyjnej jest zdania, że to doświadczenie jest nieprzydatne w zarządzaniu projektami. Pozostała część respondentów nie miała zdania na ten temat (6,9%).

Z powyższej analizy można wysnuć wniosek, że budżetowanie może z powodzeniem usprawniać zarządzanie zarówno działalnością operacyjną, jak i działalnością projektową. Bez względu na odmienną specyfikę działalności wymienionych obszarów zarządzania narzędzie to bazuje na tych samych zasadach i regułach postępowania, w związku z czym znacznie łatwiej jest planować projekty i oceniać efekty ich realizacji w przedsiębiorstwach, które mają większe doświadczenie w zakresie budżetowania.

Zgodnie z przyjętą metodologią opartą na macyry logicznej szacowanie kosztów jest ostatnim etapem fazy planowania<sup>3</sup>. Przygotowanie budżetu nakładów inwestycyjnych opiera się na informacjach dotyczących oczekiwanych rezultatów projektu, zadań/działań planowanych do realizacji, które przyczynią się do osiągnięcia tych rezultatów, a także zasobów (ludzkich, materialnych i kapitałowych) niezbędnych do wykonania zadań/działań w projekcie. W ankiecie zapytano respondentów o możliwość dokładnego zaplanowania wymienionych parametrów projektu. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 2.

Jak wynika z rysunku 2, większość przedsiębiorców nie miała trudności z dokładnym określeniem rezultatów projektu oraz szczegółowym zaplanowaniem zadań/działań, zasobów i kosztów projektu. Należy jednak zwrócić uwagę, że uczestnicy badania najslabiej ocenili możliwość dokładnego oszacowania kosztów projektu – 11% respondentów stwierdziło, że w fazie planowania projektu niemożliwe było oszacowanie wszystkich kosztów, natomiast 16,1% nie potrafiło jednoznacznie dokonać takiej oceny.

**Rysunek 2. Ocena możliwości dokładnego zaplanowania poszczególnych parametrów projektu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy odpowiedzi respondentów.

W trakcie realizacji projektu mogą pojawiać się odchylenia pomiędzy zrealizowaną a planowaną wartością kosztów. Niekiedy odchylenia kosztów są na tyle istotne, że mogą stanowić zagrożenie dla powodzenia projektu. Zapytano zatem respondentów, czy w trakcie realizacji projektu dochodziło do sytuacji, w których przekroczono budżet kosztów projektu. Jeśli takie problemy miały miejsce, wówczas proszono responden-

<sup>3</sup> Matryca logiczna jest narzędziem zalecanym przez Komisję Europejską podczas przygotowywania projektów unijnych. Szerzej na temat sposobu konstruowania i wykorzystania matrycy logicznej projektów: [Gruca 2011, s. 123–156].

ta o ocenę znaczenia tych problemów z punktu widzenia zagrożenia nieosiągnięcia celów projektu<sup>4</sup>.

Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że 69,7% badanych (152 podmiotów) wskazało, że poniosło koszty przekraczające budżet projektu. Rozkład ocen istotności tego problemu przedstawia tabela 3. Średnia ważona ocen dokonanych przez respondentów wynosi 3,05, zatem należy ocenić, że w opinii zarządzających odchylenia kosztowe oddziaływały negatywnie na cele projektu w stopniu umiarkowanym.

**Tabela 3. Ocena znaczenia zagrożenia związanego z przekroczeniem budżetowanych kosztów z punktu widzenia nieosiągnięcia celów projektu (N=152)**

	<b>Brak znaczenia</b>	<b>Małe znaczenie</b>	<b>Umiarkowane znaczenie</b>	<b>Duże znaczenie</b>	<b>Bardzo duże znaczenie</b>
<b>Liczba oceniających</b>	6	43	51	42	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy odpowiedzi respondentów.

W ankiecie sformułowano również pytanie o konieczność wprowadzenia zmian do budżetu pierwotnego w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Wyniki badania wskazują, że u 45% badanych (98 podmiotów) takie zmiany były konieczne. Z kolei u 76 przedsiębiorców skala zmian w budżecie była na tyle duża, że zachodziła konieczność wprowadzenia aneksów do umów o dofinansowanie.

Konieczność przeprowadzania przesunięć w poszczególnych pozycjach budżetu można tłumaczyć znacznym rozłożeniem w czasie momentu, w którym przygotowuje się budżet i momentu, w którym ponosi się wydatek (nawet o kilka lat). W tym czasie sytuacja na rynku dóbr i usług może ulec zmianie. Co więcej, stosowana przy rozliczeniach funduszy unijnych zasada konkurencyjności wymaga od beneficjentów przeprowadzenia konkursu (lub złożenia zapytania ofertowego) na dostawy lub usługi. W momencie przygotowywania budżetu projektu przedsiębiorca nie jest bowiem w stanie z góry określić, która oferta zostanie wybrana i jaka będzie jej cena.

## Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwa, aplikując o fundusze unijne, muszą ocenić opłacalność projektu oraz wskazać, jaki wpływ będzie miała realizacja projektu na kondycję finansową przedsiębiorstwa. W tym celu konieczne jest sporządzenie odpowiednich prognoz finansowych.

<sup>4</sup> Problemy związane z odchyleniami kosztowymi oceniano w skali 0–4, gdzie: 0 – brak znaczenia, 1 – małe znaczenie, 2 – umiarkowane znaczenie, 3 – duże znaczenie, 4 – bardzo duże znaczenie.

Narzędziem, które pozwala przygotować, a następnie uporządkować wszystkie dane prognostyczne na potrzeby przeprowadzenia niezbędnych ocen, jest budżetowanie.

Badane przedsiębiorstwa wskazywały na użyteczność wiedzy i doświadczenia zdobytego w budżetowaniu podstawowej działalności przedsiębiorstwa w procesie budżetowania projektów biznesowych. Można więc ostrożnie przyjąć, że budżetowanie istotnie wspomaga zarówno działalność operacyjną, jak i działalność projektową przedsiębiorstwa, choć w praktyce budżetowania badanych przedsiębiorstw występują trudności w zakresie szacowania niektórych parametrów projektu, zwłaszcza kosztów, zasobów ludzkich, materialnych i kapitałowych, niezbędnych do realizacji zadań i działań określonych w projekcie.

## Bibliografia

**Dziadek K.** (2014), *Znaczenie rachunkowości w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do przygotowania wniosku o dofinansowanie z regionalnych programów operacyjnych* [w:] H. Lelusz (red.), *Metodyczne aspekty badań w rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

**Grucza B.** (2011), *Metodyka PCM/LOGFRAME: Project Cycle Management* [w:] M. Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre sp. z o.o., Warszawa.

**Grzesiak L., Skoczylas-Tworek A.** (2013), *Audyt i kontrola w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 74 (130), SKwP, Warszawa.

**Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A.** (2001), *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, wyd. II, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

**Kotarski D., Zaleska B.** (2015), *Audyt wewnętrzny wybranych zagadnień budżetu zadaniowego w jednostce samorządu terytorialnego*, B. Stopczyński, M. Turniak (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XVI, z. 4, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

**Łada M., Kozarkiewicz A.** (2007), *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Łada M., Kozarkiewicz A.** (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Nita B.** (2014), *Sprawozdawczość zarządcza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

**Szot-Gabryś T.** (2011), *Projekty inwestycyjne infrastrukturalne i biznesowe. Aspekty metodologiczne i praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Świdarska G. K.** (2010), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.

---

## Dariusz Wyrwa

Politechnika Rzeszowska

dwyrrwa@prz.edu.pl

# Zarządzanie innowacyjnym projektem współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej

## Management of European Union Funded Innovative Project

**Abstract:** An innovative project has a high level of uncertainty and complexity, leading us to the suggestion that we need a specific approach to manage these threats. This paper discusses the main impact factors related to innovative project management. The aim of the article is to show the complicated process of management project co-financed by the European Union, which must be implemented in accordance with certain guidelines issued by the European Union. For that purpose, the results of the interviews, conducted among the members of the management teams of innovative projects, have been used.

**Key words:** project management, innovative project, European Union funds

## Wprowadzenie

Jednym z ważnych argumentów wysuwanych za wejściem Polski do Unii Europejskiej była możliwość przyspieszenia rozwoju polskiej gospodarki dzięki wykorzystaniu środków pochodzących z funduszy unijnych.

Przed akcesją Polska mogła korzystać z nielicznych środków pomocowych. W latach 1990–2003 łącznie z programów Phare, ISPA i SAPARD uzyskała nieco ponad 7 mld euro [UKIE, s. 3]. Z danych zawartych na portalu funduszy europejskich wynika, że w okresie 2004–2006 na finansowanie Narodowego Planu Rozwoju 2004–2006 Unia Europejska

przyznała około 12,8 mld euro w ramach funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności i Inicjatyw Wspólnoty. Od okresu programowania 2007–2013, w którym uzyskała blisko 68 mld euro pomocy unijnej, Polska jest największym beneficjentem pomocy wspólnotowej. Pozytywny efekt wzmacniany był dodatkowo przez to, że Polska jako płatnik brutto wpłacała do budżetu Unii Europejskiej mniej środków niż mogła z niego pozyskać.

Efektywne wykorzystanie przyznanych środków wymaga odpowiedniego podejścia do zarządzania realizowanymi projektami, gdyż dopiero po ich ostatecznym rozliczeniu i przekazaniu sprawozdań z realizacji programów operacyjnych, są dokonywane płatności końcowe.

Komisja Europejska dostrzega znaczenie innowacji dla rozwoju Unii Europejskiej oraz gospodarek jej państw członkowskich, dlatego coraz większy nacisk kładzie na realizację projektów innowacyjnych, których efektem może być wzrost konkurencyjności Wspólnoty.

Celem artykułu jest określenie specyfiki projektów innowacyjnych współfinansowanych ze środków europejskich, identyfikacja podstawowych problemów występujących w ramach zarządzania nimi oraz stosowanych najczęściej metod i narzędzi zarządzania projektami. Zostały w nim wykorzystane wyniki badań przeprowadzonych w latach 2014–2015 w postaci wywiadu realizowanego wśród członków zespołów zarządzających projektami innowacyjnymi. Badaniem objęto grupę 142 osób, które zarządzały takimi projektami. Trzy czwarte projektów (107 projektów) było realizowanych przez instytucje publiczne (głównie uczelnie wyższe). W artykule uwzględniono jedynie część pytań, które w największym stopniu odpowiadały jego tematowi.

## **Innowacje w rozwoju Unii Europejskiej**

W połowie lat dziewięćdziesiątych w Unii Europejskiej rozpoczęły się działania mające na celu promowanie idei rozwoju opartej na innowacjach. W 1995 roku ukazał się pierwszy dokument unijny odnoszący się do nich wprost, którym była Zielona Księga Innowacji (Green Paper on Innovation). Zwracano w nim uwagę na wzrastającą konkurencję międzynarodową oraz stale utrzymujący się dystans poziomu wydatków na badania i rozwój w porównaniu z Japonią i USA. Wskazane zostały w niej determinanty innowacyjności oraz najważniejsze kierunki działań. W dokumencie tym zwrócono uwagę na nieskoordynowaną politykę badawczą oraz niską zdolność do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań.

Konsekwencją dokonanych analiz i ocen było uwzględnienie problematyki innowacyjności w strategii lizbońskiej, która zakładała transformację gospodarki europejskiej, by podnieść jej międzynarodową konkurencyjność. Jednym z zasadniczych czynników, na które zwrócono w niej uwagę, była właśnie innowacyjność. Dla jej wzmocnienia pod-



kreślono konieczność zwiększenia nakładów na badania i rozwój oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy [Stankiewicz, s. 273].

Obecnie realizowana strategia Unii Europejskiej znana jako „Europa 2020” koncentruje się na trzech priorytetach, które opisano jako inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu. Wśród nowych inicjatyw przewodnich jest „Unia innowacji”, czyli projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, tak by pomysły mogły być wprowadzane na rynek w postaci nowych produktów.

Realizacji założeń rozwojowych Unii Europejskiej służy przede wszystkim jej budżet, który umożliwi wsparcie finansowe przygotowanych unijnych i krajowych programów, w ramach których realizowane mogą być projekty.

Wydatki Unii Europejskiej są planowane w budżecie w ramach sześciu kategorii – działów, do których należą:

Dział 1a – Konkurencyjność na rzecz wzrostu i zatrudnienia,

Dział 1b – Spójność gospodarcza, społeczna i terytorialna,

Dział 2 – Ochrona i zarządzanie zasobami naturalnymi,

Dział 3 – Bezpieczeństwo i obywatelstwo,

Dział 4 – Globalny wymiar Europy,

Dział 5 – Administracja,

Dział 6 – Kompensacje (w 2013 roku środki w ramach tego działu uzyskała jedynie Chorwacja).

Wielkość i alokacja środków, jakie otrzymuje każdy z krajów członkowskich, jest wynikiem przeprowadzonych szczegółowych analiz oraz negocjacji. W tabeli 1 uwzględnione zostały tylko działy 1a, 1b oraz 2, które łącznie stanowią blisko 95% wydatków finansowanych ze środków budżetu wspólnotowego w latach 2007–2013. Jedynie w odniesieniu do Belgii i Luksemburga zauważyć można duży udział wydatków na administrację (Dział 5), co jest związane z funkcjonowaniem instytucji unijnych w tych krajach. Dlatego w tabeli widoczny jest niski procentowy udział wykazanych pozycji w całkowitym budżecie dla tych państw.

**Tabela 1. Wybrane wydatki państw członkowskich Unii Europejskiej finansowane z budżetu wspólnotowego**

Kraj	Dział budżetu Unii Europejskiej						Razem
	1a. Konkurencyjność		1b. Spójność		2. Zasoby naturalne		
	mIn EUR	%	mIn EUR	%	mIn EUR	%	mIn EUR
Austria	1656,7	13,1%	1641,9	13,0%	8871,6	70,4%	12607,8

Belgia	6332,5	14,2%	2486,5	5,6%	4906,4	11,0%	44536,0
Bułgaria	425,6	5,0%	3311,0	38,6%	3495,7	40,7%	8580,6
Chorwacja	23,0	7,9%	0,1	0,0%	2,4	0,8%	290,0
Cypr	128,8	11,0%	454,6	38,8%	464,8	39,6%	1172,4
Czechy	495,9	2,2%	15382,3	66,9%	6843,2	29,8%	22977,9
Dania	1316,6	12,9%	622,9	6,1%	7834,9	76,7%	10208,6
Estonia	159,9	3,4%	3169,5	67,4%	1228,4	26,1%	4701,8
Finlandia	1239,0	13,2%	1802,4	19,2%	6048,4	64,5%	9376,0
Francja	8672,0	9,2%	14105,0	14,9%	68490,2	72,4%	94648,0
Grecja	1471,5	3,1%	24891,7	51,6%	21240,3	44,0%	48230,2
Hiszpania	5411,4	5,9%	36361,1	39,8%	48422,7	53,0%	91302,8
Holandia	3684,0	25,2%	2323,3	15,9%	7248,3	49,5%	14631,1
Irlandia	1028,7	7,8%	1070,0	8,1%	10689,5	81,1%	13178,9
Litwa	817,5	7,5%	6324,9	57,8%	3482,6	31,8%	10937,0
Luksemburg	801,2	7,7%	193,1	1,9%	366,8	3,5%	10350,4
Łotwa	171,9	2,9%	3782,8	63,1%	1888,0	31,5%	5993,1
Malta	62,4	7,7%	474,4	58,5%	98,4	12,1%	810,7
Niemcy	9888,9	11,7%	25324,1	29,9%	47406,7	56,0%	84650,3
Polska	1156,0	1,4%	53497,8	64,6%	26689,9	32,2%	82856,6
Portugalia	1027,8	3,0%	22962,8	68,0%	9381,0	27,8%	33790,8
Rumunia	363,3	1,7%	7317,2	34,5%	9971,7	47,0%	21202,8
Słowacja	407,3	3,5%	7138,0	62,0%	3758,9	32,6%	11519,8
Słowenia	319,2	6,6%	2884,2	60,0%	1394,9	29,0%	4811,0
Szwecja	1903,8	17,0%	1676,4	15,0%	6926,3	61,8%	11205,0

Węgry	712,6	2,6%	16676,7	61,6%	9220,9	34,1%	27066,8
Wielka Brytania	7558,0	15,9%	10559,6	22,2%	27793,1	58,5%	47537,8
Włochy	5638,2	7,7%	23903,0	32,5%	40001,8	54,4%	73588,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych z realizacji budżetu UE za lata 2007–2013.

Analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje na to, że poszczególne kraje członkowskie w różny sposób podchodzą do finansowania kierunków rozwoju. Związane jest to między innymi z długością okresu członkostwa w Unii Europejskiej oraz uwarunkowaniami wewnętrznymi. Na pewno liderami w finansowaniu działalności o charakterze innowacyjnym są te państwa, które mocno koncentrują się na celu 1a. Wielu ekspertów uważa, że istnieje ścisły związek pomiędzy innowacyjnością a konkurencyjnością gospodarki. Łatwo zauważyć, że Holandia aż 25% środków europejskich, którymi dysponowała, przeznaczała na podnoszenie konkurencyjności. Spore zaangażowanie środków występuje też w przypadku Szwecji, Wielkiej Brytanii, Belgii, Austrii, Finlandii i Danii. Nieco zaskakiwać może poziom zaangażowania funduszy unijnych w tym dziale w Niemczech, gdzie poniżej 12% budżetu przeznaczono na podnoszenie konkurencyjności. Bardzo podobna była alokacja środków w przypadku Cypru. Mniej niż 3% budżetu unijnego przeznaczano na ten cel w nowych krajach członkowskich, do których zaliczyć należy Polskę (zaledwie 1,4% funduszy pochodzących z UE), Rumunię, Czechy, Węgry i Łotwę. W tych krajach dąży się do zniwelowania dystansu do wiodących gospodarek unijnych, dlatego dwie trzecie środków przyznanych przez Komisję Europejską przeznacza się na osiągnięcie spójności, co oznacza między innymi inwestycje w rozwój infrastruktury, która często jest traktowana jako element niezbędny do prawidłowego rozwoju. Analiza raportu *Innovation Union Scoreboard 2015* wskazuje na to, że Polska wraz z pozostałymi krajami wymienionymi powyżej należy do kategorii państw o niskim poziomie innowacyjności. Jej sumaryczny wskaźnik sukcesywnie wzrasta – w 2006 roku wynosił 0,49, a w 2014 osiągnął poziom 0,56. Wydaje się jednak, że tylko zwiększenie nakładów na badania i rozwój realizowane w ramach projektów innowacyjnych, których efektem będą nowe wyroby i usługi, pozwoli na awansowanie z kategorii umiarkowanych innowatorów (*moderate innovators*) do tej, która określana jest mianem krajów nadszarpniętych (*innovation followers*) [PARP].

Opracowana nowa inicjatywa Unii Europejskiej nosząca nazwę „Unia innowacji” zakłada doskonalenie instrumentów finansowych tak, by podporządkować je realizacji założeń rozwoju opartego na innowacjach. Założono między innymi, że niezbędne jest uproszczenie procedur, by wynalazcy mogli więcej czasu poświęcać na badania niż na wypełnianie dokumentacji.

Biorąc pod uwagę fakt, że rozwój innowacji jest coraz ważniejszy dla wzrostu gospodarczego Polski i Unii Europejskiej, a także, że istnieje możliwość pozyskiwania znacznych środków finansowych na ich opracowywanie i wdrażanie, należy doskonalić zarządzanie projektami innowacyjnymi finansowanymi ze środków unijnych.

## Istota i rodzaje projektów innowacyjnych

Znaczenie pojęcia projekt zostało określone między innymi na potrzeby powszechnie znanych i stosowanych metodyk zarządzania projektami, do których zaliczyć można metodykę PMI oraz PRICE2.

Projekt może być definiowany jako tymczasowa organizacja, która została powołana na potrzeby dostarczenia produktów biznesowych zgodnych z ustalonym uzasadnieniem biznesowym [AXELOS, s. 3]. Project Management Institute definiuje go z kolei jako tymczasowe przedsięwzięcie, które podejmowane jest w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub usługi [PMI, s. 4].

Szerzej pojęcie to może być definiowane jako realizowane jednorazowo, złożone przedsięwzięcie, które ma wyraźnie wskazany początek i koniec, realizowane zespołowo, względnie niezależnie od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, przy zastosowaniu specjalnych metod oraz technik [Trocki i in., s. 18].

Można jednak spotkać się z innym rozumieniem projektu – jako dowolnej decyzji wywołującej wykorzystanie rzadkich zasobów biznesu [Damodaran, s. 161]. Jest to definicja, która koncentruje się na akcie związanym z inicjowaniem projektu bez zwracania szczególnej uwagi na jego realizację i końcowe efekty.

Uwzględniając przytoczone definicje, można wymienić podstawowe cechy projektów. Podkreślić należy przede wszystkim, że są to inicjatywy tymczasowe (nie mające charakteru ciągłego), z wyraźnie określonym momentem rozpoczęcia i zakończenia oraz celem, którym jest wytworzenie wyrobu lub usługi. Sama niepowtarzalność przedsięwzięcia nie świadczy jednak o innowacyjności projektu. Oznacza w tym przypadku jedynie, że zespoły podejmowanych działań w ramach projektu są dostosowywane każdorazowo do jego specyfiki i warunków, w których jest realizowany.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia „projekt innowacyjny” może sprawiać pewne problemy. Można przyjąć, że projekt innowacyjny jest przedsięwzięciem wykorzystującym nowatorskie podejście do problemu lub takim, w którego wyniku powstanie innowacyjny wyrób lub usługa, co stanowić może wspólną ich cechę. Niestety projekty te charakteryzować może różny poziom oryginalności, zatem można je sklasyfikować jako:

- kreatywne (czyli takie, których wyniki są oryginalne i pionierskie, prowadzące do powstania wynalazków i przełomowych odkryć), inaczej można je nazwać radykalnymi;
- wtórne (inaczej zwane odtwórczymi lub naśladowującymi, które nie tworzą nowej war-

tości, ale opierają się na już istniejących rozwiązaniach, w odniesieniu do których można zastosować termin „projekty innowacyjne usprawniające” [Penc, s. 144; Baruk, s. 106].

Pierwsze innowacje występują rzadko, ale zazwyczaj wiążą się z przełomem technologiczno-organizacyjnym [Szatkowski, s. 34]. Bazują one zwykle na bardzo kosztownych i długotrwałych badaniach naukowych oraz związane są z dużym ryzykiem [Stawasz, s. 15].

Twórcy metodyki PRINCE2 uważają, że projekty, w porównaniu z tzw. zwykłą działalnością biznesową, charakteryzuje wyższe ryzyko (a nawet niepewność), co jest efektem ich unikalności, tymczasowości oraz wielofunkcyjności. Często są one traktowane jako sposób na wprowadzanie zmian w organizacji. Zdaje się to potwierdzać H. Maylor, który uważa, że w projektach występują fazy chaotyczne, szczególnie w początkowym okresie ich realizacji. Poszukiwanie równowagi między chaosem a uporządkowaniem może również generować dodatkowe ryzyko, gdyż jego zdaniem zbyt sformalizowanie działań i relacji w ramach projektu może prowadzić do zniechęcenia zespołu [s. 76].

## Istota i czynniki sukcesu zarządzania projektami

Zarządzanie projektem to zespół działań obejmujących planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich jego aspektów i obszarów, a także motywowanie personelu, by możliwe było osiągnięcie założonych celów przy ustalonych ograniczeniach [AXELOS, s. 4.]

Zarządzaniu projektami poświęcono dotychczas wiele uwagi w prowadzonych badaniach. Liczne publikacje dotyczą wyników badań empirycznych na temat czynników determinujących sukces lub porażkę projektu. Pierwsze badania w tym obszarze dotyczyły wpływu doświadczenia kierownika na powodzenie projektu. Okazało się, że może ono mieć niewielki wpływ na sukces, znaczenie może mieć natomiast wielkość zarządzanych wcześniej projektów [Rubin, Seeling, ss. 131–134]. W 1987 roku Morris i Hough opublikowali wyniki analiz dużych projektów, które pozwoliły na wyodrębnienie kluczowych czynników sukcesu lub porażki. W tym samym czasie Pinto i Slevin dokonali klasyfikacji zidentyfikowanych czynników sukcesu projektu na strategiczne i taktyczne [ss. 22–27]. Następnie Pinto i Prescott poddali badaniu zidentyfikowane wcześniej krytyczne czynniki i stwierdzili, że ich oddziaływanie zmienia się w czasie w zależności od fazy cyklu życia projektu [ss. 5–18].

Przygotowane przez wymienionych autorów zestawy czynników są nadal poddawane dyskusji i badaniom w celu dokładniejszego poznania ich wpływu na możliwość osiągnięcia sukcesu w ramach projektów [Müller, Jugdev, ss. 757–775; Jugdev, Müller, ss. 19–31].

Realizowane są również badania, których celem jest weryfikacja czynników sukcesu projektów finansowanych ze środków europejskich. Do czynników istotnych zalicza się między innymi kompetencje kierownika projektu i personelu, wsparcie ze strony kierownictwa organizacji, jakość oferowaną przez podwykonawców, zgodność z zasadami i procedurami ustanowionymi przez program, w ramach którego realizowany jest projekt [Alexandrova, Ivanova]. Jednak nadal mało uwagi poświęca się europejskim projektom innowacyjnym, które jako szczególnie ważne dla rozwoju unijnej gospodarki powinny być szczególnie preferowane i wspierane.

## Specyfika zarządzania innowacyjnymi projektami europejskimi w świetle badań

Zarządzanie projektami innowacyjnymi charakteryzuje się odmienną specyfiką. Wynika to przede wszystkim z większego poziomu ryzyka niż w przypadku innych projektów, gdyż trudniej ocenia się przyszłe parametry związane z wdrażaniem rozwiązań, które nie są jeszcze znane. W przypadku projektów, które są dofinansowane ze środków funduszy Unii Europejskiej, pojawiają się dalsze utrudnienia. Wynikają one przede wszystkim z procedur obowiązujących w programach operacyjnych oraz konieczności przygotowywania obszernej często dokumentacji projektowej.

Oprócz realizacji badań naukowych obejmujących procesy zarządzania projektami zostały również opracowane, i są przez lata doskonalone, metodyki zarządzania projektami. Oprócz wspomnianych już wcześniej liniowych metodyk zarządzania projektami, czyli metodyki PMI oraz PRINCE2, należy również wymienić zalecaną przez Komisję Europejską odnośnie do projektów europejskich metodykę zarządzania cyklem życia projektu (*Project Cycle Management*). Na potrzeby badania założono, że w odniesieniu do projektów innowacyjnych obok metodyk liniowych stosowane mogą być tzw. metodyki zwinne.

Badaniem objęto 142 osoby zarządzające innowacyjnymi projektami europejskimi. Pierwsze pytanie miało zweryfikować, jakie metodyki są im znane oraz które stosowane były w projektach przez nie zarządzanych. Rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Znane respondentom oraz stosowane w zarządzanych przez nich projektach metodyki**

Metodyka	Znana		Stosowana w projekcie	
	liczba odpowiedzi	% respondentów	liczba odpowiedzi	% respondentów

PMI	42	29,6%	12	8,5%
PRINCE2	58	40,8%	26	18,3%
PCM	89	62,7%	38	26,8%
AGILE	6	4,2%	3	2,1%
Inne	4	2,8%	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci mogli wskazać wszystkie znane sobie metodyki zarządzania projektami. Najczęściej wskazywali oni na metodykę zalecaną przez Komisję Europejską, czyli PCM. Była ona znana dwóm na trzech badanych. Mniej popularna była metodyka PRINCE2, którą wybrało blisko 41 procent respondentów, mniej niż co trzeci znał metodykę PMI. Metodyki zwinne były znane mniej niż 5% respondentów. Jeszcze mniej osób wskazało na odpowiedź „inne”, co oznaczało w ich przypadku standard proponowany przez International Project Management Association. Uwzględniając znajomość metodyk zarządzania projektami, zaskakujące wydawać się może to, że jedynie w przypadku 79 projektów (czyli blisko 56%) zastosowano jakąkolwiek metodykę zarządzania. Wszystkie odpowiedzi, w których uwzględniono metodykę zwinną AGILE, dotyczyły projektów z branży informatycznej, których produktem miało być oprogramowanie komputerowe.

Kolejne pytanie dotyczyło czynników, które w największym stopniu utrudniają przygotowanie i zarządzanie innowacyjnym projektem europejskim. Każdy mógł wymienić maksymalnie trzy takie determinanty, które pogrupowane zostały w tabeli 3.

**Tabela 3. Czynniki utrudniające realizację projektów innowacyjnych współfinansowanych przez Unię Europejską**

Odpowiedź	liczba odpowiedzi	% respondentów
nadmierna biurokracja	64	45,1%
niezrozumiałe procedury	47	33,1%
mała elastyczność instytucji zarządzającej	44	31,0%
trudności oszacowania wyniku końcowego projektu	41	28,9%
kłopoty z szacowaniem budżetu projektu	38	26,8%
wysokie ryzyko projektu innowacyjnego	32	22,5%
brak wsparcia ze strony instytucji zewnętrznych	26	18,3%

ograniczenia ze strony przepisów prawa	25	17,6%
brak odpowiednich umiejętności	21	14,8%
presja czasu	18	12,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej respondenci skarżyli się na nadmierną biurokrację, która odciąga ich od realizacji celów projektu (blisko połowa odpowiedzi), niezrozumiałe procedury związane z realizacją projektu współfinansowanego przez Unię Europejską i małą elastyczność instytucji zarządzającej programem i związaną z nią niewielką możliwością modyfikowania projektu w trakcie jego realizacji (co trzeci respondent). Ta ostatnia odpowiedź w połączeniu z trudnościami związanymi z szacowaniem wyniku końcowego oraz określaniem budżetu niezbędnego do zrealizowania projektu innowacyjnego, o których wspomina co czwarty badany, mogą stanowić problem dla zrealizowania projektów unijnych. Wysokie ryzyko wynikające z innowacyjności projektu powinno być rekompensowane przez większą możliwość wprowadzania modyfikacji w trakcie realizacji projektu. Wszystkie ograniczenia ze strony przepisów dotyczyły prawa zamówień publicznych, a co ciekawe, głównymi umiejętnościami, na których brak w zespole projektowym uskarżali się kierownicy projektów, były te, które pozwalają na dokonywanie zakupów zgodnie z tymi przepisami (14 odpowiedzi), w mniejszym stopniu zwracano uwagę na umiejętności rozliczania projektów. Prawdopodobnie wynikało to z tego, że ta odpowiedź kryła się za stwierdzeniem o niezrozumiałych procedurach. Presja czasu wynikała ze ścisłego harmonogramu realizacji projektu i związania umową z instytucją zarządzającą. Jest to szczególnie dotkliwe w przypadku popełnienia błędów w trakcie procedury przetargowej lub braku zainteresowania ze strony oferentów i koniecznością powtarzania działań.

Dalsze pytanie dotyczyło podstawowych sposobów radzenia sobie z problemami występującymi w trakcie realizacji projektów. Respondenci mogli udzielić maksymalnie dwóch odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na nie przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 4. Sposoby radzenia sobie z problemami w trakcie realizacji projektów**

Odpowiedź	liczba odpowiedzi	% respondentów
opracowanie matrycy logicznej projektu	68	47,9%
bieżąca analiza i ocena ryzyka	37	26,1%



analiza wcześniej zrealizowanych podobnych projektów	36	25,4%
negocjacje z instytucją zarządzającą	29	20,4%
poszukiwanie wsparcia w instytucjach zewnętrznych	21	14,8%
zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników	17	12,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Blisko połowa badanych uważa, że dobrym rozwiązaniem jest przygotowanie macierzy logicznej projektu, w której wskazuje się jego cele, wskaźniki pozwalające na ocenę wraz ze źródłami oraz dokonuje wskazania potencjalnego ryzyka. Co czwarty respondent uważał, że ważne jest zastosowanie zaawansowanych metod oceny ryzyka projektowego, które powinny być stosowane w trakcie trwania projektu. Podobna była grupa osób, które twierdziły, że należy korzystać z wiedzy wynikającej z już zrealizowanych podobnych projektów. Co piąty respondent uznał, że sposobem radzenia sobie w trudnej sytuacji było negocjowanie z instytucją zarządzającą i wprowadzanie modyfikacji w trakcie realizacji projektu. Dla niektórych osób dobrym sposobem było poszukiwanie pomocy poza instytucją (dotyczyło to przede wszystkim rozliczania projektów oraz dokonywania zamówień publicznych) lub zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników.

## Zakończenie

Innowacyjne projekty unijne są niezwykle istotne dla zapewnienia odpowiedniego tempa rozwoju gospodarek krajów Unii Europejskiej. Wsparcie działalności badawczo-rozwojowej różnych instytucji może doprowadzić do wypracowania i wdrożenia innowacji, które pozwolą na podniesienie konkurencyjności na poziomie międzynarodowym. Jednak specyfika takich projektów sprawia, że realizacja tych przedsięwzięć jest trudniejsza niż np. projektów szkoleniowych lub inwestycyjnych.

Analizując odpowiedzi, można dojść do wniosku, że ważne jest podnoszenie kompetencji zespołów projektowych oraz wdrażanie odpowiednich narzędzi związanych ze znanymi metodykami zarządzania projektami. Jednak jest to niewystarczające, gdyż wyjaśnienia wielu badanych osób wskazywały, że najwięcej obaw występuje w odniesieniu do ryzyka niezrealizowania projektu i konieczności zwrotu uzyskanych środków. Wynika to z jednej strony z nadal niezbyt dobrze rozwiniętej infrastruktury wsparcia działalności innowacyjnej, z drugiej zaś z braku akceptacji ryzyka poniesienia straty ze strony jednostek zarządzających programami unijnymi i możliwości umorzenia części lub całości dotacji w przypadku niepowodzenia projektu.

## Bibliografia

**Alexandrova M., Ivanova L.** (2011), *Critical Success Factors of Project Management: Empirical Evidence from Projects Supported by EU Programmes*, 9th International ASECU Conference On „Systemic Economic Crisis: Current Issues and Perspectives”, [http://www.asecu.gr/files/9th\\_conf\\_files/alexandrova-and-ivanova.pdf](http://www.asecu.gr/files/9th_conf_files/alexandrova-and-ivanova.pdf) [dostęp: 20 września 2015].

AXELOS (2009), *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn.

**Baruk J.** (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

**Damodaran A.** (1997), *Corporate Finance. Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

**Jugdev K., Müller R.** (2005), *A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success*, „Project Management Journal”, nr 36.

**Maylor H.** (2005), *Project Management*, Prentice Hall, Essex.

**Morris P.W., Hough G.H.** (1987), *The Anatomy of Major Projects*, John Wiley and Sons, New York.

**Müller R., Jugdev K.** (2012), *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success*, „International Journal of Managing Projects in Business”, nr 5.

PARP (2015), *Polska w Innovation Union Scoreboard 2015*, <http://badania.parp.gov.pl/polska-w-innovation-union-scoreboard-2015> [dostęp: 15 września 2015].

**Penc J.** (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

**Pinto J. K., Prescott J. E.** (1988), *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle*, „Journal of Management”, nr 14.

**Pinto J. K., Slevin D.P.** (1987), *Critical factors in successful project implementation*, „IEEE Trans Eng Management”, nr 34.

PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute.

**Rubin I. M., Seeling W.** (1967), *Experience as a factor in the selection and performance of project managers*, „IEEE Trans Eng Management”, nr 14.

**Stankiewicz W.** (2012), *Rozwój gospodarki Unii Europejskiej – Strategia Lizbońska, a nowy plan „Europa 2020”*, „Rocznik Integracji Europejskiej”, nr 6.

**Stawasz E.** (1999), *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Szatkowski K.** (2001), *Istota i rodzaje innowacji* [w:] M. Brzeziński (red.) *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.

**Trocki M., Grucza B., Ogonek K.** (2003), *Zarządzanie projektami*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Urząd Komitetu Integracji Europejskiej (2004), *Mapa pomocy Unii Europejskiej udzielonej Polsce w ramach programu Phare 1990–2003, ISPA 2000–2003 oraz SAPARD, UKIE*, Warszawa 2004.



---

## Agnieszka Malkowska

Uniwersytet Szczeciński

agnieszka.malkowska@wzieu.pl

## Piotr Nowaczyk

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

piotr.nowaczyk@zut.edu.pl

# Endogeniczny potencjał regionu transgranicznego w aspekcie funduszy unijnych w latach 2014–2020

## The Endogenous Potential of a Cross-border Region from the Point of View of EU Funds in the Year 2014–2020

**Abstract:** This article explores the subject of cross-border region development through cross-border cooperation. It focuses on the northern part of the Polish-German border region. The paper's objective is to identify and indicate the endogenous potential that may constitute the basis for implementing Polish-German projects co-financed by the European Union in the years 2014-2020. The paper describes the essence of a cross-border region and the significance of endogenous resources in regional development. The authors points to Szczecin Lagoon and the potential that it determines (e.g. the operation of small fishing harbours, small-scale fishery and water tourism, as well as natural, landscape and cultural values) as an example of still unexploited opportunities for the development of the area studied. The last section proposes sample cross-border projects the implementation of which might influence the functioning of the cross-border area discussed. At the same time, the authors analyses priorities of the INTERREG VA Cooperation Programme for the region in question in the period 2014-2020, as they provide possibilities for obtaining EU co-financing for such projects.

**Key words:** cross-border region, cross-border cooperation, EU funds, endogenous resources, development, the INTERREG VA Cooperation Programme

## Wstęp

Rozwój regionów, którego efektem ma być osiągnięcie trwałego wzrostu gospodarczego oraz podnoszenie konkurencyjności, to jedno z istotniejszych zagadnień podejmowanych w literaturze ekonomicznej. Badacze tej problematyki od dawna identyfikują czynniki rozwoju oraz próbują określić ich znaczenie dla funkcjonowania poszczególnych obszarów. Na przestrzeni lat paleta najistotniejszych czynników rozwoju ulegała modyfikacjom. W latach 60. XX wieku większą wagę w omawianym zakresie przypisywano czynnikom o charakterze ilościowym. Pod wpływem procesów obserwowanych w gospodarce światowej i dokonujących się w niej zmian, zarówno w aspekcie technologicznym, technicznym, ekonomicznym, społecznym, kulturowym i środowiskowym, trzy dekady później na znaczeniu zyskały czynniki o charakterze jakościowym. Mimo tej ewolucji oraz coraz większego znaczenia technologii i innowacji w rozwoju regionalnym [Kłóska 2015] w literaturze przedmiotu jednoznacznie wskazuje się, iż potencjał endogeniczny (wewnętrzny), w tym jego podstawowe zasoby, takie jak ludność miejscowa i środowisko, stanowią punkt wyjścia dla rozwoju.

W niniejszej pracy badaniem objęto tzw. region transgraniczny, którego cechą jest lokalizacja na obszarach dwóch państw. Do badań wybrano region znajdujący się na północnym pograniczu polsko-niemieckim. Zakres terytorialny badań wyznaczają: po polskiej stronie województwo zachodniopomorskie, a po niemieckiej dwa landy – Meklemburgia- Pomorze Przednie oraz Brandenburgia. Zakres terytorialny badań pokrywa się z obszarem, dla którego zaprogramowano środki finansowe na działania z zakresu współpracy transgranicznej w ramach tzw. Programu Współpracy INTERREG VA Meklemburgia Pomorze Przednie/Brandenburgia/Polska (województwo zachodniopomorskie) na lata 2014–2020 [zob. Program Współpracy, 2014].

Celem artykułu jest identyfikacja i wskazanie potencjału endogenicznego badanego regionu transgranicznego, który zdaniem autorów do tej pory nie został w pełni wykorzystany, a w przyszłości mógłby odegrać ważną rolę w funkcjonowaniu tego obszaru. Mowa o zasobie środowiska przyrodniczego, jakim jest akwen Zalewu Szczecińskiego, który determinuje na badanym obszarze transgranicznym, m.in. funkcjonowanie portów morskich, wykonywanie rybołówstwa łodziowego, rozwój turystyki (m.in. wodnej), czy też przesądza o walorach przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych tego obszaru. Praca ma więc, oprócz charakteru poznawczego, także wymiar praktyczny.

W pracy uwzględniono potencjał, który jest unikatowy dla badanego obszaru, wpisuje się w specjalizację regionu, a jednocześnie jest elementem jego tożsamości kulturowej. Dodatkowo charakteryzuje on zarówno obszar polski, jak i niemiecki, może być przedmiotem współpracy transgranicznej, a jednocześnie wpisuje się w wytyczne dotyczące celowości wykorzystania funduszy unijnych na lata 2014–2020 z Programu IN-

TERREG VA. Tym samym autorzy wskazują na potencjał regionu transgranicznego, który może stanowić płaszczyznę dla przyszłych projektów polsko-niemieckich, realizowanych w ramach współpracy transgranicznej i współfinansowanych z funduszy unijnych.

W pracy wykorzystano głównie metodę analizy literatury przedmiotu oraz dokumentów dotyczących programowania środków unijnych i strategicznych kierunków rozwoju badanego regionu oraz metodę *desk research*. Metodę uzupełniającą stanowiła indukcja i dedukcja.

## Region transgraniczny – definicja i istota

Regiony, jako wyodrębnione jednostki terytorialne, odgrywają znaczącą rolę w polityce regionalnej poszczególnych krajów, jak i całej Unii Europejskiej. Jak podkreśla Greta [2013, s. 18], region począwszy od traktatu z Maastricht, stał się głównym poziomem integracyjnym. Jednym z ciekawszych obszarów badawczych jest zaś region transgraniczny.

W literaturze przedmiotu region transgraniczny definiowany jest jako „rozdzielony granicami politycznymi i złożony z części przestrzeni geograficznych kilku państw obszar, stanowiący pod pewnym względem całość [Gorzym-Wilkowski 2005, ss. 246–247]. Wynika ona, co podkreśla Borys [1999, s. 72], z cechy lub cech mających charakter transgraniczny, które stanowiły podstawę delimitacji regionu transgranicznego. Kryteria identyfikacji regionów transgranicznych mogą stanowić: (1) stopień jednorodności regionu (geograficznej, ekonomicznej, kulturowej), (2) eliminacja lub niska formalizacja granicy państwowej, (3) stopień rozwoju i status regionu, (4) umiejscowienie regionu wzdłuż granic UE, (5) istnienie współpracy transgranicznej oraz (6) stopień instytucjonalizacji struktur współpracy transgranicznej [Borys, Panasiewicz 1996, ss. 18–19]. Istotne jest jednak, co podkreśla Fic [1996, s. 23], że region transgraniczny to terytorium po obu stronach granicy państw, którego ludność chce współpracować, by pobudzać postęp kulturalny, społeczny i gospodarczy. Z kolei współpraca transgraniczna w ramach struktur zinstytucjonalizowanych odbywa się w ramach euroregionów. Tym samym pojęcia regionu transgranicznego i euroregionu są często utożsamiane ze sobą lub ewentualnie stosowane zamiennie [zob. Gorzym-Wilkowski 2005, s. 245]. Szmigiel-Rawska i Dołzbłasz [2012, ss. 105–108] zwracają jednak uwagę, że euroregiony na polskich pograniczach, jako organizacje jednoznacznie kojarzone z regionem transgranicznym, nie mają realnej władzy na tych obszarach, a ich działania są uzależnione od finansowania zewnętrznego (głównie unijnego).

Region transgraniczny, ze względu na obecność granicy państwowej, posiada pewne specyficzne dla siebie cechy, które rzutują na jego funkcjonowanie i rozwój. Z jednej strony jest to peryferyjność i gorsza sytuacja społeczno-gospodarcza oraz fakt, że na regiony zlokalizowane przy granicach wpływ wywierają procesy i zjawiska zachodzące po

obu stronach granicy. Jednak z drugiej strony położenie przygraniczne może być okolicznością sprzyjającą rozwojowi. Podkreślić tutaj należy w szczególności dwa aspekty: możliwość współpracy transgranicznej oraz czerpania z komplementarności zasobów obu stron.

W przypadku obszarów przygranicznych za istotne determinanty ich rozwoju, oprócz tych tradycyjnych i nowoczesnych, uznaje się także współpracę międzynarodową [zob. Blakely, Bradshaw 2002]. Jednym z jej wymiarów jest współpraca transgraniczna. Przygraniczne położenie daje możliwość nawiązania bezpośredniej współpracy z sąsiadującymi regionami, należącymi do innej przestrzeni, a jednocześnie z całym tym krajem. Współpraca ta może stać się w konsekwencji konkurencyjnym atutem tych regionów [Mierosławska 2004, s. 43]. Jest ona też kluczową metodą przewyższania izolacji regionów granicznych i przełamywania barier związanych z funkcjonowaniem granicy państwowej [Proniewski 2012, ss. 111–112]. Współcześnie stała się również ważnym narzędziem wykorzystywanym do przewyższania peryferyjności i dysproporcji regionalnych [Greta 2013] oraz budowania konkurencyjności regionu [Malkowska, Malkowski 2013, ss. 39–50]. Ponadto współpraca transgraniczna jest istotnym elementem integracji w Unii Europejskiej. Procesy integracji ułatwiają zaś obszarom granicznym czerpanie z komplementarności zasobów obu stron. Bliskość sąsiedniego kraju stwarza więc szanse rozwojowe. Rozprzestrzenianie się innowacji gospodarczych oraz przenikanie wpływów społeczno-kulturowych jest uważane za jeden z przestrzennych czynników rozwoju regionalnego i lokalnego [Mierosławska 2004, s. 43]. Regiony transgraniczne stwarzają szansę wykorzystania rezerw wewnętrznych, gdyż w nich dokonuje się wzajemne przenikanie czynników zewnętrznych, bez udziału państwa [Fic, Ogrodowicz 1996, s. 54]. Dlatego obszary przygraniczne powinny być pojmowane jako obszary synergii [Mync, Szul 1999, s. 228]. Region transgraniczny stanowi przestrzeń, gdzie obszary zlokalizowane po obu stronach granicy mogą uzyskiwać regionalne efekty synergii [zob. Wong-González 2001, s. 68], często nieosiągalne dla obszarów oddalonych od granicy, co nie pozostaje bez znaczenia dla budowy ich konkurencyjności.

## Zasoby endogeniczne regionu i ich znaczenie

Rozwój regionów determinowany jest głównie przez posiadany potencjał oraz potrzeby rozwojowe. Czynniki rozwoju regionu rozwój inicjują, umożliwiają lub ułatwiają [Kosiedowski 2008, s. 234]. Jest ich wiele i są one różnie klasyfikowane. Klasyczne wyodrębnienie ziemi, pracy i kapitału jest w dobie globalizacji niewystarczające dla opisanego mechanizmu coraz bardziej złożonego i skomplikowanego rozwoju. W literaturze przedmiotu najczęściej można spotkać następujące klasyfikacje czynników rozwoju regionów:

- czynniki tradycyjne i nowoczesne [zob. Kosiedowski 2008, s. 236];



- czynniki ilościowe i jakościowe [zob. Greta 2013, ss. 15–16];
- czynniki ekonomiczne, społeczne, techniczne i technologiczne oraz ekologiczne [Kosiedowski 2008, ss. 234–235];
- czynniki rozwoju regionów Unii Europejskiej uwzględniane w raportach Komisji UE [zob. np. Greta 2013, s. 17; Proniewski 2012, s. 39];
- czynniki wewnętrzne i zewnętrzne [Kruk 2010, ss. 42–43];
- czynniki endogeniczne, egzogeniczne i czynniki określające zdolność regionu do reagowania na zmiany w makrootoczeniu [Brol 2006, ss. 16–18].

Zgodnie z podziałem, który przedstawił Brol, czynniki endogeniczne stanowią główną siłę sprawczą rozwoju regionalnego. Określają one zdolność rozwojową zasobów w poszczególnych polach rozwoju regionalnego, takich jak m.in. zasoby demograficzne, regionalny ekosystem, infrastruktura, gospodarka regionalna czy przestarzały region. Czynniki egzogeniczne z kolei obejmują zmiany w makrootoczeniu regionu, które mogą stanowić negatywny lub pozytywny impuls dla poszczególnych pól rozwoju regionalnego. Są one konsekwencją m.in. procesów globalizacji i integracji, sytuacji politycznej, polityki intraregionalnej prowadzonej przez państwo, konkurencyjności otaczających regionów itp. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że określenia „endogenne” nie należy utożsamiać wyłącznie z wymiarem lokalnym, gdyż dotyczy ono różnych poziomów [Domański 2003, s. 55].

Jakkolwiek współcześnie rośnie znaczenie niematerialnych czynników rozwoju, a za istotne dla rozwoju regionów uznaje się, m.in. kapitał społeczny, kreatywność i innowacyjność przedsiębiorców, wiedzę techniczną kumulowaną przez wynalazki i innowacje czy funkcjonowanie organizacji sieciowych [Kosiedowski, 2008, s. 236], to, jak podkreśla Greta [2013, ss. 45; 16], czynniki ilościowe typu zasoby naturalne, pracy i kapitału są wciąż nie do zastąpienia. To właśnie zasoby naturalne i ludzkie stanowią naturalny potencjał endogeniczny regionu, zasoby kapitałowe mogą stanowić zarówno naturalny, jak i częściowo nabyty potencjał endogeniczny, postęp organizacyjny, techniczny i technologiczny jest z kolei czynnikiem na ich bazie „wyprodukowanym”. Potencjał endogeniczny określa podstawę rozwojową regionu, jednak jego czynniki ulegają modyfikacjom, zwłaszcza w wyniku rozwoju i pogłębiania więzi międzyludzkich. Stąd ważnym czynnikiem rozwojowym jest także współdziałanie ludności, kultura<sup>1</sup> czy tożsamość.

Każdy region posiada swój potencjał endogeniczny, który w powiązaniu z potencjałem egzogenicznym i zdolnościami do reagowania na zmiany w otoczeniu może stanowić szansę rozwoju danego obszaru. W budowaniu jego konkurencyjności istotne jest też znalezienie swoistej niszy, w postaci np. zasobów unikatowych. Pietrzyk [2001, s. 12] podkreśla, że regionalne zasoby specyficzne są w dyspozycji danego regionu, a przy tym wyraźnie go identyfikują i odróżniają od konkurentów. Takimi zasobami są warun-

<sup>1</sup> Istotę kapitału kulturowego w rozwoju podkreślają koncepcje rozwoju neoendogenicznego.

ki umożliwiające wytwarzanie tzw. produktów miejscowych. Warunki te często wynikają z uwarunkowań przyrodniczych, często są niepowtarzalne i identyfikują określony region, nadając mu pewne specyficzne czy czasami wręcz unikatowe cechy.

Zasoby i walory środowiska przyrodniczego „warunkują rozwój przez to, że istnieją w przyrodzie i są dostępne człowiekowi” [Polański 1973, s. 14]. Współcześnie pod pojęciem zasobów naturalnych rozumie się bogactwa naturalne (minerały, gleby, wody, powietrze, flora, fauna), siły przyrody oraz walory środowiska (przestrzeń geograficzna, piękno krajobrazu, mikroklimat itp.) decydujące o jakości życia człowieka [Fiedor (red.) 2002, s. 121]. Jest to istotne z punktu widzenia rozwoju regionów, który ma przecież przede wszystkim służyć jego mieszkańcom. Zasoby przyrodnicze regionu mogą zatem, co wskazuje Proniewski [2012, s. 33], decydować o jego atrakcyjności inwestycyjnej, stanowić podstawę rozwoju określonych rodzajów działalności, określać specjalizację regionu i wyznaczać jego kierunki rozwoju.

## **Zalew Szczeciński jako endogeniczny potencjał rozwoju regionu transgranicznego**

Patrząc na mapę polsko-niemieckiego regionu transgranicznego, obejmującego swym zasięgiem sąsiadujące obszary województwa zachodniopomorskiego i kraju związkowego Meklemburgia Pomorze-Przednie, dostrzegamy wyraźnie widoczny wspólny element tego regionu, tzn. Zalew Szczeciński. To akwen stanowiący część estuarium Odry. Od Morza Bałtyckiego zalew izolują wyspy Uznam i Wolin. Połączeniem wodnym z Bałtykiem są trzy cieśniny: Dziwna, Świna i Piana. Wody akwenu są więc mieszaniną wód morskich i rzecznych, jednak zgodnie z prawem zalew zaliczany jest do wewnętrznych wód morskich. Powierzchnia Zalewu Szczecińskiego wynosi 911,8 km<sup>2</sup>. Rozciągłość zbiornika z zachodu na wschód wynosi ok. 52 km, zaś rozpiętość z północy na południe to ok. 28 km.

Po II wojnie światowej Zalew Szczeciński został podzielony granicą państwową pomiędzy Polską i Niemcami. Wydzielone zostały dwie części: zachodnia (niemiecka) zwana Małym Zalewem i wschodnia (polska) – tzw. Wielki Zalew. Naturalna granica podziału akwenu pokrywa się z wodną granicą państwową, przy czym należy pamiętać, że dla ryb zalewowych i innych organizmów wodnych granica nie istnieje, mogą one swobodnie się przemieszczać.

Występowanie na pograniczu polsko-niemieckim tak dużego zbiornika wodnego powoduje, że pewne funkcje, które ten zbiornik pełni, charakteryzują zarówno obszar polski, jak i niemiecki. Nie sposób tutaj wymienić wszystkich jego funkcji, ale należy podkreślić choćby to, że kształtuje on krajobraz i klimat pogranicza polsko-niemieckiego, czy też, że jest ważną w regionie ostoją przyrody. Poza tym przy jego brzegach

istnieją małe porty morskie i bazy rybackie. Dodatkowo odgrywa on istotną rolę w rozwoju turystyki, dzięki temu, że umożliwia uprawianie różnego rodzaju sportów wodnych czy pozwala na inne formy rekreacji i wypoczynku związane z wodą i otaczającą ją przyrodą. Tym samym akwen poprzez pełnione funkcje wpływa na gospodarkę, kulturę, historię czy tożsamość badanego regionu transgranicznego. Zresztą od zawsze region ten był kojarzony z szeroko rozumianą gospodarką morską. Wystarczy wspomnieć, że np. między XV a XVII stuleciem rybołówstwo stanowiło znaczące źródło przychodów pomorskich książąt, co wpłynęło zresztą na powstanie nazwy „Pomorska kopalnia”. W Programie Współpracy INTERREG VA [2014, ss. 16–17] akcentuje się, że współcześnie to właśnie wyjątkowe dziedzictwo kulturowe, m.in. postaci historyczne, takie jak książęta pomorscy, a także wspólna architektura oraz tradycyjna współpraca w zakresie kultury i cenne walory przyrodnicze są uznawane za elementy łączące region badanego pogranicza, dotychczas niewykorzystane w pełni dla jego rozwoju.

Oczywiście na przestrzeni lat zmieniało się znaczenie poszczególnych sektorów gospodarki morskiej w badanym regionie transgranicznym. Rybołówstwo wykonywane na Zalewie Szczecińskim praktycznie nie ma obecnie znaczenia ekonomicznego dla gospodarki regionu, chociaż należy podkreślić, że cały czas jest wykonywane i stwarza miejsca pracy [por. Nowaczyk 2013, ss. 93–102]. Obecna jego rola na Zalewie Szczecińskim sprowadza się głównie do podtrzymywania tożsamości historycznej i kulturowej Pomorza oraz do kształtowania i budowania jego unikatowego wizerunku [Malkowska 2013, ss. 73–93]. Z kolei małe porty morskie rozwijają głównie działalność rekreacyjno-sportową, którą uznaje się za najbardziej dla nich perspektywiczną [zob. Nowaczyk 2015, s. 70].

Deprecjacji znaczenia funkcji rybackiej, transportowej czy handlowej małych portów Zalewu Szczecińskiego towarzyszył wzrost znaczenia funkcji rekreacyjnej i sportowej. Przyczyniła się też do tego rosnąca rola turystyki w regionie. Poza tym już w 1995 roku, kiedy powstał Euroregion Pomerania, środowisko i turystykę wskazywano jako profile regionu. Turystyka była jednym z ważniejszych kierunków wsparcia finansowego w ramach współpracy transgranicznej i programów INTERREG na analizowanym obszarze [zob. Malkowska 2014, ss. 181–189]. W związku z tym można powiedzieć, że turystyka stała się specjalizacją badanego regionu transgranicznego<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Na poziomie województwa zachodniopomorskiego turystyka została zakwalifikowana do tzw. inteligentnych specjalizacji regionu. Poza tym po raz pierwszy znalazła się na prestiżowej liście wskazanej przez wydawcę przewodników *Lonely Planet* jako jedno z najlepszych miejsc wartych odwiedzenia w 2016 roku.

## Współpraca transgraniczna w aspekcie funduszy Unii Europejskiej w latach 2014–2020

Współpraca transgraniczna na polskich pograniczach została zintensyfikowana, kiedy wsparto ją środkami unijnymi. W badanym regionie transgranicznym od 2004 roku realizowane są wspólne projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej w ramach szeroko pojętej współpracy transgranicznej. W latach 2004–2006 objęte one były tzw. Programem INTERREG IIIA, a w latach 2007–2013 tzw. Programem INTERREG IVA. W rozporządzeniu perspektywy lat 2014–2020 cele i budżet określa Program Wsparcia INTERREG VA (zob. tab. 1.).

**Tabela 1. Charakterystyka Programu Wsparcia INTERREG VA dla województwa zachodniopomorskiego oraz Meklemburgii-Pomorza Przedniego i Brandenburgii**

<b>Cel główny</b>	Podstawową strategiczną ideą Programu Współpracy jest dalszy rozwój współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami i administracją we wszystkich obszarach życia społecznego oraz spotkania pomiędzy mieszkańcami obszaru wsparcia.
<b>Obszar wsparcia</b>	ok. 42 162 km <sup>2</sup>
	<p><b>Strona polska:</b> województwo zachodniopomorskie (podregiony: koszaliński, szczecinecko-pyrzycki, szczeciński, Miasto Szczecin)</p> <p><b>Strona niemiecka:</b> powiaty Vorpommern-Rügen, Vorpommern-Greifswald oraz Mecklenburgische Seenplatte w Kraju Związkowym Meklemburgia-Pomorze Przednie powiaty Barnim, Uckermark i Märkisch-Oderland w Kraju Związkowym Brandenburgia</p>
<b>Liczba mieszkańców obszaru wsparcia</b>	2,9 mln osób
<b>Budżet ogółem</b>	157,65 mln euro
<b>Środki UE</b>	134,0 mln euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Program Współpracy... 2014].

Zgodnie z Programem INTERREG VA kooperacja na badanym pograniczu polsko-niemieckim w latach 2014–2020 ma koncentrować się na czterech obszarach strategicznych: współpraca transgraniczna, edukacja, transport i mobilność oraz natura i kultura. Łącznie przeznaczono na nie ponad 157 mln euro, z czego największej środków (po 32%) na priorytet I oraz IV (zob. tab. 2.).

**Tabela 2. Podział środków finansowych Programu Współpracy INTERREG VA Meklemburgia Pomorze Przednie/Brandenburgia/Polska (województwo zachodniopomorskie) na lata 2014–2020**

Oś priorytetowa	Wsparcie UE [mln EUR]	Wkład krajowy [mln EUR]	Finansowanie ogółem	
			[mln EUR]	[%]
Współpraca transgraniczna	42,88	7,57	50,45	<b>32</b>
Edukacja	13,40	2,36	15,76	<b>10</b>
Transport i mobilność	26,80	4,73	31,53	<b>20</b>
Natura i kultura	42,88	7,57	50,45	<b>32</b>
Pomoc techniczna	8,04	1,42	9,46	<b>6</b>
Ogółem	134,0	23,65	157,65	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Program Współpracy INTERREG VA 2014, s. 73].

