

Marek MAGDOŃ
Henryk BRANDENBURG

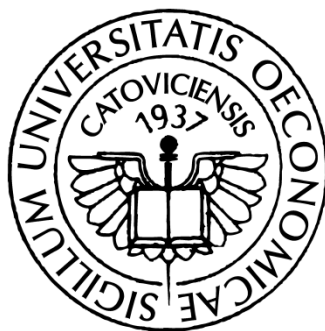
Sukces lokalnego projektu rozwojowego



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Marek Magdoń
Henryk Brandenburg

SUKCES LOKALNEGO PROJEKTU ROZWOJOWEGO



Katowice 2025

Praca naukowa

Komitety redakcyjny

Tomasz Ingram (przewodniczący), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Agata Austen, Monika Kulikowska-Pawlak, Małgorzata Pańkowska,
Aleksandra Pethe, Jacek Pietrucha, Anna Skórska, Marzena Strojek-Filus,
Edyta Szafranek-Stefaniuk, Tomasz Wachowicz, Ewa Ziemba

Recenzent

Stanisław Korenik

Redakcja i korekta językowa

Patrycja Keller

Skład

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © anyaberkut – Photogenica

Druk i oprawa

Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak
ul. Chocimska 4, 87-800 Włocławek
www.agencjatop.pl

ISBN 978-83-7875-941-6
e-ISBN 978-83-7875-942-3

doi.org/10.22367/uekat.9788378759423

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2025



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w KATOWICACH
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl
Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Spis treści

Wprowadzenie	5
 Rozdział I	
Projekt i jego cechy charakterystyczne.....	13
1. Pojęcie i istota projektu	13
2. Projekt a organizacja	23
3. Zarządzanie projektem w organizacji.....	29
4. Interesariusze projektu.....	37
 Rozdział II	
Sukces projektu a ryzyko jego realizacji.....	46
1. Kategoria sukcesu – ujęcie ogólne	46
2. Niepewność i ryzyko jako warunki determinujące decyzje w projekcie....	49
3. Zarządzanie ryzykiem w projekcie.....	61
4. Sukces projektu i krytyczne czynniki sukcesu	69
 Rozdział III	
Lokalny projekt rozwojowy.....	82
1. Rozwój lokalny i jego czynniki	82
2. Typologia projektów – lokalny projekt rozwojowy	87
3. Ryzyko w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych.....	95
4. Przegląd przykładów lokalnych projektów rozwojowych.....	104
 Rozdział IV	
Szczegółowe kryteria i uwarunkowania sukcesu lokalnego projektu rozwojowego – wnioski z badań empirycznych	116
1. Cel i metodyka badań empirycznych	116
2. Wyniki badań ankietowych dla poszczególnych grup interesariuszy	121
2.1. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii przedstawicieli społeczności lokalnych (mieszkańców miast).....	121
2.2. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii przedsiębiorców ..	126
2.3. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii samorządowców ..	129
2.4. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii specjalistów od zarządzania projektami.....	132

3. Próba zdefiniowania sukcesu lokalnego projektu rozwojowego i uwarunkowań jego osiągnięcia na podstawie badań ankietowych.....	137
4. Weryfikacja zaproponowanej definicji sukcesu lokalnych projektów rozwojowych w ramach wybranych studiów przypadków	140
Podsumowanie i wnioski końcowe	147
Bibliografia	151
Spis rysunków	169
Spis tabel	171

Wprowadzenie

Zapoczątkowane w Polsce w czerwcu 1989 roku zmiany polityczne i ekonomiczne, polityka zagraniczna nacelowana na jak najszybsze zintegrowanie Rzeczypospolitej Polskiej ze strukturami Unii Europejskiej, pociągnęły za sobą konieczność wdrożenia nie tylko daleko idących zmian w ustawodawstwie, przepisach prawa bankowego, dewizowego itd. Otwarcie granic, swobodny przepływ towarów i usług między Polską a innymi krajami europejskimi wymagało dokonania głębokich zmian w polityce ekonomicznej kraju. Gospodarka rynkowa postawiła bowiem przed polskimi przedsiębiorstwami twarde wymagania konkurencji światowej, co niejednokrotnie wiązało się z przeprowadzeniem ich głębokiej restrukturyzacji proefektywnościowej. Przejście od gospodarki planowanej i sterowanej centralnie do gospodarki rynkowej wymagało również dokonania decentralizacji władzy oraz przywrócenia i zwiększenia kompetencji organów samorządów terytorialnych¹. Realizując politykę decentralizacji władzy Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w marcu 1990 roku uchwalił ustawę o samorządzie terytorialnym², określającą między innymi zakres działania i zadania gminy, władze gminy, mienie komunalne, komunalną gospodarkę finansową. W czerwcu 1998 roku uchwalone zostały ustawy o samorządzie powiatowym³ i samorządzie województwa⁴.

W efekcie, gminy (miasta) stanowią dzisiaj jednostki zdolne do stanowienia o swojej przyszłości, ponieważ w dużo mniejszym stopniu, aniżeli w przeszłości są podległe władzom i decyzjom centralnym. Przekazywane są im nie tylko obowiązki realizacji bieżących potrzeb społecznych, ale również prawa decydowania o kierunkach lokalnego rozwoju gospodarczego⁵. Czy jednak przywrócenie i zwiększenie kompetencji organów samorządów terytorialnych, jak „magiczna różdżka” spowoduje rozwiązanie problemu? Biorąc pod uwagę niejednokrotnie zmęczenie społeczeństwa zachodzącymi zmianami oraz specyfiką zarządzania sektorem publicznym – z pewnością nie. Zdaniem R. le Duffa zarządzanie publiczne musi sprostać dwom podstawowym oczekiwaniom: wyczuwalnej niewy-

¹ H. Brandenburg, *Elaboration de projets de développement dans les collectivités locales, prise en compte des risques et pilotage de ces projets*, rozprawa habilitacyjna, Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy 1998, s. 5-6.

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990, Nr 16, poz. 95. Obecne brzmienie tytuł ustawy otrzymał z dniem 29 grudnia 1998 r. (zob. art. 10 ustawy z dnia 29 grudnia 1998 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrożeniem reformy ustrojowej państwa, Dz.U. 1998, Nr 162, poz. 1126).

³ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998, Nr 91, poz. 578.

⁴ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998, Nr 91, poz. 576.

⁵ H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, wyd. 3 uzup., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 12.

starczającej satysfakcji mieszkańców wspólnoty oraz wykorzystaniu narzędzi, które już wykazały swoją użyteczność⁶. Również według A. Bartoli działalność w sektorze publicznym może wywoływać pewne trudności w zastosowaniu tradycyjnych metod zarządzania⁷.

Rozwój lokalny, będąc specyficzną kategorią rozwoju społeczno-gospodarczego, jest procesem, który musi zostać odpowiednio zaplanowany, skoordynowany i kontrolowany. Dokonuje się on dzięki realizacji przedsięwzięć rozwojowych, inaczej nazywanych projektami⁸. Ich realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w postaci wykonania konkretnych zadań rozwoju lokalnego, wynikających z wizji przyszłości danej gminy.

Wśród pojęć nierozzerwalnie związanych z realizacją każdego projektu można odnaleźć takie zagadnienia, jak: „sukces projektu”, „ryzyko projektu” oraz „interesarzowie wyników realizacji projektu”. Istotne, żeby na wymienione pojęcia spojrzeć w sposób holistyczny, uwzględniając wzajemne relacje pomiędzy nimi.

Każde podejmowane działanie związane jest z ryzykiem niepowodzenia. Ryzyko niepowodzenia jest tym większe im bardziej złożone i niepewne jest środowisko, w którym działanie jest prowadzone. Realizacja projektu, którego celem jest „[...] utworzenie rzeczywistości (produktu, usługi), dla której nie ma jeszcze odpowiednika”⁹ z definicji związana jest z prawdopodobieństwem wystąpienia sytuacji trudnych, a niekiedy wręcz niemożliwych do przewidzenia, których konsekwencje mogą spowodować znaczne odchylenie rzeczywistości od przewidywań. Ryzyko wystąpienia takich sytuacji w przypadku realizacji projektów jest znacznie większe, aniżeli w realizacji zadań powtarzalnych, takich, jak produkcja seryjna. Zdaniem E. Hołdyk, „Jedyna rzecz pewna o przyszłości, to, że jest niepewna. Dlatego też z każdą inwestycją jest związane ryzyko niepowodzenia”¹⁰.

⁶ R. le Duff, *Management public ou gestion non-marchande*, Management public – przedruk w materiałach szkoleniowych Institut d'Administration des Entreprises de Lille i Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Lille – Kraków 2001, s. 291.

⁷ A. Bartoli, *Conception et pratique de management dans le secteur public français*, Management public – przedruk w materiałach szkoleniowych Institut d'Administration des Entreprises de Lille i Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Lille-Kraków 2001, s. 542.

⁸ Por. *Le management de projet. Principes et pratique*, Les editions de AFNOR, Paris 1994, s. 8; T. Boudes, D. Christian, *Du reporting au raconting dans la conduite des projets*, „Annales des Mines” 2000, N° 59, s. 52; H. Brandenburg, *Projekt przemysłowy, przedsiębiorstwa, rozwoju lokalnego. Różnice i cechy wspólne* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług w regionie*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 1998, s. 106; R. Broszkiewicz, *Podstawy gospodarki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 106; W. Kosieradzki, *Korzyści z metodyki project management w administracji publicznej* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 117; J.J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001, s. 124, 145.

⁹ Por. definicję projektu zaproponowaną przez Francuski Komitet Normalizacyjny AFNOR (L'Association Française de Normalisation) w normie X50-103. *Le management de projet...*, op. cit., s. 2.

¹⁰ E. Hołdyk, *Metody oceny opłacalności projektów inwestycyjnych* [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, Politechnika Łódzka, Łódź 1998, s. 168.

Właściwe zarządzanie ryzykiem projektu ma ogromny wpływ na postrzeganie wyników jego realizacji jako sukces. Powstaje jednak pytanie: co to jest „sukces projektu”?

Biorąc pod uwagę różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwem a zarządzaniu w sektorze publicznym (nawet przy założeniu, że miasto należy traktować jak przedsiębiorstwo wielobranżowe¹¹), ze względu na różne cele realizowanych projektów inwestycyjnych, jest wielce prawdopodobne, że inaczej postrzegane będzie przez interesariuszy pojęcie sukcesu projektu, w wyniku którego zrealizowana została dana inwestycja.

W przypadku projektów biznesowych (komercyjnych) wydawać by się mogło, że pojęcie „sukcesu projektu” jest stosunkowo łatwe do określenia. Przedsiębiorstwo w otaczającym je środowisku, na które chce wpływać, stanowi jednorodną organizację, zarówno ze względu na swoją kompozycję, jak też możliwości i cele. Przyjęta przez tę organizację strategia jest określona przede wszystkim przez oczekiwania właścicieli. Przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na te oczekiwania dzięki rezultatom uzyskanym w wyniku realizacji transakcji z rynkami¹². Zasadniczo pojęcie sukcesu projektu jest więc kojarzone z przestrzeganiem trzech podstawowych parametrów projektu, to jest: charakterystyki technicznej, planowanego okresu i kosztów jego realizacji. Jak wykazuje jednak praktyka, większość projektów nie mieści się w budżecie, przekracza terminy, a ostateczny zakres jest daleki od planowanego. Wynika to z faktu, że realizacja każdego projektu z definicji obarczona jest pewnym ryzykiem niepowodzenia¹³. Poza tym wart odnotowania jest fakt nieodwracalności projektu; poczynszy od pewnego progu prace na projektem są kontynuowane bez względu na to, jaki by nie był ich koszt lub jaki by nie był okres jego realizacji¹⁴. Czy to oznacza jednak, że projekt nie odniósł sukcesu? Zdaniem S. Łukjanowa: „Sukcesem może zakończyć się projekt, który przekroczył budżet i nie zmieścił się w terminie, a porażką może okazać się projekt, w którym obydwie te wartości zostały dotrzymane”¹⁵. Na konieczność zmiany podejścia do definiowania kryteriów sukcesu projektu zwraca również uwagę A. Kozarkiewicz. Uważa ona, że sukces projektu rozumiany jest szeroko, jako synteza celów komercyjnych, rynkowych, technicznych, strategicznych itp.¹⁶

¹¹ Więcej na ten temat w: H. Brandenburg, *Projekt przemysłowy...*, op. cit.

¹² P. Noisette, F. Vallerugo, *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Éditions d'Organisation, Paris 1996, s. 79.

¹³ H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi...*, op. cit., s. 145.

¹⁴ Ibid., s. 147.

¹⁵ S. Łukjanow, *Sukces projektu*, <http://lukjanow.pl/sukces-projektu> (dostęp: 12.09.2015).

¹⁶ A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 158.

W porównaniu do przedsiębiorstwa, przypadek miasta jest dużo bardziej skomplikowany. Przeznaczenie i warunki realizacji strategii lokalnego rozwoju są odmienne. Po pierwsze występuje podwójność efektu końcowego. Władze lokalne muszą zadowalać oczekiwania mieszkańców (zasady demokracji), ale upewniać się również co do realizacji celów własnych, bez których miasto nie może istnieć. Dla urzędu miejskiego miasto jest więc w tym samym czasie podmiotem i zasobami¹⁷. Zdefiniowanie kryteriów sukcesu w przypadku projektów publicznych jest o wiele bardziej skomplikowane, aniżeli w przypadku projektów produkcyjnych (biznesowych), analizowanych głównie w kategoriach zysku. Przecież częstokroć pomimo spełnienia trzech ww. parametrów, realizacja projektu publicznego nie jest postrzegana przez lokalną społeczność jako sukces. Przedmiotem projektów publicznych niejednokrotnie są inwestycje nieprodukcyjne, których realizacja ma na celu poprawę warunków pracy i warunków bytowych ludności (budownictwo mieszkaniowe, urządzenia socjalne i kulturalne). W przypadku tego rodzaju projektów przyjmuje się, że wynik rachunku rentowności ekonomicznej nie wpływa na podjęcie decyzji, czy inwestować, bądź na jaką skalę, w celu zaspokojenia bieżących i przyszłych potrzeb publicznych¹⁸. Cele takich projektów nie zawsze mogą być ściśle określone, a reguły gospodarki rynkowej w ich realizacji często są bardzo trudne (a niekiedy wręcz niemożliwe) do zastosowania. Miasta, dysponując ograniczonymi środkami finansowymi, czasami niewystarczającymi dla zrealizowania wszystkich zadań, będą zobowiązane do przeprowadzenia pogłębionej analizy mającej na celu dokonanie wyboru projektów, którym należy dać pierwszeństwo.

Władze samorządowe danego miasta muszą być świadome, że należy zrobić wszystko, aby rozeznaczyć potrzeby interesariuszy projektu publicznego i w miarę istniejących możliwości zrealizować¹⁹. Oznacza to, że przed podjęciem decyzji o realizacji danego projektu, władze samorządowe powinny przeprowadzić szerokie konsultacje ze wszystkimi aktorami rozwoju lokalnego, ponieważ brak akceptacji z ich strony może być przyczyną niepowodzenia projektu²⁰.

Spośród wielu definicji rozwoju lokalnego²¹, z których każda podkreśla znaczenie partycypacji lokalnych aktorów, na uwagę zasługuje definicja

¹⁷ P. Noisette, F. Vallerugo, op. cit., s. 80.

¹⁸ H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi...*, op. cit., s. 97.

¹⁹ H. Brandenburg, *Rola samorządów lokalnych jako inwestora generalnego w zarządzaniu lokalnymi projektami rozwojowymi* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług – teoria i praktyka*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2003, s. 604.

²⁰ Zaangażowanie zainteresowanych stron jest wręcz niezbędne dla powodzenia projektów publicznych. Por. D. Kuchta, P. Canonico, V. Capone, G. Capaldo, *Uncertainty in the Planning Phase of Public Projects – Its Scope, Consequences, and Possible Remedies*, "Administrative Sciences" 2023, Vol. 13, Issue 6, s. 3.

²¹ Por.: A. Jewtuchowicz, *Strategie rozwoju dużych miast i ich wpływ na proces transformacji gospodarki* [w:] *Strategie rozwoju wielkich miast*, red. R. Domański, Biuletyn KPZK PAN, z. 169, Warszawa 1995; M. Laflamme, *Le projet coopératif québécois: un projet social?* Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi 1982; A. Kuhn, *L'intercommunalité de projet, un instrument*

E.J. Blakely'ego, według którego: „Rozwój lokalny to procesy świadomie inicjowane i kreowane przez władze lokalne, przedsiębiorców, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczne i kulturalne oraz mieszkańców, zmierzające do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych. W rozwoju lokalnym szczególne znaczenie przypisuje się wartościom niematerialnym. Zalicza się do nich wiedzę i badania, coraz wyższe kwalifikacje i nowe umiejętności, przedsiębiorczość i zdolności przywódcze”²².

Interesariuszami obiektów (usług) użyteczności publicznej powstałych w wyniku realizacji lokalnych projektów rozwojowych są różne grupy społeczne: samorządy lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy danej gminy i gmin sąsiadujących, jak również osoby/instytucje zajmujące się profesjonalnie zarządzaniem projektami²³. Jest wielce prawdopodobne, że kryteria oceny realizacji projektu, jako zakończonego sukcesem, będą różne, w zależności od punktu widzenia reprezentantów poszczególnych grup interesariuszy.

Przedstawione powyżej w ujęciu syntetycznym zagadnienia związane z osiągnięciem sukcesu lokalnych projektów rozwojowych stanowiły podstawę do sformułowania następującego problemu badawczego:

- czy istnieją zbieżności wszystkich grup interesariuszy w zakresie stwierdzenia, kiedy dany lokalny projekt rozwojowy osiągnął sukces, a kiedy poniósł porażkę oraz czy można wskazać wspólny zbiór czynników determinujących sukces projektu?

W literaturze z zakresu zarządzania projektami zagadnienie sukcesu oraz czynników sukcesu jest poruszane stosunkowo często. Nie brakuje opracowań w których dokonano szczegółowego przeglądu definicji sukcesu projektu oraz wskazano czynniki sukcesu dla różnego rodzaju projektów, w tym publicznych²⁴. O ile jednak sukces projektu analizowany jest z punktu widzenia po-

privilégie pour le développement local du monde rural (DEA Sciences de Gestion), IAE de Nancy, Université Nancy 2, Nancy 1995; I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; J.J. Parysek, op. cit.

²² E.J. Blakely, *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, Second edition, Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi 1994, s. 2.

²³ Grup interesariuszy projektów publicznych może być oczywiście znacznie więcej. Szerzej o interesariuszach traktuje rozdział I.4. Wielu autorów podkreśla kwestię mnogości podmiotów angażowanych w procesy rozwojowe w mieście oraz konieczność rozpoznania nie tylko ich specyfiki, lecz również zidentyfikowania zróżnicowanych relacji pomiędzy nimi. Por. A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana, *Nowy styl zarządzania przyszłością miast i rozwojem miejskim* [w:] *Miasta w procesie przemian. W kierunku nowego stylu zarządzania miejskiego*, red. K. Heffner, K. Gasidło, A. Klasik, Studia KPZK PAN, t. 12/204, Warszawa 2022, s. 202.

²⁴ Por. N. Iram, B. Khan, A.W. Sherani, *Critical Factors Influencing the Project Success: An Analysis of Projects in Manufacturing and Construction in Pakistan*, “Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)” 2016, Vol. 6, No. 2; S. Spalek, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004; B. Gładysz, K. Frączkowski, *Wielowymiarowa analiza czynników sukcesu projektów IT*, „Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015,

szczególnych uczestników procesu zarządzania projektem, o tyle brakuje próby kompleksowego spojrzenia na przedmiotowe zagadnienie, wzięwszy pod uwagę indywidualne interesy różnych aktorów rozwoju lokalnego i regionalnego w kontekście efektów realizacji tego samego projektu. Ponadto bardzo często nie czyni się wyraźnego rozróżnienia pomiędzy sukcesem a czynnikami sukcesu²⁵, jak również pomiędzy sukcesem oraz ryzykiem – relacja, jaką ukazuje się pomiędzy tymi kategoriami to wskazanie, iż proces zarządzania ryzykiem stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu lub powiązany jest z każdym z nich²⁶. Wydaje się jednakże, iż wymienione zależności wymagają głębszej analizy i doprecyzowania.

Zasadniczym celem pracy jest próba szerszego i bardziej wielostronnego spojrzenia na zagadnienie sukcesu projektu, w szczególności lokalnego projektu rozwojowego, oraz wskazania uwarunkowań jego osiągnięcia, wspólnych dla wszystkich grup interesariuszy. Osiągnięcie tak zdefiniowanego celu wymagało zarówno studiów teoriopoznawczych, jak i badań empirycznych, wraz z odniesieniem do jednostkowych studiów przypadków.

W pracy przyjęto hipotezę, że istnieje definicja sukcesu lokalnego projektu rozwojowego, interpretowanego jednakowoż przez wszystkie zaangażowane strony, oraz możliwe jest wskazanie dla wszystkich grup interesariuszy wspólnego zbioru czynników determinujących ów sukces.

Przedstawiona koncepcja wpłynęła na wybór procedury badawczej i konstrukcję pracy. Publikacja składa się z dwóch części, uwzględniających analizę problemu, badania ankietowe i weryfikację zaproponowanej definicji sukcesu lokalnego projektu rozwojowego.

W pierwszej części monografii (rozdziały I-III), po wprowadzeniu w problematykę projektów, ryzyka i sukcesu, dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy w obszarze specyfiki lokalnych projektów rozwojowych (w ujęciu kategorii projektów publicznych), ryzyka związanego z ich realizacją, osiągnięciem sukcesu oraz analizą projektów, których realizacja uznana została przez badaczy tematu jako sukces.

nr 248; M.N. Zia, *A Review Paper on Identification of Critical Success Factors (CSFs) for Successful Project Management of Construction Projects*, "Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences" 2020, Vol. 4, Issue 2.

²⁵ Por. R. Urbanelis, *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 1.

²⁶ Por. S. Moradi, K. Kähkönen, K. Aaltonen, *From Past to Present – the Development of Project Success Research*, "The Journal of Modern Project Management" 2020, Vol. 8, No. 1, Issue 23; R.J. Voetsch, D.F. Cioffi, F.T. Anbari, *Association of Reported Project Risk Management Practices and Project Success*, "Project Perspectives" 2005, Vol. XXVII, No. 1; M. Kishk, Ch. Uka-ga, *The Impact of Effective Risk Management on Project Success [w:] Proceedings 24th Annual ARCOM Conference*, 1-3 September 2008, Vol. 2, red. A. Dainty, Association of Researchers in Construction Management, Cardiff, UK.

Druga część pracy (rozdział IV) poświęcona jest prezentacji i analizie wyników badań empirycznych, zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Zawiera ona wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2013-2022 wśród wybranych grup interesariuszy projektów publicznych, a także propozycję definicji sukcesu projektu i uwarunkowań jego osiągnięcia, zbieżną dla wszystkich badanych grup interesariuszy.

W związku z tym, że niezależnie od uzyskanych wyników badań już na samym początku w kolejnym etapie przewidziano weryfikację tego, na ile zakończone w przeszłości lokalne projekty rozwojowe spełniały kryteria postrzegania ich wyników jako sukces, część drugą monografii wieńczy weryfikacja proponowanej definicji sukcesu lokalnego projektu rozwojowego na wybranych przykładach.

Niniejsze opracowanie jest rezultatem badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego pt. „Sukces projektu publicznego i jego uwarunkowania”, zrealizowanego ze środków budżetowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w latach 2013-2016²⁷, a następnie były kontynuowane i znacząco pogłębiane własnymi siłami autorów (wykorzystano między innymi kontakty ze środowiskiem przedsiębiorców, przedstawicielami władz miast oraz osobami zajmującymi się profesjonalnie zarządzaniem projektami).

Autorzy wyrażają nadzieję, że książka zainteresuje wszystkich aktorów lokalnego i regionalnego rozwoju, począwszy od przedstawicieli władz samorządowych, poprzez managerów i przedsiębiorców uczestniczących w realizacji lokalnych projektów rozwojowych, a na odbiorcach tychże projektów w osobach mieszkańców miast kończąc. Ze względu na przedstawione w niej rozważania teoretyczne i studia przypadków może być także przydatna w procesie dydaktycznym studentów uczelni ekonomicznych i technicznych, jak również na kursach poświęconych zarządzaniu projektami oraz projektami lokalnego i regionalnego rozwoju.

²⁷ Poza autorami niniejszej monografii, członkami zespołu w ramach wymienionego projektu badawczego byli dr hab. inż. Przemysław Sekuła i mgr Katarzyna Ficek-Wojciuch, którym za zaangażowanie na wczesnym etapie prac autorzy składają podziękowania.

Rozdział I

Projekt i jego cechy charakterystyczne

1. Pojęcie i istota projektu

Projekt podejmowany jest w odpowiedzi na zmiany, których jak zauważono już w starożytności, można być pewnym²⁸. W rzeczywistości nie istnieje bowiem żaden stały wymiar czy relacje, które mogłyby być przyjęte jako standard, ponieważ wszędzie tam, gdzie pojawia się ludzkie działanie, powstaje zmiana. Każda zmiana jest zatem wynikiem ludzkiego działania, a cały postęp gospodarczy, jaki dokonał się w dziejach ludzkości, jest następstwem zmian. Niemożliwym byłoby, żeby człowiek zaprzestał działania i tym samym spowodował okres stabilności, w którym wszystko uległoby zastoju. Dzieje się tak gdyż staranie się o to, by coś poprawić, ulepszyć czy zrealizować nowe pomysły, a w konsekwencji zmienić warunki swojego życia, leży w samej naturze ludzkiej²⁹. Przedstawione argumenty pozwalają wyciągnąć wniosek, iż działalność człowieka nierozzerwalnie związana jest z planowaniem i realizacją projektów. Najczęstsze źródła zmian, stanowiące przyczynę dla realizacji projektów, zostały zaprezentowane na rysunku 1.

W wyniku następowania zmian pojawiają się potrzeby, a wraz z nimi uruchamiane są projekty w celu ich zaspokojenia, prowadząc tym samym do urealnienia zmiany. Projekt powinien w pewnym, określonym czasie, przy ograniczonym wysiłku, zmienić niezadowolającą sytuację (teraźniejszą lub przyszłą) na lepszą³⁰. Tak więc projekty są realizowane od początków zorganizowanej ludzkiej aktywności³¹ i w ujęciu systemowym będą rozumiane jako procesy transformacji (przekształcenia) nakładów w wyniki. Przez nakłady należy rozumieć wszelkie zasoby (ludzkie, kapitałowe, technologiczne, informacyjne), natomiast wyniki stanowią będą produk-

²⁸ Pogląd głoszący, iż jedyną stałą rzeczą jest zmienność, nosi nazwę variabilizmu powszechnego. Inicjatorem tej teorii był Heraklit z Efezu, starożytny filozof grecki. Por. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 31-34.

²⁹ L. von Mises, *Human Action*, Fox & Wilkes, San Francisco 1996, s. 222-223. Więcej na temat stosowania prakseologii jako metody nauki ekonomii zob. między innymi: Ibid., s. 1-142; C. Menger, *Principles of Economics*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2007, s. 51-52 oraz 77-80. Szerzej na temat samej prakseologii, czyli teorii sprawnego działania, zob. również: T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1984, s. 13-59.

³⁰ *Global Project Management Handbook*, red. D.I. Cleland, R. Gareis, McGraw-Hill, New York 1994, [za:] S.J.K. Cicmil, *Critical Factors of Effective Project Management*, „The TQM Magazine” 1997, Vol. 9, No. 6, s. 392.

³¹ J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1, 101. Jako przykłady projektów autor podaje polowania, budowę piramid, Wielki Mur Chiński czy też Projekt Apollo.

ty lub usługi powstałe wskutek realizacji projektu³². Podejście systemowe³³ rozpoznało się szczególnie silnie w teorii organizacji i zarządzania przede wszystkim z powodu możliwości jakie stwarza w rozwiązywaniu problemów praktycznych³⁴. Kierunek systemowy w teorii zarządzania i podejście do projektu przez jego pryzmat zaprezentowano na rysunku 2.



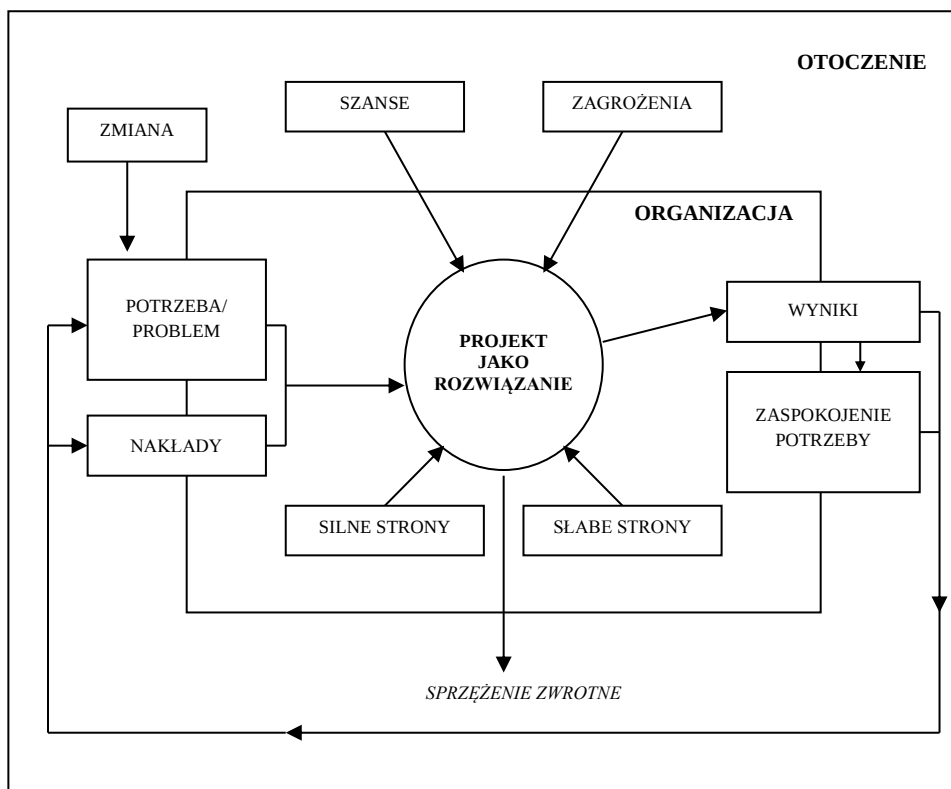
Rys. 1. Potencjalne źródła zmian – przyczynek do realizacji projektu

Źródło: Na podstawie: W. Prussak, M. Wyrwicka, *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997, s. 28-29; M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13-17.

³² A. Drobnik, *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 13; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 65.

³³ System definiuje się jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki, i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio”. Zob. R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, [za:] A.K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 14-15. Szerzej na temat teorii systemów zob. na przykład: *Ogólna teoria systemów: tendencje rozwojowe*, red. G.J. Klir, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1976; J. Dietrych, *System i konstrukcja*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.

³⁴ A.K. Koźmiński, op. cit., s. 27.



Rys. 2. Podejście do projektu przez pryzmat ujęcia systemowego

Źródło: Na podstawie: A. Drobnik, *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 14; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 65; V. Giard, *Gestion de projets*, Economica, Paris 1991, s. 11.

Pojęcie projektu kojarzone jest najczęściej z tworzeniem czegoś materialnego dla celów szeroko pojętego przemysłu. Budownictwo i architektura są tymi branżami, gdzie wyrażenie projekt używane jest prawie dla każdego działania. Słyszysz się o projekcie budowy domu, mostu, renowacji budynku – często utożsamiając „projekt” ze stworzeniem wzoru, wymyśleniem lub zaproponowaniem czegoś nowego, czyli z tym co zostało „zaprojektowane” przez architekta lub innego branżystę. W ten właśnie sposób projekt określają P-J. Charrel i D. Galarreta: „[...] przejście od sporządzania planu do budowy”³⁵. Dla ukończenia różnych etapów tego procesu potrzebne są zasoby (środki) i umiejętności, włączając umiejętność koordynowania poszczególnych etapów. Podstawowymi elementami tak rozumianego projektu będą informacje (różne jej formy: dane, informacje, wiedza) oraz ich przetwarzanie³⁶.

³⁵ *Project Management and Risk Management in Complex Projects. Studies in Organizational Semiotics*, red. P.-J. Charrel, D. Galarreta, Springer, Dordrecht 2007, s. xiv.

³⁶ Ibid.

Etymologicznie, słowo „projekt” wywodzi się od łacińskiego „proiectum”³⁷, oznaczającego „coś rzuconego naprzód” (około roku 1400). W znaczeniu „pomysł, propozycja, plan” pochodzi w przybliżeniu z roku 1600³⁸. Wraz z rozwojem gospodarczym znaczenie słowa „projekt” ewoluowało i dzisiaj rozumiemy je w znacznie szerszym ujęciu³⁹.

Według M. Joly i J.-L. Muller „[...] dopiero w latach pięćdziesiątych (XX wieku – przyp. M.M. i H.B.) Anglosasi z ich pragmatyzmem dali mu (słowu projekt – przyp. M.M. i H.B.) specyficzne znaczenie i co szczególnie ważne – wyodrębniły system zarządzania. W efekcie to od tej epoki ujrzały światło przedsiębiorstwa inżynierii. Ich powołaniem była transformacja potrzeb klienta na kategorie (terminologię) inwestycji, badań, zaopatrzenia, budowy i oddania do użytku, samemu jednocześnie nie produkując niczego”⁴⁰.

W pierwszych latach po drugiej wojnie światowej słowo „projekt” odpowiadało raczej programowi realizacji specyficznego zamówienia, konstrukcji jednostki produkcyjnej itd. Na przykład realizacja konstrukcji nowego modelu samochodu wynikała z rozeznania zapotrzebowania na rynku i polegała na sprecyzowaniu jego charakterystyk technicznych, a następnie uruchomieniu wszelkiego rodzaju działań, których celem było przekształcenie ich w program wykonawczy. Opracowany program realizacji nowego wyrobu stanowił więc w istocie program wykonawczy, w którym zadania były ściśle wyznaczone, harmonogram ich realizacji i koszty określone. Nie przeszkadzało to, że dane wyjściowe często nie były respektowane w trakcie realizacji projektu. Zarządzanie i nadzór nad jego realizacją były ograniczone do wykonania opracowanego programu⁴¹. Również stworzona pod koniec 1956 roku metoda PERT, której podstawowym celem była poprawa prac nad projektami, była nazywana „programem” – Program Evaluation Research Task (przemianowana jeszcze w latach pięćdziesiątych na Program Evaluation and Review Technique). Tego rodzaju uproszczenie pojęcia projekt być może było wynikiem łatwości dostępu do rynku. W warunkach, kiedy rynek był wystarczająco szeroki, tzn. kiedy popyt znacznie przewyższał podaż, było wystarczająco dużo

³⁷ „Proiectum” pochodzi od imiesłowu przymiotnikowego „proiectus”, utworzonego od czasownika „proicere” znaczącego „wyrzucać, wyciągać”.

³⁸ Online Etymology Dictionary, https://www.etymonline.com/word/project#etymonline_v_2645 (dostęp: 16.08.2021); W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, wyd. XVI, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 415.

³⁹ W języku polskim w znaczeniu ogólnym istnieją następujące wyjaśnienia słowa projekt: „1. zamierzony plan działania, postępowania; pomysł, zamiar; 2. opracowany graficznie plan, szkic budowy; 3. propozycja uregulowania jakiejś sprawy przedkładana odpowiednim instancjom”. *Mały Słownik Języka Polskiego*, wyd. VIII, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. 632.

⁴⁰ M. Joly, J.-L. Muller, *De la gestion de projet au management par projet*, AFNOR, Paris 1994, s. XV.

⁴¹ H. Brandenburg, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 17; I. Chvidchenko, J. Chevalier, *Gestion des grands projets*, Cepadues, Paris 1991, s. 6.

miejsca dla wszystkich sprzedawców, którzy mieli coś do zaoferowania. Z czasem rozwój gospodarczy państw, pojawienie się konkurencji światowej (związanej na przykład z „narodzinami” nowych państw pokolonialnych) spowodowały, że coraz częściej uznawano niewystarczalność pojęcia projekt jako programu. Mimo to, jeszcze w 1991 roku J. Cavaillès pisze, że „[...] rozróżnienie między dwoma pojęciami (projekt i program) nie jest aktualnie jasne”⁴² i w dalszej części swojej pracy używa słowa „program”.

Pierwsze symptomy konieczności rozszerzenia pojęcia „projekt” na inne dziedziny życia wystąpiły w latach siedemdziesiątych XX wieku. Od pierwszego szoku naftowego w 1973 roku świat wszedł w okres kryzysu gospodarczego i dużej niestabilności. Przedsiębiorstwa handlowe państw uprzemysłowionych znalazły się w spirali recesji: ze względu na coraz większe nadmierne wyposażenie kolektywne i indywidualne oraz malejące spożycie, rosły zapasy magazynowe – z jednej strony występowało stałe obniżanie marży i kapitału własnego, co często prowadziło do niemożliwości finansowania inwestycji, które byłyby konieczne dla zwiększenia produktywności, z drugiej natomiast istniała zażarta konkurencja, która skutkowałą prawdziwą wojną gospodarczą między przedsiębiorstwami⁴³. Dodatkowo na znaczeniu nabrały zjawiska, takie jak: rosnąca złożoność otoczenia, jego zmienność, nasilający się proces globalizacji oraz skracanie się okresu używalności wyrobów, wymuszając na przedsiębiorstwach oraz innych organizacjach konieczność odpowiedniego wsłuchiwanie się w otoczenie, właściwej interpretacji nawet najsłabszych sygnałów dotyczących nowego zapotrzebowania, jak również uruchamiania wszelkich środków, żeby zrealizować owo zapotrzebowanie przed innymi organizacjami⁴⁴.

Współcześnie, zgodnie z definicją zaproponowaną przez Project Management Institute (PMI) w zbiorze standardów i najlepszych praktyk zarządzania projektem PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), projekt oznacza „tymczasowy wysiłek podejmowany w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, usługi lub rezultatu”⁴⁵. Projekt podejmuje się, żeby osiągnąć jego cel, rozumiany jako „[...] wynik, na który powinna zostać ukierunkowana praca, pozycję strategiczną, którą należy zająć, cel do osiągnięcia, rezultat do uzyskania, produkt do wytworzenia lub usługę do wykonania”⁴⁶. Istotę stworzenia przez projekt „trwałego wyniku” podkreśla również F. Krawiec⁴⁷.

⁴² J. Cavaillès, *Méthodes de management de programme*, TOKNEA, Toulouse-Barcelone-Marseille 1991, s. 11.

⁴³ M. Joly, J.-L. Muller, op. cit., s. XIII.

⁴⁴ Ibid., s. XV.

⁴⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2017, s. 4.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001, s. 18.

W podobny sposób projekt traktuje J. Phillips, według którego projekt to „[...] trwające określony czas dążenie do stworzenia unikatowego produktu lub usługi”⁴⁸. Autor stwierdza również, że projekt to przedsięwzięcie nie zaliczające się do „standardowych operacji firmy” oraz rozpoczynające się, gdy dokładnie jest się w stanie określić, jaki będzie jego rezultat⁴⁹.

Metodyka PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) definiuje projekt jako „[...] tymczasową organizację utworzoną w celu dostarczania co najmniej jednego produktu biznesowego zgodnie z uzgodnionym przypadkiem biznesowym”⁵⁰.

W przytoczonych definicjach położono nacisk na tymczasowy charakter projektu oraz unikalność mającego powstać w wyniku realizacji projektu wyrobu, usługi czy też rezultatu. Tymczasowość projektu oznacza, że ma on określony termin rozpoczęcia i zakończenia, co nie jest jednoznaczne z krótkotrwałością. Projekty mogą bowiem być realizowane przez dziesiątki lat. Unikalność mającego powstać w wyniku jego realizacji wyrobu wiąże się zaś ze zrobieniem czegoś, „co wcześniej nie zostało zrobione”⁵¹. Dla właściwej interpretacji tego ostatniego aspektu projektu („coś, co wcześniej nie zostało zrobione”) warto przywołać definicję projektu zaproponowaną przez C. Midlera: „[...] jest to szczególne przedsięwzięcie, które umożliwia metodyczne i stopniowe konstruowanie przyszłej sytuacji”⁵² oraz przez AFNOR⁵³: „[...] specyficzne, nowe działanie, które w sposób metodologiczny i progresywny tworzy strukturę przyszłej rzeczywistości, dla której nie ma jeszcze dokładnego odpowiednika”⁵⁴. Realizacja projektu nie będzie więc zawsze dotyczyć czegoś zupełnie nowego, ale może się również odnosić do rezultatu już istniejącego, z tym, że osiągniętego w innych warunkach (naturalnych, rynkowych, polityczno-prawnych).

Generalizując można stwierdzić, że projekty są do siebie bardzo podobne, choćby dzięki sile, z jaką wyodrębnia się ich specyficzny, jednostkowy charakter⁵⁵. Jeden z największych autorytetów w zakresie zarządzania projektami, D. Lock, pisze wprost: „Nie ma dwóch jednakowych projektów [...]”, ponieważ zawsze bę-

⁴⁸ J. Phillips, *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice 2005, s. 16.

⁴⁹ Ibid., s. 16-17.

⁵⁰ *Managing Successful Projects with PRINCE2*, Sixth edition, TSO (The Stationery Office) 2017, s. 8.

⁵¹ Por. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Sixth edition, op. cit., s. 4-9. Por. także definicję zaproponowaną przez T. Wiatra w pracy: *Zarządzanie przedsięwzięciami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 215-216.

⁵² C. Midler, *Zarządzanie projektami i przekształcanie przedsiębiorstw. Przykład samochodu Renault Twingo*, Poltext, Warszawa 1994, s. 89.

⁵³ L'Association Française de Normalisation (Francuski Komitet Normalizacyjny) – odpowiednik PKN (Polskiego Komitetu Normalizacyjnego).

⁵⁴ *Le management de projet...*, op. cit., s. 2.

⁵⁵ C. Midler, op. cit., s. 89.

dzie istnieć co najmniej jeden aspekt odróżniający⁵⁶. Podobnego zdania są R.K. Wysocki oraz R. McGary, którzy uważają, że projekt składa się z działań złożonych i niepowtarzalnych oraz „[...] nigdy wcześniej nie istniał i nigdy się nie powtórzy w takich samych warunkach”⁵⁷.

Obok tymczasowego charakteru projektu oraz unikalności mającego powstać w wyniku realizacji projektu wyrobu, usługi czy też rezultatu, podstawową cechą każdego projektu jest stopniowe doprecyzowywanie⁵⁸. Jest to cecha, która łączy w sobie założenia wynikające zarówno z tymczasowości, jak i unikalności. Ze względu na to, iż produkt projektu jest unikalny, własności go wyróżniające na początku projektu określa się ogólnie by następnie stopniowo precyzować⁵⁹ w coraz bardziej szczegółowy sposób. Stopniowe doprecyzowywanie powinno być ściśle powiązane z odpowiednim doprecyzowywaniem zakresu projektu, który prawidłowo zdefiniowany nie powinien już ulegać zmianom, pomimo dalszego precyzowania własności produktu⁶⁰.

W związku z możliwością występowania w projektach rozwiązań wyjątkowych i spektakularnych, jak i stereotypowych, niemających cech nadzwyczajności, pojęcie projektu często bywa określane w szerokim oraz wąskim znaczeniu⁶¹. W znaczeniu szerokim projekt może być definiowany jako:

- „studium badawcze lub rozwiązanie użytkowe z dowolnej dziedziny działalności”⁶²,
- model będący modernizacją/usprawnieniem obiektu lub systemu⁶³,
- rozwiązanie bazowe stanowiące wytwór o nowatorskiej konstrukcji i formie, umożliwiający realizację zaplanowanego przedsięwzięcia w formie zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego⁶⁴.

Tak rozumiany projekt składa się z opracowania studialnego, modelu, dokumentacji rozwiązań użytkowych oraz efektów rzeczowych⁶⁵.

⁵⁶ D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 16.

⁵⁷ R.K. Wysocki, R. McGary, *Effective Project Management. Traditional, Adaptive, Extreme*, Wiley Publishing, Indianapolis 2003, s. 4.

⁵⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2004, s. 6.

⁵⁹ „Stopniowy” oznacza „mający przebieg powolny, zachodzący etapami, stadiami”, „precyzować” z kolei „dokładnie, ściśle określać; uściślać”. *Mały Słownik Języka Polskiego*, op. cit., s. 779, 628.

⁶⁰ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, op. cit., s. 6.

⁶¹ Rozpatrywane podejście zostało zaprezentowane przez J. Niemczyka w pracy: *Jak nowocześnie i sprawnie zarządzać projektami*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 11 oraz przez A. Stabryłę w pracy: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁶² J. Niemczyk, op. cit., s. 16.

⁶³ A. Stabryła, op. cit., s. 31.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

W wąskim znaczeniu natomiast projekt jest to „[...] plan działania, koncepcje i wersje wdrożeniowe tworzonego systemu”⁶⁶ a także praca analityczno-badawcza⁶⁷. Wąskie znaczenie nie ujmuje zatem efektów rzeczowych.