Wśród priorytetów Programu Współpracy INTERREG VA na lata 2014–2020 nie znalazła się bezpośrednio turystyka. Wynika to z nieumieszczenia turystyki wśród 11 celów tematycznych wyznaczonych przez Komisję Europejską i związanego z tym podziału budżetu na lata 2014–2020. Stąd na obszarach, gdzie turystyka odgrywa znaczącą rolę, jak w badanym regionie transgranicznym, konieczne jest poszukiwanie takich projektów, które w sposób pośredni będą wspierać ten sektor. W przypadku analizowanego regionu duże znaczenie w tym zakresie będzie miał priorytet IV „Natura i kultura”.

*Zachowanie i ochrona środowiska oraz promowanie efektywnego gospodarowania zasobami* to cel czwartego obszaru strategicznego. Cele szczegółowe tego priorytetu to z kolei: wzrost atrakcyjności wspólnego dziedzictwa naturalnego i kulturowego oraz wspólne utrzymanie i rozwój bioróżnorodności. W ochronie, promowaniu i rozwoju dziedzictwa naturalnego i kulturowego upatruje się szansy na wzmacnianie tożsamości mieszkańców regionu oraz rozwój turystyki na pograniczu polsko-niemieckim. Uzasadniając wskazane cele, podkreślono potrzebę ochrony wspólnego dziedzictwa naturalnego i kulturowego oraz jego udostępnienie dla turystyki.

Zbieranie, gromadzenie, digitalizacja i ochrona dziedzictwa kulturowego związanego z funkcjonowaniem małych portów morskich i baz rybackich na Zalewie Szczecińskim może odbywać się w ramach współpracy transgranicznej. Wydaje się, że działa-

nia w tym zakresie powinny dotyczyć w szczególności kilku aspektów. Po pierwsze, doświadczenia autorów wskazują na zaniedbania w zakresie gromadzenia, przechowywania i dostępu do informacji, danych czy historii związanej z funkcjonowaniem małych portów zalewowych i baz rybackich. Stąd celowe wydaje się tworzenie muzeów czy izb pamięci oraz skansenów (np. łodzie i narzędzia połowu, strój rybacki, domy rybackie, tradycje morskie, fotografia prezentująca tematykę związaną z funkcjonowaniem portów i rybołówstwa oraz życiem tych miejscowości itd.).

W dalszej kolejności istotne dla rozwoju badanego regionu transgranicznego jest tworzenie i promocja transgranicznych produktów turystycznych wykorzystujących walory przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe regionu, np. transgranicznego szlaku rybackiego, transgranicznego szlaku małych portów Zalewu Szczecińskiego, historyczno-kulturowo-przyrodniczego szlaku wokół Zalewu Szczecińskiego czy transgranicznego szlaku kulinarnego – rybne smaki. Odnajdywanie produktów tradycyjnych oraz tworzenie miejsc (barów, restauracji itp.), gdzie można skosztować specjalów kuchni lokalnej i regionalnej, pomaga w zachowaniu odrębności i tożsamości regionów.

Wskazane działania są tylko przykładem możliwych do realizacji projektów i nie wyczerpują tematu.

## Zakończenie

Rozwój regionu powinien odbywać się na wszystkich możliwych płaszczyznach, także na płaszczyźnie kulturowej i środowiskowej. Wysokiej jakości zasoby środowiska przyrodniczego i unikatowe dziedzictwo kulturowe mogą zostać wykorzystane w procesie wspierania rozwoju regionu. Rola ta wzrasta na obszarach, gdzie ważnym sektorem gospodarki jest turystyka, tak jak w przypadku północnego pogranicza polsko-niemieckiego.

Wydaje się, że Zalew Szczeciński wraz z funkcjami, które pełni, stanowi niewykorzystany dotąd endogeniczny potencjał rozwoju badanego regionu transgranicznego. Autorzy zwracają szczególną uwagę na związaną z nim funkcję przyrodniczą, portową i rybacką. Wykorzystanie tego potencjału w rozwoju turystyki regionu wydaje się ciekawym kierunkiem, zwłaszcza że umożliwiają to fundusze unijne na lata 2014–2020 (tzw. programy INTERREG), które stanowią ważne narzędzie we wspieraniu rozwoju obszarów przygranicznych w ramach współpracy transgranicznej. Wymaga to kreatywności, współfinansowania (tzw. wkład własny) i wspólnego działania podmiotów polskich i niemieckich (zwłaszcza samorządów terytorialnych).

## Bibliografia

**Blakely E.J., Bradshaw T.K.** (2002), *Planning Local Economic Development*, 3rd edition, SAGE Publications.

**Borys T., Panasiewicz Z.** (1996), *Współpraca transgraniczna w Polsce: efekty i możliwości współpracy strony polskiej na przykładzie Euroregionu „Neisse-Nisa-Nysa”*, Urząd Statystyczny w Jeleniej Górze, Jelenia Góra.

**Brol R.** (2006), *Rozwój regionalny jako kategoria ekonomiczna* [w:] D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Domański R.** (2003), *Nowe ujęcie koncepcji endogennego wzrostu regionów szansą dla regionów peryferyjnych* [w:] A. Bołtromiuk, *Regiony peryferyjne w perspektywie polityki strukturalnej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Fic M.** (1996), *Elementy metodologii obszarów przygranicznych*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 11.

**Fic M., Ogrodowicz S.** (1996), *Badania społeczno-gospodarcze obszarów przygranicznych*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 6.

**Fiedor B.** (red.), Czaja S., Graczyk A., Jakubczyk Z. (2002), *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

**Franz P., Hornych Ch.** (2010), *Political institutionalisation and economic specialisation in polycentric metropolitan regions: The case of the East German ‘Saxony Triangle’*, „Urban Studies”, Vol. 47, No. 12.

**Gorzym-Wilkowski W.** (2005), *Region transgraniczny na tle podstawowych pojęć geograficznych – próba syntezy*, „Przegląd Geograficzny”, nr 2.

**Greta M.** (2013), *Euroregiony polskie w procesie integracji europejskiej oraz w przewyżczeniu peryferyjności i dysproporcji regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Kłóska R.** (2015), *Innowacyjność jako determinanta rozwoju regionalnego w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

**Kosiedowski W.** (2008), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym* [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa.

**Kruk H.** (2010), *Przyrodnicza konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

**Malkowska A.** (2014), *Program INTERREG IVa jako instrument wspierania turystyki w Województwie Zachodniopomorskim*, „Polityka ekonomiczna”, nr 348, Wrocław.

**Malkowska A.** (2014), *Rybołówstwo łódzkie jako element dziedzictwa historyczno-kulturowego województwa zachodniopomorskiego na przykładzie rybołówstwa Zalewu Szczecińskiego* [w:] B. Matłowski, K. Piasecki, *Tradycyjne rybołówstwo łódzkie w Regionie Zachodniopomorskim po 1945 roku*, Minerwa Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

**Malkowska A., Malkowski A.** (2013), *Kreowanie regionu konkurencyjnego na przykładzie Euroregionu Pomerania*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 107, Szczecin.

**Mierosławska A.** (2004), *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3.

**Mync A., Szul R.** (1999), *Rola granicy i współpracy transgranicznej w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

**Nowaczyk P.** (2013), *Znaczenie działalności rybackiej małych portów morskich w Polsce dla lokalnego rynku pracy*, „Oeconomica”, nr 71, Szczecin.

**Nowaczyk P.** (2015), *Małe porty morskie w strategiach rozwoju gmin nadmorskich*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, nr 4, cz. 1, Łódź-Warszawa.

**Pietrzyk I.** (2001), *Zasoby specyficzne jako determinanta konkurencyjności regionów* [w:] Klasik A. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

**Polański Z.** (1973), *Zasoby naturalne jako czynnik wzrostu gospodarczego (na przykładzie rybołówstwa)*, Morski Instytut Rybacki, Gdynia.



**Proniewski M.** (2012), *Rozwój regionów peryferyjnych w Unii Europejskiej. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Szmigiel-Rawska K., Doźbiałasz S.** (2012), *Trwałość współpracy przygranicznej*, CeDeWu, Warszawa 2012.

**Wong-González P.** (2001), *New strategies for transborder regional development* [w:] D.W. Edington, A.L. Fernandez, C. Hoshino, *New Regions – Concepts, Issues and Practices*, New Regional Development Paradigms, Vol. 2, United Nations Centre of Regional Development, Westport (Connecticut) – London.

#### **Bibliografia elektroniczna:**

*Program Współpracy INTERREG VA Meklemburgia–Pomorze Przednie/BrandenburgiaPolska w ramach celu „Europejska Współpraca Terytorialna” Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)*, projekt finalny z dnia 2 grudnia 2014 roku, [http://www.ewt.2007-2013.gov.pl/2014\\_2020/documents/mv\\_bb\\_pl\\_pl\\_2014\\_2020\\_02\\_12\\_2014.pdf](http://www.ewt.2007-2013.gov.pl/2014_2020/documents/mv_bb_pl_pl_2014_2020_02_12_2014.pdf) [10.10.2015].



---

## Jacek Gancarczyk

Uniwersytet Jagielloński

jacek.gancarczyk@uj.edu.pl

# Obszary i instrumenty wspierania przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Małopolski

## Areas and Instruments for Supporting Entrepreneurship in Regional Development of Malopolska

**Abstract:** The aim of this paper is to present the areas and instruments for supporting entrepreneurship in regional development in the European Union countries and an indication of trends, areas and support instruments, resulting from the analysis of opportunities and threats to the development of entrepreneurship in regional development of Malopolska. Supporting entrepreneurship policy focused on the phases of generating an idea for a project of starting a company and the first years of its operation, assuming that new businesses stimulate growth and innovation. It supports the processes of growth and competitiveness of already existing small and medium-sized enterprises (SMEs), on the assumption that because of the size, they cannot reach the necessary economies of scale and scope. The study characterized objectives, areas and instruments for supporting entrepreneurship and SMEs to formulate conclusions and recommendations as to the future direction of regional development of Malopolska. The paper is based on literature studies and analysis of empirical research.

**Key words:** Entrepreneurship, Regional development, Malopolska region, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).

## Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie obszarów i instrumentów wspierania przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym krajów Unii Europejskiej oraz wskazanie kierunków, obszarów i instrumentów wsparcia wynikających z analizy szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Małopolski. Polityka wspierania przedsiębiorczości koncentruje się na fazach generowania pomysłu na przedsięwzięcie, zakładania firmy oraz pierwszych lat jej funkcjonowania, przy założeniu, że nowe firmy stymulują wzrost gospodarczy i innowacje. Wspiera procesy rozwoju i wzrostu konkurencyjności już działających małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), przy założeniu, że ze względu na rozmiar nie mogą one osiągnąć odpowiednich korzyści skali i zakresu. W opracowaniu scharakteryzowano cele, obszary i instrumenty wspierania przedsiębiorczości i MSP, formułując wnioski i rekomendacje co do przyszłych kierunków rozwoju regionalnego Małopolski. Opracowanie opiera się na studiach literaturowych oraz analizie badań empirycznych.

## Cele, kierunki i źródła wsparcia przedsiębiorczości

Wśród celów wsparcia dla przedsiębiorczości i MSP w Unii Europejskiej wymienia się przede wszystkim: wzrost zatrudnienia, wzrost gospodarczy, rozwój regionalny i wzrost konkurencyjności gospodarki przez innowacje. Cele te wynikają ze strategicznych dokumentów unijnych, do których należą strategia lizbońska (2000), *Europejska Karta Małego Przedsiębiorstwa* (2000), *Plan działań dla przedsiębiorczości* (2004), *Partnerstwo dla zatrudnienia i wzrostu* (2005), *Implementing the Community Lisbon Programme. Modern SME Policy for Growth and Employment* (2005), *Putting Small Businesses First – A Guide to SME Policy* (2008) i *European Small Business Act* (2008).

Ze względu na rodzaj wykorzystywanych instrumentów oddziaływania wyróżnia się dwa kierunki wspierania przedsiębiorczości [European Commission 2001]:

- wsparcie bezpośrednie, które angażuje transfery finansowe lub w postaci określonych dóbr, przy użyciu takich instrumentów jak np. dotacje lub bezpłatne doradztwo; ten rodzaj wsparcia ma charakter selektywny (przyznawane jest indywidualnie, przedsiębiorcom spełniającym określone kryteria);
- wsparcie pośrednie, związane z kształtowaniem materialnego i regulacyjnego otoczenia działalności gospodarczej, przy użyciu takich instrumentów jak inwestycje w infrastrukturę materialną, regulacje wspierające ochronę konkurencji i własności intelektualnej czy ograniczenie biurokracji; wsparcie pośrednie ma zazwyczaj charakter powszechny (kierowane jest do całej populacji lub jej określonych grup, nie zaś indywidualnie).

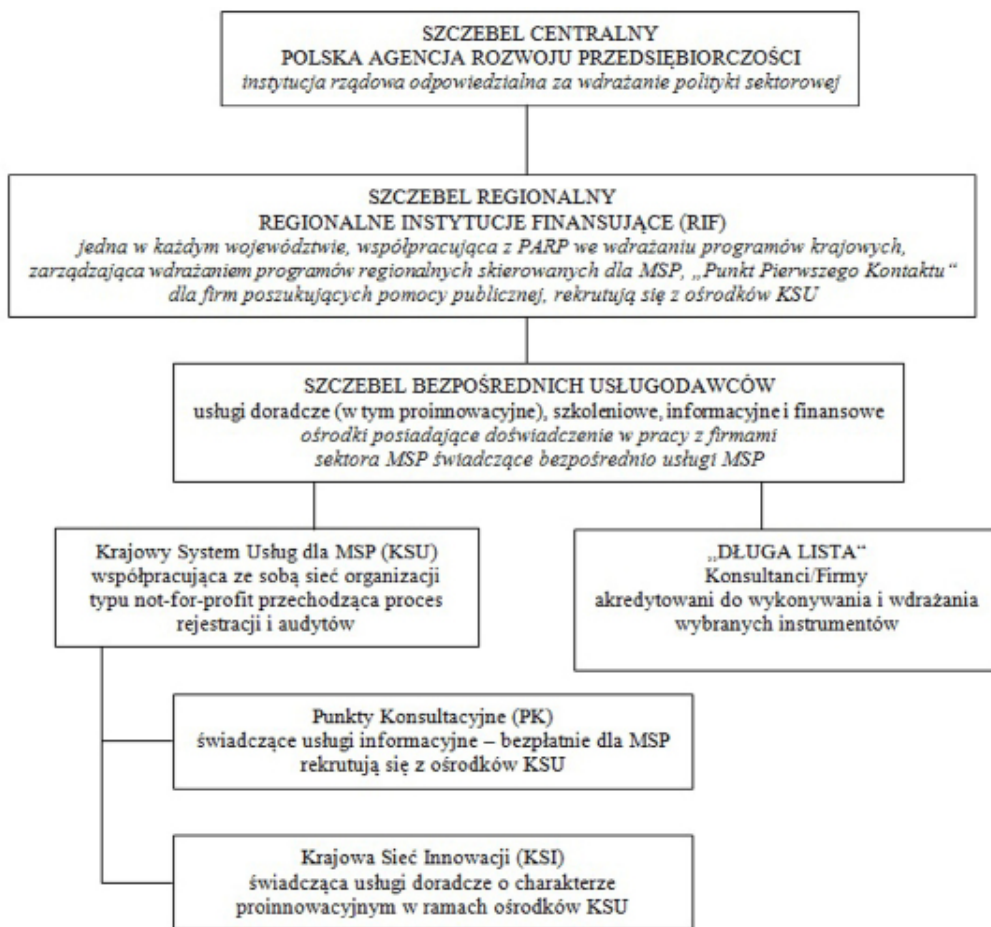
W krajach UE wsparcie bezpośrednie finansowane jest ze środków budżetowych poszczególnych państw oraz przez system pomocy wspólnotowej. Wsparcie to ma charakter selektywny, tj. dotyczy przedsiębiorstw wyodrębnionych określonymi kryteriami, jak: wiek, sektor czy położenie geograficzne. Selektywność umożliwia lepsze ukierunkowanie wsparcia, tj. przekazanie go tam, gdzie jest największe zapotrzebowanie i potencjalnie najwyższy efekt ekonomiczny [Gancarczyk 2010]. Ograniczeniem selektywności jest możliwy wpływ na równowagę konkurencyjną, gdyż wsparcie jednych firm odbywa się kosztem osłabienia pozycji konkurencyjnej lub nawet kosztem upadku innych podmiotów. Występuje ponadto problem ustalenia zasad wyboru przedsiębiorstw do wsparcia, a następnie realizacji tych zasad [Piasecki 1997, ss. 204–206]. Wsparcie pośrednie obejmuje pomoc, która nie jest kierowana do indywidualnych podmiotów, lecz stanowi interwencję państwa w formie inwestycji lub regulacji dotyczących całej populacji przedsiębiorstw (kraju, regionu lub jednostki administracyjnej), ma zatem charakter powszechny. Pozytywną stroną wsparcia powszechnego jest uniknięcie problemu zakłócania konkurencji, który występuje, gdy dochodzi do selektywnego sprzyjania określonym przedsiębiorstwom. Z drugiej jednak strony pozbawia ono politykę precyzyjnego ukierunkowania narzędzi, co może prowadzić do przysporzenia korzyści zarówno tym, którzy potrzebują pomocy, jak i tym, dla których nie jest ona konieczna [Piasecki 1997, ss. 204–206].

Małe i średnie przedsiębiorstwa uważa się za kluczowe dla zdrowej i konkurencyjnej gospodarki. Konkurencyjność przedsiębiorstw to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym [Bednarczyk 2001]. Dlatego MSP mogą być postrzegane jako motor przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego regionów. Również procesy formowania nowych firm sektora MSP są zawsze związane z terenem zamieszkania przedsiębiorców lub miejscem ich pracy. Z kolei duże przedsiębiorstwa najpierw wybierają na lokalizację szeroki region, a następnie badają specyficzne warunki lokalne i decydują o szczegółowej lokalizacji firmy lub jej oddziały [Cooper 1971, ss. 59–64]. MSP wykazują się zdolnością do identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) w otoczeniu, jednak najczęściej brakuje im umiejętności przekształcania tej okazji w przewagę konkurencyjną, która prowadziłyby do wzrostu i umocnienia pozycji w perspektywie czasu. W grupie MSP występuje słaba orientacja na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, którą określa się takimi cechami, jak wartościowość, unikatowość, trudność naśladownictwa, złożoność i ograniczona mobilność [Barney 1991, ss. 197–2011; Grant 2007].

W ogólnych opracowaniach dotyczących polityki gospodarczej w Polsce nie wyróżnia się polityki wobec MSP jako odrębnej dyscypliny. Rozwój sektora MSP identyfikowany jest w ramach takich polityk, jak: polityka wobec obszarów wiejskich, polityka rynku pracy, polityka regionalna, polityka przemysłowa i sektorowa, polityka finansowa

[Winiarski 2006]. Ten obszar interwencji państwa doczekał się jednak sformalizowania w postaci dokumentów o charakterze strategii rządowych, a także centralnego ośrodka koordynującego bezpośrednią pomoc dla MSP, tj. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [Smallbone 2002, ss. 447–458]. Sektorowe programy centralne dla rozwoju przedsiębiorczości i MSP oraz pomoc w postaci usług biznesowo-finansowych, doradczych i informacyjnych (Krajowy System Usług, KSU) koordynuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W województwach (regionach) działa ona przez regionalne instytucje finansujące (RIF), odpowiedzialne za politykę informacyjną, nabór wniosków, ich wstępną selekcję oraz koordynację usług informacyjnych, doradczych i finansowych, realizowanych w ramach sieci Punktów Konsultacyjnych (PK) działających przy ośrodkach KSU. Strukturę instytucjonalną wspierania przedsiębiorczości w Polsce ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura instytucjonalna wspierania przedsiębiorczości w Polsce



Źródło: Raport z działalności Polskiej Agencji Rozwoju przedsiębiorczości w 2006 roku, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 6.

PARP jest odpowiedzialny za wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw, rozwoju regionalnego, eksportu, techniki i technologii oraz zasobów ludzkich. Realizacji tego wsparcia służą m.in. następujące działania [PARP 2007, s. 7]:

- udzielanie pomocy finansowej, doradczej i szkoleniowej;
- koordynacja i wsparcie systemu instytucji świadczących usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne i finansowe, tj. KSU oraz w jego ramach – rejestru Krajowej Sieci Innowacji (KSI);

- inicjowanie przedsięwzięć proinnowacyjnych,
- organizowanie przedsięwzięć informacyjnych i promocyjnych.

## Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości

Polityka wspierania przedsiębiorczości jest stosunkowo młodą dziedziną interwencji władz publicznych. Zakłada się, że poprawa kondycji firm w wyniku działań interwencyjnych będzie służyć osiągnięciu głównych celów stawianych przed polityką wspierania przedsiębiorczości, do których należą [De 2000, ss. 89–90]:

- wzrost zatrudnienia,
- wzrost gospodarczy,
- poprawa konkurencyjności gospodarki,
- rozwój regionalny i strukturalny.

Wymienionym celom odpowiadają określone obszary (dziedziny) wsparcia, a mianowicie wspieranie zakładania firm, finansowania i dostępu do kapitału, badań i rozwoju /B+R/ oraz nowych technologii, informacji, doradztwa i edukacji, internacjonalizacji/ eksportu, zatrudnienia, inwestycji, rozwoju infrastruktury oraz ograniczenie biurokracji. W poszczególnych obszarach wsparcia, można wyróżnić instrumenty realizacji (tabele 1, 2, 3, 4).

### ***Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości w obszarach zakładania firm i finansowania rozwoju***

**Tabela 1. Instrumenty realizacji polityki wspierania w obszarach zakładania firm oraz finansowania i dostępu do kapitału**

<b>Zakładanie firm</b>	<b>Finansowanie, dostęp do kapitału</b>
Granty lub subsydia	Granty lub subsydia
Subsydiowane pożyczki	Subsydiowane pożyczki
Gwarantowanie pożyczek	Gwarantowanie pożyczek
Gwarancje dla dostarczcycieli funduszy venture capital	Gwarancje dla dostarczcycieli funduszy venture capital



Publiczne fundusze venture capital	„Drugi” rynek kapitałowy dla całej populacji MSP lub dla MSP w sektorach technologicznie zaawansowanych, inwestujących w B+R
Wakacje podatkowe	
Analizy wykonalności	
Usługi doradcze	
Biura informacji i materiały informacyjne dla zakładających firmy	
Kursy z przedsiębiorczości i zakładania firm	
Inkubatory, parki przemysłowe i technologiczne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie De D. (2000), *SME Policy in Europe* [w:] D.L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, Malden USA, ss. 98–99.

W obszarze finansowania nowa tendencja w polityce władz centralnych polega na stopniowym odejściu od selektywnego finansowania wybranych grup przedsiębiorstw na rzecz ułatwiania dostępu do źródeł finansowania na zasadzie powszechnej, tj. bezwarunkowo. Polityka koncentruje się w tej dziedzinie na ulepszaniu otoczenia finansowego MSP, a nie na bezpośrednich transferach do grup realizujących określone warunki. Władze regionalne i podmioty szczebla regionalnego i lokalnego przejmują w tej sytuacji zadanie wsparcia selektywnego kierowanego do określonych grup podmiotów, w oparciu o dokładną znajomość ich sytuacji oraz ich znaczenie w polityce rozwoju regionalnego i lokalnego.

Wsparcie w obszarze zakładania firm obejmuje najszerszą listę instrumentów realizacji spośród wszystkich dziedzin polityki wsparcia. Należy ponadto zaznaczyć, że programy dla wdrażania poszczególnych środków realizacji prowadzone są równolegle przez wszystkie podmioty polityki wsparcia, zarówno szczebla ponadnarodowego, krajowego, jak i regionalnego i lokalnego [Hoffman 2007, ss. 140–171]. Nie dokonuje się ponadto zazwyczaj harmonizacji programów nowo wdrażanych z już istniejącymi, co wywołuje problemy zarówno z doбором programu do wykorzystania, jak i z oceną efektywności poszczególnych programów. Programy te zazwyczaj łączą pomoc techniczną (np. opracowywanie studiów wykonalności czy biznesplanu, szkolenia) ze wsparciem finansowym.

**Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości w obszarach badań i rozwoju oraz informacji, doradztwa i edukacji**

**Tabela 2. Instrumenty realizacji polityki wspierania w obszarach informacji, doradztwa i edukacji oraz badań i rozwoju**

<b>Badania i rozwój, nowe technologie</b>	<b>Informacja, doradztwo, edukacja</b>
Publiczne centra badań i rozwoju oferujące usługi po cenach niższych niż rynkowe	Powszechne źródła informacji (materiały informacyjne, punkty kompleksowej obsługi (one-stop shop))
Fundusze wspierania tworzenia sieci i kooperacji przemysłowej zarządzane przez centra badawcze i uniwersytety	Źródła szybkiego dostępu do informacji (internetowe bazy danych)
Subsydiowanie stanowisk pracy dla pracowników B+R	Bezpłatne lub częściowo odpłatne doradztwo i szkolenia
Gwarancje dla dostawców funduszy venture capital	Programy edukacyjne przekazujące wiedzę o tworzeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz kształtujące postawy przedsiębiorcze
Granty i redukcje podatków z tytułu inwestycji w innowacje oraz B+R	

Źródło: opracowanie własne na podstawie De D. (2000), *SME Policy in Europe* [w:] D.L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, Malden USA, s. 100–101.

Znacząco wzrasta waga wsparcia w obszarze badań i rozwoju oraz nowych technologii. Instrumenty realizacji nastawione są tutaj przede wszystkim na pomoc we wdrażaniu nowych technologii przez MSP. Obejmują zazwyczaj redukcję kosztów wprowadzania nowych technologii oraz pomoc finansową. Szczególnie miejsce zajmuje pomoc w budowaniu sieci powiązań między instytucjami badawczymi instytucjami szkolnictwa wyższego oraz firmami [Garofoli, Musyck 2003, ss. 119–138]. Pozytywnie wpływa na efektywność indywidualną przedsiębiorcy zarówno prywatnego, jak i organizacyjnego, gdy skutecznie wprowadza innowacje w zarządzaniu organizacjami. Te obszary rozwoju przedsiębiorczości są przedmiotem specjalnej troski władz i decydentów lokalnych, regionalnych i głów państw [Bednarczyk, Batorski 2009].

Instrumenty wsparcia w obszarze informacji, doradztwa i edukacji są dobrze rozwinięte w większości krajów europejskich, jakkolwiek ten obszar wsparcia MSP należy do stosunkowo młodych. Informacja i doradztwo początkowo dotyczyły głównie zakładania firm oraz działalności eksportowej, jednak obecnie obejmują niemal wszystkie aspekty działalności małych i średnich przedsiębiorstw oraz elementów otoczenia istotnych dla tych firm. Wiele krajów rozbudowuje serwisy informacyjne, dostarczając informacji dla specyficznych branż i regionów. Wszystkie te działania nie likwidują jednak przekonania przedsiębiorców o braku przejrzystości instytucjonalnej struktury wspiera-

nia MSP. Silny akcent kładzie się na wspieranie wiedzy i kształtowanie postaw przedsiębiorczych w programach edukacyjnych [Henrekson, Roine 2007, ss. 64–93].

### **Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości w obszarach internacjonalizacji/eksportu, zatrudnienia i inwestycji**

**Tabela 3. Instrumenty realizacji polityki wspierania w obszarach internacjonalizacji/eksportu, zatrudnienia i ograniczenia biurokracji**

<b>Internacjonalizacja/eksport</b>	<b>Zatrudnienie</b>	<b>Inwestycje</b>
Informacja (na temat rynków zagranicznych, spedycji, itd.)	Regulacje w kodeksie pracy (zróżnicowane formy umów o pracę, czas pracy, poziom minimalnych płac w MSP)	Dotacje na przedsięwzięcia rozwojowe (nowy produkt, aktywna materialne, wymiana technologii)
Granty (na projekty związane z eksportem na analizy wykonalności, itd.)	Redukcje w świadczeniach na ubezpieczenia społeczne (powszechne lub pod warunkiem zatrudnienia bezrobotnych, osób młodych)	Preferencyjne kredyty
Subsydiowanie/finansowanie wynagrodzeń (dla personelu zajmującego się obsługą eksportu)	Subsydiowanie wynagrodzeń (na określony czas dla MSP, w przypadku zatrudnienia bezrobotnych)	Dotacje stanowisk pracy dla zwiększenia zasobów do inwestowania
Szkolenia	Granty i redukcje podatków (dla MSP zatrudniających dodatkowy personel)	
Gwarancje eksportowe dla zagranicznego nabywcy		
Subsydiowane pożyczki		

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, Malden USA 2000, ss. 99-103.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają tylko 40% udział w eksporcie na terenie Unii Europejskiej [European Commission 2003], mimo, że Wspólny Rynek stwarza oczywiste bodźce do wymiany gospodarczej między państwami członkowskimi. Z tego względu, Komisja Europejska szczególnie aktywnie korzysta obecnie ze środków wsparcia w obszarze internacjonalizacji – promocji eksportu oraz międzynarodowej kooperacji MSP (także w obszarze badań i rozwoju). Potencjalna kooperacja może być zarówno jednofunkcyjna, jak i wielofunkcyjna, natomiast ważne jest określenie korzyści wynikających ze współpracy [Krasnodębski, Tej 2009, ss. 105-114]. Z dotychczasowych studiów wynika, że aktywność ta przebiega dwutorowo i jest silnie związana z procesami internacjonalizacji działalności gospodarczej [Gancarczyk, Gancarczyk 2011].

Obszar zatrudnienia jest w polityce wspierania MSP traktowany zazwyczaj jako najistotniejszy. Liczba programów wykorzystujących środki wsparcia w tej dziedzinie w ciągu ostatnich pięciu lat wskazuje na pozytywny stosunek decydentów do hipotezy o generowaniu miejsc pracy przez MSP. Instrumenty w tej dziedzinie zazwyczaj obejmują pomoc finansową a nie techniczną. Warunkiem obniżenia podatku może być nie-redukowanie zatrudnienia lub zatrudnianie dodatkowych pracowników. Równie powszechnym środkiem jest zmniejszenie obowiązkowych świadczeń na ubezpieczenia społeczne. Polityka w tej dziedzinie zmierza zazwyczaj do ograniczania problemów, jakich doświadczają MSP w związku ze sztywnymi regulacjami rynku pracy i zbyt wysokimi pośrednimi kosztami pracy. Znacznie rzadsze, ze względów politycznych, są przypadki kompleksowego reformowania rynku pracy. Należy zaznaczyć, że podobny problem wyraźnie zaznacza się również w Polsce.

Dotacje na inwestycje związane z rozwojem produktu, aktywów materialnych oraz technologii i miejsc pracy są wysoko cenionym przez MSP obszarem wsparcia. Jednak ze względu na szczególnie wysokie ryzyko naruszenia konkurencji w tej właśnie dziedzinie, następuje stopniowe wycofywanie interwencji państwa z dotacji na tak szeroko rozumiane inwestycje. Środki kierowane są na inwestycje silnie ukierunkowane, tj. na B+R, nowe technologie, czy też transfer informacji i doradztwa.

### ***Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości w obszarach infrastruktury i ograniczenia biurokracji***

**Tabela 4. Instrumenty realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości w obszarach infrastruktury i ograniczenia biurokracji**

<b>Infrastruktura</b>	<b>Ograniczenie biurokracji</b>
Rozwój sieci transportowej lokalnej i międzynarodowej	Uproszczone procedury (wyjątki – np. uproszczony dostęp do licencji, pozwoleń, wymagań związanych ze sprawozdawczością)
Rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej	Deregulacja
Plany zagospodarowania przestrzennego skierowane na zabezpieczenie terenów pod inwestycje	Reforma systemu podatkowego (uproszczony system poboru podatków, zeznania/oświadczenia podatkowe przekazywane elektronicznie).
Zapewnienie mediów na terenach inwestycyjnych	
Ekologiczne inwestycje (oczyszczalnie, ekologiczne źródła energii)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, Malden USA 2000, ss. 99-103.

Wsparcie w dziedzinie rozwoju infrastruktury, podobnie jak w obszarze ograniczenia biurokracji, należy do działań tworzących środowisko rozwoju MSP, a zatem stanowi wsparcie pośrednie. Należy je odróżnić od wsparcia bezpośredniego, które realizowane jest w ramach pozostałych, rozważanych tutaj obszarów, jako transfery finansowe lub nieodpłatne usługi. Wsparcie pośrednie, którego beneficjentami są wszystkie przedsiębiorstwa na zasadzie powszechnego dostępu do korzyści jest obecnie uważane za bardziej wskazane niż wsparcie selektywne. To ostatnie jest obciążone problemem ustalenia zasad wyboru podmiotów do wsparcia i naruszenia konkurencji poprzez osłabienie pozycji firm, które nie uzyskały pomocy.

W dziedzinie ograniczenia biurokracji najczęściej podejmowane środki mają na celu eliminowanie pojedynczych, najpowszechniej krytykowanych regulacji (Holandia, Portugalia, Finlandia, Hiszpania). Znacznie rzadsze są przypadki kompleksowego upraszczania i zmniejszania liczby regulacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (Wielka Brytania, Austria, Włochy). Najtrudniejsze wydają się działania związane z reformą systemu podatkowego, najczęściej sprowadzane do upraszczania systemu pobierania podatków oraz uproszczonej księgowości.

W obszarze infrastruktury kładzie się nacisk na jakość i dostępność połączeń transportowych zarówno lokalnie, jak i w skali międzynarodowej oraz na rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej. Innym instrumentem rozwoju infrastruktury jest zabezpieczenie terenów inwestycyjnych, które uwzględnia się w planach zagospodarowania przestrzennego. Z punktu widzenia ochrony walorów środowiska, ważne są ponadto inwestycje ekologiczne.

## Uwarunkowania wspierania przedsiębiorczości w Małopolsce

Warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w Małopolsce są korzystne ze względu na rozwiniętą infrastrukturę gospodarczą regionu, dostępność komunikacyjną, atrakcyjny i chłonny rynek zbytu, wielkość i jakość zasobów ludzkich oraz koszty pracy. Zarówno małopolskie instytucje rządowe, jak i samorządowe starają się podejmować następujące działania mające na celu tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości [Gancarczyk, Gancarczyk 2009]:

- ulgi i zwolnienia podatkowe dla przedsiębiorców podejmujących nowe inwestycje w regionie,
- specjalne strefy ekonomiczne oraz strefy aktywności gospodarczej oferujące preferencyjne warunki działalności gospodarczej,
- zwiększanie dostępności gruntów pod zabudowę gospodarczą,

- sprzedaż lub dzierżawa nieruchomości pod działalność gospodarczą, stanowiących własność Skarbu Państwa lub jednostek regionalnego samorządu terytorialnego,
- zapewnienie przedsiębiorcom przyjaznego otoczenia administracyjnego (np. punktów obsługi przedsiębiorców) oraz propagowanie rozwoju organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa,
- wspieranie przedsiębiorczości oraz instytucji otoczenia biznesu,
- programy pomocowe umożliwiające pozyskanie środków z funduszy Unii Europejskiej.

Analiza dostępnych programów i działań wspierających przedsiębiorczość w regionie Małopolski pozwala wyróżnić następujące grupy ostatecznych beneficjentów:

- osoby fizyczne planujące podjęcie działalności gospodarczej – wsparcie w postaci szkoleń z zakresu przedsiębiorczości, doradztwo, bezzwrotne dotacje na założenie działalności,
- kadry zarządzające – wsparcie w postaci szkoleń, warsztatów, studiów podyplomowych z zakresu profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem,
- pracownicy przedsiębiorstw – wsparcie w postaci szkoleń językowych, szkoleń z zakresu obsługi klienta itp.,
- studenci – wsparcie w postaci dofinansowania studiów podyplomowych, kursów, warsztatów, realizowanych przez szkoły wyższe.

Rodzaj podmiotów, dla których przewidziane zostało wsparcie, w dużej mierze determinuje charakter realizowanych projektów. Inwestycje podmiotów publicznych związane są głównie z budową, rozbudową, renowacją ogólnodostępnej infrastruktury przyczyniającej się do zwiększenia atrakcyjności danego obszaru. Projekty szkół wyższych, organizacji pozarządowych i firm szkoleniowych nakierowane są na rozwój kapitału ludzkiego oraz przedsiębiorczości. Inwestycje realizowane przez przedsiębiorstwa mają na celu ich rozwój, wzrost przychodów oraz podnoszenie konkurencyjności. Źródłem dotacji dla przedsiębiorstw w Małopolsce są programy UE. Zawarte w nich priorytety oraz działania przewidują bezpośrednie lub pośrednie wsparcie przedsiębiorczości. Jednym z głównych narzędzi realizacji celów, kierunków i priorytetów polityki w zakresie rozwoju przedsiębiorczości jest Małopolski Regionalny Program Operacyjny [Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego 2008].

Z analizy słabych stron i zagrożeń wynikają następujące kierunki wsparcia przedsiębiorczości w Małopolsce:

- wsparcie w postaci finansowania inwestycji i modernizacji firm, dostępu do nisko oprocentowanych kredytów, grantów na rozwój eksportu, doradztwa i szkoleń, w tym związanych z pozyskiwaniem certyfikatów jakości oraz zarządzaniem marketingiem, sprzedażą i planowaniem, zakupem nowych technologii; oraz

• wsparcie w postaci rozwoju instytucji doradztwa w zakresie zarządzania i transferu technologii, budowania powiązań sieciowych (zwłaszcza ze szkołami wyższymi i instytutami badawczymi, nie tylko w procesie wytwarzania, ale przede wszystkim w celu wprowadzania nowych produktów i usług, wspólnego marketingu i zakupów), wsparcie w postaci organizowania wyspecjalizowanych usług szkoleniowych i doradczych dla pozyskiwania certyfikatów, wsparcie w postaci monitoringu potrzeb na rynku pracy i szkoleń umożliwiających przekwalifikowanie i rozwój kwalifikacji w istotnych dla firm dziedzinach, wsparcie w postaci informacji o ofercie instytucji doradczych, szkoleniowych, transferu technologii oraz o dostępnych źródłach finansowania dla MSP.

Z wymienionych wyżej kierunków wynikają następujące obszary wsparcia i odpowiadające im instrumenty (tabela 5):

**Tabela 5. Obszary i instrumenty wsparcia przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Małopolski**

Obszar	Finansowanie	Informacja / Doradztwo	Badania i rozwój	Internacjonalizacja/ Eksport
Instrumenty	Granty lub subsydia	Powszechne źródła informacji (materiały informacyjne, punkty kompleksowej obsługi)	Publiczne centra badań i rozwoju oferujące usługi po cenach niższych niż rynkowe	Informacja (na temat rynków zagranicznych, spedycji itd.)
	Subsydiowanie pożyczek	Źródła szybkiego dostępu do informacji (internetowe bazy danych)	Fundusze wspierania tworzenia sieci i kooperacji przemysłowej zarządzane przez centra badawcze i uniwersytety	Granty (na projekty związane z eksportem na analizy wykonalności itd.)
	Gwarantowanie pożyczek	Sieci instytucji doradczych i punktów konsultacyjnych bezpłatnych lub częściowo odpłatnych	Subsydiowanie stanowisk pracy dla pracowników B+R	Subsydiowanie/finansowanie wynagrodzeń (dla personelu zajmującego się obsługą eksportu)
	Gwarancje dla dostawców funduszy <i>venture capital</i>		Gwarancje dla dostawców funduszy <i>venture capital</i>	Szkolenia
			Granty i redukcje podatków z tytułu inwestycji w innowacje oraz B+R	Gwarancje eksportowe dla zagranicznego nabywcy Subsydiowane pożyczki

Źródło: opracowanie własne.

Do podstawowych obszarów wsparcia należy zaliczyć finansowanie i dostęp do kapitału, informacji i doradztwo, badania i rozwój oraz wprowadzanie nowych techno-

logii, a także internacjonalizację poprzez rozwój działalności eksportowej. Z względu na niski potencjał finansowy przedsiębiorstw i wskazywanie na brak kapitału zaleca się utrzymanie dostępu do finansowania na zasadach preferencyjnych. Niesprawności rynku w tej dziedzinie są najpowszechniej uznawanym uzasadnieniem pomocy dla MSP, które planują działania rozwojowe. Rynkowe instytucje finansowe wykazują niższą skłonność do wspierania małych firm, gdyż wymaga to zazwyczaj wyższych kosztów badania wiarygodności klienta. Stąd zaleca się korzystanie z powszechnie stosowanych instrumentów – grantów i subsydiów, subsydiowanych lub gwarantowanych pożyczek oraz gwarancji dla dostawców *venture capital*. Trzeba jednak zaznaczyć, że ze względu na dążenia do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw ogólne finansowanie powinno ustępować miejsca finansowaniu ukierunkowanemu na projekty, które mogą kwalifikować się jako nowatorskie i łączyć z działalnością badawczo-rozwojową lub pozyskiwaniem innowacji ze sfery nauki. Stąd silny akcent na obszar badań i rozwoju oraz wprowadzania nowych technologii, przy wykorzystaniu instrumentów finansowych (subsydiowanie stanowisk pracy dla pracowników B+R, granty i redukcje podatków z tytułu inwestycji w innowacje oraz B+R) oraz instytucjonalnych (publiczne centra badań i rozwoju oferujące usługi po cenach niższych niż rynkowe, fundusze tworzenia sieci i kooperacji przemysłowej dla centrów badawczych i uniwersytetów). Warunkiem korzystania z nowych technologii jest jednak często uświadomienie potrzeby pozyskania takiego dobra; stąd wskazane jest rozpowszechnienie informacji i doradztwa, szczególnie w zakresie przedsięwzięć rozwojowych nakierowanych na nowe technologie. Zaleca się rozpowszechnienie i doskonalenie tzw. biernych źródeł informacji, tj. zamieszczanych w Internecie oraz poradnikach i informatorach, oraz źródeł czynnych, tj. opartych na interakcji z konsultantem w sieciach punktów publicznych, a zwłaszcza prywatnych, lecz dostarczających usług ze środków publicznych nieodpłatnie lub częściowo odpłatnie. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw jest warunkiem internacjonalizacji, a z drugiej strony internacjonalizacja stymuluje innowacyjność i podnoszenie jakości produktów i operacji firmy. Niski stopień internacjonalizacji małopolskich MSP uzasadnia zarówno stosowanie w tej dziedzinie instrumentów informacyjnych i doradczo-szkoleniowych, jak i finansowych (granty na projekty związane np. z analizą wykonalności eksportu, subsydiowanie/finansowanie wynagrodzeń dla personelu zajmującego się działalnością eksportową, subsydiowane pożyczki, gwarancje eksportowe).

## Zakończenie

Podstawowe cele polityki wspierania przedsiębiorczości to wzrost zatrudnienia, wzrost gospodarczy, poprawa konkurencyjności gospodarki, rozwój regionalny i strukturalny. Wymienionym celom odpowiadają określone obszary wsparcia, a mianowicie wspiera-



nie zakładania firm, finansowania i dostępu do kapitału, badań i rozwoju /B+R/ oraz nowych technologii, informacji, doradztwa i edukacji, internacjonalizacji/eksportu, zatrudnienia, inwestycji, rozwoju infrastruktury oraz ograniczenia biurokracji. W każdym z obszarów stosuje się zróżnicowane i komplementarne instrumenty wsparcia z grupy finansowych, informacyjno-doradczych, regulacyjnych i organizacyjnych. Pozytywne oddziaływanie wsparcia jest efektem łączenia instrumentów, co przedstawiono w ujęciach tabelarycznych.

Generalnie wymienione instrumenty wsparcia mają charakter bezpośredni (transfery finansowe, bezpłatne doradztwo) lub pośredni (związany z kształtowaniem otoczenia działalności gospodarczej (infrastruktura, ograniczenie biurokracji). Ewolucja zarządzania zróżnicowanymi instrumentami polega na stopniowym odchodzeniu od bezpośrednich transferów finansowych na rzecz instrumentów związanych z transferem wiedzy i doradztwem, na których kształt proponuje się zwrócić szczególną uwagę w dalszych częściach raportu. Efektywne wykorzystanie tych instrumentów jest warunkowane ich specjalizacją i trafnym ukierunkowaniem.

Analiza rozwoju regionalnego Małopolski wskazuje na następujące rekomendacje związane z zarządzaniem wsparciem przedsiębiorczości w postaci transferu informacji, wiedzy i technologii ze środków publicznych, zwłaszcza z funduszy UE:

- 1)** Cele i założenia propagowane w programach pomocowych w tej dziedzinie (szkoleń, doradztwa, technologii) wymagają promocji i objaśniania korzyści. Przekazywanie wsparcia w tej dziedzinie winno być jednocześnie z uświadamianiem potrzeby uzyskania takiego wsparcia.
- 2)** Należy rozwijać akcję promocji ofert szkół wyższych oraz instytucji publicznych zajmujących się działalnością szkoleniową, doradczą i transferem technologii, gdyż przedsiębiorcy wykazują ograniczoną wiedzę na ich temat.
- 3)** Oferta wymienionych wyżej instytucji związanych z transferem informacji i wiedzy powinna być dostosowywana do specjalistycznych potrzeb firm. Podstawą dla diagnozy takich potrzeb może być badanie silnych i słabych stron klastrów – geograficznych skupisk branżowych MSP w regionie.
- 4)** Należy położyć nacisk na stymulowanie aktywnych form promocji innowacji i nabywania wiedzy. Pomocna może być sieć bezpłatnych konsultantów (np. Punkty Konsultacyjne Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości), przy stworzeniu mechanizmów umożliwiających odbywanie konsultacji w firmach, telefonicznie i przez Internet, aby rozwinąć więcej szybkich i wygodnych kanałów komunikacji – od najprostszej, internetowej, przez telefoniczną, aż po bezpośrednie konsultacje z wyspecjalizowanym doradcą w jego biurze lub firmie.
- 5.** Dobrym rozwiązaniem byłby bezpłatny mentoring, jako usługa ogólnej diagnozy potencjału firmy, uświadomienia jej potrzeb w zakresie technologii i strategii rozwoju.

## Bibliografia

**Barney J.B.** (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", No. 1(17).

**Bednarczyk M.** (2001), *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków.

**Bednarczyk M., Batorski J.** (2009), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu sportem: studium praktyków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Cooper A.C.** (1971), *Technical entrepreneurship: What do we know?*, "R&D Management", No. 3.

**De D.** (2000), *SME Policy in Europe* [w:] H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, Malden, USA.

European Commission (2001), *Creating Top-Class Business Support Services*, SEC 1937, 28 November.

European Commission (2003), *European Observatory for SMEs*, Brussels.

**Gancarczyk J.** (2010), *Wsparcie funduszy Unii Europejskiej* [w:] M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

**Gancarczyk J., Gancarczyk M.** (2009), *Czynniki rozwoju przedsiębiorczości w województwie małopolskim*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego, Kraków.

**Gancarczyk M., Gancarczyk J.** (2011), *Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

**Garofoli G., Musyck B.** (2003), *Innovation Policies for SMEs: An Overview of Policy Instruments* [w:] B.T. Asheim, A. Isaksen, C. Nauvelaers, F. Tödting (red.), *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

**Grant R.M.** (2007), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, Cambridge.

**Henrekson M., Roine J.** (2007), *Promoting Entrepreneurship in the Welfare State* [w:] D.B. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik, *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

**Hoffman A.N.** (2007), *A Rough Guide to Entrepreneurship Policy* [w:] D.B. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik, *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

**Krasnodębski A., Tej J.** (2009), *The role of partnerships in contemporary development of rural area*, "Act Scientarum Polonorum. Oeconomia", nr 8 (4).

**Piasecki B.** (1997), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2007), *Raport z działalności Polskiej Agencji Rozwoju przedsiębiorczości w 2006 roku*, Warszawa.

**Smallbone D.** (2002), *Policy for Entrepreneurship and SME Development in the 21<sup>st</sup> Century*, [w:] B. Piasecki (red.), *Entrepreneurship and Small Business Development in the 21<sup>st</sup> Century. Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Małopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007–2013*, Kraków 2008.

**Winiarski B.** (red.) (2006), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



---

## Joanna Biernacka

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

biernacka3@op.pl

# Ocena wpływu turystyki medycznej na rozwój turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim

## Impact of Medical Tourism on the Development of Health Tourism in Western Pomerania

**Abstract:** This article is the report from the research of relationship between medical tourism and health tourism in Western Pomerania. Medical tourism is realized mostly in connection with taking treatment outside the place of residence. In the case of West Pomerania, its medical centers are most frequently visited by tourists from Germany and United Kingdom. The main incentive are the low prices of the services provided, as compared with those in force in Germany and in UK, as well as the high quality of the services provided. Many tourists from all over Europe also visit the medical centers of West Pomerania. They most commonly make use of the services of plastic and aesthetic surgery, cardiology and cardiac surgery and rehabilitation, bariatrics, ophthalmology and traumatology. Thanks to the interest in the medical market of the West Pomeranian Voivodeship, this area is, also greatly recognized as a place of tourism generally.

The aim of the conducted analysis was:

- recognition of the medical tourism market structure and the identity of its place in health tourism in West Pomerania,
- recognition of conditions for the development of medical tourism market,
- determining the role of medical tourism in the socio-economic development of the West Pomerania province.

**Key words:** medical tourism, health tourism, tourism, Western Pomerania, regional development.

## Wstęp

Niniejsza publikacja jest doniesieniem z badania zależności i uwarunkowań turystyki medycznej jako elementu turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim. Celem przeprowadzonego badania i analizy było:

- rozpoznanie struktury rynku turystyki medycznej wraz z określeniem jej miejsca w turystyce zdrowotnej na Pomorzu Zachodnim,
- rozpoznanie uwarunkowań rozwoju rynku turystyki medycznej,
- ustalenie roli turystyki medycznej w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa zachodniopomorskiego.

W pracy postawiono następujące hipotezy badawcze:

- 1) Turystyka medyczna jest determinantą rozwoju społeczno-gospodarczego województwa zachodniopomorskiego.
- 2) Wysoka jakość usług, konkurencyjne ceny i transgraniczny charakter regionu są determinantami rozwoju turystyki medycznej w województwie zachodniopomorskim.
- 3) Rozwój turystyki medycznej wpływa na zwiększenie dynamiki rozwoju i strukturę rynku turystycznego w województwie zachodniopomorskim.

## Wyniki analizy zjawisk turystyki medycznej i turystyki medycznej w regionie Pomorza Zachodniego

W przeprowadzonym procesie badawczym dokonano wnioskowania o całej zbiorowości statystycznej na podstawie informacji zebranych w trakcie badania próby statystycznej (reprezentacyjnej). Wnioskowanie to dotyczyło: wartości parametrów badanej zmiennej w populacji generalnej oraz występowania niezależności bądź zależności określonych zmiennych. Jako metodę wnioskowania zastosowano: teorię szacowania (teorię estymacji), która umożliwia wyznaczenie określonych parametrów populacji generalnej na podstawie próby.

Metoda reprezentacyjna znajduje szerokie zastosowanie w badaniach ekonomicznych i społecznych, ponadto także w innych badaniach naukowych. Fundamentalny wkład w rozwój teorii metody reprezentacyjnej wniósł polski statystyk, prof. Jerzy Neyman [1938, ss. 101–116], który przedstawił najpierw swoje propozycje w 1933 r. Dokonał on modyfikacji teoretycznych podstaw wnioskowania na podstawie badań częściowych, wprowadzając błędy losowe oparte na randomizacji rozkładu, optymalną lokalizację próby w losowaniu warstwowym oraz przedziały ufności.

Metoda reprezentacyjna (lub reprezentatywna) jest częściowym badaniem statystycznym opierającym się na próbie pobranej ze zbiorowości generalnej w sposób losowy. Jak wskazuje J.L. Wywiół [2010, s. 132], z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia metoda ta jest najbardziej prawidłową formą badania częściowego.

Metodą doboru losowego przeprowadzono losowanie jednostek (próby badawczej) i na podstawie otrzymanych wyników dokonano wnioskowania o całości. Zapewniono jednakowe szanse dostania się (trafienia) do próby wszystkim jednostkom zbiorowości generalnej. Powodem takiego działania było to, że w przypadku, gdy prawdopodobieństwo wylosowania każdej jednostki jest jednakowe, wówczas wylosowana próba jest dobrą reprezentacją całej zbiorowości, czyli cechuje się tymi samymi właściwościami i prawidłowościami ogólnymi co zbiorowość generalna. Dokładność badania metodą reprezentacyjną zależy przede wszystkim od takich czynników, jak:

- struktura zbiorowości,
- zastosowany schemat losowania,
- dostateczna liczebność próby [Wywiół 2010, s. 132].

W pierwszej kolejności nastąpił losowy dobór próby badawczej, która była określona na podstawie aktualnej liczby placówek medycznych świadczących usługi turystom oraz zakładów uzdrowiskowych. Liczba wszystkich placówek medycznych w województwie zachodniopomorskim wynosiła w 2014 roku 1219<sup>1</sup>. Do tej liczby należało doliczyć zakłady uzdrowiskowe, których było 43. Razem populację generalną stanowiły 1262 podmioty, na podstawie których określono liczbę zakładów świadczących usługi dla turystów medycznych.

W celu ustalenia wśród wszystkich placówek medycznych w województwie zachodniopomorskim liczby placówek świadczących usługi turystom medycznym rozesłano zapytania pocztą tradycyjną, poprzez e-mail oraz telefonicznie. Żeby uzyskane odpowiedzi można było odnieść do całej populacji generalnej, wyznaczono próbę badawczą.

Liczebność próby została ustalona na poziomie ufności  $a=0,95$  (oznacza to, że otrzymane wyniki można przyjąć z prawdopodobieństwem 95%), wielkość frakcji wynosi 0,5 (jest to wartość, która określa u jakiego procenta populacji występuje dana cecha, w przypadku gdy nie można tego oznaczyć przyjmuje się wartość 0,5), błąd maksymalny ustalono na poziomie 0,03, co oznacza, że wzięto pod uwagę 3% odchylenie od wyników. Minimalna liczebność próby wyznaczana jest z następującej formuły (1) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 229–232]:

---

<sup>1</sup> Dane pochodzą z portalu rynek medyczny <http://rynekmedyczny.polki.pl>. [dostęp: 11.08.2014r.].

gdzie:

$$N_{min} = \frac{N_p(\alpha^2 \cdot f(1 - f))}{N_p \cdot e^2 + \alpha^2 \cdot f(1 - f)}$$

$N_{min}$  – minimalna próby,

$\alpha$  – poziom ufności dla wyników, wartość wyniku w rozkładzie normalnym dla założonego poziomu istotności (w tym przypadku  $\alpha = 1,96$ ),

$f$  – wielkość frakcji,

$e$  – założony błąd maksymalny, wyrażony w liczbie ułamkowej.

Wynik po podstawieniu do wzoru (1):

$$N_{min} = \frac{1262(1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5))}{1262 \cdot 0,03^2 + 1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)} = \frac{1262 \cdot 0,9604}{1,1358 + 0,9604} = \frac{1212,0248}{2,0962} = 578,2$$

Na tej podstawie ustalono minimalną liczebność próby na 578 podmiotów. Łącznie rozesłano 600 zapytań dotyczących świadczenia usług dla turystów medycznych. Pozytywną odpowiedź uzyskano od 302 placówek, które stanowią populację generalną podmiotów świadczących usługi dla turystów medycznych.

Ponownie przeprowadzono procedurę losowego doboru próby badawczej. Liczebność próby została ustalona na poziomie ufności  $\alpha = 0,99$ , wielkość frakcji wynosiła 0,5, błąd maksymalny ustalono na poziomie 0,03.

Minimalna liczebność próby wyznaczona została również na podstawie formuły (1) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 229–232]:

$$N_{min} = \frac{N_p(\alpha^2 \cdot f(1 - f))}{N_p \cdot e^2 + \alpha^2 \cdot f(1 - f)}$$

Obliczenia wyznaczania próby badawczej podmiotów świadczących usługi dla turystów medycznych:

$$N_{min} = \frac{302(2,58^2 \cdot 0,5(1 - 0,5))}{302 \cdot 0,03^2 + 2,58^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)} = \frac{302 \cdot 1,6641}{0,2718 + 1,6641} = \frac{502,5582}{1,9359} = 259,59$$



Na tej podstawie ustalono minimalną liczebność próby na 260 podmiotów, które zostały objęte badaniem. Przeprowadzone na takiej próbie badanie pozwala na odniesienie wyników badania do całego rynku turystyki medycznej w województwie zachodniopomorskim.

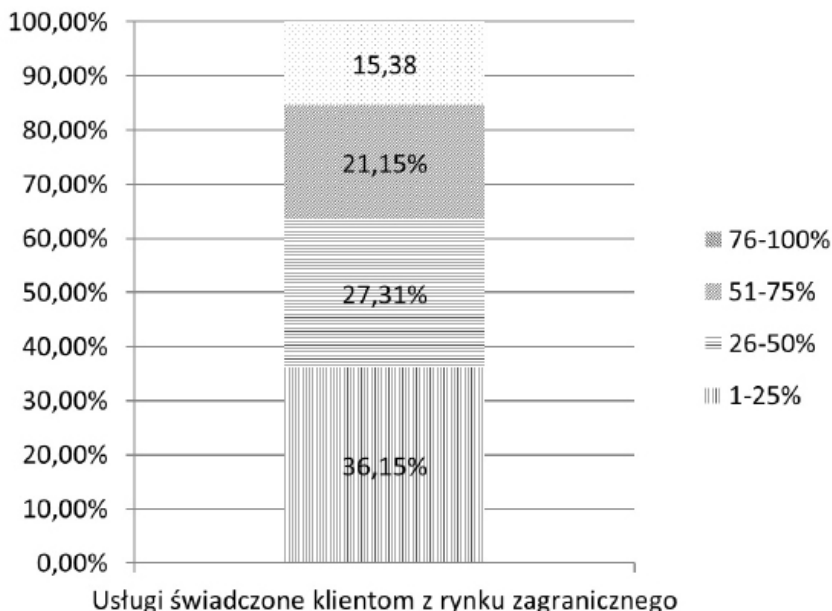
Identyfikacja profilu respondenta (placówek medycznych) nastąpiła w następujących elementach: rynek działalności (zagraniczny, krajowy, regionalny oraz lokalny), wielkość placówki (liczba gabinetów, liczba lekarzy, liczba przyjętych pacjentów w ciągu roku, przychody roczne ogółem, przychody roczne z turystyki medycznej) oraz odsetek klientów zagranicznych z poszczególnych państw.

Badaniem objętych zostało 260 podmiotów świadczących usługi dla turystów medycznych. Badanie zostało przeprowadzone wśród właścicieli placówek medycznych lub osób przez nich do tego upoważnionych.

## **Skala działania placówek medycznych w województwie zachodniopomorskim świadczących usługi turystom**

Odpowiedzi na pytanie: „Na jakim rynku i w jakiej skali działa reprezentowana przez Pana (-nią) placówka medyczna?” zostały podzielone na dwie kategorie odpowiedzi: usługi świadczone klientom z rynku krajowego i usługi świadczone klientom z rynku zagranicznego (Rysunek 1) oraz usługi świadczone klientom z rynku regionalnego i usługi świadczone klientom z rynku lokalnego (Rysunek 2). Skalę odpowiedzi stanowiły przedziały o wartościach 1–25%; następnie 26–50%; 51–75% oraz 76–100%.

Rysunek 1. Skala świadczenia usług klientom z rynku zagranicznego przez podmioty turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium odpowiedzi stanowiła liczba klientów (odsetek liczby klientów zagranicznych w ogólnej liczbie klientów danej placówki). W odniesieniu do relacji pomiędzy rynkiem zagranicznym a krajowym działalność w przedziale 1–25% na rynku zagranicznym wskazało 36,15% podmiotów, działalność w przedziale 26–50% wskazało 27,31% podmiotów, następnie 21,15% podmiotów wskazało przedział 51–75%, natomiast największy odsetek działalności (76–100%) wskazało 15,38% badanych. Pozostałą działalność usługową placówki świadczyły wobec klientów krajowych (Tabela 2).

Tabela 1. Skala świadczenia usług klientom z rynku zagranicznego przez podmioty turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim

Przedziały wartości (odsetek klientów zagranicznych w ogólnej liczbie klientów)	Podmioty świadczące usługi klientom zagranicznym [%]	Pozostała działalność usługowa wykonywana wobec klientów krajowych [%]	Razem (usługi świadczone klientom zagranicznym i krajowym)
1–25%	36,15	63,85	100,0

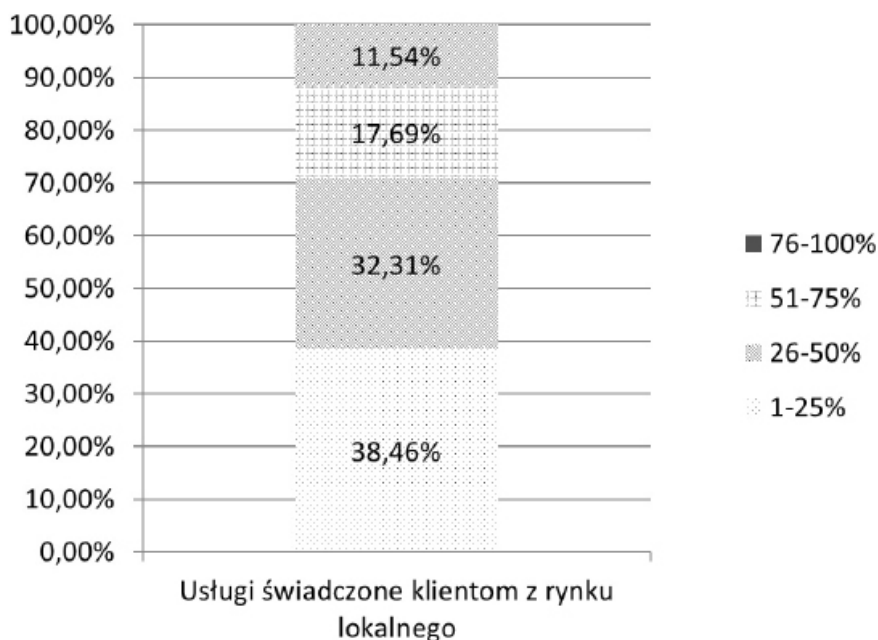
26–50%	27,31	72,69	100,0
51–75%	21,15	78,85	100,0
76–100%	15,38	84,62	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do relacji pomiędzy usługami świadczonymi klientom z rynku krajowego oraz usługami świadczonymi klientom z rynku lokalnego rynek lokalny stanowią klienci, których miejsce zamieszkania znajduje się na terytorium danej miejscowości lub powiatu (w przypadku miast na prawach powiatu).

Usługi świadczone klientom z rynku lokalnego, w przedziale 1–25% na rynku regionalnym wskazywało 38,46% podmiotów, działalność w przedziale 26–50% wskazało 32,31% podmiotów, następnie 17,69% podmiotów udzieliło odpowiedzi 51–75% oraz największy odsetek działalności (76–100%) wskazało 11,54% badanych.

**Rysunek 2. Skala działania na rynku lokalnym placówek medycznych na Pomorzu Zachodnim**



Źródło: opracowanie własne.

Można zatem wnioskować, że przeważająca działalność badanych podmiotów odbywa się na rynku krajowym. Zaledwie 15,38% podmiotów wskazywało, że liczba klientów zagranicznych zawiera się w przedziale 76–100% ogólnej liczby klientów, w przypadku 11,54% podmiotów odsetek klientów lokalnych zawiera się w przedziale 76–100% ogólnej liczby klientów.

**Tabela 2. Skala świadczenia usług klientom z rynku lokalnego przez podmioty turystyki zdrowotnej w województwie zachodniopomorskim**

Przedziały wartości (odsetek klientów regionalnych w ogólnej liczbie klientów)	Podmioty świadczące usługi klientom z rynku lokalnego [%]	Pozostała działalność usługowa wykonywana wobec pozostałych klientów [%]	Razem (usługi świadczone wszystkim klientom)
1–25%	38,46	61,54	100,0
26–50%	32,31	67,69	100,0
51–75%	17,69	82,31	100,0
76–100	11,54	88,46	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość placówek była analizowana pod względem liczby gabinetów (w 2014 roku), liczby lekarzy (w 2014 roku), liczby oddziałów (w 2014 roku), liczby przyjętych pacjentów (w latach 2008–2014), przychodów ogółem (w latach 2008–2014) oraz przychodów rocznych z turystyki medycznej (w latach 2008–2014). Ze względu na liczebność badanej próby w celu uszeregowania zebranego materiału badawczego wykorzystano szeregi rozdzielcze, które są statystycznym sposobem prezentacji rozkładu empirycznego. Uzyskuje się go, dzieląc dane statystyczne na pewne kategorie i podając liczebność lub częstość zbiorów danych przypadających na każdą z tych kategorii [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 143–153]. Podjęto następujące działania (w układzie fazowym) podczas wykonywania szeregu rozdzielczego:

- porządkowanie (jeśli to możliwe rosnąco) wartości cechy,
- zliczenie liczby wystąpień danej cechy w próbie,
- obliczenie częstości występowania dla każdej wartości cechy,
- prezentacja wyniku w formie tabeli.

Ze względu na to, że badane cechy mają ciągły przedział, wartości cechy podzielono na przedziały klasowe  $k$  zgodnie z formułą (2) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 143–153]:  $k = \sqrt{n}$  (2)

gdzie:

$k$  – liczba przedziałów klasowych,

$n$  – próba badawcza.

Obliczenia liczby przedziałów klasowych na podstawie próby badawczej podmiotów świadczących usługi dla turystów medycznych (2):

$$k = \sqrt[3]{260} = 16,12$$

Sugerowana liczba przedziałów klasowych na podstawie powyższego wzoru wynosi 16 i ta liczba będzie wykorzystana przy obliczeniu wszystkich zmiennych dotyczących wielkości placówek świadczących usługi dla turystów medycznych.

Rozpiętość przedziałów klasowych została określona na podstawie formuły (3) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 143–153]:

$$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{k} \quad (3)$$

gdzie:

$k$  – liczba przedziałów klasowych,

$x_{max}$  – wartość maksymalna cechy,

$x_{min}$  – wartość minimalna cechy.

## Liczba gabinetów w placówkach medycznych świadczących usługi turystom

Minimalna wartość cechy wynosiła 1, natomiast maksymalna wartość 32. Zakres zatem wynosił 31. Średnio każda placówka medyczna posiada 6 gabinetów. Mediana wynosiła 4. Łącznie w 260 przebadanych placówkach były 1644 gabinety zabiegowe. Odchylenie standardowe wynosiło 5,94, wariancja próbki – 35,25, kurtoza – 4,36 oraz skośność – 1,97. Zestawienie podstawowych statystyk dla cechy: liczba gabinetów prezentuje Tabela 3.

**Tabela 3. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba gabinetów (n=260)**

<b>Podstawowe statystyki dla liczby gabinetów (n=260)</b>	
Średnia	6,323077
Błąd standardowy	0,36823
Mediana	4
Tryb	1
Odchylenie standardowe	5,937532

Wariancja próbki	35,25429
Kurtoza	4,363948
Skośność	1,973007
Zakres	31
Minimum	1
Maksimum	32
Suma	1644
Licznik	260
Poziom ufności(95,0%)	0,725106

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia rozpiętości przedziałów klasowych dla cechy liczba gabinetów na podstawie formuły (3) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 143–153]:

$$|h = \frac{32-1}{16} = 1,94$$

W zaokrągleniu rozpiętość przedziału klasowego dla cechy liczba gabinetów wynosi 2. Częstość występowania określonej cechy wyznaczono tak, że wartości zakwalifikowane do jednego przedziału wartości nie mogą być wliczane do kolejnego. (Tabela 4).

**Tabela 4. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba gabinetów (n=260)**

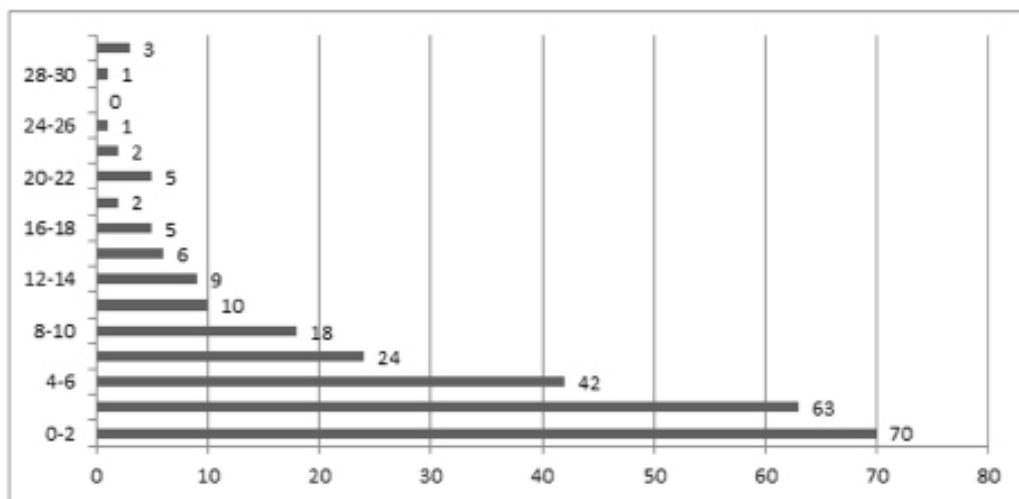
Lp.	Przedziały (wartości cech)	Liczebność
1	0–2	70
2	2–4	63
3	4–6	42
4	6–8	24
5	8–10	18
6	10–12	10
7	12–14	9
8	14–16	6
9	16–18	5
10	18–20	2
11	20–22	5
12	22–24	2

13	24–26	1
14	26–28	0
15	28–30	1
16	30–32	3
Razem		260

Źródło: opracowanie własne.

Częstość występowania cechy – liczba gabinetów w określonych przedziałach prezentuje graficznie Wykres 1.

**Wykres 1. Częstość występowania cechy: liczba gabinetów (w szt.)**

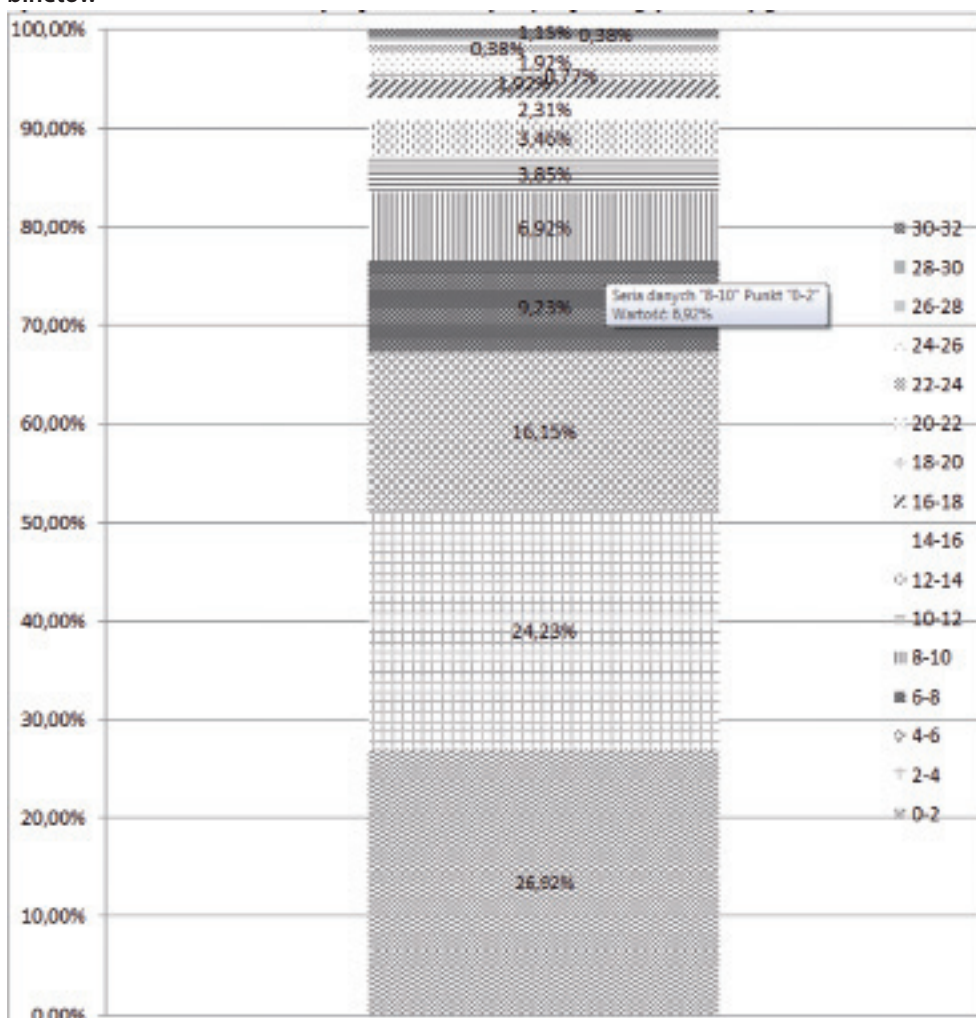


Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie badawczej najwięcej było placówek posiadających 1–2 gabinety, 3–4 gabinety posiadały 63 placówki, 5 lub 6 gabinetów posiadały 42 placówki. Łącznie ilość do 10 gabinetów cechowała 193 placówki. Natomiast powyżej 20 gabinetów posiada zaledwie 7 placówek medycznych.

Strukturę analizowanych placówek medycznych pod względem liczby gabinetów prezentuje Rysunek 3.

Rysunek 3. Struktura analizowanych placówek medycznych pod względem liczby gabinetów



Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano największy odsetek placówek medycznych, które posiadają 1 lub 2 gabinety (26,92%), następnie 3 i 4 gabinety (24,23%) oraz 5 i 6 gabinetów (16,15%). Łącznie w strukturze placówek medycznych posiadających do 6 gabinetów było 67,3%. Placówek posiadających pomiędzy 7–10 gabinetów było łącznie 16,15%. Placówek posiadających od 11–20 gabinetów zabiegowych było 10,38%. Placówki posiadające od 21–30 gabinetów stanowiły 4,61%. Z kolei placówek medycznych posiadających 31–32 gabinety było 0,38%.



## Liczba lekarzy zatrudnionych w placówkach świadczących usługi turystom

Minimalna wartość cechy wynosiła 1, z kolei maksymalna wartość 35. Zakres wynosił więc 34. Średnio każda placówka medyczna posiada 6 lekarzy. Mediana wynosiła 4. Łącznie w 260 przebadanych placówkach było zatrudnionych 1675 lekarzy. Odchylenie standardowe wynosiło 6,74, wariancja próbki – 45,54, kurtoza – 3,92 oraz skośność –2,036 (Tabela 5).

**Tabela 5. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba zatrudnionych lekarzy (n=260)**

<b>Podstawowe statystyki dla liczby zatrudnionych lekarzy (n=260)</b>		
Średnia		6,442308
Błąd standardowy		0,418501
Mediana		4
Tryb		2
Odchylenie standardowe		6,748126
Wariancja próbki		45,5372
Kurtoza		3,920238
Skośność		2,036751
Zakres		34
Minimum		1
Maksimum		35
Suma		1675
Licznik		260
Poziom ufności (95,0%)		0,824098

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia rozpiętości przedziałów klasowych dla cechy liczba zatrudnionych lekarzy na podstawie formuły (3) [Kot, Jakubowski, Sokołowski 2007, ss. 143–153]:

$$h = \frac{35-1}{16} = 2,13$$

W zaokrągleniu rozpiętość przedziału klasowego dla cechy liczba zatrudnionych lekarzy wynosi 2.

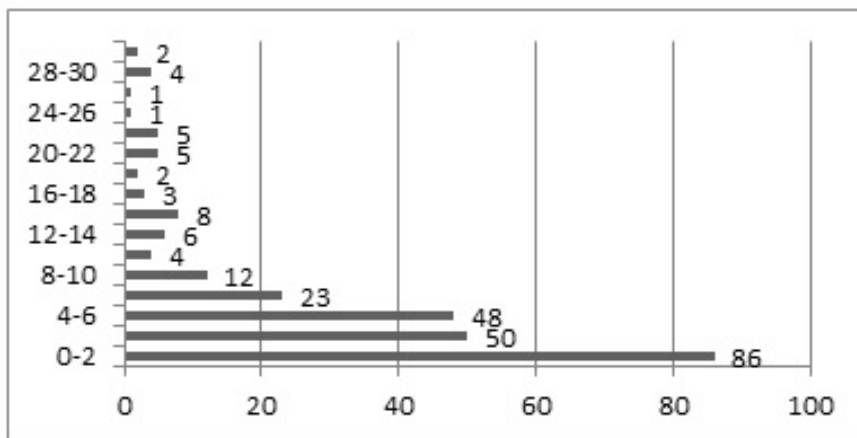
Tabela 6. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba zatrudnionych lekarzy (n=260)

Lp.	Przedziały (wartości cechy)	Liczebność
1	0 – 2	86
2	2 – 4	50
3	4 – 6	48
4	6 – 8	23
5	8 – 10	12
6	10 – 12	4
7	12 – 14	6
8	14 – 16	8
9	16 -18	3
10	18 – 20	2
11	20 – 22	5
12	22 – 24	5
13	24 – 26	1
14	26 – 28	1
15	28 – 30	4
16	30 – 35	2
<b>Razem</b>		<b>260</b>

Źródło: opracowanie własne.

Częstości występowania cechy w określonych przedziałach prezentuje graficznie Wykres 2.

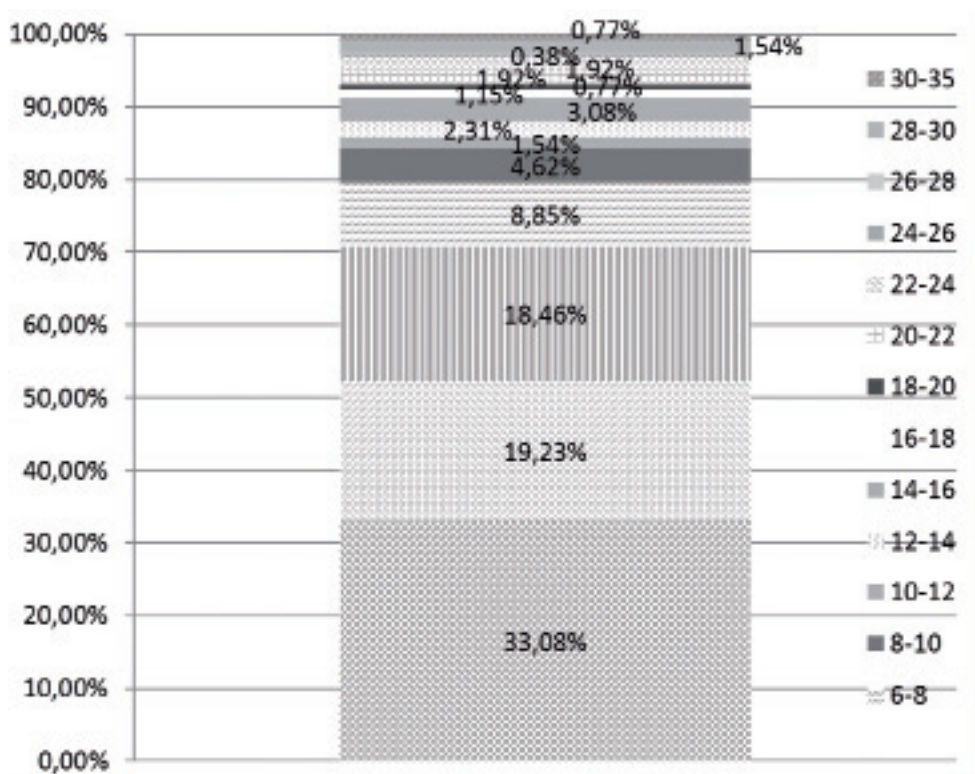
Wykres 2. Częstość występowania cechy liczba zatrudnionych lekarzy



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku liczby zatrudnionych lekarzy zauważalna jest przewaga podmiotów, które zatrudniają ich mniejszą liczbę. W 86 placówkach zatrudnionych jest 1 albo 2 lekarzy, następnie w 50 placówkach 3 lub 4 lekarzy. W 48 placówkach wskazano zatrudnienie 5 lub 6 lekarzy. Placówek medycznych zatrudniających 21–30 lekarzy było zaledwie 16. Zatrudnienie od 11–20 lekarzy zadeklarowało 23 respondentów. Wartość maksymalną 31 i więcej zatrudnionych lekarzy stwierdzono w dwóch przypadkach.

Rysunek 4. Struktura analizowanych placówek medycznych w województwie zachodniopomorskim pod względem liczby gabinetów



Źródło: opracowanie własne.

Strukturę analizowanych placówek medycznych pod względem liczby zatrudnionych lekarzy prezentuje Rysunek 4.

Blisko w jednej trzeciej (33,08%) placówek medycznych zatrudniano 1 lub 2 lekarzy. Następnie 19,23% zatrudniało 3 i 4 lekarzy, 18,46% – 5 i 6 lekarzy, 8,85% placówek – 7 i 8 lekarzy oraz 4,62% – 9 i 10 lekarzy. Warto zaznaczyć, że placówki medyczne zatrudniają

ce od 1 do 6 lekarzy stanowiły 70,77% ogółu podmiotów objętych badaniem. Następnie podmioty zatrudniające od 11–20 lekarzy stanowiły 8,85% ogółu placówek medycznych. Placówki medyczne zatrudniające od 21–30 lekarzy stanowiły 6,15% oraz podmioty zaliczane do ostatniego przedziału stanowiły 0,77% ogółu podmiotów objętych badaniem.

## Liczba oddziałów w badanych placówkach obsługujących turystów

Minimalna wartość tej cechy wynosiła 1, z kolei maksymalna wartość 10. Zakres wyniósł więc 9. Średnio każda placówka medyczna posiada 2,70 placówek. Mediana wynosiła 2. Łącznie w 260 przebadanych placówkach było zatrudnionych 1675 lekarzy. Odchylenie standardowe wynosiło 2,03; wariancja próbek – 4,11; kurtoza – 1,62 oraz skośność – 1,45 (Tabela 7).

**Tabela 7. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba oddziałów (n=260)**

<b>Podstawowe statystyki liczby oddziałów (n=260)</b>	
Średnia	2,696154
Błąd standardowy	0,125877
Mediana	2
Tryb	1
Odchylenie standardowe	2,029699
Wariancja próbek	4,119676
Kurtoza	1,618428
Skośność	1,452243
Zakres	9
Minimum	1
Maksimum	10
Suma	701
Licznik	260
Poziom ufności (95,0%)	0,247872

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia rozpiętości przedziałów klasowych dla cechy liczba oddziałów na podstawie formuły (3):

$$h = \frac{10-1}{16} = 0,56$$

W zaokrągleniu rozpiętość przedziału klasowego dla cechy liczba oddziałów wynosi 1. W przypadku liczby oddziałów przyjęto przedziały punktowe (Tabela 8).

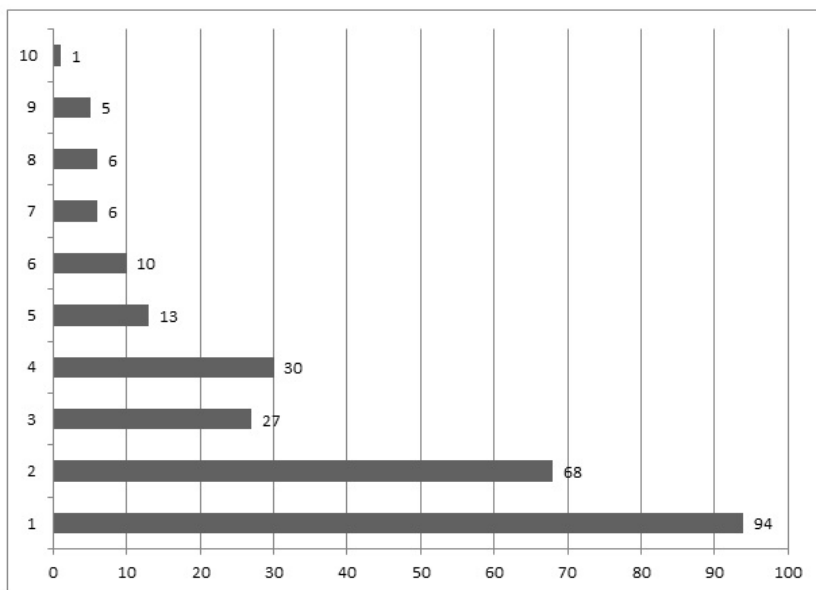
**Tabela 8. Podstawowe statystyki dla cechy: liczba oddziałów (n=260)**

Lp.	Przedziały (wartości cech)	Liczebność
1	1	94
2	2	68
3	3	27
4	4	30
5	5	13
6	6	10
7	7	6
8	8	6
9	9	5
10	10	1
<b>Razem</b>		<b>260</b>

Źródło: opracowanie własne.

Częstości występowania cechy: liczby oddziałów w określonych przedziałach prezentuje graficznie Wykres 3.

Wykres 3. Częstość występowania cechy liczba oddziałów

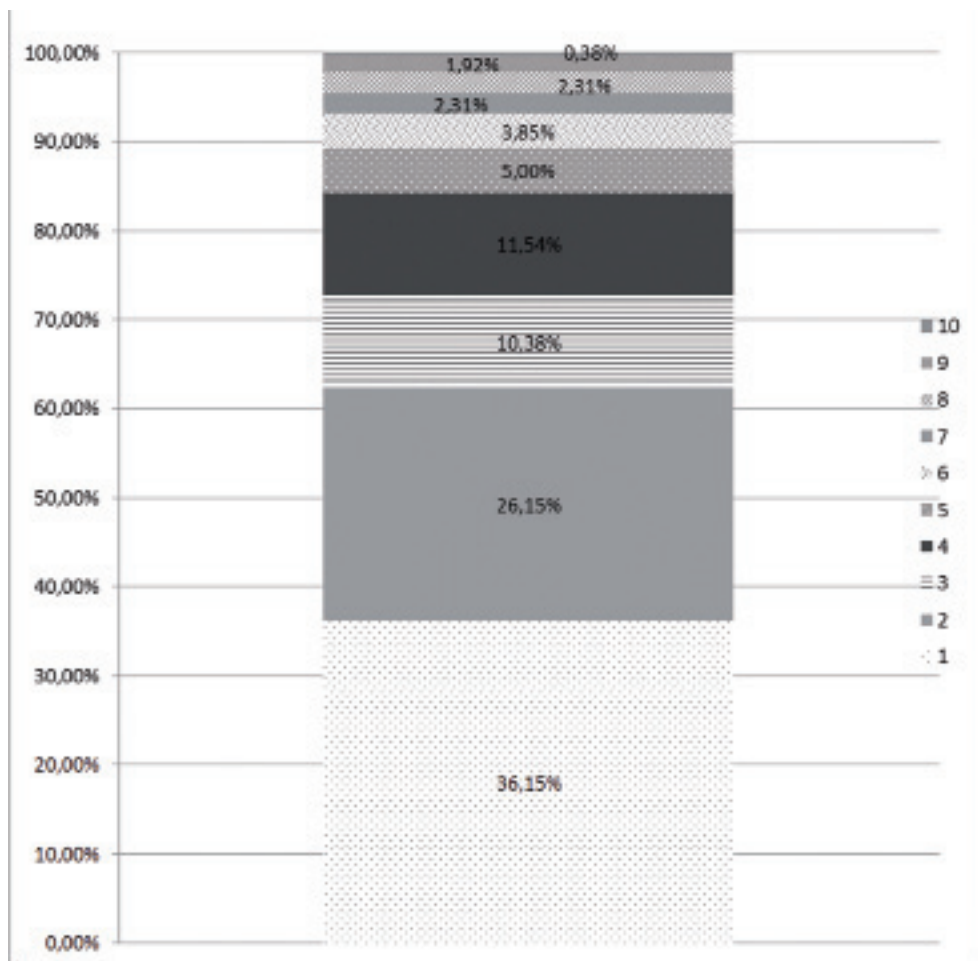


Źródło: opracowanie własne.

Większość placówek (94) było jednooddziałowych, następnie 68 podmiotów posiadało 2 oddziały, kolejne 27 placówek medycznych posiadało 3 oddziały. Nieco więcej, gdyż 30 placówek medycznych, posiadało 4 oddziały. Pięć oddziałów posiadało 13 placówek objętych badaniem. Podmiotów posiadających 6 oddziałów było 10, następnie 7 oraz 8 oddziałów posiadało po 6 podmiotów. Najwięcej, 10 oddziałów, posiadał jeden podmiot, a 9 oddziałów cechowało 5 placówek medycznych objętych badaniem.

Strukturę analizowanych placówek medycznych pod względem liczby oddziałów prezentuje Rysunek 5.

Rysunek 5. Struktura analizowanych placówek medycznych pod względem liczby oddziałów



Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek odnotowano wśród placówek posiadających jeden oddział - 36,15%, następnie dwa oddziały - 26,15%, trzy oddziały - 10,38% oraz cztery oddziały - 11,54%. W ogólnej liczbie podmiotów objętych badaniem placówki posiadające od jednego do czterech oddziałów stanowiły 84,22%. Podmiotów posiadających pięć oddziałów było 5%, następnie sześć oddziałów 3,85%, siedem i osiem oddziałów po 2,31%, dziewięć oddziałów - 1,92% oraz dziesięć oddziałów - 0,38% ogółu placówek medycznych objętych badaniem. Przeprowadzona analiza wskazuje na przewagę podmiotów małych posiadających do dwóch gabinetów (26,92%), zatrudniających do dwóch leka-

rzy (33,08%) oraz posiadających jeden oddział, w których świadczone są usługi dla turystów medycznych (36,15%).

## Podsumowanie

Zaprezentowana w niniejszym artykule analiza dokonana została na podstawie wyników z badania, które objęło 260 podmiotów świadczących usługi dla krajowych i zagranicznych turystów medycznych.

Przeważająca działalność wśród badanych podmiotów odbywa się na rynku krajowym. Jedynie niewiele ponad 15% badanych placówek medycznych wskazało, że liczba klientów zagranicznych stanowi u nich powyżej  $\frac{3}{4}$  ogólnej liczby klientów.

W województwie zachodniopomorskim dominują małe placówki medyczne posiadające 1 lub 2 gabinety (blisko 30%). Placówki medyczne posiadające 3 lub 4 gabinety lekarskie stanowią 25%.

Blisko jedna trzecia placówek medycznych zatrudnia 1 lub 2 lekarzy. Około 20% placówek zatrudnia 3 i 4 lekarzy. Warto zaznaczyć, że placówki medyczne zatrudniające od 1 do 6 lekarzy stanowią ponad 70% ogółu podmiotów objętych badaniem.

## Bibliografia

Audyt Turystyczny Województwa Zachodniopomorskiego (2005), *Strategia rozwoju turystyki w Województwie Zachodniopomorskim do 2015 roku*. Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna.

**Białk-Wolf A.** (2010), *Potencjał rozwojowy turystyki medycznej* [w:] A. Panasiuk (red.), *Potencjał turystyczny – zagadnienia ekonomiczne*, Ekonomiczne Problemy Usług, z. 53.

**Bukowska-Piastrzyńska A.** (2008), *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, CeDeWu.

**Boruszczak M.** (2011), *Turystyka zdrowotna i uzdrowiskowa*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk.

**Kot S.M., Jakubowski J., Sokołowski A.** (2007), *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*, Difin, Warszawa.

**Lunt N., Carrera P.** (2010), *Medical tourism: Assessing the evidence on treatment abroad*, t. 66 (1).



**Neyman J.** (1938), *Contribution to the Theory of Sampling Human Population*, *Journal of American Statistical Association*, nr 33.

**Prochorowicz M.** (2008), *Turystyka medyczna nową perspektywą dla polskich placówek służby zdrowia* [w:] R. Grzywacz (red.), *Turystyka i rekreacja szansą rozwoju aktywności społecznej*, WSiLiZ.

Rab-Przybyłowicz J. (2010), *Tworzenie produktu dla turystyki medycznej w Szczecinie*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Potencjał turystyczny – zagadnienia ekonomiczne*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, z. 53.

**Stankiewicz B.** (2014), *Nauka o turystyce w XXI wieku – strategia, obszar i metodologia badań, dylematy* [w:] M. Dębski (red.), *Konkurencyjność regionów turystycznych*, SAN, Łódź.

[www://rynekmedyczny.polki.pl/Przychodnie,zachodniopomorskie,p,VMLUJPKM,1](http://rynekmedyczny.polki.pl/Przychodnie,zachodniopomorskie,p,VMLUJPKM,1) [dostęp: 11 sierpnia 2014].

**Wywiół J.L.** (2010), *Wprowadzenie do metody reprezentacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.



---

## Piotr Nowaczyk

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

piotr.nowaczyk@zut.edu.pl

# Analiza efektywności projektu inwestycyjnego o charakterze publicznym na przykładzie Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego

## Efficiency Analysis of a Public Investment Project on the Example of The West Pomeranian Sailing Route

**Abstract:** The West Pomeranian Sailing Route – a network of tourist ports in West Pomerania – is an infrastructural investment. The project does not meet the criteria for financial efficiency, as the revenue from the lifetime period does not cover the expenditures. The investment is also unprofitable on the operational level – the revenue will not cover the maintenance costs of the infrastructure. The project will thus require additional financing from public funds. The investment does meet the requirements of economic efficiency when it comes to assessing the benefits for the local community. Therefore, The West Pomeranian Sailing Route has received money from the EU funds.

**Key words:** yacht harbors and marinas, tourist infrastructure, assessment of efficiency of public projects.

## Wstęp

Dla społeczności lokalnej małe porty oraz przystanie morskie stanowią jeden z najważniejszych czynników generujących miejsca pracy oraz dochód [Szcurek 1999, s. 116]. Terytorialny zakres ich oddziaływania społeczno-gospodarczego utożsamiany jest z obszarem gmin nadmorskich [Miszczyk 1999, ss. 67–74].

Działalność turystyczna jest jedną z najważniejszych i najbardziej perspektywicznych funkcji małych portów i przystani morskich [Kowalska 2010, ss. 293–307]. Dotyczy to głównie żeglarsstwa realizowanego na bazie infrastruktury turystycznej, tj. marin i przystani jachtowych. Rosnące znaczenie działalności turystycznej jest następstwem wzrastającej zamożności społeczeństwa. Turyści zainteresowani są aktywnym spędzaniem wolnego czasu, szczególnie w rejonach o wysokich walorach turystycznych, a do takich należy wybrzeże Morza Bałtyckiego oraz otoczenie Zalewu Szczecińskiego.

Infrastruktura żeglarska małych portów i przystani morskich była przez dziesięciolecia zaniedbywana. Wymagała więc znacznych nakładów inwestycyjnych. Jednakże inwestycje turystyczne charakteryzują się wysoką kapitałochłonnością, a dochody przez nie generowane często nie pokrywają kosztów utrzymania infrastruktury [Zieziula, Nowaczyk 2011, ss. 105–119]. Dlatego też w działalność inwestycyjną z reguły angażują się podmioty publiczne. W swojej działalności nie opierają się o rachunek ekonomiczny. Ich zadaniem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców. Z tej też przyczyny projekty publiczne powinny być oceniane z punktu widzenia całego społeczeństwa. Nie zwalnia to jednak decydentów z racjonalnego gospodarowania ograniczonymi środkami publicznymi.

Celem artykułu jest analiza efektywności finansowej oraz ekonomicznej projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski – sieć portów turystycznych Pomorza Zachodniego. Analiza efektywności zawarta w studium wykonalności projektu jest warunkiem koniecznym przy ubieganiu się o dofinansowanie ze środków unijnych.

Poruszana w artykule problematyka jest aktualna oraz niezmiernie ważna. Proces unowocześniania infrastruktury turystycznej małych portów i przystani morskich nie został zakończony. W perspektywie finansowej budżetu Unii Europejskiej na lata 2014–2020 Polska nadal pozostała największym beneficjentem netto środków unijnych. Znaczna ich część została zarezerwowana na realizację projektów turystycznych. Znaczenie małych portów i przystani w aktywizacji gospodarczej społeczności lokalnej jest niezmiernie ważne. Przy tym wysoka dynamika procesu unowocześniania infrastruktury turystycznej wymaga ciągłego uzupełniania wiedzy. Jakkolwiek literatura przedmiotu dotycząca oceny efektywności projektów inwestycyjnych jest bogata, to jednak brakuje pozycji dotyczących oceny efektywności projektów turystycznych zlokalizowanych w małych portach i przystaniach morskich oraz ich wpływu na rozwój lokalny.

W artykule wyodrębniono zakres rzeczowy, czasowy oraz terytorialny. Zakres rzeczowy obejmuje działalność żeglarską małych portów i przystani morskich. W jej ramach przeprowadzono ocenę efektywności projektu budowy oraz modernizacji marin i przystani jachtowych.

Zakres terytorialny obejmuje dziesięć marin oraz przystani jachtowych w województwie zachodniopomorskim. Inwestycje zostały zrealizowane (lub są w trakcie reali-

zacji): wzdłuż linii brzegowej Morza Bałtyckiego (Dziwnów, Kołobrzeg, Darłowo), w obszarze Zalewu Szczecińskiego (Nowe Warpno, Kamień Pomorski, Wolin) oraz w rejonie Szczecina (Jezioro Dąbie, Wyspa Grodzka). Beneficjentami projektu są jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty z nimi powiązane.

Z kolei zakres czasowy obejmuje lata 2010–2015. W tym okresie zrealizowane zostały projekty inwestycyjne mające na celu unowocześnienie oraz budowę infrastruktury turystycznej portów i przystani morskich.

Artykuł składa się ze wstępu, dwóch rozdziałów oraz zakończenia. We wstępie zawarto główne założenia artykułu. W pierwszym rozdziale zdefiniowano pojęcie infrastruktury oraz podkreślono jej znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Omówiono problemy związane z finansowaniem infrastruktury oraz z jej wieloaspektowym oddziaływaniem na społeczność lokalną. Wyżej wymienione zagadnienia przedstawiono w ujęciu teoretycznym oraz odniesiono do analizowanych w artykule marin i przystani jachtowych. W rozdziale drugim przeprowadzono analizę efektywności projektu Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego dla beneficjentów (analiza finansowa) oraz dla społeczności lokalnej (analiza ekonomiczna). Rezultatem dokonanej oceny było określenie oraz uzasadnienie dofinansowania projektu ze środków unijnych. Zakończenie stanowi podsumowanie przeprowadzonej w artykule analizy.

Artykuł bazuje na dostępnej literaturze przedmiotu oraz na materiałach pierwotnych zgromadzonych w latach 2014–2015. Pozyskano je metodą sondażu diagnostycznego – w formie ankiety oraz wywiadu pogłębionego, skierowanego do ekspertów związanych z realizowanym projektem Zachodniopomorski Szlak Żeglarski. Na podstawie zebranych materiałów dokonano analizy ilościowej oraz przyczynowo-skutkowej zachodzących zjawisk.

## **Znaczenie inwestycji infrastrukturalnych o charakterze żeglarskim w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym**

W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z wieloma definicjami pojęcia „infrastruktura”. Według Sadowego [1988, s. 20] infrastruktura to zespół urządzeń i inwestycji stwarzających podstawy dla właściwego funkcjonowania i rozwoju na danym terenie gospodarki narodowej oraz zapewniających odpowiednie warunki bytu ludności i możliwości ich poprawy. Inaczej, infrastruktura to podstawowe urządzenia i inwestycje niezbędne do funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa [Nowa Encyklopedia Powszechna]. Wyposażenie w infrastrukturę stanowi jeden z głównych czynników rozwoju lokalnego oraz regionalnego. Wpływa na poziom rozwoju i tempo wzrostu gospodarczego oraz decyduje o atrakcyjności inwestycyjnej [Sierak, Górniak 2011, ss. 30–32].

W przypadku małych portów i przystani morskich infrastruktura, zaliczana do składników infrastruktury transportowej kraju, stanowi podstawę wszelkiej działalności gospodarczej [Ciesielski 1992, s.10]. Posiada charakter pierwotny w stosunku do pozostałego wyposażenia portów i przystani [Miształ, Szwankowski 2001, ss.23–31]. Infrastruktura stanowi także podstawowy składnik wyposażenia marin i przystani jachtowych. Możemy do niej zaliczyć: baseny i nabrzeża portowe oraz infrastrukturę towarzyszącą, jak np.: obiekty gastronomiczno-hotelarskie, budynki sanitarne, hale do zimowania jednostek i inne elementy.

Cechą wyróżniającą inwestycje infrastrukturalne jest ich wysoka kapitałochłonność, natomiast korzyści osiągnięte z ich eksploatacji rozłożone są na długi okres lub w ogóle nie występują. Dlatego projekty infrastrukturalne często charakteryzują się ujemną rentownością. Dla beneficjentów dochody osiągnięte z tytułu świadczenia na ich bazie usług nie rekompensują nakładów inwestycyjnych oraz kosztów bieżącej eksploatacji [Brzozowska 2006, ss. 91–92]. Z tego powodu sektor prywatny, którego celem jest maksymalizacja zysku, rzadko angażuje się w działalność inwestycyjną o charakterze infrastrukturalnym. Odpowiedzialnością za realizację inwestycji obarczany jest sektor publiczny. Jego głównym celem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnych. Nie musi w swojej działalności, w przeciwieństwie do sektora prywatnego, kierować się rachunkiem ekonomicznym. Jednakże ograniczenia budżetowe, tak często dotykające jednostki samorządu terytorialnego, wymuszają na beneficjentach racjonalne gospodarowanie środkami. Projekt inwestycyjny może nie przynosić zysku podmiotowi publicznemu, ale musi, przy występujących ograniczeniach finansowych, generować korzyści dla społeczności lokalnej [Ławińska 2014, ss. 85–86]. Dlatego jego ocena musi uwzględniać zasadę efektywności, rozumianej jako relacja nakładów do osiągniętych w wyniku realizacji inwestycji, efektów. Przesłanką przemawiającą za oceną projektów publicznych na podstawie rachunku efektywności może być także monopolizacja pewnych sektorów gospodarki, a więc brak konkurencji i presji mechanizmu rynkowego [Drobniać 2005, ss. 37–40]. Wreszcie, dobra publiczne mogą nie być przedmiotem obrotu rynkowego. W takich sytuacjach ich ocena zwiększa wiedzę decydentów i społeczeństwa o racjonalności wykorzystania dostępnych zasobów.

Ocena projektu publicznego, jak już zostało wspomniane, nie może koncentrować się wyłącznie na osiąganym zysku. Musi uwzględniać całe spektrum oddziaływania inwestycji, np.: wzrost liczby podmiotów gospodarczych, nowe miejsca pracy oraz zwiększone wpływy budżetowe z tytułu płaconych podatków. Wymienione korzyści potęgowane są przez liczne efekty mnożnikowe, niejednokrotnie trudne do uchwycenia w oficjalnych statystykach. Dodatkowo projekty infrastrukturalne generują liczne profity niełatwe do skwantyfikowania, jak np.: wzrost poczucia bezpieczeństwa, poprawa stanu środowiska naturalnego, poprawa stanu zdrowia mieszkańców. Powyższe przykłady nie

wyczerpują w pełni złożonego zagadnienia, jakim jest znaczenie inwestycji infrastrukturalnych w stymulowaniu lokalnego rozwoju gospodarczo-społecznego.

Oddziaływanie marin i przystani jachtowych nie ogranicza się tylko do portów i przystani morskich, ale wykracza daleko poza ich obszar [Łuczak 2005, ss. 49–59; Misztal 1994, s. 94]. W ich otoczeniu powstają nowe podmioty gospodarcze, świadczone są usługi okołoturystyczne<sup>1</sup>. Korzyści z tytułu żeglarstwa osiągają samorządy terytorialne. Z działalnością marin i przystani jachtowych związane są także korzyści trudne do wyliczenia. Możemy do nich zaliczyć: zwiększenie wśród młodzieży i osób dorosłych zainteresowania żeglarstwem oraz wzrost znaczenia portów w świecie żeglarskim. Rozwój żeglarstwa ma pozytywny wpływ na promocję portów i przystani jako ośrodków rozwijających sporty wodne i nadmorską rekreację. Stymuluje on rozwój szkolnictwa morskiego, rybackiego i rekreacyjnego, jak również sprzyja integracji społeczności lokalnej.

## **Efektywność finansowa oraz ekonomiczna projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski**

Wskaźniki efektywności finansowej oraz ekonomicznej zostały wyznaczone w studium wykonalności projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski. Przygotowanie wymienionego dokumentu było niezbędne dla pozyskania dofinansowanie ze środków unijnych. Głównym zaś celem przeprowadzonej w studium wykonalności analizy finansowej oraz ekonomicznej było uzasadnienie oraz określenie wysokości dofinansowania projektu ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013. Procedura, którą posłużono się przy określaniu efektywności projektu, była zgodna z dokumentami wyższego rzędu<sup>2</sup>. Na ich podstawie określono finansową oraz ekonomiczną efektywność projektu. Efektywność finansową określono za pomocą następujących wskaźników<sup>3</sup>: finansowej zaktualizowanej wartości netto – FNPV/C<sup>4</sup> (w wa-

<sup>1</sup> W bezpośrednim otoczeniu portów i przystani morskich, w których zlokalizowane są mariny i przystanie jachtowe świadczone są m.in. usługi hotelarskie oraz gastronomiczne.

<sup>2</sup> W szczególności z Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, Studium wykonalności dla projektów z działania 6.4 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym oraz wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód. Natomiast w zakresie nieuregulowanym w powyższych dokumentach beneficjenci powinni kierować się szczegółowymi zasadami określonymi przez Komisję Europejską w dokumentach: Metodologia przeprowadzania analizy kosztów i korzyści oraz w Przewodniku do analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych.

<sup>3</sup> Ze względu na to, że Zachodniopomorski Szlak Żeglarski zalicza się do tzw. „małych projektów” (koszt całkowity nie przekracza 50 mln euro), przy określaniu efektywności finansowej pominięto jeden ze wskaźników – finansową bieżącą wartość netto kapitału – FNPV/K.

<sup>4</sup> Zaktualizowana wartość przepływów pieniężnych dla beneficjenta projektu w sytuacji jego realizacji bez otrzymania dofinansowania unijnego.

riancie bez i z dotacją) oraz finansowej wewnętrznej stopy zwrotu – FRR/C<sup>5</sup> (w wariacie bez i z dotacją). Natomiast efektywność ekonomiczną wyznaczono za pomocą<sup>6</sup>: ekonomicznej bieżącej wartości netto – ENPV<sup>7</sup>, ekonomicznej wewnętrznej stopy zwrotu – ERR<sup>8</sup> oraz wskaźnika korzyści–koszty – B/C<sup>9</sup>.

**Tabela 1. Wskaźniki efektywności finansowej oraz ekonomicznej projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski realizowanego w latach 2010–2015**

Rodzaj analizy	Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika
Finansowa	FNPV/C (wariant bez dotacji) Finansowa bieżąca wartość netto inwestycji	- 69 815 tys. zł
	FNPV/C (wariant z dotacją) Finansowa bieżąca wartość netto inwestycji	- 44 213 tys. zł
	FRR/C (wariant bez dotacji) Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu	brak
	FRR/C (wariant z dotacją) Finansowa wewnętrzna stopa zwrotu	brak
Ekonomiczna	ENPV (ekonomiczna wartość bieżąca netto)	+82 693 tys. zł
	ERR (ekonomiczna stopa zwrotu)	23,88%
	BCR (relacja korzyści do kosztów)	1,7

Źródło: Aktualizacja studium wykonalności projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski – sieć portów turystycznych Pomorza Zachodniego.

<sup>5</sup> Stopa procentowa przy której wartość FNPV/C wynosi zero. Wyznacza próg finansowej rentowności inwestycji poprzez porównanie jej ze stopą dyskontową przyjętą do obliczeń FNPV/C. Stopa dyskontowa określa koszt alternatywny kapitału. Za jej poziom przyjmuje się najczęściej oprocentowanie bezpiecznych aktywów, tj. lokat bankowych, obligacji państwowych. Projekt uznaje się za rentowny, gdy FRR/C jest wyższa od przyjętej do obliczeń stopy dyskontowej. Zgodnie z zaleceniami KE stopę dyskontową przyjęto na poziomie 5%.

<sup>6</sup> Generalnie, w przypadku „małych projektów” analizę ekonomiczną przeprowadza się w sposób uproszczony. Opiera się ona na oszacowaniu ilościowych i jakościowych skutków realizacji projektu. Jednakże w przypadku projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski, wystąpiła konieczność przeprowadzenia pełnej analizy kosztów i korzyści (wyliczenia ENPV, ERR, B/C). Wynikała ona z postanowień instytucji zarządzającej, a poddyktowana została znaczeniem dla gospodarki lokalnej projektów realizowanych w ramach działania 6.4. PO IG 2007–2013.

<sup>7</sup> Zaktualizowana wartość przepływów pieniężnych z punktu widzenia społeczności lokalnej, a nie samego beneficjenta inwestycji.

<sup>8</sup> Wyznacza próg rentowności projektu dla społeczności lokalnej. Zgodnie z zaleceniami KE społeczną stopę dyskontową przyjęto na poziomie 5,5%

<sup>9</sup> Wskaźnik B/C mierzący relacje korzyści do kosztów społecznych projektu.



Wartość wskaźnika FNPV/C w wariantcie bez dotacji była ujemna i wyniosła 69 815 tys. zł. Natomiast FRR/C w wariantcie bez dotacji nie była możliwa do wyliczenia<sup>10</sup>. Ujemna wartość FNPV/C oznacza, że projekt nie jest opłacalny dla beneficjenta. Wartość bieżących przepływów pieniężnych netto z etapu eksploatacji jest mniejsza niż wartość bieżących nakładów inwestycyjnych. Inaczej, dochody netto uzyskane z eksploatacji projektu nie pokrywają wartości nakładów inwestycyjnych. Projekt wykazuje także ujemną rentowność na poziomie operacyjnym, tj. dochody uzyskane z eksploatacji inwestycji (21 418 tys. zł) nie będą w stanie pokryć kosztów jej bieżącego utrzymania (27 639 tys. zł). W sytuacji, gdyby beneficjentem inwestycji był podmiot prywatny, projekt nie powinien być rekomendowany do realizacji i zarazem dofinansowania ze środków unijnych. Jednakże beneficjentami projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski są podmioty publiczne, a więc ocena inwestycji nie może ograniczać się do analizy finansowej. Stanowi ona tylko uzupełnienie oceny projektów w zakresie efektywności zaangażowanych nakładów.

Warunkiem koniecznym przyjęcia projektu do realizacji, a zarazem otrzymania dofinansowania ze środków unijnych, jest przeprowadzenie analizy sytuacji finansowej beneficjentów oraz analizy ekonomicznej projektu. Pierwsza z nich ma na celu wykazanie możliwości pokrywania strat operacyjnych projektu z dotacji budżetowych. Druga ma udowodnić opłacalność projektu z punktu widzenia społeczności lokalnej.

Deficytowość projektu na poziomie operacyjnym wynosi 6 221 tys. zł (koszty operacyjne – dochody operacyjne). Nie jest to wartość duża, zważywszy że obejmuje jedenaście podmiotów publicznych uczestniczących w projekcie oraz rozłożona jest na okres 15 lat. Przy tym większość beneficjentów wykazuje zysk netto. Mogą więc dotować funkcjonowanie obiektów turystycznych bez zagrożenia dla ich sytuacji budżetowej. Ich sytuacja finansowa jest na tyle dobra, że nie grozi im upadłość, a co za tym idzie nie ma zagrożenia upadłości całego projektu.

Analiza ekonomiczna wynika z konieczności oszacowania kosztów i korzyści projektu z punktu widzenia całej społeczności, a nie wyłącznie beneficjenta, jak ma to miejsce w analizie finansowej. Analiza ekonomiczna przeprowadzana jest w drodze skorygowa-

<sup>10</sup> Dwa pozostałe wskaźniki analizy finansowej, tj. FNPV/C oraz FRR/C w wariantcie z dotacją, zostały omówione w końcowej części podrozdziału, po przeprowadzeniu analizy sytuacji finansowej beneficjentów oraz analizy ekonomicznej. Pierwsza z nich miała na celu wykazanie finansowych możliwości beneficjentów do pokrywania strat generowanych przez projekt. Natomiast druga uzasadniała otrzymanie dofinansowania ze środków unijnych. Stabilna sytuacja finansowa beneficjentów oraz rentowność projektu dla lokalnej społeczności, kwalifikowały projekt do otrzymania dofinansowania ze środków unijnych.

nia wyników analizy finansowej o efekty fiskalne<sup>11</sup>, efekty zewnętrzne<sup>12</sup> oraz ceny rozrachunkowe<sup>13</sup>.

Przepływy pieniężne projektu nie zostały skorygowane o efekty zewnętrzne ze względu na to, że w strukturze jego kosztów nie występowały podatki pośrednie oraz subwencje; tak więc efektów fiskalnych nie uwzględniono w analizie ekonomicznej.

Jeśli chodzi o efekty zewnętrzne, to projekt nie generuje żadnych kosztów społecznych. Występują natomiast korzyści społeczne związane z powstaniem nowych podmiotów gospodarczych świadczących usługi okołoturystyczne<sup>14</sup>. Dochód przez nie osiągnany oraz wartość wynagrodzenia osób zatrudnionych oszacowano na kwotę 242 583 tys. zł. Korzyści z realizacji projektu odniosą także gminy na skutek wzrostu wpływów budżetowych z tytułu podatku od osób prawnych. Wartość dodatkowych wpływów podatkowych oszacowano na kwotę 5 063 tys. zł. W projekcie nie przewidziano korekt dotyczących przekształcenia cen rynkowych w ceny rozrachunkowe. Ceny związane z przygotowaniem projektu, budową oraz bieżącym utrzymaniem marin i przystani jachtowych kształtowane są na rynku konkurencyjnym. Podobnie ceny usług za korzystanie z infrastruktury żeglarskiej odzwierciedlają gotowość żeglarzy do ich zapłaty. Tak więc obie kategorie nie wymagają korekty w analizie ekonomicznej. W rezultacie w analizie ekonomicznej uwzględniono jedynie korzyści projektu związane z efektami zewnętrznymi. Skorygowały one przepływy pieniężne na etapie analizy finansowej o 247 646 tys. zł (242 583 tys. zł + 5 063 tys. zł). Wartość obliczonego na ich podstawie wskaźnika ENPV wyniosła 82 693 tys. zł. Oznacza to, że projekt jest rentowny ekonomicznie, co daje uzasadnienie do przyznania dofinansowania [Drobnik 2008, ss. 85–91]. Drugi ze wskaźników analizy ekonomicznej – ERR, wyniósł 23,88% i jego poziom był znacznie wyższy od założonej w analizie stopie dyskontowej wynoszącej 5,5%<sup>15</sup>. Oznacza to,

<sup>11</sup> Korekty fiskalne polegają na skorygowaniu przepływów finansowych m.in. o podatki pośrednie oraz subwencje. Celem tych ostatnich jest jedynie redystrybucja środków pieniężnych. Nie zmieniają one jednak sytuacji ekonomicznej lokalnej społeczności.

<sup>12</sup> Korekta dotycząca efektów zewnętrznych ma na celu ustalenie wartości negatywnych i pozytywnych skutków projektu. Ponieważ efekty zewnętrzne, z samej definicji, następują bez pieniężnego przepływu, nie są one uwzględnione w analizie finansowej, muszą zostać oszacowane i wycenione.

<sup>13</sup> Przekształcenie z cen rynkowych w ceny rozrachunkowe (ukryte) ma na celu uwzględnienie czynników mogących oderwać ceny od równowagi konkurencyjnej (tj. skutecznego rynku), takich jak: niedoskonałości rynku, monopole, bariery handlowe, regulacje w zakresie prawa pracy, niepełna informacja itp. Przeliczenie cen rynkowych na rozrachunkowe ma na celu zapewnienie, że te ostatnie będą odzwierciedlały koszt alternatywny wkładu w projekt oraz gotowość klienta do zapłaty za produkt końcowy.

<sup>14</sup> W następstwie realizacji projektu w obszarze oddziaływania obiektów turystycznych działalność gospodarczą rozpoczną następujące podmioty: bary, restauracje, schroniska turystyczne, sklepy spożywcze, pensjonaty, hoteliki, stragany z pamiątkami. Ich łączną liczbę oszacowano na 30.

<sup>15</sup> Przyjęcie ERR wynoszącej 5,5% jest zgodne z zaleceniami KE zawartymi w Metodologii przeprowadzania analizy kosztów i korzyści dla projektów realizowanych ze środków budżetu UE w perspektywie finansowej 2007–2013.

że ekonomiczna stopa zwrotu z projektu jest na poziomie znacznie wyższym od prognozy rentowności i w związku z tym inwestycja powinna być rekomendowana do realizacji. Ostatnim wskaźnikiem potwierdzającym rentowność ekonomiczną projektu jest wskaźnik B/C. Jego wartość wyniosła 1,7, a więc projekt jest opłacalny pod względem stosunku korzyści do kosztów ekonomicznych.

Wartości trzech wskaźników rentowności ekonomicznej projektu, tj. ENPV=82 693 tys. zł, ERR=23,88%, B/C=1,7 – oznaczają, że inwestycja jest opłacalna z punktu widzenia korzyści netto osiągniętych przez społeczność lokalną i powinna zostać rekomendowana do realizacji i jednocześnie dofinansowania ze środków unijnych.

Zachodniopomorski Szlak Żeglarski wykazuje znamiona projektu podlegającego zasadom pomocy publicznej<sup>16</sup>. Jednym z głównych źródeł finansowania projektu są środki publiczne, głównie komunalne. Finansują one budowę lub modernizację elementów infrastruktury turystycznej wybranych portów lub przystani morskich<sup>17</sup>. Mogą one w ten sposób zakłócać konkurencję na rynku usług żeglarskich. W takim przypadku wysokość dofinansowania projektów inwestycyjnych określały akty prawne państwa członkowskiego. Rozpatrywany projekt otrzymał pomoc unijną na mocy rozporządzenia Ministra Sportu i Turystyki<sup>18</sup> w wysokości 35 280 tys. zł, co stanowi blisko 45% wydatków kwalifikowanych inwestycji.

Na określenie poziomu dofinansowania obliczono ostatnie wskaźniki: FNPV/C oraz FRR/C w wariacie z dotacją. Wartość pierwszego z nich wyniosła 44 213 tys. zł, a drugiego nie była możliwa do wyliczenia. Ujemna wartość FNPV/C w wariacie z dotacją oznacza, że projekt będzie nieopłacalny dla beneficjenta, nawet po otrzymaniu dofinansowania ze środków unijnych, jednakże otrzymana dotacja w sposób znaczny obniży deficytowość inwestycji i zwiększy prawdopodobieństwo jej powodzenia. Dofinansowanie projektu, poprzez obniżenie nakładów inwestycyjnych beneficjentów, zmniejszy ryzyko braku środków na pokrycie bieżących kosztów eksploatacji obiektów turystycznych.