Rozważania dotyczące pojęcia projektu i cech wynikających z samej definicji można podsumować zgodnie z tą zaproponowaną przez J. Davidsona, który stwierdza, że projekt to „[...] rozdzielanie zasobów w ustalonych ramach czasowych oraz koordynowanie powiązanych wzajemnie zdarzeń w celu osiągnięcia wyznaczonego celu, przy jednoczesnym podejmowaniu zarówno przewidywalnych, jak i zupełnie wyjątkowych wyzwań”⁶⁸.

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie poprzez realizację projektów oraz ich skuteczne planowanie i kontrolę stwarza możliwość przetrwania i rozwoju organizacji w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej. Planowanie i implementacja projektów powinny umożliwiać osiąganie korzyści, których nie zapewni wykonywanie czynności rutynowych⁶⁹. C. Burton i N. Michael uważają, że projekty powinny doprowadzić do pozytywnego skutku oraz utworzyć nową jakość dla organizacji⁷⁰. Tym bardziej istotne wydaje się rozróżnienie projektów od „standardowych operacji” mających charakter powtarzalny.

Generalnie rzecz ujmując, w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z czterema rodzajami działań:

- działaniami rutynowymi (średnia powtarzalność, mała i bardzo mała złożoność),
- działaniami improwizowanymi (niewielka lub żadna powtarzalność, mała i bardzo mała złożoność),
- funkcjami (średnia powtarzalność, średnia złożoność),
- projektami (niewielka lub żadna powtarzalność, średnia lub duża złożoność)⁷¹.

Wymienione jako kryterium delimitacji, powtarzalność i złożoność, należałoby poszerzyć o cechy związane z: czasem trwania, nagłośnią wprowadzania pożądanego efektu, wykorzystywanymi zasobami, rolą wykonawców czy ryzykiem. Dopiero takie zestawienie pozwala wyróżnić podstawowe cechy charakterystyczne projektów tj.: unikatowość, skończony czas trwania (a także początek i koniec), wprowadzanie zmian o charakterze rewolucyjnym, wymaganie zastosowania nowych technologii, elastyczność, efektywność, zorientowanie na cel,

⁶⁶ J. Niemczyk, op. cit., s. 16.

⁶⁷ A. Stabryła, op. cit., s. 31.

⁶⁸ J. Davidson, *Kierowanie projektem. Praktyczny poradnik dla tych którzy nie lubią tracić czasu*, K.E. Liber, Warszawa 2002, s. 7.

⁶⁹ K. Marcinek, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 11.

⁷⁰ C. Burton, N. Michael, *Zarządzanie projektem*, Astrum, Wrocław 1999, s. 17.

⁷¹ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 13-14.

duże zaangażowanie zasobów, wymagające kontroli ukierunkowanej na wynik, występowanie znacznego ryzyka wynikającego z braku wcześniejszych doświadczeń, znaczenie polityczne dla firmy, odrębność strukturalna (wydzielenie realizacji projektu jako osobnej struktury w firmie), zewnętrzny lub wewnętrzny zlecniodawca⁷². Ponadto należy zwrócić uwagę, żeby projekt był dla organizacji zawsze czymś nowym i szczególnym. Musi on wymagać nadzwyczajnego zaangażowania i przynieść dzięki swojej implementacji, odpowiednie know-how dla organizacji. Realizacja zbyt dużej liczby projektów w organizacji grozi utratą przez nie swojego szczególnego charakteru, a w konsekwencji brakiem nadzwyczajnego zaangażowania w realizację projektu, gdyż praca ta przestanie być traktowana jako wyjątkowa⁷³.

Przedstawione wśród cech charakterystycznych zorientowanie projektu na cel stało się dla wielu autorów wyznacznikiem przy definiowaniu samego terminu. Na przykład H. Kerzner traktuje projekt jako „[...] przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych”⁷⁴. W podobny sposób do zagadnienia projektu podchodzi J.P. Lewis, według którego „[...] projekt to wielozadaniowe zlecenie, dla którego określa się wymagania dotyczące wydajności, kosztów, czasu i zakresu oraz które wykonuje się tylko jednorazowo”⁷⁵. Chęć osiągnięcia celu napędza cały projekt, temu służą wszystkie wysiłki związane z planowaniem i implementacją poszczególnych działań⁷⁶.

Każdy projekt scharakteryzowany jest za pomocą trzech parametrów, mocno antagonistycznych, których ciężar gatunkowy dla jednego projektu może się mocno różnić od innego:

- parametr wymaganej charakterystyki technicznej – relatywny do specyfikacji funkcjonalnych i charakterystyk technicznych wyrobu (na przykład respektowanie tolerancji, niezawodność, łatwość użytkowania), które definiują poziom jakości i wymagają zrealizowania dużej grupy elementów, aby zaspokoić oczekiwania (potrzeby) odbiorcy; jeśli oczekiwania te nie są zawarte

⁷² K. Marcinek, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 13; S. Sroka, *Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty* [w:] *Zarządzanie przez projekty. IV Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2001, s. 19. Szerzej na temat różnic pomiędzy projektami a czynnościami powtarzalnymi oraz innymi przedsięwzięciami w: K. Marcinek, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 13; M.T. Wilczek, *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 11-12; J.D. Frame, op. cit., s. 2.

⁷³ S. Sroka, *Zarządzanie projektami w zastosowaniu do realizacji kontraktów dla przemysłu samochodowego* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 6, http://spmp.org.pl/pdf/s_sroka.pdf (dostęp: 26.11.2004).

⁷⁴ H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Edycja polska, Helion, Gliwice 2005, s. 17.

⁷⁵ J.P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Helion, Gliwice 2005, s. 14.

⁷⁶ A. Karbownik, *Zarządzanie dużym projektem*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 17.

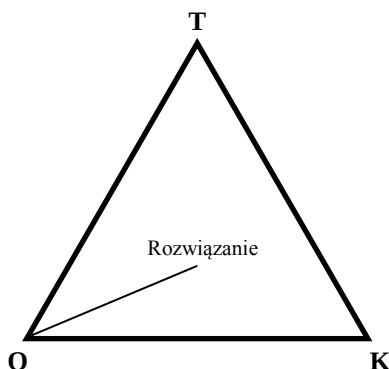
w kontrakcie i mają na celu pojawienie się wyrobu na potencjalnym rynku (przypadek projektów nowych wyrobów produkcji masowej), spośród pożądanych parametrów technicznych wybiera się te, które relatywnie odpowiadają temu rynkowi (produkcja dzienna, elastyczność itp.);

- parametr okresu realizacji – ważny składnik wyrażenia potrzeb (oczekiwań), ponieważ w pewnych przypadkach opóźnienie może spowodować brak zainteresowania dokończeniem realizacji projektu (na przykład laboratoria farmakologiczne prześcigają się w jak najszybszym wylansowaniu nowego leku poprawiającego w sposób znaczący leczenie chorób; wiadomo, że na rynku jest miejsce dla kilku pierwszych – pozostali, mimo produktów równie dobrych, na rynek nie wejdą);
- parametr kosztów – finansowe odzwierciedlenie/wyrażenie środków, których wykorzystanie jest akceptowane przez zamawiającego projekt, ze względu na dotrzymanie wymaganych parametrów technicznych i czasu realizacji; często mówi się również o budżecie do przestrzegania; parametr kosztów może być uznany za najistotniejszy, jeżeli projekt odpowiada zapotrzebowaniu klienta określonego w kontrakcie, w którym koszt realizacji projektu jest podany i nie podlega rewizji, może być również wskaźnikiem w przypadku, kiedy pewne parametry techniczne nie mogą ulec pogorszeniu (na przykład bezpieczeństwo w projekcie budowy elektrowni atomowej)⁷⁷.

Jest rzeczą oczywistą, że wszystkie trzy wymienione parametry są ze sobą mocno powiązane, na przykład o wiele łatwiej przestrzegać parametrów technicznych, kiedy okres realizacji jest odpowiednio długi oraz skrócić okres realizacji w przypadku otrzymania odpowiedniej wielkości środków finansowych na realizację projektu. Jeżeli priorytetem jest więc dotrzymanie wymogów technicznych w określonym czasie, a zakres projektu by wzrósł, to należy spodziewać się wzrostu wydatków. Próba niedostosowania poziomu wydatków do nowej sytuacji spowoduje przeciążenie zasobów, a w konsekwencji może doprowadzić do spadku jakości i związanego z tym zadowolenia klienta z efektów projektu. W sytuacji gdy pierwszeństwo spośród parametrów projektu ma natomiast ściśle określony i niemożliwy do przekroczenia budżet, należy zdawać sobie sprawę, iż realizacja projektu w określonym terminie pociągnie za sobą pogorszenie spełnienia wymogów technicznych (może się to objawić wykonaniem mniejszego zakresu prac lub pogorszeniem jakości). Alternatywą dla przedstawionej sytuacji jest przekroczenie terminów ustalonych w harmonogramie prac.

⁷⁷ V. Giard, *Gestion de projets*, Economica, Paris 1991, s. 8-9.

W praktyce projektowej obszarem poszukiwania rozwiązań zasygnalizowanych powyżej problemów jest pole tzw. złotego trójkąta, którego wierzchołkami są odpowiednio parametry techniczne T, koszty K i okres realizacji O (rysunek 3). Analizowane zagadnienie w literaturze przedmiotu określane jest również jako „potrójne ograniczenie”⁷⁸, „żelazny trójkąt”⁷⁹ lub „trójkąt zarządzania projektem”⁸⁰.



Rys. 3. Trójkąt zarządzania projektem

Źródło: *Le management de projet. Principes et pratique*, Les editions de AFNOR, Paris 1994, s. 4.

2. Projekt a organizacja

Projekty są planowane i realizowane w realiach organizacji. Nieistotne jakiego rodzaju będzie to organizacja – analiza projektu w oderwaniu od kontekstu organizacyjnego nie ma sensu⁸¹. Nawet jeżeli dany projekt jest sam w sobie odrębną organizacją (na przykład spółką), pozostaje pod wpływem organizacji (jednej lub kilku), która go zainicjowała⁸². Planowanie i realizacja projektu jest bowiem narzędziem operacjonalizacji strategii organizacji, wyznaczającej jej ogólny cel i kierunek działania⁸³.

Plany strategiczne, będące ucieleśnieniem strategii, przekładane są na plany operacyjne, które z kolei zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów strategicznych. Wśród planów operacyjnych można wyróżnić plany jednorazowe (zestawy działań wykorzystywane jednorazowo do rozwiązania

⁷⁸ J.D. Frame, op. cit., s. 6.

⁷⁹ J. Phillips, *PMP Project Management Professional Study Guide*, McGraw-Hill, San Francisco 2006, s. 15.

⁸⁰ N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002, s. 21.

⁸¹ J.D. Frame, op. cit., s. 27.

⁸² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, op. cit., s. 27.

⁸³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., op. cit., s. 290-292.

problemów, nie występujących w sposób powtarzalny) oraz plany trwale obowiązujące (zbiory decyzji umożliwiające skuteczne sterowanie powtarzającymi się działaniami organizacyjnymi)⁸⁴.

Projekty, będąc z definicji działaniami tymczasowymi i unikatowymi, są wyrazem urealnienia planów jednorazowych. Z tego powodu bardzo ważna jest zgodność celów organizacji z celami samego projektu, a implementacja projektu, który zrealizował cele własne, lecz nie przyczynił się do osiągnięcia celów ogólnych organizacji, nie może być postrzegana w kategoriach sukcesu⁸⁵. Oczywiście jest, że zakłócenie kultury lub wartości organizacyjnych, poprzez zaplanowanie i zrealizowanie projektu, postrzegane będzie jako jego niepowodzenie⁸⁶. Zatem jeżeli projekt nie pasuje do strategii, organizacja nie powinna w niego inwestować⁸⁷. Patrząc z kolei na relację organizacja – projekt od strony projektu, badania pokazują, że brak szerszego wsparcia organizacyjnego jest podstawową przyczyną porażki projektu⁸⁸.

W celu podkreślenia złożoności kontekstu organizacyjnego (uwzględniając między innymi coraz bardziej kompleksowe i niepewne uwarunkowania zewnętrzne projektu), klasyczny trójkąt zarządzania projektem przedstawiony na rysunku 3 powinien zostać uzupełniony o elementy uwarunkowań zewnętrznych i handlowych, politykę przedsiębiorstwa oraz cele osobiste interesariuszy (czyli wszystkich podmiotów, mogących wpływać na projekt lub pozostawać pod jego wpływem⁸⁹). Zmodyfikowany trójkąt zależności podstawowych parametrów każdego projektu przedstawiono na rysunku 4.

Zmodyfikowany trójkąt zarządzania projektem uwzględnia makro- i mikrootoczenie projektu, a więc warunki realizacji projektu, na które zarówno projekt, jak i organizacja go realizująca nie są w stanie wpływać (makrootoczenie) oraz takie warunki, które mają bezpośredni wpływ na projekt i organizację, ale na które organizacja/projekt może również wywierać wpływ (mikrootoczenie). Dodatkowo w zmodyfikowanym trójkącie zarządzania projektem został wzięty pod uwagę wewnętrzny aspekt dotyczący samej organizacji oraz projektu.

⁸⁴ O znaczeniu procesu tworzenia i wdrażania planów w organizacjach szerzej w: *ibid.*, s. 262-300.

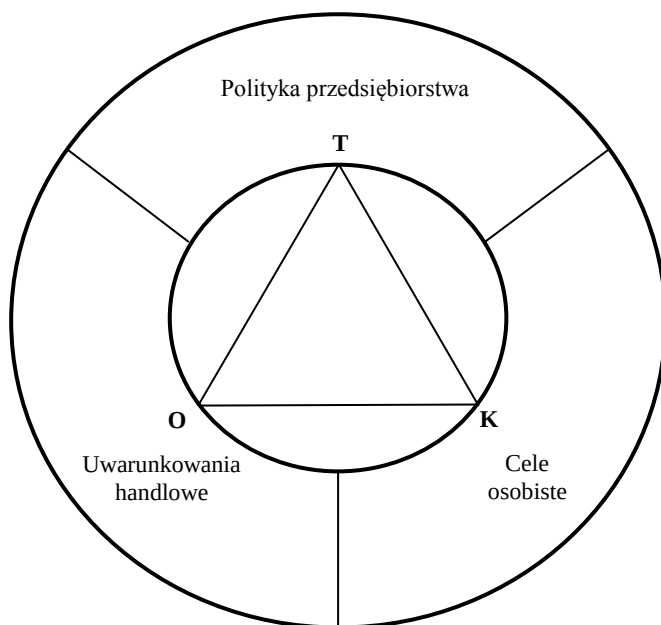
⁸⁵ R.E. Westney, *The Strategic Project Planner. A Profit-Driven Project Management Process for Planning Projects to Meet Business Goals*, CRC Press, New York 2000, s. 3.

⁸⁶ H. Kerzner, *In Search of Excellence in Project Management*, "Journal of Systems Management" 1987, Vol. 38, No. 2, s. 31.

⁸⁷ A. Harpham, *Zarządzanie programem – managing successful programmes* [w:] *Procesy, projekty, programy. V Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Szczyrk 2001, s. 15.

⁸⁸ S.C. Wheelwright, K.B. Clark, *Revolutionizing New Product Development*, The Free Press, New York 1992 [za:] P.W.G. Morris, A. Jamieson, *Moving From Corporate Strategy to Project Strategy*, "Project Management Journal" 2005, Vol. 36, No. 4, s. 6.

⁸⁹ Zagadnienie interesariuszy projektu bardziej szczegółowo zostało przedstawione w podrozdziale I.4.



Rys. 4. Zmodyfikowany trójkąt zarządzania projektem

Źródło: W. Briner, M. Geddes, C. Hastings, *Le manager de projet: un leader*, AFNOR, Paris 1993, s. 70.

Uwarunkowania handlowe odnoszą się do wszelkich kwestii zewnętrznych dla organizacji realizującej projekt (a więc również i dla samego projektu). Kierownik projektu zarządzając projektem będzie miał do dyspozycji zasoby (ludzkie, materiałowe, finansowe i informacyjne) znajdujące się w posiadaniu organizacji realizującej projekt i/lub będące w jej zasięgu (możliwości pozyskania z otoczenia). Mając na przykład do dyspozycji pracowników organizacji nieposiadających doświadczenia w realizacji projektów oraz nieposiadających wystarczających kompetencji, kierownik projektu będzie dążył do pozyskania do swojego zespołu projektowego odpowiednich osób spoza organizacji – ograniczeniem będzie sam fakt istnienia pożądanych kompetencji oraz rzecz jasna możliwości zaspokojenia przez organizację warunków stawianych przez te osoby, między innymi finansowych, socjalnych. W analogiczny sposób uwarunkowania handlowe będą dotyczyły know-how, parku maszynowego, konkurencji chcącej realizować podobny projekt, partnerów biznesowych, dostawców, ram prawnych obejmujących organizację i często przekładających się w sposób bezpośredni na projekt, warunków rynkowych i zapotrzebowania na produkty wytworzone w ramach realizacji projektu (na przykład oprogramowanie IT sprzedane klientowi zewnętrznemu) lub podczas eksploatacji produktów projektu (na przykład półprodukty wytwarzane masowo w nowej hali produkcyjnej, która jest rezultatem realizacji projektu inwestycyjnego) itp.

Polityka przedsiębiorstwa reprezentuje relację organizacja-otoczenie oraz organizacja-projekt, a co za tym idzie, w sposób pośredni również relację projekt-otoczenie. Można powiedzieć, że jest to „klimat”, jaki stwarza organizacja dla realizacji projektu. To tutaj zawarty jest stosunek zarządu organizacji do realizowanego projektu – brak poparcia to jeden z głównych powodów braku sukcesu projektu⁹⁰. Członkowie zarządu mogą zmieniać się w trakcie realizacji projektu, co może przełożyć się na duże trudności w realizacji projektu. Na przykład osoba lobbująca za jego realizacją przestanie pełnić swoją funkcję, a w jej miejsce zostanie powołana osoba, która była zwolennikiem projektu alternatywnego. W ten sposób kierownik projektu oraz członkowie zespołu mogą stać się swoistą persona non grata, a realizacja projektu będzie napotykała na wewnętrzny opór czy co gorsza, niechęć organizacji. Podobne trudności napotka realizacja projektu w momencie, kiedy znajomość najwyższego kierownictwa organizacji w obszarze tematyki zarządzania projektami będzie znikoma – projekt może nie otrzymać stosownego priorytetu w stosunku do działań operacyjnych i wobec rywalizacji o zasoby organizacyjne pozostanie na straconej pozycji. Ponadto polityka przedsiębiorstwa to również standardy ustanowione w obszarze zarządzania projektami w organizacji (na przykład regulamin zarządzania projektami w organizacji, instrukcja dotycząca księgowania kosztów projektowych w organizacji), definiujące obszary, granice oraz części wspólne codziennego współistnienia projektu i procesów organizacyjnych. Respektowanie postanowień owych standardów może stanowić duże wyzwanie w momencie niechęci do projektu (do kierownika i członków zespołu) przez pracowników organizacji nie zaangażowanych bezpośrednio w jego realizację (na przykład kierownicy funkcyjni mogą celowo utrudniać wykonywanie zadań w ramach projektu przez pracowników im podległych).

Ostatnim elementem zmodyfikowanego trójkąta zarządzania projektem są cele osobiste podmiotów mogących wpływać na projekt lub pozostawać pod jego wpływem. Aspekt ten będzie oddziaływał na projekt dwojako: pozytywnie, poprzez swoiste doładowanie, bodziec dla przyspieszenia realizacji zadań oraz negatywnie, spowalniając i utrudniając wykonywanie czynności. Obydwie siły będą w trakcie planowania i realizacji projektu współistnieć – istnienie przewagi nastawienia pozytywnego będzie zwiększało szanse zakończenia projektu sukcesem. Na przykład kierownik projektu może być osobą, której celem jest jak najszybsza zmiana miejsca zatrudnienia, i w związku z tym nie będzie przykładał się do realizacji projektu, dając bodziec negatywny. Z kolei w zespole projektowym może być pracownik mocno zaangażowany, który swój rozwój zawodowy wiąże z dziedziną zarządzania projektami – będzie zatem mocno zmotywowany do jak najlepszego wykonywania obowiązków w ramach projektu. Analogiczny

⁹⁰ Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w podrozdziale II.4.

wpływ na projekt będzie obserwowany w przypadku pracowników organizacji będących poza projektem (na przykład dział kadr, księgowość), podwykonawców czy klientów.

Umiejscowienie projektu w realiach organizacji to duże wyzwanie dla osób zaangażowanych w zarządzanie projektem – zmuszeni są oni bowiem minimalizować tarcia pomiędzy projektem a codziennymi czynnościami organizacji (działaniami operacyjnymi).

Z organizacyjnym kontekstem projektów wiąże się również podstawowe wyzwanie dla kierowników projektów, rozdzielenie odpowiedzialności i władzy, implikujące wiele konsekwencji dla właściwej realizacji projektów.

Kierujący projektami mają niewielką kontrolę nad ludźmi i innymi zasobami wykorzystywanymi w trakcie planowania i realizacji projektu. Członkowie zespołu projektowego są pracownikami różnych komórek organizacyjnych oddelegowanymi na czas projektu, a o ich awansach i premiach pieniężnych decydują najczęściej kierownicy działów, w których w czasie nierealizowania projektu, są zatrudnieni. Również zasoby materialne wykorzystywane w projekcie są kontrolowane przez innych pracowników organizacji, a co za tym idzie, muszą być na czas jego planowania i realizacji wypożyczane⁹¹. Wynika to z podstawowych cech projektu, omawianych szczegółowo w poprzednim rozdziale – tymczasowości i unikatowości. Ze względu na wymienione cechy trudno ekonomicznie uzasadnić przydzielanie do projektu ludzi i zasobów materialnych w pełnym wymiarze godzin. Korzystniej jest wykorzystywać pożyczone zasoby niż przypisywać je na stałe⁹².

Z reguły organizacja realizuje jednocześnie wiele projektów, dysponując przy tym ograniczonymi zasobami. Powstaje problem, komu przydzielić i jakie zasoby. Według C.F. Graya i E.W. Larsona zadaniem najwyższego kierownictwa organizacji powinno być w tym kontekście:

- określenie jasnych kryteriów wyboru, zgodnych z aktualną strategią organizacyjną,
- cykliczne (na przykład na początku roku kalendarzowego) podejmowanie decyzji w zakresie rozdziału posiadanych zasobów organizacyjnych do poszczególnych projektów⁹³.

Wymienione zadania wpisują się w obszar zarządzania portfelem projektów. Portfel reprezentuje zbiór aktywów organizacji – programy⁹⁴, projekty,

⁹¹ O rozdziwisku pomiędzy brakiem formalnej władzy a odpowiedzialnością kierownika projektu za projekt zob. na przykład A. Karbownik, *Specyfika kierowania zespołem projektowym* [w:] *Kierownik projektu – zadania i kompetencje*, red. A. Karbownik, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, s. 96-97.

⁹² J.D. Frame, op. cit., s. 30-32.

⁹³ C.F. Gray, E.W. Larson, *Management de projet*, Chenelière McGraw-Hill, Montreal 2007, s. 44-45.

podprogramy oraz inne specyficzne prace w danym momencie. Odzwierciedla zarówno inwestycje obecnie realizowane przez organizację, jak i przez nią planowane, które są zgodne z celami strategicznymi organizacji⁹⁵.

Według International Project Management Association (IPMA) portfelem projektów nazywa się „[...] zbiór projektów i/lub programów, które nie koniecznie są ze sobą powiązane, zebranych w celu zapewnienia optymalnego wykorzystania zasobów organizacji i osiągnięcia jej celów strategicznych, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka portfela. Istotne kwestie na poziomie portfela wraz z opcjami rozwiązania problemów są raportowane przez kierownika portfela kierownictwu wyższego szczebla organizacji”⁹⁶.

Zarządzanie portfelem projektów pozwala upewnić się, że projekty są zgodne z precyzyjnymi celami do osiągnięcia oraz, że są poprawnie sklasyfikowane w porządku według priorytetów. Ponadto umożliwia osiągnięcie następujących korzyści:

- opracowanie jasnych reguł postępowania w procesie selekcji projektów,
- stworzenie powiązań między selekcją projektów z celami strategicznymi,
- opracowanie listy priorytetów propozycji projektów opartych na zbiorze wspólnych kryteriów, a nie na bazie polityki czy emocji,
- przydzielenie projektom niezbędnych zasobów w zgodności z orientacją strategiczną,
- podzielenie ryzyka między projekty,
- zaniechanie projektów, które nie harmonizują się ze strategią organizacyjną⁹⁷.

⁹⁴ Program jest grupą projektów zarządzanych w skoordynowany sposób dla uzyskania korzyści/wyniku niedostępnych poprzez niezależne (indywidualne) planowanie i realizację tychże projektów. Dąży się więc do uzyskania efektu synergicznego przy jednoczesnym wystrzeganiu się rezultatu przeciwnego – osłabienia. Warunkiem ukończenia programu jest realizacja projektów (stanowiących program) w określonej kolejności, a niepowodzenie w realizacji choćby jednego z projektów może zadecydować o negatywnej ocenie całego programu. Za zarządzanie tego rodzaju portfelem projektów odpowiedzialny jest kierownik programu. Szerzej między innymi w: *The Standard for Program Management*, Fourth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2017.

⁹⁵ *The Standard for Portfolio Management*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2006, s. 4-5.

⁹⁶ *Individual Competence Baseline for Portfolio Management*, Version 4.0, International Project Management Association (IPMA), Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch 2015, s. 27.

⁹⁷ C.F. Gray, E.W. Larson, op. cit., s. 34. Szerzej na temat zarządzania portfelem projektów również w nowszych publikacjach w tym zakresie: P. Cabała, *Proces budowy strategii portfela projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 159, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018; *PM² Portfolio Management Guide 1.5*, European Commission, DIGIT, Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²), Brussels 2022; M.J. Butler, *Project Portfolio Management Practices – a Theoretical Base and Practitioner Guidelines*, “International Journal of Project Organisation and Management” 2022, Vol. 14, No. 1; J. Jamroz, K. Wodarski, *Zarządzanie portfelem projektów w przedsiębiorstwie usługowym w branży górniczej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2023.

3. Zarządzanie projektem w organizacji

Realizacja projektu w organizacji nie jest równoznaczna z zarządzaniem projektem⁹⁸, dlatego istotne wydaje się wyjaśnienie, jak ten proces bywa postrzegany w literaturze przedmiotu. Przez „zarządzanie” rozumie się „proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”⁹⁹. Korzystając z przytoczonej, ogólnej definicji „zarządzania” oraz biorąc pod uwagę definicję projektu, można na drodze dedukcyjnej zdefiniować zarządzanie projektami jako zespół działań obejmujący planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę, skierowany na zasoby projektu, podejmowany dla osiągnięcia celu projektu zgodnie z wymaganiami „potrójnego ograniczenia”.

Według H. Kerznera „Zarządzanie projektami można zdefiniować jako planowanie, harmonogramowanie i kontrolę ciągu powiązanych ze sobą działań, pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami jego interesariuszy”¹⁰⁰. Autor podkreśla istotność osiągnięcia celu oraz spełnienia wymagań i oczekiwań udziałowców projektu.

Zarządzanie projektami przez pryzmat osiągnięcia założonego celu rozpatruje także J. Phillips¹⁰¹. Dodatkowo zaznacza, iż zarządzanie projektem wiąże się z administrowaniem wielu następujących po sobie, chronologicznych zadań. W trakcie planowania i realizacji projektu ważne jest więc zwrócenie uwagi na kolejność wykonywania poszczególnych czynności.

Zarządzanie projektem można również potraktować jako zbiór metod, technik, zasad, środków, wiedzy i umiejętności, które powinny zostać zastosowane do planowania, oceny i kontrolowania działań dla osiągnięcia pożądanych rezultatów – na czas i zgodnie z założonym budżetem oraz wymaganiami¹⁰².

Według F. Krawca: „Zarządzanie projektem polega na określeniu i optymalizacji środków niezbędnych dla jego pomyślnego ukończenia. Środki te to:

- wiedza, zdolności, doświadczenia zawodowe i wspólny wysiłek zespołu ludzi,
- pomieszczenia, maszyny, narzędzia i oprzyrządowanie,
- informacje, systemy i techniki,
- fundusze (kapitał)”¹⁰³.

⁹⁸ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 41.

⁹⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., op. cit., s. 20.

¹⁰⁰ H. Kerzner, *Advanced Project...*, op. cit., s. 18.

¹⁰¹ J. Phillips, *PMP Project...*, op. cit., s. 16.

¹⁰² M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek, op. cit., s. 26; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, op. cit., s. 8; R.K. Wysocki, R. McGary, op. cit., s. 18.

¹⁰³ F. Krawiec, op. cit., s. 28.

Szczególnym zainteresowaniem w procesie zarządzania projektem powinien zostać objęty sposób, w jaki projekt wykorzystuje zasoby informacyjne¹⁰⁴.

Zarządzanie projektami można postrzegać w sensie funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym i personalnym¹⁰⁵. Wymiar funkcjonalny bierze pod uwagę co należy robić. Wymiar instytucjonalny rozpatruje struktury organizacyjne zarządzania projektem oraz ich umiejscowienie w strukturze organizacji. Określenie sposobu realizacji prac jest istotą wymiaru instrumentalnego, a kierowanie zespołem projektowym wyznacza wymiar personalny. Wyszczególnione wymiary zarządzania projektami wraz z ich aspektami cząstkowymi zestawiono w tabeli 1.

Zarządzając projektami w organizacji konieczne jest, co już zostało wcześniej zaakcentowane, zapewnienie jego zgodności ze strategią. W tym celu kierownictwo organizacji musi zdecydować jak najlepiej wykorzystać dostępne zasoby (kryterium efektywności) oraz które projekty i portfele projektów (również projekty w ramach portfela), powinny zostać wybrane do realizacji, żeby można było mówić o optymalnym użyciu dostępnych zasobów (kryterium skuteczności)¹⁰⁶.

Tabela 1. Wymiary zarządzania projektem

Wymiar	Aspekt cząstkowy
Funkcjonalny	Prace na etapie planowania projektu
	Sterowanie projektem i kontrola realizacji
	Raportowanie i komunikowanie się w sprawach związanych z realizacją projektu
Instytucjonalny	Wybór odpowiedniego modelu organizacyjnego
	Wkomponowanie zespołu projektowego do struktury zarządzania organizacją
	Określenie instancji decyzyjnych
Instrumentalny	Techniki planowania i kontroli
	Techniki rozwiązywania problemów
	Techniki projektowania systemów
	Techniki formułowania celów
	Techniki oceny i podejmowania decyzji
Personalny	Powołanie kierownika projektu
	Utworzenie zespołu projektowego
	Organizacja współpracy zespołu projektowego
	Organizacja procesu komunikowania się
	Utworzenie i zakomunikowanie systemu motywacyjnego
	Organizacja procesu rozwiązywania konfliktów
	Ustalenie sposobu postępowania wobec oporu przed zmianami

Źródło: Na podstawie: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 28.

¹⁰⁴ *Project Management and Risk Management...*, op. cit., s. xiv.

¹⁰⁵ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 28.

¹⁰⁶ L. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner, *Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to Do the Right Projects and to Do Them Right*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 2, s. 38.

Skuteczne wdrażanie strategii zależy od sposobu w jaki dzieli się, organizuje i koordynuje działania w organizacji. Innymi słowy, sukces implementacji strategii w pewnym stopniu determinowany jest przez strukturę organizacji, a szanse na skuteczność strategii danej organizacji znacznie wzrosną, gdy jej struktura zostanie do owej strategii dostosowana¹⁰⁷. Zespół projektowy, przybierający pewną formę organizacyjną¹⁰⁸, realizuje projekt będący narzędziem operacjonalizacji strategii organizacji. Struktura organizacyjna zarządzania projektami musi zatem zostać dopasowana do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Czynniki organizacyjne, w szczególności zła organizacja i koordynacja prac projektowych są jednym z podstawowych źródeł problemów, z którymi może spotkać się kierujący projektem w trakcie jego planowania i realizacji¹⁰⁹, dlatego też kwestia umiejscowienia (wpisania) struktury zarządzania projektem w strukturze organizacyjnej wymaga głębszego przeanalizowania. Do typowych struktur organizacyjnych można zaliczyć:

- strukturę funkcjonalną,
- strukturę projektową,
- strukturę macierzową¹¹⁰.

Struktura funkcjonalna jest typem struktury organizacyjnej ukształtowanej z punktu widzenia podstawowych funkcji organizacji, gdzie realizacja projektu jest jedynie zadaniem dodatkowym. Znaczenie kierownika projektu w tej formie organizacji będzie zazwyczaj mocno ograniczone. Przykładem struktury funkcjonalnej jest struktura z liderem projektów¹¹¹. Stanowisko kierownika projektu jest umieszczone w pionie funkcjonalnym i nazywane liderem projektów. Zatem liderzy, na których zazwyczaj powołuje się kierowników sekcji, pełnią tylko funkcje koordynacyjne, nie mając właściwie żadnej władzy (kierownicy innych sekcji mogą odmówić wykonania ich poleceń), a po zakończeniu projektu wracają na swoje dawne stanowiska. W związku z tym struktura z liderem projektów umożliwia efektywną realizacją projektów wyłącznie w ramach jednego pionu funkcjonalnego¹¹². Omawiany typ struktury przedstawiono na rysunku 5.

¹⁰⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., op. cit., s. 283.

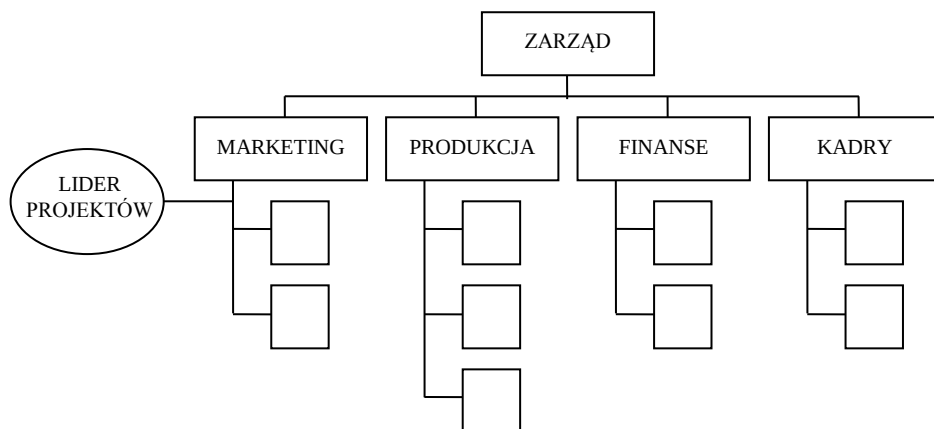
¹⁰⁸ Więcej o rodzajach struktur zespołów projektowych zob. na przykład J.D. Frame, op. cit., s. 83-91.

¹⁰⁹ Szerzej: Ibid., s. 18-20; H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi...*, op. cit., s. 118; D. Lock, op. cit., s. 44-45; G. Leśniak-Lebkowska, *Zarządzanie projektami* [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 251-258.

¹¹⁰ H.A. Levine, *Practical Project Management. Tips, Tactics and Tools*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 14; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, op. cit., s. 28.

¹¹¹ Inne przykłady struktury funkcjonalnej to koncepcja oddziału specjalnego oraz działu współpracy. Szerzej M. Pawlak, *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s. 15-16.

¹¹² Ibid., s. 15. Por. organizację zarządzania projektem typu „z pomocnikiem” przedstawioną w: *Le management de projet...*, op. cit., s. 15.



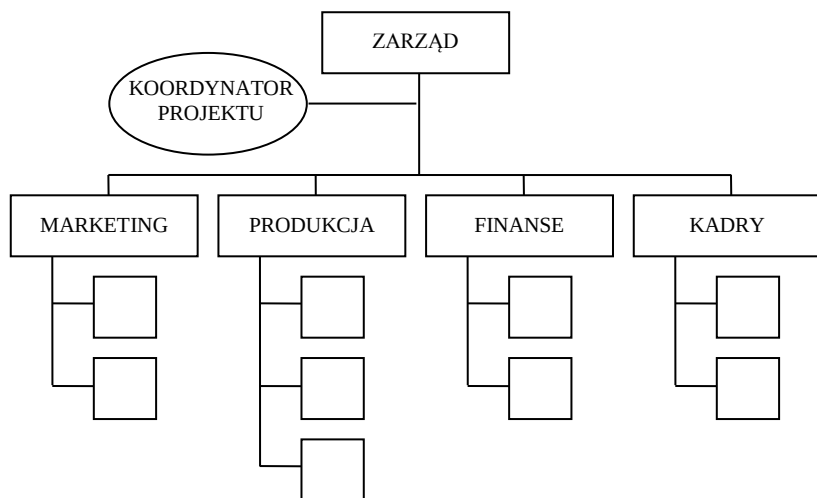
Rys. 5. Struktura z liderem projektów jako przykład struktury funkcjonalnej

Źródło: M. Pawlak, *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s. 16.

Drugą z typowych struktur organizacyjnych jest struktura projektowa. Znaczenie kierownika projektu w tej formie organizacji jest większe niż w przypadku struktury funkcjonalnej, ponieważ zostaje on powołany na szczeblu całej organizacji, a nie na szczeblu pionu funkcjonalnego, i podlega, tak samo jak kierownicy pionów funkcjonalnych, bezpośrednio zarządowi organizacji. Jednakże cała władza decyzyjna i wykonawcza pozostaje w dalszym ciągu w rękach kierowników liniowych.

Przykładem struktury projektowej jest struktura „wpływowa” (rysunek 6), inaczej nazywana koncepcją koordynatora projektu¹¹³. W tym przypadku osoba kierująca projektem nazywana jest koordynatorem projektu. Jej rola sprowadza się do nadzorowania przebiegu prac projektowych zgodnie z „potrójnym ograniczeniem”, a w razie potrzeby do proponowania kierownikom liniowym odpowiednich działań korygujących. Koordynator projektu ma dostęp do wszelkich informacji dotyczących projektu, ale odpowiedzialny jest jedynie za terminowe raportowanie o stanie prac do odpowiednich kierowników funkcjonalnych oraz za poprawność proponowanych rozwiązań, nie odpowiada zaś za osiągnięcie celów projektu. Podstawową wadą struktury wpływowej jest poczucie braku odpowiedzialności za projekt, albowiem pracownicy go realizujący pozostają w swoich komórkach macierzystych.

¹¹³ Innym przykładem struktury projektowej jest „czysta” struktura projektowa. Szerzej M. Pawlak, *Struktury organizacyjne...*, op. cit., s. 16-17.



Rys. 6. Struktura „wpływowa” jako przykład struktury projektowej

Źródło: Ibid., s. 17.

Wiele niedogodności związanych z organizacją prac projektowych z zastosowaniem koncepcji koordynatora projektu może zostać wyeliminowane poprzez formalne nadanie szerszego zakresu uprawnień osobie koordynatora¹¹⁴. Umieszczenie bezpośrednio pod szczyblem najwyższego kierownictwa powinno wskazywać na rzeczywistą rolę, jaką odgrywa ta osoba w organizacji – mając na uwadze realizację projektu wszelkie szczeble kierownicze (poza zarządem) powinny podlegać koordynatorowi. Nie będzie miał on władzy nad kierownikami funkcjonalnymi i dyrektorami w ramach działalności operacyjnej, a jedynie w odniesieniu do konkretnego projektu, do którego koordynowania został oddelegowany. Warunkiem powodzenia jest zatem formalne uruchomienie projektu i powołanie osoby za niego odpowiedzialnej, jak również zakomunikowanie o tym fakcie całej organizacji (w zależności od rodzaju organizacji może to być uchwała zarządu, zarządzenie prezesa lub członka zarządu). Nadanie tak szerokiego zakresu uprawnień, całej władzy decyzyjnej i wykonawczej w odniesieniu do projektu, pociąga za sobą pełną odpowiedzialność za projekt oraz „teoretycznie” eliminuje konflikty na linii kierownicy funkcyjni – projekt. Oczywiście jest, że nadanie stosownych uprawnień osobie koordynatora musi być czynnością faktyczną, a nie poleceniem służbowym, do którego nikt w organizacji nie będzie się stosował. Widać zatem wyraźnie, że o sukcesie prezentowane-

¹¹⁴ Przedstawione propozycje są rezultatem przemyśleń odnoszących się do własnych doświadczeń jednego z autorów niniejszej pracy, zdobytych w trakcie realizacji (jako kierownik projektów, członek zespołów projektowych, członek biur zarządzania projektami) różnego rodzaju projektów.

go rozwiązania przesądza nastawienie zarządu do projektu oraz przekonanie o tym, że jest ono optymalne zarówno dla projektu, jak i podejmującej się go organizacji¹¹⁵.

Wada struktury „wpływowej” związana z poczuciem braku odpowiedzialności za projekt przez pracowników go realizujących, spowodowanego faktem pozostawania w swoich komórkach macierzystych, może zostać znacząco wyeliminowana poprzez wprowadzenie kilku dalszych rozwiązań. W pierwszej kolejności niezbędne jest formalne oddelegowanie do projektu konkretnych osób, które będą członkami zespołu projektowego, i stosowne zakomunikowanie o tym fakcie organizacji (może być to zrealizowane w tej samej formie, co ustanowienie projektu). Takie działanie pokaże oddelegowanym do projektu pracownikom, że będą uczestnikami czegoś istotnego dla organizacji. Będzie również stanowić dobry punkt wyjścia do budowy tożsamości zespołu projektowego. Oddelegowanie do projektu powinno wiązać się ze stosownymi zmianami w umowach o pracę, wskazującymi procentowy angaż do projektu. Pozwoli to zminimalizować negatywne skutki związane z posiadaniem przez pracownika dwóch przełożonych – w codziennej pracy i w pracy w projekcie. Ponadto rozwiązana zostanie kwestia motywacji finansowej. Na przykład osoba oddelegowana do projektu w 100%, pomimo pozostawania w dotychczasowej komórce organizacyjnej, w rzeczywistości nie będzie wykonywała żadnych zadań w ramach tej komórki, jak również nie będzie przez okres oddelegowania do projektu oceniana przez kierownika komórki. Rolę planowania czasu pracy, rozliczania pracownika z jej efektów (w tym decydowania o premiach) przejmuje w całości koordynator projektu. Gdy pracownik zostanie oddelegowany do projektu w niepełnym wymiarze, na przykład 75%, to planowanie pracownikowi dnia pracy, zakresu obowiązków, rozliczanie efektów oraz przyznawanie premii powinno zostać podzielone pomiędzy koordynatora projektu i kierownika funkcyjnego w stosunku 75-25 (ocena pracy, premia itp. będą uwzględniały wagi wynikające ze zdefiniowanej proporcji).

Zaproponowane rozwiązania dla „wpływowej” struktury projektowej mogą być szczególnie pomocne w przypadku realizacji projektów o dużym znaczeniu dla organizacji, bardzo często kosztownych i realizowanych dłużej niż rok. Nadanie tak szerokiego zakresu uprawnień osobie koordynatora projektu (choć

¹¹⁵ Widoczna jest analogia do rozwiązań w zakresie zapewnienia jakości wytwarzania produktu w przedsiębiorstwie – tam również osoba odpowiedzialna za zwalnianie wyrobu do dalszego procesu lub do klienta nie powinna podlegać osobom i działom, które ten wyrób wytwarzają. Istnieje bowiem ryzyko, że pod wpływem nacisków do klienta trafią wyroby nie spełniające zdefiniowanych wymogów i oczekiwanej przez klienta jakości. W skrajnym przypadku kierownik produkcji prędzej czy później znajdzie nową pracę, a przedsiębiorstwo może już nie odzyskać utraconych udziałów rynkowych. Kierownik jakości powinien być zatem w odniesieniu do jakości wyrobów najważniejszą osobą po członkach zarządu, niezależną i niepodlegającą innym szczeblom w organizacji.

należy przyznać, że w tym momencie zdecydowanie lepiej pasuje tutaj określenie zarządzający projektem/kierownik projektu) jest zgodne z szerszym rozumieniem procesu zarządzania projektem. W szerszym znaczeniu zarządzanie projektami traktuje się bowiem „[...] jako dziedzinę wiedzy teoretycznej i praktycznej znajdującej zastosowanie w zarządzaniu projektami”¹¹⁶. Może być one reprezentowane przez dwie funkcje:

- pełnienie roli menedżera na etapie planowania i realizacji projektu (zarządzanie realizacją fazy inwestycyjnej projektu),
- specjalizację zawodową dotyczącą zarządzania przebiegiem wykonywania prac projektowych (zarządzanie projektem)¹¹⁷.

Pierwsza funkcja odnosi się do wykonywania prac ekonomiczno-zarządczych, tj.: organizacja zespołu projektowego, planowanie cyklu projektowo-realizacyjnego, tworzenie harmonogramu, przygotowanie budżetu, ocena efektywności projektu, koordynacja i kontrola prac wdrożeniowych. AFNOR określa tę funkcję jako kontrola projektu. Polega ona na przetwarzaniu decyzji operacyjnych i współuczestniczeniu w przygotowaniu decyzji taktycznych¹¹⁸.

Druga funkcja dotyczy kierownictwa merytorycznego nad opracowaniem projektu i implementacją. Określana jest przez AFNOR jako zarządzanie (kierowanie) projektem. Wypełnianie tej funkcji wiąże się z decyzjami strategicznymi i taktycznymi¹¹⁹. Zaproponowane rozwiązania odnoszą się właśnie do tej drugiej funkcji.