<sup>16</sup> Zgodnie z art. 87 ust. 1 TWE za pomoc publiczną uznaje się wszelkie wsparcie przyznawane ze środków publicznych, które zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów.

<sup>17</sup> Wyróżniamy dwie grupy projektów, które mogą kwalifikować się do wsparcia ze środków unijnych. Pierwszą grupę stanowią projekty objęte pomocą publiczną, drugą grupę projekty generujące dochód (przychód netto). W drugim przypadku wysokość dofinansowania oblicza się na podstawie „luki w finansowaniu”. Ma ona miejsce w sytuacji, gdy wydatki kwalifikowalne nie przekraczają bieżącej wartości kosztu inwestycji pomniejszonej o bieżącą wartość dochodu netto z inwestycji, tzn. gdy dochody z projektu nie pokrywają w pełni nakładów inwestycyjnych.

<sup>18</sup> Rozporządzenie z dnia 30 czerwca w sprawie szczegółowego przeznaczenia, warunków i trybu udzielania pomocy publicznej na wspieranie inwestycji w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym w zakresie regionalnej pomocy inwestycyjnej oraz pomocy de minimis w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 (Dz. U. 2009. Nr 107, poz. 893).

## Podsumowanie

Beneficjentami projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski – sieć portów turystycznych Pomorza Zachodniego są podmioty publiczne, głównie jednostki samorządu terytorialnego. Ich najważniejszym zadaniem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców. W tym celu prowadzą działalność gospodarczą, której nie można oceniać wyłącznie na podstawie osiąganego zysku. Z drugiej strony ograniczenia budżetowe gmin wymuszają racjonalizację wydatków, w związku z czym projekty publiczne powinny podlegać ocenie efektywności.

W artykule podjęto ocenę efektywności projektu za pomocą metod analizy finansowej oraz ekonomicznej. Należą one do najczęściej wykorzystywanych metod oceny projektów inwestycyjnych.

Projekt Zachodniopomorski Szlak Żeglarski stanowi inwestycję nieefektywną z punktu widzenia finansowego. Dochody nie są w stanie pokryć nakładów inwestycyjnych oraz kosztów utrzymania inwestycji. Projekt również na poziomie operacyjnym nie jest rentowny – dochody nie pokrywają kosztów jego utrzymania, w związku z czym wymaga on dofinansowania w formie dotacji publicznych. Inwestycja spełnia jednak wymogi efektywności ekonomicznej – generuje korzyści netto dla społeczności lokalnej, przez co przyczynia się do rozwoju lokalnego.

Mimo że projekt nie spełnia wymogów efektywności finansowej i jest deficytowy na poziomie operacyjnym, został rekomendowany do realizacji i otrzymał dofinansowanie ze środków unijnych. Zdecydowały o tym korzyści, jakie będzie przynosił lokalnej gospodarce.

## Bibliografia

**Brzozowska K.** (2006), *Specyfika projektów inwestycyjnych w sektorze publicznym* [w:] A. Kożuch, K. Brzozowska (red.), *Współczesne problemy zarządzania finansami lokalnymi*, wyd. Fundacja współczesne zarządzanie, Kraków.

**Ciesielski M.** (1992), *Ekonomika infrastruktury transportowej*, wyd. Uniwersytetu Poznańskiego, Poznań.

**Drobniak A.** (2005), *Ocena projektów publicznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.

**Drobniak A.** (2008), *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Komisja Europejska, *Metodologia przeprowadzania analizy kosztów i korzyści – dokument*, [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4\\_cost\\_pl.pdf](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_pl.pdf) [21.09.2015].

**Kowalska U.** (2010), *Porty lokalne w strategii rozwoju miast i gmin nadmorskich* [w:] H. Salmonowicz (red.), *Polska gospodarka morska – restrukturyzacja, konkurencyjność, funkcjonowanie, rozwój*, Kreos, Szczecin.

**Ławińska O.** (2014), *Ocena efektywności inwestycji współfinansowanych funduszami Unii Europejskiej na przykładzie budowy oczyszczalni ścieków i kanalizacji sanitarnej w gminie Kłomnice w latach 2009–2012*, „Problemy rozwoju regionalnego i lokalnego”, nr 331.

**Łuczak B.** (2005), *Wpływ turystyki wodnej na port i otoczenie* [w:] K. Chwesiuk (red.), *Wpływ portów morskich na funkcjonowanie i rozwój otoczenia – V konferencja naukowa Porty Morskie*, Kreos, Szczecin.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2013), *Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód – dokument*, [www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5193/NOWE\\_Wytyczne\\_PG\\_D\\_PH\\_2014\\_2020\\_podpisane.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5193/NOWE_Wytyczne_PG_D_PH_2014_2020_podpisane.pdf) [10.09.2015].

Ministerstwo Gospodarki, *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 – dokument*, [www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG](http://www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG) [20.09.2015].

**Miszczuk J.** (1999), *Problemy małych i średnich portów morskich z punktu widzenia administracji państwowej* [w:] *Małe porty morskie oraz ich otoczenie lokalne i regionalne – XV Sejmik Morski*, FOKA, Szczecin.

**Misztal K.** (1994), *Porty Morskie w Unii Europejskiej*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

**Misztal K., Szwankowski S.** (2001), *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

Polska Organizacja Turystyczna (2015), *Aktualizacja studium wykonalności projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski – sieć portów turystycznych Pomorza Zachodniego – dokument*.

Polska Organizacja Turystyczna, *Studium wykonalności dla projektów z działania 6.4 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym – dokument*, [www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/2372/raw](http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/2372/raw) [17.09.2015].

**Sadowy W.** (1998), *Infrastruktura komunalna jako czynnik rozwoju miast polskich*, SGPIŚ, Warszawa.

**Sierak J., Górniak R.** (2011), *Ocena efektywności i finansowanie projektów inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego współfinansowanych funduszami Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa.

**Szczurek W.** (2002), *Działalność gospodarcza gmin w portach morskich*, wyd. Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Zieziula J., Nowaczyk P.** (2011), *Wybrane aspekty funkcjonowania morskich portów rybackich w Polsce*, PTE, Szczecin.

---

## Ewa Lipianin-Zontek

University of Bielsko-Biala

ezontek.ath@gmail.com

### Coopetition as a Modern form of Co-operation Between Tourism Enterprises

**Abstract:** The article discusses the role of coopetition in the development of tourism enterprises and regions. The aim of the paper is to show the possibility of increasing tourism enterprise innovativeness through the coopetition in cluster. This article shows the possibilities of utilization of this cooperation form, for example, the Tourist Cluster Initiative of Bielsko-Biala in Poland. The paper presents the results of focus group interviews conducted among members of this cluster. The results clearly emphasize the effect of synergy, which may result in an access to new markets, in cases of cooperation with companies from other regions. The possibility of creating long lasting cooperation is significantly placed on the list of advantages. Support from different institutions of the sector may give notable effects on the formation of tourist companies' cooperation, which gives rise to expansion of tourism product in the region. This support is vital, as interactions of tourism companies often lead to many barriers and difficulties. There is a lack of confidence shown by the respondents, with scepticism about the advantages of cooperation. Furthermore, difficulties in finding proper partners suggest the conclusion that there is a great necessity to support companies in this area.

**Key words:** tourism, coopetition, cluster, region, enterprises, innovation

## Introduction

It is essential to search for new possibilities for product creation in our era of growing competitiveness in the market of tourist services. This is best done through the cooperation of competitive tourism enterprises. This form of co-operation is defined as cooperation. Coopetition lets companies gain market advantage due to joint use of shared resources and competence. Coopetition, to the larger extent, may refer to nonmaterial resources, especially knowledge. They can simultaneously integrate their own assets with the strong points of other participants in the market. The contemporary form of cooperation is via tourism clusters. The nature of tourism clusters inseparably connects with the phenomenon of cooperation. Cooperation achieves synergies and strengthens the competitive position and innovative potential of the cluster. Cooperation in the cluster is based not only on tourism enterprise alliances, but also with entities managing tourism attractions, local government, tourism organizations and research institutions. To create an attractive tourism product for the region it is therefore necessary for all these entities to work together.

## Coopetition as a strategy of innovation in the tourist region

Coopetition (blend of cooperation and competition) forms an interrelation in which there is both competition and cooperation between market subjects. It is created on the basis of a win-win strategy, a scenario which is based on mutual advantage from the cooperation. The usage of joint material and nonmaterial resources is the essential aspect of cooperation, which leads to individual advantages [Gurnani et al. 2007, p. 230]. In the tourism market, there are the following joint resources: natural lands, tourist trails, beauty spots, sports and recreation objects, all widely available objects of cultural tourism, the quality of the natural environment, etc.

Coopetition constitutes a synthesis of two opposing paradigms: the competitive paradigm, which assumes the mutual interaction of companies on the basis of divergent interests, and the cooperative paradigm, based on cooperation created on the basis of wholly coincident structure of interests [Cassiman et al. 2009, p. 217]. This cooperation, as the form of cooperation, makes companies and other market subjects gain competitive advantage due to specific resources, competence and specific market position, with the simultaneous attempt at integration of strong points with assets of competitors, suppliers, customers and other economic partners [Nalebuff, Brandenburger 1996, cited by Zieger 2008, p. 119]. One may also indicate that the cooperation refers to the simultaneous competition and cooperation between two or more business partners, with the assumption of repeating interactions [Lado et al. 1997, p. 110–141].



Some other authors show that coopetition is neither a development of the theory of competition nor of the theory of cooperation. Coopetition refers to the strategy of joint formation of value, competition, with a division of the value on conditions of partial coincidence of goals and the changeable structure of a game with a positive sum. Coopetition is the peculiar object of research that demands a separate theoretical approach, for which one needs to establish the brand new area of exploration, especially within the scope of a company strategy [Dagnino, Padula 2002, p. 4–5].

It is difficult to gain competitive advantage in turbulent surroundings, especially in the tourist economy, when drawing only on material resources. Cooperation in the formation of resources is restricted because of the lack of confidence towards the competitive subjects. Thus, coopetition, to the larger extent, may refer to nonmaterial resources, especially knowledge. Companies which may become the “engine” of coopetition are the ones that learn, generate innovations and use modern techniques of management [Hunt 2000, p. 23]. That results from the fact that the ability of sharing knowledge among firms and other institutions creating tourist products is the factor that determines the coopetition, e.g. when organising joint events.

An example of coopetition in tourism is an innovative model of cooperation initiated in Italy. It has its origins in traditional Italian hospitality and took the form of a distributed hotel (*albergo diffuso*). It is a cooperation of owners of small apartments and cottages in the city, having one common reception point. Tourists, the clients of “scattered hotels”, use not only the accommodation, but they have at their disposal all the amenities and services available in traditional hotels. These include: room service, use of a common database for all catering facilities, the availability of sport, recreation, Wellness & Spa – depending on the purchased offer. The benefits of this model of cooperation are mutual. Visitors can feel the atmosphere of the visited place, to relax away from the mainstream of mass tourism. On the other hand, tourism enterprises form together an attractive tourist product. This cooperation is economically reasonable. Through the use of restored historic buildings, it eliminates the need to build new hotels. Cooperation also generates savings through joint reception organization, promotion, cleaning service and the like.

## Clusters as a form of cooperation

In the economic aspect, the word cluster was used for the first time by Porter [1990, p. 151]. According to Porter [2001, p. 248] a cluster means a centre in a geographic neighbourhood of companies, specialized suppliers, units that perform services, companies which function in related sectors and institutions connected with them (for example universities, normalizing units or cooperation societies), which take up a given field, connected by similarities and complementing each other. It is worth indicating some characteristic features of clusters:

- Spatial concentration – of companies, institutions and organizations;
- Interactivity – the expanded network of relations of formal and informal character;
- Joint trajectory of development – connections based on the joint trajectory of development (e.g. technological, joint destination markets etc.);
- Competition and cooperation- existing simultaneously in some aspects of activity.

Most of the clusters identified in the world refer to high technology industries. They are marked by the highest share of expenses for research and development in income, as well as extensive connections with research and a developmental field (higher than in traditional industry). Moreover, the businesses are relatively new, therefore are based on innovations. However, innovative clusters are not only the high technology ones. It is also necessary to distinguish low and middle clusters that are an international success, often due to high technology procedural and organizational innovations [OECD 1997]. The cluster should take part in innovation processes and initiate the innovations in many fields, showed in table 1.

**Table 1. The possibly role of the tourism cluster in creating innovation in tourism**

<b>The type of innovation</b>	<b>The main objective</b>	<b>The role and tasks of the tourism cluster</b>
Product innovation	Identification of possible to implement, innovative, specific and niche tourism products.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifying the "philosophy" of tourism cluster;</li> <li>- The combination of efforts to create innovative tourism products;</li> <li>- Promotion of tourism cluster;</li> <li>- Networking of infrastructure and implementation of infrastructural innovation.</li> </ul>
Classic process innovation	Boosting the efficiency of activities undertaken in the tourist entities.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active cooperation and linkages between tourism enterprises.</li> <li>- Communication and knowledge transfer between members of the cluster.</li> </ul>

Process innovation in the area of information	The use of modern methods of communication and information technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improving the processing of information by identifying "best practices", workshops, meetings etc.;</li> <li>- The creation of coherent information system using the Internet and mobile communications.</li> </ul>
Innovation in management	Joint management structures, leading to improved business results	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multilevel cooperation among members of the cluster;</li> <li>- The combined efforts of creating management processes geared to tourists.</li> </ul>
Institutional innovation	Stability of the cluster through institutional support	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutional supporting of the activities undertaken in the tourism cluster;</li> <li>- The inclusion of the cluster concept to other initiatives;</li> <li>- Inclusion of cluster development trends of the regional strategy and innovation strategy.</li> </ul>

Source: Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006), *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, "Tourism Management", Vol. 27, No. 6, pp. 1143–1144; Doloreuxa D., Parto S. (2005), *Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues*, "Technology in Society", Vol. 27, No. 2, p. 134; Tether B.S., Tajar A. (2008), *The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms*, "Research Policy", Vol. 37, No. 4, p. 723.

The notion of clustering in tourism is relatively less common. This raises the question in what way the functionality of clusters in tourism in a region will influence the innovation of tourism products? Clusters differ from the traditional local systems of cooperation in that partnership and cooperation are essential, not only between co-operators but also between competitive companies, the world of science and research (higher education and research, financial, mediating as well as training institutions which derive from a given region), and customers. According to the concept, the tourist economy denotes a network of connected tourist enterprises and different institutions that support a development of tourist products in a region, which aims to result in synergistic effects.

The formulation and implementation of new concepts of development policy based on clusters may derive from a top-down initiative. In other words, it may result from activities undertaken by public or local authorities, but it can also be the effect of grass-roots initiatives. More and more often, subjects on the tourist market perceive the meaning of different interactions that occur among them. Thus, the innovative system ought to be understood as a complex of institutions and their connections that form the efficient mechanism of knowledge generation and diffusion [Novelli et al. 2006, p. 1141].

The formulation of tourism product strategy occurs on the regional level, therefore the cooperation and interactions between subjects in a region become so vital. Howe-

ver one should draw attention to the fact that subjects which create a tourist product are restricted by their administrative boundaries and many times the accumulation of interrelations does not cover the boundaries. Clusters are the innovative systems based on the knowledge transfer which relies on the direct human contacts, therefore geographical closeness is most important for its transfer. Thus, one may show that effects of cluster function depend on knowledge diffusion intensity and mobility of human resources.

Clusters in tourism should be formed in such a way, that they maximize the general and positive impression of tourists through complementarities of products and services. Beside the attraction of basic objects which lure the visitors (e.g. seaside beaches or historical monuments), the level of services provided by restaurants, hotels and shops with souvenirs, rail, motor and air transport are also important. Failure of any element has a negative impact on the other ones and results in the negative opinion about its entirety. For that reason the participants of a cluster discipline each other and motivate in keeping the proper level of the quality of their offer. The cooperation by way of the network enables the overcoming of many restrictions, helps minor companies to engage in joint solutions of problems in a tourist region.

## Research area

This paper presents the results of studies that have been carried out on members of the tourism cluster in Bielsko-Biala. The city is situated in southern Poland (Silesian Voivodship), with 175 183 inhabitants (2010). A charming place, located at the foot of the Beskid Mountains, the town is one of the most interesting towns in the south of Poland, often visited by tourists. The visitors are attracted to Bielsko-Biala, known as "little Vienna", not only by the beauty of the town's architecture, but also by the fascinating landscapes of the surrounding mountains.

Bielsko-Biala is located under the Beskid peaks, Szyndzielnia and Magurka, at 300–400 m above sea level and covers an area of 125 km<sup>2</sup>. The city is located at an equal distance from Warsaw and Vienna. Bielsko-Biala is an administrative, industrial, trade, service, tourist and cultural centre of the region called "Podbeskidzie", covering the mountain areas: Beskid of Silesia, Little Beskid, Zywiecki Beskid and the foothills of Silesia.

Bielsko-Biala is a place that is extremely rich in natural values. Due to its position in the direct vicinity of a range of mountains, this determines a favourable micro-climate. It is attractive in terms of opportunities for tourism and recreation, both in summer and winter. Within the administrative boundaries of the city are situated mountains and forests, with a large degree of natural beauty and biodiversity. These values are conducive to the development of the tourism industry in Bielsko-Biala and its environs.

Due to the Polish accession to the European Union, more and more tourists from all over Europe are beginning to appear in this region. Tourists exploring the area stimulate the development of the tourist services market. Bielsko-Biala was an industrial city many years ago - a thriving centre of the textile industry – Now it has turned into a city of services, including tourist services. For the past 20 years there have been many new entrants, directly and indirectly related to tourism. In order to maintain their competitiveness, they must constantly seek new tourism products and innovations.

In August, 2011, Bielsko-Biala established the industry open initiative, between 33 entities involved in the affairs of tourism in the city. This project, called “Integration of the tourism industry to implement innovative actions – Tourist Cluster Initiative Bielsko-Biala”, was supported by EU funds, the Regional Operational Program 2007–2013. The total cost of the project amounted to 935000 PLN and all the costs of the project were eligible for support. Funding from the European Regional Development Fund amounted to 85,00% of the eligible costs of the project, i.e. PLN 784634 PLN (UE Grants).

The core of the cluster is the local government of Bielsko-Biala, which is directly involved in the promotion of the city. Prior to the project, research and results showed a clear disintegration of the tourism sector in the town. It clearly accentuated a key issue, the dispersion of entities operating in the tourism industry and the lack of co-operation on the most important elements of the local economy: government, science and business. These difficulties negatively affected the image of the entire city and hindered the change of the tourism sector into a modern and innovative system with its effective promotion.

## Results

Since establishment of the cluster, there have been a lot of activities implemented, for the members of co-operating entities and, above all, the tourists, the final recipient of the tourism offers in the city. The most important activities are:

- Participation in national and international tourism fairs;
- Distribution of folders, brochures and leaflets on the cluster;
- Purchase of software and equipment to implement innovative forms of promotion projects and services cluster members – a network of multimedia screens;
- Design and implementation of tourism products in the form of urban games (playing fields);
- Design, implementation and commercialisation of technologies (service innovation – the introduction of the tourist city card).

Currently, the described project has been completed and this paper is intended to indicate the results of the survey conducted among the participants in this cluster. The

main objective of the research was to identify how co-operation functioned in the cluster and what are the effects of the project. The respondents were also asked to identify barriers and difficulties resulting from this collaboration.

The study was undertaken by members of the cluster, including 15 representatives of the tourism sector, three members of the local government and two representatives of the university. The study was conducted using focus group interviews (FGI) in December 2014.

FGI study, as a qualitative method of data collection, was undertaken during the discussion, led by a moderator (the moderator was an employee of the municipal office). The focus group revealed the attitudes and beliefs of the respondents, on the benefits and difficulties of co-operation in the cluster. It also allowed the exploration and the evaluation of promotional activities and enabled us to see cluster members' attitude to the new ideas. This gives us a further opportunity to work together, in the newly formed organization – Local Tourism Organization.

The participants of the research were encouraged to speak freely, both orally and written. Skilfully managed discussion allowed participants to fully and reliably comment on given topics. The author of this paper made a record of the conversation and observed the group and their non-verbal messages. A summary of the results of this study enabled us to define the following conclusions:

- Co-operation in the cluster induced a synergy effect, collaborative efforts are strengthening. Ability to work together for such a long time gives hope for the future. Respondents emphasized that the joint marketing activities are of benefit to individual subjects;
- Co-operation in the cluster enabled it to improve the technological quality of tourism services in the study area;
- There was a significant increase in the use of innovative technologies by tourist operators;
- Tourists are increasingly looking for information from the so-called "new media" and the tourist products offered by the cluster members are responding to their needs;
- The cluster initiative helped to create a new image for Bielsko-Biala, as a smart city, an attraction to tourists;
- Promoting tourist attractions using the modern technology has enabled better use of tourism in the city – landscape and cultural;
- Tourist enterprises expect support from both local authorities, business incubators and research centres, especially universities, which may become animators of support and co-operation;
- There are some difficulties in finding suitable new partners for cooperation;

- Barriers to trust are noticeable in relation to new partners for joint action;
- The tourist market in Bielsko-Biala is highly competitive and providers of similar services are afraid of competition.

The respondents emphasized the effect of synergies between tourism operators. Synergy, was in fact, a collaboration amongst the different actors, not the enterprises in strong competition. It has brought a number of benefits to individual travel companies, and strongly exceeded the sum of their individual actions. This is confirmed by contemporary theory on synergies, where it is indicated that this effect occurs in the territorial clusters of economic activity, particularly with regard to entrepreneurs and operators in the networks, including clusters [Michael 2003, pp. 133–145].

## Conclusion

In summary, co-operation in the cluster eliminates the competitive struggle between the partners, through synchronized and complementary actions, which extend in a favourable atmosphere. When companies no longer see their neighbours as threatening competitors, they are beginning to see them as business partners. Then the exchange of experience happens, deepening specialization, the rapid development of flexible cooperative relations and joint implementation of complex projects. Their relationships are less formal and consequently lead to a reduction in the cost of business.

Clusters in the tourism industry are a new phenomenon in Poland [OECD 2005]. The current practice in Bielsko-Biala shows that the clustering mechanisms are conducive for the innovations in enterprises - cluster members as well as those which remain outside the cluster. This happens, because the cluster cooperation allows for more efficient exchange of knowledge between members of the cluster: local government, enterprises, scientific institutions and other entities that make up the new value chain. There is a kind of synergy, so that resources are better used both cluster and the local community. The idea of tourism clusters may become an important solution aimed at the development of regional tourism.

## Bibliography

**Cassiman B., Chiara Di Guardo M., Valentini G.** (2009), *Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition*, "Long Range Planning", Vol. 42, No.2.

**Dagnino G. B., Padula G.** (2002), *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference – "Innovative Research in Management", Stockholm, 9–11 May 2002, [online] <http://www.altruists.org/static/files/CoOpetition%20Strategy.pdf> [date of access: 12.05.2015].

**Doloreuxa D., Parto S.** (2005), *Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues*, "Technology in Society", Vol. 27, No 2.

**Gurnani H., Erkoç M., Luo Y.** (2007), *Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition*, "European Journal of Operational Research", Vol. 180, No. 1.

**Hunt S.D.** (2000), *A general theory of competition*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA, London, New Delhi.

**Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C.** (1997), *Competition, Co-operation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, "Academy of Management Review", Vol. 22, No. 1.

**Michael E.J.** (2003), *Tourism micro-clusters*, "Tourism Economics", Vol. 9, No. 2.

**Nalebuff A. M., Brandenburger B. J.** (1996), *Co-opetition* (1st ed.), Harper Collins Business, London, quoted after: Zieger T., (2008), *Rating of Network-Integrated Corporations*, "International Atlantic Economic Society", Vol. 15, No. 1.

**Novelli M., Schmitz B., Spencer T.** (2006), *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, "Tourism Management", Vol. 27, No. 6.

OECD (1997), *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, (Oslo Manual), Paris, [online] <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> [date of access: 12.05.2015].

OECD (2005), *Local Economic and Employment Development Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, Summary in Polish*, [online] <http://www.oecd.org/czech/35136926.pdf> [date of access: 12.05.2015].



---

## Tomasz Kołakowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

tomasz.kolakowski@ue.wroc.pl

# Rola działań logistycznych w projektach translokacji obiektów zabytkowych

## The Role of Logistics Activities in the Projects of Translocation of Historic Buildings

**Abstract:** The aim of the paper is to identify the logistics actions in the unusual projects which are projects of translocation of historic buildings. Translocation, or otherwise removing and relocation, is the transfer of a historic building in another location. It is performed only in exceptional cases, ie. if this is the only way to save the cultural heritage object from destruction. Thus, the understanding of translocation of historic buildings includes logistics activities that are part of a trend of atypical logistics applications where logistics management is directed primarily by projects in the field of public services in order to improve the quality of life. In the author's opinion, an important role in achieving the efficiency and effectiveness of those projects is to fulfill the logistics activities. The above mentioned issue is innovative both in theoretical and practical terms. Therefore, an article, in a general way, indicates the importance of logistics in managing both historic buildings and cultural sites.

**Key words:** translocation, logistics activities, project, historic building, cultural heritage

## Wstęp

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat można zaobserwować istotną zmianę w zakresie podejścia do gospodarowania zasobami dziedzictwa kulturowego. Z pierwotnej dbałości o zachowanie relikwów przeszłości i pamiątek po poprzednich pokoleniach działania

w zakresie zasobów kulturowych ukierunkowane zostały na ochronę celową, przejawiającą się zarówno w postaci zachowania ich struktur, jak i użyteczności. W wyniku zwiększającej się konkurencji oraz zmienności otoczenia w obliczu pojawiających się szans i zagrożeń wynikających m.in. z globalizacji gospodarki, a także z coraz bardziej rygorystycznych warunków funkcjonowania na rynku, również zasoby dziedzictwa kulturowego stały się jednym z elementów służących zaspokajaniu potrzeb współczesnego społeczeństwa.

Okres przemian gospodarczych i społecznych w skali globalnej stał się podstawą do zmian dokonywanych na wielu płaszczyznach. Jedno z działań, jakie było efektem tych przekształceń, odnosiło się do konieczności przezwyciężenia zjawiska degradacji obiektów dziedzictwa kulturowego. Aktualnie mamy do czynienia z istotną presją przestrzenną, szczególnie na obszarach miejskich. W miastach, szczególnie w ich obszarach centralnych, istnieje zwykle bardzo ograniczony zasób terenów do zabudowy, a przez to coraz częściej to co „stare” próbuje się zastępować tym co „nowe”. Dodatkowo postępujący proces kongestii wymusza modernizację i rozwój infrastruktury transportowej, co również może prowadzić do kolidowania projektowanych obiektów z już istniejącą zabudową. Postępująca presja rozwoju zabudowy mieszkaniowej oraz infrastruktury społecznej i ekonomicznej widoczna jest również na obszarach wiejskich. Chęć poprawy szeroko rozumianej infrastruktury społeczno-ekonomicznej wymaga zatem odpowiedniej przestrzeni, która niekiedy może być już wykorzystana w inny sposób (zabudowana). Często obiektami stanowiącymi przeszkodę w rozwoju nowej zabudowy czy infrastruktury są właśnie obiekty zabytkowe (historyczne), które zgodnie z przepisami prawa powinno się chronić i zachować dla kolejnych pokoleń<sup>1</sup>. Ze względu na istotne znaczenie dla zachowania ciągłości kultury narodowej oraz z uwagi na potencjalną wartość ekonomiczną, jaką reprezentują poprzez generowanie różnorodnych efektów, zasoby dziedzictwa kulturowego powinny być wykorzystywane w odpowiedni sposób i włączane w działania wpływające na społeczno-gospodarczy rozwój poszczególnych obszarów. Z drugiej strony ich lokalizacja stanowić może istotną barierę w rozwoju np. nowej funkcji nadanej danemu obszarowi. Nie zawsze bowiem istniejący obiekt zabytkowy daje się wpisać w nową koncepcję zagospodarowania określonego terenu lub próba nadania niektórym z tych obiektów nowych funkcji często nie sprzyja ich konserwacji i ochronie, a wręcz przeciwnie, pogłębia wspomniane wcześniej problemy konserwatorsko-architektoniczne.

Jedną z form prac specjalistycznych na obiektach zabytkowych w ramach technologii prac konserwatorskich, która po pierwsze pozwala zachować zabytkową tkan-

---

<sup>1</sup> W obszarze tym wydano wiele aktów pranych i opracowań specjalistycznych, które regulują gospodarowanie obiektami dziedzictwa kulturowego, w tym zabytkami. W Polsce nadrzędny charakter posiada w tym względzie Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z 2003 r.

kę i strukturę obiektu, a po drugie zlikwidować np. istniejącą kolizję takiego obiektu z nową koncepcją zagospodarowania terenu, jest translokacja (transfer, przemieszczenie) obiektu zabytkowego. Jest to metoda wykorzystywana we współczesnej konserwacji zabytków architektury. Sama translokacja stanowi specyficzny rodzaj projektu, który wymaga właściwego zarządzania kolejnymi jego etapami. Istotną rolę w poszczególnych jego fazach mogą pełnić działania logistyczne, które zdaniem autora w decydującym stopniu warunkują sprawność, skuteczność oraz efektywność podjętych działań translokacyjnych. W dalszej części pracy podjęta zostanie próba identyfikacji i wskazania roli działań logistycznych w ramach kolejnych etapów (faz) realizacji projektów translokacji obiektów zabytkowych. Najpierw jednak przybliżona zostanie krótko problematyka dotycząca translokacji w wymiarze projektowym.

## Projekt translokacji w wymiarze konserwatorskim i gospodarczym

Działania związane z translokacją obiektów zabytkowych możemy rozpatrywać w dwójaki sposób. Po pierwsze z punktu widzenia działań konserwatorskich, po drugie jako przedsięwzięcie gospodarcze. W pierwszym przypadku translokacja, jak już wcześniej wskazano, to przemieszczenie polegające na przesunięciu lub przeniesieniu obiektu budowlanego (nieruchomego) murowanego lub drewnianego w inne miejsce. Działania te wykonywane są tylko w wyjątkowych przypadkach, tzn.:

1. gdy jest to jedyna metoda na uratowanie obiektu przed zniszczeniem, w wyniku np.:
  - zagrożenia ze strony sił natury (np. ruchy tektoniczne, podmycie obiektu na brzegu rzek, mórz);
  - następstw ingerencji człowieka w środowisko naturalne (np. zapadnięcie się terenu, szkody górnicze – obszary pokopalniane);
  - kolizji z nowo powstającą infrastrukturą (np. budowa autostrady, linii kolejowej, rozbudowa kopalni odkrywkowej, itp.);
2. jest to jedyny sposób na zachowanie zagrożonego (zniszczonego) obiektu dla przyszłych pokoleń, np. poprzez umieszczenie go w specjalnie wydzielonym do tego miejscu (skansen, otwarte muzeum itp.), w szczególności gdy obecne położenie lub otoczenie obiektu nie prezentuje istotnej wartości historycznej lub kulturowej (przemieszczany obiekt nie utraci autentyczności w nowym miejscu) i obiekt nie jest silnie powiązany z otoczeniem (zabytkowy ogród, park, otaczająca zabudowa itp.) [por. ICOMOS 2010, s. 4].

Translokacja stanowi więc skomplikowany proces techniczny i organizacyjny, mogący jednocześnie powodować zagrożenie zniszczenia jego substancji budowlanej [Hamberger-Federowicz 2012, s. 21], stąd realizowany jest incydentalnie i wymaga uwzględnienia indywidualnych cech danego obiektu, jak: rodzaj budulca, powierzchnia, kubatura, ciężar, sposób posadowienia obiektu itp.

Ze względu na możliwości demontażu obiektu zabytkowego możemy wyróżnić przedsięwzięcia translokacji dotyczące:

- obiektów rozbieralnych – głównie budynków o konstrukcji drewnianej, detali architektonicznych, w szczególnych przypadkach obiektów murowanych (cegła, kamień);
- obiektów nierozbieralnych – dotyczą głównie budynków o konstrukcji murowej, malowideł ściennych i sztukaterii.

Drugie podejście do translokacji to traktowanie przemieszczania obiektu zabytkowego w kategoriach specyficznego projektu gospodarczego, gdyż bez wątpienia takim ono jest. Przemieszczenie wpisuje się bowiem w główne cechy projektu, jakie wymieniane są w literaturze z zakresu zarządzania czy oceny projektów gospodarczych (inwestycyjnych) – tabela 1.

**Tabela 1. Przemieszczenie obiektu zabytkowego w kontekście głównych cech projektu**

<b>Główne cechy projektu</b>	<b>Charakterystyka w odniesieniu do projektów przemieszczania obiektu zabytkowego</b>
Ściśle określony cel	Podstawowe cele w projektach translokacji obiektów zabytkowych to uratowanie obiektu przed zniszczeniem i chęć zachowania go dla przyszłych pokoleń.
Duża złożoność	Przemieszczenie obiektu wymaga skoordynowania wielu działań na różnych etapach (przygotowanie, realizacja, zakończenie) i poziomach (strategiczny, operacyjny) jego realizacji, w szczególności powiązania podejścia konserwatorskiego z techniczną częścią translokacji i całym procesem zarządzania.
Określony czas realizacji	Ściśle określone ramy czasowe wynikające z dostępności specjalistycznego sprzętu, zasobów ludzkich. Niekiedy okres ten wynika z ograniczeń warunków pogodowych (określona pora roku) lub stanu samego obiektu (zagrożenie zawaleniem).
Ograniczone zasoby, głównie finansowe (budżet)	Zwykle wykonywany przez instytucje publiczne w ramach ściśle określonych budżetów. Konieczność efektywnego gospodarowania środkami publicznymi.
Ukierunkowanie na osiągnięcie korzyści	Głównie są to korzyści o charakterze ekonomiczno-społecznym: wynikające ze zwiększenia atrakcyjności turystycznej obszaru, do którego obiekt jest przemieszczany, usunięcia kolizji z planowaną infrastrukturą, korzyści w wymiarze estetycznym, historycznym, kulturowym itp.

Niepowtarzalność, unikatowość, jednostkowy charakter	Ze względu na niepowtarzalność, unikatowość samych obiektów zabytkowych i ich otoczenia projekt przemieszczenia również posiada taki charakter (odmienne uwarunkowania geograficzne, geologiczne, technologiczne itp.)
Ryzyko niepowodzenia	Ryzyko uszkodzenia przenoszonego obiektu, naruszenia jego konstrukcji lub elementów w trakcie transportu, komplikacje na etapie realizacji wydłużające projekt, a tym samym mogące mieć odzwierciedlenie w kosztach przedsięwzięcia.
Zwykle zaangażowanie osób i instytucji z różnych specjalności	Realizacja projektu translokacji wymaga koordynacji i konsultacji osób i instytucji z różnych specjalności: architektów, konserwatorów, technologów, inżynierów, osób z zakresu zarządzani projektami i finansów itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Janasz, Wiśniewska 2014, s. 56; Sadkowska, Chmielewski 2014, ss. 12–13; Kałowski, Wysocki 2013, s. 22; Goblet 2006, ss. 34–38].

Na tej podstawie można podjąć próbę zdefiniowania pojęcia projektu translokacji w wymiarze ekonomicznym. Pod pojęciem projektu translokacji (przemieszczania) zabytkowego obiektu można więc rozumieć jednorazowe, niepowtarzalne, ograniczone czasowo i budżetowo przedsięwzięcie, którego realizacja w sposób sprawny i efektywny ma się przyczynić do uratowania zabytku przed zniszczeniem i przekazania go we właściwej formie przyszłym pokoleniom.

Projekt translokacji, jak każdy projekt gospodarczy, cechuje fazowość (etapowość) wykonywania kolejnych działań przewidzianych do realizacji. Odnosząc się do jednej z najpopularniejszych, a zarazem najbardziej obrazowych i praktycznych propozycji prezentacji cyklu życia projektu, zaproponowanej przez przedstawicieli UNIDO [Behrens, Hawranek 1993, ss. 9–10], można wyróżnić fazę przygotowawczą (przedinwestycyjną), fazę realizacji (inwestycyjną) oraz fazę eksploatacji i zakończenia projektu (operacyjną). W przypadku projektów translokacji zdecydowanie najważniejszym etapem jest faza przygotowawcza<sup>2</sup>. Dlatego też jako rozwinięcie wcześniejszego podejścia można zaproponować podział zaprezentowany przez Ch. Chapmana i S. Warda [2003, s. 19]. Wyróżniają oni 4 fazy, w których działania przygotowawcze obejmują dwie, tj.: fazę inicjacji i powstawania koncepcji oraz fazę planowania. Ponadto autorzy identyfikują fazę wykonania (realizacji) i fazę zamknięcia (eksploatacji).

Warto przypomnieć, że w przypadku projektów przemieszczania mamy do czynienia z dwiema grupami obiektów, tj. rozbieralnymi i nierozbieralnymi. Podział ten w powiązaniu z rodzajami przemieszczenia, tj. przeniesieniem (dokonywanym części

<sup>2</sup> Ilustracją istotności tej fazy może być przypadek przesunięcia w 2012 roku, o 60 metrów, zabytkowego budynku w Zurichu (dzielnica Oerlikon), w celu usunięcia kolizji z projektowaną rozbudową trasy średnicowej. W projekcie tym przygotowania do translokacji trwały 2 lata, a samo przesunięcie 20 godzin!!! Więcej o projekcie [Wilgusiak 2012].

w przypadku obiektów rozbieralnych) lub przesunięciem (głównie w przypadku obiektów nierozbieralnych), decydować będzie o kolejnych działaniach planowanych dla konkretnego przedsięwzięcia. W przypadku obiektów rozbieralnych działania w projekcie zostaną skoncentrowane na rozbiórce, transporcie i ponownym złożeniu obiektu w miejscu docelowym. W przypadku obiektu nierozbieralnego główny nacisk zostanie położony na określenie technologii przesunięcia lub przeniesienia obiektu, a następnie na samo przemieszczenie zabytku (tabela 2). Należy również podkreślić, że z technologicznego i technicznego punktu widzenia przemieszczenie obiektu nierozbieralnego jest przedsięwzięciem bardziej złożonym i trudniejszym do zrealizowania – konieczność przemieszczenia całego obiektu bez jego uszkodzenia.

W tabeli 2 dokonano zestawienia podstawowych faz cyklu życia (zarządzania) projektu (ujęcie gospodarcze) z kolejnymi fazami poprawnie zaprogramowanego i przeprowadzonego procesu konserwacji zabytku (ujęcie konserwatorskie). W odniesieniu do tych dwóch ujęć zaprezentowano standardowe działania przewidziane dla projektów przemieszczania obiektów rozbieralnych i nierozbieralnych.

Tabela 2. Fazy zarządzania projektem w kontekście procesu konserwacji oraz rodzajów translokacji obiektu zabytkowego

Fazy zarządzania projektami		Fazy procesu konserwacji zabytku	Etapy translokacji obiektu rozbieralnego	Etapy translokacji obiektu nierozbieralnego
Faza przygotowawcza	Faza inicjacji i powstawania koncepcji projektu	Wszechstronne poznanie zabytku	Wybór obiektu przeznaczonego do przemieszczenia	Wybór obiektu przeznaczonego do przemieszczenia
		Wartościowanie zabytku		Rozpoznanie stanu technicznego budynku i warunków geotechnicznych
	Faza planowania projektu	Wnioski i postulaty konserwatorskie	Prace przygotowawcze (m.in. inwentaryzacja i oznakowanie poszczególnych elementów obiektu, przygotowanie otoczenia obiektu, zaplanowanie trasy transportu, itp.)	Opracowanie koncepcji przemieszczenia
		Projekt konserwatorski (zaplanowanie różnego rodzaju prac niezbędnych dla kompleksowego rozwiązania wszystkich problemów konserwatorskich)		
Faza realizacji (wykonania)		Realizacja projektu wraz z nadzorem autorskim	Demontaż obiektu	Wykonanie zabezpieczenia i wzmocnienia układu konstrukcyjnego translokowanego obiektu zabytkowego
			Przygotowanie elementów do transportu i ponownego złożenia (zabezpieczenie, konserwacja wzmocnienie oraz rekonstrukcja zniszczonych w trakcie rozbiórki fragmentów elementów obiektu)	Zmontowanie i przygotowanie urządzeń i mechanizmów potrzebnych do transportu obiektu
			Transport	Dokonanie operacji przemieszczenia
			Montaż obiektu w miejscu docelowym	Posadowienie obiektu w miejscu docelowym
Faza eksploatacji i/lub zamknięcia projektu		Opracowanie dokumentacji powykonawczej	Wykonanie dokumentacji poprojektowej	Wykonanie dokumentacji poprojektowej
			Użytkowanie obiektu w nowym miejscu (dotychczasowa lub nowa funkcja)	Użytkowanie obiektu w nowym miejscu (dotychczasowa lub nowa funkcja)

Źródło: opracowanie własne. Nazewnictwo faz procesu konserwacji zabytku zgodnie z podejściem zaproponowanym przez J. Taichmana [1995, s. 150].

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że w ogólnym ujęciu fazy procesu konserwacji zabytku pokrywają się ze standardowymi fazami zarządzania projektem gospodarczym. Jednak o ile w przypadku projektów *stricte* gospodarczych każda z faz zwykle traktowana jest jako równie istotna z punktu widzenia całego procesu zarządzania projektem, o tyle w przypadku projektów konserwatorskich zdecydowanie wypukła się fazę przygotowawczą. W niej bowiem opracowywanych jest szereg specjalistycznych dokumentów, m.in.: rozpoznanie zabytku, inwentaryzacja budowlano-konserwatorska, badania historyczne (archeologiczne, wystroju, architektoniczne itp.), określenie wartości zabytku. Następnie ustalane są bardzo precyzyjne wytyczne konserwatorskie, od których zależy projekt techniczny i realizacja prac budowlano-konserwatorskich na zabytkowym obiekcie.

Jak podkreśla J. Tajchman [1995, s. 156] „uwzględnienie specyfiki tych wszystkich prac w zależności od generalnej koncepcji, rodzaju zabytku i jego stanu zachowania oraz poszanowanie autentycznej substancji odróżnia projekt konserwatorski od zwykłego projektu budowlanego dotyczącego przebudowy bądź kapitalnego remontu budynku”.

Pomimo tych subtelnych różnic projekt translokacji, podobnie jak każdy inny projekt, wymaga odpowiedniego procesu zarządzania nim, tj.: odpowiednich zasobów materialnych, ludzkich, informacyjnych w fazie przygotowawczej (planowanie i organizowanie projektu translokacji), przeprowadzenia specjalistycznych działań w fazie realizacji (fizyczne przeprowadzenie przemieszczenia) oraz właściwego zamknięcia projektu. W takim ujęciu uwaga zespołu projektowego zostanie skoncentrowana na skuteczności i sprawności zaplanowanych do przeprowadzenia działań w ramach projektu.

Należy jednak podkreślić, że przedsięwzięcie przemieszczenia obiektu zabytkowego ma również wymiar *stricte* ekonomiczny. Projekt taki generować może wielopłaszczyznowe efekty, tj.: ekonomiczne, społeczne, kulturowe, estetyczne itp., przed, w trakcie i po jego realizacji. W przypadku tej perspektywy istotne staje się określenie efektywności finansowej i ekonomiczno-społecznej projektu, tzn. podjęcie próby znalezienia odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu (i czy w ogóle), uzyskane z translokacji efekty są w stanie zrekompensować zwykle wysokie nakłady przemieszczenia<sup>3</sup>?

Z tego też powodu ważne staje się właściwe przeprowadzenie identyfikacji i analizy działań w ramach poszczególnych faz projektu translokacji. W przekonaniu autora pracy wśród nich znaczącą rolę odgrywają działania o charakterze logistycznym. Stąd też w kolejnym rozdziale zostanie dokonana próba ich identyfikacji i ogólnej charakterystyki.

---

<sup>3</sup> Należy pamiętać, że projekty translokacji zwykle są bardzo kosztownymi przedsięwzięciami. Dla przykładu wspomniany wcześniej projekt przesunięcia zabytkowego budynku w Zurichu kosztował 12,6 mln dolarów.



## Działania logistyczne w projektach translokacji obiektów zabytkowych – ujęcie ogólne

Mimo że sam projekt translokacji nie jest projektem logistycznym *sensu stricto*, to jednak w strukturze planu jego realizacji można zidentyfikować liczne działania o takim charakterze. Działania te, jak wcześniej wspomniano, mogą w istotny sposób oddziaływać na skuteczność, sprawność i efektywność całego projektu translokacji.

Sama logistyka jako sfera działalności gospodarczej obejmuje swym zasięgiem przede wszystkim rzeczowe procesy przepływu ładunków materialnych i towarzyszących im informacji w podmiotach gospodarujących i pomiędzy nimi [Skowronek, Sarsusz-Wolski 2008, s. 11]. W ostatnich latach obszar ten coraz częściej jest rozszerzany również o przepływy ludzi np. na obszarach zurbanizowanych<sup>4</sup> [zob. Witkowski, Kiba-Janiak 2014, ss. 13–16]. Jednak z perspektywy projektu translokacji właściwym podejściem jest koncentracja na przepływach rzeczowych uzupełnianych o zasoby informacji, stąd też można odnieść się do ugruntowanej i ogólnie akceptowanej definicji logistyki proponowanej przez stowarzyszenie Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP (dawniej Council of Logistics Management), według której logistka to proces obejmujący planowanie, wdrażanie i monitorowanie sprawnego i efektywnego przepływu i składowania towarów (ładunków), usług i towarzyszących im informacji z miejsc pochodzenia do miejsc konsumpcji w celu spełnienia oczekiwań klienta [Vitassek 2013, s. 117]. Odnosząc poszczególne składowe tej definicji do projektów translokacji, należy podkreślić, że mamy do czynienia ze specyficznym towarem (ładunkiem), którym jest przemieszczany obiekt zabytkowy. Towarzyszy temu głównie przepływ specjalistycznej i technologicznej informacji. Miejscem pochodzenia jest dotychczasowa lokalizacja obiektu, zaś miejscem konsumpcji (użytkowania) docelowe nowe miejsce posadowienia obiektu. Strumienie przepływów są tu elementem łączącym ogół zjawisk i procesów związanych z translokacją, a działania logistyczne, zdaniem autora, odgrywają znaczącą rolę w tym obszarze.

W literaturze z zakresu logistyki wskazuje się na szereg działań logistycznych wspomagających decyzje logistyczne. H.Ch. Pfohl [1998, ss. 8–10] wskazuje na ogólne zadania logistyczne, które należy wykonać w związku z realizacją procesów logistycznych: magazynowanie, transportowanie, przeładunek, opracowanie i przekazywanie zamówień, pakowanie i znakowanie. Podkreśla jednocześnie, że trzy pierwsze są głównymi procesami w przepływie towarów. Pozostałe mają zaś charakter pomocniczy. J.J. Coyl, E.J. Bardi i C.J. Langley [2010, ss. 69–73], prezentują szerszą listę działań logistycznych i wymieniają: przemieszczanie i transport dóbr, magazynowanie i składowanie, pako-

<sup>4</sup> Przykładem jest tu specyficzny obszar logistyki, jakim jest logistyka miejska, gdzie wyróżnia się podsystem przepływu osób – indywidualny i zbiorowy.

wanie przemysłowe, manipulację materiałami, kontrolę zapasów, realizację zamówień, prognozowanie popytu, planowanie produkcji, zakupy, obsługę klienta na odpowiednim poziomie, lokalizację zakładów i magazynów, załatwianie zwrotów, dostarczanie części zamiennych i obsługę sprzedażną, gromadzenie i usuwanie odpadów. Z kolei S. Zamkowska [2011, ss. 30–89] podkreśla, że występowanie danego działania zależy w dużej mierze od specyfiki podmiotu, jak również sposobu zorganizowania działalności logistycznej. I właśnie z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku przedsięwzięć translokacji obiektów zabytkowych. Jak wcześniej wskazano, translokacja nie ma charakteru masowego, stąd też poszczególne działania logistyczne mogą występować w ramach projektu translokacji z różnym natężeniem. Część z nich, jak np.: prognozowanie popytu czy planowanie produkcji, w przypadku translokacji w ogóle nie będzie występowało. Poniżej, w tabeli 3, zestawiono i scharakteryzowano działania logistyczne, które najczęściej towarzyszą realizacji projektów translokacji obiektów zabytkowych.

**Tabela 3. Zestawienie działań logistycznych występujących w projekcie translokacji obiektu zabytkowego**

Działanie logistyczne	Charakterystyka z punktu widzenia projektu translokacji
Przemieszczanie i transport	Podstawowe działanie logistyczne w ramach projektu translokacji. W zależności od rodzaju obiektu zabytkowego (nierozbieralny, rozbierny) przemieszczenie przyjmuje odpowiednio postać przesunięcia lub przeniesienia. W jednym, jak i drugim przypadku dochodzi więc do fizycznego przemieszczenia ładunku w przestrzeni przy użyciu odpowiednich środków transportu. W wyniku przemieszczenia (transportu) obiektu zabytkowego w nowe miejsce zwykle zachowuje on lub zwiększa swoją użyteczność.
Składowanie i magazynowanie	Potrzeba odpowiedniego składowania poszczególnych elementów obiektu zachodzi głównie w przypadku obiektów rozbiernych, zarówno w miejscu rozbiórki, jak i w miejscu ponownego montażu. W niektórych przypadkach mamy do czynienia ze specyficzną gospodarką magazynową, gdyż istnieje konieczność odpowiedniego zabezpieczenia przetransportowanych elementów w związku z faktem, że czas przeniesienia poszczególnych elementów obiektu nie pokrywa się z czasem jego ponownego złożenia w miejscu docelowym. Składowanie elementów obiektu polega wówczas na czasowym ich przechowywaniu w określonych warunkach zapewniających bezpieczeństwo i ochronę przed zniszczeniem, np. wpływem warunków atmosferycznych, pożarem, kradzieżą itp.

Przeładunek (w tym m.in. załadunek i rozładunek)	<p>Działania powiązane z transportem zabytku. W przypadku przeniesienia elementy rozzebranego obiektu lub niekiedy cały obiekt wymagają załadunku na odpowiedni środek transportu, a następnie rozładunku w miejscu do tego przeznaczonym.</p> <p>W przypadku przesunięcia całego obiektu nierozbieralnego można mówić o specyficznym rodzaju przeładunku, który polega na uniesieniu zabytku za pomocą specjalistycznych urządzeń (załadunek), przesunięciu (transport), a następnie posadowieniu obiektu w miejscu docelowym (rozładunek).</p>
Opracowanie i realizacja zamówienia	<p>W ujęciu logistycznym polega ogólnie na realizacji czynności (działań) związanych z pełną obsługą według zamówienia złożonego przez klienta. W przypadku translokacji występuje wówczas, gdy podmiot realizujący translokację, np. skansen, składa zamówienie u zewnętrznej firmy na transport obiektu, jego załadunek i rozładunek. W takim przypadku realizatorem części działań logistycznych w projekcie jest podmiot zewnętrzny, natomiast podmiot zarządzający projektem sprawuje kontrolę nad właściwym wykonaniem zlecenia. Istotną rolę pełni tu odpowiednio zaplanowany system przepływu informacji i komunikacji pomiędzy podmiotami realizującymi poszczególne fazy projektu translokacji.</p>
Pakowanie	<p>Niekiedy w przypadku translokacji obiektów rozbieralnych istnieje konieczność odpowiedniego opakowania przenoszonych elementów. W takiej sytuacji opakowanie pełnić może różne funkcje, tj.: ochronną – zabezpieczenie w czasie transportu, ochrona przed wpływem warunków atmosferycznych itp.; magazynową – pozwala na odpowiednie składowanie elementów w odpowiednim miejscu, do momentu ponownego montażu. transportowe i manipulacyjne – ułatwia transport elementów oraz wszelkie działania manipulacyjne związane z załadunkiem, rozładunkiem oraz ponownym montażem.</p> <p>Ze względu na niestandardowy charakter przemieszczanych obiektów niektóre z opakowań mogą być przygotowywane na specjalne zamówienie.</p>
Znakowanie	<p>W przypadku obiektów rozbieralnych rozłożone elementy wymagają specjalistycznego oznakowania, tak aby ułatwić późniejszą ich identyfikację w procesie ponownego montażu. W tym przypadku przyjmuje się specjalny system informacyjno-identyfikacyjny w ramach realizowanego projektu. Znakowanie może odbywać się bezpośrednio na zdemontowanych elementach lub na opakowaniach je chroniących.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Poza wymienionymi głównymi działaniami logistycznymi, których realizacja bez wątplenia przyczynia się do sprawnego, skutecznego i efektywnego zarządzania projektem translokacji, w niektórych sytuacjach możemy mieć do czynienia z innymi czynnościami o charakterze logistycznym. Możemy do nich zaliczyć:

- decyzje o lokalizacji stref składowania (magazynowania) – w przypadku obiektów rozbieralnych, gdy czas przeniesienia poszczególnych elementów obiektu nie pokrywa się z czasem jego ponownego złożenia, należy podjąć decyzję np. o czasowym składowaniu we własnym obiekcie lub w obiekcie (na terenie) wynajętym.
- zbieranie, segregowanie i gospodarowanie odpadami (np. drewno), które mogą pojawić się podczas demontażu i ponownego montażu obiektu. Decyzje logistyczne polegają tu na wspomaganiu procesów recyklingu, ewentualnie utylizacji.

W miejscu tym należy dodatkowo zwrócić uwagę na pojęcie obsługi klienta. Ma ono złożony charakter i może być związane z różnymi obszarami funkcjonalnymi podmiotu lub fazami realizacji projektu. O ile z punktu widzenia np. marketingu oznacza ono bezpośredni kontakt z klientem podczas przyjmowania zamówień czy rozpatrywania reklamacji, o tyle w przypadku logistyki (logistyczna obsługa klienta) jest związane przede wszystkim z fizyczną dystrybucją produktów. W przypadku projektu translokacji wystąpi ona w sytuacji zlecenia przez podmiot inicjujący projekt pewnych działań logistycznych (np. transport wraz z załadunkiem i rozładunkiem) podmiotowi zewnętrznemu. W takim ujęciu logistyczną obsługę klienta można rozpatrywać zgodnie z zasadą 7R, tj. jako świadczenie odpowiedniej usługi (przemieszczenie obiektu), właściwemu klientowi w odpowiednim miejscu, czasie, ilości, jakości (stanie) i po właściwym koszcie [por. Witkowski 2002, s. 65]. Ustalenie prawidłowego poziomu i standardów logistycznej obsługi dla projektu translokacji może być zatem jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, mającą istotny wpływ na poziom kosztów całego przedsięwzięcia.

Wśród innych decyzji logistycznych o strategicznym znaczeniu dla projektu translokacji obiektu zabytkowego można wskazać, m.in.:

- w zakresie lokalizacji – wybór miejsca przeniesienia obiektu, wybór miejsca składowania elementów przenoszonego obiektu,
- w zakresie transportu – wybór gałęzi transportu, wybór pomiędzy transportem z wykorzystaniem własnych środków lub zaangażowanie zewnętrznych wykonawców usług transportowych,
- w zakresie przepływu informacji – wybór systemu przepływu informacji w ramach projektu, z uwzględnieniem potrzeb poszczególnych interesariuszy projektu (m.in. inwestor, konserwator zabytków, główny projektant prac, firma transportowa, itp.) [por. Sołtyś 2003, ss. 73–74].

Z powyższych rozważań wynika, że działania logistyczne w projekcie translokacji obiektu zabytkowego mogą przybrać wymiar decyzji zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Szczególnie w tym drugim przypadku istnieje konieczność prawidłowego ich zaplanowania. Przejawiać się to powinno bądź to w postaci organizacyjnego wyodrębnienia działań logistycznych w wewnętrznej strukturze projektu (samoobsługa w zakresie realizacji działań logistycznych), bądź jako określenie kluczowych działań logistycznych zleconych podmiotom współpracującym, zewnętrznym (np. podwykonawcom). Zwykle mamy jednak do czynienia z mieszaną strukturą w tym zakresie.

## Zakończenie

Projekty translokacji obiektów zabytkowych realizowane są zwykle przez wyspecjalizowane instytucje i organizacje zarówno publiczne, jak i prywatne. Wewnętrzna struktura i zakres takich przedsięwzięć w wielu przypadkach wymaga koordynacji działań kilku podmiotów oraz przestrzegania bardzo restrykcyjnych wymogów i zaleceń, niekiedy wręcz narzuconych przez przepisy prawa lub specjalistyczne dokumenty konserwatorskie. Wśród działań przewidzianych do realizacji istotną rolę pełnią te o charakterze logistycznym. W szczególności ich znaczenie uwidacznia się w przypadku przemieszczania obiektów rozbieralnych, gdzie intensyfikują się działania związane z rozbiórką, transportem i składowaniem.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że celem działań logistycznych w projektach translokacji jest zapewnienie wielopłaszczyznowej i często wielopodmiotowej koordynacji i współpracy. Dochodzi do niej w ramach kolejnych faz realizowanego przedsięwzięcia ukierunkowanego na przepływ specyficznego zasobu rzeczowego, jakim jest przemieszczany zabytkowy obiekt. Prawidłowa realizacja tych działań z jednej strony służyć ma osiągnięciu sprawności i skuteczności w procesie zarządzania przedsięwzięciem translokacji, z drugiej zapewni racjonalne i efektywne wykorzystanie nakładów w ramach projektu.

Poruszana w powyższej pracy problematyka wpisuje się w ostatnio nasilające się trendy w rozwoju zarządzania logistycznego wiążące się z jego zastosowaniem w różnego rodzaju przedsięwzięciach ze sfery usług publicznych czy społeczno-ekonomicznych, a do takich z pewnością należą projekty translokacji obiektów zabytkowych. Przeprowadzona ogólna analiza w zakresie identyfikacji działań logistycznych miała za zadanie wzbogacić wiedzę o logistyce w nietypowych zastosowaniach. W zamyśle autora artykuł jest wstępem do dalszych, pogłębionych badań w tym zakresie, jako element szerszych rozważań na temat znaczenia logistyki w funkcjonowaniu wybranych instytucji kultury (muzea, skanseny) i gospodarowaniu dziedzictwem kulturowym. Stanowi tym samym głos w dyskusji na temat ewolucji znaczenia logistyki zorientowanej na poprawę jakości życia i wspieranie sfery usług społecznych i publicznych.

## Bibliografia

**Behrens W., Hawranek P.M.** (1993), *Poradnik przygotowania przesyłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa.

**Chapman Ch., Ward S.** (2003), *Project Risk Management, Processes, Techniques and Insights*, University of Southampton, John Wiley&Sons, Ltd, United Kingdom.

**Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.** (2010), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.

**Goblet N.** (2006), *Moving Historic Buildings: One Means of Preservation* (praca magisterska), pozyskano z eCommons Cornell's Digital Repository, <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/2951> [dostęp: 28 sierpnia 2015].

**Hamberg-Federowicz A.** (2012), *Zabytki. Przewodnik dla właścicieli, użytkowników i pasjonatów zabytków oraz pracowników samorządu terytorialnego*, Biuro Dokumentacji Zabytków w Szczecinie, Szczecin, <http://kultura.wzp.pl/attachments/article/114/przewodnik.pdf> [dostęp: 16 września 2015].

ICOMOS (2010), *Charter for the Conservation of Places of Cultural Heritage Value*, New Zealand, [http://www.icomos.org.nz/docs/NZ\\_Charter.pdf](http://www.icomos.org.nz/docs/NZ_Charter.pdf) [dostęp: 16.09.2015].

**Janasz K., Wiśniewska J.** (red.) (2014), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Kałowski A., Wysocki J.** (red.) (2013), *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

**Kiba-Janiak M., Witkowski J.** (2014), *Modelowanie logistyki miejskiej*, PWE, Warszawa.

**Pfohl H-Ch.** (1998), *Systemy logistyczne*, Biblioteka logistyka, Poznań.

**Sadkowska J., Chmielewski M.** (red.) (2014), *Zarządzanie projektami. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z.** (2008), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

**Sołtysik M.** (2003), *Zarządzanie logistyczne*, wyd. III, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

**Tajchman J.** (1995), *Konserwacja zabytków architektury – uwagi o metodzie*, „Ochrona Zabytków”, nr 2.

**Vitasek K.** (2013), *Supply Chain Management Terms and Glossary*, The Council of Supply Chain Management Professionals, <https://cscmp.org/research/glossary-terms> [dostęp: 15 września 2016].

**Wilgusiak R.** (2012), *W Zurichu przesunięto po torach budynek*, [www.kurierkolejowy.eu/aktualnosci/8122/W-Zurichu-przesunieto-po-torach-budynek.html](http://www.kurierkolejowy.eu/aktualnosci/8122/W-Zurichu-przesunieto-po-torach-budynek.html) [dostęp: 10 września 2015].

**Witkowski J.** (red.) (2002), *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

**Zamkowska S.** (2011), *Identyfikacja potrzeb i obszarów działań logistycznych w przedsiębiorstwie*, „Logistyka”, nr 3.





---

## Justyna Przywojska

Uniwersytet Łódzki

jprzywojska@tlen.pl

# Rewitalizacja społeczna jako składowa polityki rozwoju miast

## Social Revitalization as a Component of Urban Development Policy

**Abstract:** The aim of the article is to present the role of social revitalization in local development policy. The article describes the modern concepts of local development and social aspects of urban regeneration. The considerations in the article focus, in particular, on innovative techniques and tools of active integration, which were used during the implementation of Social Revitalization Programmes in Poland, in the years 2012 - 2014. The empirical part of the article is a case study of Zgierz where in 2014 the Programme of the Social Revitalization "Socially active - to live better" was being implemented.

**Key words:** local social policy, urban renewal, revitalization, local development

## Wstęp

Na poziomie administracji centralnej tworzony jest obecnie system wspierania rewitalizacji w Polsce. Jego składowymi są, m.in. ustawa o rewitalizacji, Narodowy Plan Rewitalizacji oraz wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020. Zgodnie z nowym ujęciem proponowanym przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (MliR), rewitalizacja wpisuje się w założenia Krajowej Polityki Miejskiej i powinna mieć charakter zintegrowany, tj stanowić kompleksową i wieloaspektową interwencję w obszarach zdegradowanych. Jak podaje MliR: „rewitalizacja ma stanowić zespół działań stawiających sobie za cel pełne przywrócenie do życia konkretnego obsza-

ru tak, aby poprawie uległa jakość życia jego mieszkańców. Jednym z celów interwencji jest pomoc w zakresie odzyskania przez słabsze grupy społeczne zdolności do ich reintegracji na rynku pracy i uczestnictwa w sferze konsumpcji, kultury i rekreacji. Konieczne jest zerwanie z postrzeganiem rewitalizacji jako zbioru punktowych, oderwanych od siebie działań<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli rewitalizacji społecznej w lokalnej polityce rozwoju. Osiągnięciu tego celu służy prezentacja współczesnych koncepcji rozwoju lokalnego oraz wyjaśnienie idei rewitalizacji społecznej jako składowej tego procesu. Ilustrację praktyczną powyższych zagadnień stanowi przypadek Miasta Zgierza, w którym w 2014 roku prowadzono Program Rewitalizacji Społecznej: „Społecznie aktywni – by żyło się lepiej”.

## **Społeczne aspekty współczesnych koncepcji rozwoju terytorialnego**

Dla wielu autorów zasadniczą treścią rozwoju lokalnego jest gospodarka, a działania aktywizujące czy integrujące w obszarze społecznym odgrywają rolę poboczną, towarzysząc niejako przekształceniom w sferze ekonomicznej [Leach, s. 928]. Koncentrując uwagę na gospodarczym wymiarze rozwoju, szczególnej analizie poddaliśmy następujące zjawiska: zmiany strukturalne i funkcjonalne w gospodarkach lokalnych, zmiany w strukturze zatrudnienia, przyrost bądź spadek liczby miejsc pracy, wahania w poziomie dochodów mieszkańców gminy. W tym nurcie E. Blakely [1989, ss. 46–70] mianem rozwoju lokalnego określa „proces, w którym władze lokalne lub organizacje sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania działalności gospodarczej lub zatrudnienia. Głównym celem tego zaangażowania jest stworzenie lokalnych możliwości zatrudnienia w dziedzinach korzystnych dla całej społeczności lokalnej”. Podobne podejście znajdujemy u E. Wojciechowskiego [2003, ss. 191–192], według którego „treścią rozwoju lokalnego jest rozwój gospodarczy, obejmujący korzystne zmiany ilościowe oraz przemiany jakościowo-strukturalne i poprawę warunków życia ludności. Podstawowym celem rozwoju jest natomiast zapewnienie dostatecznej liczby trwałych miejsc pracy”.

Jednak rozwój lokalny przebiega w wielu wymiarach i ma charakter zintegrowany, co oznacza konieczność podejmowania wysiłków na rzecz poprawy jakości życia wszystkich członków społeczności lokalnej oraz równoważenie oddziaływań o charakterze gospodarczym i społecznym. Społeczny kontekst rozwoju lokalnego dotyczy ta-

<sup>1</sup> Więcej na temat krajowego systemu wsparcia rewitalizacji można przeczytać na stronie: <https://www.mir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/>.

kich sfer, jak przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, walka z biedą, integracja, aktywizacja społeczna, profilaktyka i ograniczanie problemów społecznych, czy partycypacja mieszkańców i interesariuszy w zarządzaniu gminą [Pike 2014, s. 24]. Podkreśla się przy tym, że rozwój lokalny nie dzieje się bez zaangażowania mieszkańców, bowiem to oni są podmiotem rozwoju, a wszelkie działania powinny być zgodne z ich oczekiwaniami. Rozwój lokalny powinien oznaczać „zharmonizowane i systematyczne działanie, prowadzone w społeczności lokalnej z udziałem zainteresowanych, którego rezultaty służą zaspokajaniu potrzeb społecznych miejscowej ludności i przyczyniają się do ogólnego postępu” [Kłosowski, Warda 2001, s. 21]. Rozwój lokalny powinien zatem bazować na miejscowym potencjale, uwzględniać zbiorowy interes społeczności lokalnej i być realizowany w oparciu o demokratyczne i partnerskie zasady [Kożuch 2011, s. 11]. Towarzyszą temu zmiany w sposobie kierowania gospodarką lokalną. Coraz częściej administracja samorządowa angażuje się w relacje partnerskie z innymi samorządami, z lokalnymi przedstawicielami biznesu i sektora obywatelskiego, by wspólnymi siłami realizować założenia przyjętej polityki rozwoju [Desfor, Jørgensen 2004, s. 481]. Dostrzega się także konieczność uwzględnienia nowych, miękkich uwarunkowań rozwoju. Znaczenia nabierają cechy specyficzne społeczności lokalnych, ich atuty, postawy, zdolność samoorganizacji, poziom motywacji, wykształcenie i doświadczenie [Flotts de los Hoyos, Antunez Diaz 2012, s. 371].

Rozwój lokalny oznacza zatem obecnie – bazujący na zasobach wewnętrznych, oddolny (*bottom-up*), angażujący lokalny potencjał – sposób pobudzania lokalnych gospodarek i poprawy warunków życia społeczności lokalnych. Można go określić jako proces dywersyfikacji i wzbogacania działalności gospodarczej, społecznej, kulturalnej, obywatelskiej i politycznej odbywający się przy zaangażowaniu i wykorzystaniu wewnętrznego potencjału określonego terytorium. Według G. Garofoli [2002, s. 229] oznacza on również zdolność do innowacji (kreowania zbiorowej inteligencji – *collective intelligence*) na poziomie lokalnym. Przejawem takiego podejścia jest proponowana przez UE koncepcja *Community Led Local Development*, której istotę stanowi oddolne i zintegrowane podejście do instrumentów pobudzania rozwoju. Oddolny kierunek oddziaływań wyraża się w upodmiotowieniu społeczności lokalnych i przekazaniu w ich ręce planowania i realizacji własnej strategii rozwoju [European Commission 2013]. Literatura przedmiotu dostarcza coraz to nowszych koncepcji rozwoju lokalnego, akcentujących różnorodne cele i priorytety tego procesu. Dla przykładu wskazać tu można choćby: miasta zrównoważone (*sustainable cities*), miasta inteligentne (*smart city*), czy nawet miasta prężne (*resilient cities*) lub wrażliwe (*vulnerable cities*), albo hybrydy wymienionych koncepcji (*resilient smart community*) [Fujinawa, Kouda, Noda 2015, ss. 319–325]. Wszystkie te podejścia opierają się na koncepcji rozwoju zrównoważonego oraz uwzględniają społeczne aspekty rozwoju miast.

Kategoria rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) stała się przedmiotem szerokiego zainteresowania pod koniec lat osiemdziesiątych, do czego w dużym stopniu przyczynił się raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju ONZ, ogłoszony w 1987 r. Wedle Raportu zrównoważony rozwój to proces, który zaspokaja potrzeby obecnego pokolenia bez umniejszania szans przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb [United Nations 1987, s. 43]. Jest to więc pojęcie szersze niż ochrona środowiska. Na gruncie polskim definiuje je ustawa Prawo ochrony środowiska<sup>2</sup>. Wynikające z niej dwie istotne cechy rozwoju zrównoważonego to troska o przyszłe pokolenia oraz przekonanie o współzależności rozwoju gospodarczego, ochrony środowiska i rozwoju społecznego. Można wobec tego przyjąć za M. Robertson [2012, ss. 4–5], że zrównoważone miasto oznacza holistyczny system, w którym aspekty społeczne, gospodarcze, środowiskowe i instytucjonalne rozwoju są harmonijnie zintegrowane. Z kolei miasto inteligentne wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia wydajności infrastruktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do poprawy jakości życia w mieście oraz do zwiększenia zaangażowania mieszkańców w sprawy publiczne. Do kluczowych inteligentnych sektorów zalicza się: transport publiczny, opiekę zdrowotną czy gospodarowanie odpadami. Jednak instrumentarium *smart city* to również narzędzia komunikacyjne służące do badania oczekiwań i potrzeb mieszkańców, a także organizowania i wyzwalania aktywności społecznej. Ideą koncepcji jest dążenie do zwiększenia innowacyjności i elastyczności gospodarki miejskiej celem szybkiego reagowania na wyzwania lokalne i globalne. Miasto może być traktowane jako inteligentne, gdy podejmuje inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę komunikacyjną w celu aktywnego promowania zrównoważonego rozwoju i partycypacji obywatelskiej [Ferra 2015, s. 472].

Wątek społeczny jest obecny również w koncepcji miasta prężnego (*resilient city*). Prężność miejska jest rozumiana jako stopień, do którego miasta są zdolne tolerować zmienność otoczenia, zanim zreorganizują nowy zestaw struktur i procesów. Prężność miejska nie ogranicza się przy tym wyłącznie do odpowiedzi na zewnętrzny wpływ otoczenia, np. katastrofę czy kryzys ekonomiczny, ale oznacza także społeczność i gospodarkę lokalną, które są elastyczne, tj. zdolne do dostosowania się do zmiennych warunków [Drobniać 2015, s. 121]. Z kolei prężność społeczna (*social resilience*) to zdolność grup lub społeczności do radzenia sobie z zewnętrznymi zakłóceniami wynikającymi z przemian społecznych, politycznych i środowiskowych [Mehmood 2015, s. 5]. Istotną rolę odgrywają tutaj kapitał społeczny i innowacje społeczne jako uwarunkowania prężności miasta. Z przytoczonych powyżej koncepcji wynika, że rozwój lokalny to systema-

---

<sup>2</sup> Art. 3, pkt. 50 Ustawy Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 r., Dz.U. z 2001. Nr 62, poz. 627, z późn. zm.

tyczny proces oparty na wzajemnie zrównoważonych czynnikach gospodarczych, społecznych i ekologicznych, w którym liczą się idee, ludzie, zasoby lokalne i zdolność adaptacji.

## Rewitalizacja społeczna miast

W zaprezentowanych powyżej koncepcjach rozwoju przyjmuje się równowagę trzech E: Environment, Economics and Equity. Równość społeczna (*social equity*) wydaje się komponentem szczególnie wrażliwym i stosunkowo dalekim od trwałości wśród trzech „Es”. Rosnąca dysproporcja między bogatymi i biednymi jest źródłem nierówności społecznych. Aby poprawić kondycję życiową biednych społeczności, potrzebne są odpowiednie środki na świadczenie usług socjalnych, naprawę starzejącej się infrastruktury i rozwiązywanie takich problemów społecznych w ramach odnowy miast, jak: rewitalizacja terenów przemysłowych, zapewnienie tanich mieszkań i organizacja transportu publicznego. Brak społecznej równości i włączenia przejawia się również w zakresie procesów planowania działań prorozwojowych, gdy opinie grup o niższych dochodach, czy grup mniejszościowych nie są uwzględniane na etapie konsultacji społecznych [Wang, Shen, Tang, Lu, Peng 2014, s. 44–55]. Sukces mogą osiągnąć te miasta, które dostosowują swoją politykę społeczną do wyzwań współczesności, a jako cel działania wyznaczają ukształtowanie inkluzywnej wspólnoty, respektującej zasadę równości szans rozwojowych wszystkich mieszkańców. Jedną z metod postępowania może być tutaj rewitalizacja społeczna miast.

Na szeroko rozumiane działania rewitalizacyjne na lata 2014–2020 w Polsce przewidziano co najmniej 25 mld zł, z czego ok. 22 mld zł będzie pochodzić z programów unijnych, a ok. 3 mld ze środków budżetu państwa oraz budżetów samorządów [MliRR, 2015]. Procesy rewitalizacji mają opierać się na trzech głównych filarach: przestrzennym (urbanistycznym), gospodarczym i społecznym. Rewitalizacja zrodziła się jako koncepcja polityki miejskiej odnoszącej się do zaniedbanych terenów zurbanizowanych, na których występują równocześnie niepożądane zjawiska natury społecznej, takie jak: ubóstwo i wykluczenie społeczne, bezrobocie, problemy zdrowotne, przestępczość, trudne warunki mieszkaniowe, deficyt usług czy zanieczyszczone środowisko. Obejmuje ona kompleksowe procesy odnowy podejmowane w obszarach miejskich i na terenach przemysłowych wiążące działania techniczne (budowlane) z przedsięwzięciami na rzecz żywienia społeczno-gospodarczego [Kozłowski, Wojnarowska 2011, s. 14].

Z kolei przez rewitalizację społeczną rozumie się wieloletni proces podejmowania spójnych, zintegrowanych działań związanych z zatrzymaniem rozwoju negatywnych tendencji społecznych, przeciwdziałaniem patologiom i wykluczeniu społecznemu oraz poprawą bezpieczeństwa życia [CRZL 2013, ss. 10–11]. Jest on inicjowany i koordynowa-

ny przez samorząd gminny i jego jednostki organizacyjne w celu wyprowadzenia ze stanu kryzysowego określonych obszarów miast i gmin. Rewitalizacja jako kompleksowy, wielowymiarowy proces odnosi się zatem do następujących sfer:

- społecznej – edukacji, likwidacji bezrobocia, wyrównywania szans (szczególnie ludzi młodych),
- kulturowej – ochrony i nowych sposobów wykorzystania obiektów dziedzictwa narodowego,
- ekonomicznej – możliwości rozwoju działalności biznesowej,
- technicznej – remontowania i przebudowy istniejących obiektów,
- urbanistycznej – rozwoju przestrzeni publicznych,
- przyrodniczej – rozwoju przestrzeni zielonych, kształtowania krajobrazu.

Jak zauważa Krzysztof Herbst [2010, s. 5], dotychczasowy sposób pracy nad projektami rewitalizacji w Polsce i uzyskane efekty w postaci lokalnych programów rewitalizacji, diagnoz służących do ich sporządzenia oraz powstających na ich podstawie projektów działań przynosiły niezadowalające rezultaty. Autor wśród głównych słabości dotychczasowego podejścia do procesów rewitalizacyjnych wymienia: koncentrację na remontach substancji materialnej, fragmentację działań i ich powierzchowne powiązanie z ekonomicznymi i społecznymi celami rewitalizacji oraz zamykanie się w kręgu stałego, ograniczonego kanonu zadań samorządów. Jego zdaniem konsekwencją powyższych błędów była dezintegracja programów rewitalizacji i niemożność osiągnięcia najważniejszego celu rewitalizacji – całościowej, zintegrowanej poprawy stanu w oparciu o wypracowaną od nowa koncepcję rozwoju zrównoważonego, wykorzystującą wszystkie możliwe elementy dziedzictwa charakteryzujące dany obszar.

Dotychczasowe doświadczenia w obszarze rewitalizacji sprowokowały decydentów do podjęcia działań na rzecz upowszechniania właściwego, to jest zintegrowanego podejścia do tego procesu. Na poziomie centralnym rozpoczęto organizowanie formalno-prawnego otoczenia rewitalizacji poprzez opracowanie pakietu dokumentów programowych i aktów prawnych, jak: ustawa o rewitalizacji, Krajowa Polityka Miejska, Wytoczne Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020 czy Narodowy Plan Rewitalizacji.

Kluczowym instrumentem wydaje się przyjęta w październiku 2015 roku ustawa o rewitalizacji definiująca jej istotę i określająca ogólne warunki prowadzenia rewitalizacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Zgodnie z art. 2 ustawy rewitalizacja stanowi proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji. Przy czym, przygotowanie, koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji

stanowią zadania własne gminy i jako takie realizowane są w sposób jawny i przejrzysty, z zapewnieniem aktywnego udziału interesariuszy na każdym etapie (partycypacja społeczna). Określone w ustawie zasady mają w założeniu spowodować odejście od fragmentacji działań na rzecz ich integracji, a przede wszystkim realizacji celów społecznych, a nie tylko remontowych przez gminy.

W warunkach polskich procesy rewitalizacyjne w społecznej sferze funkcjonowania miasta dopiero stają się elementem lokalnej polityki rozwoju. Istotną inicjatywą w tym zakresie był projekt Rewitalizacja Społeczna realizowany w latach 2008–2014 przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL). Jego dwie edycje zaowocowały przeprowadzeniem 40 pilotażowych Programów Rewitalizacji Społecznej (PRS) w miastach różnej wielkości. W tym przypadku PRS to kompleksowy pakiet działań obejmujących mieszkańców zdegradowanych gospodarczo obszarów, którego celem jest zminimalizowanie negatywnych skutków występujących problemów społecznych poprzez przywrócenie osłabionych lub nieistniejących więzi społecznych, odbudowę tożsamości lokalnej, poczucia odpowiedzialności i współdecydowania o użytkowaniu zajmowanej przestrzeni społecznej [CRZL, CAL 2014, s. 5]. Warunkiem realizacji programu rewitalizacji społecznej (PRS) było posiadanie przez gminę lokalnego programu rewitalizacji (LPR) lub dokumentu równoważnego. Przy czym już sam LPR powinien zostać opracowany z udziałem partnerów społecznych bądź środowisk lokalnych (metoda partycypacyjna) lub przynajmniej skonsultowany w tych środowiskach przed oficjalnym zatwierdzeniem w drodze uchwały rady gminy. Kolejnym uwarunkowaniem realizacji PRS (a tym samym możliwości pozyskania zewnętrznych środków finansowych na działania rozwojowe) była partnerska formuła przedsięwzięcia. Partnerstwo ma charakter formalny, jest oparte na umowie partnerskiej wyraźnie precyzującej rolę, zakres zadań i obowiązków kooperantów. Współpracują ze sobą przeważnie sektor publiczny i pozarządowy, przy czym rolę lidera pełni z reguły urząd lub ośrodek pomocy społecznej.

Dotychczas realizowane PRS miały charakter pilotażowy, a ewaluacja ich przebiegu miała posłużyć wypracowaniu pakietu przydatnych narzędzi i technik, w ramach tzw. Modelowego Standardu Aktywnej Integracji (MSAI). Model stanowi formę zaleceń dla jednostek samorządu terytorialnego, jak również publicznych i pozarządowych podmiotów pomocy i integracji społecznej w zakresie konstruowania programów rewitalizacji społecznej oraz stosowania komplementarności działań inwestycyjnych i społecznych. W kolejnej części artykułu zostanie zaprezentowany przykładowy program rewitalizacji społecznej realizowany w drugiej edycji pilotażu w mieście Zgierz.

## Program Rewitalizacji Społecznej Zgierza: „Społecznie aktywni – by żyło się lepiej”

W okresie od stycznia do listopada 2014 roku w Zgierzu realizowano program rewitalizacji społecznej (PRS) „Społecznie Aktywni – by żyło się lepiej”. Celem głównym projektu było przeciwdziałanie problemom marginalizacji i wykluczenia społecznego poprzez zwiększenie partycypacji w życiu zawodowym, społecznym i kulturalnym oraz integrację lokalną osób z różnych grup społecznych z terenu objętego lokalnym programem rewitalizacji na terenie miasta Zgierza. Projekt realizował Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Zgierzu (w roli lidera) w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Wspieranie Społeczne „Ja-Ty-My” w ramach Działania 1.2 Wspieranie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej Priorytetu I Zatrudnienie i integracja społeczna Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W PRS zaplanowano do realizacji 17 zróżnicowanych zadań, rozdzielając je pomiędzy partnera i lidera. Jedynym zadaniem programu wspólnym dla współpracujących podmiotów było zarządzanie programem. Zdecydowana większość zadań została przypisana organizacji pozarządowej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w przypadku wielu działań programowych podział ten miał charakter czysto formalny i opierał się na kryterium pracodawcy (zatrudnienia przez lidera bądź partnera). Dla przykładu, zadania: komunikacja, promocja i upowszechnianie, monitoring, ewaluacja, sprawozdawczość oraz rekrutacja miały charakter horyzontalny. Zatrudnieni do ich realizacji pracownicy wykonywali działania zarówno na rzecz lidera, jak i partnera w programie. Warto w tym miejscu podkreślić, że zadania te miały specyficzny charakter. Można je określić jako zadania z zakresu „obsługi projektu”, tj. monitorowania jego przebiegu, opracowywania dokumentacji do sprawozdań, promowania jego produktów, rezultatów i organizowanych *eventów*, pozyskiwania uczestników do wszystkich oferowanych w programie form wsparcia i utrzymywania relacji z nimi w ramach animacji lokalnej. Pozostałe zadania polegające na bezpośrednim organizowaniu i świadczeniu wsparcia dla uczestników programu były faktycznie pozostawione do samodzielnej organizacji odpowiadającym za nie podmiotom, co nie wykluczało oczywiście współpracy i wzajemnej pomocy w ramach partnerstwa.

Implementowane w toku programu formy wsparcia odnosiły się do różnych aspektów funkcjonowania i rozwoju wspólnoty samorządowej i wynikały z diagnozy strategicznej opracowanej na potrzeby strategii rozwiązywania problemów społecznych miasta oraz zapisów lokalnego programu rewitalizacji. Zasadne wydaje się prowadzenie odrębnych, pogłębionych diagnoz w zakresie społecznych aspektów funkcjonowania obszaru rewitalizowanego. Istotne jest także, by koncentrować się nie tylko na problemach



lokalnych, ale również potencjałach tkwiących w lokalnej społeczności, w tym dokonywać analizy potencjalnych partnerów – interesariuszy współpracy, w ramach rewitalizacji. Podejmując próbę generalizacji, można w projekcie zgierskim wyodrębnić następujące kategorie oddziaływań: aktywizacja zawodowa, integracja społeczna, aktywizacja, edukacja i integracja wewnątrzpokoleniowa (seniorów oraz młodzieży), zdrowie i poprawa sytuacji rodzin, usprawnienie systemu pomocy społecznej. Szczegółową charakterystykę zakresu działań programu prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 1. Formy wsparcia oferowane w ramach PRS „Społecznie Aktywni – by żyło się lepiej”**

<b>Zadanie</b>	<b>Formy wsparcia</b>
Blok szkoleniowo-doradczy (partner)	Poradnictwo zawodowe, warsztaty z zakresu przedsiębiorczości i ekonomii społecznej, konsultacje indywidualne z doradcą zawodowym, wsparcie psychologa, poprawa wizerunku (usługi dentystyczne, fryzjer, kosmetyczka)
Szkolenia stanowiskowe (partner)	Cykl szkoleń prowadzonych przez instruktorów zawodów z branży gastronomicznej i hotelowej, stypendia szkoleniowe, organizacja opieki nad osobami zależnymi od uczestników szkoleń na czas udziału uczestników w szkoleniu
Staże zawodowe (partner)	Trening pracy w zakresie pracy na stanowiskach kucharz, kelner, recepcjonista, pokojowa, stypendium stażowe
Szkolenia zawodowe (lider)	Teoretyczne i praktyczne szkolenia zawodowe w zawodzie pracownik ogólnobudowlany i konserwator zieleni, organizacja opieki nad osobami zależnymi od uczestników szkoleń na czas udziału uczestników w szkoleniu
Klub Młodzieżowy (partner)	Nowy obiekt infrastruktury społecznej – klub dla młodzieży z terenu rewitalizowanego, warsztaty artystyczne dla młodzieży (teatralne, fotograficzne, muzyczne), wsparcie specjalistów (doradca zawodowy, psycholog), korepetycje dla młodzieży, opieka animatorów lokalnych, wieczory tematyczne, wycieczki i inne cykliczne akcje tematyczne
Klub Seniora (lider)	Organizacja prelekcji i warsztatów, spotkań tematycznych (joga dla seniora, spotkania z podróżnikami, politykami), zorganizowane wyjścia (teatr, operetka, muzeum) oraz wycieczki, opieka animatorów lokalnych nad grupą seniorów
Warsztaty komputerowe dla seniorów (partner)	Bezpłatne zajęcia komputerowe dla seniorów prowadzone przez wykwalifikowanych trenerów
Projekt Murale (partner)	Warsztaty artystyczne, integracja poprzez wspólne wykonanie Muralu przez uczestników
Wyjazd integracyjny (partner)	2-dniowy wyjazd z programem integracyjnym i turystycznym skierowany do uczestników programu i ich rodzin

Piknik rodzinny (partner)	Działanie o charakterze aktywizującym i integrującym społeczność lokalną, płaszczyzna umożliwiająca prezentację osiągnięć uczestników programu w formie występów artystycznych, wystawy prac
Szkolenia dla pracowników merytorycznych programu i pracowników MOPS (lider)	Szkolenie w zakresie animacji społecznej i pracy socjalnej z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, cykl superwizji grupowych. Obie formy wsparcia dedykowano pracownikom socjalnym i animatorom lokalnym pracującym na terenie rewitalizowanym
Bezpośrednia pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów i sytuacji kryzysowych (partner)	Bezpłatne poradnictwo prawne i psychologiczne w formie konsultacji indywidualnych dla mieszkańców obszaru rewitalizowanego
Siłownia zewnętrzna w parku miejskim (lider)	Bezpłatna siłownia zewnętrzna dla mieszkańców Zgierza, wraz z zamgławiaczami (urządzenia chłodzące mgiełką wodną) oraz stojakami na rowery, codzienne zajęcia sportowe pod okiem wykwalifikowanego trenera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji programu.

Program uwzględniał szereg rozwiązań towarzyszących organizacji kursów i szkoleń, jak na przykład koszt ubezpieczenia uczestników na czas udziału w stażu, koszt szkolenia BHP stażystów, czy koszt materiałów budowlanych i nasadzeń. Warto też podkreślić, że w toku jego realizacji narodziło się wiele nowych pomysłów i projektów, z których część nie wymagała dodatkowych nakładów finansowych, a inne zostały sfinansowane z wygenerowanych oszczędności. Przykładem może być chociażby zakup i montaż zamgławiaczy i stojaków na rowery na terenie parku miejskiego. Część rezultatów programu ma charakter trwały, znacznie przekraczający okres jego realizacji. Poza inwestycjami w małą infrastrukturę, których produkty na stałe wpisały się w pejzaż miasta, trwałość miały również działania miękkie. Dla przykładu, pracownicy socjalni którzy nadal pracują w obszarze rewitalizowanym, zdobyli nowe umiejętności dzięki superwizji i szkoleniom. Program edukował także czterech animatorów lokalnych, nadal zaangażowanych w sprawy miasta. Do dziś funkcjonuje również Klub Seniora, który działa w oparciu o wolontarystyczną pracę jednej z animatorek i zrzesza blisko 80 uczestników. W swoim działaniu Klub podtrzymuje formułę wypracowaną w trakcie trwania programu rewitalizacji społecznej. Ponadto w trakcie praktycznej części szkoleń: pracownik ogólnobudowlany i konserwator zieleni, uczestnicy programu wyremontowali dwie klatki schodowe, zaprojektowali i wykonali ogródki obydwu posesji. Co ważne, remontowane kamienice wchodzą w skład zasobu komunalnego, a w realizacji szkolenia pomagała miejska spółka gospodarująca zasobem mieszkaniowym gminy.

PRS „Społecznie aktywni – by żyło się lepiej” obejmował działania na rzecz wybranych grup docelowych w zakresie: poprawy poziomu wiedzy i kwalifikacji, kształcenia kompetencji społecznych i psychologicznych, podnoszenia świadomości i motywacji, bezpośredniej pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów i sytuacji kryzysowych,

rozwiązań ogólnosystemowych i instytucjonalnych. Kierowany był do ogółu mieszkańców obszaru rewitalizowanego, w szczególności osób bezrobotnych, starszych i młodzieży. Ogółem wzięło w nim udział ponad 200 mieszkańców, co oznacza istotną wartość dodaną, bowiem zakładaną grupę docelową miało stanowić 80 mieszkańców.

## Zakończenie

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania wskazują, że rewitalizacja społeczna jest złożonym procesem, który zakłada integrację działań w poprzek podziałów sektorowych. Co więcej współczesne koncepcje rozwoju również zakładają podejście zintegrowane, uwzględniające wymiar gospodarczy, środowiskowy i społeczny, wykorzystujące na szeroką skalę mechanizmy współpracy i partycypacji. Rewitalizacja społeczna jako składowa procesów rozwoju lokalnego dotyczy przede wszystkim czynnika ludzkiego, tj. aktywizacji i integracji członków społeczności lokalnej, również tych narażonych na marginalizację bądź już wykluczonych z różnych obszarów życia społecznego. Jednak kontekst działań rewitalizacyjnych jest w tym przypadku bardzo szeroki. Zwiększenie aktywności społecznej czy edukacyjnej mieszkańców obszaru rewitalizowanego implikuje działania na rzecz zwiększenia potencjału infrastrukturalnego gminy, zwłaszcza w zakresie infrastruktury społecznej, sportu, rekreacji, np. w formie klubów młodzieżowych, klubów seniora, boisk, placów zabaw. Istotna jest również rola transportu publicznego warunkującego ruchliwość (mobilność) mieszkańców obszaru rewitalizowanego. Rewitalizacja społeczna to również dążenie do aktywizacji zawodowej mieszkańców. Szczególnego znaczenia nabierają tutaj działania o charakterze edukacyjnym, inwestowanie w kapitał ludzki grup defaworyzowanych, wyzwalanie w mieszkańcach postaw przedsiębiorczych i obywatelskich.

Konieczna jest szeroka współpraca i współzarządzanie (*governance*) w działaniach na rzecz rewitalizacji społecznej. Warunek ten wynika z zasad realizacji programów rewitalizacji, w szczególności finansowanych ze źródeł zewnętrznych – środków UE, a obecnie wynika również z zapisów ustawy o rewitalizacji. W pilotażowych programach rewitalizacji społecznej wymogiem formalnym było stworzenie opartego na oficjalnej umowie partnerstwa sektora publicznego i pozarządowego [CRZL 2014, ss. 73–74]. W praktyce sieć współpracujących aktorów była znacznie szersza i obejmowała służby zatrudnienia, przedsiębiorców lokalnych, polityków, pracowników urzędu gminy, przedstawicieli jednostek pomocniczych.

## Bibliografia

**Blakely E.J.** (1989), *Planning local economic development. Theory and practice*, SAGE Library of Social Research, London.

CRZL, CAL (2014), *Broszura Informacyjna na temat realizacji i osiągnięć projektu systemowego „Rewitalizacja Społeczna”*, Warszawa.

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (2013), *Modelowy standard aktywnej integracji wraz z konkluzjami z pilotażu programów rewitalizacji społecznej*, Warszawa.

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (2014), *Ocena skuteczności i efektywności Programów Rewitalizacji Społecznej realizowanych w ramach Programu pt. „Rewitalizacja społeczna”. Raport końcowy z badania*, Warszawa.

*Common Guidance of the European Commission’ Directorates General, Agri, Empl, Mare and Regio on Community Led Local Development in European Structural and Investment Funds, Draft Version, 30 January 2013* , [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/pdf/preparation/clld\\_guidance](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/preparation/clld_guidance).

**Desfor G., Jørgensen J.** (2004), *Flexible Urban Governance. The Case of Copenhagen’s Recent Waterfront Development*, “European Planning Studies”, Vol. 12, No. 4, June.

**Drobnik A.** (2015), *Koncepcja urban resilience: narzędzie strategicznej diagnozy i monitoringu miast*, “Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. LXXVII, z. 1.

**E. Wojciechowski E.** (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.

**Ferrara R.** (2015), *The Smart City and the Green Economy in Europe: A Critical Approach*, “Energies”, No 8.

**Flotts de los Hoyos M., Diaz P.A.** (2012), *Cognitive, Cultural, and institutional capital: An approximation to a local development perspective*, “International Social Work”, 55(3).

**Fujinawa, Y. Kouda, R., Noda Y.** (2015), “Journal Of Disaster Research”, Vol. 10, Iss. 2.

**Garofoli G.** (2002), *Local Development in Europe. Theoretical Models And International Comparisons*, "European Urban and Regional Studies", 9(3).

**Herbst K.** (2010), *Partnerstwo lokalne i animacja lokalna* [w:] Wytyczne w zakresie konstruowania lokalnych programów rewitalizacji społecznej materiały pomocnicze dla partnerstw lokalnych, MPIPS, Warszawa.

<https://www.mir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/>.

**Kłósowski W., Warda J.** (2001), *Wyspy szans Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Biblioteka Rozwoju Lokalnego, Bielsko-Biała.

**Kozłowski S., Wojnarowska A.** (2011), *Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich. Zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Koźuch A.** (2011), *Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju lokalnego* [w:] A. Koźuch, A. Noworól (red.), *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*, Wyd. Instytut Spraw publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.

**Leach K.** (2013), *Community economic development: Localisation, the key to a resilient and inclusive local economy?*, "Local Economy", 28(7–8).

**Mehmood A.** (2015), *Of resilient places: planning for urban resilience*, "European Planning Studies".

**Pike A.** (2014), *Local and regional development in the Global North and South*, "Progress in Development Studies", 14.

**Rezsohazy R.** (1998), *Le Développement des communautes*, CIACO Editeur, Louvain-la-Neuve.

**Robertson M.** (2012), *Sustainable cities. Local solutions in the Global South*, International Development Research Centre, UK.

Ustawa Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 r., Dz.U z 2001. Nr 62, poz. 627, z późn. zm.

Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (ustawa przyjęta w czasie opracowania artykułu).

**Wang H., Shen Q., Tang B., Lu C., Peng Y., Tang L.** (2014), *A framework of decision-making factors and supporting information for facilitating sustainable site planning in urban renewal projects*, "Cities", 40.

---

## Arkadiusz Malkowski

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

arkadiusz.malkowski@zut.edu.pl

# Program rewitalizacji jako narzędzie zarządzania obszarem peryferyjnym

## The Program of Revitalization as a Tool of Peripheral Area Management

**Abstract:** Peripheral regions, and especially border regions, play an increasingly important role in the development of individual countries. For decades, they were considered as areas which inevitably had to be marginalized. Very often they were deliberately not developed due to their location far from decision-making centers, thin population, and the restrictive character of the border. In the united Europe, where inner borders ceased to be divisive, the border regions deserve a special interest and support. One of the most interesting border region in Europe is the Polish-German borderland.

It is essential to take actions aiming at identifying the advantages and disadvantages, as well as opportunities and risks facing this particular region in the context of the changing function of the border and economic transformations on both global and regional scale. The revitalization programs are one example of such actions. They serve to create new development opportunities for those border regions in which unfavorable social and economic phenomena accumulated.

**Key words:** revitalization, local development, border areas

## Wstęp

Obszary peryferyjne, a w szczególności regiony przygraniczne, ogywiają coraz większą rolę w rozwoju poszczególnych państw. Przez dziesiątki lat postrzegane były jako skazane na marginalizację; często celowo nie rozwijane ze względu na oddalenie od centrów decyzyjnych, niewielkie zaludnienie, restrykcyjny charakter granicy. W jednoczącej się Europie, w której granice wewnętrzne utraciły swój rozdzielający charakter, obszary przygraniczne wymagają szczególnego zainteresowania i wsparcia. Stają się ważnym elementem łączącym integrujące się politycznie i gospodarczo państwa.

Jednym z najciekawszych obszarów przygranicznych w Europie jest pogranicze polsko-niemieckie. Wzajemna nieufność rozdzielonych narodów, poczucie tymczasowości, czy też destrukcyjne zmiany związane z wprowadzeniem gospodarki rynkowej spowodowały, że w regionie tym, a w szczególności jego północnej części doszło do kumulacji wielu niekorzystnych procesów i zjawisk o charakterze społecznym i gospodarczym. Dlatego niezbędne jest przedsięwzięcie działań zmierzających do identyfikacji mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń stojących przed tym obszarem w kontekście zmieniających się funkcji granicy i przeobrażeń gospodarczych w skali globalnej i regionalnej.

Współczesne koncepcje rozwoju lokalnego często nawiązują do problematyki związanej z potrzebą przeobrażeń społecznych i gospodarczych. Dla T. Borysa rozwój jest procesem zmian ocenianych pozytywnie z punktu widzenia określonego systemu wartości [2003, s. 105]. Proces zmiany i zarządzania tą zmianą jest istotą programów rewitalizacyjnych.

Rewitalizacja – w najczęściej używanym znaczeniu – to działania skupione na ożywieniu zdegradowanych przestrzeni miast, np. przemysłowych, których celem jest znalezienie dla nich nowego zastosowania i doprowadzenie do stanu, w którym obszary zmieniają swoją funkcję. Samo pojęcie „rewitalizacja” pochodzi z łaciny, z połączenia dwóch pojęć: „vitalis” – „należący do życia, zdolny do życia” – oraz przedrostka „re-”, oznaczającego „znów, na nowo”. Zazwyczaj odnosi się ono do działań prowadzonych na istniejących przestrzeniach zurbanizowanych, zmierzających do nadania im nowych funkcji lub rozwinięcia istniejących. Według B. Cupiał pojęcie „rewitalizacja” ewoluowało od ochrony i rewitalizacji zabytku do odnowy poprzez zintegrowany zespół wieloletnich działań nakierowanych na wyprowadzenie ze stanu kryzysu wybranych, kluczowych dla rozwoju miasta obszarów [2010, s. 47].

W mniemaniu autora rewitalizacja może być postrzegana jako nowy paradygmat rozwoju lokalnego, odnoszący się nie tylko do kategorii przestrzennych, ale nade wszystko do rozwoju ekonomicznego, poprawy życia społeczności lokalnych. To właśnie mieszkańcy zdegradowanych przestrzeni tworzą społeczność terytorialną będącą



podmiotem różnorodnych koncepcji i programów aktywizacji. Współpraca i praca na rzecz tych społeczności, będąca istotą tak modnych na świecie haseł *community work*, *community development* jest powinnością każdego samorządu lokalnego.

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie koncepcji tworzenia programów rewitalizacji z uwzględnieniem ich roli w tworzeniu podstaw rozwoju społeczności lokalnych w tym przygranicznych. W pracy wykorzystano metody *desk research*, a także elementy modelowania statystycznego.

## **Peryferyzacja obszarów przygranicznych Pomorza Zachodniego**

Obserwacja otaczającego nas świata wskazuje, że upadek określonego środowiska przestrzennego często rodzi kryzys społeczny, wykluczenie, biedę, patologie, przestępczość, a w konsekwencji bezradność i bierność. Miliony ludzi żyjących w slumsach wielkich aglomeracji miejskich, zdewastowane dzielnice przemysłowe, wyludnione wsie i małe miasteczka stały się smutną rzeczywistością dnia codziennego w wielu krajach. Także w Polsce, szczególnie w okresie tzw. transformacji ustrojowej, nasiliły się procesy prowadzące do marginalizacji znacznej części obszarów naszego kraju. Zwykle postrzegamy je przez pryzmat zdewastowanych dzielnic przemysłowych wielkich miast czy też popegeerowskich wsi i miasteczek, w których wraz z upadkiem przemysłu, wielkoobszarowego rolnictwa czy przetwórstwa rozpoczął się powolny proces marginalizacji. W sposób szczególnie problem ten dotknął obszarów przygranicznych, które przez dziesiątki lat traktowane były jako peryferyjne a więc skazane na marginalizację; proces transformacji często pogłębił peryferyjny charakter tych obszarów [Malkowski 2011, ss. 364–372].

Prowadzone przez autora badania wskazują, że na obszarze pogranicza zachodniego Polski nastąpiła kumulacja bardzo wielu czynników niesprzyjających rozwojowi [Malkowski, Malkowska 2011 ss. 55–63]. Przyczyn tego upatrywać należy w bardzo wielu niekorzystnych procesach i zjawiskach, często o wymiarze historycznym, geopolitycznym czy gospodarczym.

Z jednej strony wiązać to należy z żywą w społeczności przygranicznej obawą o tymczasowość układu granicznego, a z drugiej z brakiem identyfikacji napływowej ludności z obszarem, na którym przyszło im mieszkać. Peryferyjność tego obszaru pogłębiały rygorystyczne przepisy graniczne i izolująca funkcja, jaką pełniła przez dziesiątki lat granica polsko-niemiecka. Nie sprzyjało to tworzeniu podstaw społeczno-gospodarczych regionu pogranicza.

Zmiany ustrojowe i proces integracji ze strukturami europejskimi w dużym stopniu wpłynęły na sposób postrzegania roli obszarów przygranicznych w rozwoju regionalnym. Miały stać się one regionami ożywionego rozwoju gospodarczego, wykorzystując swoje tranzytowe położenie, potencjał społeczny i gospodarczy.

Jednak w przypadku wielu mikroregionów zauważyć można pogłębiającą się w kolejnych latach marginalizację obszarów podzielonych granicą. Szczególnym przypadkiem tego typu procesów był niewątpliwie północny odcinek zachodniej granicy Polski. Obszar województwa zachodniopomorskiego, a w szczególności subregion szczeciński, w szczególny sposób dotknięty został przez negatywne następstwa przemian gospodarczych przełomu XX i XXI wieku.

Przez dziesiątki lat gospodarczy obraz tego obszaru budowany był na silnie rozwijającym się kompleksie gospodarki morskiej i żywnościowej. Upadek przemysłu stoczniowego, lekkiego, maszynowego, rybołówstwa [Zieziula, Malkowska, Nowaczyk 2011, ss. 149–158] i przetwórstwa morskiego, likwidacja PGR doprowadziły to tego, że ten silny gospodarczo region stracił kluczowe z punktu widzenia rozwoju regionu filary gospodarki.

W ciągu krótkiego czasu tysiące osób straciło swoje miejsca pracy, pozostając bez perspektyw na szybkie znalezienie innego zatrudnienia. W szczególności problem ten dotknął gmin leżących w bezpośrednim sąsiedztwie Szczecina. Przez dziesiątki lat ich mieszkańcy znajdowali pracę w szczecińskich firmach lub w uspołecznionym rolnictwie, nie widziano więc potrzeby poszukiwania innych kierunków rozwoju tych obszarów (co spotęgowało problemy wynikłe w okresie transformacji).

Wbrew powszechnemu oczekiwaniu obszar ten nie stał się miejscem lokowania inwestycji zagranicznych, przegrywając rywalizację o inwestorów z Wrocławiem czy Poznaniem. Przygraniczne bazy zastąpione zostały wielkimi centrami handlowymi w Szczecinie, co dodatkowo pogłębiło marginalizację obszaru pogranicza, prowadząc do kumulacji niekorzystnych czynników powodujących nierównomierny rozwój gospodarczy regionu.

## Rewitalizacja obszarów przygranicznych

Zmiana uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego, w których znalazły się obszary przygraniczne przyniosła potrzebę stworzenia nowych rozwiązań służących przeciwstawieniu się negatywnym procesom zachodzącym na tym obszarze. Szybko stało się jasne, że tradycyjnie wykorzystywane instrumenty wyrównywania szans rozwojowych okazały się nieadekwatne do potrzeb, a podejmowane pojedyncze działania, nieznajdujące oparcia w strategicznych programach rozwojowych, zwyczajnie nieskuteczne.

Niezbędne stało się opracowanie nowych narzędzi umożliwiających odwrócenie procesów marginalizacji obszarów przygranicznych. Jednym z przykładów nowych rozwiązań wprowadzanych dla ożywienia rozwoju zdegradowanych obszarów okazały się programy rewitalizacyjne. Z punktu widzenia problematyki obszarów peryferyjnych rewitalizację należy traktować jako długookresowy proces działań prowadzonych na zde-

gradowanych terenach przygranicznych w celu odbudowywania i podwyższania spójności funkcjonalnej, ekonomicznej, technicznej, społecznej i kulturowej tych obszarów. Ma to służyć stworzeniu warunków do wzrostu jakości życia w regionie peryferyjnym.

Rewitalizacja stała się przedmiotem planowania strategicznego z poziomu krajowego dopiero w 2000 r., wraz z przyjęciem Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2001–2006. Rewitalizacja bazy ekonomicznej miast stała się także jednym z priorytetów NSRR. Kolejny dokument o strategicznym znaczeniu dla rozwoju obszarów zmarginalizowanych Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2010–2020 określiła rewitalizację jako „skoordynowany, kompleksowy, wieloletni proces, prowadzony na problemowym obszarze miasta, będący elementem polityki rozwoju, mający na celu przeciwdziałanie degradacji przestrzeni zurbanizowanej i zjawiskom kryzysowym oraz pobudzanie rozwoju i zmian jakościowych, poprzez wzrost aktywności społecznej i gospodarczej, poprawę środowiska zamieszkania oraz ochronę dziedzictwa narodowego, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju”. Sama idea rewitalizacji nie jest rewolucyjna.

Według T. Borysa głównym przedmiotem wszelkich dyskusji na temat rozwoju na każdym poziomie zarządzania (międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym) powinny być zawsze relacje między koncepcjami trzech kluczowych kategorii – jakości życia,

- rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego,
- instrumentarium rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego [2005, ss. 30–31]. Można więc zaryzykować twierdzenie, że rewitalizacja stanowi kolejną odsłonę starego problemu, jakim jest kształtowanie podstaw rozwoju lokalnego.

Analiza literatury wskazuje, że do działań związanych z wdrażaniem programów rewitalizacyjnych zaliczyć można min. odbudowę zniszczonych, mocno zdekapitalizowanych w wyniku niekorzystnych procesów ekonomicznych i społecznych regionów. Dla Markowskiego zagadnienie rewitalizacji ma przede wszystkim wymiar ekonomiczny, decydujący o powodzeniu lub porażce programów. Postrzega on problem rewitalizacji w kontekście procesu marginalizacji terenów „wypadających” z obszarów innowacji, względnie z procesów rozwojowych [zob. Markowski 1999, ss. 12–60]. Według Narodowego Planu Rewitalizacji (NPR) rewitalizacja definiowana jest jako wyprowadzanie ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych poprzez podejmowanie przedsięwzięć całościowych (integrujących interwencję na rzecz społeczności lokalnej, przestrzeni i lokalnej gospodarki), skoncentrowanych terytorialnie i prowadzonych we współpracy z lokalną społecznością w sposób zaplanowany oraz zintegrowany, przez określenie i realizację programów rewitalizacji. Głównym celem NPR jest poprawa warunków rozwoju obszarów zdegradowanych w wymiarze przestrzennym, społecznym, kulturowym i gospodarczym. Wnioski płynące z dotychczas realizowanych projektów przeciwdzia-

łających marginalizacji obszarów przygranicznych wskazują, że konieczne jest zerwanie z postrzeganiem rewitalizacji jako zbioru punktowych, oderwanych od siebie działań. Skłania to do refleksji, że rewitalizacja rozumiana być powinna jako zintegrowany proces organizacyjny, finansowy i legislacyjny dotyczący działań prowadzonych na zdegradowanych terenach.

Niezbędne jest zatem zintegrowanie działań podejmowanych przez różne podmioty, tak aby uzyskać kompleksowe programy zapewniające synergię efektów. Nie mniej istotne jest zaangażowanie społeczności lokalnych w realizację tych przedsięwzięć. Pozwala to uzyskać silną identyfikację beneficjentów z działaniami skoncentrowanymi na najistotniejszych problemach.

Dzięki współpracy i uporządkowaniu działań różnych podmiotów możliwe jest osadzenie programów rewitalizacyjnych w realiach ekonomicznych i społecznych zdegradowanych jednostek terytorialnych. Zasadniczym celem rewitalizacji obszarów przygranicznych niewątpliwie winno być ożywienie gospodarcze i społeczne, a także zwiększenie potencjału turystycznego. Możliwe jest to jedynie wtedy, gdy działania rewitalizacyjne poprzedzone zostaną badaniami służącymi identyfikacji przestrzennej problemów społecznych, z którymi boryka się społeczność lokalna, a także określającymi możliwości i zasoby tkwiące w analizowanej społeczności.

Z punktu widzenia społeczności przygranicznych proces rewitalizacji przestrzeni lokalnej staje się szansą na rozwiązanie najistotniejszych problemów, dając jednocześnie możliwość zachowania unikalnych często walorów historycznych, przyrodniczych oraz społecznych obszaru podzielonego granicą.

## **Program rewitalizacji gminy Dobra jako element zarządzania przestrzenią lokalną**

Gmina Dobra (dawniej Dobra Szczecińska) to gmina wiejska położona w centralnej części powiatu polickiego, w zachodniej części województwa zachodniopomorskiego, w strefie przygranicznej. Obszar Gminy obejmuje 110,28 km<sup>2</sup> zróżnicowanego geograficznie terenu. Gmina Dobra graniczy: od zachodu z Niemcami, od wschodu z miastem Szczecin, od północy i północnego wschodu z gminą Police, od południa z przygraniczną gminą Kołbaskowo.

Zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Lokalnego głównymi funkcjami gminy są: mieszkalnictwo, działalność usługowa, turystyka i rolnictwo. Ogólna liczba ludności w Gminie Dobra na koniec 2012 roku wynosiła 17145 mieszkańców. Porównując rok 2012 z rokiem 2004, można zaobserwować szybki wzrost liczby ludności gminy. W roku 2004 teren gminy zamieszkiwało 10236 osób. Wzrost liczebności lokalnej populacji w analizowanym okresie związany jest przede wszystkim z migracjami mieszkańców aglome-

racji szczecińskiej. Położenie gminy, w bezpośrednim sąsiedztwie Szczecina, sprzyja tej tendencji. Ponadto walory przyrodniczo-krajobrazowe, wolne tereny inwestycyjne oraz ekspansja developerów tworzą z gminy atrakcyjne miejsce do osiedlania się. Znalazło to odzwierciedlenie w systematycznym wzroście liczebności lokalnej ludności.

Nie oznacza to jednak, że postępująca urbanizacja przestrzeni gminy rozwiązuje problemy społeczno-gospodarcze, z którymi boryka się jej społeczność. Widoczna jest polaryzacja rozwoju obszaru gminy – wyodrębnienie takich jej części, które dynamicznie się rozwijają i tych, w których pogłębia się proces marginalizacji.

Pojawienie się możliwości skorzystania ze wsparcia dla potencjalnych inwestorów z funduszy europejskiej, w tym przede wszystkim z inicjatyw Jeremie i Jessica, stało się istotnym bodźcem do rozpoczęcia prac nad stworzeniem programu rewitalizacji. Symptomatyczne jest, że działania podjęte w tym kierunku zainicjowane zostały przez przedsiębiorców, potencjalnych inwestorów, a władze gminy zwróciły się o wsparcie merytoryczne prac nad dokumentem do Wydziału Ekonomicznego ZUT w Szczecinie.

W celu identyfikacji obszarów problemowych dokonano analizy wskaźnikowej, co pozwoliło na przeprowadzenie oceny sytuacji społeczno-ekonomicznej, w jakiej znalazła się badana gmina. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na:

- e)** wysoki poziom ubóstwa i wykluczenia – liczba osób korzystających z zasiłków pomocy społecznej na 1000 ludności (wskaźnik  $W_1$ );
- f)** wysoką stopę długotrwałego bezrobocia – liczba osób bezrobotnych powyżej 12 miesięcy do liczby osób w wieku produkcyjnym (wskaźnik  $W_3$ );
- g)** wysoki poziom przestępczości – liczba przestępstw na 1000 mieszkańców (wskaźnik  $W_7$ );
- h)** wysoki poziom przestępczości i wykroczeń – liczba przestępstw na 1000 mieszkańców (wskaźnik  $W_8$ );
- i)** niski wskaźnik prowadzenia działalności gospodarczej – liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej na 100 ludności (wskaźnik  $W_{10}$ );
- j)** niski wskaźnik wykształcenia osób bezrobotnych (wskaźnik  $W_5$ ).

Wartości wskaźników dla jednostek analitycznych obliczono w oparciu o dane za 2012 rok, gromadzone przez: Ośrodek Pomocy Społecznej ( $W_1$ ), Powiatowy Urząd Pracy ( $W_3$ ,  $W_5$ ), Komendę Powiatową Policji w Policach, Komisariat Policji w Mierzynie ( $W_7$ ), Urząd Gminy Dobra ( $W_{11}$ ). W związku z zastosowaniem wielokryterialnej analizy sytuacji społeczno-gospodarczej gminy należało dokonać standaryzacji wartości wskaźników. Standaryzacja wskaźników, ma na celu umożliwienie dokonania porównywania, interpretacji oraz dalszych operacji na wybranych wskaźnikach<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Standaryzacja wskaźnika polegała na odjęciu od rzeczywistej wartości wskaźnika jego wartości średniej oraz podzielenia tak otrzymanej różnicy przez odchylenie standardowe.



W tym celu wykorzystano wartość wskaźnika sumarycznego obliczonego dla wszystkich jednostek analitycznych oraz wartość średnią tego wskaźnika oraz odchylenie standardowe. Jednostki analityczne w zależności od osiągniętej wartości wskaźnika sumarycznego zaliczono do poszczególnych klas poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego.

I	$WP > \bar{x} + s$	bardzo zły
II	$\bar{x} < WP < \bar{x} + s$	zły
III	$\bar{x} - s < WP < \bar{x}$	dostateczny
IV	$WP < \bar{x} - s$	dobry

Tabela 2. Skala degradacji społeczno-gospodarczej

Miejscowość	Ws	Sytuacja społeczno-gospodarcza
Sławoszewo	-8,59	dobra
Lubieszyn	-6,39	
Bezrzecze	-3,73	dostateczna
Wołczkowo	-2,84	
Wąwelnica	-2,49	
Mierzyn	-1,99	
Dołuje	-1,64	
Kościno	-0,05	zła
Łęgi	0,64	
Dobra	0,72	
Buk	3,09	
Rzędziny	4,07	
Stolec	4,54	
Grzepnica	5,32	bardzo zła
Skarbimierzyce	9,25	

Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki temu możliwe stało się zidentyfikowanie obszarów problemowych w gminie Dobra. Pozwoliło to na opracowanie Programu Rewitalizacji Gminy Dobra zawierającego zintegrowane, strategiczne działania zaplanowane do realizacji na obszarach problemowych w latach 2013–2020. Istotą Programu Rewitalizacji Gminy Dobra jest zaplanowanie i wdrożenie działań, których realizacja przyczyni się do usuwania przyczyn degradacji określonych obszarów gminy oraz stworzy warunki do jej zrównoważonego rozwoju.

Jest to dokument o charakterze strategicznym, będący odpowiedzią na potrzeby prorozwojowe zgłaszane przez mieszkańców gminy oraz partnerów instytucjonalnych i podmioty gospodarcze zainteresowane współpracą z samorządem w rozwiązywaniu najistotniejszych z punktu widzenia społeczności lokalnej problemów.

Głównym celem Programu Rewitalizacji Gminy Dobra jest identyfikacja i usunięcie skutków niekorzystnych zjawisk, które spowodowały degradację obszaru gminy. Przedstawiony program obejmuje działania rewitalizacyjne skupione wokół trzech najistotniejszych z punktu widzenia gminy filarów:

- **Rozwój przestrzenno-ekologiczny** – realizowany w przestrzeni publicznej, obejmujący remonty, modernizacje i konserwacje zabytkowych obiektów i innych obiektów przestrzeni publicznej, a także wpływający na poprawę stanu środowiska naturalnego;
- **Rozwój gospodarczy** – realizowany poprzez działania zmierzające do tworzenia nowych miejsc pracy, pobudzania przedsiębiorczości i aktywności gospodarczej;
- **Rozwój społeczny** – realizowany poprzez działania zmierzające do zapobiegania patologiom społecznym, a także sprzyjający rozwojowi podmiotów i przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej.

Wyznaczając obszary, w których będą przeprowadzone działania rewitalizacyjne, brano pod uwagę wyniki wszystkich analiz i konsultacji. Działaniami rewitalizacyjnymi objęte zostały obszary kryzysowe, zidentyfikowane dzięki przeprowadzonej na terenie gminy analizie rozwoju społeczno-gospodarczego. Dzięki tej analizie określono obszary kryzysowe wymagające podjęcia działań rewitalizacyjnych.

Działania te zmierzają do odnowy zarówno struktur społecznych, jak i gospodarczych w gminie Dobra. Realizacja założonych projektów o charakterze infrastrukturalnym i nieinfrastrukturalnym, realizowanych przez gminę oraz innych partnerów procesu rewitalizacji, umożliwi osiągnięcie synergii efektów przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Będzie to możliwe dzięki strategicznemu podejściu do realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych, a także objęciu wsparciem wzajemnie powiązanych projektów realizowanych przez kilka podmiotów.

Wyznaczone cele rewitalizacji korespondują z ustalonymi, rozpoznanymi na etapie diagnozy problemami, które skumulowały się na obszarze gminy. Ich realizacja wpły-



nie na rozwiązanie najistotniejszych problemów gminy oraz przyczyni się do wzrostu jej atrakcyjności w ocenie inwestorów, turystów, a przede wszystkim mieszkańców.

## Wnioski

Rewitalizacja jest działaniem na rzecz aprecjacji walorów kulturowych, środowiskowych, społecznych i ekonomicznych zdegradowanych obszarów. Degradacja ta rozumiana być może jako utrata dotychczas realizowanych funkcji w regionie i niezastąpienie ich przez inne. W szczególności problem ten dotyka obszarów przygranicznych. Zmieniające się uwarunkowania polityczne i gospodarcze w szczególności niekorzystny sposób wpłynęły na część obszarów przygranicznych, pogłębiając ich peryferyjność. Rewitalizacja obszarów przygranicznych to przede wszystkim działania w wymiarze społeczno-ekonomicznym, zmierzające do uruchomienia procesów samoregulacji i regeneracji przestrzeni. Chodzi o dostosowanie struktur przestrzennych do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Zmiany funkcji pełnionych przez granice państwowe, a także przeobrażenia społeczne i ekonomiczne związane z wprowadzeniem gospodarki rynkowej zachwiały mechanizmami samoregulacji lokalnej gospodarki. Dlatego niezbędne stało się stworzenie funkcjonalnego programu zmierzającego do odtworzenia potencjału badanego mikroregionu.