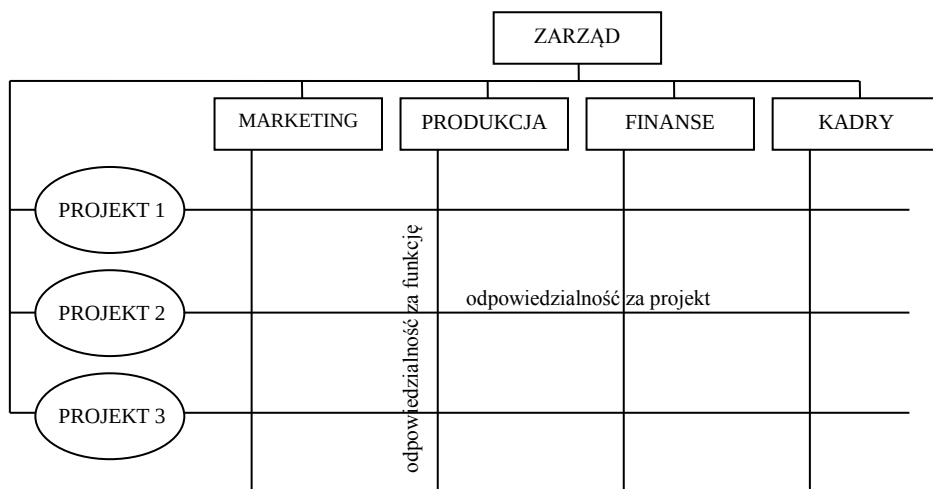
Ostatnią z wymienionych typowych struktur organizacyjnych zarządzania projektem jest struktura macierzowa (rysunek 7), łącząca zalety struktury projektowej ze sformalizowaniem struktury funkcjonalnej. Występują bowiem w układzie struktury macierzowej dwa wymiary: komórek funkcjonalnych (kolumny macierzy) oraz projektów (wiersze macierzy). Znaczenie kierownika projektu w tej formie organizacji jest formalnie takie samo, jak kierowników pionów funkcjonalnych, ponieważ zarówno pierwszy, jak i drugi podlegają bezpośrednio zarządowi organizacji.

¹¹⁶ M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek, op. cit., s. 27.

¹¹⁷ A. Stabryła, op. cit., s. 34; V. Giard, op. cit., s. 10-11.

¹¹⁸ V. Giard, op. cit., s. 10-11.

¹¹⁹ Ibid.



Rys. 7. Schemat organizacyjny zarządzania projektem – struktura macierzowa

Źródło: Ibid.

Ze względu na krzyżowanie się wpływów funkcji organizacyjnych i projektów, struktura macierzowa jest rozwiązaniem dość skomplikowanym. Pracownicy realizujący projekt pozostają w komórkach funkcjonalnych, a o ich przypisaniu do projektu decydują kierownicy funkcjonalni. Kierownik projektu jest z kolei odpowiedzialny za planowanie i nadzorowanie zakresów zadań, terminów realizacji oraz kosztów. Biorąc pod uwagę możliwości pojawienia się konfliktów pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi a kierownikiem projektu zaleca się jednoznaczne rozgraniczenie kompetencji¹²⁰. W tym przypadku również zastosowanie mogą znaleźć spostrzeżenia i propozycje rozwiązań poczynione dla „wpływowej” struktury projektowej.

Wybór struktury organizacyjnej zarządzania projektem jest uzależniony od wielu czynników, między innymi od gotowości do utworzenia nowej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację projektu, wymagań odnośnie do nowo tworzonej komórki wyspecyfikowanych przez klienta i sponsora projektu, wielkości projektu, przejrzystości projektu, autorytetu kierownika projektu, technologii dominującej w organizacji, potencjalnych konfliktów przy współdzieleniu zasobów, stopnia niepewności czy krytyczności okresu realizacji. Dodatkowo może się okazać, że korzystne dla osiągnięcia sukcesu projektu będą zmiany form organizacyjnych w zależności od stopnia zaawansowania prac projektowych¹²¹.

¹²⁰ M. Pawlak, *Struktury organizacyjne...*, op. cit., s. 17-18.

¹²¹ Więcej na temat kryteriów wyboru odpowiedniej organizacji projektu: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 196-197; H. Brandenburg, *Zarządzanie projektami*, op. cit., s. 85; J. Phillips, *PMP Project...*, op. cit., s. 56.

Wobec mnogości czynników mogących wpływać na decyzję dotyczącą umiejscowienia projektu w realiach organizacji, jej decydenci powinni ściśle określić sposób, w jaki każda osoba w organizacji ma się zachować w obliczu realizowanego projektu – innymi słowy należy dokonać jasnego podziału władzy i odpowiedzialności.

4. Interesariusze projektu

Planowanie i realizacja projektów w środowisku organizacji sprawia, że o ich potencjalnym sukcesie decyduje wiele osób (zarówno wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji), których interesy należy uwzględnić, zaś sama realizacja projektu staje się zadaniem niezmiernie skomplikowanym¹²².

Przyjmuje się, że pojęcie interesariuszy zostało wprowadzone do nauk o zarządzaniu przez R.E. Freemana¹²³ – załączków idei można doszukiwać się jednakże już na początku XX wieku¹²⁴, a samo słowo „interesariusz” pochodzi z Anglii z początku XVIII wieku i oznaczało osobę, u której zawierane były zakłady przy obstawianiu gry lub wyścigu, oraz która wypłacała pieniądze zwycięzcom¹²⁵.

Przywołany R.E. Freeman wyraźnie zaznacza, że współczesna koncepcja „interesariuszy” po raz pierwszy w literaturze z zakresu zarządzania pojawiła się w roku 1963¹²⁶, odnosząc się do „[...] takich grup, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć”. Do grup tych zaliczeni zostali: udziałowcy/akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, pożyczkodawcy oraz społeczeństwo¹²⁷. Sam autor zaproponował jednak szersze spojrzenie, definiując interesariuszy jako „[...] jakiegokolwiek grupy lub jednostki, które mogą mieć wpływ na osiąganie celów organizacji, albo na które oddziałują cele osiągnięte przez organizację”¹²⁸.

¹²² J.D. Frame, op. cit., s. 37.

¹²³ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston – London – Melbourne – Toronto 1984.

¹²⁴ Na podobieństwa pomysłów M.P. Follett, zaprezentowanych w pracy *The New State* z roku 1918, z pomysłami, które zostały uwzględnione w teorii interesariuszy jako współczesnej teorii zarządzania, zwraca uwagę M.A. Schilling, w pracy: *Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follett*, „Journal of Management History” 2000, Vol. 6, No. 5. Wielu autorów początków źródeł idei interesariuszy dopatruje się już u A. Smitha w *Teorii uczuć moralnych* z roku 1759. Por. na przykład: R.E. Freeman, op. cit., s. 32; G. Neave, *Perspektywa interesariuszy w ujęciu historycznym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyzsze” 2003, nr 1 (21), s. 22; S.L. Newbert, *Achieving Social and Economic Equality by Unifying Business and Ethics: Adam Smith as the Cause of and Cure for the Separation Thesis*, „Journal of Management Studies” 2018, Vol. 55, Issue 3, s. 528-531.

¹²⁵ M. Pirozzi, *Stakeholders, Who Are They?* „PM World Journal” 2019, Vol. VIII, Issue IX, s. 1.

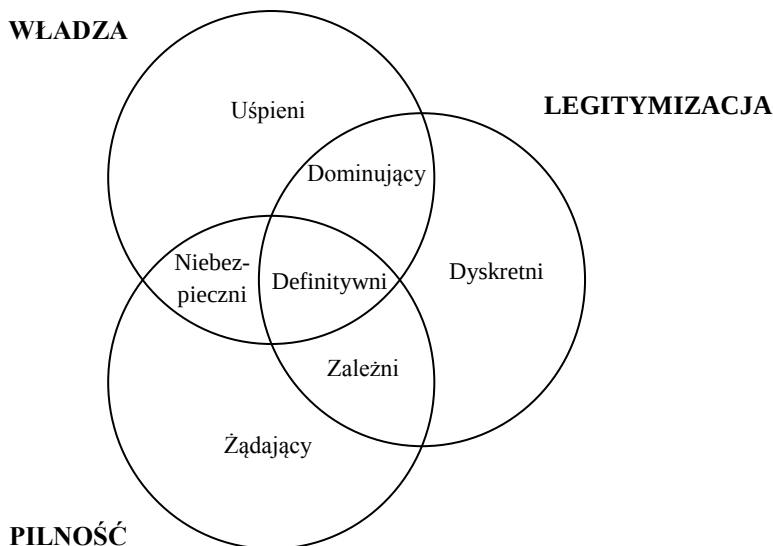
¹²⁶ Zaproponowana przez Stanford Research Institute (obecnie SRI International) w wewnętrznym memorandum.

¹²⁷ R.E. Freeman, op. cit., s. 31-32.

¹²⁸ Ibid., s. 46.

Właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami może być źródłem przewagi konkurencyjnej, a firmy, które skutecznie zarządzają relacjami z interesariuszami osiągają lepsze wyniki niż te, które tego nie robią. Ponadto należy zauważyć, że organizacja nie jest w równym stopniu zależna od wszystkich zainteresowanych stron przez cały czas, w konsekwencji nie każdy interesariusz będzie miał taki sam poziom wpływu na organizację¹²⁹.

Interesariusze, na których organizacja powinna zwracać uwagę, mogą zostać wskazani na podstawie trzech czynników: władzy (siły interesariusza do wywierania wpływu na organizację), legitymizacji (uogólnionego postrzegania lub założenia, że działania jednostki są pożądane, właściwe lub odpowiednie w ramach jakiegoś społecznie skonstruowanego systemu norm, wartości, przekonań) oraz pilności (wrażliwości roszczenia interesariusza na upływ czasu)¹³⁰. Zgodnie z wymienionymi czynnikami R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood definiują siedem typów interesariuszy: uśpieni, dominujący, dyskretni, definitywni, zależni, żądający oraz niebezpieczni¹³¹ (rysunek 8).



Rys. 8. Przykładowa typologia interesariuszy

Źródło: R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review" 1997, Vol. 22, No. 4, s. 874.

¹²⁹ M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, 12th edition, Cengage Learning, Boston 2016, s. 21.

¹³⁰ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review" 1997, Vol. 22, No. 4, s. 865-869.

¹³¹ Ibid., s. 874-879.

Wiedza o tym, kim naprawdę w konkretnej sytuacji są poszczególni interesariusze pozwala managerom właściwie ich zidentyfikować oraz jasno określić ich znaczenie dla organizacji. Pozyskanie owej wiedzy stanowi pierwszy etap procesu zarządzania interesariuszami. Pozostałymi etapami są: badanie wpływu dynamiki interesariuszy (uwzględniający wielość i współzależność interakcji między interesariuszami, jak również potencjalnymi interesariuszami) oraz opracowanie i implementacja strategii zarządzania interesariuszami (określenie, w jaki sposób i kiedy najlepiej interweniować, żeby zmienić lub poprawić relacje z interesariuszami kluczowymi dla strategicznej przyszłości organizacji)¹³².

Przedstawione rozważania w ujęciu ogólnym, dotyczące interesariuszy oraz procesu zarządzania interesariuszami w odniesieniu do organizacji, mogą zostać wprost przetransponowane na grunt zarządzania projektami.

Interesariuszami projektu będziemy zatem nazywać „[...] osobę, grupę lub organizację, która może mieć wpływ, być pod wpływem lub postrzegać, że jest pod wpływem decyzji, działania lub wyniku projektu”¹³³, przy czym wpływ, który wywierany jest na projekt i/lub przez projekt może mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny¹³⁴. Inna – szersza – definicja obejmuje wszystkie osoby, jednostki bądź instytucje, które są zainteresowane powodzeniem (pozytywni interesariusze, na przykład pomysłodawca) lub niepowodzeniem projektu (negatywni interesariusze, na przykład konkurencja czy społeczność blokująca budowę miejskiej spalarni śmieci)¹³⁵.

Jak wynika z powyższych definicji, interesariusze to nie tylko osoby (instytucje) wspierające realizację projektu, zainteresowane pomyślnym jego zakończeniem, ale – co jest warte podkreślenia – również osoby (instytucje) czasami nastawione wręcz wrogo do jego realizacji.

W metodyce PRINCE2, mając na uwadze interesy poszczególnych grup interesariuszy, ich punkt widzenia oraz role w projekcie, pełnione dla zabezpieczenia własnych interesów, proponuje się żeby mnogość istniejących grup interesariuszy ograniczyć do trzech głównych kategorii:

- biznesu – grupy reprezentującej biznesowy punkt widzenia, popierającej cele projektu i zapewniającej, że jest on opłacalny; według niniejszej grupy interesariuszy produkty projektu powinny zaspokajać potrzebę biznesową uzasadniającą inwestycję w projekt, a ponadto projekt powinien zapewniać stosunek jakości do ceny;

¹³² F. Ackermann, C. Eden, *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, “Long Range Planning” 2011, Vol. 44, Issue 3, s. 180.

¹³³ *PMI Lexicon of Project Management Terms*, Version 2.0, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2012, s. 15.

¹³⁴ Por. H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 6; M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe* [w:] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, M. Trocki (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 33.

¹³⁵ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz> (dostęp: 22.03.2023).

- użytkowników – grupy, która po zakończeniu projektu będzie korzystać z jego produktów, aby umożliwić organizacji uzyskanie oczekiwanych korzyści; z punktu widzenia użytkowników istotne jest określenie pożądanych wyników projektu i zapewnienie, że zostaną one dostarczone;
- dostawców – grupy zapewniającej zasoby i wiedzę fachową wymaganą do wytworzenia produktów projektu (przy czym mogą to być dostawcy zarówno wewnętrzni jak i zewnętrzni); dostawcy muszą rozumieć wszelkie normy, regulacje i wymagania techniczne, prawne itp., z którymi produkty projektu muszą być zgodne¹³⁶.

W przypadku projektów budowlanych, gdzie zazwyczaj ma się do czynienia z dużą liczbą podwykonawców i dostawców, organizacja odpowiedzialna za planowanie określana jest projektantem (architekci i kosztorysanci), a organizacja realizująca projekt określana jest terminem generalnego wykonawcy¹³⁷.

Zdaniem I. Chvidchenki oraz J. Chevaliera, wśród uczestników procesu realizacji projektu należy wymienić kierownika dzieła (inwestora generalnego) oraz kierownika prac (inwestora zastępczego)¹³⁸. Zakres zadań przypisany przez autorów kierownikowi dzieła wskazuje, iż termin ten zawiera w sobie funkcję sponsora projektu oraz klienta. Kierownik prac z kolei odpowiada kierownikowi projektu.

S. Sroka wskazuje na dwie płaszczyzny współpracy wewnątrz projektu: zlecniodawcy (na tej płaszczyźnie projekt jest przyjmowany do realizacji) oraz zleceniobiorcy (na tej płaszczyźnie projekt jest realizowany). Pojęcie zlecniodawcy autor dzieli na zlecniodawcę (inicjatora projektu) i na podejmującego decyzje (pełnomocnika ds. projektów). Podział ów wynika z faktu, iż w dużych organizacjach zlecniodawca nie jest w stanie troszczyć się o każdy projekt, dlatego pozostaje inicjatorem projektu, który zatwierdza projekt (odpowiada funkcji inwestora generalnego), a następnie przekazuje go do pełnomocnika ds. projektów. Pełnomocnik ds. projektu ma upoważnienie do podejmowania decyzji we wszystkich sprawach i wymaganiach projektu. Płaszczyzna zleceniobiorcy z kolei obejmuje kierownika projektu, członka zespołu projektowego wydzielonego z linii oraz członka zespołu w linii¹³⁹. Wyraźnie widać, że można by

¹³⁶ *Managing Successful Projects...*, op. cit., s. 58-59.

¹³⁷ Por. między innymi T. Wiatr, *Organizacyjne problemy zarządzania przedsięwzięciami inżynierjno-budowlanymi* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, <http://spmp.org.pl/pdf/tw.pdf> (dostęp: 26.11.2004), s. 2; W. Parteka, *Project Finance – metoda finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, <http://spmp.org.pl/pdf/project.pdf> (dostęp: 26.11.2004), s. 6, 9; A. Borowicz, *Project management w polskim sektorze budowlanym* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 10.

¹³⁸ I. Chvidchenko, J. Chevalier, op. cit., s. 12-19.

¹³⁹ S. Sroka, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 7-8.

jednak pokusić się o rezygnację z funkcji pełnomocnika ds. projektu poprzez nadanie szerszych uprawnień samemu kierownikowi projektu – rola, jaką faktycznie pełni pełnomocnik sprowadza się bowiem do pośredniczenia pomiędzy inicjatorem projektu a właśnie kierownikiem projektu.

Przykładowe klasyfikacje interesariuszy zaprezentowane w niniejszym podrozdziale są rezultatem realizowanych w ostatnich czterdziestu latach wielu badań, dla których przyczynkiem była stopniowo rosnąca liczba oraz zwiększające się znaczenie interesariuszy w projektach¹⁴⁰. Jednakże bez względu na przyjętą typologię, specyfikę projektu i jego cele, do grona interesariuszy projektu z całą pewnością można zaliczyć:

- kierownika projektu – osobę odpowiedzialną za zarządzanie projektem, kierującą zespołem projektowym przez wszystkie fazy projektu aż do jego zakończenia;
- klienta/użytkownika – osobę lub grupę osób korzystającą z wartości (materialnych bądź niematerialnych) dostarczonych przez projekt; można wyróżnić klientów wewnętrznych (osoby w ramach tej samej organizacji) oraz zewnętrznych (osoby bądź grupy osób spoza organizacji realizującej projekt); w niektórych obszarach zastosowań rozgranicza się pojęcie klienta i użytkownika – klient to podmiot kupujący, a użytkownik to osoba korzystająca z produktu;
- organizację realizującą projekt – przedsiębiorstwo, którego pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w wykonywanie prac w projekcie; pod tym pojęciem kryje się:
 - kierownictwo organizacji, jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie bądź porażce projektu; poparcie dla projektu ze strony kierownictwa umożliwia skompletowanie, najlepszego z możliwych, zespołu projektowego oraz pozyskanie niezbędnych zasobów materialnych; zbyt duża ingerencja ze strony kierownictwa może z kolei przysporzyć kierownikowi projektu olbrzymich trudności w zarządzaniu projektem,
 - przełożony kierownika projektu, czyli osoba wyznaczająca kierownikowi projektu, w ramach codziennej pracy, zadania do wykonania oraz w znacznej mierze decydująca o jego dalszej karierze zawodowej w organizacji,

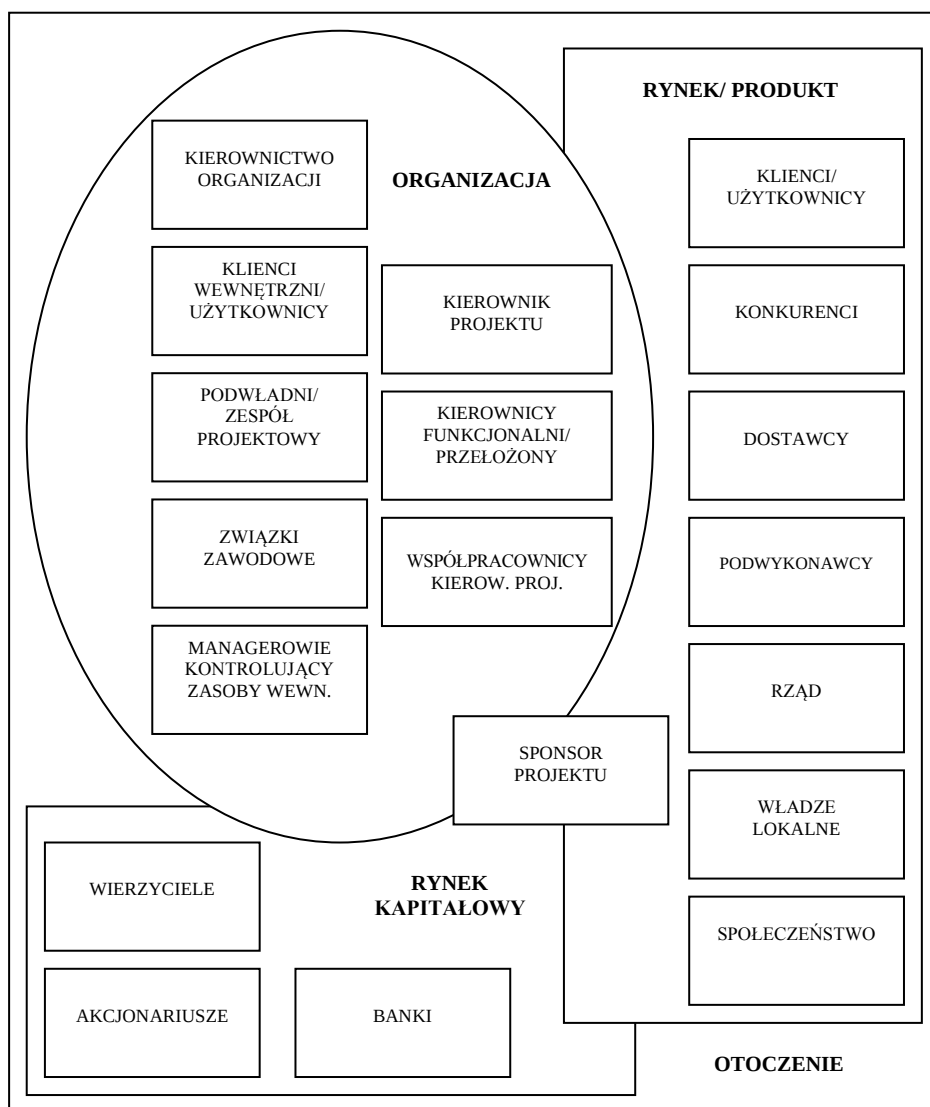
¹⁴⁰ K. Marcinek, J. Czempas, *Interesariusze projektów inwestycyjnych – wybrane kwestie zaufania i etyki* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 228, 230. Na temat szczegółowej analizy ewolucji podejścia do interesariuszy projektu, wskazującej na znaczny przyrost zakresu i treści zaleceń dotyczących ich angażowania, w pięciu kolejnych edycjach standardu wydawanego przez Project Management Institute (na przestrzeni 17 lat): P. Wyrzębski, *Badanie panelowe metodologicznych aspektów angażowania interesariuszy na przykładzie metodyki PMBoK Guide*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 114(1993).

- współpracownicy kierownika projektu, czyli inni kierownicy projektów lub osoby zajmujące podobne stanowiska w organizacji,
- managerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne, specjalna kategoria współpracowników nadzorujących zasoby organizacji potrzebne do realizacji projektu;
- zespół projektowy – grupę osób wykonującą prace w projekcie;
- sponsora – osobę lub grupę osób w lub spoza organizacji realizującej projekt, dostarczającą środki na realizację projektu, zezwalającą i aprobującą prace projektowe, odpowiedzialną za sukces bądź porażkę projektu;
- dostawców – osoby spoza organizacji, dostarczające materiałów niezbędnych do realizacji projektu;
- podwykonawców – osoby lub organizacje działające poza bezpośrednim środowiskiem organizacyjnym kierownika projektu, którym zleca się do wykonania pewną liczbę zadań (zakres prac) w projekcie;
- rząd – organy władzy państwowej, które za pomocą regulacji prawnych, wpływają na projekt;
- biuro zarządzania projektem – grupę osób odpowiedzialnych za sukces projektu i wspieranie kierownika projektu¹⁴¹.

Omówione spojrzenie na zagadnienie udziałowców projektu zostało przedstawione na rysunku 9.

Nie we wszystkich projektach będzie się miało do czynienia z każdym z wymienionych udziałowców, a osoby i organizacje mogące wpływać na projekt będą czasami pełnić w projekcie więcej niż jedną rolę. Przykładem może być realizacja projektu w organizacji, która go zainicjowała i jednocześnie będzie korzystać z jego produktów. W momencie gdy na projekt przeznaczone zostaną środki dostarczone tylko przez tę organizację, a wszystkie prace projektowe zostaną wykonane z wykorzystaniem wyłącznie własnych zasobów, organizacja realizująca projekt będzie zarówno sponsorem projektu, jak i jego klientem/użytkownikiem, natomiast podwykonawcy nie pojawią się wcale. Innym przykładem są programy rządowe, gdzie sponsorem projektu jest rząd oraz/lub władze lokalne, użytkownikiem zaś społeczeństwo.

¹⁴¹ Listę kluczowych udziałowców projektu opracowano na podstawie: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 2000 edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2000, s. 16; J.D. Frame, op. cit., s. 37-39, 41-43; J. Phillips, *PMP Project...*, op. cit., s. 51-52; R.K. Wysocki, R. McGary, op. cit., s. 69-70; O.M. van Beest, *The Risk Management of Construction Project's Consent Availability*, "AACE International Transactions" 2003, RISK.20, s. RISK.20.1; D.J. Bryde, D. Brown, *The Influence of a Project Performance Measurement System on the Success of a Contract for Maintaining Motorways and Trunk Roads*, "Project Management Journal" 2004, Vol. 35, No. 4, s. 60-61.



Rys. 9. Interesariusze projektu

Źródło: Na podstawie: H. Kerzner, *Strategic Planning for a Project Office*, "Project Management Journal" 2003, Vol. 34, No. 2, s. 20; J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 37.

Nie każdy interesariusz będzie wpływał na prace w projekcie i/lub jego oczekiwane rezultaty z taką samą siłą – niektórzy mogą mieć ograniczone możliwości wywierania wpływu, inni z kolei mogą mieć wpływ znaczący. Analiza spektakularnych porażek w historii realizacji różnego rodzaju projektów wskazuje jednoznacznie, że prawidłowa identyfikacja oraz odpowiednie zaangażowanie wszystkich interesariuszy może wręcz wyznaczać granicę pomiędzy suk-

cesem a porażką projektu. W związku z tym, chcąc zwiększyć szanse na osiągnięcie sukcesu, należałoby ów proces rozpocząć już na wczesnym etapie planowania projektu, zaraz po zatwierdzeniu karty projektu, wyznaczeniu kierownika projektu i rozpoczęciu tworzenia zespołu¹⁴².

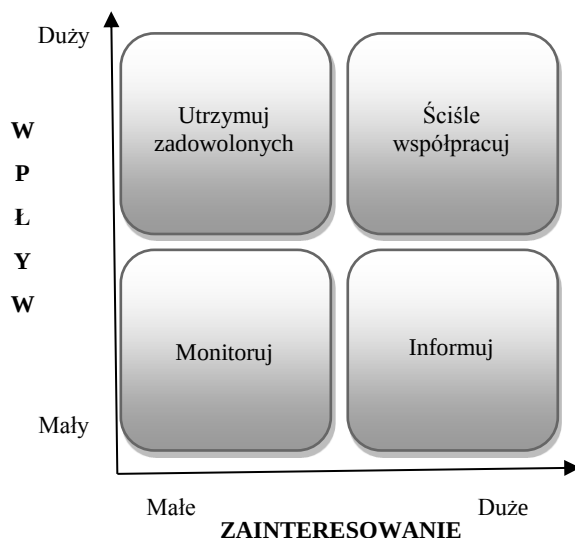
Angażowanie interesariuszy w projekt (zarządzania interesariuszami) może się składać z następujących kroków:

- identyfikacja – wiąże się ze wskazaniem wszystkich interesariuszy oraz ciągłym doprecyzowaniem w trakcie postępów prac;
- zrozumienie potrzeb, oczekiwań, wartości oraz ich analiza – polega na przeanalizowaniu różnych aspektów dotyczących każdego z interesariuszy, mających wpływ na jego stanowisko w stosunku do projektu;
- klasyfikacja/przyszanowanie pierwszeństwa – w wielu projektach zaangażowanych jest zbyt wielu interesariuszy, aby móc skutecznie nimi zarządzać, dlatego też powszechne jest skupienie się na tych najistotniejszych dla konkretnego projektu;
- zaangażowanie – obejmujące ścisłą współpracę z interesariuszami poprzez rozpoznanie ich wymagań, zarządzanie oczekiwaniami, negocjowanie, określanie priorytetów oraz rozwiązywanie problemów;
- monitorowanie – ponieważ w trakcie realizacji projektu postawa lub wpływ niektórych interesariuszy może ulec zmianie, ich liczba jak również efektywność ich zaangażowania powinny być stale nadzorowane¹⁴³.

Pośród wielu modeli klasyfikacji wykorzystywanych do analizy interesariuszy (między innymi macierz wpływu i przewidywalności, model istotności, ustalanie priorytetów) dużą popularnością cieszy się mapa interesariuszy, uwzględniająca zainteresowanie i poziom wpływu poszczególnych grup na planowanie i realizację projektu (rysunek 10).

¹⁴² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 504.

¹⁴³ *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Seventh edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2021, część: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, s. 10-14. Por. również: D. Miller, M. Oliver, *Engaging Stakeholders for Project Success*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2015.



Rys. 10. Przykładowa mapa interesariuszy projektu

Źródło: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2013, s. 397.

Wymienione dwa czynniki pozwalają utworzyć cztery grupy interesariuszy, dla których proponuje się stosować odpowiednią strategię postępowania, przy czym zwraca się również uwagę, iż ten model najlepiej sprawdza się dla małych projektów oraz projektów, gdzie relacja pomiędzy interesariuszami i projektem jest stosunkowo prosta¹⁴⁴.

¹⁴⁴ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 512.

Rozdział II

Sukces projektu a ryzyko jego realizacji

1. Kategoria sukcesu – ujęcie ogólne

Słowo „sukces” jest jednym z najważniejszych wyrazów definiujących zarówno współczesną kulturę, jak i ludzi. Stało się ono wyrażeniem niezwykle popularnym i często używanym, a dążenie do sukcesu działaniem wręcz obowiązkowym, tak z punktu widzenia pojedynczego człowieka, jak też tworzonych przez ludzi jednostek organizacyjnych¹⁴⁵.

W mowie potocznej odniesienie sukcesu przeciwstawiane jest poniesieniu porażki. Sukces i porażka to zagadnienia, które są ze sobą bardzo mocno powiązane – można powiedzieć, że stanowią dwie strony tego samego medalu. Zależność tę dobrze obrazuje słowo „failure” – angielskie wyrażenie na określenie porażki – którego podstawowe znaczenie wskazywane jest wprost jako „brak sukcesu”¹⁴⁶.

Etymologicznie słowo „sukces” pochodzi z początku XVI wieku i wywodzi się z łacińskiego „successus”, oznaczającego „postęp, nadejście; dobry rezultat, szczęśliwy wynik”¹⁴⁷. Wyraz „porażka” jest młodszy – pochodzi z połowy XVII wieku i pierwotnie oznaczał „niepowodzenie, brak” oraz „akt niepowodzenia”¹⁴⁸. Współcześnie, według Słownika Języka Polskiego PWN, sukces to „pomysłny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu”, a także „zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji”¹⁴⁹. Porażka natomiast określana jest jako „przegrana walka lub rywalizacja” oraz „poważne niepowodzenie”¹⁵⁰. W podobny sposób traktuje sukces T. Pszczołowski, który zwraca uwagę, że sukces jest pewnego rodzaju powodzeniem, przy czym sukcesem nazywa się wynik działania, a powodzenie określa jako skutek działania. O sukcesie mówimy przez pryzmat zdarzeń stanowiących zmianę, a nie jak w przypadku powo-

¹⁴⁵ K. Skowronek, *Polski sukces sukcesu w świetle opracowań leksykograficznych i literatury popularnopsychologicznej*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Linguistica” 2017, nr 12, s. 248.

¹⁴⁶ Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/failure> (dostęp: 19.07.2022).

¹⁴⁷ Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=success> (dostęp: 20.07.2022).

¹⁴⁸ Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=failure> (dostęp: 20.07.2022).

¹⁴⁹ Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html> (dostęp: 10.06.2022).

¹⁵⁰ Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/porazka.html> (dostęp: 10.06.2022).

dzenia – stanu rzeczy. Dodatkowo „[...] sukces częściej niż powodzenie bywa używany jako nazwa rezultatu walki”¹⁵¹.

Należy zauważyć, iż przywołane sposoby definiowania analizowanych zagadnień nie rozwiązują trudności dotyczących ich oceny. Jak należy interpretować i co będzie oznaczać „wysoka” pozycja czy też „poważne” niepowodzenie? Trudno wskazać kiedy taki stan, sukcesu lub porażki, zostałby osiągnięty. Różne osoby mogą traktować różne aspekty życia jako sukces (lub porażkę) – sukcesem może być na przykład sława, majątek, awans zawodowy, podwyżka wynagrodzenia, urlop zagraniczny czy nowy samochód. Ponadto różne osoby mogą różnie mierzyć osiągnięcie identycznie wyrażonego sukcesu (lub porażki) – dla jednej osoby sukcesem będzie posiadanie nowego samochodu klasy średniej, a dla innej wiązałoby się to z porażką, gdyż sukces stanowiłby dopiero samochód klasy premium. Co więcej, postrzeganie danego działania w kategorii sukcesu lub porażki może zmieniać się z biegiem czasu oraz kontekstem zewnętrznym, w jakim działanie było realizowane; i tak na przykład coś co wcześniej zostało uznane przez daną osobę jako sukces, po pewnym czasie może zostać ocenione jako porażka. Analogicznie, wcześniej poniesiona porażka może z perspektywy czasu być traktowana w kategoriach sukcesu.

Zdaniem F. Byłoka: „Słowem sukces określamy najczęściej osiągnięcia jednostki powiązane z jej aktywnością społeczną lub gospodarczą, które w opinii społecznej jest dokonaniem ponad miarę przeciętności. Sukces jako kategoria oceny osiągnięć stanowi w gospodarce rynkowej powszechnie aprobowany miernik, gdyż jest wynikiem społecznej akceptacji mechanizmu rynkowego uznającego rywalizację pomiędzy uczestnikami rynku za dominujący jej składnik”¹⁵². W tym rozumieniu sukces dotyczy zagadnienia „człowieka sukcesu” i powiązany jest z indywidualnym systemem wartości jednostki oraz ogólnospołecznym systemem wartości. Możliwe jest zatem rozpatrywanie go w wymiarze subiektywnym i obiektywnym. Wymiar subiektywny powiązany jest z osobistym przeświadczeniem jednostki o osiągnięciu czegoś znaczącego, niezależnie od oceny dokonanej przez otoczenie. Wymiar obiektywny z kolei dotyczy możliwości porównania osiągnięć jednostki z osiągnięciami innych osób; otoczenie dostrzega osiągnięcia jednostki, niezależnie od indywidualnej przestrzeni tego dostrzegania¹⁵³. W ujęciu subiektywnym to jednostka decyduje więc o tym, czy dane działanie będzie uznane za sukces lub porażkę, a w ujęciu obiektywnym – otoczenie jednostki, pewien powszechnie istniejący w świadomości społecznej model sukcesu. Z takim rozumieniem słowa „sukces” i dalszym rozpatrywaniem

¹⁵¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 174.

¹⁵² F. Byłok, *Wzór sukcesu w społeczeństwie polskim w okresie transformacji społeczno-ustrojowej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2005, t. 8, nr 1, s. 87.

¹⁵³ Ibid., s. 88.

go również w wymiarze obiektywnym wiążą się jednak, jak i we wcześniej przytoczonych definicjach, kolejne trudności. Przyjęcie założenia, że punkt widzenia jakiejś społeczności powinien wskazywać na to, jak dane działanie należy oceniać, nawet jeżeli osoba będąca jego właścicielem (nie koniecznie będzie to wykonawca) ocenia je zgoła odmiennie, może bowiem prowadzić do zaburzenia łańcucha przyczynowo-skutkowego, a w konsekwencji pozbawiać motywacji do podejmowania działań. Ponadto jak miałby wyglądać punkt widzenia danej społeczności? Czy należałoby przyjąć kryterium większościowe? Kto w związku z tym ma decydować o postrzeganiu danego działania jako zakończonego sukcesem lub porażką¹⁵⁴?

Mając na uwadze subiektywistyczny charakter sukcesu/porażki, brak jednoznacznych mierników, jak również zmienność w czasie, częściej owe zagadnienia będą rozpatrywane przez pryzmat indywidualnego odczucia (poczucia osiągnięcia sukcesu lub poniesienia porażki) aniżeli obiektywnych kryteriów. To, czy dane działanie zakończyło się sukcesem, czy porażką będzie określone przez pojedyncze jednostki/grupy ludzi, gdzie dużą rolę odgrywać będzie hierarchia wartości i indywidualne doświadczenia¹⁵⁵. Innymi słowy, to ludzie subiektywnie będą wartościować swoje lub cudze działania i oceniać je w kategorii sukcesu czy porażki, odnosząc je przede wszystkim do osiągnięcia, bądź nie, zamierzonego celu.

Podsumowując, cechy charakterystyczne dla hasła sukces można określić następująco:

- sukces nie jest czynnikiem zewnętrznym, lecz efektem wielu działań, które jednostka podjęła, aby go odnieść i żeby był zgodny z jej wcześniejszymi oczekiwaniami;
- sukces nie dotyczy pomyślnego wyniku działań błahych, mało znaczących, lecz jego osiągnięcie wymaga dużego wysiłku, wytrwałości oraz pokonania przeciwności losu;
- sukces wiąże się z niepewnością¹⁵⁶, co oznacza, że podmiot podejmujący się określonych działań nie posiada gwarancji, iż jego cel zostanie zrealizowany;
- sukces idzie w parze z poczuciem satysfakcji, zadowolenia bądź spełnienia¹⁵⁷.

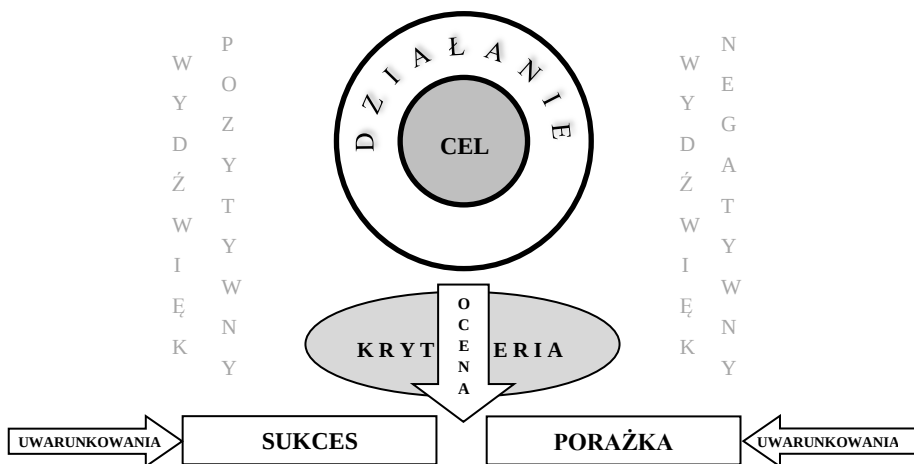
¹⁵⁴ Por. dyskusję przeprowadzoną przez K. Januszkiewicz w pracy: *Dylematy charakterystyki sukcesu* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, red. W. Błaszczuk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

¹⁵⁵ Por. Ż. Kaczmarek, *Sukces w teorii i praktyce edukacyjnej. Studium indywidualnych przypadków* [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, t. II, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 27-28.

¹⁵⁶ Zagadnienie niepewności szerzej zostało opisane w następnym podrozdziale pracy.

¹⁵⁷ Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Sukces> (dostęp: 10.07.2022).

Poza kryteriami ocenienia danego działania jako sukces lub porażka (warto pamiętać, że działania niezakończone, część działania, również mogą być zakwalifikowane jako sukces bądź sukces częściowy), istotnym elementem będą również czynniki warunkujące osiągnięcie tegoż sukcesu czy też mające wpływ na poniesienie porażki. Innymi słowy, oprócz zdefiniowania tego, czym jest sukces, a czym porażka (co rozumiemy przez sukces), ważne jest wskazanie uwarunkowań, których spełnienie będzie niezbędne do osiągnięcia danego rezultatu, stopnia/poziomu osiągnięcia celu (co trzeba zrobić by osiągnąć sukces). Omawiana zależność została zaprezentowana na rysunku 11.



Rys. 11. Sukces i porażka jako wynik podjętego działania

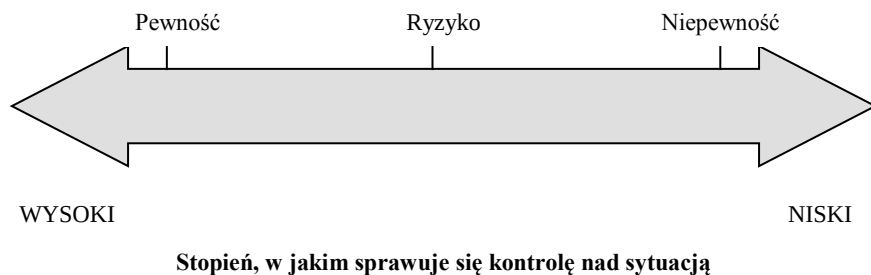
2. Niepewność i ryzyko jako warunki determinujące decyzje w projekcie

Jedną z podstawowych cech ludzkiego działania jest nieprzewidywalność lub mówiąc inaczej, niepewność przyszłości. Gdyby człowiek znał przyszłe wydarzenia w pełni, nigdy nie podjąłby działania, albowiem żadne z nich nie mogłoby zmienić jego położenia. Podjęcie działania pokazuje zatem, że osoby, które się na nie zdecydowały nie są pewne, jak będzie wyglądała przyszłość. Źródłem owej niepewności jest nieprzewidywalność ludzkich wyborów oraz niewystarczająca wiedza na temat zjawisk naturalnych¹⁵⁸. Można w takim razie stwierdzić, że niepewność to składnik otaczającej nas rzeczywistości¹⁵⁹.

¹⁵⁸ M.N. Rothbard, *Man, Economy and State with Power and Market*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2004, s. 7.

¹⁵⁹ H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 239.

W ujęciu ogólnym, warunki, w których podejmowane są decyzje, często oceniane są według skali rozciągającej się od pewności, poprzez ryzyko, do niepewności. Przez pewność rozumiana jest znajomość celu oraz dysponowanie dokładnymi, wymiernymi i wiarygodnymi informacjami o skutkach wyboru każdej z możliwości. Ryzyko określane jest jako warunki, w których nie można przewidzieć z całą pewnością skutku wyboru danego wariantu, ale dysponuje się dostatecznie dużą ilością informacji dla określenia prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego rezultatu. W przypadku niepewności z kolei, niewiele wiadomo zarówno o możliwych działaniach, jak i skutkach podjęcia tychże działań¹⁶⁰. Opisaną skalę warunków podejmowania decyzji przedstawiono na rysunku 12.



Rys. 12. Kontinuum warunków podejmowania decyzji

Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., op. cit., s. 246.

W podobny sposób zakres warunków podejmowania decyzji postrzegają H.G. Courtney, J. Kirkland oraz S.P. Viguerie. Uważają oni w odniesieniu do zarządzania strategicznego, że dobór metod oraz technik opracowania i realizacji strategii determinowany jest przez cztery możliwe poziomy niepewności:

- poziom I – ma się do czynienia z warunkami pewności, co oznacza, że przyszłość jest na tyle przewidywalna, żeby na podstawie przeprowadzonych analiz, zidentyfikować dla realizacji strategii wystarczająco dokładne pojedyncze scenariusze przyszłości;
- poziom II – na tym poziomie identyfikowane jest ryzyko, istnieje więc ograniczona grupa alternatywnych wariantów wyników; w związku z tym na podstawie zbioru scenariuszy (dla których można przewidzieć prawdopodobieństwo) istnieją warunki dla antycypowania przyszłości;
- poziom III – stanowi kategorię niepewności, gdzie niemożliwe jest stworzenie scenariuszy zdarzeń, lecz istnieje jedynie możliwość określenia granic przedziału, w którym znajdą się rezultaty określonego działania;
- poziom IV – charakteryzuje go całkowita niepewność, co oznacza nieskończony zakres możliwych scenariuszy; nie ma więc nawet możliwości iden-

¹⁶⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., op. cit., s. 246-248.

fikacji granic przedziału potencjalnych rezultatów, a tym bardziej prawdopodobnych scenariuszy przebiegu danego działania; brakuje zatem warunków dla jakiegokolwiek antycypowania przyszłości¹⁶¹.

Zaprezentowane podejścia do warunków podejmowania decyzji wyraźnie wskazują na rozróżnienie, jakie zostało dokonane pomiędzy niepewnością i ryzykiem. W literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że chociaż ryzyko i niepewność są ze sobą powiązane, nie są tożsame¹⁶².

Etymologicznie słowo „niepewność” pochodzi z końca XIV wieku, a utworzone zostało od przymiotnika „niepewny”, odnoszącego się do „nieokreślonego czasu lub wydarzenia”¹⁶³. Słowo „ryzyko” z kolei, wywodzi się od włoskiego „risco”, „riscio”¹⁶⁴. Utworzone od niego francuskie słowo „risque” pochodzi z roku około 1660, a pierwszą pisownię zangielszczoną odnotowano w roku 1728¹⁶⁵. Angielskie pojęcie „risk” ma dwa podstawowe znaczenia: „możliwość, że wydarzy się coś złego” oraz „coś złego, co może się wydarzyć (okazać)”. Pierwsze znaczenie można określić mianem „ryzyko”, a drugie mianem „zagrożenie”¹⁶⁶. W języku polskim, pojęcie ryzyka rozumiane jest trojako, jako: „przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, zależny od przypadku”, „możliwość, że coś się uda lub nie uda” oraz „odważenie się na taką ewentualność, ryzykowanie”¹⁶⁷.