Program rewitalizacji był pierwszym tego typu przedsięwzięciem realizowanym w gminie Dobra. Dzięki temu, że powstał we współpracy z mieszkańcami, przedsiębiorcami i przedstawicielami nauki, stał się kluczowym narzędziem wspierającym zarządzanie w gminie i pozwolił na wykorzystanie stojących przed gminą szans na rozwiązanie kluczowych dla niej problemów.

Program jest ukierunkowany na realizację tych projektów, dla których uda się stworzyć silne fundamenty współpracy samorządu terytorialnego, lokalnej społeczności i inwestorów zewnętrznych. Wdrożenie w życie Programu Rewitalizacji przyczyni się przede wszystkim do:

1. stworzenia gminie możliwości prowadzenia działań rewitalizacyjnych na terenie gminy;
2. stworzenia dobrych warunków do realizacji inwestycji, które pozwolą na poprawę sytuacji w obszarach krytycznych funkcjonowania gminy;
3. opracowania takiego kształtu dokumentu, który wpłynie na postrzeganie gminy jako otwartej na współpracę i przyjaznej dla inwestorów;
4. stworzenia przejrzystego mechanizmu nadzoru i kontroli nad realizowanymi w ramach programu rewitalizacji zadaniami;
5. umożliwienia obiektywnej oceny działań władz samorządowych w zakresie realizacji zadań wynikających z programu rewitalizacji.

Tego typu dokumenty strategiczne, silnie umiejscowione w lokalnych realiach i odnoszące się do rzeczywistych problemów społeczności lokalnych, wydają się jedyną szansą na tworzenie podstaw rozwoju zmarginalizowanych obszarów. W przypadku obszarów przygranicznych strategie rewitalizacji stanowią szczególnie przydatne narzędzie zarządzania rozwojem lokalnym. Dają szansę na skumulowanie działań w wybranych obszarach o szczególnie trudnej sytuacji, wymuszają współpracę samorządu z przedsiębiorcami i społecznościami lokalnymi, są podstawą do aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania inwestycji.

## Bibliografia

**Borys T.** (2003), *Rola zasad w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyt Naukowy Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem”, nr 1.

**Borys T.** (red.) (2005), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok,

**Cupiał B.** (2010), *Realizacja programów rewitalizacyjnych w województwie lubuskim* [w:] A. Noworól (red.), *Obszarowe ujęcie rewitalizacji w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Kraków.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010), *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie*, Warszawa.

**Malkowski A.** (2011), *Regiony przygraniczne jako terytoria peryferyjne na przykładzie wschodniego i zachodniego pogranicza* [w:] J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, *Problemy regionalizacji i globalizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

**Malkowski A., Malkowska A.** (2011), *Konkurencyjność obszarów peryferyjnych na przykładzie pogranicza polsko-niemieckiego* [w:] „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 20 (2).

**Markowski T.** (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.

**Zieziula J., Malkowska A., Nowaczyk P.** (2011), *Local governance activities in supporting fisheries and tourism of the Szczecin Bay*, „ACTA SCIENTIARUM POLONORUM. Oeconomia”, 10 (1).

---

## Paweł Nowodziński

Politechnika Częstochowska  
nowodzinski@zim.pcz.pl

## Iwona Kościńska

Politechnika Częstochowska  
koscianska@o2.pl

# Bariery inwestowania w odnawialne źródła energii (OZE)

## Barriers in Investing in Renewable Energy Sources

**Abstract:** Request for energy, increasing with industrial development, in the face of shortage and contamination of natural environment and production of fossil fuels, causes the increase of interest in renewable energy sources. The issue should be risen because renewable energy sources could be the energy protection for the future and determinant of economic development. According to theoretical consideration, concerning these energy resources, it's explained how important the projects are. Also the barriers in "green" energy development are presented. Farther parts of consideration show the importance of the project in OZE for the local development.

**Key words:** investments, renewable energy, barriers

## Wprowadzenie

Energia odnawialna jest to energia uzyskiwana z naturalnych, powtarzających się procesów przyrodniczych. Odnawialne źródła energii (OZE) stanowią alternatywę dla tradycyjnych pierwotnych nieodnawialnych nośników energii (paliw kopalnych). W warunkach

krajowych energia ze źródeł odnawialnych obejmuje energię z bezpośredniego wykorzystania promieniowania słonecznego (przetwarzanego na ciepło lub energię elektryczną), wiatru, zasobów geotermalnych (z wnętrza Ziemi), wodnych, stałej biomasy, biogazu i biopaliw ciekłych [www.mg.gov.pl].

W przeciwieństwie do nieodnawialnych źródeł energii, takich jak węgiel, ropa, gaz czy uran, których naturalne zasoby systematycznie się kurczą, odnawialne zasoby energii utrzymują się na stałym poziomie [Lewandowski 2007, s. 67]. Ich zasoby uzupełniają się w naturalnych procesach, co praktycznie pozwala traktować je jako niewyczerpywalne.

Odnawialne źródła energii to źródła, co do których można stwierdzić, że [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski 2008, s. 327]:

- ich zasoby są nieprzerwanie uzupełniane w procesach naturalnych;
- można nimi zarządzać w sposób, który zapewnia, że zasoby nigdy się nie uszczuplą;
- ich stosowanie nie powoduje emisji zanieczyszczeń lub innych substancji, co oznacza, że mają stosunkowo niewielki wpływ na środowisko.

Wykorzystywanie OZE w znacznym stopniu zmniejsza szkodliwe oddziaływanie energetyki na środowisko naturalne, głównie dzięki ograniczeniu emisji szkodliwych substancji, zwłaszcza gazów cieplarnianych [www.mg.gov.pl]. Warto zaznaczyć, że OZE mają mimo wszystko niewielki negatywny wpływ na środowisko, ale oddziaływanie to jest znikome w porównaniu z tradycyjnymi źródłami energii.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie głównych ograniczeń i barier utrudniających rozwój odnawialnych źródeł energii w Polsce. Zwrócono uwagę na inwestycje w odnawialne źródła energii w gminach, które sprzyjają rozwojowi lokalnemu.

## Charakterystyka odnawialnych źródeł energii

Do energii wytwarzanej z odnawialnych źródeł energii zalicza się niezależnie od parametrów technicznych źródła energii elektrycznej lub ciepło pochodzące ze źródeł odnawialnych, w szczególności [Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej 2003, s. 2]: elektrowni wodnych, elektrowni wiatrowych, słonecznych kolektorów do produkcji ciepła, słonecznych ogniw fotowoltaicznych, źródeł wytwarzających energię z biomasy, źródeł wytwarzających energię z biogazu, źródeł geotermicznych.

Energia wodna wykorzystuje energię mechaniczną płynącej wody. Można ją przetwarzać na energię elektryczną (hydroenergetyka) lub wykorzystywać bezpośrednio do napędu maszyn (np. turbiny) [Lewandowski 2007, s. 84].

W elektrowniach wiatrowych energia wiatru jest związana z ruchem mas powietrza w atmosferze ziemskiej i ściśle z energią słoneczną. Mniej niż 2% energii promienio-

wania słonecznego docierającej do Ziemi przekształca się w energię kinetyczną wiatru [Pawlik, Strzelczyk 2012, s. 549]. Pozyskanie jej odbywa się w urządzeniach zwanych siłowniami wiatrowymi, które przetwarzają energię ruchu mas powietrza w energię elektryczną, która następnie może zostać przez odbiorców przetworzona na dowolny rodzaj energii.

Potencjał energetyczny słońca to podstawowe źródło energii na Ziemi. Promieniowanie słoneczne wykorzystywane jest bezpośrednio do produkcji energii elektrycznej oraz cieplnej. Stosowane do tych celów kolektory słoneczne wykorzystują energię promieniowania całkowitego [Pasierb, Bogacki, Osicki, Wojtulewicz 2006, s. 59]. Inną, przyszłościową technologią solarną, która z wielkimi trudnościami rozwija się w Polsce, jest fotowoltaika [Europejskie Centrum Energii Odnawialnej Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa 2000, s. 26]. Proces ten polega na tym, że dokonuje się bezpośredniego przetworzenia energii promieniowania słonecznego w postać najbardziej przetworzoną – energię elektryczną [www.ioze.pl].

Biomasa to substancje pochodzenia organicznego (tzn. zawierające węgiel organiczny) nie pochodzące z substancji kopalnych. Biomasa powstaje jako produkt fotosyntezy, może być używana w celach energetycznych w procesach bezpośredniego spalania biopaliw stałych (drewna, słomy, osadów ściekowych, makulatury) czy przetwarzana na paliwa ciekłe (olej, alkohol) bądź gazowe – w postaci biogazu [Caekelbergh 2013, s. 575].

Pochodną biomasy, która może mieć również duży udział w produkcji energii z OZE, jest biogaz. Jak wskazuje nazwa, „biogaz” powstaje w procesie biologicznym. Z masy organicznej przy braku obecności tlenu powstaje mieszanina gazów, tak zwany biogaz. Proces ten odbywa się w przyrodzie na przykład na torfowiskach, na dnie mórz [Lewandowski 2013, s. 27].

Energia geotermalna jest częścią energii geotermicznej zawartej w wodach, parze wodnej oraz otaczających skałach [Pawlik, Strzelczyk 2012, s. 598]. Jest ona praktycznie niewyczerpalna, gdyż pochodzi z wnętrza Ziemi. Uzyskiwane w ten sposób ciepło wykorzystuje się zasadniczo tylko na dwa sposoby. Pierwszym z nich jest zastosowanie pompy ciepła do ogrzewania budynku [Pasierb, Bogacki, Osicki, Wojtulewicz 2006, s. 75]. Drugim powszechnym zastosowaniem ciepła Ziemi jest budowa elektrowni geotermalnej do produkcji prądu elektrycznego. Wody geotermalne występują na obszarze około 2/3 terytorium kraju [www.energia-odnawialna.net].

W praktyce nie ma wątpliwości, że źródła odnawialne jako grupa stanowią przykład najbardziej zrównoważonych technologii pozyskania energii, jednakże ich stosowanie musi uwzględniać wiele czynników, m.in.: zdolności wytwórcze, dostęp do zasobu energetycznego oraz popyt na energię na danym obszarze i wielkość jego rozproszenia [www.ue.katowice.pl].

Państwa UE postawiły sobie za cel uzyskanie pozycji lidera światowych przemian w dziedzinie ochrony środowiska i ograniczenia emisji do atmosfery szkodliwych substancji. Spowodowało to podjęcie przez UE działań skutkujących zintegrowanym podejściem do zwiększenia wykorzystania źródeł odnawialnych i biopaliw [Muras 2010, s. 9]. Sektor energetyki odnawialnej napotyka na dwa poważne utrudnienia. Po pierwsze, na rynku występują silne monopole w obszarze elektroenergetyki, ciepłownictwa i paliw transportowych, z którymi nie można się równać. Drugim istotnym problemem są nierówne szanse działania energetyki odnawialnej na rynku energii. Dopóki nie zostaną wprowadzone instrumenty wsparcia OZE, nie uda się Polsce zrealizować deklarowanych celów związanych z ochroną środowiska i wdrożeniem pakietu klimatyczno-energetycznego UE, zwanego „3x20%” [orka.sejm.gov.pl].

Podstawowa taksonomia wyróżnia trzy grupy ekoinnowacji – pierwszą stanowią niskoemisyjne technologie środowiskowe, drugą innowacje efektywnościowe, a trzecią innowacje systemowe. Ich wspólną cechą jest orientacja na zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko [Graczyk, Kaźmierczak-Piwko, s. 149]. Zastosowanie nowych, ekologicznych technologii wymaga zmiany systemu, czyli właśnie innowacji systemowej.

Ważnym krokiem wymuszającym te działania jest nowa legislacja, a priorytetowymi celami Polityki energetycznej Polski do 2030 r. są, m.in.: wzrost bezpieczeństwa dostaw paliw i energii, poprawa efektywności energetycznej, ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko oraz rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii [Talik 2013, s. 13]. OZE stanowią istotną alternatywę dla pierwotnej energii nośników takich jak chociażby paliwa kopalniane.

## **Bariery utrudniające wprowadzenie technologii wytwarzającej zieloną energię**

Energia ze źródeł odnawialnych jest – przy aktualnym stanie poziomu techniki – co do zasady droższa od energii wytwarzanej ze źródeł konwencjonalnych. Z tego względu stymulowanie jej rozwoju wymaga istnienia i prawidłowego funkcjonowania odpowiedniej, szczególnie „infrastruktury prawnej” zapewniającej w określonym horyzoncie czasowym osiągnięcie stanu, w którym oba te rodzaje źródeł staną się względem siebie konkurencyjne [Walaszek–Pyziół 2003, s. 115]. Niestety wieloletnia tradycja stosowania węgla jako głównego paliwa energetycznego oraz niskie ceny tradycyjnych nośników energii w znaczącym stopniu utrudniły wprowadzenie energii z odnawialnych źródeł. Można wyróżnić również wiele innych barier, które wpływają na powolny rozwój

odnawialnych źródeł energii. Bariery te można podzielić na: ekologiczne, ekonomiczne, społeczne i prawno-administracyjne [Deluga 2007, s. 806–813].

Przykładem barier ekologicznych w przypadku elektrowni wodnych mogą być: ingerencje w środowisko naturalne, niekorzystny wpływ na populację ryb, zamulanie dna rzeki, zmiany poziomów wody, które powodują zjawiska osuwiskowe oraz abrazje brzegów, akumulacje rumowiska, uciążliwość hałasu. Z kolei bariery w rozwoju energetyki wiatrowej to: zagrożenie dla ptactwa i ograniczanie ich siedlisk, zmiany walorów krajobrazowych oraz emisje hałasu i drgań. W przypadku biomasy najistotniejszymi barierami są [Lewandowski 2007, ss. 332–333]: ryzyko zmniejszenia bioróżnorodności w przypadku wprowadzenia monokultur roślin o przydatności energetycznej, spalanie biopaliw powodujące powstanie NO<sub>x</sub> – podczas spalania biomasy, zwłaszcza zanieczyszczonej pestycydami, wydzielają się dioksyny i furany mające toksyczne i rakotwórcze działanie. Jeżeli chodzi o biogazownię, to największym potencjalnym zagrożeniem obiektywnym jest brak biomasy (co może doprowadzić do tymczasowego zawieszenia działania konkretnych instalacji). Omawiając powody ograniczania inwestycji w energię pochodzącą z promieniowania słonecznego, należy podkreślić, że nie każdy region Polski ma warunki do uzyskania najlepszych wyników w tym zakresie.

Bariery ekonomiczne wywoływane są przez niewystarczające mechanizmy ekonomiczne, w szczególności fiskalne, które umożliwiałyby uzyskiwanie odpowiednich korzyści finansowych w stosunku do wysokości ponoszonych nakładów inwestycyjnych na obiekty, koszty instalacji, urządzenia przeznaczone do wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych [Ministerstwo Środowiska 2000, s. 14]. Inwestycje w odnawialne źródła energii wymagają na początkowym etapie dużych nakładów finansowych, np. wysokie są koszty niektórych prac (np. geologicznych), których zwrot następuje po relatywnie długim okresie użytkowania.

Bariery społeczne wynikają na przykład z braku szerokiej edukacji w zakresie korzystania z OZE oraz potencjału energetycznego na danym obszarze (pomimo różnego rodzaju zapisów dotyczących wykorzystania energii z odnawialnych źródeł w dalszym ciągu nie prowadzi się skutecznej akcji edukacyjnej w tym zakresie), braku powszechnie dostępnych informacji o standardowych kosztach cyklu inwestycyjnego oraz o korzyściach ekonomicznych, społecznych i ekologicznych związanych z realizacją inwestycji z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii [Ministerstwo Środowiska 2000, s. 15]. Istotną barierą w kontekście czynników społecznych jest ponadto niechęć do podejmowania aktywnych działań na rzecz odejścia od paliw kopalnianych, budowy gospodarki niskoemisyjnej oraz ochrony klimatu.

Jednak najistotniejszymi czynnikami ograniczającymi inwestycje w OZE są: brak stabilnych uregulowań prawno-finansowych, brak odpowiedniego mechanizmu wsparcia rozwoju rynku, np. fotowoltaiki, skomplikowane i czasochłonne procedury prawno-ad-

ministracyjne (uzyskanie dokumentów, np. decyzji środowiskowej, pozwolenia na budowę, oczekiwanie na uchwalenie bądź zmianę dokumentów planistycznych trwa nawet 2–3 lata). Kolejną barierą w rozwoju OZE jest ograniczona możliwość przyłączenia tych źródeł do sieci elektroenergetycznej. Ponadto różnego rodzaju dokumenty, projekty, decyzje często są opracowane przez osoby, które nie mają należytego doświadczenia w prowadzeniu takich postępowań administracyjnych.

Podsumowując, prowadzone badania pokazują, że mimo wszystkich trudności, jakie można napotkać, poparcie dla OZE jest duże [Gradziuk 2014, ss. 103–108; Zawisza, Szatkowski 2014, ss. 38–50]. Wynika to z faktu, że społeczności dostrzegają w nich cały szereg korzyści, także na poziomie lokalnym, takich jak korzyści dla środowiska, korzyści finansowe dla gminy oraz korzyści w postaci nowych atrakcyjnych miejsc pracy. Zasoby zielonej energii uzupełniają się poprzez naturalne procesy wytwórcze, które są niewyczerpalne. Pozytywnym aspektem OZE jest ochrona środowiska naturalnego.

## Zielona energia jako czynnik rozwoju lokalnego

Gminy coraz częściej uczestniczą w świadomym kształtowaniu warunków rozwoju gospodarczego przestrzeni lokalnej i regionalnej. Samorząd terytorialny powinien zatem odgrywać istotną rolę w procesie rozwoju lokalnego [Kobus, Zrobek 2014, ss. 392–409].

Jednym z istotnych działań, możliwych do realizacji, jest dążenie do zastąpienia nieodnawialnych surowców wykorzystanych do produkcji energii elektrycznej źródłami odnawialnymi. Gminy, które podejmują tego typu inwestycje w odnawialne źródła energii, mają na względzie m.in.: ochronę środowiska, oszczędność i niezależność od sieciowego prądu, lokalne bezpieczeństwo dostaw energii. Jest to decydujący argument zwłaszcza na terenach oddalonych od konwencjonalnych źródeł wytwarzania i niestabilnych sieciach przesyłowych. Zmniejszenie kosztów utrzymania nieruchomości, połączone z dodatkowym źródłem dochodu przy założeniu możliwości sprzedaży energii elektrycznej do sieci to kolejny czynnik motywujący do inwestowania w tego typu instalacje [Słupik 2014, s. 129]. Również instalacje hydroenergetyczne mają na celu regulację gospodarki wodnej, co dla niektórych gmin jest sprawą bardzo istotną. Ponadto energia odnawialna to potencjalnie bardzo atrakcyjne narzędzie wspierania rozwoju ekonomicznego najbiedniejszych regionów [Ancygier, Szulecki 2013, ss. 10–11]. Zyski z podatków, zatrudnienie i oszczędności mogą być bardzo ważnym pozytywnym impulsem dla gmin. Jak wynika z badań Ancygiera, Szuleckiego [2013, ss. 12–13], 69% gmin w Polsce jest zdania, że zielona energia to szansa dla rozwoju gmin, 61% gmin uznało natomiast, że to bardzo dobra inwestycja w przyszłość. Niestety nie wszystkie gminy w Polsce są pozytywnie nastawione na tego typu inwestycji. Dla niektórych gmin odnawialne źródła energii to uciążliwe sąsiedztwo (20% gmin), zaś dla 7% gmin to zagrożenie.



W Polsce istnieje potencjał dla rozwoju energetyki rozproszonej, lokalnej. Wyraźne jest też pozytywne nastawienie samorządowców do odnawialnych źródeł energii. Mimo tak wielu barier i różnego podejścia gmin do spraw związanych z zieloną energią w Polsce z roku na rok powstaje coraz więcej biogazowni, farm wiatrowych i innych urządzeń do wytwarzania energii odnawialnej. Szczegółowe dane prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Zestawienie instalacji OZE w Polsce w latach 2011–2015**

	Lata				
	2011		2013		30.06.2015
Typ instalacji:	Ilość	Moc (MW)	Ilość	Moc (MW)	Moc (MW)
elektrownie biogazowe	171	103,487	207	162,241	191,381
elektrownie biomasowe	19	409,679	29	986,83	1008,245
instalacje fotowoltaiczne	6	1,124	9	1,901	35,586
elektrownie wiatrowe	526	1616,361	743	3389,541	4117,421
elektrownie wodne	746	951,389	771	970,128	980,323

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Regulacji Energetyki.

Mimo że Polska nie należy do liderów w budowaniu OZE, to z danych URE wynika, że w Polsce powstaje coraz więcej elektrowni wodnych. W 2011 r. całkowita moc elektrowni wodnych wynosiła 951,389 MW, w I połowie 2015 r. liczba instalacji oraz ich moc zwiększyła się do 980,323 MW. Dynamicznie rozwija się również rynek elektrowni wiatrowych i biogazowni. W 2011 r. całkowita moc elektrowni wiatrowych wynosiła 1616,361 MW, a w I połowie 2015 r. kształtowała się na poziomie 4117,421 MW. Powyższe dane pokazują, że rozwój odnawialnych źródeł, mimo wielu barier, jest możliwy.

Warto przedstawić kilka inwestycji, które realizowane były w gminach, a które przyczyniły się do rozwoju lokalnego. Instalację złożoną z 312 paneli fotowoltaicznych o łącznej powierzchni ponad 500 mkw. zamontowano na kościele w Jaworznie. W lecie parafia odsprzedaje do sieci nadwyżkę energii, którą w zimie odbiera [www.dziennikzachodni.pl]. Na Pomorzu pierwszą elektrownię fotowoltaiczną uruchomiono na budynku Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego w Gdańsku. Na zabytkowym gmachu zainstalowano 169 sztuk modułów fotowoltaicznych o łącznej powierzchni 327 mkw. Jedynym warunkiem konserwatora było, by panele miały kolor czerwony, dopasowany do koloru dachu [www.wfosigw.gda.pl]. Wiele gmin inwestuje również w lam-

py solarne oraz lampy hybrydowe, które są szczególnie chętnie stosowane w miejscach, gdzie nie ma możliwości podłączenia ich do sieci energetycznej, ale również w często uczęszczanych miejscach typu: boiska sportowe, alejki parkowe, place zabaw dla dzieci, przystanki autobusowe, parkingi. Dzięki takim inwestycjom Polska staje się krajem, w którym istotna jest ochrona środowiska, ale również przełamywana jest tradycja stosowania węgla i innych nieodnawialnych źródeł energii.

## Zakończenie

Odnawialne źródła energii są kluczowym działaniem polityki rozwojowej Polski, ale mają również znaczenie w skali globalnej – dla ochrony środowiska. Jednak jeszcze przez dłuższy czas energia pozyskiwana ze źródeł alternatywnych nie zastąpi całkowicie tradycyjnych nośników energii, głównie ze względu na zbyt wysokie koszty związane z tego typu inwestycjami. Pozytywne sygnały pochodzą z samorządów: władze polskich gmin chcą wykorzystać szanse płynące z inwestycji w odnawialne źródła energii. Duże zainteresowanie samorządowców inwestycjami w OZE wynika z tego, że rozumieją oni korzyści płynące z tych inwestycji (oszczędności w pozyskiwaniu energii, ochrona klimatu, powstanie nowych miejsc pracy na poziomie lokalnym, promowanie gminy jako ekologicznej, wzrost bezpieczeństwa energetycznego). Jest bardzo wiele pozytywnych aspektów takich inwestycji, niestety w Polsce nie wszystkie gminy, w szczególności te biedniejsze, stać na taką inwestycję. Jako zdanie podsumowujące niech posłuży interesujące spostrzeżenie M. Burchard-Dziubińskiej [Burchard-Dziubińska 2014, s. 135] – „Zielona gospodarka, definiowana jako gospodarka, która wpływa na wzrost dobrobytu ludzi i równości społecznej, jednocześnie zmniejszając zagrożenia środowiskowe i niedobór zasobów naturalnych, jest obecnie w Unii Europejskiej podstawą nowej strategii Europa 2020. Tak zwane «zazielenie gospodarki» powinno obejmować rozwój czystych technologii, odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej [...]. W UE rozwój zielonej gospodarki jest dziś prezentowany jako najlepsze rozwiązanie na czas kryzysu. Na pytanie, czy to wystarczy, aby uczynić z UE najbardziej konkurencyjną gospodarkę na świecie, odpowiedź jest raczej pesymistyczna. Powodem jest to, że wiele innych krajów wybrało tę samą drogę rozwoju, a państwa UE nadal będą borykać się z typowymi dla regionu problemami – w szczególności demograficznymi i instytucjonalnymi”.

## Bibliografia

**Ancygier A., Szulecki K.** (2013), *Energia lokalna – czyli odnawialna? Raport z badania akceptacji dla odnawialnych źródeł energii i perspektywy dla ich rozwoju w polskich gminach*, www.old.chronmyklimat [20 września 2015].

**Burchard-Dziubińska M.** (2014), *Wdrażanie zielonej gospodarki jako odpowiedź Unii Europejskiej na trudności rozwojowe*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 3(303).

**Caekelbergh F.** (2013), *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem. Systemowe zależności między polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

**Deluga W.** (2007), *Analiza korzyści, barier i następstw rozwoju alternatywnych źródeł energii na przykładzie energetyki wiatrowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Koszalińskiej Wydziału Budownictwa I Inżynierii Środowiska”, nr 23.

**Dobrzańska G., Dobrzański D., Kielczewski** (2008), *Ochrona środowiska przyrodniczego*, PWN, Warszawa.

Europejskie Centrum Energii Odnawialnej Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa (2000), *Ekonomiczne i prawne aspekty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce*, www.pga.org.pl [20 września 2015].

**Graczyk M., Kaźmierczak-Piwko L.** (2012), *Rola ekoinnowacji w procesie zrównoważonego rozwoju regionu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Problemy rozwoju regionalnego, nr 244.

**Gradziuk B.** (2014), *Postawy mieszkańców wsi wobec odnawialnych źródeł energii*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, nr 16(4).

**Kobus P., Zrobek J.** (2014), *Wiedza rynkowa w strategiach rozwoju lokalnego obszarów słabo rozwiniętych*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, nr 37.

**Lewandowski W.M.** (2007), *Proekologiczne odnawialne źródła energii*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

**Muras Z.** (2010), *Polityka UE i Polski w sprawie promocji odnawialnych źródeł energii – różne rozwiązania, wspólny cel* [w:] *Polska polityka energetyczna – wczoraj, dziś, jutro*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa, [www.ure.gov.pl](http://www.ure.gov.pl), [23 września 2015].

**Pasierb S., Bogacki M., Osicki A. i in.** (2006), *Odnawialne Źródła Energii. Efektywne wykorzystanie w budynkach. Finansowanie przedsięwzięć*, Fundacja na rzecz Efektywnego Wykorzystania Energii, Katowice.

**Pawlik M., Strzelczyk F.** (2012), *Elektrownie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30.05.2003 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązku zakupu energii elektrycznej i ciepła z odnawialnych źródeł energii oraz energii elektrycznej wytwarzanej w skojarzeniu z wytwarzaniem ciepła. (Dz. U. Nr 104. poz. 971).

**Słupik S.** (2014), *Energetyka prosumencka i jej wpływ na rynek energii elektrycznej*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 37, t. 2, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.

Strategia Rozwoju Energetyki Odnawialnej (2000), Ministerstwo Środowiska, [www.pga.org.pl](http://www.pga.org.pl) [20 września 2015].

**Talik S.** (2013), *Odnawialne źródła energii*, I Konferencja z cyklu „Innowacje w Elektrotechnice”, Wydawnictwo Instytut Elektrotechniki, Warszawa.

**Walaszek-Pyziół A.** (2003), *Prawne uregulowania ramowe wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych w Polsce na tle uregulowań Unii Europejskiej*, „Ciepłne Maszyny Przepływowe – Turbomachinery” nr 123, Politechnika Łódzka, Łódź.

**Zawisza S., Szatkowski Ł.** (2014), *Rozwój odnawialnych źródeł energii w świetle badań ankietowych mieszkańców powiatu wrocławskiego*, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 3.

[www.dziennikzachodni.pl/artukul/1056318,elektrownia-sloneczna-na-dachu-kosciola-sanktuarium-w-jaworznie-dostalo-nagrode-zdjecia-wideo,id,t.html](http://www.dziennikzachodni.pl/artukul/1056318,elektrownia-sloneczna-na-dachu-kosciola-sanktuarium-w-jaworznie-dostalo-nagrode-zdjecia-wideo,id,t.html) [dostęp: 21 września 2015].

[www.energia-odnawialna.net/geotermalna.html](http://www.energia-odnawialna.net/geotermalna.html) [dostęp: 20 września 2015].

[www.ioze.pl](http://www.ioze.pl) [dostęp: 20 września 2015].

[www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) [dostęp: 21 września 2015].

[www.orka.sejm.gov.pl](http://www.orka.sejm.gov.pl) [dostęp: 19 września 2015].

[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [dostęp: 20 września 2015].

[www.ue.katowice.pl/uploads/media/22\\_K.Prandecki\\_\\_Teoretyczne\\_podstawy\\_zrownowazonej\\_energetyki.pdf](http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/22_K.Prandecki__Teoretyczne_podstawy_zrownowazonej_energetyki.pdf) [dostęp: 21 września 2015].

[www.wfosigw.gda.pl/news,899,Mala\\_elektrownia\\_w\\_Gdansk](http://www.wfosigw.gda.pl/news,899,Mala_elektrownia_w_Gdansk) [dostęp: 21 września 2015].



---

## Aneta Parkes

Spółeczna Akademia Nauk  
czajka44@poczta.onet.pl

# TQC a wybrane narzędzia Lean Management

## TQC and Chosen Lean Management's Tools

**Abstract:** The aim of the article is to present the concept of Total Quality Control (TQC) and its influence on the contemporary attitude towards management called “lean”. At the beginning of the article, the category of quality and quality management has been characterised. Then, the differences between Total Quality Management (TQM) and Total Quality Control (TQC) were presented. In the next part of the article, there was shown the description of chosen tools of lean management, which correspond with the concept of total quality control.

**Key words:** quality, quality management, TQM, TQC, lean management

## Wstęp

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji Total Quality Control i zaprezentowanie wybranych narzędzi TQC wykorzystywanych w koncepcji szczupłego zarządzania (Lean Management). W historycznej perspektywie rozwoju koncepcji z zakresu zarządzania jakością TQC uznawane jest m.in. za poprzedzające rozwój znacznie szerszego i pełniejszego podejścia do zarządzania, czyli TQM, podczas gdy klasyczne narzędzia TQC pozostają same w sobie efektywne w swej racjonalności i praktycznej użyteczności i mogą być szeroko wykorzystywane – indywidualnie lub jako część w/w szerszej koncepcji – do usprawniania funkcjonowania organizacji.

## Jakość, zarządzanie jakością, podejście procesowe

Zarówno TQM (Total Quality Management), jak i TQC (Total Quality Control) koncentrują się wokół zagadnienia jakości, centralnego z punktu widzenia większości współczesnych organizacji, czyli form „instytucjonalnego zrzeszania się ludzi” [Łucewicz 1999, s. 15]. Według definicji jakość w praktyce organizacyjnej traktowana jest jako wskaźnik tego, w jakim stopniu produkt lub usługa spełnia wymagania klienta [patrz: Stoma 2012, ss. 18–19]. Definiując jakość, zarówno w odniesieniu do produktu jak i usługi, można określić ją jako „ogół właściwości wyrobu lub usługi decydującej o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb [Wawak 1995]” [Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 35]. Jakość w odniesieniu do produktu może również zostać zdefiniowana jako „zespół cech produktu zaspokajających wyrażane przez klienta potrzeby” [Malarski 2005, s. 107].

Obserwując współczesny rynek konsumentów, możemy zauważyć, że jakość jest istotna podczas dokonywania wyborów przez konsumenta [Sułkowski, Kaczorowska-Spychalska 2016]. Klient, w zależności od swoich potrzeb i możliwości nabywczych, stara się uzyskać produkty/usługi o jakości jak najwyższej w stosunku do ceny, która jest dla niego osiągalna. Przy większych możliwościach nabywczych klienta lub na skutek działania czynników osobowościowo-społecznych, jak np. potrzeby prestiżu czy przynależności, klienci są gotowi zapłacić więcej, by nabyć produkty/usługi o wyższych standardach jakościowych. Tak więc cena może stać się mniej istotna, gdy jakość produktu przewyższy koszty dla klienta [www.mfiles.pl].

Jakość utożsamiana jest z produktywnością rozumianą jako stosunek wytworzonych i sprzedanych wyrobów do ilości zasobów wykorzystanych do ich wytworzenia [www.mfiles.pl]. Utożsamianie tych pojęć wynika np. z tego, że zła jakość generuje dodatkowe koszty, związane np.: z koniecznością powtórek, wytwarzaniem odpadów, czy radzeniem sobie ze zwrotami, których możemy uniknąć za każdym razem, gdy dokonujemy ulepszenia jakości [Schonberger 1982, s. 81].

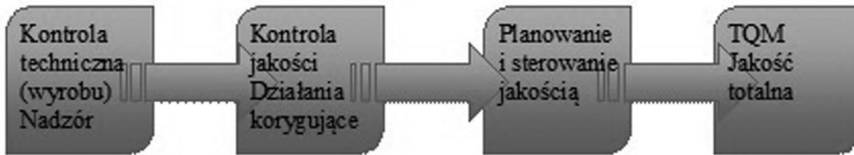
Istotność zagadnienia jakości ilustruje również postrzeganie jej „w sposób totalny” [Gliczew 1972], który oznacza m.in., że jakość i jej kontrola powinny objąć całość „cyklu życia wyrobu” i wszyscy powinni zaangażować się w kształtowanie jakości (tj. dostawcy, klienci oraz wszyscy członkowie załogi) [Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 36].

Zarządzanie jakością możemy natomiast scharakteryzować jako planowy i zorganizowany proces systemowego oddziaływania na spełnienie wymagań dotyczących jakości, w którym to procesie nadrzędnym celem jest doskonalenie produktów i usług [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 122]. Inne definicje prezentują zarządzanie jakością np. jako działanie systemowe, którego celem jest wzmocnienie pozycji rynkowej organizacji, czy też ujmują je przez pryzmat systemów zarządzania jakością regulowa-



nych przez normy jakości [Piasecka 2012, s. 407]. W odniesieniu do ujęcia zarządzania jakością przez pryzmat norm do funkcji zarządzania jakością zaliczyć można: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości czy doskonalenie jakości [Piasecka 2012, ss. 409–410]. Historyczny rozwój zarządzania jakością możemy scharakteryzować np. jako proces przedstawiony na poniższej ilustracji.

**Rysunek 1. Rozwój zarządzania jakością w perspektywie historycznej**



Źródło: opracowano na podstawie: Dolhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (2009), *Podstawy zarządzania. Konceptje-strategie-zastosowania*, PWN Warszawa, s. 122; Kosiorek D. (2013), *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, [http://jmf.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_1\\_24.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2013_1_1_24.pdf) [dostęp 10.11.2015].

Jedną z ośmiu głównych zasad zarządzania jakością jest podejście procesowe. Podejście procesowe polega na identyfikacji procesów, określeniu ich zależności i ich kolejności, ustaleniu kryteriów i metod zapewnienia oraz oceny ich skuteczności, regularnym ich monitorowaniu, mierzeniu, analizowaniu i wprowadzaniu niezbędnych działań korygujących [www.wawak.pl]. Podejście procesowe w zarządzaniu jakością, jak zresztą i samo zarządzanie jakością, polega więc w skrócie na zarządzaniu procesami [por.: Jakonis 2010]. Zagadnienie procesu jest ściśle powiązane z zagadnieniem jakości, np. ze względu na to, że systemy zarządzania jakością są strukturyzowane przez procesy (główne i szczegółowe) [patrz: Piasecka 2012, s. 408]. Natomiast definicja zarządzania procesami określa je jako „ciągłe, wzajemnie sprzężone i zsynchronizowane działania, których celem jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania procesu i jego doskonalenie. Efektami doskonalenia procesu mogą być: redukcja kosztów przebiegu procesu, poprawa jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i usług, usprawnienie komunikacji, poprawa pozycji przedsiębiorstwa na rynku [Kowalczyk 2005]” [Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 53].

## TQM a TQC

TQM tłumaczymy jako totalne zarządzanie jakością, podczas gdy TQC jako totalną kontrolę jakości. W literaturze przedmiotu TQM i TQC bywają ze sobą utożsamiane lub też TQC charakteryzowane jest jako część TQM [patrz: Ćwiklicki 2011, s. 105]. Traktując TQC jako część TQM, możemy uznać TQM za szersze, a TQC za węższe ujęcie problemu zarządzania zorientowanego na jakość.

Co do traktowania w/w terminów zamiennie – zarówno jedno, jak i drugie określenie stosowane jest do charakterystyki podejścia do zarządzania, w którym wszystkie części składowe organizacji są odpowiedzialne za ciągłe doskonalenie jakości, dzięki czemu produkt/usługa mogą spełnić wymagania klienta [www.lean.org]. Uważa się, że wybrane koncepcje usprawniania funkcjonowania organizacji, jak np. *kanban*, koła jakości czy produkcja *just-in-time* zostały połączone w celu stworzenia TQC – totalnej kontroli jakości – jako systemu ciągłego doskonalenia, który przyczynił się do gwałtownego wzrostu jakości i produktywności w Japońskiej ekonomii. Następnie koncepcja TQC została zamerykanizowana i stała się TQM [www.qualitydigest.com].

Jednocześnie przyjmuje się, że określenie *totalna kontrola jakości* zostało wprowadzone przez eksperta ds. jakości Armanda Feigenbauma [www.lean.org]. Co do roku wprowadzenia w/w terminu źródła nie są zgodne. Podawane są różne daty: np. rok 1957 [www.lean.org], 1961 [Schonberger 1982, s. 47], etc. Przyjmuje się również, że w latach 80. XX w. Phillip Crosby, Joseph Juran, W. Edwards Deming i Kaoru Ishikawa rozbudowali koncepcję, która obecnie znana jest jako TQM [www.lean.org]. Rozbudowanie koncepcji wskazuje tu na potencjalnie istotne jej modyfikacje, które rzeczywiście są moim zdaniem na tyle istotne, iż można potraktować TQC i TQM jako zjawiska różniące się od siebie. Różnice polegają bowiem m.in. na tym, iż w TQC w ujęciu A. Feigenbauma za jakość odpowiadały wybrane grupy osób, np. przede wszystkim profesjonalści ds. kontroli jakości [www.lean.org] czy wytwórcy części (pracownicy produkcji) [Schonberger 1982, ss. 48–49], nie zaś jedynie ich kierownicy. Tymczasem w TQM za jakość odpowiedzialni są wszyscy członkowie organizacji: pracownicy, kierownicy i naczelne kierownictwo [www.lean.org]. Wyżej wymieniona koncepcja totalnej kontroli jakości rozszerza z kolei odpowiedzialność również poza granice samej organizacji, tj. na dostawców i klientów [patrz: Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 36].

Różnice pomiędzy TQM a TQC możemy zaobserwować również w odniesieniu do klasyfikacji instrumentów zarządzania, w których przyjmuje się np. następujący podział ze względu na ich zasięg/zakres:

- koncepcje (filozofie, idee, podejścia),
- metody,
- techniki (narzędzia) [Broniewska 2005, s. 130].

Zgodnie z w/w klasyfikacją zarządzania jakością „TQM zaliczana jest czasami do grupy metod, lecz najczęściej do grupy koncepcji (Lichtarski, Martyniak)” [Broniewska 2005, s. 131]. Tym bardziej, że TQM posiada własne instrumenty jakości, tj.: zasady (np. *Kaizen*), metody (np. normy ISO, koła jakości, 5S, Six Sigma, TPM) i techniki – narzędzia (np. diagram Ishikawy, schemat blokowy, pozostałe diagramy czy macierze) [Broniewska 2005, ss. 131–136]. Odnosząc się do w/w klasyfikacji, TQC (Total Quality Control) można umiejscowić na poziomie technik/narzędzi zarządzania jakością. Tym bardziej, że np. w literaturze dotyczącej spopularyzowanej koncepcji zarządzania – Lean Management (bazującej m.in. na TQM) – narzędzia TQC są bezpośrednio charakteryzowane jako część tej koncepcji zarządzania [Schonberger 1982].

W związku z powyższym TQM (Total Quality Management) można scharakteryzować jako szersze podejście do zarządzania jakością. Tym bardziej, że jest ono również określane jako filozofia zarządzania, z którą związane jest ujęcie jakości „w sposób totalny”. i która zmierza do „najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych danej organizacji dla osiągnięcia wytyczonych celów (T. Bramorski, J. Łuczak, M. Urbaniak)” [Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 36]. TQM określane jest również jako filozofia zmiany orientacji organizacji z nastawienia jedynie na koszty na skupienie uwagi na jakości [Liker, Hosesus 2008, ss. 518–519]. Jakości, która rozpoczyna się wraz z początkowym procesem i wymaga zwyczaju ciągłego udoskonalania, obejmującego całą organizację [por.: Schonberger 1982, s. 47].

TQM określane jest też jako zarządzanie przez jakość i definiowane [wg normy ISO 8402 1994, s. 5] jako „sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa” [www.wawak.pl]. Odnosząc się do samej nazwy tej koncepcji i jej tłumaczenia w literaturze przedmiotu – *total*, czyli totalny, obejmuje całość organizacji oraz wszystkie rodzaje organizacji, *quality*, czyli jakość, dotyczy spełnienia wymagań (szeroko pojmowanego) klienta, natomiast *management*, czyli zarządzanie, używane jest w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji, wykorzystującego m.in. właściwe metody realizacji, i do metod rozwiązywania problemów i uzyskiwania poprawy jakości [Broniewska 2005, s. 128].

TQC (Total Quality Control) ująć można jako węższe podejście do zarządzania jakością. Według w/w klasyfikacji instrumentów zarządzania TQC, jako zbiór narzędzi, może zostać umiejscowione na poziomie technik zarządzania. TQC opiera się m.in. na założeniu, że dzięki skoncentrowaniu się na zapobieganiu defektom eliminujemy potrzebę drobiazgowej kontroli. Do jego podstawowych zasad zaliczane jest np.: monitorowanie procesów, jakość, która jest łatwa do zaobserwowania i konsekwentnie utrzymywana, zatrzymanie linii, gdy pojawi się problem czy sprawdzanie każdego produktu pod kątem jakości [Schonberger 1982, ss. 47–62].

System kontroli jakości według A. Feigenbauma opierał się na „organizacyjnym zaangażowaniu w doskonalenie jakości” [Kosiorek 2013, s. 346]. Feigenbaum zwracał uwagę na punkt widzenia klienta i na to, że jakość jest zjawiskiem dynamicznym i wielowymiarowym oraz że jest sposobem zarządzania – kompleksowym procesem obejmującym wszystkie sfery działalności organizacji [Stoma 2012, s. 14]. Wybrane kategorie TQC i towarzyszące im założenia przedstawia Tabela nr 1.

**Tabela 1. Kategorie i koncepcje TQC**

Kategorie TQC	Koncepcje TQC
organizacja	odpowiedzialność produkcyjna
cele	zwyczaj udoskonalania, doskonałość
podstawowe zasady	kontrola procesu, jakość prosta do dostrzeżenia, nacisk na zgodność, zatrzymanie linii, poprawianie własnych błędów, kontrola w 100 procentach, doskonalenie projektu po projekcie
koncepcje ułatwiające	kontrola jakości jako moderator, małe partie produkcyjne, sprzątanie, planowanie mniej niż pełnego wolumenu, codzienna kontrola maszyn
techniki i środki pomocnicze	ekspozycja problemów, urządzenia odporne na nieumiejętną obsługę, N=2, narzędzia analizy, koła kontroli jakości

Źródło: Schonberger R.J. (1982), *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York, s. 51.

Metodologia TQC opiera się m.in. na cyklu PDCA w zarządzaniu procesami i na narzędziach statystycznych wykorzystywanych w celu rozwiązywania pojawiających się problemów [www.learn.org]. PDCA (zwany cyklem Deminga) to cykl, którego podstawą jest założenie, że „zjawiska jakościowe mają charakter dynamiczny, a jakością procesów i wyrobów należy sterować w cyklu działań zarządczych i wykonawczych” [Stoma 2012, s. 11]. Natomiast narzędzia statyczne wykorzystywane w TQC to np. Six Sigma, określana jako metodologia i zestaw narzędzi do analizy procesów organizacyjnych i doskonalenia funkcjonowania organizacji [www.sixsigma.com].

## TQC a Lean Management

Lean Management, czy inaczej szczupłe (odchudzone, wyszczuplające etc.) zarządzanie, początkowo odnosiło się do produkcji samochodów (lean production), a następnie objęło pozostałe branże. „Dodano tu, oprócz samego „wyszczuplania”, dalsze aspekty współczesnego zarządzania, takie jak: dążenie do spłaszczania struktury organizacyjnej, położenie nacisku na pracę grupową w zespołach obdarzonych dużym zakresem autonomii,

a więc: decentralizację, stałe podnoszenie kwalifikacji i rozwój załogi, ciągłe ulepszanie i eliminację już powstałych błędów, a przede wszystkim w każdym działaniu – orientację na klienta” [Mikołajczyk 2005, s. 272]. Wyszczuplenie organizacji polega na systematycznej i ciągłej redukcji strat i zasobów używanych do wytworzenia wyrobu końcowego. Lean Management nie polega na jednorazowej redukcji nadmiaru zasobów, np. maszyn czy zapasów, lecz na procesie ciągłego doskonalenia i unikaniu wszelkiego marnotrawstwa [por.: Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, ss. 117–118].

Lean Management jako współcześnie rozbudowana i zintegrowana filozofia zarządzania wykorzystuje wybrane narzędzia TQC, głównie na poziomie operacyjnym, podobnie jak i filozoficzne podstawy TQM, w odniesieniu do kompleksowych systemów odchudzonego zarządzania. Wybrane narzędzia TQC, wykorzystywane w Lean Management, opisane poniżej, zostały pogrupowane w kilka kategorii:

- odpowiedzialność (każdego) pracownika za jakość,
- ciągłe doskonalenie,
- kontrola jakości,
- efektywna organizacja procesów.

**Tabela 2. Wybrane grupy narzędzi TQC wykorzystywane w Lean Management**

Kategoria narzędzi TQC	Wybrane zasady i narzędzia LM
odpowiedzialność każdego pracownika za jakość	andon i jidoka (autonomation) zaangażowanie naczelnego kierownictwa
ciągłe doskonalenie	Kaizen, zero marnotrawstwa, koła jakości
kontrola jakości	statystyczne narzędzia kontroli, kontrola wizualna
efektywna organizacja procesów	just in time, nawyk dbania o środowisko pracy

Źródło: opracowano na podstawie literatury przedmiotu.

Odpowiedzialność każdego pracownika za jakość odnosi się m.in. do pierwszej grupy kategorii i koncepcji w Tabeli nr 1, tj. organizacji. W TQC odpowiedzialność za jakość jest przeniesiona przede wszystkim na wytwórców części (pracowników produkcji) [Schonberger 1982, ss. 48–49]. Zakłada się, że kontrolerzy jakości powinni pełnić rolę moderatora, podczas gdy to pracownicy produkcyjni są uważani za ekspertów w zakresie jakości [Schonberger 1982, s. 64]. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu dotyczącej TQC uwzględniana jest również odpowiedzialność za jakość przedstawicieli najwyższego kierownictwa. W tym zakresie, że naczelne kierownictwo odpowiedzialne jest za nieudzielanie zgody na jakiegokolwiek odstępstwa od założonych standardów jakości, czy-

li nieakceptowanie wyrobu, który choćby w najmniejszym stopniu nie jest zgodny z wymaganiami [Schonberger 1982, s. 59]. W koncepcji Lean Management odpowiedzialność za jakość, jak i za proces ciągłego doskonalenia, ponoszą przede wszystkim pracownicy operacyjni, którzy są kluczowym elementem cyklu produkcyjnego. Niemniej jednak systemy Lean Management włączają w odpowiedzialność za jakość każdego członka organizacji, zarówno w odniesieniu do jej otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Na przykład pozostając na poziomie operacyjnym, zgodnie z filozofią Lean, każdy pracownik ma prawo i obowiązek zatrzymać maszynę (proces), gdy zacznie wytwarzać wadliwy produkt (pojawi się problem) i zanalizować przyczynę zaistniałej sytuacji. Tylko bowiem wtedy, gdy dotrze się do przyczyny problemu i go zrozumie, możliwe jest udoskonalenie [Ohno 1988, s. 7]. Również w TQC każdy pracownik ma prawo do zatrzymania linii, gdy pojawiają się problemy z jakością wytwarzanego wyrobu [Schonberger 1982, s. 60], co koresponduje z koncepcją *andon* i *jidoka* w Lean Management. *Andon* oznacza sygnał, sygnalizację [patrz: [www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com)], natomiast *jidoka* jest wbudowana w kontrolę jakości [Dennis 2002, s. 89]. Jest ona odpowiednikiem automatyzacji, czyli automatyzacji z czynnikiem ludzkim [[www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com)]. *Autonomation* oznacza wykorzystanie ludzkiej inteligencji w obsłudze maszyny; inteligencja ta pozwala na zatrzymanie maszyny, gdy tylko pojawi się potencjalne prawdopodobieństwo produkcji wyrobów wadliwych [Ohno 1988, s. 77]. Zakłada się bowiem, że zatrzymanie maszyny i skorygowanie błędu natychmiast po jego pojawieniu się jest znacznie mniej kosztowne niż straty, które wyniknęłyby z braku takiego działania [Ohno 1988, s. 52]. Również według metodologii TQC każdy pracownik jest indywidualnie i grupowo odpowiedzialny za jakość i za poprawianie własnych błędów, czyli *rework* [Schonberger 1982, s. 61]. Niemniej jednak, należy podkreślić, iż za jakość odpowiedzialni są wszyscy pracownicy, tak w TQC, jak i w Lean Management. Jeśli Lean potraktujemy jako kompleksową filozofię zarządzania, zbliża się ona w tym obszarze do koncepcji TQM, która włącza w odpowiedzialność za wyrób końcowy każde ogniwo procesu wytwarzania.

Ze względu na kategorię ciągłego doskonalenia w koncepcji TQC podkreśla się, że należy zmierzać w kierunku perfekcji (doskonałości) [Schonberger 1982, s. 53]. *Kaizen* w Lean Management również oznacza ciągłe i permanentne doskonalenie, które to „doskonalenie jest wieczne i nieskończone” [Ohno 1988, s. 42] i którego celem jest osiągnięcie produkcji z zerem defektów [Ohno 1988]. *Kaizen* określane bywa również jako „niekończące się poszukiwanie doskonałości [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 35], proces stałego polepszania jakości produktów oraz sposób podnoszenia produktywności procesów wytwarzania, aby osiągnąć i zwiększyć zadowolenie klienta [Kryk 1996, s. 14], dążenie wszystkich pracowników szczebla decyzyjnego i wykonawczego do ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów działalności firmy [Witkowski 1998, s. 42]” [Mikula 2007, ss. 216–217]. Ciągłe doskonalenie opiera się na analizie każdego problemu i do-

cieraniu do jego przyczyny, ponieważ poprzez zrozumienie i wyeliminowanie przyczyny możemy wyeliminować potencjalne pojawienie się tego problemu w przyszłości. Tak więc w organizacjach Lean nie powinno się uciekać od problemów, lecz traktować je jako szanse na usprawnienie funkcjonowania organizacji. Jak pisze T. Ohno, „postęp nie może być generowany, kiedy jesteśmy usatysfakcjonowani istniejącą sytuacją” [Ohno 1988, s. 107]. Również według TQC ekspozycja problemów aktywuje poszukiwanie przyczyny ich zaistnienia [Schonberger 1982, s. 69], umożliwiającej ich eliminację, a nie tylko korektę.

Doskonałość w TQC może być również utożsamiana z programami ZD – *zero defects* [Schonberger 1982, s. 54] – czyli dążeniem do uzyskania wyniku zero defektów/wad/błędów/braków/niedoskonałości etc. Również twórcy *Toyota Production System* (TPS) – prekursora Lean Management – przyznają, że „prawdziwa efektywność doskonalenia jest wtedy, gdy uzyskujemy zero odpadów i osiągamy 100% założonego wolumenu produkcji” [Ohno 1988, s. 19].

Kolejnym popularnym narzędziem wspomagającym proces ciągłego doskonalenia i kontrolę jakości są tzw. koła jakości. W TQC określane są one jako koła kontroli jakości, które powinny być ustanawiane w celu wyeliminowania ostatnich defektów, pojawiających się w systemie produkcyjnym [Schonberger 1982, s. 73]. W szerszym rozumieniu „koła jakości to zorganizowane ochotniczo grupy pracowników poszukujące i rozwiązujące problemy pojawiające się w ich pracy, a także wdrażające lub aktywnie uczestniczące we wdrożeniach opracowanych rozwiązań. Koła jakości to narzędzie wspomagające *kaizen* (stąd spotkać można nazwę „zespoły *kaizen*” – *Kaizen Teian*), niedzwojny element TQM i *lean management*, a także metoda humanizacji pracy i komunikacji wewnętrznej w organizacji” [Mikuła 2007, s. 219]. Są one również wyrazem ducha pracy zespołowej, który powinien być obecny w organizacji Lean. Pracy zespołowej, której efekt mierzony jest ilością wytworzonych wyrobów końcowych [por. Ohno 1988, s. 24].

W TQC, czyli totalnej kontroli jakości zakłada się kontrolę jakości podczas wytwarzania i kontrolę totalną czyli dotyczącą każdego procesu [Schonberger 1982, s. 54]. Przy czym kontrola jakości może przybrać charakter kontroli w 100 procentach [Schonberger 1982, s. 61], lub np. formę kontroli N=2 (czyli pierwszego i ostatniego produktu z danego uruchomienia produkcji) [Schonberger 1982, s. 71]. Również wybrane narzędzia TQC, dotyczące analizowania problemów jakościowych, są wykorzystywane w praktyce wdrażania Lean. Mogą to być np. wybrane wskaźniki i trendy częstotliwości występowania defektów – *defect frequency rates and trends* czy wykresy kontroli procesu – *proces control charts* [patrz: Schonberger 1982, s. 71], karty kontrolne Shewharta, arkusze analityczne, histogramy, diagramy korelacji [patrz: [www.mfiles.pl](http://www.mfiles.pl)] etc.

W kontroli jakości ważna jest też wizualizacja procesu. Zakłada się bowiem, że jakość jest prosta do dostrzeżenia, gdy towarzyszą jej mierzalne, widoczne standardy, ilu-

strowane widocznymi wizualnymi wskaźnikami prostymi w interpretacji [Schonberger 1982, ss. 56–57]. Kontrola i komunikacja wizualna to również istotne elementy systemu Lean Management. Przykładowo standardowy arkusz pracy w Toyocie stanowi jeden z podstawowych wyznaczników kontroli wizualnej [Ohno 1988, s. 22]. Wizualizacja kontroli jakości może przejawiać się choćby w wizualizacji wyników projektów doskonalenia jakości, jak ma to miejsce w TQC [por.: Schonberger 1982, s. 63]. Lean Management także wymaga, by środowisko pracy było takim środowiskiem, które wspiera proces ciągłego doskonalenia [Sułkowski, Kaczorowska-Spychalska 2016]. Zarządzanie procesami powinno w nim przebiegać w realnym czasie, w realnym miejscu pracy, a istotne informacje powinny być w prosty sposób wizualnie udostępnione dla wszystkich i włączone w zarządzanie standaryzowaną pracą [www.lean.org].

Przez efektywną organizację procesów rozumiem takie ich zaprojektowanie i kierowanie nimi, aby w ich wyniku uzyskać jak najlepsze efekty, tj. np. najlepsze rezultaty przy najniższych poniesionych nakładach [por.: www.mfiles.pl]. Efektywność zapewnić może np. wykorzystanie małych partii produkcyjnych, które w TQC określane są jako klucz do produkcji just in time i ułatwienie w momencie potencjalnego reworku [Schonberger 1982, s. 66]. W Lean Management just-in-time oznacza produkcję, w której każdy proces otrzymuje taką ilość i jakość części, na jakie jest w danej chwili zapotrzebowanie [Ohno 1988, s. 4]. Małe partie produkcyjne traktowane są jako klucz do zrównoważonej produkcji i szybkich przebrojeń maszyn [Ohno 1988, ss. 38–39] oraz jako istotny czynnik zapewniający elastyczność [por.: Ohno 1988, s. 52]. Innym efektywnym rozwiązaniem w TQC jest np. planowanie mniej niż pełnego wolumenu produkcji, które pozwala zapewnić wykonanie dziennego grafiku, redukuje presję produktywności i daje czas na potencjalne zatrzymanie linii w celu skorygowania problemów jakościowych [Schonberger 1982, s. 68].

W efektywności pracy organizacji pomagają też nawyk dbania o środowisko pracy, przejawiający się w TQC i w LM np. w systematycznym utrzymywaniu porządku czy dbaniu o kondycję maszyn i urządzeń. Za cel np. sprzątnięcia uznaje się nie tylko utrzymanie zakładu w czystości, ale i zapewnienie bezpieczeństwa i dumy z miejsca pracy [Schonberger 1982, s. 66]. Natomiast codzienna kontrola maszyn, regularne eliminowanie drobnych usterek pomaga w utrzymaniu ich w dobrej kondycji. Ma to związek z jakością z tego powodu, że wadliwa maszyna jest często przyczyną defektów [patrz: Schonberger 1982, ss. 68–69]. Kategorie sprzątnięcia czy konserwacji maszyn podkreślone są również w Lean Management, gdzie stosowane są np. tzw. zasady 5S dotyczące utrzymania czystości i porządku w miejscu pracy [patrz: Dennis 2002, s. 29].



## Zakończenie

Podsumowując, zarówno narzędzia, jak i zasady TQC i TQM (jeśli potraktujemy np. TQC jako zestaw narzędzi, a TQM jako koncepcję) znajdują swoje zastosowanie we współczesnych podejściach do zarządzania, jak np. Lean Management. Tak jak TQM może służyć jako podstawa metodologiczno-filozoficzna dla Lean Management [patrz: Liker, Hosesus 2008], tak TQC może zaoferować zestaw narzędzi wykorzystywanych w odchudzonej organizacji, jako podstawowe techniczne wytyczne do efektywnego działania organizacji.

## Bibliografia:

**Broniewska G.** (2005), *Metody kształtowania jakości w procesach pracy* [w:] (red.) W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.

**Ćwiklicki M.** (2011), *Wzorce wdrożenia TQM*, Zeszyty Naukowe Zarządzanie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

**Dennis P.** (2002), *Lean Production Simplified*, Productivity, New York.

**Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.** (2009), *Podstawy zarządzania. Koncepcje–strategie–zastosowania*, PWN Warszawa

**Jakonis A.** (2010), *System zarządzania jakością jako przykład kompleksowego projektowania, realizacji i ewaluacji usługi – podejście procesualne i strukturalne* [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 3(141).