Jednym z pierwszych ekonomistów, którzy szczegółowo potraktowali pojęcie ryzyka oraz wpływ ryzyka na gospodarkę, był F.H. Knight (praca „Risk, uncertainty and profit” z roku 1921). Warto przyrzeć się bliżej opracowanym przez niego definicjom ryzyka i niepewności, tym bardziej że są one w badaniach i piśmiennictwie ekonomicznym powszechnie stosowane do dziś¹⁶⁸.

¹⁶¹ H.G. Courtney, J. Kirkland, S.P. Viguerie, *Strategy Under Uncertainty*, “Harvard Business Review” November-December 1997, s. 69-71, za: A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie ryzykiem strategicznym – wybrane metody i techniki* [w:] *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, red. J. Bizon-Górecka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 161.

¹⁶² Porna przykład G. Maciejewski, *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010, s. 37-38; E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 28.

¹⁶³ Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=uncertain> (dostęp: 15.06.2021).

¹⁶⁴ Słowa te utworzono od wyrażenia „ris(i)care”, niewiadomego pochodzenia, oznaczającego „bieg ku niebezpieczeństwu”. Istnieje również pogląd, że owo wyrażenie pochodzi ze staro-włoskiego i oznacza „odważyć się”. Por. P.L. Bernstein, *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 11; E. Ostrowska, op. cit., s. 28.

¹⁶⁵ Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=risk> (dostęp: 21.09.2021).

¹⁶⁶ Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/risk> (dostęp: 19.08.2022).

¹⁶⁷ *Mały Słownik Języka Polskiego*, op. cit., s. 726.

¹⁶⁸ K.M. Klimczak, *Dylematy ujęcia ryzyka w teorii ekonomii*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2008, nr 221, s. 360. Zob. również: M.N. Rothbard, op. cit., s. 552 oraz G. Maciejewski, op. cit., s. 38.

„Niepewność” została przez F.H. Knighta zdefiniowana jako „niemierzalna niepewność” oraz „subiektywne prawdopodobieństwo”, „ryzyko” z kolei jako „niepewność mierzalna” i „prawdopodobieństwo obiektywne”. Autor zauważa, że bardzo często mówi się o ryzyku porażki oraz o niepewności wygranej, i by wyeliminować pewną dwuznaczność w analizowanych terminach, proponuje praktyczne rozróżnienie pomiędzy ryzykiem i niepewnością. Uważa więc, że z ryzykiem ma się do czynienia w momencie, gdy jest się w stanie określić prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych przyszłych zdarzeń (albo dzięki obliczeniom a priori lub też ze statystyk uzyskanych z przeszłych doświadczeń). W przypadku niepewności natomiast, ze względu na to, że określona sytuacja jest w wysokim stopniu wyjątkowa, w ogóle nie jest możliwe utworzenie grup przypadków. Wobec braku wystarczającej informacji o przyszłych wydarzeniach, podjęcie racjonalnej decyzji nie jest zatem możliwe¹⁶⁹.

Bezpośrednie nawiązanie do definicji zaproponowanych przez F.H. Knighta, można odnaleźć u W. Behrensa oraz P.M. Hawranka, którzy twierdzą, że ryzyko i niepewność różnią się ze względu na stan wiedzy osoby podejmującej decyzję o możliwościach zaistnienia (prawdopodobieństwie) pewnych, przyszłych wydarzeń. Niepewność dotyczy więc sytuacji, gdy prawdopodobieństwo ustalane jest subiektywnie (bez uwzględnienia dostępnych danych historycznych), ryzyko z kolei odnosi się do okoliczności, gdy określane jest na podstawie danych historycznych¹⁷⁰.

Innymi słowy, niepewność oznacza, że osoba podejmująca decyzję albo nie dysponuje danymi o istnieniu niektórych czynników wpływających na proces decyzyjny, bądź też nie uświadamia sobie nawet ich istnienia. Prawdopodobieństwo zdarzenia jest w związku z tym kompletnie nieznane. W przypadku ryzyka natomiast, ponieważ znane są prawdopodobieństwa wszystkich zdarzeń, które mogą wystąpić, możliwe jest jego wyrażenie za pomocą rachunku prawdopodobieństwa¹⁷¹.

W przytoczonych definicjach ryzyka oraz niepewności, położono nacisk na kwestię ilości informacji dostępnej osobie podejmującej decyzję. Drugim najczęściej wskazywanym w literaturze przedmiotu kryterium definicyjnym jest zasygnalizowany przez F.H. Knighta rodzaj wywoływanego efektu (osiągnięte-

¹⁶⁹ F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus M. Kelley, New York 1964, s. 233-234.

¹⁷⁰ W. Behrens, P.M. Hawranek, *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, Newly revised and expanded edition, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 1991, s. 334.

¹⁷¹ Por. K. Marcinek, *Wybrane zagadnienia ryzyka i niepewności w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw* [w:] *Inwestycje przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej. Materiały z konferencji Katedry Inwestycji, Ustroń 12-14 października 1994*, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 83; M. Kaliprasad, *Proactive Risk Management*, „Cost Engineering” 2006, Vol. 48, No. 12, s. 27.

go w procesie podejmowania decyzji rezultatu). Powszechnie niepewność jest zatem pojęciem zawierającym w sobie zarówno aspekt pozytywny, jak i negatywny (pozytywne aspekty odnoszą się zwykle do sposobności podjęcia działania), ryzyko z kolei postrzegane jest tylko w swoim negatywnym aspekcie¹⁷².

Zgodnie z przedstawionym kryterium, „ryzyko” i „niepewność” definiowane są przez N.J. Lavingię. Według autora sprawą oczywistą jest wzajemne powiązanie tych dwóch pojęć, przy czym „niepewność” postrzega on jako zbiór wszystkich efektów (zarówno pozytywnych jak i negatywnych), a „ryzyko” tylko jako zbiór rezultatów negatywnych. Pozostałe w tym zestawieniu efekty pozytywne stanowią dla N.J. Lavingii okazję. Można zatem stwierdzić, iż niepewność jest w stanie zrodzić ryzyko lub okazję bądź też oba stany jednocześnie. Rozszerzeniem zaproponowanych definicji jest odwołanie się do prawdopodobieństwa, gdzie „ryzyko” określane jest jako prawdopodobieństwo, że zostanie osiągnięty wynik niekorzystny, „okazja” z kolei jako prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatu korzystnego¹⁷³.

Tak pojmowane ryzyko można więc zdefiniować jako „[...] niebezpieczeństwo poniesienia straty. Szerzej ujmując, przez ryzyko możemy rozumieć niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonej decyzji”¹⁷⁴ lub też jako „[...] możliwość wystąpienia niepożądanych, negatywnych konsekwencji określonych zjawisk”¹⁷⁵. W związku z tym, ryzyko jest zjawiskiem niepewnym, które dotyczy przyszłości, a jego zajście wywrze negatywny skutek dla prowadzonej działalności¹⁷⁶ lub mówiąc inaczej, jest to pewien stan zagrożenia wystąpieniem szkody¹⁷⁷.

Według części badaczy omawianej problematyki, niewskazane przy definiowaniu ryzyka jest pomijanie jego aspektu pozytywnego. J-P. Chavas uważa na przykład, że ryzyko reprezentuje każdą sytuację, dla której po prostu niektóre zdarzenia nie są znane z całą pewnością¹⁷⁸. G.L. Head mówi o ryzyku jako możliwości „[...] zaistnienia nadzwyczaj dobrego lub niespodziewanie złego okre-

¹⁷² Por. na przykład: T. Kendrick, *Identifying and Managing Project Risk*, Amacom, New York 2003, s. 1; K. Marcinek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 80-81.

¹⁷³ N.J. Lavingia, *Managing Risk for Global Energy Projects*, “AACE International Transactions” 2005, RISK.01, s. RISK.01.1.

¹⁷⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 232.

¹⁷⁵ W. Frenkiel, A. Drobnik, *Zorientowane na cele planowanie projektów rozwoju lokalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 170.

¹⁷⁶ B. Żurek, *Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem oprogramowania wspomagającego RMS [w:] Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 2, <http://spmp.org.pl/pdf/zurek.pdf> (dostęp: 26.11.2004).

¹⁷⁷ G. van Vollenhoven-Eikelenboom, B. Węsierski, *Zarządzanie ryzykiem w projekcie. Wczesne ostrzeganie, żadnych niespodzianek*, „PM Polska” czerwiec 2003, s. 14.

¹⁷⁸ J-P. Chavas, *Risk Analysis in Theory and Practice*, Elsevier Academic Press, San Diego 2004, s. 5.

ślonego przyszłego zdarzenia”¹⁷⁹. Podobnie twierdzi E. Zagórska, upatrując istoty ryzyka w alternatywie sukcesu (zysk, dodatnie odchylenie od celu) lub niepowodzenia (strata, ujemne odchylenie od zamierzonego efektu)¹⁸⁰. W zaprezentowanym ujęciu wyraźnie widać, że ryzyko postrzegane jest przez pryzmat dwóch wymiarów: pozytywnego i negatywnego.

Rozważania dotyczące pojęcia ryzyka i niepewności zostały podsumowane w tabeli 2, poprzez wskazanie cech różnicujących obydwa terminy.

Tabela 2. Różnice pomiędzy niepewnością a ryzykiem

Niepewność	Ryzyko
jest pojęciem szerszym	jest pochodną niepewności i ma charakter wymierny
ma wymiar informacyjny	ma wymiar finansowy, można dokonać jego pomiaru
przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub niewiarygodność uzyskanych informacji	istnieje dostęp do informacji umożliwiających ocenę strat lub zysków związanych ze skutkami przyszłych decyzji
występuje w sytuacji, gdy brakuje jakichkolwiek przesłanek (informacji) do oszacowania prawdopodobieństw powstania określonych zjawisk związanych z daną decyzją	występuje w sytuacji, gdy informacje są niewystarczające (tzn. nie są pełne i nie są spójne), ale pozwalają na oszacowanie prawdopodobieństw powstania określonych zjawisk związanych z daną decyzją
	wyznacznikiem jest możliwość wystąpienia straty lub zysku różnych od wielkość oczekiwanych przez osobę podejmującą decyzję

Źródło: Na podstawie: *Projekty inwestycyjne*, red. T. Gostkowska-Drzewicka, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 157-158; E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 33-34.

Mając na uwadze, iż niepewność i ryzyko to składniki otaczającego nas świata, jak również cechy różnicujące obydwa pojęcia, można wskazać trzy główne powody istnienia ryzyka:

- człowiek nie jest zdolny do kontrolowania i/lub pomiaru niektórych czynników przyczynowych zdarzeń,
- człowiek posiada ograniczone możliwości przetwarzania informacji,
- nawet jeżeli ludzki mózg mógłby uzyskać i przetwarzać dużą ilość informacji, nie znaczy to, że takie informacje zostaną wykorzystane¹⁸¹.

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, iż o charakterze każdego rodzaju ryzyka decydują trzy podstawowe składniki:

- zdarzenie (niepożądana zmiana),

¹⁷⁹ G.L. Head, *Risk Management – Why and How*, International Risk Management Institute, Dallas 2009, s. 11.

¹⁸⁰ E. Zagórska, *Problem ryzyka i możliwości jego ograniczeń w działalności inwestycyjnej* [w:] *Inwestycje przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej. Materiały z konferencji Katedry Inwestycji, Ustroń 12-14 października 1994*, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 181.

¹⁸¹ J-P. Chavas, op. cit., s. 6-8.

- prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia,
- dotkliwość (wpływ tego zdarzenia, skutki – wielkość zagrożenia)¹⁸².

J.E. Martin i P-F. Heaulme podkreślają dodatkowo fakt, że ryzyko dotyczy przyszłości, dodając jeszcze jego czwarty komponent – czas¹⁸³.

Przez zdarzenie należy rozumieć okoliczności i ich opis, dotyczące momentu wystąpienia ryzyka. Zanim osoba podejmująca decyzję zacznie badać prawdopodobieństwo zaistnienia danego zdarzenia oraz jego skutki, powinna dokonać analizy okoliczności tegoż zdarzenia. Zupełnie inne będzie bowiem prawdopodobieństwo oraz skutki utraty podstawowych specjalistów w projekcie w fazie planowania, a zupełnie inne w fazie jego zamykania¹⁸⁴.

W przypadku prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia oraz oceny wielkości zagrożenia, warto posilkować się rachunkiem prawdopodobieństwa oraz analizami statystycznymi. Do tego celu przydatne może być wykorzystanie doświadczeń z projektów już zrealizowanych oraz istniejących w organizacji baz danych¹⁸⁵.

Biorąc pod uwagę fakt istnienia niepewności odnośnie do warunków występujących w przyszłości, który implikuje konieczność radzenia sobie z ryzykiem wynikającym z tejże niepewności¹⁸⁶, w przypadku projektów (które przecież dotyczą przyszłości), czynnik niepewności może działać zarówno na korzyść, jak i zniechęcać do podejmowania ich realizacji, w zależności od subiektywnego wartościowania przyszłości przez osobę (osoby) inicjującą projekt. Jeżeli przewiduje ona, że nowo zrealizowany projekt nie będzie w stanie zwrócić się w 100% w wyniku nasycenia rynku podobnymi produktami (ubiegnięcia przez konkurencję), zapewne zrezygnuje z jego realizacji. Jeżeli z kolei uważa, iż jest w stanie wprowadzić nowy produkt na rynek jako pierwsza, zdecyduje się raczej na przyspieszenie realizacji projektu¹⁸⁷.

¹⁸² Por. H. Kerzner, *Project Management...*, op. cit., s. 743-744; C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002, s. 7; G.L. De Furia, *Project Management Recipes for Success*, CRC Press, New York 2009, s. 132.

¹⁸³ J.E. Martin, P-F. Heaulme, *Risk Management. Techniques for Managing Project Risk* [w:] *Field Guide to Project Management*, red. D.I. Cleland, Van Nostrand Reinhold, New York 1998, s. 164, za: M. Pawlak, *Ocena ryzyka projektu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 2, s. 49.

¹⁸⁴ C.L. Pritchard, op. cit., s. 7-8.

¹⁸⁵ Utworzenie bazy danych projektów już zrealizowanych pozwoli na przykład na wykorzystanie jednej z technik zarządzania ryzykiem – technik porównania analogii. Więcej na temat technik porównania analogii: Ibid., s. 89-96. O ich zastosowaniu w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych zob. M. Magdoń, *Wykorzystanie technik porównania analogii w projektach publiczno-prywatnych* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2007, s. 423-431.

¹⁸⁶ M.N. Rothbard, op. cit., s. 60.

¹⁸⁷ Ibid., s. 60-61.

Według A.J. Shenhara oraz D. Dvira niepewność w projekcie „[...] oznacza to, co jest nieznane, podczas gdy ryzyko jest tym, co może pójść źle”¹⁸⁸. Ryzyko projektu jest zatem niepożądanym zdarzeniem, które może spowodować opóźnienia w projekcie, przekroczenie kosztów, osiągnięcie niezadowolających rezultatów, zagrożenie dla bezpieczeństwa lub środowiska, a nawet całkowite niepowodzenie projektu. Autorzy uważają, że duża część ryzyka projektu jest zależna od niepewności, aczkolwiek występują także inne czynniki przyczyniające się do ryzyka projektu takie jak: złożoność, presja czasowa, niewystarczające zasoby, brak odpowiednich umiejętności czy kwestie polityczne¹⁸⁹.

W celu rozróżnienia ryzyka projektu od niepewności występującej w projekcie, D. Hillson proponuje, by zdać sobie sprawę, że ryzyko projektu może być określone wyłącznie w odniesieniu do celów. Według autora każdy projekt zawiera ryzyko, które powstaje właśnie z interakcji pomiędzy celami (co ma się stać) oraz niepewnością (co mogło się stać)¹⁹⁰. W definicjach ryzyka zaproponowanych przez instytucje oferujące standardy zarządzania ryzykiem w projekcie, zdecydowanie można odnaleźć te dwie składowe – pierwszą, która odnosi się do pewnego rodzaju niepewności, i drugą, która opisuje, jakie znaczenie ma dany rodzaj niepewności w stosunku do możliwości osiągnięcia celów projektu¹⁹¹. W tabeli 3 zestawiono definicje ryzyka projektu, uwzględniające analizowane podejście.

Pomimo że w praktyce ryzyko projektu bardzo często używa się tylko w kontekście niekorzystnego wpływu na osiągnięcie jego celów¹⁹², większość badaczy analizowanej problematyki sugeruje, by nie pomijać pozytywnych skutków ryzyka (w definicjach zaproponowanych przez Project Management Institute, Office of Government Commerce oraz Institution of Civil Engineers, przedstawionych w tabeli 3, wyraźnie zostało to podkreślone). Możliwe jest bowiem pojawienie się w projekcie zdarzeń lub zestawów okoliczności, które okażą się pomocne w osiągnięciu jego celów. Takie pozytywne zdarzenia będą nazywane możliwościami, szansami, zjawiskami „sprzyjającymi” lub sposobnościami¹⁹³.

¹⁸⁸ A.J. Shenhara, D. Dvir, *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa 2008, s. 178.

¹⁸⁹ Ibid.; T. Raz, A.J. Shenhara, D. Dvir, *Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty*, “R&D Management” 2002, Vol. 32, No. 2, s. 101-102.

¹⁹⁰ D. Hillson, *When Is a Risk Not a Risk?* “Project Management Practice” 2005, Issue 1, s. 6.

¹⁹¹ Id., *Managing Risk in Projects*, Gower Publishing, London 2009, s. 7.

¹⁹² Por. K. Marcinek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 80-81; W. Frenkiel, A. Drobnik, op. cit., s. 170; M. Sierpińska, T. Jachna, op. cit., s. 232; M. Pawlak, *Ocena...*, op. cit., s. 49; A. Krawczyńska, D. Kuchta, A. Klaus-Rosińska, *Propozycja uniwersalnego rejestru i listy ryzyk w projektach kulturalnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2023, nr 195, s. 91.

¹⁹³ Por. J. Schuyler, *Risk and Decision Analysis in Projects*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2001, s. 6 oraz *Dictionnaire de management de projet*, Edition AFNOR, Paris 2010, s. 232.

Tabela 3. Definicje ryzyka projektu według wybranych instytucji/organizacji

Autor	Definicja
Project Management Institute	Niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ na cele projektu
Institute of Risk Management	Połączenie prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji
Association for Project Management	Niepewne zdarzenie lub zestaw okoliczności, które powinny się pojawić, wywierając wpływ na osiągnięcie jednego lub kilku celów projektu
Australian / New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004	Szansa, że wydarzy się coś, co będzie miało wpływ na cele
British Standard BS IEC 62198:2001	Połączenie prawdopodobieństwa pojawienia się zdarzenia i jego konsekwencji dla celów projektu
British Standard BS 31100:2008 ISO Draft International Standard ISO/DIS 31000:2008	Wpływ niepewności na cele
British Standard BS 6079-3:2000	Inherentna niepewność planów oraz możliwość wydarzenia się czegoś (ewentualność), co może wpłynąć na szansę osiągnięcia celów biznesowych lub projektu
Office of Government Commerce	Niepewne zdarzenie lub zestaw zdarzeń, które powinny się pojawić, wywierając wpływ na osiągnięcie celów
	Ryzyko jest mierzone jako kombinacja prawdopodobieństwa dostrzeżenia pojawiającego się zagrożenia lub okazji oraz jego siły wpływu na cele
	Ryzyko to niepewność wyniku
Institution of Civil Engineers	Możliwe zdarzenie, mogące mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) na osiągnięcie celów inwestycji

Źródło: D. Hillson, *Managing Risk in Projects*, Gower Publishing, London 2009, s. 7-8.

Zgodnie z przedstawionym podejściem do ryzyka projektu podchodzą A. Ahmed, B. Kayis i S. Amornsawadwatana, którzy twierdzą, że „[...] nieoczekiwane zdarzenia w projektach się pojawiają i mogą spowodować pozytywne lub negatywne rezultaty w postaci odchylenia od planu projektu. Pozytywne rezultaty to możliwości, natomiast negatywne rezultaty generują straty. Ryzyko skoncentrowane jest na unikaniu strat”¹⁹⁴.

Podobnego zdania jest C.L. Pritchard, według którego ryzyko projektu to „[...] skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpłynąć na realizację projektu”¹⁹⁵ oraz R.K. Wysocki i R. McGary, definiujący je jako „[...] przyszłe zdarzenie, którego rezultatem jest negatywna lub pozytywna zmiana w projekcie”¹⁹⁶. Również w normie ISO 31000:2012 możemy odnaleźć tożsame rozumienie terminu: „[...] wpływ niepewności na cele, co może spowodować odchylenie pozytywne lub negatywne od oczekiwań”¹⁹⁷.

¹⁹⁴ A. Ahmed, B. Kayis, S. Amornsawadwatana, *A Review of Techniques for Risk Management in Projects*, “Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 1, s. 23.

¹⁹⁵ C.L. Pritchard, op. cit., s. 7.

¹⁹⁶ R.K. Wysocki, R. McGary, op. cit., s. 33.

¹⁹⁷ PN-ISO 31000:2012. Zarządzanie ryzykiem – zasady i wytyczne, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012, s. 15.

Istnieje kilka podstawowych zalet wynikających z uwzględnienia w zakresie definicji ryzyka projektu zarówno aspektów negatywnych, jak i pozytywnych. Należą do nich:

- brak konieczności tworzenia osobnego procesu – korzystanie z procesu zarządzania zarówno wobec zagrożeń, jak i szans zmniejsza liczbę wymaganych procesów;
- zwiększona efektywność (2 za 1) – ograniczone zasoby mogą być efektywniej wykorzystane dzięki połączeniu analogicznych działań, takich jak identyfikacja, ocena czy planowanie reakcji;
- identyfikacja szans i aktywne zarządzanie nimi – wykorzystanie zorganizowanego procesu umożliwia znalezienie i pozyskanie większej liczby okazji, niż byłoby to możliwe dzięki przypadkowi;
- kompromis „drogi dwukierunkowej” – wykorzystane możliwości/okazje stworzą dodatkowe korzyści i oszczędności, które mogą skompensować wpływ zagrożeń niezarządzanych;
- większa szansa na sukces – pozytywne skutki wykorzystanych możliwości/okazji będą maksymalizować prawdopodobieństwo osiągnięcia celów projektu;
- motywowanie zespołu projektowego – członkowie zespołu zazwyczaj pozytywnie podchodzą do możliwości znalezienia sposobów, żeby pracować szybciej/taniej/mądrzej;
- wspieranie innowacyjności i kreatywności – myślenie o możliwościach/okazjach zachęca członków zespołu projektowego do poszukiwania nowych sposobów pracy w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości i oszczędności¹⁹⁸.

Innym argumentem dla uznania odchylen korzystnie wpływających na realizację projektu jako ryzyko, jest rozpatrywanie danego projektu w kontekście portfela projektów. W organizacji zazwyczaj planowanych i realizowanych jest jednocześnie wiele projektów. Przy ograniczonych zasobach finansowych zmusza to do nadania odpowiednich priorytetów poszczególnym projektom i opóźnienia realizacji projektów uznanych za mniej istotne. Złe oszacowanie kosztów projektu w fazie przedinwestycyjnej, w konsekwencji zablokowanie na jego realizację środków finansowych („zamrożenie”) powoduje, że nie mogły być one przeznaczone na realizację innych projektów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów publicznych.

W tym miejscu należy jednakże zwrócić uwagę, że nie każde pozytywne odchylenie od wartości oczekiwanych będzie można traktować jako zjawisko

¹⁹⁸ D. Hillson, *Risk Management, Maslow and Memetics*, paper presented at PMI® Global Congress 2008 – EMEA, St. Julian's, Malta. Newtown Square, PA, <https://www.pmi.org/learning/library/risk-management-maslow-memetics-project-risk-8384> (dostęp: 25.07.2025).

sprzyjające. Dokładność szacunków nakładów inwestycyjnych i kosztów produkcji zwiększa się w miarę przechodzenia projektu z jednego etapu rozwoju w drugi. Według UNIDO, w porównaniu z odpowiednimi standardowymi wielkościami średnimi, które zmieniają się z etapu na etap, przedziały dokładności szacunków kosztów realizacji projektu można w przybliżeniu określić następująco¹⁹⁹:

- studium możliwości $\pm 30\%$,
- studium przed realizacyjne $\pm 20\%$,
- ostateczna wersja projektu $\pm 10\%$.

Oznacza to, że znaczne odchylenie rzeczywiście poniesionych kosztów realizacji projektu w stosunku do planowanych, przy niezmienionym zakresie rzeczowym planowanej inwestycji, może świadczyć o niestaránnie zrealizowanej fazie przedinwestycyjnej (planowania) projektu lub niekompetencji zespołu projektowego. W przypadku braku większych zmian zakresu rzeczowego planowanej inwestycji, jedynym usprawiedliwieniem znacznego odchylenia kosztów i czasu realizacji projektu może być jego wykonanie w warunkach otoczenia organizacji złożonego i dynamicznego o wysokiej turbulencji (przypadkowe i burzliwe zaburzenia)²⁰⁰.

Rozważania dotyczące charakterystyki ryzyka projektu można podsumować zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez AACE Risk Management Committee²⁰¹, który stwierdza, że ryzyko jest różnicą pomiędzy sumą wartości oczekiwanych zagrożeń (rozumianych jako potencjalne okoliczności, które w momencie wystąpienia zmniejszają prawdopodobieństwo osiągnięcia przez projekt celów) i sumą wartości oczekiwanych szans (rozumianych jako potencjalne okoliczności, które w momencie wystąpienia zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu lub dostarczają dla projektu innych niezaplanowanych korzyści)²⁰².

Francuskojęzyczne Stowarzyszenie Zarządzania Projektami AFITEP (Association Francophone de Management de Projets), poza omówionym wcześniej rozróżnieniem pomiędzy zagadnieniami niepewności i ryzyka, wskazuje dodatkowo na terminy przypadkowości i problemu w projekcie:

- jeśli zdarzenie nie jest identyfikowalne – należy mówić o „niepewności”,
- jeśli zdarzenie jest identyfikowalne i jeśli prawdopodobieństwo jego wystąpienia nie może być zmierzone – należy mówić o „przypadkowości”,

¹⁹⁹ W. Behrens, P.M. Hawranek, op. cit., s. 37.

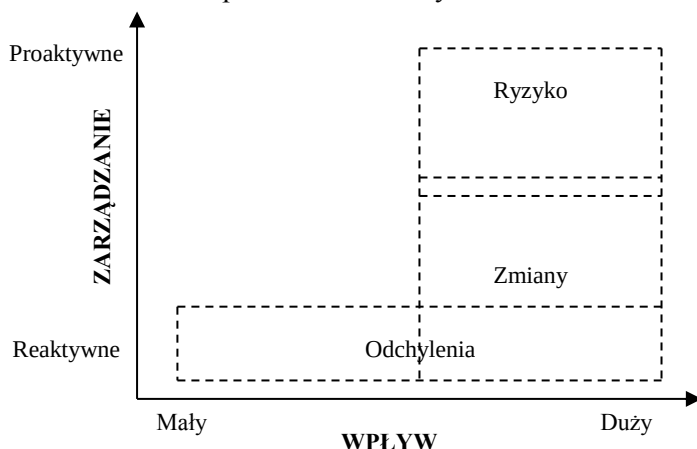
²⁰⁰ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 66.

²⁰¹ Komitet zarządzania ryzykiem międzynarodowego stowarzyszenia AACE International, zrzeszającego praktyków zarządzania kosztami.

²⁰² *AACE International's Risk Management Dictionary*, Risk Management Committee, AACE International, "Cost Engineering" 1995, Vol. 37, No. 10, s. 20-25, za: S.W. Wageman, *Risk Management on Research and Development Projects*, "AACE International Transactions" 2004, RISK.07, s. RISK.07.1.

- jeśli zdarzenie jest identyfikowalne i mierzalne – należy mówić o „ryzyku”,
- jeśli zdarzenie już wystąpiło – należy mówić o „problemie”²⁰³.

Poza wyżej wymienionymi istotnym wydaje się także wskazanie różnic pomiędzy ryzykiem projektu, zmianą w projekcie a odchyleniem od planu. Identyfikacja oraz zarządzanie ryzykiem projektu, rozumianym jako znana, lecz niezrealizowana sytuacja²⁰⁴, polega na wszczęciu odpowiednich działań proaktywnych, ponieważ dana sytuacja jeszcze nie zaistniała. Zarządzanie zmianą może mieć charakter zarówno proaktywny, jak i reaktywny. Polega ono na kontrolowaniu zmian, a nie na zapobieganiu im²⁰⁵. W niektórych sytuacjach kierownik projektu będzie miał możliwość zainicjowania oraz zaplanowania procesu przeprowadzenia zmiany (na przykład poszerzenia zakresu prac projektowych). W przypadku sytuacji w projekcie, które już się wydarzyły, podejmowane działania będą mieć z kolei charakter reaktywny (na przykład kierownik projektu będzie zmuszony odpowiedzieć na odejście z pracy jednego z kluczowych członków zespołu projektowego). W porównaniu do ryzyka i zmiany, analiza odchyleń w projekcie dotyczy większej liczby sytuacji (o szerszym zakresie wpływu na projekt), gdyż uwzględnia zarówno te, których wpływ na efekty projektu jest duży oraz/lub mały, jak i te, których konsekwencje zaistnienia będą miały dla projektu charakter negatywny oraz/lub pozytywny²⁰⁶. Omawiana zależność została przedstawiona na rysunku 13.



Rys. 13. Relacja pomiędzy zmianą, odchyleniem a ryzykiem projektu

Źródło: M. Hällgren, E. Maaninen-Olsson, *Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization*, "Project Management Journal" 2005, Vol. 36, No. 3, s. 18.

²⁰³ *Dictionnaire de management...*, op. cit., s. 232.

²⁰⁴ J.M. Nicholas, *Project Management for Business and Technology*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2001, s. 307, za: M. Hällgren, E. Maaninen-Olsson, *Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization*, "Project Management Journal" 2005, Vol. 36, No. 3, s. 18.

²⁰⁵ E. Bukłaha, *Zarządzanie projektami a zarządzanie zmianą* [w:] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 231.

²⁰⁶ M. Hällgren, E. Maaninen-Olsson, op. cit., s. 18.

3. Zarządzanie ryzykiem w projekcie

Doświadczenia płynące z projektów zakończonych sukcesem jednoznacznie wskazują na potrzebę skutecznego zarządzania ryzykiem. Proces ten opiera się bowiem na dwóch działaniach, które były podejmowane przez kierowników takich projektów (zrealizowanych z powodzeniem): po pierwsze uznawali oni, że wśród unikalnych aspektów nowego projektu niektóre części pracy zostały już kiedyś wykonane (a więc dokumentacja, notatki i lekcje wyciągnięte z wcześniejszych projektów mogą posłużyć jako mapa drogowa w identyfikacji, a w wielu przypadkach również przy uniknięciu niektórych problemów); po drugie, zaplanowali pracę w projekcie w sposób możliwie dokładny (nawet w miejscach, gdzie projekt był w znacznym stopniu innowacyjny), po to, aby zrozumieć wyzwania i być w stanie przewidzieć co najmniej kilka potencjalnych problemów. Patrząc wstecz, kierownik projektu może uniknąć powtarzania błędów z przeszłości – dobre praktyki wypływają bowiem z doświadczenia, a ono niestety, pochodzi na ogół z pomyłek i porażek. Patrząc naprzód z kolei, może wyeliminować lub choćby zminimalizować wiele przyszłych potencjalnych problemów²⁰⁷.

Wymienione argumenty oraz fakt, iż ryzyka nie można w pełni wyeliminować, ale można nim efektywnie zarządzać, by złagodzić jego wpływ na osiągnięcie celów zaplanowanego projektu²⁰⁸, spowodowały, że w połowie lat 90. XX wieku, firmy zaczęły sobie zdawać sprawę, iż proces zarządzania ryzykiem jest czymś więcej niż tylko zawyżaniem szacunków dotyczących czasów trwania czynności czy kosztów ich realizacji²⁰⁹.

D. van Well-Stam, F. Lindenaar, S. van Kinderen oraz B. van den Bunt definiują proces zarządzania ryzykiem jako „[...] cały zespół działań i środków, które mają na celu radzenie sobie z ryzykiem, po to by zachować kontrolę nad projektem”²¹⁰.

Według M.T. Wilczka zarządzanie ryzykiem w projekcie jest „[...] sztuką i nauką identyfikowania, wyznaczania i zapobiegania ryzyku przez całe życie projektu w interesie skutecznej realizacji jego celów”²¹¹. B.T. Barkley stwierdził nawet, że zarządzanie ryzykiem w projekcie nie jest kwestią nauki lecz sztuki²¹².

Podstawowym celem procesu zarządzania ryzykiem jest zapewnienie, że wszystkie działania, które uda się zidentyfikować, a których wykonanie może

²⁰⁷ T. Kendrick, op. cit., s. 2.

²⁰⁸ M.W. Cohen, G.R. Palmer, *Project Risk Identification and Management*, “AACE International Transactions” 2004, INT.01, s. INT.01.1.

²⁰⁹ H. Kerzner, *Advanced Project...*, op. cit., s. 24.

²¹⁰ D. van Well-Stam, F. Lindenaar, S. van Kinderen, B. van den Bunt, *Project Risk Management. An Essential Tool for Managing and Controlling Projects*, Kogan Page Limited, London 2004, s. 1.

²¹¹ M.T. Wilczek, op. cit., s. 72.

²¹² B.T. Barkley, *Project Risk Management*, The McGraw-Hill, New York 2004, s. xvii.

przyczynić się do osiągnięcia celów danego projektu, zostaną podjęte (bądź świadomie odrzucone). Istotne bowiem jest minimalizowanie wpływu potencjalnych zdarzeń negatywnych oraz maksymalizowanie stopnia wykorzystania sposobności do doskonalenia. Innymi słowy, w trakcie procesu zarządzania ryzykiem należy postarać się zidentyfikować, a następnie przeanalizować wszelkie zdarzenia ryzyka, na jakie projekt może być narażony²¹³, po to by można było podjąć właściwe działania zapobiegawcze oraz korygujące²¹⁴. W praktyce bowiem większą część zarządzania ryzykiem stanowi analiza a nie wdrażanie – więcej jest planowania niż działania²¹⁵.

W literaturze przedmiotu można spotkać co najmniej kilkanaście propozycji sklasyfikowania procesów dotyczących ryzyka²¹⁶. W jednym z podstawowych podziałów wyróżniono cztery następujące procesy:

- identyfikacja ryzyka,
- ocena ryzyka,
- postępowanie z ryzykiem,
- sterowanie ryzykiem²¹⁷.

Proces identyfikacji ryzyka polega na określeniu potencjalnych zdarzeń, które mogą wpływać na osiągnięcie celów projektu, a następnie na opisanu ich cech charakterystycznych w sposób zrozumiały dla interesariuszy projektu²¹⁸. Identyfikacja ryzyka jest uważana za najważniejszy etap procesu zarządzania ryzykiem, ponieważ jeżeli jakieś ryzyko nie zostanie wyraźnie zidentyfikowane, projekt będzie na nie wystawiony w sposób bezwiedny i nieświadomy²¹⁹. Kierownik projektu powinien zatem dążyć do zidentyfikowania jak największej liczby potencjalnych zdarzeń ryzyka (mając rzecz jasna na uwadze spodziewane korzyści oraz konieczne do poniesienia koszty/czas)²²⁰, ponieważ dzięki takiemu działaniu mniej pozostanie miejsc, w których ryzyko może się pojawić.

²¹³ Oczywiście niemożliwa jest identyfikacja wszystkich zdarzeń ryzyka – chodzi tu raczej o jak największą liczbę zdarzeń ryzyka, które mogą mieć istotne znaczenie dla osiągnięcia celów projektu.

²¹⁴ A. Borowicz, op. cit., s. 17.

²¹⁵ Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 240.

²¹⁶ Por. na przykład przegląd klasyfikacji procesów dotyczących ryzyka dokonany w: D. Hillson, *Managing Risk...*, op. cit., s. 29.

²¹⁷ PN-ISO 10006:2005. Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2005, s. 55; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, PMI Standards Committee, Newtown Square, Pennsylvania 1996, s. 111.

²¹⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 409-411.

²¹⁹ D. Hillson, *Project Risks – Identifying Causes, Risks and Effects*, "PM Network" 2000, Vol. 14, No. 9, s. 48.

²²⁰ Idealnie byłoby, gdyby zidentyfikowane zostały tylko te zdarzenia, które mają istotne znaczenie dla osiągnięcia celów projektu, ale o tym, czy dane zdarzenie ryzyka jest istotne informacji dostarczy etap analizy ryzyka, a ostatecznie przesądzić może dopiero ewentualne jego wystąpienie.

Analiza miejsc, w których ryzyko może się pojawić, jest najczęściej zawężona (właśnie ze względu na koszty i czas) do trzech grup danych:

- cech efektów projektu oraz planowanej technologii,
- prac podejmowanych w projekcie, potrzebnych i dostępnych zasobów, współpracy z dostawcami/wykonawcami,
- danych historycznych dotyczących podobnych projektów już zrealizowanych²²¹.

Proces identyfikacji ryzyka ostatecznie powinien umożliwić stworzenie listy zdarzeń ryzyka oraz pozwolić określić czynniki wywołujące poszczególne zdarzenia (zwane czynnikami wyzwalającymi, symptomami ryzyka lub sygnałami ostrzegawczymi), których zadaniem jest poinformować kierownika projektu o obecnym lub przyszłym wystąpieniu ryzyka²²².

Dysponując listą zdarzeń ryzyka, kierownik projektu na etapie jego oceny powinien określić wielkości ryzyka poszczególnych zdarzeń oraz warunki, w których to ryzyko będzie jeszcze tolerowane. Ocena ryzyka może mieć charakter jakościowy (klasyfikacja) oraz/lub ilościowy (pomiar).

Proces klasyfikacji ryzyka, nazywany również jakościową analizą ryzyka, polega na oszacowaniu wielkości prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia zdarzeń ryzyka, które zostały określone na etapie identyfikacji, umożliwiającym dokonanie hierarchizacji zidentyfikowanych zdarzeń według ich potencjalnego wpływu na osiągnięcie celów projektu. Należy zdawać sobie sprawę, że hierarchizacja jest działaniem subiektywnym, przeprowadzanym przy wykorzystaniu metod nienumerycznych²²³.

W procesie jakościowej analizy ryzyka, obok listy zdarzeń, przydatny może okazać się plan postępowania z ryzykiem, określenie stopnia zaawansowania prac projektowych, charakterystyka typu projektu, określenie wiarygodności i dostępności danych, na podstawie których dokonano identyfikacji ryzyka, jak również znajomość skali prawdopodobieństwa i skutków (system oceny ryzyka), przyjętej przez organizację realizującą projekt²²⁴.

Efektem końcowym klasyfikacji ryzyka powinien być ogólny ranking projektu pod kątem ryzyka (umożliwiający porównanie poziomów ryzyka różnych projektów; w przypadku kilku projektów realizowanych w gminie jednocześnie, opierając się na ogólnym rankingu możliwe jest podjęcie decyzji na przykład w zakresie rozdziału zasobów) oraz hierarchia rodzajów ryzyka konkretnego projektu, wskazująca kierownikowi projektu ryzyko priorytetowe (ze względu

²²¹ K. Marcinek, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 110.

²²² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 417-418.

²²³ Ibid., s. 419-420.

²²⁴ Ibid., s. 421-422.

na przyjęte kryterium, na przykład poziom ryzyka, prawdopodobieństwo lub dotkliwość skutków) przeznaczone do dalszej analizy²²⁵.

Po przeprowadzeniu jakościowej analizy ryzyka (lub czasami równocześnie) dokonywana jest jego analiza ilościowa, nazywana również pomiarem ryzyka. Celem ilościowej analizy ryzyka jest ocena ryzyka poprzez przypisanie wartości liczbowych prawdopodobieństwu i skutkom wystąpienia zdarzeń ryzyka, zarówno dla poszczególnych zadań projektu (zgodnie z wnioskami płynącymi z klasyfikacji ryzyka), jak i dla projektu jako całości. Pomiar ryzyka pozwala zatem ustalić prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatów projektu zgodnie z harmonogramem, budżetem i jakością, co z kolei umożliwia określenie poziomu rezerw czasowych czy finansowych²²⁶. Ze względu na problem przypisania odpowiednich wartości liczbowych (rozkładów prawdopodobieństwa i parametrów tych rozkładów), proces ilościowej analizy ryzyka jest zadaniem niezmiernie trudnym.

Punktem wyjścia do omawianego procesu powinna być analiza planu postępowania z ryzykiem, hierarchia zdarzeń ryzyka projektu pozyskana w procesie analizy jakościowej, dane odnośnie do ryzyka z projektów już zrealizowanych czy opinie ekspertów, którymi mogą być zarówno osoby spoza organizacji jak i członkowie zespołu projektowego.

W wyniku właściwie dokonanej ilościowej analizy ryzyka kierownik projektu uzyskuje hierarchię rodzajów ryzyka projektu (analogiczną do tej z procesu klasyfikacji ryzyka) oraz informacje związane z prawdopodobieństwem zrealizowania projektu (przy przyjętych poziomach ufności) w ustalonym terminie czy terminie zmienionym ze względu na powstałe w projekcie opóźnienia. Dysponuje też danymi jak bardzo może się na przykład zmienić w trakcie realizacji projektu wielkość nakładów inwestycyjnych, a w trakcie eksploatacji wysokość kosztów operacyjnych i/lub przychodów, by realizacja projektu była ciągle opłacalna²²⁷.

Kolejnym procesem w ramach zarządzania ryzykiem projektu jest postępowanie z ryzykiem, a więc zaplanowanie reakcji na wystąpienie poszczególnych zdarzeń ryzyka, tak by zmniejszyć wpływ zdarzeń negatywnych oraz maksymalizować wpływ zdarzeń pozytywnych. Należy w związku z tym, już na etapie planowania projektu, określić jakie działania zostaną podjęte w momencie gdy konkretne zdarzenie ryzyka zaistnieje oraz które osoby będą odpowiedzialne za podjęcie tych działań. Skuteczność procesu postępowania z ryzykiem wpływa bowiem bezpośrednio na zmianę poziomu ryzyka (jego wzrost lub spadek) realizacji całego projektu²²⁸.

²²⁵ Ibid., s. 427.

²²⁶ C.L. Pritchard, op. cit., s. 36.

²²⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 436.

²²⁸ Ibid., s. 437-439.

W procesie planowania reakcji na ryzyko efektywnym jest wykorzystanie informacji pozyskanych ze wszystkich wcześniejszych działań związanych z ryzykiem projektu. Zespół projektowy ma do dyspozycji pięć podstawowych sposobów postępowania z ryzykiem projektu:

1. Eskalowanie – polega na przekazaniu informacji o ryzyku na wyższy poziom zarządcy organizacji. Jest to właściwe działanie w przypadku, gdy zagrożenie znajduje się poza zakresem projektu lub gdy proponowana reakcja przekraczałaby uprawnienia kierownika projektu. Eskalowanym ryzykiem nie zarządza się na poziomie projektu, lecz programu, portfela lub innej odpowiedniej części organizacji.
2. Unikanie ryzyka – polega na wyborze rozwiązania obciążonego mniejszym ryzykiem (całkowita likwidacja ryzyka w praktyce jest niemożliwa) bądź niepodejmowaniu działań, których ryzyko przekracza dopuszczalny poziom. Unikanie ryzyka może wiązać się również z podjęciem pewnych działań zapobiegawczych (na przykład zmiana zakresu projektu, zaangażowanie dodatkowych zasobów, zlecenie specjalistycznych analiz, wydłużenie czasu trwania projektu) co wymaga jednakże modyfikacji planu realizacji projektu.
3. Transfer ryzyka – polega na przeniesieniu odpowiedzialności i/lub konsekwencji związanych z bezpośrednimi skutkami wystąpienia danego rodzaju ryzyka na inny podmiot (na przykład wykonawcę, klienta, zakład ubezpieczeń). Podmiot ten przyjmuje ryzyko na siebie, lecz go nie eliminuje. Szczególnym przypadkiem transferu jest podział ryzyka, mogący oznaczać poszukiwanie współnika, który wraz z perspektywą korzyści/zysków zaakceptuje ewentualność straty lub redukcję ryzyka poprzez jego segmentację (na przykład umieszczenie cennych zapasów materiałowych nie w jednym, lecz w kilku magazynach)²²⁹.
4. Łagodzenie ryzyka – związane jest z podejmowaniem działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa i/lub skutków wystąpienia konkretnego zdarzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego (tzw. racjonalizacja ryzyka). Ten sposób postępowania z ryzykiem projektu można również nazwać redukcją ryzyka. Szczególnym przypadkiem redukcji jest kompensacja ryzyka, która polega na doprowadzeniu do takiej sytuacji, by jedne rodzaje ryzyka były równoważone przez inne (znosiły się wzajemnie), a wówczas ogólne ryzyko projektu ulegnie redukcji.

²²⁹ O znaczeniu transferu ryzyka w projektach realizowanych przy udziale sektora publicznego piszą J. Hood i N. McGarvey w: *Managing the Risks of Public-Private Partnerships in Scottish Local Government*, "Policy Studies" 2002, Vol. 23, No. 1, s. 27 oraz D. Grimsey i M.K. Lewis w: *The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships*, "Journal of Corporate Citizenship" 2004, Vol. 15, s. 104.