**Kosiorek D.** (2013), *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, [http://jmf.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_1\\_24.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2013_1_1_24.pdf) [dostęp: 10.11.2015].

**Liker J.K., Hosesus M. and The Center for Quality People and Organizations** (2008), *Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way*, McGraw-Hill.

**Łucewicz J.** (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.

**Malarski M.** (2005), *Metody zarządzania relacjami w procesie tworzenia produktów* [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.

**Mikołajczyk Z.** (2005), *Metody zarządzania zmianami w organizacji* [w:] (red.) W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.

**Mikuła B.** (2007), *Kaizen, Koła jakości* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

**Ohno T.** (1988), *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York.

**Piasecka A.** (2012), *Interpretacja wybranych kategorii pojęciowych z zakresu zarządzania jakością w publicznych szkołach wyższych*, [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_1\\_30.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_1_30.pdf) [dostęp: 10.11.2015].

**Schonberger R.J.** (1982), *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York.

**Stoma M.** (2012), *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin, <http://www.qrpolska.pl/files/file/M3.pdf> [dostęp: 10.11.2015].

**Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D.** (2016), *Management of Enterprise of the Future in the Ecosystem of the Internet of Things* [w:] *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future*, red. C. Schlick, Stefan Trzcieleński, USA.

**Tkaczyk S., Kowalska-Napora E.** (2012), *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa.

<http://wawak.pl/pl/content/normalizacja-zarzadzania-jakoscia-tqm> [dostęp: 09.11.2015].

<http://www.lean.org/lexicon/total-quality-management> [dostęp: 09.11.2015].

<http://www.lean.org/workshops/WorkshopDescription.cfm?WorkshopId=27> [dostęp: 12.11.2015].

<http://mfiles.pl/pl/index.php/Efektywność> [dostęp: 12.11.2015].

<http://mfiles.pl/pl/index.php/Produktywność> [dostęp: 06.11.2015].

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Reakcje\\_nabywców\\_i\\_konkurentów\\_na\\_zmiany\\_cen](http://mfiles.pl/pl/index.php/Reakcje_nabywców_i_konkurentów_na_zmiany_cen) [dostęp: 06.11.2015].

[http://mfiles.pl/pl/index.php/7\\_narzędzi\\_TQC](http://mfiles.pl/pl/index.php/7_narzędzi_TQC) [dostęp: 12.11.2015].

<http://www.sixsigma.com> [dostęp: 10.11.2015].

<http://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-article/six-sigma-tqm-lean> [dostęp: 09.11.2015].

[http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/) [dostęp: 17.10.2013].



---

## Monika Szwedowicz

mikulewicz.monika@wp.pl

## Leonid Worobjow

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

leonid.worobjow@zut.edu.pl

Budowanie strategii marketingowej na przykładzie małej  
firmy handlowej

## Building Marketing Strategy on the Example of a Small Trade Company

**Abstract:** The aim of the paper is to present the strategy of marketing activities on the example of a trading company X. The paper presents the characteristics of the marketing instruments used by the company. The influence of the company's environment on its marketing efforts has been described. Here SWOT analysis is presented as well as a marketing strategy development that is formed by setting general targets and directions of development on a level of marketing activity of a company.

**Key words:** small business, clothing trade, SWOT analysis, business environment, marketing strategy.

## Wstęp

Prowadzenie każdego rodzaju działalności gospodarczej wymaga określenia jej celów. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa podejmuje się w nim strategiczne decyzje w zakresie produkcji, handlu, zarządzania zasobami. Działania te bez planu marketingowego pozbawione są sensu, ponieważ nie wiadomo, dokąd przedsiębiorstwo zmie-

rza, co chce osiągnąć. Celem artykułu jest ukazanie strategii działalności marketingowej na przykładzie doświadczenia hurtowni odzieży X. W artykule przedstawiono charakterystyki stosowanych instrumentów marketingowych w firmie. Dokonano oceny wpływu otoczenia firmy na jej działania marketingowe. Kluczowym elementem jest opracowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa X oraz określenie działań marketingowych, których podjęcie konieczne jest dla realizacji strategicznych celów rozwojowych firmy. W tym celu przeanalizowano literaturę z zakresu marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, przeprowadzono analizę ekonomiczno-prawną hurtowni, dokonano analizy wpływu otoczenia zewnętrznego na system marketingowy firmy. W artykule omówiono szanse i zagrożenia prowadzonej działalności oraz wskazano mocne i słabe strony firmy podczas ustalania jej pozycji na konkurencyjnym rynku.

Artykuł ten został opracowany na podstawie pracy licencjackiej autorstwa Moniki Szwedowicz pisanej w porozumieniu z właścicielem przedsiębiorstwa w latach 2012–2013 i bronionej na Wydziale Ekonomicznym ZUT w Szczecinie. Na potrzeby artykułu nazwę firmy zmieniono na X.

## Prezentacja firmy

Hurtownia odzieży nowej i używanej X jest małym przedsiębiorstwem, zatrudniającym 19 pracowników. Z uwagi na wysoką specjalizację szeroki zakres działalności nie wymaga dużego zatrudnienia. Właściciel firmy importuje odzież z krajów skandynawskich. Firma jest własnością pojedynczej osoby. Właściciel ręczy za zobowiązania całym kapitałem przedsiębiorstwa oraz majątkiem osobistym. Zaletą takiego przedsiębiorstwa jest to, że właściciel ma wpływ na wszystkie decyzje. Z przedsiębiorstwem pojedynczego właściciela wiąże się również ograniczona możliwość finansowa, a wraz z nią mniejsza zdolność kredytowa.

Przedsiębiorstwo ma swoją siedzibę i sklep detaliczny w Drawsku Pomorskim, dostawy hurtowe realizowane są na terenie całego kraju, natomiast do mniejszych odbiorców należą sklepy z odzieżą używaną zlokalizowane głównie na obszarze województw północnych. „Geografia sprzedaży” powinna w najbliższej przyszłości ulec zmianie polegającej na rozszerzeniu obszaru sprzedaży detalicznej z powodu oferty przesyłek już od 30 kg. Dzięki temu małe sklepy mają możliwość sprawdzenia jakości towaru, a następnie zamówienia większej ilości.

Jest to przedsiębiorstwo o liniowej strukturze organizacyjnej zarządzania. Księgowość przedsiębiorstwa prowadzona jest przez zewnętrzne biuro rachunkowe we współpracy z właścicielem. Menadżer jest prawą ręką właściciela i wykonuje następujące funkcje: nadzorowanie pracy kierownika magazynu i kierownika sklepu, reagowanie na zgłaszane przez nich problemy, raportowanie właścicielowi o wynikach sprzedaży, wprowa-

dzanie nowych form sprzedaży i płatności, np. wysyłki towaru w paczkach 30 kg; zajmuje się także szeroko pojętym marketingiem. Kierownik magazynu odpowiada za organizację systemu dystrybucyjnego od momentu przyjęcia towaru do magazynu do czasu jego wydania do sklepu, bądź do momentu sprzedaży wysyłkowej czy hurtowej.

Przedsiębiorstwo intensywnie się rozwija, poszerza grono dostawców i klientów, rozszerza ofertę o nową odzież z outletu, wprowadza nowe formy sprzedaży i oferuje bezpośrednie dostawy. Funkcjonuje ono na dość wąskim rynku o dużym potencjale, gdyż odzież używana nabywana jest przez osoby ze wszystkich warstw społecznych. Jest to rozwojowy rynek, dlatego istnieje możliwość pojawienia się konkurencji. Firma X musiała więc obiektywnie przeanalizować swoją marketingową działalność i opracować strategię rozwoju, gdyż żadnej działalności nie należy prowadzić bez strategicznego planu.

Zestawienie obrotu towarowo-pieniężnego firmy X przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Obrót towarowo-pieniężny z maja 2013 r.**

Wyszczególnienie		hurt	detal
Kupno	obróć towarowy	10 ton	–
	obróć pieniężny	51 222,22 zł	–
Sprzedaż	obróć towarowy	8–9 ton	500 kg
	obróć pieniężny	72 360,00 zł	22 250,00 zł
Koszty	księgowy	890,00 zł	
	Wynagrodzenia personelu	23 600,00 zł	
	naprawy samochodów	300,00 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Promocja jest atrakcyjnym dla klientów elementem marketingu. Firma stosuje obniżki cenowe na produkty sprzedawane w ramach sprzedaży hurtowej. Brak jest systemu lojalnościowego czy obniżek przy zakupie większej ilości towaru. Reklama firmy to ulotki, reklama na firmowych samochodach i bilbordach, aktualna informacja na stronie internetowej. Z uwagi na dużą konkurencję firmę trudno znaleźć w wyszukiwarkach, wpisując hasło „odzież używana”. Ze względu na specyfikę oferowanych produktów nie można mówić o stosowaniu sprzedaży bezpośredniej czy innych elementach promocji. Możliwymi do zastosowania formami promocji są reklama oraz promocja cenowa. Warto również wzbogacić ofertę firmy o nowe formy sprzedaży, bonifikaty i upusty, co będzie elementem proponowanej strategii marketingowej firmy.

## Organizacja działań marketingowych

Przedsiębiorstwo X nie ma w swojej strukturze wyodrębnionego działu marketingu. Marketing to przede wszystkim zadania związane z kreowaniem reputacji firmy, zdobywaniem informacji o rynku, pozyskiwaniem nowych klientów i dostawców. Natomiast sprzedaż ogranicza się do realizacji przychodów ze sprzedaży. W przedsiębiorstwie zadania te realizowane są na jednym stanowisku przez menedżera, kierownika magazynu oraz kierownika sklepu. Funkcje marketingowe i sprzedażowe różnią się od siebie, dlatego ich realizacja na jednym stanowisku pracy jest trudna do spełnienia. Pracownicy muszą więc myśleć nie tylko w kategoriach teraźniejszości (sprzedaż), ale dbać o przyszłość przedsiębiorstwa (marketing). Zadania marketingowe znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie sprzedaży, co przedstawiono na rys. 1.

Rys. 1. Marketing i sprzedaż w firmie X

– oferta		
– reklama	=>	MARKETING
– dystrybucja		
– rozmowy z odbiorcami hurtowymi		
– pozyskiwanie zamówień	=>	RELACJE Z KLIENTEM
– kontakt z klientem detalicznym w sklepie		
– realizacja zamówień hurtowych		
– sprzedaż detaliczna w sklepie	=>	SPRZEDAŻ
– sprzedaż wysyłkowa		

Źródło: opracowanie własne.

Za szefa działalności marketingowej należy uznać menedżera. Do zadań marketingowych menedżera należą:

- poznawanie rynku, obserwacja zmian i poczynąń konkurencji;
- organizacja kampanii promocyjnych, w tym reklamowych;
- zbieranie informacji o otoczeniu; szansach i zagrożeniach dla rozwoju przedsiębiorstwa;
- wprowadzanie nowych produktów do sprzedaży.

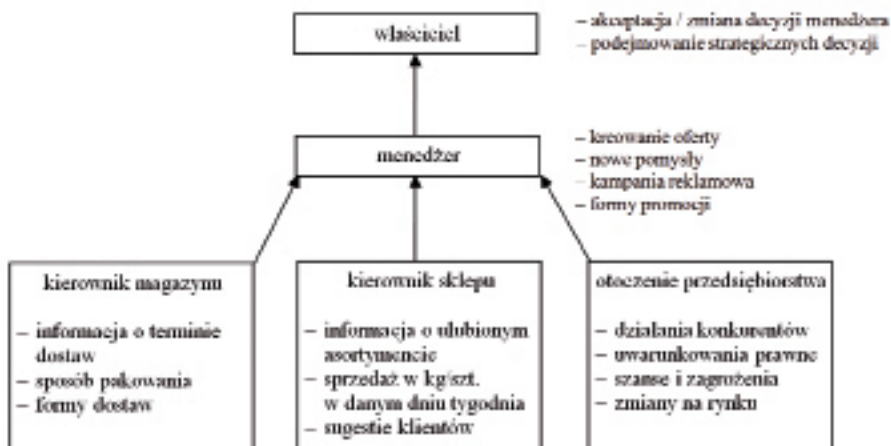
Ponieważ menedżer posiada kluczowe informacje na temat rynku, jego potencjału, oczekiwań klientów, powinien również uczestniczyć w tworzeniu strategii firmy, wyznaczaniu celów strategicznych.



- Kierownik sklepu zdobywa informacje na rynku klienta detalicznego. Pozwala to nie tylko dostosować ofertę sklepu do potrzeb i oczekiwań klientów, ale wpływa również na kształt oferty hurtowej.
- Kierownik magazynu skupia się na współpracy z odbiorcami hurtowymi.

Realizacja wymienionych zadań ma kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia. Jeśli kierownik magazynu lub kierownik sklepu nie będą przekazywać informacji menedżerowi, a ten na ich podstawie nie będzie współpracował z właścicielem w celu rozwoju sprzedaży, utrzymywania dobrych relacji z dotychczasowymi odbiorcami i pozyskiwania nowych klientów, to przedsiębiorstwo nie będzie realizowało sprzedaży na poziomie zapewniającym mu rentowność i zyskowność (rys. 2).

Rys. 2. Przepływ informacji w marketingowej firmie



Źródło: opracowanie własne.

Właściciel założył sobie pewne cele rozwojowe, które w ujęciu marketingowym można przedstawić następująco:

- sprzedaż hurtowa na terenie całego kraju,
- zwiększenie sprzedaży outletu,
- pozyskanie dostawców z innych europejskich państw.

Realizacja tych celów napotyka pewne bariery, takie jak duża konkurencja, małe możliwości zakupu towaru z outletu czy brak pewnych dostawców oferujących towar wysokiej jakości. Rozpoznanie rynku dostawców za granicą oraz konkurentów w kraju pozwoli na ocenę możliwości realizacji założonych celów strategicznych. Sukces tego przedsięwzięcia zależy od zaangażowania osób odpowiedzialnych za realizację zadań marketingowych. Aby cele marketingowe miały szansę realizacji, należy wyznaczyć cele krótkoterminowe:

- zbadanie rynku odzieży używanej w Polsce,
- szeroka reklama na portalach internetowych,
- zwiększenie sprzedaży outletu jako cel strategiczny, który składa się z celów taktycznych,
- pozyskanie dostawców z innych państw europejskich,
- zebranie informacji o dostawcach z zagranicznych portali o odzieży używanej,
- rozpoznanie zagranicznego rynku pod względem cenowym,
- sprawdzenie jakości towaru z wybranych państw przez zakup próbnych partii.

## Wpływ otoczenia

Szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, na zmianę potrzeb klientów i ruchy konkurencji, są warunkiem koniecznym powodzenia przedsięwzięcia. Największy wpływ na funkcjonowanie takiego przedsiębiorstwa ma sytuacja makroekonomiczna, a zwłaszcza koniunktura gospodarcza. Dynamika obrotów przedsiębiorstwa handlowego, jego zyski uzależnione są od takich parametrów, jak: rozwój gospodarczy, sytuacja na rynku pracy, poziom inflacji, ceny. Dobra koniunktura jest powodem do otwierania nowych placówek handlowych, zwiększania obrotów, poprawy rentowności. Do czynników egzogenicznych wpływających na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa handlowego należą [1]:

- czynniki prawno-polityczne – czyli polityka gospodarcza, handlowa, podatkowa, oraz inne działania podejmowane na szczeblu rządowym;
- uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne – czyli obyczaje i kultura klientów, ich postawy i przekonania, przemiany demograficzne;
- czynniki techniczno-technologiczne – postęp technologiczny, wdrażanie nowych technologii, rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Do czynników wewnętrznych mających wpływ na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa handlu detalicznego należy jego sytuacja finansowa, kultura organizacyjna oraz sposób zarządzania. Posiadanie nadwyżek finansowych pozwala na inwestycje, stosowanie nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych, zwiększenie nakładów na innowacyjne formy reklamy. Nowoczesne przedsiębiorstwo handlu detalicznego racjonalnie zarządza posiadanymi zasobami ludzkimi. Sposób zarządzania przedsiębiorstwem i zasady jego funkcjonowania decydują o kierunku jego rozwoju.

Do czynników wewnętrznych o charakterze marketingowym zalicza się budowanie strategii marketingowej. Stopień zaangażowania we wdrażanie nowoczesnych strategii marketingowych oraz kompozycji marketingowej ma decydujący wpływ na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa handlowego. Firma X stara się niwelować wpływ niejasnych przepisów prawnych, korzystając z usług zewnętrznego biura rachunkowego. Pozwala to na korzystanie z usług księgowych i doradców podatkowych w niższej cenie niż

etat księgowego w przedsiębiorstwie. Pozostałe zagrożenia ograniczają rozwój przedsiębiorstwa, generują dodatkowe koszty działalności. Firma musi jednak tak gospodarować, aby regularnie płacić podatki, opłacać transport, gdyż od tego zależy kontynuacja jej działalności.

W związku z członkostwem Polski w Unii Europejskiej procedury sprowadzania towaru z zagranicy są znacznie ułatwione. Polskie przedsiębiorstwa mają możliwość współpracy z różnymi podmiotami Unii Europejskiej. W tabeli 2 przedstawiono szanse i zagrożenia otoczenia dalszego dla przedsiębiorstwa X.

**Tabela 2. Szanse i zagrożenia działalności firmy X**

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– niskie stopy procentowe;</li> <li>– rosnąca konkurencja na rynku usług transportowych daje możliwość negocjacji cen i terminów płatności;</li> <li>– możliwość przesyłania towaru na dalekie odległości;</li> <li>– ciągle upraszczane są procedury przewozu towarów z terenu Unii Europejskiej;</li> <li>– rosnąca moda na zakup odzieży używanej;</li> <li>– możliwość zakupu towarów we wszystkich krajach UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duża konkurencja,</li> <li>– wysokie koszty zatrudnienia pracowników,</li> <li>– rosnące ceny paliwa,</li> <li>– brak przejrzystości przepisów prawa podatkowego,</li> <li>– utrudnienia w transporcie z powodu zakazu poruszania w dni wolne od pracy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Otoczenie przedsiębiorstwa X – jak przedstawiono w tabeli 3.– wpływa na jego działalność marketingową na płaszczyźnie produktu, ceny, promocji, dystrybucji, lokalizacji. Dostosowanie oferty do potrzeb klientów, którym zależy na przeprowadzeniu szybkich transakcji, bieżącej i rzetelnej informacji pozwala na kontynuację i rozwój działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

Wpływ otoczenia na strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dość silny. Wszelkie plany strategiczne związane ze zwiększeniem wielkości obrotu towarowego, otwieraniem nowych placówek w kraju czy planowaniem kampanii reklamowych są uzależnione od czynników zewnętrznych. Opracowanie strategii marketingowej rozwoju przedsiębiorstwa X musi uwzględniać egzogeniczne czynniki oddziałujące na jego funkcjonowanie [6][4].

Firma X, poza dostosowaniem się do warunków otoczenia zewnętrznego, walczy o klienta na konkurencyjnym rynku. Hurtownia dąży do zadowolenia klienta i poznania jego oczekiwań dotyczących obsługi, jej form i standardów. Dlatego otoczenie konkurencyjne jest szczególnie istotne w działalności firmy.

Tabela 3. Wpływ otoczenia na działalność marketingową firmy

Element marketingu mix	Wpływ otoczenia
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szeroka oferta dzięki różnorodności (jakościowej, geograficznej i cenowej) kupowanych produktów,</li> <li>– dostosowanie cen sprzedaży do oferty konkurentów,</li> <li>– wprowadzenie outletu wynikające z chęci klientów podążania za modą,</li> <li>– wprowadzanie nowych form sprzedaży (wysyłka kurierska) jako efekt dostosowania się do nowego trendu „internetowych zakupów”</li> </ul>
Cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niskie ceny zakupu dzięki dużym zamówieniom,</li> <li>– konkurencyjne ceny sprzedaży dzięki niskim cenom zakupu,</li> <li>– oferowanie promocji cenowych dla wybranych grup produktów,</li> <li>– atrakcyjne ceny dostaw i przesyłek w celu zaspokojenia potrzeb klientów</li> </ul>
Promocja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość obniżek cenowych z uwagi na duże zakupy,</li> <li>– stosowanie reklamy internetowej z powodu szybkiego przekazu informacji,</li> <li>– prowadzenie strony internetowej w celu zapewnienia bieżących danych o ofercie,</li> <li>– ulotki reklamowe dla mieszkańców okolicy w celu zapoznania ich z ofertą sklepu</li> </ul>
Dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość szybkiego transportu kupowanego towaru dzięki rozbudowanej sieci wysokiej jakości dróg,</li> <li>– dostawa zgodna z oczekiwaniami klientów zapewniona firmowym transportem,</li> <li>– nowe formy dostaw w celu zaspokojenia potrzeb klientów,</li> </ul>
Lokalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzeba zbudowania parkingu dla klientów sklepu firmowego,</li> <li>– oferowanie sprzedaży internetowej, zapewniające dostęp do szerokiego grona klientów,</li> <li>– możliwość sprzedaży bez obecności klienta w siedzibie firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Aby ocenić pozycję firmy X, warto dokonać analizy jej słabych i mocnych stron w porównaniu z konkurentami (tabela 4).

Tabela 4. Mocne i słabe strony firmy X

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– duży obrót,</li> <li>– posiadanie własnego transportu dostarczającego towar do klienta,</li> <li>– dokładna informacja na stronie internetowej o aktualnej ofercie,</li> <li>– wysoka jakość produktów,</li> <li>– posiadanie oferty outletu znanych marek,</li> <li>– oferta sprzedaży małych partii towaru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nazwa firmy nie kojarzy się z odzieżą,</li> <li>– brak rozpoznawalnego logo firmy,</li> <li>– brak bazy sklepów detalicznych handlujących używaną odzieżą</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo X posiada atuty, których wykorzystanie pozwoli na poprawę pozycji hurtowni na konkurencyjnym rynku. Mimo posiadania wielu mocnych stron pozwalających walczyć o klienta firma jest mało rozpoznawalna, trudno ją znaleźć w internetowych wyszukiwarkach według nazwy, nie posiada logo. Firma nie posiada bazy sklepów detalicznych, czyli nie ma danych o swoich potencjalnych klientach. Możliwość zakupu małej ilości towaru pozwoli częściowo zniwelować brak bazy danych. Dzięki tej formie sprzedaży firma może pozyskać nowych klientów z terenu całej Polski. Właściciel powinien zastanowić się nad zmianą nazwy firmy lub dodaniem do „X” słowa „odzież”, co pozwoliłoby na kojarzenie hurtowni z odzieżą. Przyczyniłoby się to zarówno do większej identyfikacji nazwy firmy z domeną działania, jak i do wypromowania handlu produktami z outletu. Innym sposobem może być inwestycja w profesjonalne pozycjonowanie. Przewaga atutów nad słabościami firmy pozwala wnioskować, że firma ma stabilną pozycję na rynku odzieży używanej.

Istnienie i przetrwanie przedsiębiorstwa zależy nie tylko od działań podejmowanych w celu zdobycia klientów, ale również od poczynań konkurentów. W województwie zachodniopomorskim podobnych hurtowni odzieży nie jest wiele, ale jeśli firma chce powiększyć swój rynek zbytu na inne tereny kraju, musi intensywnie walczyć o klienta. W tym celu niezbędna jest skuteczna strategia marketingowa. Asortyment hurtowni nie jest wysoce wyspecjalizowany, ponadto istnieje duża możliwość pojawienia się nowych konkurentów. Czynniki te sprawiają, że właściciel firmy X musi nieustannie podnosić jakość obsługi klienta i poszerzać asortyment. Satysfakcja klientów z dokonanych zakupów jest gwarantem generowania przychodów ze sprzedaży, kluczowych dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa [2].

## Strategia marketingowa

Każda działalność gospodarcza powinna mieć określony cel. Przetrawanie przedsiębiorstwa, generowanie zysków to istotne aspekty, jednak firma musi mieć plan działania, strategiczne cele, a także misję i wizję prowadzonego przedsięwzięcia. Firma X nie miała opracowanej strategii, a jako długofalowy cel działania deklarowano rozwój i przetrwanie. Cele są więc dość ogólne, brakuje celów krótkookresowych oraz planu ich realizacji. Funkcjonując na konkurencyjnym rynku, należy dbać nie tylko o przetrwanie przedsiębiorstwa, ale również umacniać jego pozycję i ciągle się rozwijać, by sprostać wymaganiom klientów. Sprawne zarządzanie instrumentami kompozycji marketingowej może być bardziej efektywne, jeśli będzie skorelowane z odpowiednią strategią marketingową [3].

Zgodnie z teorią zarządzania strategicznego punktem wyjścia przy formułowaniu każdej strategii jest określenie misji i wizji przedsiębiorstwa. Misję można określić jako powód, dla którego przedsiębiorstwo istnieje. Jeśli firma nie ma określonej misji, to znaczy, że właściciel nie wie, dokąd dąży, co chce osiągnąć. Misja to także informacja dla klientów, dostawców i innych kooperantów. Określenie misji przedsiębiorstwa pozwoli określić cel jego istnienia, przekaże informację o firmie do otoczenia oraz będzie podstawą tworzenia strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Podstawą określenia misji przedsiębiorstwa X jest ocena jej dotychczasowej działalności, otoczenia, w którym działa, zasobów i potencjału firmy oraz atutów przedsiębiorstwa. W tabeli 5 przedstawiono składniki, na podstawie których można opracować misję przedsiębiorstwa X.

Misja musi być skorelowana również z wizją firmy, która definiuje średnio- i długookresowe (w perspektywie 3–10 lat) cele. Wizja powinna zawierać ambitny cel, zdefiniować niszę działalności, horyzont czasowy oraz przedstawić, jak przedsiębiorstwo chce być postrzegane przez świat.

**Tabela 5. Składniki misji firmy X**

Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualni,</li> <li>– hurtowi</li> </ul>
Usługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzedaż odzieży używanej,</li> <li>– dostawa towaru do klienta,</li> <li>– wysyłki kurierskie,</li> <li>– pomoc przy otwieraniu sklepów,</li> </ul>
Podstawowe wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spełnienie oczekiwań klienta podstawą sukcesu,</li> <li>– wysoka jakość towaru i obsługi każdego dnia,</li> <li>– szacunek dla otoczenia, klientów, pracowników,</li> </ul>
Koncepcja rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka jakość usług,</li> <li>– szeroka oferta,</li> <li>– terminowość realizacji zleceń,</li> <li>– poszerzanie grona dostawców,</li> </ul>

Stosunek do pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szacunek podstawą w kontaktach służbowych,</li> <li>– pracownicy najcenniejszym zasobem firmy,</li> <li>– pracownik źródłem sukcesu firmy,</li> </ul>
Lokalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– województwo zachodniopomorskie,</li> <li>– możliwość przesyłek kurierskich.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Analiza informacji zgromadzonych w tabeli 5 pozwoliła na opracowanie misji firmy X: „Oferując klientom odzież używaną i outletową, pragniemy spełniać oczekiwania klientów, którzy chcą ubierać się modnie, wygodnie i niedrogo. Podstawą naszego sukcesu jest zespół współpracowników kompleksowo obsługujący naszych klientów”.

Cele strategiczne, które przedstawiono przy omawianiu zadań działu marketingowego, powinny być zrealizowane do końca 2018 roku. Dla realizacji każdego z nich zdefiniowano cele taktyczne. Na podstawie tych informacji można określić wizję przedsiębiorstwa X: „Oferowanie odzieży używanej i outletowej na terenie całego kraju oraz pozyskanie dostawców z całej Europy do 2018 roku”. Wizja przedsiębiorstwa X informuje klientów o chęci zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów oraz o poszerzaniu asortymentu. Konkurenci mogą odczytać informację o ekspansji firmy X. Misja i wizja pozwalają na określenie strategicznych celów rozwojowych firmy. Kolejnym istotnym krokiem w ich realizacji jest opracowanie strategii marketingowej.

Założone cele strategiczne mogą być zrealizowane, jeśli przedsiębiorstwo będzie posiadało skorelowaną z nimi strategię marketingowego zarządzania. Teoria zarządzania proponuje wiele rodzajów strategii marketingowych w zależności od fazy rozwoju rynku, cyklu życia produktu, strategii ogólnej przedsiębiorstwa [10][5]. Z uwagi na specyfikę działalności przedsiębiorstwa X, które działa na hurtowym i detalicznym rynku odzieży używanej, nie można bezpośrednio implementować żadnej z proponowanych przez teorię strategii marketingowej. Skoro określono już strategię działania na najbliższe lata, sprecyzowano cele rozwojowe oraz wskazano na krótkookresowe zadania, których realizacja przyczyni się do spełnienia strategii, potrzebne są jeszcze decyzje dotyczące kształtowania oferty produktowej, współpracy z klientami i dostawcami, promowania firmy, dystrybucji, lokalizacji, polityki cenowej. Trzeba tak zaplanować zarządzanie wymienionymi elementami, aby odbywało się to efektywniej niż u konkurentów [2].

Strategia marketingowa w obrębie zarządzania produktem jest dość prosta z uwagi na jednorodność produktu, jakim jest odzież używana. Firma X dzieli odzież według kraju jej zakupu, natomiast inne firmy dzielą odzież na męską, damską, dziecięcą lub według rodzaju produktów – na swetry, bluzki, spodnie itp. (wiąże się to z wyższymi cenami, jednak produkt jest bardziej wyspecjalizowany). Powstaje jednak pytanie, czy taka specjalizacja jest potrzebna. Segregowanie odzieży polega obecnie na odzuceniu odzieży niepełnowartościowej. Nie wymaga to tak dużego nakładu pracy jak

w przypadku segregowania na dowolne grupy: docelowe lub według rodzaju. Segregacja jest sprawniejsza i tańsza. Klienci hurtowi to sklepy z odzieżą używaną, które sprzedają wszystkie grupy asortymentowe odzieży. Wykładając towar, sami segregują go według własnych upodobań. Firma nie jest zainteresowana segregowaniem odzieży, dzięki czemu jest konkurencyjna cenowo. Brak bardziej szczegółowej segregacji powoduje, że towar jest dużo tańszy (ręczne segregowanie odzieży podniosłoby koszty ze względu na wysokie koszty pracy).

Istotnym aspektem w działalności marketingowej w firmie X jest handel odzieżą z outletu. Jest to nowy asortyment, którego nie ma w swojej ofercie żadna hurtownia. Gdyby firmie udało się pozyskać outlet innych firm (dotychczas oferuje odzież z firm H&M, NEW YORKER, ZARA, ESPRIT), wówczas byłaby ponad konkurencją. Jednak nawet dla obecnego asortymentu przedsiębiorstwo X powinno stworzyć nową markę. Odzież z outletu jest innym produktem niż odzież używana i dlatego też powinna być sprzedawana oddzielnie. Obecną stroną internetową warto przebudować tak, aby klient wchodząc na nią, dokonywał wyboru „odzież używana” lub „outlet”. Obecnie hurtownia postrzegana jest jako sklep z odzieżą używaną, dopiero po bliższym zapoznaniu się z ofertą klient może zorientować się, że posiada także ofertę outletową. Ponadto na stronie internetowej mało jest informacji o tej grupie asortymentowej. Ogólne wiadomości o markach czy cenach nie wzbudzają dużego zainteresowania potencjalnego klienta. Warto byłoby wyszczególnić w grupie „outlet” podgrupy rodzajowe i dla każdej z nich podać cenę za 1 sztukę. To zachęciłoby klientów do wypróbowania towaru z outletu.

Cena jest istotnym elementem strategii marketingowej. Firma X informuje o cenach swoich produktów na stronie internetowej. Przedsiębiorstwo stosuje negocjacje cenowe przy zakupie towaru. Nie ma jednak żadnych instrumentów marketingowych w zakresie polityki cenowej sprzedawanego asortymentu. W celu nawiązania bliższej współpracy warto wprowadzić upusty i obniżki cenowe dla stałych klientów lub zależne od wartości zakupu. Ciekawą formą cenowej promocji i indywidualnej formy sprzedaży jest sprzedaż całych ładunków „tirów” od dostawcy bezpośrednio do klienta. Firma nie musi wówczas ponosić kosztów magazynowania i sortowania.

Strategia marketingowa powinna również definiować zadania w obrębie promocji i reklamy. Należy „promować” odzież outletową i zamieścić ogłoszenia w Internecie. Ponieważ, z uwagi na tajemnice handlową, nie są znane wyniki prowadzonej działalności, nie można określić, jaki budżet finansowy przedsiębiorstwo może przeznaczyć na reklamę. W ramach tego zadania należy na pewno uwzględnić wydatki na:

- ulotki o sklepie firmowym,
- opracowanie podstrony internetowej promującej outlet,
- wykup reklam na portalach internetowych związanych z odzieżą używaną i outletową.



Dystrybucja, jako element strategii marketingowej, ma duży wpływ na realizację strategicznych planów związanych ze zwiększeniem obszaru sprzedaży. Przy obecnym poziomie sprzedaży baza w Drawsku Pomorskim jest wystarczająca, jednak jeśli działalność ma być rozszerzona na teren całego kraju, potrzebny jest magazyn w innym regionie. Drugą możliwością jest zakup dodatkowych samochodów dostawczych, którymi będą realizowane zamówienia klientów z dalszych miejsc w Polsce. Najpierw warto zastosować ten wariant, gdyż wymaga on mniejszego zaangażowania kapitału; ponadto samochody można łatwo sprzedać, jeśli ekspansja terytorialna nie przyniosłaby spodziewanych efektów.

Hurtownia X prowadzi również sprzedaż detaliczną w swoim firmowym sklepie. Konkurencyjne ceny pozwalają na walkę o klientów detalicznych w dużych miastach województwa zachodniopomorskiego. W Szczecinie i Koszalinie istnieje kilka wielkopowierzchniowych sklepów z odzieżą używaną, jednak oferta firmy X jest konkurencyjna, a grono jej klientów duże. Dzięki hurtowym cenom zakupu firma może narzucać wysokie marże. Z pomocą doradcy podatkowego warto wybrać dogodną formę prowadzenia działalności polegającej na detalicznej sprzedaży odzieży używanej oraz produktów outletowych. Zwiększenie sprzedaży outletowej może odbywać się również dzięki sklepowi internetowemu. Dostępne na rynku oprogramowanie znacznie ułatwia tę formę prowadzenia działalności. Decyzja o otwarciu sklepów detalicznych i e-sklepu powinna być jednak poprzedzona analizą sytuacji finansowej. Dostępność produktów kredytowych na nowe inwestycje i niskie stopy procentowe przemawiają za takim sposobem finansowania rozwoju firm sprzedaży.

## Zakończenie

Na podstawie teoretycznych rozważań oraz danych z firmy opracowano strategię marketingową na najbliższe lata funkcjonowania. Zaproponowano zmiany, które powinny wpłynąć na umocnienie pozycji firmy na rynku odzieży używanej. Strategia marketingowa przedsiębiorstwa X przyczyni się do realizacji jego strategicznych celów.

W przedsiębiorstwie X nie ma wyodrębnionego działu marketingu, jednak działalność marketingowa prowadzona jest na stosownym poziomie przez menedżera, kierownika sklepu i kierownika magazynu. Istotne decyzje podejmuje menedżer w porozumieniu z właścicielem.

Na podstawie badań zaproponowano powiększenie rynku zbytu, wybudowanie parkingu przy sklepie firmowym, stworzenie rozpoznawalnego logo przedsiębiorstwa, zmianę nazwy firmy, gdyż obecna mówi niewiele na temat branży przedsiębiorstwa. Podjęcie wymienionych działań w obrębie produktu, ceny, promocji, dystrybucji pozwoli na rozwój przedsiębiorstwa i zwiększenie przychodów ze sprzedaży.

Wyznaczenie misji i wizji przedsiębiorstwa oraz opracowanie strategii marketingowej poprzez wyznaczenie celów ogólnych oraz kierunków rozwoju na płaszczyźnie marketingowej działalności przedsiębiorstwa powinno poprawić przejrzystość działania. Wyznaczenie celu i sukcesywne dążenie do jego realizacji nadaje sens istnieniu przedsiębiorstwa oraz definiuje kierunek jego rozwoju.

## Bibliografia

**Duessel M.** (2009), *Marketing w praktyce*, Wyd. BC Edu, Warszawa

**Knecht Z.** (2005), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. C.H Beck, Warszawa.

**Kaplan R.S., Norton D.P.** (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa.

**Lipczyński T.** (2013), *Strategie współpracy sfery nauki i biznesu* [w:] „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 301, Oeconomica 71.

**Mruk H.** (2012), *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa.

**Портрп М.** (2006), *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов*, Альпина Бизнес Букс, Москва.

**Strużycki M.** (2015), *Osobowość menedżerska w procesach konkurencji rynkowej* [w:] M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.

**Waliczek E., Sikora M., Jodłowski D.** (2015), *Reklama jako element komunikacji marketingowej* [w:] J. Toruński, M. Chrząścik (red.), *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje i narzędzia zarządzania organizacją*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.

**Waliczek E.** (2015), *Zarządzanie ekspozycją towaru w sklepach spożywczych* [w:] J. Toruński, M. Chrząścik (red.), *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje i narzędzia zarządzania organizacją*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.

**Worobjow L.** (2011), *Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

---

## Edyta Gwarda-Gruszczyńska

Uniwersytet Łódzki

egwarda@uni.lodz.pl

# Scouting technologiczny jako instrument wspierania współpracy nauki i biznesu w regionie

## Technology Scouting as a Tool for Academia – Business Cooperation Support in a Region

**Abstract:** Academia business cooperation is getting vital today. There are many advantages for companies and universities connected with cooperation in technology development processes. However, it is not an easy task for both sides. Two different ways of acting and different points of view cause some problems. The aim of this article is to show the tool that can make the cooperation exist in an easy and natural way. The tool described in this article is technology scouting. The example of its implementation at the University of Łódź and its results are presented. The role of scouts and their competencies that are needed to implement technology scouting are also described.

**Key words:** academia-business cooperation, technology scouting, cooperation tools, commercialization, assessment of commercial potential

## Wstęp

Współpraca nauki i biznesu to zagadnienie, które w ostatnich latach stało się niezwykle popularne. Na temat konieczności współpracy tych dwóch środowisk napisano już wiele artykułów. Współpraca przedsiębiorców z naukowcami może przynieść wiele korzyści. Jednocześnie, jak pokazuje praktyka gospodarcza, nie jest to cel łatwy do zrealizowania. Obarczony jest wieloma barierami i utrudnieniami, które nie wynikają z niechęci lecz zupełnie innych uwarunkowań funkcjonowania przedstawicieli obydwu grup.

Wraz z rosnącymi naciskami na rozwój innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, coraz większymi możliwościami pozyskania dofinansowania na ten cel, zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje naukowo-badawcze, podejmują próby nawiązywania współpracy. Rozwój nowych technologii i opartych na nich innowacyjnych produktów, usług i procesów jest szczególną dziedziną, która wymaga współdziałania dwóch różnych światów: nauki i biznesu. Współdziałanie to może odbywać się w wymiarze międzynarodowym, krajowym, jak i regionalnym. W tym ostatnim przypadku, oprócz korzyści dla partnerów (naukowców i przedsiębiorstw) może przynieść również dodatkowe ważne korzyści dla rozwoju regionów.

Celem tego artykułu jest pokazanie przykładu budowania relacji współpracy między uczelnią a biznesem w regionie łódzkim. W opisie przypadku wykorzystane zostaną doświadczenia i wyniki badań uzyskane w ramach realizacji projektów, które prowadzone były w Uniwersytecie Łódzkim w latach 2012–2015. Autorka posłużyła się dwoma metodami badawczymi: analizą literatury przedmiotu i analizą *case study*.

## Współpraca nauki i biznesu w regionie łódzkim

Analiza literatury i opinie praktyków wskazują na szereg korzyści osiągniętych zarówno przez sferę nauki, jak i sferę biznesu dzięki ich wzajemnej współpracy. Do niewątpliwych profitów dla sfery nauki – jednostek naukowo-badawczych – zalicza się: dodatkowe zarobki pracowników naukowych pracujących na rzecz sfery biznesu; możliwość zwiększania prestiżu uczelni, zwłaszcza wtedy, gdy współpracuje ona z liczącymi się w gospodarce przedsiębiorstwami; możliwość dostarczenia studentom nowoczesnej, praktycznej i użytecznej wiedzy, związanej ze współpracą z praktyką gospodarczą. Natomiast jeśli chodzi o sferę biznesu, to należy podkreślić takie profity, jak: możliwość rekrutowania najlepszych absolwentów szkół wyższych do pracy w przedsiębiorstwach i instytucjach, uzyskanie pomocy w tworzeniu spółek *spin off* i *spin out*, możliwość pozyskania nowoczesnej wiedzy technicznej, organizacyjnej, marketingowej, personalnej; uzyskanie pomocy w procesie patentowania, publikacji wyników własnych badań, tworzenia wspólnych zespołów badawczo-wdrożeniowych [Książek, Pruvot 2011, ss. 48–50].

W światowej literaturze często podkreśla się, że najczęściej naukowcy są bardziej zainteresowani współpracą z biznesem niż sfera biznesu współpracą z nauką. Od nauki oczekuje się elastyczności i umiejętności szybkiego odpowiadania na potrzeby zgłaszane przez sferę biznesu. Jednocześnie nawet najlepsze chęci i elastyczność wyższych uczelni, i ogólnie mówiąc, sfery nauki (bo można tu zaliczyć również jednostki zaplecza naukowo-badawczego, parki przemysłowe i technologiczne, centra transferu technologii itd.) nie wystarczą, jeśli ze strony przedsiębiorców nie będzie gotowości do współpracy. Sfera biznesu w dużym stopniu sugeruje się renomą wyższej uczelni lub placów-

ki badawczej, w mniejszym stopniu zaś uwzględnia jej rzeczywiste osiągnięcia [Gwarda-Gruszczynska, Różański 2013, ss. 171–175]. Ponadto zwraca się uwagę na wyraźną rozbieżność interesów występujących między nauką i biznesem (Tabela 1).

**Tabela 1. Rozbieżność interesów sfery nauki i sfery biznesu**

Preferencje	Nauka	Biznes
Rozpowszechnienie wyników badań	jak najszersze	jak najmniejsze – ze względu na konkurencję
Moment rozpoczęcia badań (wdrożeń)	potrzebny czas na rozpoznanie tematu	jak najszybszy
Czas realizacji badań (wdrożeń)	możliwie długi, dający pewność co do wyników badań	jak najkrótszy
Koszty	możliwie jak najwyższe	jak najniższe

Źródło: opracowanie własne.

W latach 2011–2013 w Uniwersytecie Łódzkim realizowano projekt *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego* [Różański 2013]. Badania naukowe i wywiady przeprowadzone w trakcie tych badań pozwoliły na określenie podstawowych problemów i barier występujących w Polsce we współpracy sfery nauki i sfery biznesu (na przykładzie regionu łódzkiego). Należy podkreślić, że doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, w których prowadzono podobne badania, w dużym stopniu pokrywają się z wynikami badań przeprowadzonych przez zespół badawczy niniejszego projektu.

Do podstawowych cech charakteryzujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw regionu łódzkiego zaliczono:

- przewagę innowacji produkcyjnych,
- duży udział kopiowania cudzych rozwiązań,
- mały udział funduszy *venture capital* i aniołów biznesu w finansowaniu działalności innowacyjnej.

Jednocześnie cechą charakterystyczną był niewielki udział jednostek otoczenia biznesu, takich jak: centra transferu technologii, parki przemysłowe, fundacje naukowe, w nawiązywaniu i monitorowaniu współpracy między nauką i biznesem.

Badania wykazały, że istnieje kilka charakterystycznych błędów, czy też ograniczeń, które wpływają na niedostatki współpracy sfery nauki i biznesu. W szczególności polegają one na:

- nieuwzględnieniu specyfiki branży, którą reprezentuje przedsiębiorstwo,
- zbyt drogiej wycenie prac badawczych,

- zbyt długim czasie realizacji zlecenia,
- zbyt małej innowacyjności proponowanych rozwiązań.

Cechą charakterystyczną zachowań przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji, którzy mogliby być potencjalnymi odbiorcami wyników badań naukowych, jest słabe zainteresowanie wynikami prac badawczych. Wynika ono z kilku przesłanek:

- braku środków na finansowanie badań,
- braku wiedzy o możliwościach, jakie daje współpraca ze sferą nauki,
- koncentrowaniu się na drobnych innowacjach, mało kosztownych, ale dających też niewielkie efekty finansowe.

W badaniach zwraca się też uwagę na błędy popełniane przez organy samorządu terytorialnego, m.in. na niekiedy niewłaściwą alokację środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej.

To wszystko sprawia, że poziom i efekty współpracy sfery nauki i biznesu w regionie łódzkim trudno uznać za zadowalające. Przekłada się to zresztą na niską innowacyjność regionu łódzkiego w porównaniu z innymi regionami Polski.

Przeprowadzone badania wykazują też, że należy się zastanowić nad pewnymi problemami, które mogą mieć duże znaczenie dla efektywności powiązań nauki z biznesem oraz samej oceny tej efektywności. Jednym z zagadnień, które należałoby rozważyć, jest zależność między pewnymi specyficznymi cechami przedsiębiorstwa (wielkość, branża, stopień umiędzynarodowienia itd.) a pożądanymi formami jego współpracy ze sferą nauki. Potencjalna wielość form współpracy jest tu zjawiskiem bardzo korzystnym, bowiem w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa, jego wielkości i profilu działalności można wybrać odmienne formy współpracy, takie jak:

- zlecenie badań dla zespołu naukowego,
- konsulting,
- realizacja wspólnych projektów,
- przeprowadzenie szkoleń,
- umowa licencyjna,
- staże naukowe itp.

Również faza współpracy może mieć tu znaczenie – na przykład zakończenie realizacji projektu może wymagać późniejszego konsultingu w celu monitorowania przebiegu wdrażania wyników badań w praktyce.

Dość dyskusyjnym zagadnieniem jest problem wskaźników wykorzystywanych do oceny innowacyjności przedsiębiorstw. Jedną z miar jest liczba (lub odsetek) przedsiębiorstw, które można zaliczyć do innowacyjnych, a więc takich, które zastosowały innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne czy marketingowe. Wydaje się, że ten wskaźnik jest dość mylący, nie wiemy bowiem, ile innowacji przypadło na jedno innowacyjne przedsiębiorstwo, nie mamy informacji jakiego typu (i o jakim znaczeniu) innowa-

cja (czy innowacje) została wprowadzona. To powoduje, że można oceniać niesprawiedliwie (i błędnie) regiony, branże, czy też pojedyncze przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich innowacyjności.

Równie niebezpieczne jest ocenianie innowacji z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na innowacje. Produktywność wykorzystania środków finansowych może być bardzo różna – kiedy pieniądze mogą być wydane dość beztroško, a efekty będą bardzo słabe. Niedokładnym wskaźnikiem jest również liczba patentów, wzorów użytkowych, znaków towarowych czy innych udokumentowanych osiągnięć, biorąc pod uwagę fakt, że procedury towarzyszące otrzymaniu tego typu certyfikatów skutecznie w Polsce zniechęcają do ubiegania się o nie.

Znacznie lepszym wskaźnikiem wydaje się być udział przychodu ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w wartości sprzedaży ogółem. Ten wskaźnik odnosi się jednak tylko do innowacji produktowych. Jakkolwiek występują one najczęściej, to jednak nie można traktować ich jako jedyne go rodzaju innowacji.

Współpraca między nauką i biznesem co prawda ogranicza się jedynie do tych dwóch stron, jednak niewątpliwie duży wpływ na jej kształt ma Regionalny System Innowacji wraz instytucjami w nim uczestniczącymi, takimi jak władze terytorialne i ośrodki wspierania innowacyjności (centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne itp.). Dopiero współdziałanie tych trzech ogniw (konceptcja triple helix) może przynieść wymierne korzyści dla rozwoju regionu. Aby jednak tak się stało, kluczowe jest nawiązanie współpracy przez pierwsze dwa ogniwa.

## Scouting technologiczny

Scouting technologiczny najprościej można określić jako system identyfikowania, monitorowania i oceny potencjału komercyjnego rozwiązań innowacyjnych lub wyników prac badawczych. Pojęcie to wywodzi się z sektora gospodarczego. Tutaj scoutingiem technologicznym określa się usystematyzowane podejście przedsiębiorstwa, w ramach którego przedsiębiorstwo asygnuje część swoich zasobów ludzkich lub też zatrudnia konsultantów zewnętrznych w celu zbierania informacji z zakresu nauki i techniki. Podejście to ułatwia pozyskiwanie technologii lub prowadzi wręcz do pozyskiwania technologii [Rohrbeck 2010].

Jako narzędzie oceny potencjału komercyjnego scouting technologiczny może być nakierowany na konkretne technologie lub nieukierunkowany. W tym drugim przypadku może mieć za zadanie np. zidentyfikowanie luki technologicznej lub odnalezienie niszy rynkowej, a także wyszukanie nowych rynków i nowych zastosowań dla technologii. Ważnym aspektem scoutingu technologicznego jest wykorzystywanie źródeł informacji o charakterze zarówno formalnym, jak i nieformalnym. Źródła o charakterze

nieformalnym bazują na osobistych kontaktach i znajomościach osób zaangażowanych jako scouci. Potocznie scouting można nazwać „wyjściem w teren”, poza utarte standardy i sposoby pozyskiwania informacji. Proces ten nie jest ograniczony jedynie ramami organizacji. Polega on na wyjściu na zewnątrz, również poza te granice, w celu pozyskania czy rozwoju technologii i jej komercyjnych zastosowań [Nowak 2010, s. 263].

Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku scouting technologiczny, jako narzędzie sprawdzone przez przedsiębiorstwa, zaczęły wykorzystywać uczelnie wyższe i jednostki naukowe. Jego zalety zauważyło szereg uczelni wyższych w Europie, takich jak: Uniwersytet w Oxfordzie, Politechnika w Turynie, Politechnika w Eindhoven, Biomedicum Helsinki i jako jeden z pierwszych w Polsce – Uniwersytet Łódzki. Poprzez wprowadzenie w struktury uczelni scoutów uczelnie te uzyskują silne wsparcie, już nie tylko z jednostek takich, jak: centra transferu technologii czy inne działające w ramach uczelni.

Scouci są niejako z założenia uczestnikami – pracownikami struktur mających na celu inicjację procesów komercjalizacji technologii (wyników badań naukowych). Niezbędnym warunkiem uczestniczenia w procesie efektywnego scoutingu jest posiadanie kierunkowego wykształcenia w zakresie komercjalizacji. Istotą scoutingu jest aktywne podejście scoutów. Osoby te poszukując w jednostce naukowej nowych wyników badań, docierają również do tych pracowników, którzy nie brali wcześniej pod uwagę komercjalizacji swoich osiągnięć. Scouting jest podejściem zindywidualizowanym, wykorzystującym fakt osobistego kontaktu i osobistych relacji. Daje możliwość lepszego zrozumienia natury pracy naukowej badacza, a następnie, w razie potrzeby, przełożenia jej na język bardziej przystępny dla przedsiębiorcy.

Zadania scoutów obejmują poszukiwanie nie tylko wyników badań naukowych tworzonych w jednostkach naukowych, które można skomercjalizować, ale także poszukiwanie partnerów w biznesie, którzy chcieliby uczestniczyć w tym procesie bądź skorzystać komercyjnie z gotowych do wykorzystania wyników badań.

Uczelniany scouting technologiczny jest zatem rozwiązaniem posiadającym następujące cechy [Wiśniewska, Głodek 2014, s. 16]:

- Aktywne poszukiwanie wyników badań naukowych w ramach uczelnianych zespołów badawczych jest kluczową cechą scoutingu technologicznego w jednostkach naukowych. Dotychczas wykorzystywane rozwiązania polegały na tym, że naukowiec przekonany o potencjale komercyjnym opracowanego przez siebie rozwiązania sam powinien skierować do centrum transferu technologii informację o nim. Naukowcy jednak często nie są w stanie samodzielnie ocenić takiego potencjału. Zwykle nie mają zbyt obszernej wiedzy o potrzebach przedsiębiorstw (chyba że badania są robione na zlecenie konkretnego przedsiębiorstwa). Sytuacja taka powoduje potrzebę wprowadzenia rozwiązania, które umożliwiłoby ocenę potencjału komercyjnego wszystkich wyników badań naukowych na uczelni. Takim rozwiązaniem jest scouting tech-



nologiczny. Systematyczny kontakt scoutów z pracownikami naukowymi w instytucjach badawczych powiększa szanse na zmianę świadomości pracowników naukowych i przeprowadzenie zmian w prowadzonych badaniach naukowych, ukierunkowanych na potrzeby praktyki gospodarczej (zmiana kierunku z badań podstawowych na rozwojowe i stosowane). Ważnym elementem jest tu także uzyskiwanie systematycznej informacji zwrotnej na temat walorów komercyjnych prowadzonych w uczelni badań naukowych.

- Specjalizacja pracowników zajmujących się identyfikacją i oceną potencjału rynkowego prac badawczych poprzez zawężenie:
- zadań zatrudnionych w tym celu pracowników do działań związanych z bezpośrednimi kontaktami z pracownikami naukowymi i przedsiębiorstwami. Praca scoutów bezpośrednio z naukowcami w zakresie oceny potencjału komercyjnego możliwa jest dzięki specjalistycznemu wykształceniu i specjalistycznej wiedzy oraz umiejętnościom posiadanym przez scoutów.
- obszaru działań do określonych dziedzin nauki, w celu wykorzystania ich specjalistycznej wiedzy. Z założenia scout przypisany jest do konkretnego wydziału uczelni wyższej, z pracownikami, którego nawiązuje i utrzymuje systematyczne kontakty i buduje relacje.
- Sieciowość i doskonalenie się systemu – scouci pracują w uczelni w ramach grupy (sieci), co umożliwia sprawną wymianę wiedzy i informacji pomiędzy scoutami w różnych obszarach (na różnych wydziałach). Jednym z efektów tego typu działania jest doskonalenie umiejętności uczestników sieci scoutów i poszerzanie wiedzy o doświadczenia kolegów.

Analiza literatury przedmiotu na temat scoutingu uczelnianego pozwala na stwierdzenie, że pomimo różnic w działalności sieci scoutów odnoszących się do obszaru zadań sieci scoutów (część z uczelni nie przewiduje np. samodzielnych kontaktów scoutów z przedsiębiorstwami) oraz kierunku jej zainteresowań (np. sieć scoutów Politechniki w Turynie jest nakierowana na tworzenie uczelnianych *spin off*) powyższe trzy cechy są typowe dla sieci scoutów działających na różnych uczelniach i co za tym idzie można je wskazać jako typowe dla tego rozwiązania.

## Projekt wdrażania scoutingu technologicznego w Uniwersytecie Łódzkim

Wśród uczelni wyższych w Polsce pionierem wdrażania uczelnianego scoutingu technologicznego był Uniwersytet Łódzki. W latach 2012–2015 realizował projekt o nazwie *SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału komercyjnego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców* [Wiśniewska, Głodek 2014]. Program

dofinansowany był z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Merytoryczne wsparcie dla projektu realizowanego w uczelni zagwarantowali partnerzy zagraniczni – Politechnika w Turynie i Uniwersytet w Kadyksie. W realizację projektu zaangażowanych było łącznie około stu pracowników Uniwersytetu Łódzkiego i współpracowników z innych uczelni.

Celem głównym projektu było podniesienie zdolności uczelni w zakresie współpracy z przedsiębiorstwami poprzez wypracowanie innowacyjnego systemu identyfikowania, monitorowania i oceny potencjału komercjalizacyjnych wyników prac badawczych i naukowych, opartego na doświadczeniach partnerów ponadnarodowych.

Cele szczegółowe projektu obejmowały:

- poprawę efektywności identyfikacji i monitoringu tworzonej w ramach prac badawczych wiedzy i technologii poprzez zastosowanie aktywnych form opartych na adaptowaniu doświadczeń partnerów,
- podniesienie potencjału kadr uczelni w zakresie zadań dotyczących komercjalizacji wiedzy i transferu technologii dzięki zastosowaniu innowacyjnego systemu monitorowania i oceny opartego na doświadczeniach partnera ponadnarodowego,
- zwiększenie potencjału uczelni w zakresie zdobywania wiedzy dotyczącej posiadanego potencjału komercyjnego,
- stworzenie na uczelni przyjaznych warunków systemowych wspierających proces komercjalizacji wiedzy.

Projekt składał się z dwóch filarów: systemowego i edukacyjnego. Osoby zakwalifikowane do programu odbyły studia podyplomowe w zakresie oceny potencjału rynkowego prac badawczych. W projekcie rola wykształconego scouta była związana z wykonywaniem zadań obejmujących [Malarski, Bergier 2014, s. 42]:

- przeglądanie baz danych o publikacjach, badaniach naukowych i projektach prowadzonych w przypisanym obszarze,
- przeprowadzanie rozmów z wybranymi pracownikami naukowymi w celu identyfikacji zakresu przeprowadzonych prac badawczo-naukowych,
- uzupełnianie bazy danych o projektach i pracach naukowo-badawczych prowadzonych
- przez pracowników naukowych w przypisanym obszarze,
- przeprowadzenie wstępnej oceny projektów i prac naukowych pod kątem ich potencjału do komercjalizacji lub dalszych badań naukowych,
- cykliczna weryfikacja kompletności bazy danych i jej aktualizacji,
- uczestniczenie w pracach zespołu scoutów nad wtórną oceną projektów i wskazaniem rekomendacji co do skierowania projektu na ścieżkę komercjalizowania lub dalszych prac badawczych,
- dzielenie się wiedzą z innymi scoutami na temat własnych doświadczeń,

- formułowanie na podstawie ocen projektów i prac badawczych ofert współpracy dla potencjalnych partnerów biznesowych,
- nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi partnerami biznesowymi i przedstawianie im ofert współpracy,
- aranżowanie spotkań partnerów biznesowych z pracownikami naukowymi,
- przygotowywanie listów intencyjnych dotyczących współpracy pracownika naukowego / uczelni z partnerem biznesowym.

Biorąc pod uwagę specyfikę działania scouta, można wyróżnić następujący zestaw kompetencji, który obejmuje umiejętności związane z posiadaniem odpowiedniej wiedzy, jej zastosowaniem oraz prezentowaniem odpowiednich zachowań i przyjęciem właściwej postawy. W efekcie realizowanego w Uniwersytecie Łódzkim projektu stworzono wzorcowy zestaw kompetencji, jakimi powinien posługiwać się scout. Poniższe kompetencje stanowią propozycję takiego zestawu umiejętności, które wynikają wprost ze realizowanych zadań i wymagań stawianych osobom pełniącym rolę scouta [MalarSKI, Bergier 2014, s. 43]:

- kształtowanie przebiegu procesu komercjalizacji, czyli umiejętności całościowego spojrzenia na ogół działań procesu komercjalizacji i działania podejmowane przez wszystkie zaangażowane w proces osoby,
- myślenie analityczne obejmuje umiejętności pozyskiwania, przetwarzania i celowego wykorzystywania danych i informacji,
- efektywne komunikowanie dotyczy umiejętności skutecznego i świadomego posługiwania się narzędziami komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej,
- kreatywność jest związana z umiejętnościami znajdowania rozwiązań problemów wymagających twórczego i nieschematycznego do nich podejścia,
- praca w zespole dotyczy umiejętności efektywnego włączania się i wspierania celów zespołowych, dzielenia się zadaniami, wzajemnego korzystania z posiadanej wiedzy i doświadczeń,
- prezentacja dotyczy umiejętności efektywnego prezentowania zagadnień biznesowych w ramach wystąpień publicznych,
- posługiwanie się oprogramowaniem komputerowym dotyczy umiejętności efektywnego posługiwania się bazami danych jako narzędziem pracy,
- budowanie relacji dotyczy umiejętności budowania sieci relacji i wsparcia ułatwiających realizację zadań.