5. Akceptacja ryzyka – nazywana również retencją lub zatrzymaniem ryzyka, polega na przyjęciu i poniesieniu wszelkich konsekwencji wynikających z jego wystąpienia. Jest to świadoma decyzja zespołu projektowego podejmowana zazwyczaj w przypadku, kiedy zarówno łagodzenie ryzyka, jak i jego transfer są niemożliwe lub zbyt kosztowne do wprowadzenia w życie. Wyróżnia się dwa rodzaje akceptacji ryzyka – pasywną i aktywną. Pasywna (bierna) akceptacja związana jest z niepodjęciem jakichkolwiek działań aż do momentu wystąpienia ryzyka, kiedy to zespół projektowy będzie musiał się nim zająć. Aktywna akceptacja wymaga z kolei opracowania planu działania (awaryjnego lub odwrotu) na wypadek wystąpienia ryzyka (plan może przykładowo zakładać wykorzystanie wcześniej utworzonej rezerwy budżetowej)²³⁰.

Rezultatem procesu postępowania z ryzykiem jest przede wszystkim plan reakcji na ryzyko (zawierający zidentyfikowane zdarzenia ryzyka, dysponentów ryzyka, rezultaty klasyfikacji i pomiaru czy uzgodnione sposoby postępowania z ryzykiem), ewidencja ryzyka rezydualnego (lista ryzyka, jakie pozostaje w projekcie po wdrożeniu strategii unikania, transferu lub łagodzenia ryzyka), ewidencja ryzyka wtórnego (nowych zdarzeń ryzyka, powstających bezpośrednio wskutek wdrożenia sposobu postępowania z ryzykiem i które należy poddać procesowi zarządzania ryzykiem) oraz postanowienia wynikające z umów w zakresie transferu ryzyka na inne podmioty współuczestniczące w realizacji projektu. Należy podkreślić, iż rezultaty planowania reakcji na zdarzenia ryzyka powinny być uwzględnione w ostatecznym planie projektu²³¹.

Na etapie realizacji projektu, kierownik wraz z członkami zespołu projektowego powinien podejmować działania mające na celu nadzorowanie i kontrolę ryzyka w projekcie, włączając w to ryzyko rezydualne oraz ryzyko wtórne. Skuteczna kontrola ryzyka musi być procesem ciągłym, polegającym na wdrożeniu efektów procesów planowania działań związanych z ryzykiem i nieustannym monitorowaniu tych efektów.

W trakcie realizacji projektu mogą oczywiście wystąpić zdarzenia ryzyka niezidentyfikowane w procesie identyfikacji oraz co się z tym wiąże, nie poddane procesowi oceny i dla których nie ustalono sposobów reakcji. Konieczne wtedy będzie ponowne przeanalizowanie zdarzeń ryzyka oraz wykonanie korekty planu postępowania z ryzykiem i planu reakcji na ryzyko. Istotne jest bowiem by reagować na zdarzenia ryzyka w momencie, kiedy faktycznie wystąpią²³².

²³⁰ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 442-443.

²³¹ Ibid., s. 447-448.

²³² Ibid., s. 449-450.

Podstawowym dylematem związanym z ryzykiem w fazie realizacji projektu jest określenie zakresu kontroli. Zależność pomiędzy procesem kontroli w projekcie a ryzykiem jest odwrotnie proporcjonalna, tzn. wraz ze wzrostem poziomu kontroli maleje ryzyko, i odwrotnie, im mniejszej kontroli zostanie poddany projekt, tym większe ryzyko, że nie zakończy się sukcesem. W związku z tym głównym problemem, przed którym stoi kierownik projektu, jest znalezienie pomiędzy omawianymi aspektami poziomu optymalnego. Temu optymalnemu poziomowi będzie również odpowiadał najmniejszy możliwy całkowity koszt realizacji projektu. W celu ograniczenia ryzyka do minimum możliwe jest oczywiście drastyczne zwiększenie kontroli w projekcie, ale działanie to wiąże się z dodatkową pracą członków zespołu projektowego, wydłużeniem czasu realizacji poszczególnych zadań, a to rzutuje bezpośrednio na wzrost kosztów. Z drugiej strony można nie podjąć żadnych działań kontrolnych w projekcie lub ograniczyć je do minimum kierując się oszczędnościami – należy jednak zdać sobie sprawę, że towarzyszący temu wzrost ryzyka w projekcie (na przykład technicznego lub harmonogramowego) prawdopodobnie i tak w konsekwencji spowoduje wzrost całkowitego kosztu realizacji projektu do poziomu przekraczającego poziom optymalny.

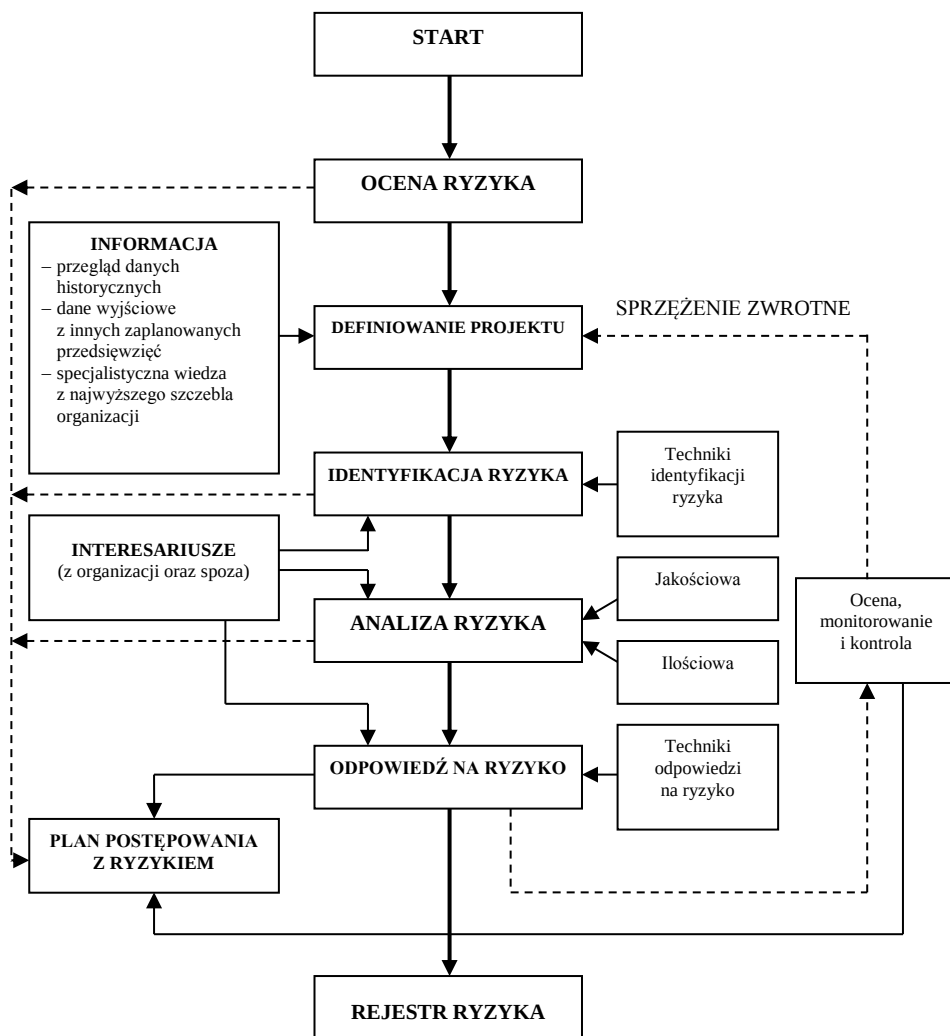
Podsumowując rozważania dotyczące procesu zarządzania ryzykiem, można stwierdzić, iż główną jego zaletą jest nakłonienie interesariuszy projektu do myślenia z wyprzedzeniem o tych wszystkich rzeczach, które mogą pójść źle. Oprócz tego uwzględnienie procesów dotyczących ryzyka w projekcie może pomóc:

- zrealizować działania w ramach projektu w sposób nieprzerwany oraz poprzez wdrożenie odpowiednich środków, usunąć ewentualne zastoje tak szybko jak to możliwe,
- ograniczyć udział przypadkowości i tzw. pecha,
- zaszcześcić zaufanie pomiędzy interesariuszami projektu,
- pomóc w rozróżnieniu dobrego zarządzania od złego,
- ograniczyć prawdopodobieństwo strat,
- maksymalizować zyski,
- poprawić jakość planowania,
- spowodować efektywne wykorzystanie personelu i kapitału,
- wspierać proces komunikacji w ramach projektu,
- wspierać proces podejmowania decyzji w projekcie²³³.

W zarządzaniu projektami obok ryzyka statycznego, które nie zmienia się w trakcie trwania projektu, można spotkać się z ryzykiem dynamicznym (większość zdarzeń ryzyka będzie miała właśnie taki charakter). Oznacza to, że za-

²³³ D. van Well-Stam, F. Lindenaar, S. van Kinderen, B. van den Bunt, op. cit., s. 2-3; Y.Y. Chong, E.M. Brown, op. cit., s. 272.

równie prawdopodobieństwo wystąpienia, jak i dotkliwość skutków, mogą zmieniać się w trakcie cyklu rozwoju projektu. Jest to wystarczający powód ku temu, by w procesie zarządzania ryzykiem uwzględnić sprzężenie zwrotne. Innymi słowy, proces zarządzania ryzykiem w projekcie powinien przybrać formę procesu iteracyjnego²³⁴. Proces zarządzania ryzykiem wraz z uwzględnionym sprzężeniem zwrotnym został zaprezentowany na rysunku 14.



Rys. 14. Proces zarządzania ryzykiem – podejście iteracyjne

Źródło: A. Merna, T. Merna, *Development of a Model for Risk Management at Corporate, Strategic Business, and Project Levels*, "The Journal of Structured and Project Finance" Spring 2004, s. 83.

²³⁴ A. del Cano, M.P. de la Cruz, *Integrated Methodology for Project Risk Management*, "Journal of Construction Engineering and Management" 2002, Vol. 128, No. 6, s. 474-475.

Reasumując, właściwe zarządzanie ryzykiem w projekcie charakteryzuje się przede wszystkim uwzględnieniem procesów dotyczących ryzyka już na etapie planowania projektu²³⁵. Ponadto zarządzanie ryzykiem nie jest dyskretnym, samodzielnym zjawiskiem, lecz procesem zintegrowanym z innymi funkcjami zarządzania projektami. Wdrożenie procesów dotyczących ryzyka oraz aktywne w nich uczestnictwo powinno być obowiązkiem wszystkich udziałowców projektu²³⁶.

Pomimo dużego znaczenia dla potencjalnego sukcesu projektu, proces zarządzania ryzykiem nie jest realizowany w każdym projekcie. Wynika to z przekonania, iż podjęcie działań związanych z ryzykiem pociąga za sobą wzrost kosztów (tym samym pomniejszając zysk). Innym powodem jest brak wystarczającej wiedzy w zakresie zarządzania ryzykiem osób zaangażowanych w realizację projektu, które nie zdają sobie do końca sprawy z korzyści jakie ów proces może przynieść, a samą analizę ryzyka bardzo często postrzega się jako sposób oceny wykonywanych przez niektóre osoby prac²³⁷.

4. Sukces projektu i krytyczne czynniki sukcesu

Zasygnalizowane na początku rozdziału trudności w definiowaniu „sukcesu” przekładają się na problemy z jednoznacznym wskazaniem, czym jest sukces w projekcie. Efektem tego jest różnorodność oraz ewolucja w czasie definicji sukcesu projektu. Co więcej, wielu autorom zajmującym się tą problematyką albo zdarzało się w swoich opracowaniach kompletnie pomijać definicję sukcesu projektu albo skupiać się wyłącznie na czynnikach, które mogą zadecydować o sukcesie lub porażce projektu (wpłynąć na powodzenie lub porażkę), nazywanych kluczowymi czy też krytycznymi czynnikami sukcesu.

Aspekt ten zauważa R. Urbanelis, który stwierdza, że „[...] bardzo niewiele publikacji definiuje sukces lub niepowodzenie projektu jako takie lub omawia kryteria, którymi mierzony będzie ów sukces”²³⁸. W aktualizowanym co kilka lat przez Project Management Institute zbiorze standardów i najlepszych praktyk zarządzania projektem PMBOK Guide, sukces projektu został po raz pierwszy wprost zdefiniowany dopiero w czwartej edycji (rok 2008) – wcześniejsze wydania uwzględniały jedynie czynności jakie należy podjąć, żeby ów sukces osiągnąć²³⁹.

²³⁵ Por. S.T. Regan, *Risk Management Implementation and Analysis*, “AACE International Transactions” 2003, RISK.10, s. RISK.10.2.

²³⁶ D.F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker, *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 14.

²³⁷ D. van Well-Stam, F. Lindenaar, S. van Kinderen, B. van den Bunt, op. cit., s. 3; Y.Y. Chong, E.M. Brown, op. cit., s. 240.

²³⁸ R. Urbanelis, op. cit., s. 18.

²³⁹ Por. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, PMI Standards Committee, op. cit.; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

Spoglądając na rozwój dziedziny zarządzania projektami, początkowo sukces projektu utożsamiany był głównie z osiągnięciem wymagań wynikających z „trójkąta zarządzania projektami”, tj. czasu, kosztów i wymogów technicznych²⁴⁰. W późniejszym czasie dodatkowo uwzględnione zostały kwestie dotyczące satysfakcji klienta, korzyści dla organizacji, satysfakcji użytkowników końcowych, korzyści dla interesariuszy oraz korzyści dla zespołu projektowego. Najnowsze publikacje na temat sukcesu projektu, oprócz wszystkich wymienionych wcześniej kryteriów oceny, wskazują na konieczność osiągnięcia strategicznych celów organizacji oraz symboliczną i retoryczną ocenę kryteriów sukcesu i niepowodzenia²⁴¹.

Traktowanie sukcesu projektu wyłącznie przez pryzmat „trójkąta zarządzania projektami” miało swoje niezaprzeczalne korzyści. Przede wszystkim takie kryteria, jak czas, koszt oraz wymogi techniczne są mierzalne, a zatem w obiektywny sposób, wyrażony za pomocą liczb i jednostek, można ocenić ewentualne różnice osiągniętych rezultatów w stosunku do planu. Ponadto wymienione kryteria są łatwo definiowalne i czytelne, tzn. że są zrozumiałe nawet dla osób niebędących specjalistami w danej dziedzinie. Wreszcie, czas, koszt i wymogi techniczne pozwalają na monitorowanie i bardzo praktyczne podejście z punktu widzenia zarządzania – istnieje wiele metod i narzędzi pozwalających kierownikowi projektu właściwie zarządzać tymi obszarami.

(PMBOK Guide), 2000 edition, op. cit.; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, op. cit. W pierwszym wydaniu PMBOK Guide w roku 1996 zostało wskazanych jedynie kilka czynników, które pozwalają osiągnąć sukces projektu (na przykład realizacja codziennych czynności, cele projektu, udział/ zaangażowanie wszystkich członków zespołu, zarządzanie kontekstem, właściwa definicja zakresu – wskazana jako krytyczna dla sukcesu, zarządzanie komunikacją – w tym podkreślono znaczenie identyfikacji potrzeb interesariuszy), i które dodatkowo są rozrzucone po całym opracowaniu, a nie zestawione w jednym miejscu. Por. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, PMI Standards Committee, op. cit., s. 11, 15, 47, 52, 99, 103, 105. Pierwsza definicja sukcesu pojawia się dopiero w wydaniu czwartym: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2008, s. 9.

²⁴⁰ Zwracają na to uwagę między innymi: M. Greer, *Planning and Managing Human Performance Technology Projects* [w:] *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual Organizational Performance Worldwide*, red. H.D. Stolovitch, E.J. Keeps, Second edition, Pfeiffer, San Francisco 1999, s. 96-121; *The CHAOS Report 2015*, The Standish Group, https://wiki.sj.ifsc.edu.br/images/3/3b/CHAOSReport2015_rev.pdf (dostęp: 23.07.2025); S. Spalek, *Krytyczne czynniki...*, op. cit., s. 8; S. Spalek, *Krytyczne podejście do klasycznej definicji sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 49(1811), s. 316; J.D. Frame, op. cit., s. 6; M. Klinowski, *Determinanty sukcesu projektów* [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, P. Bednarek, Prace Naukowe, nr 399, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015, s. 246.

²⁴¹ L.A. Ika, *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, „Project Management Journal” 2009, Vol. 40, No. 4, s. 11.

Dlaczego zatem w przypadku sukcesu projektu ograniczanie się wyłącznie do „trójkąta zarządzania projektami” okazuje się niewystarczające? Pokazuje to analiza różnego rodzaju zrealizowanych projektów. Otóż można odnaleźć przykłady projektów, które okazały się sukcesem pomimo braku spełnienia jednego, dwóch czy nawet wszystkich trzech parametrów „trójkąta” (na przykład budowa Eurotunelu pod kanałem La Manche, budowa i wdrożenie na rynek samochodu marki Ford Taurus pierwszej generacji), oraz takich gdzie – pomimo spełnienia wszystkich trzech parametrów – sukcesu nie osiągnięto (na przykład budowa metra w Los Angeles)²⁴².

Dostrzegając konieczność poszerzenia definicji sukcesu projektu o inne aspekty, H. Kerzner zaznacza, że sukces projektu obejmuje ukończenie go nie tylko w wyznaczonym terminie, w ramach zaplanowanych kosztów i na właściwym poziomie wydajności lub specyfikacji, ale również w taki sposób by został on zaakceptowany przez klienta/użytkownika. Sukces wyrażony jest ponadto poprzez dokonanie minimalnych lub uzgodnionych zmian zakresu, brak zakłóceń dla głównego toku pracy organizacji oraz brak wpływu na kulturę korporacyjną²⁴³.

Podobnie, wykraczając poza wymagania wynikające z „trójkąta zarządzania projektami”, sukces definiowany jest w nowszych publikacjach przez PMI: „Sukces mierzy się jakością produktu i projektu, harmonogramem, budżetem, satysfakcją klienta i osiągnięciem zamierzonych wyników”²⁴⁴. Ponadto PMI wskazuje, że sukces projektu może obejmować dodatkowe kryteria powiązane ze strategią organizacyjną i realizacją celów biznesowych odnoszących się między innymi do takich aspektów jak:

- ukończenie planu zarządzania korzyściami projektu,
- dotrzymanie uzgodnionych wskaźników finansowych (między innymi NPV, IRR, ROI, okres zwrotu, B/C) określonych w uzasadnieniu biznesowym,
- osiągnięcie celów niefinansowych,
- wypełnienie warunków umowy,
- realizacja strategii organizacyjnej, celów i zadań,
- osiągnięcie satysfakcji interesariuszy,
- akceptacja przez klienta/użytkownika końcowego,
- integracja rezultatów z bieżącą działalnością organizacji,
- osiągnięcie uzgodnionej jakości dostaw²⁴⁵.

Interesującego przeglądu kryteriów sukcesu projektu, wymienianych w najnowszej literaturze, dokonali D.M. Ghimire i G. Biswakarma (tabela 4). Okazuje się, że zaledwie dwa kryteria wskazywane były przez wszystkich spośród wy-

²⁴² R. Urbanelis, op. cit., s. 18-19. Por. również przykłady opisane w rozdziale III.

²⁴³ H. Kerzner, *Project Management...*, op. cit., s. 7.

²⁴⁴ *The Standard for Project...*, op. cit., part: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, s. 224.

²⁴⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 34-35.

branych badaczy: realizacja projektu w ramach budżetu oraz osiągnięcie satysfakcji użytkownika. Co warto podkreślić, niemal wszyscy autorzy do kryteriów sukcesu projektu zaliczyli osiągnięcie wymagań wynikających z „trójkąta zarządzania projektami”²⁴⁶.

Tabela 4. Kryteria sukcesu projektu według wybranych badaczy

Kryteria sukcesu projektu	Booch (1996)	Wateridge (1998)	Shenhar, Dvir, Levy, Maltz (2001)	Cooke-Davies (2002)	Belout, Gauvreau (2004)	Raymond, Bergeron (2008)	Ika (2009)	Besteiro, Pinto, Novaski, (2015)
Jakość procesu zarządzania projektem			x	x		x	x	
Czas	x	x	x	x	x	x		x
Budżet	x	x	x	x	x	x	x	x
Jakość	x	x	x	x	x	x		x
Jakość usługi		x	x	x			x	x
Satysfakcja interesariuszy projektu		x	x	x	x	x	x	
Satysfakcja użytkownika	x	x	x	x	x	x	x	x
Korzyści netto		x	x		x	x	x	x

Źródło: D.M. Ghimire, G. Biswakarma, *Influences of Project Management on Project Success*, “Journal of System and Management Sciences” 2017, Vol. X, No. 3, s. 59.

Z przedstawionego przeglądu definicji i kryteriów sukcesu projektu da się zaobserwować, że zbiór kryteriów może obejmować dużą ich liczbę, niekoniecznie tożsamy w różnego rodzaju projektach. Ponadto dla wielu wymienionych kryteriów sukcesu pokazanie, że w konkretnym przypadku nie miały one w rzeczywistości wpływu na końcowy sukces projektu, nie stanowi większego problemu²⁴⁷.

W związku z powyższym oraz wzięwszy pod uwagę subiektywistyczny charakter sukcesu, omówiony szerzej na początku rozdziału, jest wielce prawdopodobnym, że kryteria oceny realizacji projektu, jako zakończonego sukcesem, będą różne, w zależności od punktu widzenia reprezentantów poszczególnych grup interesariuszy. Przedstawiona koncepcja nazywana jest w literaturze przedmiotu koncepcją relatywistyczną. Według niej nie ma możliwości zdefiniowania w zarządzaniu projektami tzw. sukcesu absolutnego; można mówić jedynie o „postrzeganym” sukcesie projektu. To, co będzie sukcesem dla jed-

²⁴⁶ Por. również przegląd zmian w odniesieniu do koncepcji sukcesu projektu dokonany w: F.A. Omezzine, *Project Success and the Concept of Success Factors. A Comprehensive Literature Review*, 2017, <https://www.stakeholdermap.com/project-management/project-success-factors.html> (dostęp: 22.11.2023); G.P. Prabhakar, *What is Project Success: A Literature Review*, “International Journal of Business and Management” 2008, Vol. 3, No. 9.

²⁴⁷ Przykłady w: R. Urbanelis, op. cit., s. 19.

nych interesariuszy projektu, przez innych może być odbierane jako niepowodzenie²⁴⁸. Co więcej sposób, w jaki będzie oceniamy sukces projektu przez poszczególnych interesariuszy, może zmieniać się z biegiem czasu, co wprowadza dodatkowe utrudnienie.

W literaturze przedmiotu dokonuje się rozróżnienia na sukces projektu oraz sukces zarządzania projektem. Sukces projektu jest mierzony przez porównanie rezultatów projektu z ogólnymi celami projektu; podczas gdy sukces zarządzania projektem mierzy się wykorzystując tradycyjne miary wydajności, tj. koszt, czas i jakość²⁴⁹.

Koncepcją, która wykorzystuje i rozwija rozgraniczenie na sukces projektu i sukces zarządzania projektem jest koncepcja wielopoziomowego sukcesu projektu (rysunek 15). Jedną z wersji tej koncepcji zaprezentował P.L. Bannerman²⁵⁰. U jej podstaw leży założenie, iż „[...] sukces projektu można zdefiniować jako najwyższy poziom korzyści osiągniętych przez projekt w dowolnym momencie refleksji (oceny – przyp. M.M. i H.B.)”²⁵¹. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie wyższego poziomu postrzeganych benefitów z projektu, pomimo niepowodzenia na niższym poziomie oceny. Sukces projektu zależy zatem od poziomu, z jakiego jest oceniany, a dla każdego poziomu opracowane są kryteria oceny oraz mierniki sukcesu.

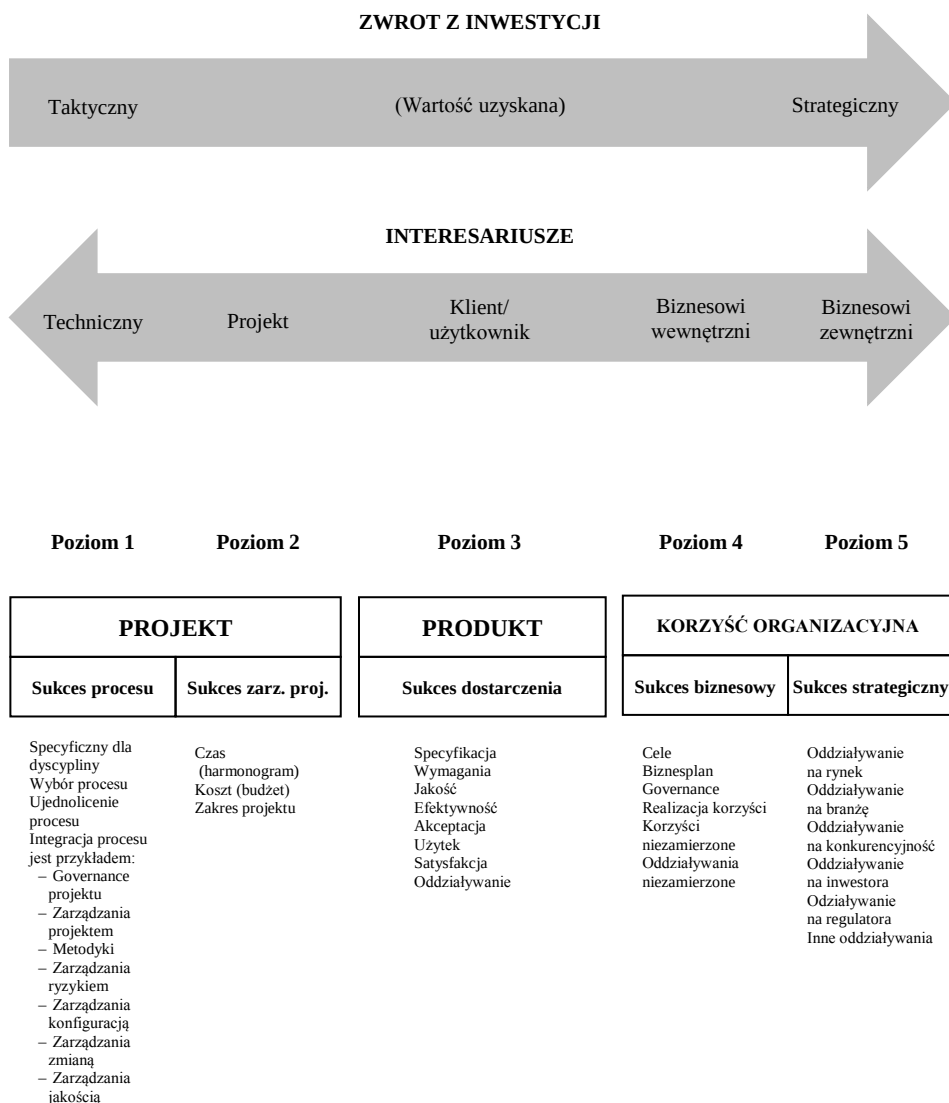
Koncepcja wielopoziomowego sukcesu projektu nie wyjaśnia w wyczerpujący sposób wielu z omawianych wcześniej trudności (jak na przykład zmianę postrzegania w czasie). Jednakże podstawową kwestią, którą należy podkreślić jest fakt, iż nie czyni ona rozróżnienia na wymiar obiektywny i subiektywny sukcesu, jak również nie rozwiązuje problemu określenia sukcesu projektu w momencie porównania pomiędzy poziomami.

²⁴⁸ Por. na przykład: B.N. Baker, D.C. Murphy, D. Fisher, *Factors Affecting Project Success* [w:] *Project Management Handbook*, red. D.I. Cleland, W.R. King, Second edition, John Wiley & Sons, New York – Chichester – Weinheim – Brisbane – Singapore – Toronto 1988, s. 902-919; Z. Sebestyen, *Further Considerations in Project Success*, „Procedia Engineering” 2017, Vol. 196, s. 573; J. Gomes, M. Romão, *Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management*, „Procedia Computer Science” 2016, Vol. 100, s. 490; D. Kuchta, *Multicriteria Fuzzy Evaluation of Project Success in R&D Projects*, „Multiple Criteria Decision Making” 2019, Vol. 14, s. 45-47; M. Wirkus, K. Tubielewicz, *Kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka” 2018, Vol. 26, No. 3, s. 79.

²⁴⁹ A. de Wit, *Measurement of Project Success*, „International Journal of Project Management” 1988, Vol. 6, Issue 3, s. 165.

²⁵⁰ P.L. Bannerman, *Defining Project Success: A Multi-Level Framework*, PMI Research Conference July 2008, Project Management Institute, Newtown Square, PA 2008, s. 1-13, https://www.researchgate.net/publication/242331546_Defining_Project_Success_A_Multi-Level_Framework/link/02e7e51cd06e3bc91a000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (dostęp: 19.09.2021). Por. również model B. Suttona przywołany w: E. Camilleri, *Project Success. Critical Factors and Behaviours*, Routledge, London – New York 2016, s. 17-21.

²⁵¹ P.L. Bannerman, op. cit., s. 6.



Rys. 15. Pięć poziomów sukcesu projektu

Źródło: P.L. Bannerman, *Defining Project Success: A Multi-Level Framework*, PMI Research Conference July 2008, Project Management Institute, Newtown Square, PA 2008, s. 6, https://www.researchgate.net/publication/242331546_Defining_Project_Success_A_Multi-Level_Framework/link/02e7e51cd06e3bc91a000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (dostęp: 19.09.2021).

Według badań The Standish Group, obejmujących ponad 50 000 szczegółowych profili projektów IT, w 2020 roku zaledwie 31% projektów zakończyło się sukcesem. Sukces definiowany był jako realizacja projektu na czas, zgodnie z budżetem i z zadowalającym wynikiem (tzw. nowe/nowoczesne rozumienie sukcesu projektu)²⁵². Podobne wyniki uzyskano w innych badaniach wskazujących, że w IBM trzy kluczowe cele firmy – harmonogram, budżet i jakość – spełnia tylko 40% projektów. Najbardziej pesymistyczne wnioski można wyciągnąć jednak z badania PwC, obejmującego ponad 10 640 projektów – 100% swoich projektów zakończyło pomyślnie 2,5% organizacji. Oszacowano przy tym, że same nieudane projekty IT kosztują Stany Zjednoczone 50-150 mld dolarów w postaci utraty przychodów i produktywności²⁵³.

Analizując archiwalne publikacje The Standish Group można zaobserwować, że przedstawione powyżej niezbyt optymistyczne dane, wcale nie pokazują wyraźnej poprawy wraz z biegiem lat i podnoszeniem kompetencji w zakresie zarządzania projektami. Zmiana, jakiej dokonano w rozumieniu sukcesu projektu, z „tradycyjnego”, czyli na czas, zgodnie z budżetem i zgodnie z celem, na „nowoczesne” rozumienie, opisane wcześniej, nie przyniosła w omawianej kwestii wyraźnych zmian rezultatów badań (rysunek 16). Ze względu na specyfikę projektów i warunki ich realizacji istnieją bowiem czynniki, których organizacje realizujące projekty nie są w stanie całkowicie kontrolować.

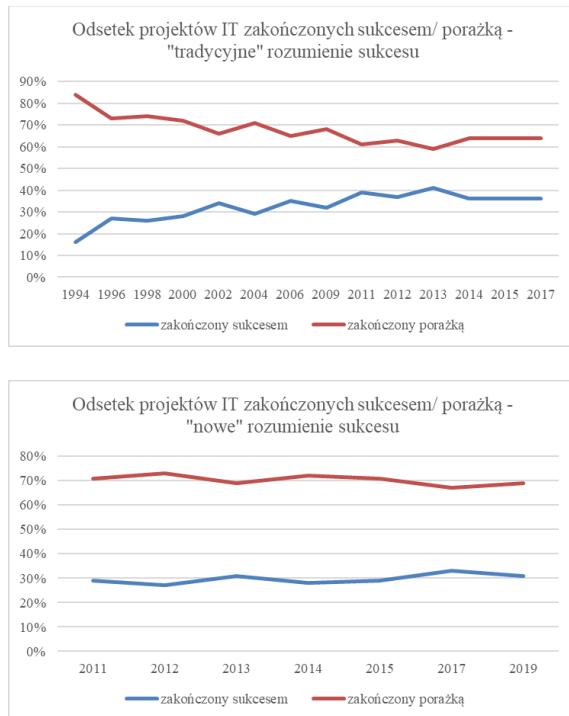
Skoro tak duża liczba projektów kończy się porażką, istotne wydaje się przyjrzenie czynnikom/uwarunkowaniom, które będą decydowały o sukcesie lub niepowodzeniu projektu. Ich identyfikacja, selekcja (zawężenie) poprzez rozpoznanie krytycznych czynników sukcesu projektu (KCS), a następnie uwzględnienie i monitorowanie KCS w procesie zarządzania projektem, może zwiększyć szanse na powodzenie projektu²⁵⁴.

²⁵² H. Portman, *Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity*, Henny Portman's Blog on Portfolio, Programme and Project Management, 2021, <https://hennyporntman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/> (dostęp: 17.05.2022).

²⁵³ H. Pinhas, *Project Management Statistics: 45 Stats You Can't Ignore*, The Workamajig Blog, 2022, <https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics> (dostęp: 22.09.2023). Por. również: R. Dwivedi, P. Dwivedi, *Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach*, "International Journal of Finance, Insurance and Risk Management" 2021, Vol. XI, Issue 1, s. 39.

²⁵⁴ A. Karbownik, S. Spalek, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 15.

Zdaniem kierowników projektów o sukcesie projektu w 80% decydują ludzie (inicjujący go, planujący, realizujący, zaangażowani w niego bezpośrednio a nawet stanowiący jego dalsze otoczenie)²⁵⁵. Odpowiedni ludzie to największa wartość w projekcie, od której prawdopodobnie zależny będzie jego sukces lub porażka²⁵⁶.



Rys. 16. Odsetek projektów IT zakończonych sukcesem i porażką według The Standish Group

Źródło: Na podstawie: L.M. Alves, G. Souza, P. Ribeiro, R.J. Machado, *Longevity of Risks in Software Development Projects: A Comparative Analysis with an Academic Environment*, "Procedia Computer Science" 2021, Vol. 181, s. 828; H. Portman, *Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity*, Henny Portman's Blog on Portfolio, Programme and Project Management, 2021, <https://hennyportman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/> (dostęp: 17.05.2022).

S. Spalek, ograniczając się wyłącznie do kwestii sukcesu procesu zarządzania projektem, definiuje krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami jako „[...] zasadnicze cechy projektu bądź zdarzenia, które mogą wystąpić i wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów projektu, tj.: jego zakończenie

²⁵⁵ J. Betta, A. Skomra, *Wpływ interesariuszy projektu i zarządzania nimi na jego sukces* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 42.

²⁵⁶ J.D. Frame, op. cit., s. 50. Por. również: G. Krzos, *Miary sukcesu kierownika projektu i projektów współfinansowanych z UE* [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Zeszyty Naukowe, nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 205.

w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu oraz zgodnie ze sformułowanymi wymogami²⁵⁷. Na podstawie badań obejmujących 61 czynników, zidentyfikował 54, które wpływają na proces zarządzania projektem. Następnie dokonawszy klasyfikacji czynników pod kątem ich wpływu na sukces projektu, autor wyróżnił krytyczne czynniki sukcesu projektu:

- ustanowienie kierownika projektu – w 93% wpływa na sukces projektu,
- kompetencje kierownika projektu – w 88% wpływają na sukces projektu,
- wysoki autorytet kierownika projektu – w 85% wpływa na sukces projektu,
- cel projektu jasno zdefiniowany – w 90% wpływa na sukces projektu,
- ustanowienie zespołu projektowego – w 86% wpływa na sukces projektu,
- poparcie zarządu firmy dla projektu – w 84% wpływa na sukces projektu²⁵⁸.

W literaturze przedmiotu można spotkać inne liczne zestawienia, tworzone przez różnych autorów na podstawie zrealizowanych przez nich badań empirycznych. Zauważalne jest jednak, że dotyczą one przede wszystkim sukcesu zarządzania projektem, który jest utożsamiany z sukcesem projektu jako takim²⁵⁹. J.-P. Schröder i S. Diekow na przykład główne przyczyny powodzenia projektów wiąże z kulturą projektową oraz komunikacją, wskazując po stronie porażek w ich realizacji na nikłą identyfikację z firmą, nieufność, opór wobec nowości itp.²⁶⁰ M. Klinowski z kolei dokonuje rozróżnienia na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne:

- czynniki zewnętrzne:
 - powiązania kapitałowe (właścicielskie),
 - lobbing polityczny;
- czynniki wewnętrzne:
 - dobór właściwych osób do realizacji projektu,
 - rzetelne zdefiniowanie parametrów projektu,
 - analiza zgodności z portfelem projektów oraz przyjętą strategią,
 - zaangażowanie kierownictwa oraz przydział odpowiednich zasobów,
 - sumienne planowanie przebiegu projektu,
 - monitorowanie i kontrola przebiegu prac,
 - dbałość o utrzymywanie poprawnych relacji z klientem,
 - właściwe zarządzanie ryzykiem²⁶¹.

²⁵⁷ S. Spalek, *Krytyczne czynniki...*, op. cit., s. 12.

²⁵⁸ Ibid., s. 96-99.

²⁵⁹ I. Łapuńska, I. Pisz, *Wielowymiarowy i wielopoziomowy kontekst efektywności w zarządzaniu projektami* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 217.

²⁶⁰ J.-P. Schröder, S. Diekow, *Skuteczne realizowanie projektów*, Wydawnictwo BC edu, Warszawa 2009, s. 24.

²⁶¹ M. Klinowski, op. cit., s. 252-253.

Na czynniki sukcesu projektu należałoby spojrzeć szerzej, rozumiejąc je jako czynniki mogące wpłynąć na osiągnięcie (bądź nie) sukcesu projektu, uwzględniając perspektywę interesariuszy, w tym korzyści dla organizacji oraz klienta²⁶². W ten sposób do czynników sukcesu można zaliczyć: komunikację, wsparcie najwyższego kierownictwa, kompetencje kierownika projektu, jasne cele i realistyczne zobowiązania, monitorowanie i informację zwrotną, zarządzanie ryzykiem, kompetencje zespołu, adekwatność finansowania, koordynację, planowanie działań, strukturę organizacyjną, otoczenie polityczne, zaangażowanie interesariuszy, wielkość projektu, kontrolę jakości, pracę zespołową, działania projektowe, mocne uzasadnienie biznesowe, ryzyko ekonomiczne, aspekty dotyczące umowy, zaangażowanie w projekt, złożoność projektu, efektywny program bezpieczeństwa oraz przywództwo²⁶³.

Spoglądając na cechy charakterystyczne projektów realizowanych w sektorze publicznym dodatkowo można wyłonić kilka ogólnych krytycznych czynników sukcesu, specyficznych dla tego typu projektów. Należą do nich: budowa specjalnie na potrzeby organizacji „skalowalnej”, opartej na ryzyku projektu, metodologii zarządzania projektem, dialog pomiędzy interesariuszami, szczegółowy proces identyfikacji wymagań użytkownika, wsparcie decydentów dla procesu zarządzania projektem, osoba kierownika projektu posiadającego zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie²⁶⁴.

Mając na uwadze definicję i specyfikę czynników sukcesu, jak również przywołane zestawienia, oczywistym jest, że nie może istnieć uniwersalny zestaw uwarunkowań dla wszystkich projektów. Czynniki sukcesu projektu będą zatem różne dla różnych branż, rodzajów działalności – na przykład inne będą w projekcie badawczo-rozwojowych, a inne w budowlanym czy informatycznym. Co więcej, czynniki te oraz ich wpływ na sukces w ramach jednej branży również będą miały specyficzny charakter, ze względu na typ projektu oraz prawdopodobnie również samą firmę²⁶⁵.

W tym miejscu należy również podkreślić, że wiele czynników może stanowić zarówno czynnik sukcesu, jak i porażki, w zależności od sposobu realizacji danego aspektu²⁶⁶. W związku z tym różnica pomiędzy czynnikami ryzyka

²⁶² Potwierdzają to badania A. Biskupka i S. Spółka, zrealizowane wśród dwóch grup kierowników projektów, gdzie w grupie pierwszej 58% managerów uznało, iż sukcesem jest produkt (usługa) spełniający oczekiwania klientów/użytkowników, a w grupie drugiej 54% kierowników za sukces utrzymywało projekt ukończony bez kar. Por. A. Biskupek, S. Spółek, *Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 88(1948), s. 24-25.

²⁶³ S. Moradi, K. Kähkönen, K. Aaltonen, op. cit., s. 8.

²⁶⁴ D.W. Wirick, *Public-Sector Project Management. Meeting the Challenges and Achieving Results*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009, s. 24.

²⁶⁵ J.R. Meredith, S.J. Mantel Jr., *Project Management. A Managerial Approach*, Third edition, John Wiley & Sons, New York – Chichester – Brisbane 1995, s. 618.

²⁶⁶ K. Marcinek, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 42.

a czynnikami sukcesu, po pierwsze, będzie sprowadzała się do stosownej interpretacji konkretnego czynnika, na przykład cel projektu jasno zdefiniowany to czynnik sukcesu, a niejasne cele projektu to czynnik ryzyka; zaangażowanie najwyższego kierownictwa w projekt – czynnik sukcesu, niewystarczające zaangażowanie – czynnik ryzyka. Po drugie, jeżeli potraktuje się ryzyko w szerszym ujęciu, obejmującym również odchylenia pozytywne (szanse)²⁶⁷, różnica pomiędzy czynnikami sukcesu a czynnikami ryzyka wydaje się zacierać. Ściślej rzecz ujmując, powinno się wtedy mówić wręcz o efekcie wzmocnienia, czyli osiągnięciu „większego” sukcesu niż pierwotnie zdefiniowany, na przykład projekt zgodnie z harmonogramem miał zostać zrealizowany w sześć miesięcy, ale ostatecznie został zrealizowany w pięć miesięcy – efekt okazał się lepszy od oczekiwanego (ryzyko „pozytywne”).

Na potwierdzenie powyższych wywodów przywołać można definicję PMI: „[...] ryzyka obejmują zagrożenia i szanse, które mogą wpłynąć na sukces projektu, a reakcje są omawiane dla każdego z nich”²⁶⁸ oraz „Celem zarządzania ryzykiem projektu jest zwiększenie prawdopodobieństwa i/lub wpływu ryzyk pozytywnych oraz zmniejszenie prawdopodobieństwa i/lub wpływu ryzyk negatywnych, w celu optymalizacji szans na sukces projektu”²⁶⁹, jak również spoglądając z drugiej strony, rekomendacje zaproponowane przez A. Karbownika i S. Spałkę: „Zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonych badań krytyczne czynniki sukcesu projektu powinny przyczynić się do zmniejszenia ryzyka niepowodzenia projektu, jeśli zostaną uwzględnione w procesie zarządzania projektem. Krytyczne czynniki sukcesu projektu powinny zostać uwzględnione w fazie opracowywania koncepcji projektu i planowania projektu oraz monitorowane w fazie realizacji projektu w ramach zarządzania ryzykiem w projekcie”²⁷⁰.

Podsumowując rozważania podjęte w rozdziale należy zgodzić się z Project Management Institute, że: „Jednym z najczęstszych wyzwań w zarządzaniu projektami jest określenie, czy projekt zakończy się sukcesem”²⁷¹. Dokonany przegląd definicji i kryteriów sukcesu projektów skłonił autorów do zaproponowania własnej koncepcji (rysunek 17), wywodzącej się z rozróżnienia sukcesu projektu i sukcesu zarządzania projektem oraz uwzględnienia zarówno obiektywnego jak i subiektywnego wymiaru sukcesu projektu. Wymiar obiektywny dotyczy procesu zarządzania projektem i ma charakter mierzalny. Wymiar subiektywny z kolei związany jest z korzyściami (nie tylko biznesowymi, ale rozpatrywanymi w szerszej

²⁶⁷ Por. definicje ryzyka przywołane we wcześniejszej części pracy.

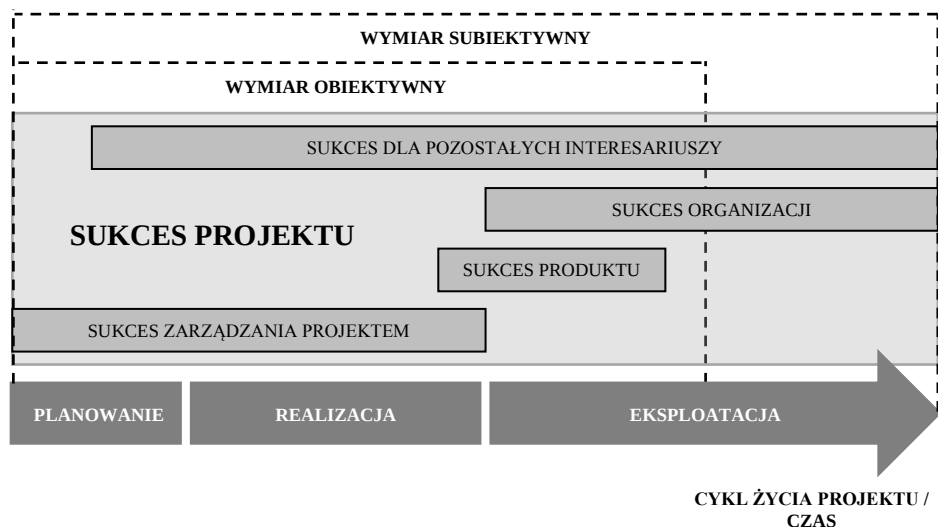
²⁶⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2013, s. 343.

²⁶⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 395.

²⁷⁰ A. Karbownik, S. Spałek, op. cit., s. 16.

²⁷¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, op. cit., s. 34.

perspektywie), jakie przynosi realizacja projektu poszczególnym interesariuszom; nie istnieją miary, lecz indywidualne i nieporównywalne pomiędzy interesariuszami rozstrzygnięcia co do oceny projektu w kategoriach sukcesu, porażki lub stanów pośrednich (na przykład częściowy sukces). Co więcej, owe rozstrzygnięcia indywidualne mogą zmieniać się w czasie, co będzie związane nie tylko ze zmianą warunków otoczenia projektu/interesariusza, ale również ze zmianą indywidualnej percepcji. Dodać w tym miejscu należy, że istnieją również aspekty sukcesu, które obejmują zarówno wymiar obiektywny, jak i subiektywny (na przykład sukces organizacji realizującej projekt – istnieją mierniki pozwalające ocenić, czy osiągnięto założone wyniki jako konsekwencja realizacji projektu, ale będą również aspekty nie dające się zmierzyć, takie jak wpływ na pracowników organizacji).



Rys. 17. Koncepcja sukcesu projektu

Wymiary mogą się wzajemnie osłabiać bądź wzmacniać. Ale to wymiar subiektywny będzie pełnił rolę nadrzędną²⁷². Z jednej strony projekt zrealizowany na czas, w budżecie i zgodnie z wymogami jakościowymi (a więc osiągający sukces procesu zarządzania projektem), może nie zostać odebrany przez kluczowego interesariusza za sukces (na przykład klienta), ponieważ w trakcie re-

²⁷² Co ciekawe, na aspekt ten zwraca również uwagę Project Management Institute w jednym z nowszych opracowań, którego wydanie różni się znacznie względem poprzednich edycji, podkreślając, że „wartość obejmująca wyniki z perspektywy klienta lub użytkownika końcowego jest ostatecznym wskaźnikiem sukcesu i czynnikiem napędzającym projekty”, i dalej: „[...] wartość może być miarą osiągniętego dobra publicznego, na przykład korzyścią społeczną lub postrzeganą korzyścią dla klienta z rezultatu projektu” – *The Standard for Project Management*, op. cit., part: *The Standard for Project Management*, s. 34. Por. również: M. Wirkus, K. Tubielewicz, op. cit., s. 79-80.

alizacji projektu na tyle zmieniły się warunki zewnętrzne, że uzyskany rezultat nie daje pełnej satysfakcji. Z drugiej strony można sobie również wyobrazić sytuację, gdy przedsiębiorca realizujący projekt celowo akceptuje przekroczenie kosztów, po to tylko, żeby wyeliminować konkurenta z gry o następny kontrakt, który to kontrakt w jego kalkulacji długookresowej ma za zadanie „nadrobić” poniesioną na wcześniejszym projekcie stratę. Inne przykłady akceptacji „negatywnego” rezultatu w kontekście wymiaru obiektywnego sukcesu projektu to: zwiększenie udziału w rynku, utrudnienie konkurencji wejście na rynek, utworzenie produktu, który w momencie wejścia na rynek spowoduje opłacalność innych produktów, co umożliwi ogólny wzrost sprzedaży organizacji, uniezależnienie od dostawców. Widać zatem, jak indywidulana ocena „przesądza”, co zostanie uznane za sukces, częściowy sukces czy porażkę.

Sukces projektu ma wydźwięk w pełni pozytywny, tak jak porażka ma wydźwięk w pełni negatywny. Jeżeli potraktować ryzyko projektu w ujęciu pejoratywnym to będzie ono oznaczało zdarzenia, które gdy wystąpią, będą miały negatywny wpływ na osiągnięcie celów projektu – innymi słowy, „spowodują” jego porażkę. Przeciwnieństwem będą czynniki sukcesu, traktowane jako zdarzenia, które mogą pozytywnie wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów projektu – przyczynić się do („spowodować”) sukcesu projektu. Jeżeli za ryzyko projektu uznać również aspekt pozytywny to wtedy czynniki sukcesu będą się w tej koncepcji zawierały. Bez względu jednak na wybrane podejście do ryzyka projektu, w odniesieniu do czynników ryzyka (negatywnych) kierownik projektu będzie dążył do osłabienia/minimalizacji, w przypadku czynników sukcesu (pozytywnych) – do wzmocnienia/maksymalizacji.

Rozdział III

Lokalny projekt rozwojowy

1. Rozwój lokalny i jego czynniki

Źródeł teorii oraz koncepcji rozwoju lokalnego należy upatrywać w ekonomii rozwoju gospodarczego, której głównym celem jest poszukiwanie rozwiązań umożliwiających krajom zacofanym osiągnięcie poziomu rozwiniętej gospodarki rynkowej²⁷³. M. Laflamme podaje następującą definicję pojęcia rozwoju gospodarczego: „Rozwój gospodarczy to kombinacja zmian mentalnych i socjalnych populacji, które czynią ją zdolną do kumulacyjnego i trwałego powiększania swego realnego produktu globalnego”²⁷⁴. Z rozwojem tym związana jest wewnętrzna transformacja społeczeństwa, obejmująca zmiany jego struktury zawodowej i społecznej, sprzyjająca poprawie bytu tegoż społeczeństwa w sensie materialnym, społecznym, kulturowym²⁷⁵.

W aktualnych poglądach na rozwój lokalny nie jest on kojarzony wyłącznie z rozwojem gospodarczym we wspólnotach lokalnych²⁷⁶. Pojawienie się pojęcia lokalnego rozwoju integralnego, zrównoważonego, czyli rozwoju rozpatrywanego każdorazowo w sposób wielowymiarowy, było reakcją na wąskie ekonomiczne rozumienie rozwoju, utożsamianego ze wzrostem gospodarczym²⁷⁷. Zrównoważony rozwój, to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń²⁷⁸.

Na rozwój można spojrzeć przez pryzmat dwóch kategorii czynników: wewnętrznych (endogenicznych) i zewnętrznych (egzogenicznych). Rozwój endogeniczny organizowany jest przez społeczność lokalną, wewnętrzne potencjały

²⁷³ P. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych* [w:] *Gospodarka regionu na jednolitym rynku europejskim. Wybrane zagadnienia*, red. M. Stefański, Nauki Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, t. XIX, z. 3, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławek 2005, s. 14-15.

²⁷⁴ M. Laflamme, op. cit., s. 182.

²⁷⁵ M. Nasiłowski, *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 340.

²⁷⁶ Por. na przykład przegląd definicji rozwoju lokalnego według różnych badaczy, dokonany przez A. Sztando w pracy: *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2017, s. 41-42.

²⁷⁷ H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi...*, op. cit., s. 15.

²⁷⁸ *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations, Brussels 1987, s. 24, https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf (dostęp: 15.07.2022).

regionu, przedsiębiorczość, inicjatywę oraz współpracę lokalną. Jest skierowany do wewnątrz regionu, a jego celem jest kreacja nowych wartości materialnych i niematerialnych (nowe rodzaje działalności, firmy, instytucje, miejsca pracy, nowoczesna infrastruktura, atrakcyjne nieruchomości i lokalizacje inwestycyjne, nowa wiedza, informacje, technologie, innowacje, kwalifikacje i umiejętności). Rozwój egzogeniczny z kolei wiąże się z ekspansją lokalnych produktów oraz aktywnych sektorów na otoczenie międzyregionalne czy nawet międzynarodowe. Skierowany jest na pozyskiwanie z zewnątrz regionu czynników rozwoju w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych, transferu wiedzy, innowacji, technologii i partnerów do współpracy²⁷⁹.

Przez długi okres poszukiwanie inwestorów spoza regionu (egzogeniczny rozwój) było najpowszechniejszym sposobem pobudzania lokalnych gospodarek. Władze miast za pomocą subwencji, ulg podatkowych, pożyczek niskoprocentowych itp. starały się skusić przedsiębiorstwa i pojedyncze osoby do lokowania kapitału na ich terytorium. Działania owe były jednakże nie tylko bardzo kosztowne, ale często i nieefektywne – w momencie pogorszenia się ekonomicznej sytuacji regionu (miasta) oraz zakończenia okresu obowiązywania ulg, kapitał był z regionu wycofywany. Z tego powodu rozwiązaniem korzystniejszym okazuje się inicjacja i organizacja rozwoju od wewnątrz, poprzez maksymalną mobilizację i optymalną wielkość oraz strukturę możliwych zasobów na danym obszarze (kapitał, praca, lokalna infrastruktura)²⁸⁰.

M. Laflamme, podobnie jak cytowany wcześniej we wprowadzeniu do niniejszej pracy E.J. Blakely, uważa, że: „Rozwój społeczności lokalnych jest procesem, dzięki któremu identyfikuje ona swoje potrzeby i cele, daje im porządek priorytetów, zwiększa swoje zaufanie do samej siebie i swoją wolę pracy dla usatysfakcjonowania tych potrzeb lub celów, znajduje niezbędne źródła wewnętrzne lub zewnętrzne do ich wypełnienia, działa w zależności od tych potrzeb lub celów, manifestuje postawy i praktyki kooperacji i współpracy wewnątrz wspólnoty. [...] Rozwój społeczności lokalnych jest procesem socjalnym, w którym obywatele biorą w swoje ręce swój wspólny los i stawiają się do dyspozycji, aby stawić czoła podstawowym problemom ich wspólnoty lub regionu, co nie wyklucza wkładu i kontroli instancji zwierzchnich ze względu na dobro społeczne szerzej pojmowane”²⁸¹.

Według I. Pietrzyk, „Rozwój lokalny rozumiany jest jako działania podejmowane z woli lokalnych aktorów (samorządów, podmiotów gospodarczych, stowarzyszeń i innych) na podstawie refleksji dotyczącej waloryzacji miejsco-

²⁷⁹ A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 12-13.

²⁸⁰ Szerzej na temat zalet koncepcji rozwoju endogenicznego w: W. Sengenberger, *Local Development and International Economic Competition*, „International Labour Review” 1993, Vol. 132, No. 3, s. 319.

²⁸¹ M. Laflamme, op. cit., s. 176.

wych zasobów, uwzględniającej specyfikę terytorialną. Inaczej mówiąc, rozwój lokalny oznacza – bazujący na zasobach endogenicznych – «oddolny» (bottom-up) sposób generowania dynamiki rozwoju, wykorzystujący cały wewnętrzny potencjał rozwojowy w różnej skali przestrzennej, obejmującej zbiorowości terytorialne charakteryzujące się pewną spójnością. Rozwój lokalny to postawy i zachowania oznaczające gotowość do «wzięcia w swoje ręce odpowiedzialności za swój los»²⁸².

J.J. Parysek podkreśla jakościowy charakter rozwoju społeczno-gospodarczego, wskazując, że jest to „[...] proces pozytywnych przemian, wzrostu ilościowego i zmian jakościowych. Rozwój lokalny oznacza odniesienie tego ilościowego i jakościowego procesu do wymiaru lokalnego jednostki terytorialnej (miasta, gminy, a nawet wsi) oraz do społeczności lokalnej, z uwzględnieniem właściwych dla tego poziomu organizacji życia społecznego: potrzeb, priorytetów i preferencji oraz uznawanych systemów wartości”²⁸³, i dalej: „Każda jednostka terytorialna uznana za terytorialny system społeczny realizuje podstawowy swój cel, którym jest rozwój. [...] Przez rozwój terytorialnego systemu społecznego (rozwój lokalny) rozumieć można kompleks przeobrażeń jakościowych dotyczących danego obszaru, a odnoszących się do poziomu życia ludności oraz warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych”²⁸⁴. Podobnie jak I. Pietrzyk uważa, że: „[...] rozwój lokalny bazuje na endogennych czynnikach rozwoju (lokalne potrzeby, lokalne zasoby, miejscowi ludzie, lokalne organizacje i podmioty gospodarcze itp.) i stanowi uzupełnienie, prowadzonego w nawiązaniu do czynników egzogennych, rozwoju regionalnego”²⁸⁵.

Na znaczenie lokalnych aktorów zwraca również uwagę A. Sobol, według której: „Samorząd terytorialny, jako element władz publicznych, jest szczególnie istotnym narzędziem budowy społeczeństwa obywatelskiego, a jego funkcjonowanie stanowi determinant procesu zrównoważonego rozwoju”²⁸⁶.

Podsumowując powyższe definicje rozwoju lokalnego, należy podkreślić, wagę, jaką przywiązują cytowani autorzy do aktywnego udziału wszystkich lokalnych aktorów życia publicznego, jako warunek efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych stanowiących czynniki rozwoju lokalnego. Według J.J. Paryska podstawowymi czynnikami rozwoju lokalnego są:

- potrzeby mieszkańców,
- zasoby i walory lokalnego środowiska przyrodniczego,

²⁸² I. Pietrzyk, op. cit., s. 32.

²⁸³ J.J. Parysek, op. cit., s. 12.

²⁸⁴ Ibid., s. 22.

²⁸⁵ Ibid., s. 46.

²⁸⁶ A. Sobol, *Rozwój zrównoważony w wymiarze lokalnym – uwarunkowania oraz doświadczenia gmin w Polsce i w Szwecji* [w:] *Ekonomia. Kierunki badań*, red. Z. Kędzior, G. Musiał, H. Brandenburg, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 242.

- zainwestowanie infrastrukturalne,
- poziom oświaty i kultury społeczności lokalnej,
- istniejący potencjał gospodarczy, naukowy, techniczny i kadrowy,
- sprzyjające inicjatywom lokalnym i rozwojowi lokalnemu przepisy prawa,
- aktywna społeczność lokalna i przychylne nastawienie władz lokalnych do podejmowanych inicjatyw,
- zasoby pracy,
- rynek lokalny i rynki zewnętrzne,
- kapitał finansowy, zwłaszcza inwestycyjny,
- nowoczesne technologie wytwarzania,
- teren i korzyści miejsca (wolne tereny do zagospodarowania, surowce, wody powierzchniowe i podziemne itp.),
- stosunki międzynarodowe i współpraca bilateralna²⁸⁷.

Potrzeby mieszkańców są wynikiem aktualnego stanu rozwoju miasta (słabo rozwinięta lub przeciążona infrastruktura techniczna, niska jakość usług komunalnych, duża degradacja środowiska naturalnego, niski poziom wykształcenia i szkolenia ludności, nisko rozwinięta infrastruktura ekonomiczna itp.) i w pewnym stopniu determinują zawartość programów i projektów rozwojowych, których celem według A. Klasika oraz F. Kuźnika powinny być:

- wzrost gospodarczy i zatrudnienia,
- wzrost dobrobytu i jakości życia,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,
- rozwój technologiczny i innowacje,
- restrukturyzacja działalności gospodarczej,
- rozwój usług i zasobów społecznych,
- wzrost ruchliwości zawodowej, społecznej i przestrzennej,
- rozwój infrastruktury instytucjonalnej,
- polepszenie jakości środowiska,
- wzbogacenie tożsamości i procesy integracyjne²⁸⁸.

Uaktywnienie społeczności lokalnej ma niewątpliwie duże znaczenie w realizacji projektów wskazanych przez obywateli realizowanych w ramach budżetu obywatelskiego, ale również w wyborze projektów publicznych dokonywanym przez same władze samorządowe, ponieważ w efekcie końcowym, to społeczność lokalna decyduje, czy realizację danego projektu należy uznać za sukces. Podobnego zdania jest A. Sztando, według którego: „Cechą charakterystyczną dla wzorca rozwoju lokalnego są trzy doniosłe role, jakie odgrywa w nim spo-

²⁸⁷ J.J. Parysek, op. cit., s. 20-21, 73.

²⁸⁸ A. Klasik, F. Kuźnik, *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. II, red. S. Dolata, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 395.

łączność lokalna. Jest ona podmiotem istotnie decydującym o jego kierunkach, głównym jego kreatorem oraz zasadniczym beneficjentem i arbitrem jego efektów”²⁸⁹.

Mobilizacja wszystkich lokalnych aktorów życia publicznego, mająca na celu efektywne i racjonalne wykorzystanie ich opinii, stanowi jednak w Polsce duże wyzwanie dla władz samorządowych. O wadze tego problemu może świadczyć niska frekwencja w wyborach samorządowych w stosunku do rozwiniętych krajów Europy Zachodniej, czy też ciągły podział na „my” i „oni – sprawujący władzę”. Niestety nie jest jeszcze rzadkością, że konsultacje społeczne (cykliczne spotkania, konsultacje internetowe itp.) są postrzegane przez mieszkańców jako niewystarczające, a spotkania władz samorządowych z mieszkańcami miasta nie stanowią formy konsultacji społecznych, lecz są jedynie pewną ich „imitacją” oraz usprawiedliwieniem, że podejmowane działania były konsultowane. Kwestię tę dostrzega również W. Kęłowski, wskazując, iż rozwiązania są często przygotowywane odgórnie, bez rzeczywistej konsultacji ze społecznością lokalną, a spotkania mają zazwyczaj charakter wyłącznie informacyjny bez jakiegokolwiek mocy decyzyjnej po stronie mieszkańców²⁹⁰.

Tytułem przykładu można zacytować procedurę stosowaną przez władze samorządowe miasta Sopot w ramach wykorzystania budżetu obywatelskiego. W każdym z czterech okręgów wyborczych Sopotu odbyły się spotkania mieszkańców z urzędnikami. Od 30 sierpnia do 14 października 2011 roku składane były wnioski i projekty. W głosowaniu, w którym wzięło udział 7% uprawnionych, mieszkańcy mogli wybrać po 5 inwestycji w skali ich okręgu wyborczego oraz całego miasta. Spośród zgłoszonych propozycji urzędnicy Prezydenta oraz członkowie Komisji wybrali kilkanaście projektów: ogólnomiejskich oraz dla każdego z czterech okręgów. Selekcja projektów dokonana została przez urzędników (*casus palm kaukaskich*). Ważnym odnotowania jest również fakt, że Prezydent Sopotu zarekomendował radnym realizację także projektów słabo ocenianych przez mieszkańców. Być może właśnie dlatego, uznawszy, że i tak ich opinia nie będzie brana pod uwagę, w realizacji sopockiego budżetu obywatelskiego na rok 2013 w głosowaniu wzięło udział tylko 1564 osoby, co stanowiło 4,5% ogółu uprawnionych²⁹¹. Opinię społeczności lokalnej o niewystarczającym wpływie na realizację zadań rozwojowych w mieście zdają się potwierdzać również wyniki ankiety przeprowadzonej wśród mieszkańców w ramach pierwszego etapu badań empirycznych²⁹².

²⁸⁹ A. Sztando, op. cit., s. 43.

²⁹⁰ W. Kęłowski, *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014, s. 36.

²⁹¹ A. Krześ, *Budżet obywatelski jako inicjatywa wspierająca postawę społeczeństwa obywatelskiego* [w:] *Gospodarka i przestrzeń*, red. S. Korenik, N. Derlukiewicz, Prace Naukowe, nr 341, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 101.

²⁹² Więcej na ten temat w rozdziale IV.

2. Typologia projektów – lokalny projekt rozwojowy

Cechy charakterystyczne projektów, a w szczególności fakt, iż są one do pewnego stopnia wyjątkowe, skutkują mnogością ich klasyfikacji²⁹³. Na przykład A. Stabryła, stosując kryterium ogólnego przeznaczenia, dzieli projekty na trzy typy:

- projekty identyfikacyjne – ich celem jest prezentacja stanu dowolnego zjawiska, obiektu lub procesu;
- projekty diagnostyczne – ich głównymi funkcjami są: ocena stanu faktycznego, badania porównawcze (zarówno dynamiczne, jak i przestrzenne) oraz analiza przyczynowa; do projektów diagnostycznych zaliczymy zatem wszelkiego rodzaju analizy lub ekspertyzy;
- projekty prognostyczne – mają charakter przewidywań, opinii, decyzji; wśród projektów tego typu można wymienić projekty techniczne czy opracowania planistyczne²⁹⁴.

Ze względu na związek projektu z obszarem działalności można z kolei wyróżnić:

1. Projekty organizacyjne – zmierzają do poprawy efektywności w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, odnoszą się do sposobu funkcjonowania systemu pracy. Przykładem może być wdrażanie programów komputerowych wspomagających planowanie i sterowanie procesem produkcyjnym, począwszy od magazynowania, przez optymalne obciążenie maszyn produkcyjnych i wykorzystanie zasobów ludzkich po obsługę posprzedażową klienta i serwis produktów. Projekty organizacyjne mogą być również nazwane projektami restrukturyzacyjnymi, w szerokim ujęciu restrukturyzacja oznacza albowiem proces adaptacji jednostek gospodarczych do zmieniających się warunków rynkowych²⁹⁵.
2. Projekty rozwojowe – ich celem jest opracowanie i przygotowanie do wprowadzenia na rynek nowych produktów. Do projektów rozwojowych zalicza się opracowanie taktyki wejścia na rynek oraz projekt wykonawczy wyrobu.

²⁹³ Por. J.D. Frame, op. cit., s. 2; A. Drobnik, *Projekty strategiczne w mieście przemysłowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012, s. 70.

²⁹⁴ A. Stabryła, op. cit., s. 32.

²⁹⁵ Por. na przykład: C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 67; B. Gulski, *Przebieg i rezultaty restrukturyzacji działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia” 2002, Vol. XXXVI, s. 117; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 374; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 19-20. Szerzej na temat projektów restrukturyzacyjnych: H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

3. Projekty inwestycyjne – polegające na tworzeniu lub powiększaniu środków trwałych w przedsiębiorstwie, dotyczą warsztatu pracy, a ich realizacja najczęściej powierzana jest specjalistycznym wykonawcom. Przykładem projektu inwestycyjnego może być zaprojektowanie i budowa nowej hali produkcyjnej²⁹⁶.

W literaturze z zakresu finansów i inwestycji przedsiębiorstw można spotkać wiele klasyfikacji odnoszących się do samych projektów inwestycyjnych. Podstawowe znaczenie ma podział na trzy kategorie:

- inwestycje rzeczowe – dotyczące materialnych składników majątku przedsiębiorstwa (maszyn, urządzeń, środków transportu, gruntów, budynków);
- inwestycje finansowe (kapitałowe) – polegające na lokowaniu kapitału na rachunkach bankowych, w papiery wartościowe (akcje, obligacje) oraz w formie udziałów w spółkach;
- inwestycje niematerialne – związane są z wielkością i strukturą majątku niematerialnego i prawnego organizacji; zalicza się do nich wydatki na szkolenia, badania i rozwój, patenty, licencje, wydatki związane z reklamą oraz promocją firmy i produktu²⁹⁷.

Dodatkowo inwestycje rzeczowe można uszczegółowić wskazując pośród nich:

- projekty konieczne (konwencjonalne) – dotyczące dotychczasowego profilu funkcjonowania organizacji, wiążące się z zastępowaniem istniejących składników majątku oraz obniżeniem kosztów wytwarzania; zaliczyć do nich można projekty odtworzeniowe (nie zmieniające zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa) oraz modernizacyjne/rozwojowe (powodujące wzrost zdolności produkcyjnej poprzez unowocześnienie środków trwałych);
- projekty strategiczne – stwarzające potencjał dla wzrostu organizacji; ze względu na powiązanie z uruchamianiem nowej określonej działalności oraz brakiem doświadczeń, ich realizacja wiąże się z większym ryzykiem (w stosunku do projektów konwencjonalnych) a oszacowanie zakresu jest znacznie utrudnione²⁹⁸.

²⁹⁶ W. Prussak, M. Wyrwicka, *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997, s. 17-18; M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 7; P. Markiewicz, *Wykorzystanie metodyki zarządzania projektami w implementacji strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 856, s. 32.

²⁹⁷ *Projekty inwestycyjne*, T. Gostkowska-Drzewicka (red.), Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 13.

²⁹⁸ K. Marcinek, *Znaczenie planowania strategicznego dla finansowej oceny przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstwa* [w:] *Ekonomika inwestycji*, red. H. Henzel, Zeszyty Naukowe, nr 134, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 6; *Inwestycje na rynku nieruchomości*, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 84.

Ze względu na kryterium rodzajowe/przedmiotowe, projekty można sklasyfikować następująco:

1. Projekty inżynieryjne – związane z powstaniem nowego zakładu przemysłowego, utworzeniem nowego oddziału zakładu już istniejącego, modernizacją i wyposażeniem zakładu, utworzeniem konstrukcji technicznej, projekty petrochemiczne, górnicze i wydobywcze. Projekty tego rodzaju zazwyczaj wymagają poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych, jak również zaangażowania dużej ilości innych zasobów, których wielkość może przekraczać możliwości jednego wykonawcy. W związku z tym organizacje, decydując się na współpracę w formie kooperacji, joint venture lub aliansu strategicznego, wywołują szczególne ryzyko organizacyjne. Realizacja projektów inżynieryjnych bardzo często odbywa się w pewnej odległości od siedziby wykonawcy, stwarzając problemy związane z przepływem informacji.
2. Projekty produkcyjne – ich celem jest opracowanie nowego produktu bądź wytworzenie części wyposażenia lub innego złożonego przedmiotu. Ze względu na realizację w fabryce lub bezpośrednim sąsiedztwie siedziby wykonawcy zapewniony jest nadzór kierownictwa, a problemy komunikacyjne pojawiające się w przypadku projektów inżynieryjnych nie występują.
3. Projekty zarządcze – projekty powstające przy przenoszeniu się organizacji (zmianie siedziby), restrukturyzacji, wprowadzaniu programu szkoleń oraz wszelkiego rodzaju zmian organizacyjno-funkcjonalnych.
4. Projekty badawcze – charakteryzują się wysokim ryzykiem ze względu na niepewność osiągnięcia samego rezultatu. Tworzone są dla celów czysto badawczych i zazwyczaj wymagają poniesienia dużych nakładów finansowych oraz znacznego horyzontu czasowego. Pomimo trudności w zdefiniowaniu wyników końcowych realizację owych projektów należy kontrolować w sposób skokowy (kontrola bieżąca może nadto utrudniać prace zespołu projektowego)²⁹⁹.

Biorąc pod uwagę kryterium terminu ukończenia projektu można wyróżnić:

1. Projekty absolutnie nieprzekraczalnego terminu – projekty, w przypadku których zlecający nie są w stanie zaakceptować jego wyników uzyskanych po uzgodnionym na etapie planowania terminie zakończenia realizacji projektu (na przykład wydarzenia lub imprezy międzynarodowe). Omawiany rodzaj projektów charakteryzuje brak elastyczności harmonogramu oraz będąca tego konsekwencją, częsta zmienność w zakresie budżetu i wymagań technicznych.

Szerzej na temat projektów strategicznych zob. na przykład A. Drobniak, *Projekty strategiczne – atrybuty i znaczenie* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, nr 75, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 7-27.

²⁹⁹ D. Lock, op. cit., s. 16-17.

2. Projekty względnie nieprzekraczalnego terminu – podstawowym celem przy podejmowaniu realizacji tego typu projektów jest zysk, który pomimo ewentualnych opóźnień zostanie osiągnięty (choć w większości przypadków jego wysokość się zmniejszy). W tego rodzaju projektach wszystkie trzy boki trójkąta zarządzania projektem mogą ulec zmianie³⁰⁰.

Przedstawiona klasyfikacja, pomimo że opiera się bezpośrednio na aspekcie czasowym projektu, dotyczy każdego z trzech głównych parametrów realizacji projektu. Ograniczenie lub jego brak w kontekście czasu będzie miało wpływ zarówno na koszty projektu, zasoby w nim wykorzystane, zakres prac, jaki zostanie zrealizowany, a także na jakość oddanych do użytku efektów projektu.

Kolejnym kryterium, według którego można zróżnicować projekty, jest ich wielkość, mierzona poprzez czas trwania projektu, liczbę zaangażowanych pracowników, pracochłonność oraz koszty jego realizacji. Zgodnie z wymienionym kryterium można wyróżnić:

- projekty bardzo duże – charakteryzują się czasem trwania powyżej 500 roboczolat, a w ich realizację zaangażowane są zespoły projektowe składające się z co najmniej 150 pracowników; nakłady finansowe na ich realizację przekraczają 100 mln euro;
- projekty duże – czas trwania tych projektów mieści się w przedziale 50-500 roboczolat, liczba zaangażowanych pracowników to 50-150 ludzi, a nakłady finansowe wynoszą 10-100 mln euro;
- projekty średnie – projekty, w których realizacji bierze udział 10-50 pracowników, czas trwania wynosi 5-50 roboczolat, a nakłady poniesione na realizację kształtują się na poziomie 1-10 mln euro;
- projekty małe – charakteryzują się czasem trwania 0,4-5 roboczolat, a w ich realizację zaangażowane są zespoły projektowe składające się z 3-10 pracowników; nakłady finansowe na ich realizację wynoszą 0,1-1 mln euro;
- projekty bardzo małe – realizowane są przez co najwyżej 3 pracowników; nakłady finansowe na ich realizację nie przekraczają 0,1 mln euro, a czas trwania jest krótszy od 0,4 roboczoroku³⁰¹.

Należy podkreślić, iż w przedstawionym sposobie delimitacji projektów wartości liczbowe dotyczące pracowników, czasu trwania i nakładów, mogą się różnić. Również sam podział może być mniej szczegółowy, ograniczający się na przykład tylko do małych, średnich i dużych projektów. W rzeczywistości bowiem różne organizacje różnie postrzegają wielkości zaangażowanych środków – projekty uznawane przez organizację średniej wielkości za duże, mogą w ujęciu NASA i realizowanych przez nią projektów eksploracji kosmosu, być potraktowane jako małe czy nawet bardzo małe.

³⁰⁰ L.P. Leach, *Critical Chain Project Management*, Artech House, Boston – London 2000, s. 5-6.

³⁰¹ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 20.

Mając na uwadze kryterium podmiotowe generalnie można zgodzić się ze stwierdzeniem, że projekty są inicjowane i realizowane przez sektor prywatny oraz publiczny. Projekty w sektorze prywatnym podejmują pojedyncze przedsiębiorstwa, a także osoby fizyczne. W sektorze publicznym z kolei projekty podejmowane są przez rząd państwa, władze samorządowe bądź przez przedsiębiorstwa państwowe³⁰².

Celem realizacji projektów publicznych jest zaspokojenie bieżących i przyszłych usług publicznych. Zdaniem F. Kuźnika termin „usługi publiczne” nie jest w literaturze definiowany w sposób bezpośredni i jednoznaczny. Najczęściej występuje przy okazji prezentacji różnych klasyfikacji, w ramach których pojawia się także podział na usługi rynkowe i nierynkowe, czyli publiczne³⁰³. I dalej pisze: „Innymi słowy, usługa publiczna to taka, za którą płaci władza publiczna”³⁰⁴.

Podobnie projekt publiczny definiuje S. Gasik, według którego „Projekt publiczny jest to projekt realizowany przez jednostki administracji publicznej, realizowany z udziałem jednostek administracji publicznej lub realizowany z zaangażowaniem środków pochodzących z budżetu tej administracji”³⁰⁵. Zdaniem autorów niniejszej pracy ta definicja projektu publicznego nie wytrzymuje próby czasu. Zmiany w sposobie i zakresie realizowanych zadań publicznych są determinowane przez postęp gospodarczy, społeczny oraz instytucjonalny. Wpływają one na zmiany popytu konsumentów, zmiany technologiczne, jak również kształtują umowę społeczną określającą samą strukturę i zakres dostarczanych czy gwarantowanych przez sektor publiczny zadań³⁰⁶. Aktualnie na przykład wiele projektów o charakterze usług publicznych realizowanych jest w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, gdzie inwestor prywatny przez jakiś czas czerpie z tego korzyści, a płacą mieszkańcy (na przykład parkingi). S. Gasik również doprecyzowuje, że: „W niektórych krajach, na przykład w Australii, wsparciem przez instytucje publiczne objęte są wszystkie projekty szczególnie istotne dla rozwoju kraju, niezależnie od źródeł ich finansowania (kapitał publiczny lub prywatny). Takie projekty spełniają definicję projektu publicznego, ponieważ są realizowane z udziałem jednostek administracji publicznej”³⁰⁷. Partnerstwo publiczno-prywatne jest nową formą realizacji zadań

³⁰² K. Marcinek, *Ryzyko projektów...*, op. cit., s. 27.

³⁰³ F. Kuźnik, *Polityka rozwoju i zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*, Studia KPZK PAN, t. CXLIII, Warszawa 2012, s. 12.

³⁰⁴ Ibid.

³⁰⁵ S. Gasik, *Model zarządzania projektami publicznymi*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2014, nr 2(40), s. 31.

³⁰⁶ A. Jachowicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015, s. 22.

³⁰⁷ S. Gasik, op. cit., s. 31.

publicznych, stworzoną w celu rozwiązywania narastających problemów zarządzania nowoczesnymi i demokratycznymi gospodarkami rynkowymi³⁰⁸.

Mając powyższe na uwadze, projekt publiczny można zdefiniować jako „[...] zbiór zadań noszących atrybuty klasycznie rozumianego projektu o zmiennym poziomie głębokości zmiany, którego inicjatorem i koordynatorem są instytucje o charakterze publicznym”³⁰⁹, przy czym warto dodać, że w wielu przypadkach inicjatorami realizacji projektów polegających na utworzeniu nowego dobra publicznego są lokalni przedsiębiorcy, instytucje pozarządowe itp. Zdaniem A. Jachowicz, „[...] w modelu gospodarki rynkowej podstawowe środki produkcji stanowią przedmiot własności prywatnej [...]. Władza publiczna nie musi sama podejmować wszelkich działań koniecznych do osiągnięcia wyznaczonych celów (na przykład budowa i eksploatacja infrastruktury), lecz powinna tak stymulować podmioty prywatne do działań, aby zapewnić realizację postawionych założeń sfery społeczno-gospodarczej”³¹⁰.

Z przedstawionej definicji projektu publicznego wynikają dalsze implikacje – zarówno projekty biznesowe (prywatne), jak i publiczne będą podlegały jednakowej typizacji, przy czym wizja i cele obydwu rodzajów projektów mogą się różnić. Wizja i cele tych pierwszych mają charakter komercyjny tzn. związane są głównie z maksymalizacją korzyści prywatnych (na przykład wzrost wartości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wzrost zamożności jego właścicieli, minimalizacja kosztów produkcji). Wizja i cele projektów publicznych ukierunkowane są natomiast na „[...] maksymalizację korzyści o charakterze pozakomercyjnym związanych ze sferą społeczną, ekonomiczną, środowiskową”³¹¹.

Ze względu na obszar badawczy pracy za istotny uznać należy podział projektów publicznych biorący pod uwagę kryterium charakteru i zasięgu oddziaływania jego wyników. W związku z tym wyróżnić można³¹²:

- projekty międzynarodowe – przybierające formę programów, charakteryzujące się złożonymi strukturami organizacyjnymi, a zakresem oddziaływania wyników projektu wykraczające pod względem terytorialnym poza kilka krajów;
- projekty transgraniczne – skala oddziaływania wyników uzyskanych w wyniku realizacji tego rodzaju projektów odnosi się zazwyczaj do terytoriów (regionów) dwóch lub trzech sąsiadujących ze sobą państw;
- projekty krajowe – zakresem bezpośredniego oddziaływania wyników projektu dotyczące kraju, w którym podjęto się realizacji tego rodzaju projektu;

³⁰⁸ *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, red. J. Hausner, Centrum PPP, Warszawa 2013, s. 8.

³⁰⁹ A. Drobniak, *Ocena projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 20.

³¹⁰ A. Jachowicz, op. cit., s. 19.

³¹¹ A. Drobniak, *Podstawy oceny...*, op. cit., s. 16.

³¹² *Ibid.*, s. 28-30.

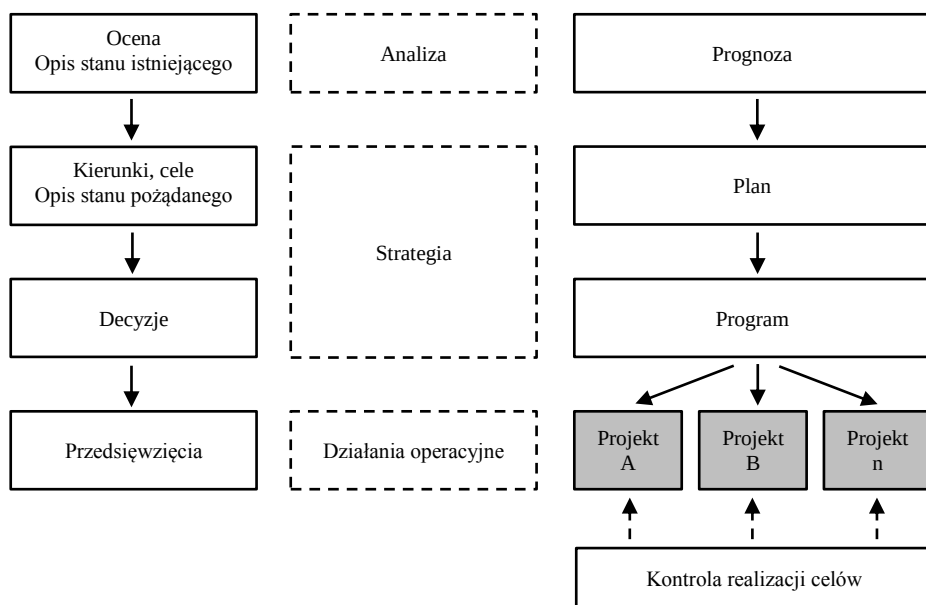
- projekty regionalne – projekty o ponadlokalnym zasięgu oddziaływania efektów ich realizacji, indukujące efekty mnożnikowe wzmacniające pozycję konkurencyjną oraz poprawiające sytuację gospodarczą, społeczną i środowiskową regionów³¹³;
- projekty subregionalne – zakresem bezpośredniego oddziaływania wyników projektu dotyczące konkretnej pod względem terytorialnym części regionu kraju na przykład aglomeracji;
- projekty lokalne – zakres oddziaływania wyników tego rodzaju projektów ograniczony jest do terytorium gminy/powiatu;
- projekty sublokalne – podejmowane przez lokalny samorząd terytorialny lub z inicjatywy społeczności dzielnic, sołectwa, zakresem oddziaływania wyników obejmujące konkretny obszar gminy.

Zaprezentowaną klasyfikację projektów publicznych w oparciu o kryterium charakteru i zasięgu oddziaływania wyników warto uzupełnić o kategorię międzynarodowego projektu rozwojowego. Przez międzynarodowy projekt rozwojowy rozumie się formę/postać, jaką przybiera pomoc dostarczana przez większość organizacji międzynarodowych oraz rządowych do krajów rozwijających się. Tego typu projekty angażują dużą liczbę interesariuszy, mających zazwyczaj zróżnicowane cele, perspektywy postrzegania celów (między innymi ze względu na wartości narodowe czy kulturowe) czy podejście do stylu pracy, sposobu negocjacji umów itp. Ponadto międzynarodowe projekty rozwojowe charakteryzują się wysoką złożonością ze względu na skomplikowane relacje pomiędzy interesariuszami, niematerialny charakter dostarczanej pomocy, jak również ubogą infrastrukturę oraz znacznie ograniczone zasoby, jakimi dysponują kraje, w których owe projekty są realizowane³¹⁴.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, lokalnym projektem rozwojowym nazwać można tymczasowe działanie o charakterze wyjątkowym (odmienne od codziennej działalności), koordynowane przez samorząd gminny oraz wszelkiego rodzaju instytucje publiczne o zasięgu lokalnym. Lokalny projekt rozwojowy obejmuje wiele wzajemnie powiązanych czynności, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w postaci urzeczywistnienia konkretnych zadań rozwoju lokalnego, wynikających z wizji przyszłości danej jednostki lokalnego samorządu terytorialnego. Zakres oddziaływania wyników tego rodzaju projektów ograniczony jest do terytorium gminy, a ich bezpośrednim odbiorcą jest niemal wyłącznie społeczność lokalna. Miejsce lokalnych projektów rozwojowych w szerszym kontekście programowania rozwoju lokalnego przedstawiono na rysunku 18.

³¹³ A. Klasik, op. cit., s. 123.

³¹⁴ W. Metelski, *Ocena w projektach rozwojowych* [w:] *Ocena projektów – koncepcje i metody*, red. M. Trocki, M. Juchniewicz, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013, s. 155-156.



Rys. 18. Miejsce lokalnych projektów rozwojowych w procesie programowania rozwoju lokalnego

Źródło: G. Tobor, *Program a projekt lokalny – analiza przypadku na przykładzie zagospodarowania Księżej Góry w Radzionkowie* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, nr 75, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 112.

Lokalny projekt rozwojowy, będąc specyficznym rodzajem projektu publicznego, charakteryzuje się wszystkimi wymienionymi cechami klasycznie rozumianego projektu. Pomijając naturalne różnice związane z różnymi rodzajami zastosowań produktów uzyskanych w ramach projektów realizowanych przez sektor prywatny i publiczny, lokalny projekt rozwojowy posiada kilka dodatkowych aspektów:

- niezwykle rzadko traktowany jest jako narzędzie maksymalizacji zysku,
- podlega wymogom formalnej oceny dokonywanej przez władze samorządowe oraz ocenom nieformalnym przeprowadzanym przez interesariuszy projektu, zwłaszcza jego klientów,
- ocena sukcesu takiego projektu dotycząca cech, jak funkcjonalność, estetyka czy poprawa bezpieczeństwa lub stanu środowiska ma przede wszystkim charakter jakościowy,
- oczekiwane rezultaty jego realizacji najczęściej mają charakter społeczny, w związku z czym ryzyko realizacji lokalnego projektu rozwojowego nie dotyczy tylko wymiaru strat finansowych, ale przede wszystkim spraw organizacyjnych oraz niespełnienia wymagań i oczekiwań społeczności lokalnej,

- wymaga konieczności kontaktów z sektorem biznesu, głównie w zakresie jego finansowania³¹⁵.

Dodatkowym czynnikiem wyróżniającym lokalny projekt rozwojowy jest jego nieodwracalność. Począwszy od pewnego progu, prace nad projektem są kontynuowane, jaki by nie był ich koszt. O ile prywatny inwestor może na każdym etapie cyklu rozwoju projektu podjąć decyzję o zaniechaniu jego dalszej realizacji (na przykład budowa pięciogwiazdkowego hotelu w Gabes w Tunezji)³¹⁶, o tyle projekty realizowane ze środków publicznych prawie zawsze są kontynuowane. Tytułem przykładu można zacytować realizację projektu budowy Parku Wodnego w Tarnowskich Górach. Budowa parku wodnego rozpoczęta została w grudniu 1998 roku. Zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym planowana data zakończenia inwestycji to styczeń 2000 roku. W rzeczywistości inwestycja została oddana do użytkowania 16 marca 2001 roku. Przewidywane koszty inwestycji według umowy pierwotnej z Generalnym Wykonawcą – konsorcjum firm Rystal Sp. z o.o., Elimp Sp. z o.o., Gazoplast Sp. z o.o. oszacowane zostały na 26 995 894 zł, natomiast koszty rzeczywiście poniesione wyniosły 50 838 664 zł. Bezwzględne odchylenie planowania wyniosło 14 miesięcy, natomiast bezwzględne odchylenie kosztów wyniosło 23 842 770 zł,³¹⁷. Spowodowało to, że aby dokończyć inwestycję, Agencja Inicjatyw Gospodarczych zmuszona była zaciągnąć dodatkowy kredyt. Poręczycielem kredytu było miasto Tarnowskie Góry, które jako zabezpieczenie wniosło będące jego własnością obiekty zabytkowe³¹⁸.

3. Ryzyko w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych

Każda kategoria parametrów wyjściowych projektu (koszty, okres realizacji, charakterystyki techniczne) zna swoje własne problemy ryzyka, mocno od siebie uzależnione. Zdaniem V. Giarda i C. Midlera waga, jaką przypisuje się powyższym rodzajom ryzyka, zależy od rodzaju realizowanego projektu oraz ulega zmianie z upływem czasu, w ramach tego samego projektu³¹⁹. Poza tym

³¹⁵ W. Frenkiel, A. Drobnik, op. cit., s. 28-30.

³¹⁶ Realizacja projektu została zaniechana przez inwestora z Arabii Saudyjskiej w ostatnim etapie fazy inwestycyjnej, ze względu na nierozeznanie w fazie przedinwestycyjnej „róży wiatrów” i prawdopodobieństwo nieopłacalności eksploatacji obiektu (w pobliżu zlokalizowane są zakłady fosfatów).

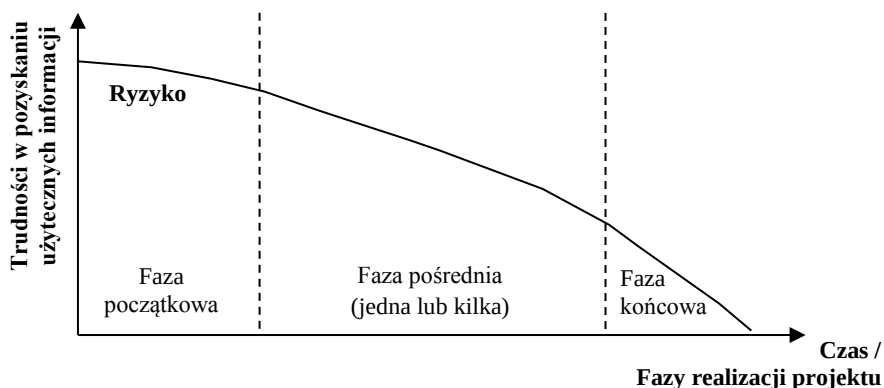
³¹⁷ H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne...*, op. cit., s. 142-147.