## **Efekty realizacji projektu i korzyści wynikające z realizacji projektu dla uczelni i regionu łódzkiego**

W opisywanym projekcie scouci podzieleni byli na grupy obsługujące różne obszary – wydziały (np. Wydział Biologii, Wydział Chemii, Wydział Filozoficzno-Historyczny, Wydział Zarządzania i inne). W pracy spotykali się ze wszystkimi typowymi problemami związanymi z nawiązywaniem współpracy między naukowcami a przedsiębiorcami. Wielokrotnie napotykali na barierę braku zrozumienia potrzeby myślenia w kategoriach rynkowych w środowisku naukowym oraz innymi opisywanymi wcześniej problemami w nawiązywaniu współpracy.

W trakcie realizacji projektu, w efekcie prowadzonych przez sieć dziesięciu scoutów działań, doprowadzono do podpisania 23 listów intencyjnych inicjujących współpracę między Uniwersytetem Łódzkim a przedsiębiorstwami działającymi w regionie łódzkim. Podpisano trzy umowy o współpracy w zakresie prowadzenia wspólnych badań naukowych na potrzeby przedsiębiorstw.

Jednym z najbardziej spektakularnych efektów realizacji projektu było utworzenie spółki *spin off* w celu skomercjalizowania wyników badań naukowych prowadzonych na Wydziale Biologii UŁ. Jeden ze scoutów działających w projekcie został prezesem tej spółki. Spółka uzyskała ochronę patentową na terenie Unii Europejskiej, USA, Kanady, Indii, Singapuru, Izraela, Korei Południowej i Australii.

Ze względu na zakończenie projektu i jego widoczne efekty władze Uniwersytetu Łódzkiego zdecydowały o utworzeniu dodatkowego stanowiska w Centrum Transferu Technologii UŁ do obsługi scoutów. Podjęto również decyzję o dalszej kontynuacji dobrych praktyk, jakie powstały w związku z realizacją projektu.

Realizacja projektu wpłynęła także pozytywnie na przedsiębiorstwa z regionu łódzkiego. Scouci docierając do przedsiębiorstw, wpływali korzystnie na promowanie otwartości uniwersytetu na współpracę z biznesem. Obydwie strony – naukowcy i partnerzy biznesowi – mieli okazję konfrontacji oraz wzajemnego rozpoznania potrzeb i możliwości.

## **Zakończenie**

Zaprezentowany poniżej przykład pokazuje, że w polskich realiach możliwe jest stworzenie skutecznego systemu nawiązywania współpracy naukowców z przedsiębiorstwami. Narzędziem ułatwiającym tego typu działania jest scouting technologiczny. Odpowiednie przeszkolenie osób zajmujących się oceną potencjału rynkowego wyników badań naukowych prowadzonych w uczelni oraz kojarzeniem partnerów biznesowych i naukowców może dać bardzo dobre efekty w postaci tworzenia nowych spółek technolo-

gicznych, ochrony własności intelektualnej wyników badań naukowych w wielu krajach, a także stworzenie możliwości ich komercjalizacji. Warto jednak pamiętać, że słaby poziom komercjalizacji rozwiązań tworzonych na polskich uczelniach wymaga jeszcze ciągle przełamywania barier mentalnych wśród naukowców i pokazywania im, w jaki sposób mogą zdobywać „prestż i pieniądze”, korzystając z efektów swoich wieloletnich badań naukowych.

## Bibliografia

**Gwarda-Gruszczyńska E., Różański J.** (2013), *Rekomendacje dla regionu łódzkiego w zakresie kształtowania współpracy między sferą nauki a biznesem* [w:] J. Różański (red.) *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.

**Książek E., Pruvot J.M** (2011), *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy*, PARP, Poznań-Lille.

**Malarski M., Bergier K.** (2014), *Kompetencje scoutów* [w:] M. Wiśniewska, P. Głodek (red.) (2014), *Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Nowak M.** (2010), *Scouting technologiczny* [w:] K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

**Rohrbeck R.** (2010), *Harnessing a Network of Experts for Competitive Advantage: Technology Scouting In the ICT Industry*, "R&D Management", Vol. 40, No. 2.

**Różański J.** (red.) (2013), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.

**Wiśniewska M., Głodek P.** (red.) (2014), *Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.



---

## Jarosław Korpysa

Uniwersytet Szczeciński

jarek@korpysa.pl

# Finansowe formy wsparcia komercjalizacji badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach spin off

## The Financial Forms of Supporting Commercialization of Scientific Research in Academic Micro-spin off

**Abstract:** The main goal of this article is to present financial support forms of commercialization of scientific research in academic micro-spin off. The first part is based on the literature on the subject and presents financial support forms. Theoretical considerations were the basis for presenting the empirical part of the results of own research conducted among 372 academic spin-off entrepreneurs.

**Key words:** entrepreneurship, commercialization, academic firms spin-off, information and knowledge,

## Wstęp

Zaawansowane nowoczesne technologie stanowią istotne źródło rozwoju i wzrostu konkurencyjności dla współczesnych gospodarek jak również funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. Jednocześnie w procesie tworzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych istotną rolę przypisuje się przedsiębiorczości technologicznej. W tym względzie przedsiębiorczość technologiczna utożsamiana jest z procesem przekształceń badań i potencjału instytucji naukowych w towary i usługi [Beckman, Eisenhardt, Ko-

tha, Meyer, Rajagopalan 2012, ss. 89–93]. Proces ten najczęściej zachodzi wśród akademickich przedsiębiorstw *spin off*, które wykorzystując materialne i niematerialne zasoby uczelni, tworzą zaawansowane technologicznie produkty [Rasmussen, Mosey, Wright, 2014, ss. 92–106]. Jednak aby proces urynkowienia badań naukowych był efektywny, niezbędne jest posiadanie przez podmioty zasobów finansowych [Lachiewicz 2013, ss. 149–161]. Dzięki nim uczelniane przedsiębiorstwa są w stanie urynkować nowe produkty i rozwiązania technologiczne.

Mając na względzie powyższe właściwości, zasadne jest przeprowadzenie analizy dotyczącej wykorzystania przez akademickie przedsiębiorstwa *spin off* finansowych form wsparcia procesu komercjalizacji badań naukowych. Dla realizacji celu niniejszego opracowania w pierwszej części przedstawiono wybrane formy wsparcia finansowego procesu komercjalizacji uczelnianej wiedzy i technologii. Rozważania teoretyczne stanowiły podstawę do prezentacji wyników badań przeprowadzonych wśród akademickich mikroprzedsiębiorstw *spin off*.

## Finansowe formy wsparcia

Współczesna literatura przedmiotu coraz częściej podkreśla rolę akademickich przedsiębiorstw *spin off* w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. W tym względzie akademickie przedsiębiorstwa, tworzone przez pracowników uczelni utożsamiane są z kreatorem procesu komercjalizacji wyników badań naukowych. Jednak proces urynkowienia wyników badań wymaga od przedsiębiorcy zapewnienia zasobów finansowych [Clarysse, Wright, Lockett, Mustar, Knockaert 2007, ss. 609–640]. Wśród najczęstszych rodzajów finansowych form wsparcia procesu komercjalizacji badań naukowych wyróżnia się zasoby własne akademickich przedsiębiorstw *spin off* oraz zasoby obce [Kurowska, 2013, s. 56].

Dokonując analizy poszczególnych form finansowania procesu urynkowienia badań naukowych, należy stwierdzić, że obok środków własnych, które najczęściej są odzwierciedlone w ilości gotówki, jaką posiada i może przeznaczyć na prowadzoną działalność przedsiębiorca, powszechną formą są kredyty i pożyczki. Ten instrument wsparcia zaliczany jest do grupy finansowania działalności ze środków zewnętrznych. Specyfika finansowania działalności z wykorzystaniem pożyczek i kredytu związana jest z chęcią osiągnięcia przez dawcę kapitału zysku wynikającego ze spłaty przez przedsiębiorcę rat, które jest zobowiązany uiścić niezależnie od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jednak w tym względzie należy mieć na uwadze, że komercjalizacja badań naukowych charakteryzuje się dużym ryzykiem finansowania przedsięwzięcia dla instytucji udzielającej kredytu czy też pożyczki. Ryzyko to jest związane z możliwością niepowodzenia danego przedsięwzięcia [Orłowski 2013 ss. 11–24]. Tym samym występujący duży po-



ziom ryzyka wiąże się z wymaganiami dotyczącymi wysokich zabezpieczeń kredytów i pożyczek, które niejednokrotnie przewyższają wartości projektu bądź też możliwości majątkowe i finansowe przedsiębiorców. W tym względzie przyjmuje się, że na rynku pożyczek i kredytów w obszarze projektów dotyczących komercjalizacji badań naukowych występuje luka finansowa wynikająca z braku zbieżności celów i interesów kapitałodawcy i kapitałobiorcy [Głodek, Pietras, 2011, ss. 30–33]. W szczególności dotyczy to fazy początkowej rozwoju przedsiębiorstwa, w której przedsiębiorca tworzy podstawy do opracowania prototypu produktu. Luka finansowa wpływa na fakt, że kapitałodawca koncertuje się na projektach bezpiecznych, unikając przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku, niezależnie od ich potencjału rozwojowego. Tym samym ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego w postaci kredytu lub pożyczek warunkuje istnienie alternatywnego źródła finansowania, jakim jest finansowanie o charakterze:

- udziałowym (anioły biznesu, *seed capital*, *venture capital*, *private equity* oraz giełda papierów wartościowych),
- dotacji – finansowanie ze środków publicznych, jakimi są fundusze europejskie, środki uczelni oraz programy rządowe [Lockett, Wright 2005, ss. 1043–1057].

Dokonując analizy pierwszej formy finansowania udziałowego procesu komercjalizacji badań naukowych w akademickich przedsiębiorstwach *spin off*, należy wyróżnić dwie podstawowe grupy inwestorów, tzw. anioły biznesu oraz inwestorów instytucjonalnych [Raczevska 2011, ss. 137–142]. Aniołami biznesu są przedsiębiorcy lub też menedżerowie o dużym doświadczeniu zawodowym, którzy zgromadzony kapitał finansowy przeznaczają na zakup udziałów przedsiębiorstw będących we wczesnym stadium rozwoju, wykazujących się dużym potencjałem kreowania innowacji oraz zdolnością do komercjalizacji wiedzy i technologii. Tym samym są dostawcą kapitału dla przedsięwzięć opartych najczęściej na wysokich technologiach, tworzących oryginalne rozwiązania, które bez kapitału z tego źródła nie miałyby szans zaistnienia na rynku.

Drugą grupą finansowania udziałowego są inwestorzy instytucjonalni, tj. fundusze *seed capital*, *private equity*, *venture capital* oraz giełda papierów wartościowych. Zgodnie z definicją European Venture Capital and Private Equity Association fundusze *seed capital*, *venture capital* oraz *private equity* kupują udziały w danym przedsiębiorstwie, które nie jest notowane na giełdzie papierów wartościowych [Megginson 2004, ss. 89–107]. Najczęściej jest to podmiot wykazujący zdolności do kreowania innowacyjności oraz trwałego wzrostu. Cechą wymienionych funduszy jest to, że to firma, a nie pojedynczy inwestor, jak było w przypadku aniołów biznesu, kupuje udziały w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Istotne jest to, że inwestor włącza się w zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, jednak nie dąży do jego przejęcia, gdyż podstawowym celem jest działalność inwestycyjna generująca określony poziom zysków. Należy w tym miejscu zauważyć, że występujące różnice pomiędzy *seed capital*, *venture capital* oraz

*private equity* wynikają przede wszystkim z fazy rozwoju przedsiębiorstwa, horyzontu czasowego oraz przedmiotu inwestycji. Tym samym *seed capital* angażuje kapitał w projekty komercjalizujące wiedzę i technologię na bardzo wczesnym etapie rozwoju danego przedsiębiorstwa, tj. w fazie zasiewu oraz rozruchu [Volkman, Tokarski, Grünhagen 2010, s. 30]. *Venture capital* przeznaczone są głównie dla przedsiębiorstw na etapie rozpoczęcia działalności lub też w początkowej fazie ekspansji. *Private equity* wykorzystywane są do finansowania przedsięwzięć biznesowych innowacyjnych przedsiębiorstw, które mają ustabilizowaną pozycję na rynku, tzw. dojrzałych organizacji. Ponadto należy zauważyć, że finansowanie *seed capital* najczęściej przeznaczone jest na zbudowanie prototypu produktu, opracowanie biznesplanu lub przeprowadzenie badania rynkowego dotyczącego możliwości i szans komercjalizacji wiedzy i technologii. *Venture capital* przeznaczone jest na rozwój produktu, usługi bądź też technologii, zaś *private equity* na rozwój nowych produktów, technologii, rynków zbytu, zwiększenie kapitału obrotowego danego przedsiębiorstwa, przeprowadzenie procesu przejęć i fuzji czy też planowane wejście na giełdę papierów wartościowych. Ważne jest także podkreślenie, że *seed capital* inwestują w przedsięwzięcia o charakterze krótkookresowym (3–5 lat), *venture capital* o charakterze średnio- i długookresowym (3–8 lat), natomiast *private equity* nie mają pod tym względem żadnych ograniczeń [Tamowicz 2007, ss. 15–26].

Inną możliwością finansowania udziałowego procesu komercjalizacji wyników badań naukowych jest pozyskanie przez przedsiębiorstwa *spin off* kapitału z giełdy papierów wartościowych. W Polsce dedykowanym rynkiem dla tego segmentu jest NewConnct (NC). Rynek ten, który działa od 2007 r., został stworzony z myślą o mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, które wykazują potencjał innowacyjny oraz zdolności komercjalizacji pomysłów i nie mogą ze względu na krótką historię działalności pozyskać kapitału na rozwój z innych źródeł. Tym samym NC stał się inkubatorem przedsiębiorczości dla firm charakteryzujących się dużym potencjałem rozwoju [Mikołajewicz-Woźniak 2008, ss. 201–2010]. Niemniej jednak biorąc pod uwagę udział innowacyjnych firm w liczbie ogółem, należy stwierdzić, że niespełna 40% z notowanych podmiotów należało do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych [Swaczyna 2013, ss. 123–131]. Tak mała liczba innowacyjnych firm w stosunku do podstawowych założeń funkcjonowania rynku NC może wynikać z faktu, że dla małych firm, tworzących innowacyjne rozwiązania, istotne jest zapewnienie stałego finansowania. Wchodząc na giełdę, przedsiębiorca musi liczyć się z tym, że zaangażowanie inwestorów ma charakter tymczasowy i jest uwarunkowane zyskiem powstałym w wyniku obrotu akcji danego podmiotu. Tym samym efektywność tego mechanizmu uzależniona jest w pełni od koniunktury giełdowej i nieprzewidywalności zachowań inwestorów kupujących akcje. Determinuje to wzrost ryzyka związanego z zapewnieniem stałego dopływu kapitału dla innowacyjnej firmy i mniejszą skłonnością przedsiębiorców do pozyskiwania z tego źródła kapitału.

Obok finansowania udziałowego kolejną alternatywną formą finansowania zwrotnego są dotacje. W tym obszarze najczęściej wyróżnia się fundusze unijne, środki z uczelni oraz środki bezpośrednio pochodzące z budżetu państwa. Wśród funduszy unijnych finansujących proces komercjalizacji badań naukowych można wymienić, m.in. środki z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) czy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL). Biorąc pod uwagę fundusze z programu POIG należy stwierdzić, że mikroprzedsiębiorcy *spin off* w latach 2007–2013 mogli uzyskać wsparcie finansowe m.in. w ramach poddziałania 1.1.2 *Strategiczne programy badań naukowych i prac rozwojowych* oraz 1.1.3 *Projekty rozwojowe*. Otrzymany kapitał finansowy mogli przeznaczyć na realizację projektów badawczych, których podstawowym celem było urynkowanie wyników prac badawczo-rozwojowych. Zgodnie z danymi na koniec 2013 r. z tego programu zostało sfinansowanych 215 projektów na łączną kwotę ponad 1 mld zł. [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014].

Innym bardzo popularnym mechanizmem wsparcia finansowanego innowacyjnych przedsięwzięć technologicznych było działanie 1.4 POIG *Wsparcie projektów celowych* oraz działanie 4.1 w POIG *Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R*. W szczególności pierwsze działanie przeznaczone było dla projektów celowych i dotyczyło przedsięwzięć technicznych, technologicznych lub też organizacyjnych, które były realizowane samodzielnie przez przedsiębiorcę lub też w ramach współpracy z jednostkami badawczo-naukowymi. Działanie drugie było skierowane do przedsiębiorców, którzy w wyniku działania 1.4 stworzyli innowacyjny prototyp danego rozwiązania i chcieli urynkować wyniki własnych prac badawczo-rozwojowych. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że według stanu na koniec 2013 r. w ramach działania 1.4 zakontraktowano 868 projektów celowych o wartości 2,30 mln zł, zaś w ramach działania 4.1 podpisano umowy z 432 przedsiębiorcami o łącznej wartości 1,36 mld zł. [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014].

W kontekście tych rozważań należy podkreślić, że istotną formą wsparcia było także działanie 3.1 POIG *Inicjowanie działalności innowacyjnej*. Wsparcie to było przeznaczone na finansowanie działań związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem innowacyjnych przedsiębiorstw. Na koniec 2013 r. podpisano 72 projekt o łącznej wartości ponad 800 mln zł. [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014].

Kolejnym strumieniem funduszy unijnych, jakie mogli wykorzystać akademicy przedsiębiorcy *spin off*, były fundusze w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Tym samym w sposób szczególnie zacieśnianiu współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw miało służyć poddziałanie 8.2.1 *Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw*. Dofinansowaniem były objęte projekty dotyczące: a) staży i szkoleń dla pracowników naukowych w przedsiębiorstwach, a także pracowników przedsiębiorstw w jednostkach naukowych, b) szkoleń i doradztwa dla pracowników naukowych w zakre-

się tworzenia sieci współpracy i komercjalizacji wiedzy pomiędzy jednostkami naukowo-badawczymi a przedsiębiorstwami, c) promocji przedsiębiorczości akademickiej. Z tego programu na koniec 2013 r. skorzystało ponad 2 tys. osób, zaś kwota działań projektowych wyniosła ponad 1,2 mld zł [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014].

Następnym instrumentem wsparcia procesu urynkowienia badań naukowych jest program Tango realizowany przez Narodowe Centrum Nauki oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Głównym jego celem jest stworzenie możliwości wdrożenia do praktyki gospodarczej wyników badań podstawowych prowadzonych w jednostkach naukowych. Dofinansowaniem objęte są projekty dotyczące prac koncepcyjnych w zakresie opracowania strategii implikacji danego rozwiązania do praktyki, a także projekty w zakresie badań przemysłowych oraz prac rozwojowych. Dotychczas, tj. do końca 2014 r., rozstrzygnięto pierwszy konkurs, w którym sfinansowano 79 projektów [NCN 2015].

Mając na względzie zaprezentowane formy wsparcia finansowego procesu komercjalizacji uczelnianej wiedzy i technologii, należy stwierdzić, że istnieje szereg innych instrumentów finansowych. Jednak według rozeznania autora niniejszego opracowania przedstawione źródła były w ciągu ostatnich pięciu lat (2009–2014 r.) najczęściej wykorzystywanymi przez przedsiębiorców finansowymi formami wsparcia procesu urynkowienia badań naukowych. Stąd też w dalszej części opracowania zasadnym jest dokonanie pogłębionej analizy w zakresie wykorzystania poszczególnych form przez akademickie mikroprzedsiębiorstwa *spin off*.

## Wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w 2014 r. wśród 372 akademickich mikroprzedsiębiorstw *spin off* działających w Polsce<sup>1</sup>. Wybór grupy badawczej był podyktowany faktem, że ten rodzaj podmiotów tworzony jest najczęściej przez naukowców [Helm Mauroner, Dowling, Pöhlmann 2013, s. 217–242].

Narzędziem badawczym był kwestionariusz zawierający 38 ustrukturalizowanych pytań. Mając na uwadze realizację podstawowego celu niniejszego opracowania, w artykule zostaną przedstawione tylko wybrane rezultaty odnoszące się do omawianej problematyki.

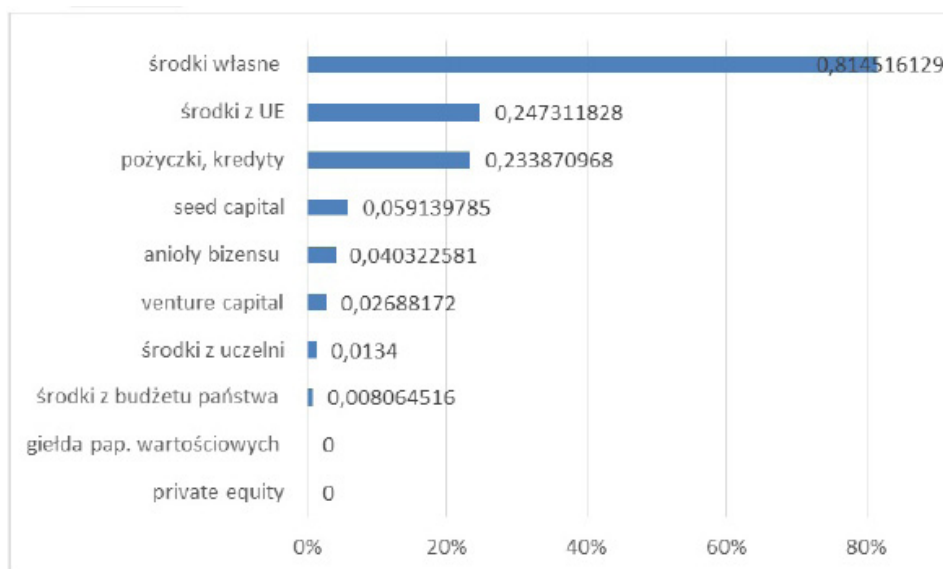
Dokonując charakterystyki badanej zbiorowości w kontekście kryteriów podziału populacji, należy stwierdzić, że długość funkcjonowania na rynku większości jednostek (76%) wyniosła od roku do trzech lat. Najmniej jednostek (4%) istniało 5 lat i dłużej. Biorąc pod uwagę działalność innowacyjną, stwierdzono, że w ciągu ostatnich trzech lat, tj. w okresie 2012–2014, 46% badanych podmiotów tworzyło innowacje. W grupie tej naj-

<sup>1</sup> Badania przeprowadzone w ramach projektu NCN *Przedsiębiorczość indywidualna mikroprzedsiębiorstw typu spin off* (UMO-2011/03/D/HS4/01646).

częściej były tworzone innowacje produktowe (72%) i procesowe (68%), zaś najrzadziej organizacyjne (34%) i marketingowe (53%). Ponadto analizując badaną zbiorowość według sektora działania oraz rocznych przychodów, można zdiagnozować, że 56% przedsiębiorstw świadczyło działalność usługową, 31% produkcyjną, a tylko 13% handlową. Jednocześnie zdecydowana większość przedsiębiorstw (42%) odnotowała w roku poprzedzającym badanie, tj. w 2013, przychód roczny w wysokości do 100 tys. zł. Tym samym najmniej podmiotów osiągnęło przychód powyżej 1 mln zł (13%). Istotne jest także, że w grupie właścicieli przedsiębiorstw prawie połowa respondentów (48%) posiadała stopień doktora, 26% posiadało stopień doktora habilitowanego, a 18% tytuł naukowy profesora. Najmniej przedsiębiorców (8%) posiadało tytuł zawodowy magistra.

Uwzględniając realizację głównego celu niniejszego opracowania, w pierwszej kolejności warto przedstawić źródła finansowania przedsiębiorczego procesu komercjalizacji badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach spin off. W tym względzie respondenci z kafeterii odpowiedzi mogli wybrać maksymalnie trzy główne źródła. Szczegółowe wyniki prezentuje poniższy wykres.

**Wykres 1. Finansowe formy wsparcia procesu komercjalizacji badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach spin off**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z zaprezentowanych danych wynika, że akademickie mikroprzedsiębiorstwa spin off najczęściej finansowały proces urynkowienia badań naukowych ze środków wła-

snych (81%). W dalszej kolejności istotne źródła stanowiły: środki unijne (24%) oraz pożyczki i kredyty (23%). Najmniej przedsiębiorców wskazało na środki z budżetu państwa (1%), środki z uczelni (1%), *venture capital* (2%), anioły biznesu (4%) i *seed capital* (4%). Istotny jest również fakt, że żadne z przedsiębiorstw nie korzystało z *private equity* i giełdy papierów wartościowych.

Interesujących danych dostarcza analiza struktury uzyskanych odpowiedzi w zakresie wykorzystania dostępnych źródeł finansowania wyodrębniona ze względu na okres działalności akademickich mikroprzedsiębiorstw *spin off*.

**Tabela 2. Finansowe formy wsparcia komercjalizacji wyników badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach *spin off* według okresu funkcjonowania na rynku**

Okres działalności (w latach)	I	II	III	IV	V i powyżej
środki własne	89%	85%	82%	79%	74%
środki z UE	30%	23%	24%	22%	21%
pożyczki, kredyty	17%	26%	28%	21%	28%
<i>seed capital</i>	10%	6%	4%	3%	5%
anioły biznesu	10%	9%	0%	0%	0%
<i>venture capital</i>	5%	5%	0%	0%	3%
środki z budżetu państwa	2%	2%	0%	0%	0%
środki z uczelni	3,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>private equity</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
giełda pap. wartościowych	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z powyższej tabeli, wraz z długością funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw na rynku maleje w nieznaczny sposób stopień wykorzystania środków własnych (z 89% dla podmiotów istniejących do roku czasu do 74% dla podmiotów działających 5 lat i dłużej), funduszy unijnych (z 30% do 21%) oraz *seed capital* (z 10% do 5%). Natomiast zauważalny jest wzrost finansowania procesu komercjalizacji badań naukowych przy wykorzystaniu pożyczek i kredytów (z 17% do 28%). Jednocześnie firmy działające na rynku trzy lata i dłużej nie korzystają z następujących form wsparcia finansowego: anioły biznesu, *venture capital*, środki z budżetu państwa, środki z uczelni, *private equity*, giełda papierów wartościowych.

Dokonując analizy uzyskanych rezultatów według rocznych przychodów, można stwierdzić, że podmioty osiągające roczny przychód do 100 tys. zł zdecydowanie częściej finansowały proces komercjalizacji ze środków własnych (86%) niż podmioty z przychodami powyżej 1 mln zł (76%). Odwrotna tendencja zauważalna jest w przypadku funduszy unijnych oraz kredytów i pożyczek, gdyż 12% akademickich mikroprzedsiębiorstw z rocznym przychodem do 100 tys. zł zadeklarowało wykorzystanie unijnych środków; z kolei w przypadku kredytów i pożyczek odsetek wskazań wyniósł 21%. Natomiast wśród firm z przychodem powyżej 1 mln zł odsetek wskazań dotyczących wykorzystania unijnych środków wyniósł 32% przy jednoczesnym odsetku kredytów i pożyczek wynoszącym 26%. Z pozostałych form wsparcia – *seed capital*, aniołów biznesu oraz środków z uczelni – korzystały tylko podmioty osiągające roczny przychód do 100 tys. zł., natomiast z *venture capital* oraz środków z budżetu państwa tylko podmioty osiągające przychód roczny powyżej 1 mln zł.

W procesie badawczym zdiagnozowano także formę wsparcia finansowego dla tworzenia innowacji. Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 3. Finansowe formy wsparcia tworzenia innowacji**

Rodzaj innowacji	produktowa	procesowa	organizacyjna	marketingowa
środki z budżetu państwa	1%	1%	0%	0%
środki z uczelni	2%	0%	0%	0%
anioły biznesu	9%	6%	0%	2%
venture capital	9%	0%	0%	0%
seed capital	10%	9%	0%	0%
środki z UE	49%	28%	13%	9%
pożyczki, kredyty	56%	39%	2%	3%
środki własne	66%	78%	90%	88%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mając na uwadze uzyskane rezultaty, należy stwierdzić, że proces tworzenia innowacji wśród akademickich mikroprzedsiębiorstw *spin off* najczęściej był finansowany z środków własnych, pożyczek i kredytów oraz funduszy unijnych. Tym samym, uwzględniając rodzaj tworzonej innowacji, można zaobserwować, że środki własne były częściej wykorzystywane przy tworzeniu innowacji organizacyjnej (90%) oraz marketingowej (88%) niż produktowej (66%) czy też procesowej (78%). Natomiast w przypadku pożyczek, kredytów oraz funduszy unijnych zauważalna była odwrotna tendencja. Przedsiębiorcy częściej wskazywali na wykorzystanie pożyczek i kredytów oraz fundu-

szy unijnych w tworzeniu innowacji produktowej (56% – pożyczki i kredyty, 49% – środki unijne) i procesowej (49% – pożyczki i kredyty, 28% – środki unijne) niż przy tworzeniu innowacji organizacyjnej (2% – pożyczki i kredyty, 13% – środki unijne) i marketingowej (9% – pożyczki i kredyty, 3% – środki unijne). Pozostałe formy wsparcia miały bardzo niski udział w procesie tworzenia innowacji.

## Zakończenie

Reasumując rozważania dotyczące finansowych form wsparcia procesu komercjalizacji badań naukowych w akademickich mikroprzedsiębiorstwach *spin off*, należy stwierdzić, że dominują środki własne. W dalszej kolejności były wymieniane środki z funduszy unijnych oraz pożyczki i kredyty. Niewielkie znaczenie mają pozostałe instrumenty finansowego wsparcia, tj. *seed capital*, anioły biznesu, *venture capital*. Jednocześnie zdiagnozowano, że żadne z przedsiębiorstw nie pozyskiwało funduszy z giełdy papierów wartościowych lub z *private equity*.

W procesie badawczym ustalono także, że wraz z długością funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw oraz osiąganiem wyższych rocznych przychodów maleje w procesie urynkowania badań naukowych wykorzystanie środków własnych na rzecz wzrostu funduszy unijnych oraz pożyczek i kredytów. Natomiast dla działalności innowacyjnej zdiagnozowano, że środki unijne oraz pożyczki i kredyty są wykorzystywane częściej przy tworzeniu innowacji produktowej i procesowej niż przy marketingowej i organizacyjnej. Odwrotna tendencja jest zauważalna w przypadku środków własnych.

Uwzględniając powyższe rezultaty, należy stwierdzić, że wysoki stopień finansowania procesu urynkowania badań naukowych z środków własnych akademickich mikroprzedsiębiorstw *spin off* przy niskim stopniu finansowania o charakterze zwrotnym, udziałowym czy też w postaci dotacji może świadczyć m.in. o braku zdolności kredytowej do zaciągnięcia zobowiązań przez badane podmioty, a także relatywnie wysokich kosztach pozyskania zewnętrznego kapitału. Ponadto może to wynikać z braku wiedzy przedsiębiorców na temat możliwości pozyskania alternatywnych źródeł finansowania lub też z niechęci właściciela podmiotu do podejmowania ryzyka związanego z zaangażowaniem środków zewnętrznych. Jednak niezależnie od przyczyn niskiego stopnia wykorzystania przez akademickie podmioty *spin off* zewnętrznego finansowania należy stwierdzić, że obecna struktura finansowania może stanowić istotną barierę w rozwoju badanych firm, a także w procesie urynkowania badań naukowych. Tym samym istotne jest zwiększenie finansowania procesu urynkowania badań naukowych z zewnętrznych środków finansowych. Dzięki temu akademickie mikroprzedsiębiorstwa osiągną trwałą zdolność do efektywnej realizacji procesu komercjalizacji badań naukowych, a w konsekwencji do dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości biznesowych.



## Bibliografia

**Beckman C., Eisenhardt K., Kotha S., Meyer A., Rajagopalan N.** (2012), *Technology entrepreneurship*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 6(2).

**Clarysse B., Wright M., Lockett A., Mustar P., Knockaert M.** (2007), *Academic spin-offs, formal technology transfer and capital raising*, "Industrial and Corporate Change", 16(4).

**Głodek P., Pietras P.** (2011), *Finansowanie komercjalizacji technologii i przedsięwzięć innowacyjnych opartych na wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Helm R., Mauroner O., Dowling M., Pöhlmann K.** (2013), *Spin-offs from public R&D organisations*, "International Journal of Business and Globalisation", 11(3).

**Kurowska M.** (2013), *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologiczne* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, WNT, Warszawa.

**Lachiewicz S.** (2013), *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 4, nr 1.

**Lockett A., Wright, M.** (2005), *Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies*, "Research Policy", 34(7).

**Meggison W.L.** (2004), *Toward a global model of venture capital*, "Journal of Applied Corporate Finance", 16(1).

**Mikołajewicz-Woźniak A.** (2008), *NewConnect – chwilowa moda czy realna szansa na pozyskiwanie kapitału przez niewielkie spółki?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, nr 13.

**Orłowski W.M.** (2013), *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, PwC Polska, Warszawa.

**Raczevska A.** (2011), *Aktywność inwestorów Venture Capital w Europie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 62.

**Rasmussen E., Mosey S., Wright M.** (2014), *The influence of university departments on the evolution of entrepreneurial competencies in spin-off ventures*, "Research Policy", 43(1).

**Swaczyna T.** (2013), *Określenie rodzajów innowacji spółek publicznych na przykładzie NewConnect oraz zależność między nimi a ich wartością rynkową*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, nr 60.

**Tamowicz P.** (2007), *Zapotrzebowanie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) na finansowanie kapitałem private equity/venture capital (PE/VC)*, Ministerstwo Gospodarki, Gdańsk.

**Volkman C.K., Tokarski K. O. & Grünhagen M.** (2010), *Entrepreneurship in a European perspective. Concepts for the creation and growth of new ventures*. Wiesbaden: Gabler.

## Raporty rządowe

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014), *Sprawozdanie z realizacji w 2013 r. narodowych strategicznych ram odniesienia na lata 2007–2013*, [www.mir.gov.pl/media/4238/Sprawozdanie\\_NSRO\\_2013.pdf](http://www.mir.gov.pl/media/4238/Sprawozdanie_NSRO_2013.pdf) [10 sierpnia 2015].

Narodowe Centrum Nauki, <https://www.ncn.gov.pl/aktualnosci/2015-02-04-konkurs-tango-ncn-i-ncbr-ogloszeniel> [16 czerwca 2015].

---

## Natalia Bielińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

natkans@poczta.fm

# Formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim

## Forms of Cooperation Between Business and the Education Sector in the Context of Human Capital Management

**Abstract:** In this article, the issues of cooperation forms between business and education sector are discussed referring to the challenges the company is facing on the current and future labour market in order to recruit competent employees and develop the existing human capital.

**Key words:** human capital management, cooperation, forms of cooperation, education sector.

## Wstęp

We współczesnym świecie o miejscu pracownika w przedsiębiorstwie i jego pozycji zawodowej oraz miejscu firmy na rynku i jej pozycji rynkowej decyduje między innymi poziom posiadanej i wykorzystywanej przez pracowników wiedzy oraz nabytych przez nich umiejętności praktycznych. Nie bez znaczenia są również relacje interpersonalne między pracownikami, doświadczenie zawodowe, zrozumienie funkcjonowania rynku oraz intuicja. Jakość zasobów ludzkich powszechnie uważana jest za jeden z ważniejszych elementów wartości firmy. Jakość ta może być zdefiniowana jako [Lipka 2003, s. 75]:

- użyteczność dla pracodawcy,
- stopień zaspokojenia potrzeb pracodawcy,
- skuteczność w zakresie realizowania polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Powyższe implikuje zmiany w polityce personalnej jednostek biznesowych, dotyczą one między innymi współpracy z podmiotami sektora edukacji w celu pozyskania do firmy wykwalifikowanych pracowników i kształcenia (rozwijania) posiadanego kapitału ludzkiego. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i podmioty sektora edukacji zmagają się z osiągnięciem wzajemnie niesprzecznych celów. Współpraca przedsiębiorstw z sektorem edukacji staje się szczególnie istotna w zmieniających się warunkach otoczenia, gdzie zespolenie celów, funkcji, zadań i działań współpracujących ze sobą podmiotów odgrywa ważną rolę w budowaniu mocnej pozycji rynkowej.

Celem artykułu jest wskazanie przesłanek do podjęcia współpracy przez przedsiębiorstwa z sektorem edukacji oraz przedstawienie wybranych form współpracy.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Autor prezentuje tu badania<sup>1</sup> sondażowe dotyczące przesłanek i form współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji.

## Obszary gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji

Wraz ze wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego coraz wyraźniej można dostrzec problem nowego spojrzenia na rolę i wartość ludzi w organizacji. Dynamika zmian w otoczeniu dalszym i bliższym organizacji, rosnąca konkurencja, stawiają wyzwania zarówno pracownikom, jak i realizowanej wobec nich funkcji personalnej. W zakresie funkcji personalnej zachodzą zmiany, które są reakcją na te wyzwania i które mogą prowadzić do pożądanego zaangażowania, elastyczności i sprawności działania, a w konsekwencji do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej [Listwan 2010, s. 23]. Rozwijająca się koncepcja kapitału ludzkiego odchodzi od postrzegania pracowników głównie jako kosztu organizacji, traktując ich jako aktywa przedsiębiorstwa. Według A. Pocztowskiego kapitał ludzki obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości pracowników (wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i motywacji), które mają określoną wartość oraz

<sup>1</sup> Badania mają charakter zapoznawczy, a ich wyniki nie uprawniają do ich uogólnienia. Badania, ze względu na zastosowanie małej próby badawczej, nie stanowią podstawy do generalizowania wyników. Badanie za pomocą kwestionariusza ankiety przeprowadzono wśród 13 przedsiębiorstw z różnych branż, działających na terenie Polski. Badaniami objęta została grupa polskich przedsiębiorstw średnich (zatrudniających pomiędzy 50 a 249 pracowników) oraz przedsiębiorstw dużych (zatrudniających minimum 250 pracowników). Z badania w sposób celowy wyłączone zostały podmioty mikro i małe (zatrudniające mniej niż 50 pracowników) ze względu na relatywnie niski udział przedsiębiorstw stosujących sformalizowane systemy i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w tej kategorii firm. W związku z tym autor podjął decyzję o wyłączeniu tej kategorii przedsiębiorstw z badania. Respondentami badania byli przedstawiciele działów personalnych.

stanowią źródło przyszłych przychodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach [Pocztowski 2007, s. 41]. Natomiast M. Kunasz do kapitału ludzkiego zalicza tę część wiedzy, energii lub też umiejętności pracowników, którą organizacja jest zdolna pozyskać i skonsumować dla spełnienia swoich potrzeb i realizacji założonych celów w trakcie trwania kontraktu z ich właścicielem [Kunasz 2010, s. 187]. Wobec tego, jeśli kapitał pracownika znajduje się jedynie w czasowym „posiadaniu” przedsiębiorstwa, istotne jest racjonalne nim gospodarowanie. Na gospodarowanie kapitałem ludzkim składają się działania podejmowane w obszarze związanym z pozyskiwaniem ludzi o pewnych talentach fachowych, zapewniając im znaczną swobodę działania. Pozyskiwanie i rozwijanie utalentowanych ludzi staje się ważnym źródłem kreowania kluczowych umiejętności, które polegają na opracowaniu procesów biznesowych z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji, kosztów, a także ukierunkowania przedsiębiorstwa na realizację wyznaczonych celów [Wykrzykowska 2013, s. 256].

Gospodarowanie kapitałem ludzkim odbywa się poprzez realizację funkcji personalnej obejmującej sześć obszarów:

- 1)** Planowanie kadr – określającym potrzeby i wymagania organizacji w sferze zasobów ludzkich pod względem ilościowym i jakościowym oraz tworzeniem planów umożliwiających zaspokojenie tych potrzeb. Celem planowania kapitału ludzkiego jest stworzenie sytuacji, w której przedsiębiorstwo pozyskuje i zatrzymuje wymaganą liczbę ludzi, posiadających wymagane umiejętności i kompetencje oraz potrafi wyszkolić wykwalifikowanych i elastycznych pracowników [Zajac 2007, ss. 44–47].
- 2)** Dobór personelu – jest pierwszym etapem realizacji funkcji personalnej, mającym istotne znaczenie dla dalszego procesu kształtowania kadr. Poprzez pozyskanie odpowiednich pracowników można sprawniej stabilizować i rozwijać zasoby ludzkie, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji [Listwan 2010, s. 101].
- 3)** Ocenianie pracowników – jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości (sprawiedliwość i równość, poszanowanie godności osobistej pracownika, troska o jakość życia zawodowego oraz zapewnienie bezpiecznych i sprzyjających kreatywności warunków pracy), jakie uwzględni polityka personalna każdej organizacji [Sidor-Rządkowska 2013, s. 15].
- 4)** Motywowanie pracowników w organizacji – oddziaływanie na pracowników, zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu. Ważnym elementem w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest pobudzanie w pracownikach motywacji, która jest wewnętrznym stanem człowieka skłaniającym go do działania. Oddziaływania motywacyjne są najskuteczniejsze wtedy, gdy są zgodne z wewnętrzną motywacją pracowników [Oleksyn 2014, s. 289].

5) **Rozwój pracowników** – rozumiany jako rozwijanie umiejętności pracownika i organizacji jako całości. Na rozwój pracownika składają się jego indywidualne potrzeby oraz jego zadowolenie, przynoszące większą wydajność z pracy. Istnieje bezpośredni związek pomiędzy rozwojem pracownika a jego wydajnością, stąd też większy rozwój pracownika zwiększa jego satysfakcję z pracy, zaangażowanie i wydajność. Wzrost satysfakcji i wydajności pracownika, poprzez jego rozwój, zwiększa skuteczność organizacji [Hameed, Waheed 2011, s. 224].

6) **Przemieszczanie pracowników** – inaczej ruch pracowniczy, wiążący się z decyzjami pracodawców i pracowników, których skutkiem są ilościowe i jakościowe zmiany istniejącego w organizacji potencjału pracy. Ruchliwość pracowników jest procesem naturalnym, który wiąże się ze zmianą warunków działalności przedsiębiorstwa i rozwojem kwalifikacji samych pracowników [Kunasz 2011, s. 202].

Racjonalne gospodarowanie kapitałem ludzkim wymusza na organizacjach skupienie uwagi na precyzyjnie określonej polityce personalnej, wyraźnie akcentując znaczenie wartości dodanej, którą wnoszą do organizacji pracujące w niej osoby. Organizacje, które przedstawiają ludzi jako cenne aktywa, podkreślają, że wszelkie inwestycje w pracowników dokonywane przez kierownictwo przedsiębiorstwa, uzyskują satysfakcjonującą poziom zwrotu z inwestycji [Baron, Armstrong 2012, s. 22].

## **Przesłanki podejmowania przez przedsiębiorstwa współpracy z sektorem edukacji**

Współczesne przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać się na wysoce konkurencyjnym rynku, muszą być elastyczne. Elastyczność przedsiębiorstwa oznacza, iż potrafi ono bez zwłoki reagować na to, co dzieje się w jego otoczeniu. Wykorzystanie przez organizację możliwości, jaką jest elastyczność, wiąże się z jej świadomą aktywnością, która może mieć charakter reaktywny (działania podejmowane w sytuacji pewnego przymusu, np. sytuacji kryzysowej) lub proaktywny (antycypowanie przyszłych warunków) [Jagoda 2015, s. 317]. Wzrost nowych technologii, intensyfikacja zjawisk związanych z globalizacją gospodarki, znacząco zmienia krajobraz konkurencji. Dzisiejsza organizacja, która chce przetrwać, musi dynamicznie kreować własną przewagę konkurencyjną i rozwijać swoje zasoby (ludzkie, rzeczowe, informacyjne i finansowe) w taki sposób, aby zapewnić sobie pożądaną elastyczność [Sudolska, 2008, ss. 62–63]. Podstawowymi narzędziami osiągnięcia elastyczności są z jednej strony redundancje pojedynczych zasobów (oczekiwanie na pojawiające się okazje), zaś z drugiej dywersyfikacja działań i zasobów, zapewniająca zachowanie zdolności do kontynuowania działalności przy nieciągłym, turbulentnym otoczeniu [Osbert-Pociecha, Moroz, Lichtarski 2008, ss. 60–61]. Tkwiące w ka-

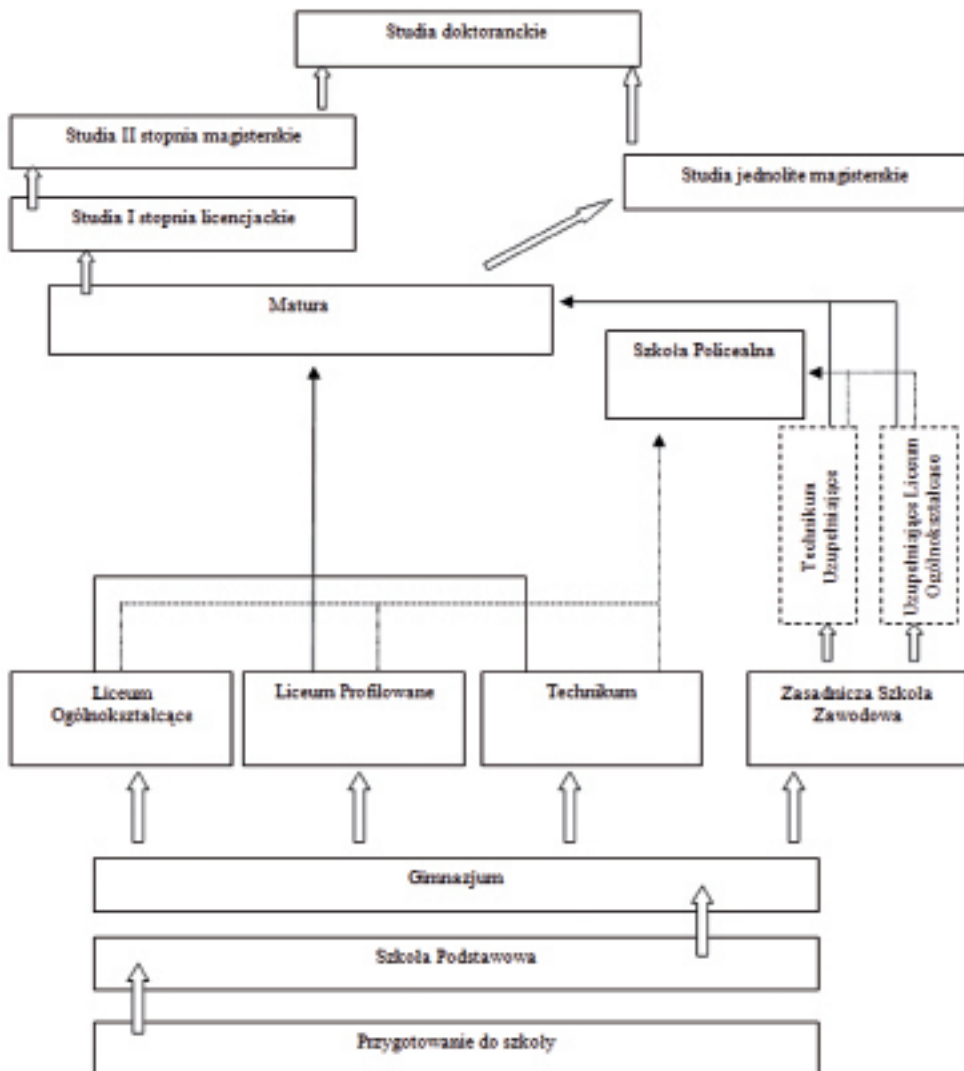
pitale ludzkim możliwości, w tym te związane ze zdobywaniem niezbędnych do prowadzenia działalności zasobów, kreowaniem rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, pozwalających na ekspansję, rozwój, poprawę dotychczasowej efektywności działania, są między innymi przesłanką do aktywności na rzecz ich pomnażania, rozwoju potencjału wynikającego z kapitału ludzkiego.

Ich przykładem mogą być „inwestycje w kapitał ludzki” związane m.in. z edukacją, szkoleniem zawodowym, działaniami na rzecz ochrony zdrowia czy zwiększania mobilności pracowników (w celu przystosowania się do zmiennych potrzeb rynku pracy) [Osbert-Pociecha 2015, s. 248].

Proaktywna postawa przedsiębiorstw w celu pomnażania (pozyskiwania) i rozwoju kapitału ludzkiego skłania do budowania więzi z innymi uczestnikami rynku. Więzy te stanowią o występowaniu działania wielopodmiotowego, „w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych”, co w szerszym znaczeniu można nazwać kooperacją. Uczestnicy tego działania, zmierzając do osiągnięcia niesprzecznych celów, mogą pomagać sobie w jego realizacji lub też – zmierzając do osiągnięcia konkurencyjnych (wzajemnie sprzecznych) celów – mogą sobie przeszkadzać, co stanowi określenie kooperacji negatywnej lub walki. [Lichtarski 2005, s. 431].

Coraz częściej współpraca przedsiębiorstw na rzecz pozyskiwania i rozwoju kapitału ludzkiego polega na poszukiwaniu nowych form współpracy i tworzeniu więzi z podmiotami sektora edukacji. Sektor edukacji jest rozumiany jako placówki edukacyjne posiadające w swojej strukturze szkoły ponadgimnazjalne (licea ogólnokształcące, szkoły techniczne) i szkolnictwo wyższe (uniwersytety, uniwersytety techniczne, politechniki, akademie). Sektor ten wcześniej skupiał się głównie na przekazywaniu wiadomości, kształceniu umiejętności i postaw. Aktualnie w hierarchii jego celów nie jest encyklopedyczne przekazywanie wiadomości, lecz kształtowanie postawy, takich cech jak aktywność, wyobraźnia, zdolność do intelektualnej autonomii i do nieustannej edukacji [Kołaczek 2004, s. 16].

Rysunek 1. Schemat dróg edukacyjnych w Polsce



Źródło: Perspektywy.pl.

Wyniki badań potwierdzają, że istnieje chęć współpracy między biznesem i sektorem edukacji [Raport Współpraca firm z sektorem edukacji, 2010]. Współpracę przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi można uznać za formę długookresowego projektu inwestycyjnego w rozwój kapitału ludzkiego w organizacji.



Poprawa oferty instytucji edukacyjnych może wpłynąć na zmniejszenie niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb danej organizacji, uwalniając ją od poszukiwania na rynku pracy odpowiednich pracowników. Współpracę biznesu z sektorem edukacji można zdefiniować jako „przebiegającą na wcześniej uzgodnionych zasadach obustronną wymianę doświadczeń i czerpanie ze współpracy korzyści zarówno przez pracodawcę, jak i instytucję edukacyjną” [Raport Biznes dla Edukacji 2014]. Potrzeba współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji wynika głównie z indywidualnych potrzeb i celów organizacji, a coraz częściej postrzegana jest jako długofalowe działanie z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), które może wpływać na pozytywne zmiany w systemie edukacji.

Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że ponad połowa (53,85%) badanych przedsiębiorstw dostrzega coraz większe problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach (pracownicy wymagają doszkolenia). Wśród umiejętności kluczowych (dla organizacji biorących udział w badaniu), których najbardziej brakuje osobom rozpoczynającym swoją karierę zawodową, przedsiębiorstwa wymieniają:

- umiejętności organizacji pracy – 53,85%,
- umiejętności rozwiązywania problemów – 46,15%,
- umiejętności dostosowywania się do zmian w otoczeniu – 38,46%,
- umiejętności łączenia teorii z praktyką – 38,46%,
- znajomości języków obcych – 23,08%.

Dokonywana przez autora obserwacja praktyki gospodarczej potwierdza trudności z rekrutacją młodych ludzi wkraczających na rynek pracy. Posiadają oni szeroką wiedzę ogólną, lecz brakuje im wiedzy specjalistycznej i praktyki, a także kompetencji, które wpływają na poziom gotowości do wytyczonych przez organizację zadań.

Przedsiębiorstwa próbują wpływać na proces kształcenia poprzez wprowadzanie nowych technologii do procesu kształcenia zawodowego, pozyskiwania najlepszych uczniów czy też pozyskiwania pracowników do wykorzystywania określonej technologii w zawodzie. Ponadto przedsiębiorstwa we współpracy z sektorem edukacji upatrują szansę doskonalenia języków obcych przez swoich pracowników.

Przesłankami do podjęcia współpracy przez badane przedsiębiorstwa z sektorem edukacji są przede wszystkim:

- budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy – 92,31%,
- szansa na znalezienie potencjalnych pracowników – 69,23%,
- pozyskanie do organizacji talentów – 53,85%,
- możliwość udziału przedsiębiorstwa w procesie kształcenia, które ma na celu dostosowanie programu nauczania do potrzeb przedsiębiorstwa – 53,85%,
- regularne podnoszenie kwalifikacji pracowników – 38,46%.

## Formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji w świetle badań empirycznych

Podkreślając różnorodność form współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji i uwarunkowań je kształtujących, formy współpracy różnią się między sobą, w zależności od rodzaju placówki edukacyjnej, np. w ramach szkolnictwa wyższego – najbardziej popularną formą jest udział w targach pracy i prowadzenie prac magisterskich, w ramach szkolnictwa zawodowego – oferowanie przez przedsiębiorstwa staży i praktyk zawodowych. Wszystkie formy współpracy łączy wszakże fakt, że najlepsze efekty i rezultaty przynoszą rozwiązania systemowe, które gwarantują transparentność działań, ułatwiają wzajemne kontakty, a także umożliwiają przedsiębiorcom dotarcie do większej liczby instytucji edukacyjnych potencjalnie zainteresowanych współpracą [Raport Biznes dla Edukacji 2014].

Dla scharakteryzowania form współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji posłużono się wynikami badania sondażowego, zrealizowanego w latach 2015–2016.

Wymienione wyżej wyniki badania dotyczące form współpracy objęły między innymi:

### 1. Współpracę w procesie nauczania:

- dla 92,31% respondentów główną formą współpracy jest organizowanie staży i praktyk zawodowych dla uczniów lub studentów, które pozwalają poznać organizację i podjąć decyzję o kontynuowaniu w przyszłości pracy zawodowej.
- dla 61,54% badanych przedsiębiorstw ważną rolę we współpracy odgrywają darmowe wykłady firmowe oraz asysty w zbieraniu danych do prac dyplomowych, które pozwalają na obserwację przez studentów rzeczywistości biznesowej. Obie formy współpracy przyczyniają się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

2. Współpracę w budowaniu profilu absolwenta – niestety ta forma współpracy nie jest często wykorzystywana, gdyż tylko 23,08% badanych przedsiębiorstw korzysta z konsultacji w budowaniu profilu absolwenta i programu kursów. Budując profil absolwenta, przedsiębiorstwa mogą wskazać pożądane postawy, umiejętności i wiedzę przyszłego pracownika.

3. Współpracę w procesach rekrutacyjnych uczniów, studentów i absolwentów – nadal powszechną formą współpracy z podmiotami sektora edukacji jest zamieszczanie ogłoszeń o otwartych wakatach na stronach internetowych, tablicach ogłoszeniowych lub wewnętrznych sieciach intranetowych szkół i uczelni (53,85% respondentów deklaruje tę formę współpracy). Zwiększając swoją rozpoznawalność, przedsiębiorstwa uczestniczą w organizowanych przez szkoły i uczelnie targach pracy oraz organizują prace tymczasowe dla uczniów lub studentów (46,15% badanych przedsiębiorstw).

4. Współpracę w zakresie organizacyjnym – 38,46% przedsiębiorstw finansuje działalność edukacyjną na podstawie sponsoringu, co pozwala na budowanie działań Employer Brandingowych. Coraz bardziej powszechną formą współpracy staje się patronat na wsparcie działalności edukacyjnej lub nad opieką merytoryczną specjalności w obszarze nauczania (30,77% badanych organizacji).

5. Współpracę w zakresie nowych i innowacyjnych inicjatyw – przedsiębiorstwa chętnie podejmują wspólne projekty edukacyjne (46,15% badanych), wspólne prace edukacyjne w dziedzinie B+R (30,77% badanych) oraz są fundatorami firmowych stypendiów dla najlepszych uczniów lub studentów (30,77% badanych).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa wskazują na potrzebę współpracy z sektorem edukacji i coraz częściej ukierunkowują swoje działania na nawiązanie i zacieśnianie tej współpracy. Zwykle raz zainicjowany kontakt przedsiębiorstwa z podmiotami sektora edukacji owocuje wieloletnią współpracą.

## Zakończenie

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, ciągły i szybki rozwój technologii, stawiają wyzwania zarówno pracodawcom, pracownikom i instytucjom edukacyjnym. Pozyskiwanie, kształcenie i podnoszenie kwalifikacji pracowników w sposób zgodny z celami przedsiębiorstwa są głównym motorem podejmowanej współpracy z podmiotami sektora edukacji, dlatego też warto podkreślić konieczność poszerzania poszukiwań nowych form współpracy, gdyż zaprezentowane formy nie wyczerpują ich zbioru.

Prowadzone przez autora badania i obserwacje wskazują na pozytywny trend budowania wzmożonej, wieloletniej współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim w dłuższej perspektywie. Coraz częściej można zauważyć stosowanie zindywidualizowanego podejścia do współpracy, między innymi poprzez dostosowywanie oferty edukacyjnej do konkretnych potrzeb jednostek biznesowych. Tym samym podjęcie takiej współpracy o charakterze długookresowym powinno oznaczać dla przedsiębiorstw mniejsze nakłady na szkolenia nowozatrudnionych pracowników oraz skrócenie okresu potrzebnego na ich wdrożenie.

Ponadto współpraca pomiędzy biznesem i sektorem edukacji pozytywnie wpływa na dopasowywanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku pracy oraz stwarza ciekawą ofertę szkoleniową instytucji edukacyjnych. Nie bez znaczenia dla pracodawców pozostaje też fakt budowania dobrego wizerunku organizacji wśród przyszłych i obecnych pracowników poprzez podejmowanie różnorodnych form współpracy w zakresie Employer Brandingu.

## Bibliografia

**Baron A., Armstrong M.** (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Hameed A., Waheed A.** (2011), *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 2, No. 13.

**Jagoda A.** (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] Witkowski J., Skowrońska A. (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

**Kołaczek B.** (2004), *Dostęp młodzieży do edukacji. Zróżnicowania. Uwarunkowania. Wyrównanie szans*, IPISS, Warszawa.

**Kunasz M.** (2010), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji* [w:] W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin.

**Lichtarski J.** (red.) (2005), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydanie 6, zmienione i rozszerzone*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Lipka A.** (2003), *Tendencje zmian na rynku pracy* [w:] J. Jędralska, L. Żabiński (red.), *Gospodarka w obliczu globalizacji. Przegląd wybranych zagadnień*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Katowicach, Katowice.

**Listwan T.** (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami. Wydanie czwarte, zmienione*, C.H. Beck, Warszawa.

**Oleksyn T.** (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Osbert-Pociecha G.** (2015), *Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności* [w:] Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

**Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M.** (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.

**Pocztowski A.** (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2014), *Biznes dla edukacji. Raport specjalny dotyczący współpracy biznesu i edukacji w Polsce*, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2010), *Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania*, Warszawa.

**Sidor-Rządkowska M.** (2013), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Sudolska A.** (2008), *Czynniki wpływające na podejmowanie współpracy przez przedsiębiorstwa w Polsce* [w:] W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski (red.), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń.

**Wykrzykowska B.** (2013), *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 7.

**Zajac C.** (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

#### **Źródła internetowe:**

[www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2170&Itemid=686](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=2170&Itemid=686), dostęp: 12 stycznia 2016.