³¹⁸ H. Brandenburg, *Efekty restrukturyzacji finansowej Agencji Inicjatyw Gospodarczych S.A. w Tarnowskich Górach* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2009, s. 27.

³¹⁹ V. Giard, C. Midler, *Pilotages de Projet et Entreprises. Diversités et convergences*, Economica, Paris 1993, s. 154.

warto odnotować, że hierarchia rodzajów ryzyka danego projektu zmienia się w trakcie zaawansowania projektu. Fenomen ten bez wątpienia jest związany z nieodwracalnością projektu, którą to kwestie poruszono w poprzednim podrozdziale pracy.

Wraz z implementacją etapów, przechodzeniem przez kolejne fazy cyklu rozwojowego projektu, ryzyko, że projekt nie zakończy się sukcesem staje się coraz mniejsze³²⁰. Najmniejsze ryzyko będzie zatem występować w fazie zamykania projektu, a największe w fazie jego inicjacji (rysunek 19).



Rys. 19. Poziom ryzyka a upływ czasu

Źródło: Na podstawie: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 141; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 232-233.

Malejący wraz z postępem prac w projekcie poziom ryzyka związany jest z rosnącą liczbą informacji dostępnych kierownikowi projektu. Na etapie koncepcji osoby odpowiedzialne za realizację projektu mają zazwyczaj mgliste wyobrażenie dojścia do pożądaných efektów. W następnych etapach posługują się szacunkowymi wielkościami dotyczącymi między innymi czasu trwania projektu czy stopnia wykorzystania zasobów. Na etapie dokonywania finansowej oceny efektywności, kierownik projektu również dysponuje wartościami przewidywanymi (szacunkami, najczęściej opartymi o wielkości historyczne) strumieni wpływów i wydatków.

Jednakże wraz z upływem czasu coraz większa liczba szacunkowych wartości zaczyna przybierać wartości rzeczywiste (na przykład część zadań została już wykonana, a zatem czas trwania i koszty poniesione na te zadania są znane/pewne). Jednocześnie jest w stanie zajść co raz mniejsza liczba zdarzeń mo-

³²⁰ K. Marcinek, *Wybrane...*, op. cit., s. 84; G.D. Wood, R.C.T. Ellis, *Risk Management Practices of Leading UK Cost Consultants*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2003, Vol. 10, No. 4, s. 257.

gących spowodować odchylenia w realizacji projektu od planu. Im dłużej bowiem pracuje się nad projektem, tym mniej niewiadomych w nim pozostaje³²¹.

Analizowana zależność poziomu ryzyka i upływu czasu umożliwia również wyciągnięcie wniosku, że im dłuższego horyzontu czasu będzie dotyczyć projekt, tym większym ryzykiem będzie obarczony (szacunki i przewidywania odnoszą się do coraz bardziej odległej przyszłości). Oczywiście owa prawidłowość zachodzi dla pojedynczego projektu, aczkolwiek nie zawsze musi występować dla dwóch (lub więcej) różnych projektów. Może się bowiem okazać, że projekt, którego realizacja została zaplanowana na krótszy okres, jest projektem bardziej ryzykownym od tego o dłuższym planowanym czasie trwania³²².

Pomimo specyfiki projektów publicznych w ich realizacji występują wszystkie rodzaje ryzyka związane z realizacją projektów biznesowych (komercyjnych). Niemniej jednak oprócz tradycyjnych rodzajów ryzyka, związanych z nieprzebrnięciem trzech podstawowych parametrów projektu, w przypadku realizacji lokalnych projektów rozwojowych należy wziąć pod uwagę dodatkowe rodzaje ryzyka³²³:

- związane z personelem,
- finansowe.

Ryzyko związane z personelem wiąże się z utratą zaufania społecznego, co może prowadzić do oporu społeczności lokalnej wobec realizacji kolejnych proponowanych przedsięwzięć rozwojowych. Nawet najlepszy pomysł, jeśli nie będzie zaakceptowany przez większość społeczności lokalnej, nigdy nie osiągnie w pełni zakładanego celu lub cel ten zostanie osiągnięty zbyt wysokim kosztem. Mieszkańcy gminy mogą odczuwać zmęczenie dokonującymi się, czasami zbyt szybkimi dla nich zmianami. Niepowodzenie jednego projektu, nawet teoretycznie błędnego, może bardzo negatywnie wpłynąć na opinię społeczną o nieudolności i braku kompetencji władz samorządowych miasta, a następnie niechęci mieszkańców do realizacji innych przedsięwzięć rozwojowych.

Ryzyko finansowe jest związane z wpływem przekroczenia kosztów realizacji danego projektu na stan finansów i możliwości inwestycyjne miasta w latach następnych (konsekwencje przekroczonych kosztów i konieczność

³²¹ Ocenia się na przykład, że prawdopodobny błąd estymacji kosztu kapitału wynosi na etapie identyfikacji możliwości inwestycyjnych 25-50%, na etapie wstępnego wyboru projektu 20-25%, na etapie sformułowania projektu 10-15%, a w trakcie jego realizacji już tylko 5-10%. Por. W.J. Bulick, *Project Evaluation Procedures*, "Cost Engineering" 1993, Vol. 35, No. 10, s. 28-29.

³²² Przykładem może być porównanie projektu budowy parku miejskiego, którego eksploatację zaplanowano na co najmniej 30 lat oraz dwuletniego projektu badawczego, w przypadku którego mogą istnieć wątpliwości nawet co do istnienia samego wyniku oraz osiągalności celu projektu (na przykład poszukiwanie lekarstwa na dotychczas nieuleczalną chorobę).

³²³ H. Brandenburg, *Uwzględnienie ryzyka w realizacji projektów lokalnego rozwoju* [w:] *Gospodarka w przestrzeni polskich miast*, red. T. Marszał, Biuletyn KPZK PAN, z. 216, Warszawa 2005, s. 218.

splaty dodatkowego kredytu – przykład wspomnianego wcześniej Parku Wodnego w Tarnowskich Górach). W tej sytuacji problem dobrej organizacji prac projektowych staje się jeszcze ważniejszy niż w przypadku projektów w sektorze prywatnym. Zła organizacja i koordynacja prac projektowych (komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, niewłaściwe metody nadzoru realizacji projektów) stanowią jedno z podstawowych rodzajów ryzyka w projektach publicznych (lokalnego rozwoju) w mieście.

Ryzyko finansowe lokalnych projektów rozwojowych dotyczy kilku istotnych z ogólnoeconomicznego punktu widzenia kwestii. Po pierwsze, zobowiązania gminy są zazwyczaj gwarantowane przez podatki płacone przez społeczeństwo, dając złudzenie, że każdy koszt w projekcie jest do przyjęcia. Po drugie, jeżeli zostaną poniesione poważne straty finansowe, alternatywą do zwiększenia obciążeń podatkowych na pokrycie tej straty będzie pokusa zmniejszenia poziomu jakości projektu lub jego zakresu, co może doprowadzić nawet do postrzegania projektu jako porażkę. Po trzecie, w wyniku strat finansowych niezbędne nakłady inwestycyjne mogą nie być ponoszone w najbardziej korzystnych terminach, co może spowodować wzrost kosztów związany między innymi z koniecznością wznawiania prac projektowych. Gmina, rzecz jasna, nie może przejść w stan likwidacji w związku z niewywiązywaniem się ze swoich zobowiązań, ale należy pamiętać, że ostatecznie koszty poniesie podatnik, który w odróżnieniu od prywatnego inwestora, nie ma w tej sprawie żadnego wyboru³²⁴.

W przypadku lokalnego projektu rozwojowego specyficzną kategorię ryzyka finansowego stanowi realizacja projektu po znacznie niższych kosztach od przewidywanych (przeszacowanie kosztów). Miasta, dysponując ograniczonymi środkami finansowymi, czasami niewystarczającymi do zrealizowania wszystkich zadań, będą zobowiązane do przeprowadzenia pogłębionej analizy mającej na celu dokonanie wyboru projektów, którym należy dać pierwszeństwo. Oznacza to niejednokrotnie konieczność opóźnienia realizacji niektórych zadań inwestycyjnych. Złe oszacowanie kosztów projektu w fazie przedinwestycyjnej (planowania), zły wybór terminu jego realizacji, a w konsekwencji zablokowanie na jego realizację środków finansowych, powodują, że nie zostały one przeznaczone na realizację innych projektów. Bardzo często zatem realizacja danego projektu będzie wpływała na możliwość (bądź jej brak) rozpoczęcia realizacji innego projektu. Co więcej, złe oszacowanie czasu realizacji projektu może spowodować niepotrzebne opóźnienie świadczenia innych usług. W przypadku braku większych zmian zakresu rzeczowego planowanej inwestycji złe oszacowanie kosztów i czasu projektu w fazie planowania może również świadczyć o niekompetencjach powołanego zespołu projektowego.

³²⁴ M. Handley-Schachler, S.S. Gao, *Can the Private Finance Initiative be Used in Emerging Economies? – Lessons from the UK's Successes and Failures*, "Managerial Finance" 2003, Vol. 29, No. 5/6, s. 37-38.

Uzupełniając obraz kwestii ryzyka finansowego, niejako po przeciwnej stronie dotyczącej kategorii przeszacowania kosztów, można wskazać na ryzyko ich niedoszacowania na etapie przygotowania projektu. Wyniki badań przeprowadzonych pod kierunkiem B. Flyvbjerga wskazują, że koszt realizacji projektów finansowanych z pieniędzy budżetowych (głównie drogi, mosty, tunele oraz projekty kolejowe), został przekroczony w niemalże 9 na 10 przypadków (prawdopodobieństwo, że rzeczywiste koszty nie przekroczą wartości planowanych wyniosło zaledwie 14%). Wielkość, o jaką średnio przekraczany był planowany budżet, to 28%. Istotne jest również, że wskazane wartości niedoszacowania przebadanych projektów publicznych, nie różniły się zbyt wiele biorąc pod uwagę okres, w którym zostały zrealizowane – podobne dane uzyskano dla projektów sprzed 5, 30 czy 60 lat³²⁵. Może to świadczyć o ciągłej potrzebie poszerzania wiedzy oraz doskonalenia umiejętności przez władze gminy i wykonawców prac projektowych w zakresie wykorzystywania szerokiej gamy metod finansowej oceny ryzyka lokalnych projektów rozwojowych.

Podobne wnioski – dotyczące konieczności poszerzania wiedzy oraz doskonalenia umiejętności – można wysunąć na podstawie analiz przyczyn opóźnień dużych projektów infrastrukturalnych realizowanych przez jednostki samorządowe w Polsce. Według A. Ślusarczyk i D. Kuchty z powodu braku zrozumienia metodyk lub trudności w ich stosowaniu, osoby odpowiedzialne za implementację tego typu projektów często nie wykorzystują żadnych narzędzi wspomagających proces zarządzania projektem³²⁶.

Analizując zdarzenia, które mogą negatywnie wpłynąć na osiągnięcie celów lokalnego projektu rozwojowego, nie sposób pominąć aspektu politycznego, związanego z wyborem tego typu projektów do realizacji. P. Noisette i F. Vallerugo zwracają uwagę na konieczność uwzględnienia opinii społecznej w procesie selekcji. Twierdzą oni, że:

- kręgosłup lokalnego projektu rozwojowego jest dynamiczny i niematerialny, a przede wszystkim ludzki,
- cel jego polega nie tyle na samej realizacji, co na jego efektach³²⁷.

Problem braku poparcia społecznego dostrzegany jest w literaturze stosunkowo często, lecz żaden z autorów nie traktuje go jako jeden z celów realizacji lokalnego projektu rozwojowego, a w konsekwencji jako jedno z głównych kryteriów oceny tego typu projektu. Na przykład J.J. Parysek uważa, że ponieważ

³²⁵ Szerzej o wynikach badań B. Flyvbjerga – M. Połowski, *Bezpieczeństwo organizacyjne realizacji inwestycji budowlanych* [w:] Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu, red. J. Bizon-Górecka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 335-338.

³²⁶ A. Ślusarczyk, D. Kuchta, *Propozycja zmiany sposobu zarządzania ryzykiem projektów realizowanych w sektorze publicznym*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2012, nr 4(166), s. 114.

³²⁷ P. Noisette, F. Vallerugo, op. cit., s. 63.

„[...] w przypadku każdego zadania [rozwoju lokalnego – przyp. M.M. i H.B.] mamy do czynienia z określonym jego [zadania] adresatem, przy wyborze rozwiązań kierować się należy opinią osób, dla których dane zadanie rozwoju lokalnego jest realizowane”³²⁸. Autor podkreśla zatem istotność uzyskania społecznej akceptacji dla realizacji projektu, nie postrzega jej jednak jako jeden z krytycznych czynników sukcesu. Należy w tym miejscu jednoznacznie stwierdzić, że klientami lokalnych projektów rozwojowych są przede wszystkim mieszkańcy gminy, tak więc to oni są grupą osób korzystającą z wartości dostarczonych przez projekt i to właśnie chęć zaspokojenia ich potrzeb powinna stanowić podstawową przyczynę podjęcia realizacji projektu.

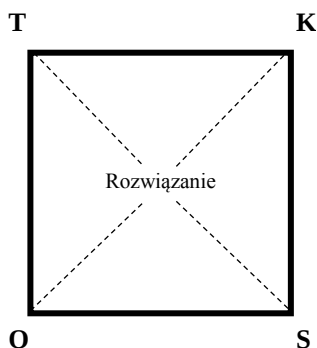
Powyższe sformułowanie znajduje potwierdzenie w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego, zgodnie z którym: „1) jednostki samorządu terytorialnego mają określony zakres zadań własnych związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców oraz zadań zleconych określonych przez ustawy, 2) jednostki samorządu terytorialnego samodzielnie realizują swoje zadania, wyrażając wolę mieszkańców”³²⁹.

Mając na uwadze wymienione kwestie, w przypadku lokalnych projektów rozwojowych należałoby zatem obok okresu realizacji, kosztów i charakterystyki technicznej, uwzględnić stosunek społeczeństwa (S) – wyrażony poprzez poparcie dla realizacji tego rodzaju projektów (rysunek 20). W praktyce bowiem wielokrotnie zdarzało się, że projekt został zrealizowany zgodnie z wymogami technicznymi, według harmonogramu, w ramach budżetu, a mimo to nie był postrzegany jako zakończony sukcesem. Przyczyna leżała w nienależytym zidentyfikowaniu potrzeb mieszkańców przed inicjacją projektu³³⁰. Proponowane podejście podkreśla podstawową zasadę związaną z realizacją wszelkiego rodzaju projektów – projekty realizuje się dla klienta, bez względu na to, czy będzie to tzw. klient wewnętrzny czy zewnętrzny względem organizacji podejmującej się przedsięwzięcia.

³²⁸ J.J. Parysek, op. cit., s. 147.

³²⁹ Wyrok TK z dnia 12 marca 2007 r. K 54/05, OTK ZU 2007 nr 3, poz. 25 [za:] K. Jurewicz-Bakun, *Samodzielność samorządu terytorialnego jako konstytucyjna gwarancja niezależności*, [w:] *Prawne uwarunkowania funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane problemy*, red. H. Gawroński, K. Olszewska, K. Sidorkiewicz, K. Starańczak, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Elbląg 2020, s. 13.

³³⁰ Szerzej zob. M. Magdoń, *Problem oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, „Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2011, nr 75, s. 34.



Rys. 20. Poczwórne ograniczenie w zarządzaniu lokalnym projektem rozwojowym

Źródło: M. Magdoń, *Problem oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, nr 75, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 34.

Dalsze uzasadnienie dla potraktowania stosunku społeczeństwa jako jednego z czterech głównych parametrów w realizacji lokalnych projektów rozwojowych, jednocześnie wskazując istotny obszar ryzyka, może dostarczyć bardziej szczegółowa analiza samej istoty tychże projektów. Według M. Friedmana i R. Friedman wszelkie bowiem programy i projekty podejmowane przez sektor publiczny muszą zmagać się z niskim poziomem skuteczności i efektywności. Wynika to z sedna procesu wydawania pieniędzy przez jednostki i organizacje oraz źródeł ich pochodzenia. Wymienieni autorzy wskazują, iż pieniądze mogą zostać wydane wyłącznie z pożytkiem na naszą własną osobę lub też na inną osobę. Pochodzić mogą z kolei tylko od nas lub od kogoś innego³³¹. Połączenie wymienionych dwóch par alternatyw daje w sumie cztery możliwe warianty zestawione w tabeli 5.

Tabela 5. Możliwe warianty wydatkowania pieniędzy

Źródło pochodzenia pieniędzy (czyje są)	Przeznaczenie pieniędzy (do kogo wędrują)	
	Nasza osoba	Ktoś inny
Nasze własne	Wariant 1	Wariant 2
Kogoś innego	Wariant 3	Wariant 4

Źródło: M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór*, Wydawnictwo Aspekt, Sosnowiec 2006, s. 111.

Wariant 1 określa sytuację, w której nasze własne pieniądze wydajemy na siebie. Charakteryzuje się tym, iż występuje zdecydowanie silny bodziec do oszczędnego wydawania oraz do maksymalizacji korzyści z każdej wydanej jednostki pieniężnej.

³³¹ M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór*, Wydawnictwo Aspekt, Sosnowiec 2006, s. 110.

Wariant 2 odpowiada sytuacji, w której nasze własne pieniądze wydajemy na kogoś innego. Występuje tak samo silny bodziec, jak w wariantcie 1, do oszczędnego wydawania, ale już nie tak silny, by maksymalizować korzyści z każdej wydanej jednostki pieniężnej (alternatywę stanowi bowiem między innymi ilość poświęconego czasu oraz włożonego wysiłku).

Wariant 3 dotyczy sytuacji, w której cudze pieniądze wydajemy na siebie. Charakteryzuje się tym, iż brakuje silnego bodźca do oszczędnego wydawania ale występuje zdecydowanie silny bodziec do maksymalizacji korzyści z każdej wydanej jednostki pieniężnej.

Ostatni, wariant 4 mówi o sytuacji, w której cudze pieniądze wydajemy na kogoś innego. Występuje wówczas niewielka skłonność zarówno do oszczędnego wydawania pieniędzy, jak i do maksymalizacji korzyści z każdej wydanej jednostki pieniężnej³³².

W przypadku planowania i realizacji lokalnych projektów rozwojowych mamy do czynienia z wariantami 3 i 4, które generują wcześniej przedstawione ryzyko błędnego zdefiniowania sytuacji problemowej (wyboru do realizacji nieodpowiedniego projektu), ryzyko przekroczenia budżetu portfela projektów (w skali gminy), ryzyko pokusy korupcji urzędników gminy odpowiedzialnych za proces wyboru samego projektu, jak również wykonawcy, oraz ryzyko sztucznego kreowania potrzeb realizacji kolejnych projektów.

Ciekawym uzupełnieniem kategorii ryzyka uwarunkowanych aspektem politycznym oraz funkcjonowaniem samorządu terytorialnego wydaje się być klasyfikacja rodzajów ryzyka charakterystyczna dla projektów realizowanych w modelu BOT (*Build, Operate and Transfer*)³³³ w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Została ona przedstawiona przez M.M. Askara i A.A. Gab-Allaha, którzy utworzyli cztery następujące klasy ryzyka³³⁴:

³³² Ibid., s. 111-112. Por. również analizę dokonaną przez W. Kwaśnickiego w pracy: *Historia myśli liberalnej*, Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa, Wrocław 2024, s. 197-199. W podobny sposób kwestię zarządzania pieniędzmi ujmuje A. Smith. Por.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 402-403.

³³³ BOT (buduj – eksploatuj – przekaz) jest modelem współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, zakładającym wybudowanie obiektu przez partnera prywatnego (koncesjonariusza), pobieranie przez niego opłat od użytkowników infrastruktury, której przez cały czas prawnym właścicielem może być jednak państwo. Por. D. Grimsey, M.K. Lewis, *Public Private Partnerships. The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2004, s. x. Więcej o partnerstwie publiczno-prywatnym również w pracach: *The Challenge of Public-Private Partnerships. Learning from International Experience*, red. G. Hodge, C. Greve, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2005 oraz A.N. Link, *Public/Private Partnerships. Innovation Strategies and Policy Alternatives*, Springer, New York 2006.

³³⁴ M.M. Askar, A.A. Gab-Allah, *Problems Facing Parties Involved in Build, Operate, and Transport Projects in Egypt*, "Journal of Management in Engineering" 2002, Vol. 18, No. 4, s. 174-177. W podobny sposób siedemnaście rodzajów ryzyka wymienionych zostało w uchy-

- ryzyko polityczne – do tej klasy zaliczono osiem zdarzeń:
 - zerwanie koncesji przez władze,
 - wzrost podatków (specyficznych/ branżowych),
 - zmiany w prawie (specyficzne),
 - zmiany w prawie (ogólne),
 - niekorzystne działania władz,
 - brak niezbędnych zatwierdzeń,
 - brak zapłaty przez władze,
 - wzrost podatków (ogólnych);
- ryzyko budowlane – w tej klasie również znalazło się osiem zdarzeń:
 - przekroczenie kosztów,
 - wywłaszczenie gruntów,
 - wzrost kosztów budowy,
 - zmiany,
 - ryzyko harmonogramowe i jakościowe,
 - niewywiązywanie się z zobowiązań finansowych przez spółkę koncesyjną,
 - siła wyższa,
 - szkody środowiskowe;
- ryzyko operacyjne – do tej klasy zaliczono siedem zdarzeń:
 - rozwiązanie umowy przez spółkę celową,
 - niewywiązywanie się z zobowiązań finansowych przez ministerstwo,
 - niewywiązywanie się z zobowiązań finansowych przez spółkę projektową,
 - ryzyko zasobów siły roboczej,
 - ryzyko technologiczne,
 - szkody środowiskowe,
 - zdarzenia siły wyższej;
- ryzyko rynkowe/przychodów – w tej klasie znalazły się cztery zdarzenia:
 - monopol,
 - niewystarczająca taryfa,
 - niewystarczający dochód,
 - inflacja.

Należy nadmienić, iż kolejność zdarzeń ryzyka w poszczególnych klasach nie jest przypadkowa, odpowiada bowiem hierarchii tychże zdarzeń, stworzonej na podstawie przeprowadzonych przez autorów badań ankietowych oraz studiów przypadków wybranych projektów.

Przeprowadzone w 2011 roku badania w zakresie procesu zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych przez samorządy gminne województwa ślą-

lonym Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz.U. 2006, Nr 125, poz. 868.

skiego (z wyłączeniem miast na prawach powiatu)³³⁵, pozwoliły zidentyfikować kluczowe zdarzenia ryzyka w planowaniu i realizacji tego typu przedsięwzięć. Ocenie została poddana między innymi dotkliwość skutków oraz prawdopodobieństwo wystąpienia 48 rodzajów ryzyka, co umożliwiło utworzenie ich hierarchii, a zatem wskazanie w procesie planowania i realizacji lokalnych projektów rozwojowych, zdarzeń najbardziej i najmniej ryzykownych³³⁶. Za najbardziej ryzykowne uznano: nieoczekiwane zmiany regulacji prawnych, niekompetentnego wykonawcę prac projektowych oraz niedotrzymanie przez wykonawcę terminów. Do najmniej ryzykownych zakwalifikowane zostały z kolei: strajki pracownicze, problemy licencyjne, niezgodność priorytetów projektu ze strategią rozwoju gminy, brak poparcia dla projektu ze strony władz gminy, zmiany członków zespołu projektowego oraz brak jednolitej metodologii zarządzania projektem w całej gminie.

4. Przegląd przykładów lokalnych projektów rozwojowych

Realizacja lokalnych projektów rozwojowych może dotyczyć wielu, często mocno od siebie oddalonych pod względem tematycznym, obszarów funkcjonowania gminy. Ponadto jak wskazywano wcześniej, jednym z najczęstszych wyzwań w zarządzaniu projektami będzie określenie, czy dany projekt zakończył się sukcesem, czy porażką. Owe kwestie starano się w dalszej części niniejszego rozdziału zobrazować na wybranych przykładach projektów, podejmowanych w Australii, Norwegii, Polsce i Stanach Zjednoczonych, których realizacja została uznana przez badaczy tematu jako sukces. W odniesieniu do niektórych z nich mogą nasuwać się wątpliwości, czy rzeczywiście mamy do czynienia z projektem lokalnym, czy też regionalnym, a nawet krajowym. W takich przypadkach o doborze projektu decydowała wartość poznawcza konkretnego przykładu, tudzież trudności w jednoznacznej ocenie oddziaływania zakresu wyników projektu jako ograniczonych wyłącznie do terytorium gminy czy powiatu.

³³⁵ Szerzej: M. Magdoń, *Ryzyko w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych*, praca doktorska zrealizowana pod kierunkiem naukowym H. Brandenbura na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, Katowice 2012 (niepublikowana).

³³⁶ Dokonana z wykorzystaniem macierzy oceny prawdopodobieństwa i skutków klasyfikacja rodzajów ryzyka pozwoliła stwierdzić, iż żaden z wyszczególnionych rodzajów nie charakteryzował się wysokim poziomem ryzyka. Stąd za najbardziej ryzykowne podczas planowania i realizacji lokalnych projektów rozwojowych uznano rodzaje ryzyka zaklasyfikowane do grupy średniego poziomu ryzyka.

Projekt uruchomienia lekkiej kolei w mieście Canberra

Canberra jest stolicą Australii, zajmuje powierzchnię 814,2 km² i leży w południowo-wschodniej części wyspy, około 150 km od wschodniego wybrzeża. Jest oddalona od dwóch najważniejszych ośrodków miejskich w kraju – Sydney i Melbourne – odpowiednio o 248 km i 654 km. W 2023 roku populacja Canberrry wynosiła 466 566 osób, odnotowując w latach 2011-2021 najszybszy wzrost w całej Australii (23,3%). Miasto nie ma własnych władz miejskich, natomiast wszystkie decyzje podejmuje Zgromadzenie Ustawodawcze Australijskiego Terytorium Stołecznego (ACT). Ponieważ zdecydowana większość populacji ACT mieszka w stolicy kraju głównym przedmiotem zainteresowania rządu ACT jest właśnie Canberra³³⁷.

Projekt uruchomienia lekkiej kolei (*light rail*)³³⁸ miał na celu zaspokojenie dwóch kluczowych potrzeb: potrzeby zrównoważonej formy urbanistycznej, skutkującej zmniejszeniem negatywnych skutków wynikających z rozproszenia populacji oraz potrzeby lepszego, bardziej zrównoważonego transportu dla zmniejszenia zależności od transportu samochodowego i poprawy zdolności transportowej³³⁹. Infrastructure Australia, niezależny organ statutowy realizujący badania i zapewniający doradztwo dla wszystkich szczebli rządu oraz przemysłu w zakresie projektów i reform związanych z inwestycjami w australijską infrastrukturę, w raporcie z audytu australijskiej infrastruktury przygotowanym w maju 2015 roku stwierdził, że bez dodatkowych inwestycji koszt zatorów drogowych (kongestii) w ACT wzrośnie z 208 mln dolarów rocznie w roku 2011 do 703 mln dolarów rocznie w roku 2031³⁴⁰.

W ramach opisywanego projektu zrealizowany został pierwszy etap ogólnomiejskiej sieci lekkiej, tj. korytarz pomiędzy regionem Gungahlin (przedmieścia Canberrry) a centrum stolicy Australii (cała sieć ma obejmować połączenia w tzw. Trójkącie parlamentarnym, regionu Woden z centrum, regionu Tuggeranong z Woden, tzw. wschodnie połączenia, regionu Belconnen z centrum oraz

³³⁷ Wikipedia: the Free Encyclopedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Canberra> (dostęp: 19.05.2024).

³³⁸ Lekka kolej inaczej nazywana jest również koleją miejską. W odróżnieniu od metra, ma lżejszą konstrukcję, jest przeznaczona do obsługi ruchu o mniejszym natężeniu i zazwyczaj porusza się wolniej. Rozróżnienie między koleją miejską a tramwajem jest trudniejsze – przyjmuje się, że kolej miejska może być oddzielona od innych systemów ruchu miejskiego, a tramwaje zazwyczaj przystosowane są do poruszania się w ruchu ulicznym; za: Wikipedia: wolna encyklopedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kolej_miejska (dostęp: 19.05.2024).

³³⁹ ACT Government, *City to Gungahlin Light Rail. Project Delivery Report*, Australian Capital Territory. Transport Canberra and City Services Directorate, Canberra 2019, s. 12, https://www.treasury.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/1907841/Light-Rail-Project-Delivery-Report.pdf (dostęp: 19.05.2024).

³⁴⁰ ACT Government, *Light Rail Network. Delivering a Modern Transport System for a Growing City*, Australian Capital Territory. Transport Canberra, Canberra 2015, s. 6, <https://nla.gov.au/nla.obj-284669658/view> (dostęp: 19.05.2024).

regionu Molonglo z centrum)³⁴¹. Realizacja projektu wpisywała się w strategiczne kierunki rozwoju miasta, wśród których zdefiniowano między innymi poprawę mobilności mieszkańców i wybór wygodnego podróżowania poprzez integrację, projektowanie i inwestowanie w różne sieci i systemy transportowe³⁴².

W dniu 17 maja 2016 roku władze ACT zawarły umowę partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) z Canberra Metro Pty Ltd., która zawierała dwie kluczowe fazy projektu: dostawę (obejmującą projekt, budowę, uruchomienie i ukończenie systemu kolei lekkiej z Gungahlin do centrum) oraz eksploatację (uwzględniającą obsługę i konserwację systemu przez okres 20 lat).

Realizacja projektu (faza dostawy) została zakończona 20 kwietnia 2019 roku, ponad 7 miesięcy później niż zakładała umowa (aczkolwiek zgodnie z pierwotnym terminem zdefiniowanym w 2014 roku w uzasadnieniu biznesowym)³⁴³. W ramach projektu dostarczono 24 km torów kolei miejskiej na odcinku o długości 12 km, 13 przystanków, 14 lekkich pojazdów szynowych (LRV), 442 kamery CCTV, 276 wyświetlaczy informacji pasażerskiej, 166 punktów pomocy, Centrum Kontroli Operacyjnej (OCC), które jest obsługiwane przez całą dobę, 365 dni w roku³⁴⁴. Koszt realizacji projektu wyniósł 675 mln dolarów, około 32 mln dolarów mniej niż określono w umowie (w stosunku do pierwotnie oszacowanego w uzasadnieniu biznesowym był mniejszy o około 108 mln dolarów)³⁴⁵.

Po pięciu latach od uruchomienia systemu kolei lekkiej z Gungahlin do centrum Canberry realizacja projektu okazała się sukcesem na wielu płaszczyznach. Świadczy o tym między innymi 16,5 mln pasażerów od momentu uruchomienia kolei w 2019 roku (w badaniu z 2020 roku 43% pasażerów wskazało, że przed rozpoczęciem funkcjonowania kolei miejskiej nie korzystało z transportu publicznego w ACT; w badaniu satysfakcji klientów w 2023 roku 95% respondentów wyrażało zadowolenie z dostarczanych przez Transport Canberra Light Rail usług), wzrost w regionie Gungahlin w latach 2019-2022 liczby przedsiębiorstw o 31%, spadek w porównaniu do roku 2016 dziennego wolumenu poruszających się pojazdów silnikowych (na skrzyżowaniu Northbourne Avenue z Macarthur Avenue) o 21% w roku 2019 oraz o 18% w roku 2024, wzrost w latach 2019-2023 wartości nieruchomości w regionie Gungahlin o 5 punktów procentowych w stosunku do całego ACT³⁴⁶.

³⁴¹ Ibid., s. 10.

³⁴² ACT Government, *ACT Planning Strategy. Planning for a Sustainable City*, Environment and Sustainable Development Directorate, Australian Capital Territory, Canberra 2012, https://www.planning.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/2346277/act-planning-strategy-2012.pdf (dostęp: 19.05.2024).

³⁴³ ACT Government, *City...*, op. cit., s. 10.

³⁴⁴ Ibid., s. 8.

³⁴⁵ Ibid., s. 10.

³⁴⁶ Szerzej o korzyściach wynikających z realizacji projektu budowy systemu kolei miejskiej pomiędzy regionem Gungahlin a centrum Canberry: ACT Government, *Light Rail Five Years on: Bene-*

Projekt budowy gmachu opery w Oslo

Oslo jest stolicą i jednocześnie największym miastem Norwegii, położonym na południowym wschodzie kraju, w środkowej części regionu Østlandet, u ujścia rzek Lysaker, Aker, Alna i Gjersjø. Zamieszkuje je 709 037 mieszkańców (2022). Zajmuje powierzchnię 454,12 km² i jest najważniejszym ośrodkiem gospodarczym, administracyjnym, kulturalnym oraz naukowym Norwegii. Stanowi ważny ośrodek przemysłu morskiego i handlu morskiego w Europie³⁴⁷.

Ustawa parlamentarna, która sankcjonowała projekt Opery w Oslo, określiła dwa nadrzędne cele realizacji projektu: ułatwienie tworzenia i rozpowszechniania szerokiej publiczności przyszłych pokoleń opery oraz baletu na wysokim międzynarodowym poziomie oraz stworzenie budynku, który będzie zarówno przedstawiał Norwegię jako naród kulturowy, jak i wskazywał na znaczenie opery norweskiej dla społeczeństwa norweskiego³⁴⁸.

Na dodatkowe uzasadnienie dla realizacji projektu wskazywał Dyrektor Narodowej Opery i Baletu, który w projekcie pełnił rolę „mistrza projektu” (*project champion*). Uważał on, że obok wskazanego wcześniej uzasadnienia, dla projektu kluczowa jest również potrzeba rozwoju obszarów miejskich oraz wykorzystanie siły i potencjału najnowocześniejszych rozwiązań architektonicznych³⁴⁹.

O lokalizację nowego budynku finansowanego ze środków publicznych toczyła się walka polityczna i zanim podjęto decyzję rozważano kilka alternatywnych lokalizacji. Ostatecznie wybór padł na dzielnicę Bjørvika w Oslo, w dużej mierze opuszczone nabrzeże, będące dawniej terenem portowym. Nowo powstały obiekt ma powierzchnię 38 500 m² i jest to największy budynek kulturalny zbudowany w Norwegii od czasu ukończenia Nidarosdomen, gotyckiej katedry wybudowanej w Trondheim w latach 1070-1300³⁵⁰. Fundamenty gmachu opery znajdują się nawet do 16 metrów poniżej poziomu morza, całkowita wysokość nadscenia wynosi 54 metry, widownia głównej sceny może pomieścić 1360 osób, a dwóch mniejszych scen, Scene 2 i Prøvesal 1, odpowiednio 440 i 200 osób³⁵¹.

fits Realisation Report 2024, Australian Capital Territory, Canberra 2024, https://www.transport.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/2442965/Light-Rail-Five-Years-On-Benefits-Realisation-of-Light-Rail-Stage-1-Report-2024-access-.pdf (dostęp: 19.05.2024).

³⁴⁷ Wikipedia: the Free Encyclopedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Oslo> (dostęp: 23.04.2024).

³⁴⁸ A. Smith, I. von Krogh Strand, *Oslo's New Opera House: Cultural Flagship, Regeneration Tool or Destination Icon?* "European Urban and Regional Studies" 2011, Vol. 18, Issue 1, s. 100.

³⁴⁹ Ibid.

³⁵⁰ Wikipedia: the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Oslo_Opera_House (dostęp: 25.04.2024).

³⁵¹ L.V. Strand, *An Overview of the Acoustics of the Oslo Opera House*, "Proceedings of the Institute of Acoustics" 2008, Vol. 30, Pt. 3, s. 222.

Budowa obiektu rozpoczęła się w lutym 2003 roku i została zakończona pod koniec 2007 roku – część warsztatową z pracownią malarską, warsztatem stolarskim i kuźnią oddano do użytku 1 września 2007 roku, 6 miesięcy przed pierwotnie zaplanowanym terminem. Oficjalne otwarcie miało miejsce 12 kwietnia 2008 roku. Projekt został zrealizowany w zakresie i parametrach jakościowych zgodnych z planem oraz o ok. 200 mln koron norweskich taniej niż pierwotnie zakładano (koszt inwestycji wyniósł 4,21 mld koron norweskich, a zakładany budżet wynosił 4,4 mld koron)³⁵².

Pomimo dużych nakładów inwestycyjnych oraz wysokich rocznych kosztów operacyjnych (470 mln koron, z czego 75% pochodzi z pieniędzy publicznych³⁵³) projekt budowy opery w Oslo jest oceniany jako zakończony sukcesem na wielu płaszczyznach. Po pierwsze nowy budynek doprowadził do wzrostu zapotrzebowania na bilety na tego rodzaju rozrywkę. Ze względu na fakt, iż bilety są mocno dotowane, więcej ludzi z różnych części kraju i różnych klas społecznych jest w stanie odwiedzać operę. Najbardziej pozytywnym rezultatem tego projektu był jednakże jego wpływ na rozwój miasta (opera jest uważana za kamień węgielny rozwoju dzielnicy Bjørvika; inwestycje publiczne przyciągnęły kilkukrotnie większe inwestycje prywatne i dziś jest to jedna z najdroższych dzielnic handlowych i mieszkaniowych Oslo), i co może być zaskakujące, funkcjonowanie obiektu jako atrakcja turystyczna (budynek opery jest pierwszą rzeczą, którą ludzie widzą, kiedy dotrą do Oslo drogą morską; liczba osób, odwiedzających operę by wziąć udział w przedstawieniu jest niewielka w porównaniu z liczbą osób, przychodzących obejrzeć budynek i spacerować się po jego dachu)³⁵⁴.

Wyniki badań wskazują, że wbrew wcześniejszym obawom interesariusze projektu są zadowoleni ze strategicznego wykorzystania opery. Co więcej, wydają się zachwyceni – a nawet nieco zaskoczeni – początkowymi wynikami ich wysiłków. W projekcie zastosowano podejście polegające na zaprojektowaniu nowego obiektu jako czegoś „więcej” niż sama opera. W efekcie oznaczało to wykorzystanie instytucji do wywarcia szerszych efektów, przy jednoczesnym powoływaniu się na te efekty dla uzasadnienia rozwoju instytucji – władze miasta zyskały na operze w postaci uruchomienia pozytywnych procesów rewitalizacyjnych w jednej z dzielnic miasta, a Norweska Narodowa Opera i Balet wzbudziły większe zainteresowanie swoją sztuką³⁵⁵.

³⁵² *The New Opera House*, Statsbygg. <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2023/10/ny-OperaEngelsk.pdf> (dostęp: 3.06.2024).

³⁵³ L.V. Strand, op. cit., s. 222.

³⁵⁴ G.H. Volden, M. Welde, *Public Project Success? Measuring the Nuances of Success through Ex Post Evaluation*, „International Journal of Project Management” 2022, Vol. 40, Issue 6, s. 707-708.

³⁵⁵ A. Smith, I. von Krogh Strand, op. cit., s. 107.

Projekt budowy w Radzionkowie Centrum Dokumentacji Deportacji Górnolązaków do ZSRR w 1945 roku³⁵⁶

Radzionków jest niewielkim miastem (w roku 2021 zamieszkiwanym przez 16 193 mieszkańców), położonym w południowej Polsce na Płaskowyżu Bytomsko-Katowickim będącym częścią Wyżyny Śląskiej³⁵⁷. To właśnie społeczność Radzionkowa, ze względu na bardzo żywą pamięć o ofiarach deportacji Górnolązaków do Związku Radzieckiego w 1945 roku, podjęła ideę zbudowania miejsca pamięci oraz edukacji związanego z tą tragedią.

Idea utworzenia Centrum Dokumentacji Deportacji Górnolązaków do ZSRR w 1945 roku (CDDG) zrodziła się u pomysłodawców z dwóch powodów. Podstawowy to taki, że społeczność Radzionkowa bardzo dotkliwie przeżyła deportacje do pracy przymusowej w Związku Radzieckim w 1945 roku. Pamięć o tych wydarzeniach była wciąż żywa, ciągle w tym mieście żyły osoby, którym udało się powrócić z wywózek. Wiele rodzin nadal wspominało swoich ojców czy dziadków, którzy nie wrócili z terenu ZSRR. Inną przyczyną było poczucie zarówno władz miasta, jak i jego mieszkańców, że te tragiczne wydarzenia nie były na Górnym Śląsku dostatecznie upamiętnione i utrwalone.

Podstawowym pytaniem, jakie należy zadać, opisując przedsięwzięcie budowy CDDG, to: Czy możemy przedmiotowe działanie traktować w ogóle jako projekt? Tradycyjne podejście do zarządzania projektami ma charakter liniowy – wszystkie fazy procesu zachodzą w kolejnych zdefiniowanych etapach. Każdy projekt przebiega zgodnie z tym samym cyklem życia, który obejmuje takie etapy, jak: tworzenie koncepcji, definiowanie projektu, sporządzenie planu projektu, realizacja projektu, zakończenie projektu³⁵⁸. Ponadto tradycyjne podejście zakłada, że czas i koszt są zmiennymi, a wymagania są ustalone. W przypadku projektu budowy CDDG żaden z tych atrybutów nie zaistniał. Cel był sprecyzowany jedynie co do ogólnego rezultatu (powstania miejsca pamięci i edukacji). Pierwotnie miała to być stała ekspozycja na bazie wystawy IPN z 2003 roku w formie posterów – w efekcie powstała multimedialna ekspozycja historyczna, ośrodek edukacji historycznej, biblioteka dokumentów i literatury związanej z deportacjami. W momencie rozpoczęcia prac nie były również (nawet orientacyjnie) określone koszty realizacji projektu i źródła finansowania. Nie określono terminu realizacji – dopiero na początku 2014 roku zaplanowano zakończenie na luty 2015 roku w 70. rocznicę deportacji.

³⁵⁶ Analizowany projekt szerzej został opisany w: H. Brandenburg, M. Magdoń, *Rola interesariuszy w realizacji projektów dziedzictwa narodowego* [w:] *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce, Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi*, red. D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2023.

³⁵⁷ Wikipedia: wolna encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Radzionków> (dostęp: 22.03.2024).

³⁵⁸ P. Charette, A. Mitchell, S. Mazur (red.), E. McSweeney, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004, s. 15.

Idealną lokalizacją dla CDDG, będącą symbolem wywózki mieszkańców Radzionkowa do ZSRR, okazał się być zlikwidowany dworzec kolejowy, który jednakże nie był własnością miasta. Dworzec był nieczynny od kilku lat i niszczał. Żeby go uratować, a równocześnie znaleźć miejsce na ekspozycję, zaproponowano przejęcie go od PKP. W pierwszej kolejności w styczniu 2007 roku, władze Radzionkowa zwróciły się więc do IPN w Katowicach o rozważenie możliwości przekazania przedmiotowej wystawy w celu zorganizowania, na jej bazie, stałej ekspozycji upamiętniającej tą część Tragedii Górnośląskiej w budynku nieczynnego i zaniedbanego, dziewiętnastowiecznego dworca kolejowego. Po wyrażeniu zgody przez IPN burmistrz miasta Radzionków zwrócił się do PKP w Katowicach z wnioskiem o przejęcie przez samorząd budynku dworca, co udało się dopiero w lutym 2012 roku. Został on zakupiony przez miasto za kwotę 264 466 zł. Według planów opracowanych przez miasto Radzionków, budynek został wyremontowany na potrzeby urządzenia w nim Centrum Dokumentacji Deportacji Górnoślązaków do ZSRR w 1945 roku. Koszt całkowity remontu wyniósł około 450 000 zł z czego większość stanowiła dotacja unijna. Po zakończeniu prac remontowych przystąpiono do opracowania koncepcji stałej ekspozycji poświęconej deportacjom oraz sposobu prowadzenia narracji historycznej. Koncepcja ta została opracowana w ścisłej współpracy z katowickim oddziałem Instytutu Pamięci Narodowej. Stworzona w formie prezentacji koncepcja wystawy została zaprezentowana śląskim samorządowcom, którzy w imieniu swoich gmin i społeczności lokalnych zadeklarowali udział w projekcie.

Realizacja projektu budowy CDDG została zakończona sukcesem, mimo że sposób zarządzania tym projektem zaprzecza wszelkim kanonom naukowego podejścia do tejże materii. Nie byłoby to możliwe bez zaangażowania interesariuszy projektu. W przypadku projektu CDDG nie można mówić o negatywnym wpływie interesariuszy. Nie było takich osób i instytucji, które patrzyłyby niechętnie. Wprawdzie Urząd Marszałkowski nie przekazał obiecanych pieniędzy, ale to było raczej efektem niezrozumienia idei ze strony ówczesnych władz. Poniżej opisano rolę i znaczenie poszczególnych interesariuszy w realizacji projektu:

1. Władze miasta Radzionków – burmistrz miasta był osobą inicjującą projekt oraz jego bezpośrednim koordynatorem. Osobiście nadzorował i koordynował wszystkie etapy projektu oraz przekonywał władze innych miast do współfinansowania projektu. Radni Rady Miasta akceptowali propozycje organizacyjne i finansowe związane z projektem.
2. Władze innych miast, z których deportowano Górnoślązaków – deportacje dotyczyły całego obszaru Górnego Śląska. Z Bytomia, Zabrza i Gliwic deportowano po kilka tysięcy, z innych miast po kilkaset osób. Temat dotyczył całej społeczności Górnego Śląska. Burmistrz Radzionkowa zwrócił się o pomoc finansową do tych miast. Pomoc ta miała być również symbolem

współuczestnictwa w projekcie ważnym dla społeczności całego regionu. Ostatecznie w projekcie współuczestniczyło finansowo 28 gmin z terenu Górnego Śląska.

3. Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego – władze regionu zadeklarowały w 2013 roku finansowanie projektu przez samorząd województwa jako zadania mającego znaczenie regionalne, jednak do budżetu na 2014 rok nie wpisały tego zadania, odmówiły również środków w trakcie roku 2014. Decyzja ta była niezrozumiała dla innych interesariuszy. Pozytywnym skutkiem tej odmowy było finansowe uczestnictwo 28 miast z aglomeracji górnośląskiej. Natomiast w 2015 roku nowe władze województwa sfinansowały uroczystość otwarcia CDDG.
4. Mieszkańcy Radzionkowa – pełna akceptacja decyzji i wydatków władz miasta w realizacji tego projektu.
5. Mieszkańcy Górnego Śląska – organizatorzy CDDG nie dysponowali żadnymi pamiątkami po deportowanych; zorganizowano zbiórkę pamiątek i dokumentów z tego okresu. W czasie przygotowań do budowy ekspozycji zebrano ok. 500 artefaktów.
6. Potomkowie rodzin deportowanych – rodziny deportowanych żywo interesowały się projektem, w tym przekazały wiele pamiątek i dokumentów po swoich ojcach i dziadkach.
7. Instytut Pamięci Narodowej, oddział w Katowicach – będąc jednostką badawczą, był mocno zainteresowany powstaniem CDDG jako instytucji edukacyjnej. IPN zobowiązał się do przekazania w depozyt eksponatów pochodzących z wystawy z 2003 roku pt. „Deportacje Górnoślązaków do ZSRR w 1945 roku”, stworzenia scenariusza wystawy, która będzie eksponowana w budynku centrum, oraz udzielania wszelkiej pomocy merytorycznej komisarzowi wystawy.
8. Władze kościelne Archidiecezji Katowickiej – arcybiskup Metropolii Katowickiej wpierał inicjatywę budowy CDDG, wielokrotnie publicznie popularyzował ten projekt.
9. Organizacje społeczne – osoby skupione w organizacjach mających na celu upamiętnienie ofiar Górnoślązaków z 1945 roku popularyzowały projekt wśród swoich członków.
10. Media – olbrzymie zaangażowanie mediów lokalnych i regionalnych w nagłośnienie tematu oraz wielka pomoc przy zbiórce pamiątek i dokumentów po deportowanych.
11. Osoby prywatne – w trakcie przygotowywania ekspozycji wiele osób zgłaszało się z pomocą. I tak na przykład wagon z okresu wywózek, jako eksponat stojący przed CDDG, zorganizowało środowisko kolejarzy z Tarnowskich Gór; zegar na wieży dworca odtworzył znany tarnogórski zegarmistrz; koncepcja ekspozycji została przygotowana za darmo przez automatyków i elektroników z Gliwic.

Projekt budowy CDDG był realizowany przez 8 lat. Powstało jedyne na Górnym Śląsku miejsce pamięci i edukacji. Centrum zostało otwarte dokładnie w 70. rocznicę deportacji, przy udziale władz 28 gmin, władz województwa śląskiego oraz Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Projekt rozbudowy ratusza miejskiego w Sacramento

Na projekt rozbudowy ratusza miejskiego, podjęty w mieście Sacramento (będącego kierownikiem dzieła), składało się odrestaurowanie 90-letniego historycznego budynku ratusza oraz wybudowanie nowego pięciopiętrowego budynku administracji o powierzchni 18 580 m² wraz z podziemnym parkingiem o powierzchni 6224 m² na 170 miejsc. Budżet projektu, z wyłączeniem kosztów finansowych, oszacowano na około 87 mln dolarów, przy czym finansowanie projektu miało zostać zapewnione poprzez sprzedaż obligacji komunalnych³⁵⁹.

Sacramento jest miastem położonym w południowo-zachodniej części Stanów Zjednoczonych, w Dolinie Kalifornijskiej, u ujścia rzeki American do rzeki Sacramento. Miasto założone w 1839 przez J.A. Suttera jako faktoria handlowa na ziemiach otrzymanych od rządu meksykańskiego jest stolicą stanu Kalifornia (od 1854 roku). W 1848 roku zostało odkryte złoto w pobliskim Sutter's Mill, co zapoczątkowało kalifornijską gorączkę złota. Kolejne lata to zatem szybki rozwój miasta w związku z napływem olbrzymiej liczby poszukiwaczy kruszcu. Współcześnie Sacramento jest dużym ośrodkiem przemysłowo-handlowym regionu rolniczego z rozwiniętym przemysłem maszynowym, metalowym, poligraficznym, środków transportu oraz spożywczym. Miasto zajmuje obszar 259 km², zamieszkiwane jest przez 524 943 mieszkańców (2020), co daje średnią gęstość zaludnienia na poziomie 2074,9 osoby/km². Stanowi ważny węzeł komunikacyjny (port lotniczy) oraz jest siedzibą uniwersytetu stanowego³⁶⁰.

W wyniku ciągłego rozrostu miasta, liczne oddziały urzędu miejskiego zostały rozproszone po mieście. Projekt rozbudowy ratusza miejskiego miał na celu scentralizowanie tych wydziałów i utworzenie centrum administracyjno-kulturalnego miasta, skupionego wokół historycznego budynku starego ratusza. Misją projektu było stworzenie obiektu, który będzie napawał społeczność lokalną dumą, zapewni trwale i zdrowe warunki pracy oraz będzie przykładem pełnej szacunku służby publicznej i sprawnej działającej władzy. Projekt miał również pozwolić na podniesienie kwalifikacji pracowników administracji lokalnej poprzez poprawę jej efektywności, skuteczności i komunikacji w pracy na rzecz swoich obywateli³⁶¹.

³⁵⁹ E.C. Looi, *Managing for Successes – the Sacramento City Hall Expansion Project*, "AACE International Transactions" 2005, PM.21, s. PM.21.1.

³⁶⁰ Wikipedia: the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Sacramento,_California (dostęp: 10.03.2024).

³⁶¹ E.C. Looi, op. cit., s. PM.21.1.

W ramach zakresu prac związanego z odnowieniem elewacji starego, historycznego budynku ratusza miało zostać uwzględnione odrestaurowanie terakotowych ornamentów, murarki, okien i blachy dachowej. Przestrzeń pomiędzy budynkiem starego ratusza a dobudówką pochodzącą z 1934 roku, miała zostać zagospodarowana w pierwotnym stylu („przeddobudówkowym”). Pomieszczeniom ogólnodostępnym budynku, w tym holowi i korytarzom, miał zostać przywrócony ich oryginalny wygląd. Wnętrze budynku po zakończeniu realizacji projektu miało mieścić biura skarbnika miasta i niektórych urzędników miejskich³⁶².

Nowy budynek z kolei miał być zgodnie z planem pięciopiętrowym biurowcem, zapewniającym miejsce dla 700 pracowników. Miał zostać również stworzony odkryty plac, ograniczony przez nowo powstały budynek od strony północnej oraz przez odrestaurowany budynek starego ratusza od strony południowej. Nowy budynek miał być w całości zajęty przez pracowników miejskich, w tym przez burmistrza i członków rady miejskiej, administratora miasta, prokuratora okręgowego, wydziały robót publicznych, planowania i budowy oraz usług administracyjnych³⁶³.

Projekt rozbudowy ratusza miejskiego w Sacramento został zrealizowany w okresie od września 2001 roku, kiedy Rada Miejska zatwierdziła raport oddziaływania na środowisko oraz zaaprobowwała projekt, do września 2005 roku, kiedy odbyła się ceremonia otwarcia. Stanowi on doskonały przykład projektu zakończonego sukcesem, wykonanego na czas, w ramach budżetu i zgodnie z wymogami technicznymi. Od samego początku był realizowany zgodnie ze standardami zarządzania projektami: utworzono zespół projektowy (w jego skład weszli między innymi przedstawiciele władz miejskich, generalny wykonawca, architekci, konsultanci w zakresie historii, konsultanci w zakresie oświetlenia, ochrony, specjaliści od testów materiałowych), a w trakcie realizacji projektu uwzględniono działania związane z zarządzaniem integracją projektu, zarządzaniem zmianą/zakresem, budżetem, czasem, zaopatrzeniem, zasobami ludzkimi czy jakością. Zostały również wzięte pod uwagę działania związane z zarządzaniem ryzykiem³⁶⁴.

Podkreślenia wymaga fakt, iż proces zarządzania ryzykiem został wprowadzony w życie już w fazie rozpoczęcia projektu. W umowie pomiędzy miastem a firmą David S. Taylor Interests, Inc. (generalnym wykonawcą), uwzględniono wymagania dla każdej ze stron w zakresie ubezpieczenia różnych wymogów projektowych. Miasto postanowiło nabyć ubezpieczenie od ryzyka przedsiębiorcy budowlanego, podczas gdy w gestii wykonawcy pozostawiono ubezpieczenie

³⁶² Ibid., s. PM.21.15.

³⁶³ Ibid.

³⁶⁴ Ibid., s. PM.21.4-PM.21.6.

od odpowiedzialności cywilnej na czas trwania budowy. Podjęcie wspomnianych działań pozwoliło zaoszczędzić władzom miasta około 184 000 dolarów (w kosztach składek na ubezpieczenie), przy zachowaniu pożądanego i wymaganego poziomu zabezpieczenia. Zespół projektowy został zobowiązany do wykupienia ubezpieczenia od zawodowej odpowiedzialności cywilnej³⁶⁵.

Oceniając projekt rozbudowy ratusza miejskiego w Sacramento w kategoriach sukcesu, wskazuje się na korzyści wynikające z jego realizacji (między innymi konsolidację rozproszonych wydziałów urzędu miejskiego, intensyfikację dla sprzedawców detalicznych ruchu pieszego w rejonie ratusza, większą dostępność biur ratusza dla alternatywnych środków transportu), umiejętne zarządzanie projektem (między innymi wsparcie najwyższego kierownictwa, doświadczenie zespołu projektowego, dokonanie oceny wykonalności projektu i koordynację na etapie składania ofert), poziom i jakość komunikacji oraz współpracy pomiędzy członkami zespołu projektowego i interesariuszami (między innymi poprzez informowanie na bieżąco o postępach w realizacji projektu – władze miasta uruchomiły w tym celu stronę internetową, która zawierała wszelkie informacje o projekcie, począwszy od jego historii i uzasadnienia, poprzez listę kontaktów i newsletter, a kończąc na kamerze on-line, zapewniającej na żywo podgląd placu budowy)³⁶⁶.

Komentarz do zaprezentowanych przykładów

Analiza opisanych w niniejszym rozdziale przykładowych projektów podejmowanych w miastach, pomimo ich różnej wielkości oraz problematyki, której dotyczyły, pozwala sformułować kilka istotnych spostrzeżeń w odniesieniu do zagadnienia sukcesu lokalnego projektu rozwojowego:

1. O podjęciu realizacji projektu decydowały aspekty związane z konkretnym wyobrażeniem, wizją rozwoju miasta – kategoria efektywności finansowej była zdecydowanie na dalszym planie.
2. Wśród wymagań trójkąta zarządzania projektem największą wagę przypisywano parametrowi charakterystyki technicznej (zakres prac i jakość); harmonogram i koszty mogły zostać przekroczone, byle tylko projekt został doprowadzony do końca.
3. Sukces projektu rozpatrywany był przez pryzmat długofalowych korzyści i efektów, jakie przyniósł dla miasta, rozwoju dzielnicy (w szerszym ujęciu dla poszczególnych interesariuszy projektu), często niewymiernych bądź trudnych do oszacowania na etapie podejmowania decyzji o realizacji projektu. Wydaje się, że na ocenę projektu w kategorii sukcesu lub porażki zniko-

³⁶⁵ Ibid., s. PM.21.6.

³⁶⁶ Ibid., s. PM.21.6-PM.21.7.

my wpływ miała wielkość zaangażowanych środków (poniesionych nakładów inwestycyjnych).

4. Elementem przyczyniającym się do osiągnięcia przez projekt sukcesu było umiejętne zarządzanie projektem (uwzględniające dobór członków zespołu, zarządzanie ryzykiem itp.). Wyróżnić przy tym należy również proces zarządzania interesariuszami – ich właściwą identyfikację, ustalenie roli i oddziaływania, informowanie o sytuacji/postępach w projekcie. W przypadku projektu budowy CDDG w Radzionkowie, gdzie jego ramy dookreślane były w trakcie postępów prac, olbrzymie znaczenie zyskało wsparcie interesariuszy dla projektu oraz ich aktywne zaangażowanie w jego planowanie i realizację.

Rozdział IV

Szczegółowe kryteria i uwarunkowania sukcesu lokalnego projektu rozwojowego – wnioski z badań empirycznych

1. Cel i metodyka badań empirycznych

Przedstawione w poprzednich rozdziałach rozważania na temat sukcesu projektu stały się przyczynkiem do podjęcia badań empirycznych na temat kryteriów oceny sukcesu lokalnego projektu rozwojowego (w ujęciu kategorii projektów publicznych) i uwarunkowań jego osiągnięcia.

Przed przystąpieniem do badań założono możliwość różnorodnego zrozumienia kryteriów uznania projektu jako zakończonego sukcesem oraz warunków jego osiągnięcia przez poszczególne grupy aktorów lokalnego rozwoju (odbiorców wyników realizacji projektu). Aby uzyskać pełny obraz analizowanego zagadnienia, wychodząc z powyższego założenia, respondentów podzielono na cztery grupy:

- przedstawicieli samorządów lokalnych,
- przedstawicieli lokalnego biznesu,
- przedstawicieli społeczności lokalnych (mieszkańców miast),
- przedstawicieli osób zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami.

Celem badań było ustalenie podejścia wymienionych grup interesariuszy, zarówno co do pojęcia sukcesu lokalnego projektu rozwojowego, jak i do warunków jego osiągnięcia. Tak postawiony cel badawczy stał się przyczynkiem do sformułowania następującej hipotezy: dla zdefiniowanych grup interesariuszy istnieją wspólne kryteria sukcesu lokalnego projektu rozwojowego oraz podstawowe uwarunkowania jego osiągnięcia.

Do osiągnięcia celów pracy oraz weryfikacji hipotezy zastosowano jako metodę badawczą analizę i krytykę piśmiennictwa, studium przypadku, badania ankietowe, a w zależności od grupy interesariuszy, wykorzystane zostały stosowne techniki badawcze – wywiadu bezpośredniego oraz ankiety.

W ramach badań zaplanowano i zrealizowano następujące zadania badawcze:

- studia literaturowe, określenie grup interesariuszy lokalnych projektów rozwojowych oraz opracowanie narzędzia badawczego na temat kryteriów oceny sukcesu lokalnego projektu rozwojowego i warunków jego osiągnięcia;

- badania ankietowe wśród przedstawicieli określonych w zadaniu 1 grup interesariuszy lokalnych projektów rozwojowych;
- zdefiniowanie kryteriów sukcesu lokalnych projektów rozwojowych oraz warunków jego osiągnięcia dla poszczególnych grup interesariuszy, jak również wspólnych dla wszystkich grup;
- weryfikacja zdefiniowanych kryteriów sukcesu lokalnych projektów rozwojowych oraz warunków jego osiągnięcia.

Badania zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym, na podstawie zrealizowanych badań ankietowych, dążono do uzyskania odpowiedzi, jak rozumiany jest sukces lokalnego projektu rozwojowego i warunki jego osiągnięcia przez reprezentantów wyżej wymienionych grup interesariuszy. Następnie podjęto próbę opracowania definicji sukcesu lokalnego projektu rozwojowego oraz uwarunkowań jego osiągnięcia, zawierającą elementy wspólne dla wszystkich grup interesariuszy. Etap drugi badań obejmował weryfikację zaproponowanej definicji w ramach wybranych studiów przypadków.

Ze względu na niepewność przewidywanych efektów (brak jakichkolwiek elementów wspólnych) oraz ograniczenia finansowe, zarówno pierwszy, jak i drugi etap badań ograniczono do wybranych gmin i powiatów województwa śląskiego. W przypadku przedstawicieli osób zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami badania zrealizowano nie tylko wśród członków Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska, ale również Dolnośląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska.

Realizacja pierwszego etapu badań była możliwa dzięki aktywnemu wsparciu Krajowej Izby Gospodarczej, Izby Przemysłowo-Handlowej w Tarnowskich Górach oraz przedstawicielom samorządów lokalnych, którym w tym miejscu autorzy opracowania składają serdeczne podziękowania.

Spośród zdefiniowanych grup interesariuszy, badań nie udało się przeprowadzić, w podstawowym horyzoncie czasu ich prowadzenia, wśród przedstawicieli lokalnego biznesu. Mimo rozesłania kilkunastu tysięcy ankiet za pośrednictwem Izby Przemysłowo-Handlowej, z którymi autorzy ściśle współpracują, odpowiedzi udzieliło zaledwie pięciu przedsiębiorców. Zdając sobie sprawę, że niemożność pozyskania danych od jednej z przyjętych grup interesariuszy w pewnym stopniu zubaża prezentowane w niniejszej pracy wyniki badań – zdecydowano o zmianie narzędzia badawczego i powtórzeniu badań wyłącznie dla przedmiotowej grupy interesariuszy.

Na pewne trudności napotkano również w przypadku przedstawicieli samorządów lokalnych. Zdaniem prezydentów i burmistrzów gmin, w których przeprowadzono ankietę, radni nie są w stanie poprawnie odpowiedzieć na pytania zawarte w kwestionariuszu. Zaproponowali, aby w tej sytuacji badanie przeprowadzić wśród pracowników urzędów gmin. Potwierdza to tezę o celowości zor-

ganizowania dla radnych szkoleń w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym, szczególnie w początkowym okresie sprawowania mandatu³⁶⁷.

Mając powyższe na uwadze, zbieranie danych przybrało formę:

1. Ankiety internetowej (dla przedstawicieli lokalnego biznesu – zrealizowano w latach 2014-2015, lecz ze względu na niski odsetek zwrotów uzyskane rezultaty odrzucono; dla przedstawicieli samorządów lokalnych – przeprowadzono w roku 2016).
2. Ankiety audytoryjnej (dla przedstawicieli osób zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami – zrealizowano w okresie październik 2014 – wrzesień 2015 roku, grudzień 2017 – styczeń 2018 roku oraz w III kwartale 2022 roku; dla przedstawicieli społeczności lokalnych – zrealizowano w latach 2013-2014 oraz w IV kwartale roku 2022).
3. Wywiadu ustrukturyzowanego (ponowione badania dla przedstawicieli lokalnego biznesu – zrealizowano w I i II kwartale roku 2022).

Długi okres prowadzonych badań zdaniem autorów nie wpływa negatywnie na przedstawione wyniki, analizy oraz wnioski. Wręcz przeciwnie, badania tego typu mają charakter badań podstawowych, a porównywanie danych pozyskanych w wieloletniej perspektywie czasowej, pomimo zmienności otoczenia, pozwoliło na możliwie najprecyzyjniejsze określenie pojęcia i uwarunkowań sukcesu projektu.

Kwestionariusz ankiety i kwestionariusz wywiadu zawierał dwa podstawowe pytania:

1. Które kryteria Twoim zdaniem determinują sukces lokalnego projektu publicznego? Wymień trzy podstawowe nadając im wagę od 1-5.
2. Jakie są Twoim zdaniem podstawowe uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnego projektu publicznego? Wymień trzy nadając im wagę od 1-5.

Obydwa pytania miały charakter całkowicie otwarty – aby nie narzucać gotowych odpowiedzi i pozostawić respondentom pełną swobodę wypowiedzi (stanowiło to pewne utrudnienie, ponieważ ta sama opinia niejednokrotnie była inaczej sformułowana). Jedyną sugestią w pytaniu pierwszym była propozycja udzielenia odpowiedzi związanej z przestrzeganiem trzech podstawowych parametrów projektu (charakterystyki technicznej, planowanego okresu i kosztów jego realizacji), jako jednego kryterium „przestrzeganie danych wyjściowych projektu”. Wagę poszczególnym kryteriom badani przypisywali w skali 1-5, gdzie 1 oznaczało kryterium bardzo mało ważne, a 5 – istotne. W przypadku

³⁶⁷ Szerzej na temat kwestii dotyczących wymaganych kompetencji władz samorządowych gminy zob. H. Brandenburg, *Wpływ kompetencji władz samorządowych na sukces projektu publicznego – studia przypadków* [w:] *Projekty lokalne i regionalne. Rola kompetencji w zarządzaniu projektami*, red. H. Brandenburg, P. Sekuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2015, s. 13-24.

uwarunkowań osiągnięcia sukcesu, analogicznie respondentów poproszono o nadanie wagi poszczególnym warunkom w skali 1-5, gdzie 1 oznaczało warunek bardzo mało ważny, a 5 – istotny.

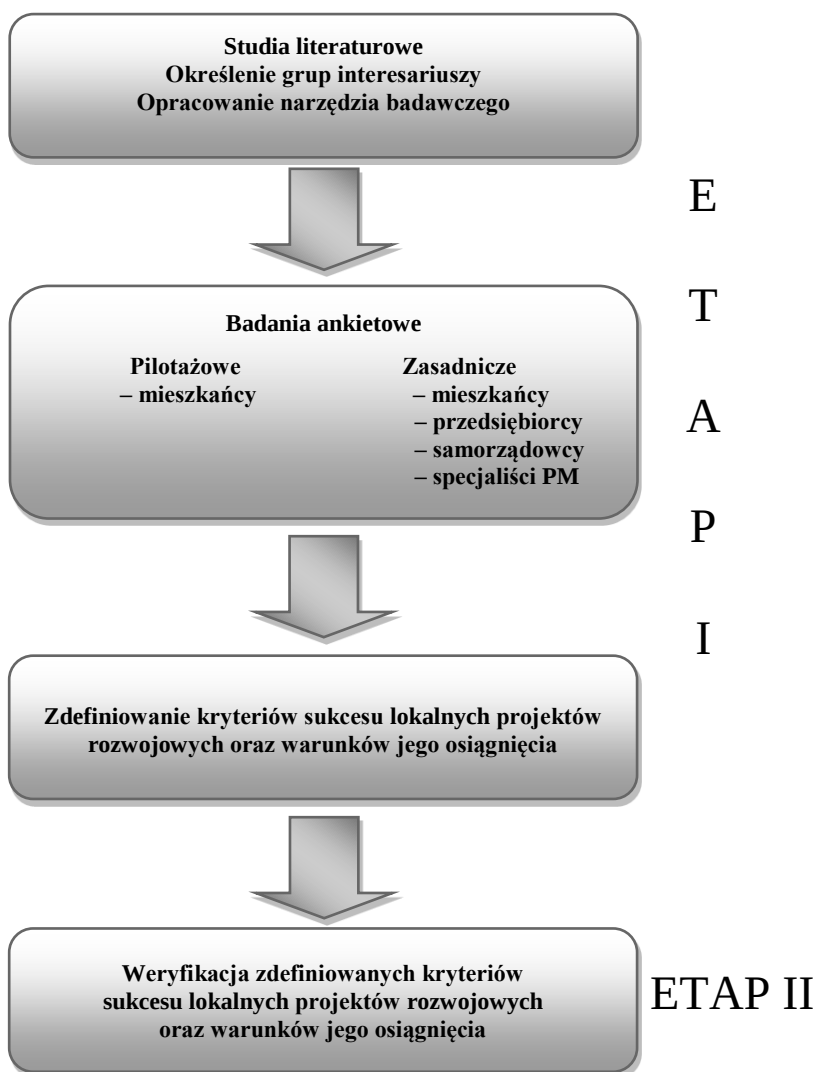
W badaniach przyjęto, że sukces projektu i warunki jego osiągnięcia mogą być różnorodnie rozumiane nie tylko przez poszczególne grupy interesariuszy, ale również przez pewne podgrupy respondentów w ramach danej grupy. W związku z tym w kwestionariuszach dodatkowo umieszczono metryczki:

- przedstawiciele lokalnego biznesu (2 pytania – dotyczące stanowiska oraz wielkości firmy),
- przedstawiciele społeczności lokalnych (2 pytania – dotyczące wieku oraz rodzaju i wielkości gminy),
- przedstawiciele osób zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami (3 pytania – dotyczące liczby, wielkości oraz rodzaju realizowanych projektów).

Ze względu na prawdopodobieństwo różnego poziomu znajomości zagadnień planowania i realizacji projektów publicznych, założono, że badania poprzedzone zostaną krótkim wprowadzeniem merytorycznym w problematykę lokalnych projektów rozwojowych i zarządzania tego typu projektami. Aby uzyskać opinie o charakterze pierwszych, spontanicznych skojarzeń, respondentom postanowiono dać maksymalnie pięć minut na udzielenie odpowiedzi na obydwa pytania.

Autorzy, chcąc zweryfikować adekwatność doboru narzędzia badawczego, poprawność sformułowania pytań oraz czytelność instrukcji dla respondentów, zdecydowali o poprzedzeniu badań zasadniczych badaniami pilotażowymi w Polsce i we Francji – w tym celu wykorzystano kontakty z ośrodkami francuskojęzycznymi.

Podział badań empirycznych na etapy, zadania badawcze wraz ze stosownym uwzględnieniem badań pilotażowych oraz badań zasadniczych został szczegółowo zaprezentowany na rysunku 21.



Rys. 21. Badania z zakresu sukcesu lokalnego projektu rozwojowego i warunków jego osiągnięcia

Łącznie pozyskano odpowiedzi od 419 respondentów (nie wliczając 55 osób na etapie badań pilotażowych). Badania pilotażowe potwierdziły słuszność realizacji przez prowadzących badania merytorycznego wprowadzenia w problematykę lokalnych projektów rozwojowych i zarządzania tego typu projektami, co na etapie badań zasadniczych zostało w odpowiedni sposób uwzględnione.

2. Wyniki badań ankietowych dla poszczególnych grup interesariuszy

2.1. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii przedstawicieli społeczności lokalnych (mieszkańców miast)

W pierwszej kolejności badania przeprowadzono wśród, zdaniem autorów, najważniejszej grupy interesariuszy lokalnych projektów rozwojowych, to jest wśród mieszkańców miast. Postanowiono, że respondentami w tej grupie będą studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz studenci Uniwersytetu w Valenciennes we Francji. Decyzję przeprowadzenia badań wśród studentów można uzasadnić dwojako:

- studenci są również mieszkańcami gmin, a więc mogą ich reprezentować,
- grupa studentów bardzo często stanowi zbiór przedstawicieli różnych miast (a nawet regionów) oraz środowisk, co dodatkowo wzbogaca próbę statystyczną.

Przeprowadzenie badań ankietowych wśród losowo wybranych mieszkańców miasta najprawdopodobniej sprawiłoby pewne trudności. Oprócz pokonania bariery niechęci udzielenia odpowiedzi na zadane pytania przez przypadkowo spotkane osoby, należy założyć wielkie prawdopodobieństwo (w niektórych przypadkach) nieznajomości przez nich nawet podstaw projektowania i zarządzania rozwojem lokalnym. W związku z powyższym, dodatkowym argumentem przeprowadzenia badań wśród studentów, był fakt, że wysłuchali oni cyklu wykładów z zarządzania rozwojem lokalnym i zarządzania projektami lokalnego rozwoju.

2.1.1. Wyniki badań pilotażowych

Badania pilotażowe wykonano w roku 2013 we Francji i w Polsce wśród studentów ostatniego roku studiów II stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydziału Ekonomii, kierunku Gospodarka Przestrzenna (30 respondentów) oraz studentów III roku studiów licencjackich Uniwersytetu w Valenciennes, Wydziału Prawa, Ekonomii i Zarządzania (25 respondentów)³⁶⁸.

³⁶⁸ Wyniki badań pilotażowych zostały zaprezentowane w: H. Brandenburg, *Sukces projektu publicznego i warunki jego osiągnięcia – wyniki pierwszego etapu badań ankietowych* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – najlepsze praktyki*, red. H. Brandenburg, P. Sekuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 54-63.

Uzyskane wśród francuskich studentów wyniki badań w zakresie kryteriów sukcesu zostały zaprezentowane w tabeli 6, a wśród studentów polskich w tabeli 7. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 6, najczęściej wymienianym kryterium uznania realizacji projektu jako zakończonej sukcesem jest w oczach respondentów z Francji „Użyteczność i powszechność dostępu wyników projektu” (30% uzyskanych odpowiedzi). Jeśli połączyć go z drugim w kolejności kryterium – „Satysfakcja mieszkańców”, uzyskano 50% wszystkich udzielonych odpowiedzi. Kryterium tym respondenci nadali bardzo wysokie znaczenie (waga 4 i 5). Warto również zwrócić uwagę, że pomimo bardzo wysokiego znaczenia (waga 5), uwzględnienie uwarunkowań trwałego rozwoju uzyskało odsetek wskazań na poziomie zaledwie 5%.

Tabela 6. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Francja – badania pilotażowe)

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Użyteczność i powszechność dostępu wyników projektu	30,00%	4,00
2	Satysfakcja mieszkańców: rozwiązywane zapotrzebowanie mieszkańców (na przykład parking)	20,00%	5,00
3	Spełnienie podstawowych parametrów projektu, finanse	20,00%	4,00
4	Zgodność projektu ze strategią rozwoju miasta	10,00%	5,00
5	Zrealizowanie projektu (nawet jeżeli nie działa)	5,00%	5,00
6	Respektowanie trwałego rozwoju	5,00%	5,00
7	Cena produktu (usługi) adekwatna do możliwości finansowych mieszkańców korzystających z produktu	5,00%	4,00
8	Inne	5,00%	3,50

Przedstawione rezultaty nie mogą stanowić zaskoczenia, albowiem reprezentując mieszkańców miasta, respondenci zwrócili przede wszystkim uwagę na spełnienie ich bieżących i przyszłych potrzeb.

W przypadku respondentów polskich 31% udzielonych odpowiedzi wskazało, że najważniejszym kryterium uznania realizacji projektu jako zakończonej sukcesem jest spełnienie podstawowych parametrów projektu. Co prawda kryterium „Projekt osiąga wyznaczony cel” zostało ocenione jako najistotniejsze (średnia wartość wagi 5,00), lecz uzyskało zaledwie 6% wszystkich udzielonych odpowiedzi. Dopiero na dalszych miejscach znalazły się kryteria: „Projekt realizuje określone potrzeby odbiorców” (16%), „Zadowolenie społeczności lokalnej” (16%) oraz „Końcowy produkt jest użyteczny dla odbiorców” (13%). Jeżeli jednak założyć, że jest to te same kryterium wyrażone w inny sposób, to razem uzyskują one 45% odpowiedzi, a więc poziom zbliżony do tego uzyskanego wśród badanych we Francji. Dodatkowo, podobnie jak w przypadku respondentów francuskich, dopiero na dalszym miejscu wskazane zostało kryterium dotyczące zgodności ze strategią rozwoju miasta (tabela 7).

Tabela 7. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Polska – badania pilotażowe)

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Spełnienie podstawowych parametrów projektu (czas, jakość, koszty)	31,00%	4,00
2	Projekt realizuje określone potrzeby odbiorców	16,00%	4,00
3	Zadowolenie społeczności lokalnej	16,00%	4,00
4	Końcowy produkt jest użyteczny dla odbiorców	13,00%	4,00
5	Projekt osiąga wyznaczony cel	6,00%	5,00
6	Zgodność projektu ze strategią rozwoju miasta	6,00%	4,00
7	Projekt jest efektywny	6,00%	4,00
8	Projekt jest rentowny – przynosi zysk w przyszłości	6,00%	4,00

Spśród wymienionych przez respondentów z Uniwersytetu w Valenciennes uwarunkowań osiągnięcia sukcesu, najczęściej wskazywana była dobra organizacja prac projektowych (33,34% udzielonych odpowiedzi). W dalszej kolejności wyraźnie została podkreślona rola mieszkańców w realizacji lokalnych projektów rozwojowych: zgoda mieszkańców na realizację projektu (22,22%) oraz udział mieszkańców w realizacji projektu (22,22%). Pewne zaskoczenie może stanowić niskie znaczenie kryterium minimalizacji kosztów realizacji projektu, któremu przyznano wagę 2,00. Szczegółowe wyniki w zakresie uwarunkowań osiągnięcia sukcesu lokalnego projektu rozwojowego według respondentów francuskich zostały zaprezentowane w tabeli 8.

Tabela 8. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Francja – badania pilotażowe)

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Doświadczenie zawodowe osób realizujących projekt. Dobra organizacja prac projektowych. Konieczny nadzór nad projektem przez służby publiczne	33,34%	4,00
2	Mieszkańcy muszą wyrazić zgodę na realizację projektu	22,22%	5,00
3	Udział wszystkich mieszkańców, których projekt dotyczy	22,22%	4,00
4	Przestrzeganie dziedzictwa kulturowego regionu	11,11%	4,00
5	Minimalizacja kosztów	11,11%	2,00

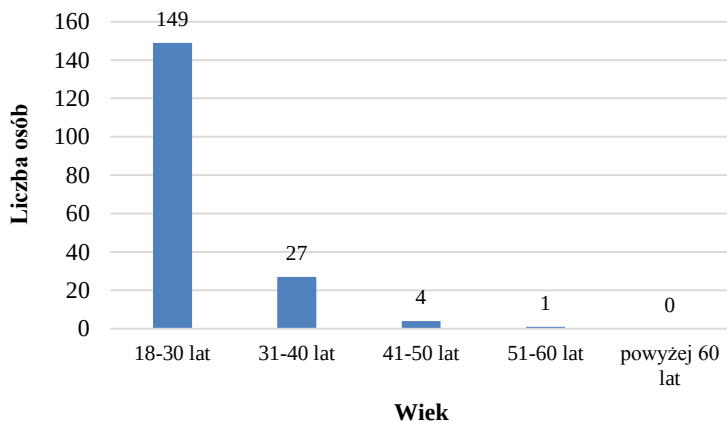
Uzyskane odpowiedzi respondentów polskich w zakresie uwarunkowań osiągnięcia sukcesu projektu są zbieżne z tymi udzielonymi przez respondentów francuskich (tabela 9). Najważniejszym warunkiem okazały się „Konsultacje społeczne” (35%; waga 4,00) oraz „Kompetencje realizatorów projektu, odpowiednie przygotowanie dokumentacji” (20%; waga 5,00).

Tabela 9. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Polska – badania pilotażowe)

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Konsultacje społeczne	35,00%	4,00
2	Kompetencje realizatorów projektu, odpowiednie przygotowanie dokumentacji	20,00%	5,00
3	Analiza rynku	10,00%	4,00
4	Adekwatność w stosunku do zgłaszanych potrzeb	7,00%	5,00
5	Otwartość, zaangażowanie władz lokalnych na działania podejmowane w gminie	7,00%	4,00
6	Skuteczna promocja	7,00%	4,00
7	Rozeznanie terenu, gdzie ma być wykonany projekt	7,00%	4,00
8	Realistyczne założenia finansowe	7,00%	4,00

2.1.2. Wyniki badań zasadniczych

Badania zasadnicze zostały zrealizowane w latach 2013-2014 oraz w IV kwartale roku 2022 wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Badaniami objęto łącznie 181 osób (98 w pierwszym z wymienionych okresów oraz 83 w drugim)³⁶⁹. Najliczniej reprezentowane były osoby w wieku 18-30 lat (82% respondentów), najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 51-60 lat (0,5%). W próbie badawczej zabrakło przedstawiciela kategorii wiekowej „powyżej 60 lat”. Podział próby badawczej ze względu na wiek przedstawiono na rysunku 22.



Rys. 22. Liczba przedstawicieli społeczności lokalnych biorących udział w badaniu ze względu na wiek respondenta

³⁶⁹ Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2013-2014 zostały zaprezentowane w: M. Magdoń, H. Brandenburg, *Success of Public Project According to Stakeholders*, "Organization & Management" 2020, No. 2(50), s. 87-98.

W badanej próbie 46% respondentów reprezentowało miasto o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys., 26% reprezentowało miasto o liczbie mieszkańców 51-100 tys., a 18% – miasto do 50 tys. mieszkańców. Najmniej licznie reprezentowane były gminy wiejskie (10%). Przedstawioną sytuację zobrazowano na rysunku 23.



Rys. 23. Liczba przedstawicieli społeczności lokalnych biorących udział w badaniu ze względu na rodzaj i wielkość zamieszkiwanej gminy

Przedstawiciele społeczności lokalnych jako kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych najczęściej wymieniali przestrzeganie podstawowych parametrów projektu (kryterium to wskazywane było przez 111 na 181 mieszkańców biorących udział w badaniu, czyli 61,33% respondentów), a następnie zaspokojenie rzeczywistych potrzeb odbiorców (89 udzielonych odpowiedzi) oraz zadowolenie społeczności lokalnej i dostępność dla jak najszerzego grona odbiorców (87 odpowiedzi). Szczegółowe zestawienie zawiera tabela 10.

Tabela 10. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Spełnienie podstawowych parametrów projektu (czas, jakość, koszty)	22,56%	4,94
2	Produkty projektu trafiają w rzeczywiste potrzeby odbiorców	18,09%	3,93
3	Zadowolenie społeczności lokalnej, dostępność dla jak najszerzego grona odbiorców	17,68%	4,02
4	Duża użyteczność produktów projektu	16,06%	3,95
5	Projekt podnosi standard/jakość życia mieszkańców	6,10%	3,87
6	Dobra lokalizacja	5,69%	3,96
7	Projekt generuje zysk (niekoniecznie materialny)	5,08%	3,92
8	Trwałość efektów projektu	4,67%	3,87
9	Projekt zostanie wdrożony w życie	4,07%	3,95

Wśród mieszkańców gmin wiejskich, gmin miejskich zamieszkiwanych przez 51-100 tys. osób oraz gmin miejskich powyżej 100 tys. mieszkańców najczęściej udzielaną odpowiedzią było „Spełnienie podstawowych parametrów projektu”. W przypadku przedstawicieli gmin miejskich do 50 tys. mieszkańców najczęściej wskazywanym kryterium sukcesu było z kolei „Zadowolenie społeczności lokalnej”.

Warto również rozróżnić „zadowolenie społeczności lokalnej” od „produktu projektu trafiają w rzeczywiste potrzeby odbiorców”, co może oznaczać, że nie każda realizowana inwestycja powinna mieć tak wysoki priorytet.

Uzyskane wyniki badań na temat uwarunkowań osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych przedstawiono w tabeli 11. Respondenci ponownie za podstawowe warunki osiągnięcia sukcesu uznali właściwe zarządzanie projektem (pozycje 2, 3, 5), co wiąże się z kompetencjami zespołu projektowego. W porównaniu z wynikami badań pilotażowych wartym zauważenia jest fakt, że równie dużą wagę przypisano konsultacjom społecznym. Ponadto należy podkreślić, iż pomimo niewielkiej liczby wskazań (zaledwie 3,37% odpowiedzi) warunek dotyczący użyteczności produktów projektu został oceniony jako bardzo istotny (4,94).

Tabela 11. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna

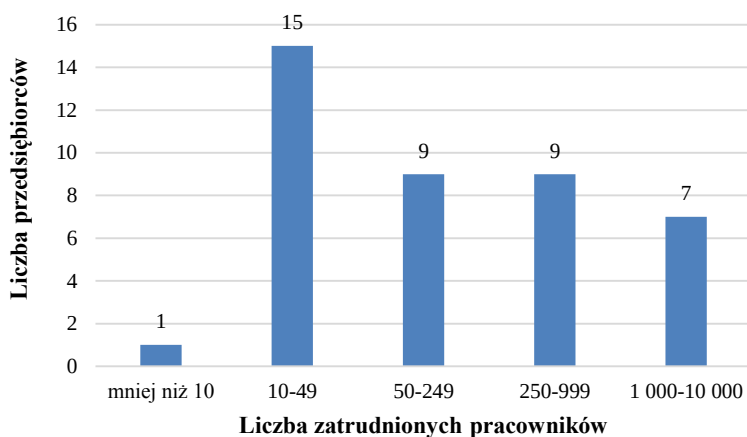
Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Konsultacje społeczne/uzgodnienie projektu z mieszkańcami	31,68%	4,04
2	Kompetentni realizatorzy zadań	29,50%	4,84
3	Rzetelne wykonanie projektu	9,90%	4,08
4	Odpowiedni budżet	8,51%	3,93
5	Terminowa realizacja projektu	5,74%	3,97
6	Zadowolenie społeczne	4,95%	3,08
7	Odpowiednie wykorzystanie zasobów projektu	3,56%	3,89
8	Użyteczność publiczna produktów projektu	3,37%	4,94
9	Odpowiednie przygotowanie/zaplanowanie projektu na potrzeby procedury wykonawczej (przetargu)	2,77%	4,00

2.2. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii przedsiębiorców

Badania wśród przedstawicieli lokalnego biznesu zostały zrealizowane w I i II kwartale 2022 roku na grupie 41 osób, reprezentujących najwyższy bądź średni szczebel zarządzania w wybranych przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Raz jeszcze należy podkreślić, że ze względu

na niski odsetek odpowiedzi pozyskanych w trakcie badań podjętych w latach 2014-2015 zdecydowano o zmianie narzędzia badawczego a otrzymane wówczas rezultaty zostały odrzucone.

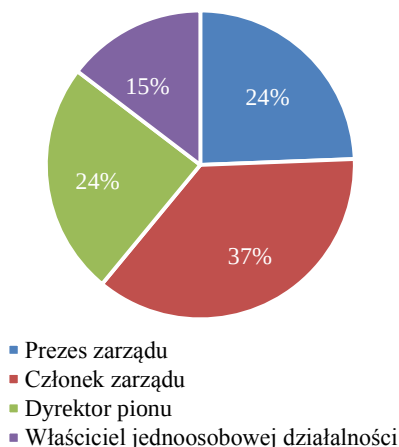
Liczba zatrudnionych pracowników w badanych przedsiębiorstwach była bardzo zróżnicowana i wynosiła od 4 do 9300. Ze względu na możliwości techniczne graficznego zaprezentowania danych, utworzono przedziały i przyporządkowano im liczbę przedsiębiorstw, co ilustruje rysunek 24³⁷⁰. Najliczniej reprezentowane w badaniu były przedsiębiorstwa zatrudniające 10-49 osób (36,59% respondentów), najmniej licznie z kolei udział wzięli mikroprzedsiębiorcy (2,44% ogółu respondentów).



Rys. 24. Liczba przedstawicieli lokalnego biznesu biorących udział w badaniu ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Na pytania w trakcie wywiadu odpowiadały osoby z najwyższego bądź średniego kierownictwa przedsiębiorstwa. Taki dobór respondentów miał zapewnić pozyskanie informacji od osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie i wytyczanie kierunków jego funkcjonowania, a więc takich osób, które w swoich działaniach często zmuszone są uwzględnić efekty realizacji lokalnych projektów rozwojowych. Szczegółowo liczbę uczestniczących w badaniach w zależności od zajmowanego stanowiska zobrazowano na rysunku 25.

³⁷⁰ Przedziały zostały utworzone z uwzględnieniem kryterium liczby zatrudnionych pracowników w podziale przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie, dokonanym w Ustawie z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018, poz. 646.



Rys. 25. Zajmowane przez respondentów stanowisko w przedsiębiorstwie

Kryteriami sukcesu lokalnych projektów rozwojowych wymienianymi najczęściej przez przedsiębiorców były „Niski koszt realizacji projektu” (27,97% udzielonych odpowiedzi), a następnie „Szybkie wykonanie prac projektowych” (16,10%) oraz „Spełnienie podstawowych parametrów projektu” (14,41%). Dla wymienionych kryteriów średnia wartość wagi wynosiła ponad 4,5. Widać zatem wyraźnie, że dla przedsiębiorców najistotniejsze są kryteria, które bezpośrednio przekładają się na korzyści dla przedsiębiorstwa. Nie może przy tym dziwić relatywnie niskie znaczenie oddziaływania efektów projektu na mieszkańców (wartości dodanej dla mieszkańców i zadowolenia mieszkańców z efektów projektu). Szczegółowe zestawienie kryteriów sukcesu lokalnych projektów rozwojowych według przedsiębiorców zawiera tabela 12.

Tabela 12. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – przedsiębiorcy

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Niski koszt realizacji projektu	27,97%	4,67
2	Szybkie wykonanie prac projektowych	16,10%	4,58
3	Spełnienie podstawowych parametrów projektu	14,41%	4,53
4	Akceptacja efektów przez zamawiającego	11,02%	4,08
5	Korzyści wizerunkowe dla firmy	10,17%	3,92
6	Osiągnięcie założonego celu	9,32%	4,00
7	Zadowolenie mieszkańców z efektów projektu	6,78%	4,25
8	Wartość dodana dla mieszkańców	4,24%	3,40

Spośród wymienionych przez przedstawicieli lokalnego biznesu uwarunkowań osiągnięcia sukcesu lokalnego projektu rozwojowego (tabela 13) ponownie najistotniejsze okazały się te bezpośrednio związane z wpływem na działalność

ność przedsiębiorstwa. Za najważniejszy warunek uznano jasne zdefiniowanie wymagań (25 na 41 respondentów) oraz dobrą komunikację z zamawiającym w trakcie realizacji prac projektowych (19 respondentów).

Tabela 13. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – przedsiębiorcy

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Jasno zdefiniowane wymagania zamawiającego	21,74%	4,60
2	Komunikacja z zamawiającym w trakcie realizacji projektu	16,52%	4,05
3	Dobrze oszacowany koszt i planowany czas realizacji projektu/realne ramy do wykonania projektu	12,17%	4,50
4	Rzetelni dostawcy/podwykonawcy	12,17%	4,29
5	Akceptacja społeczna	11,30%	4,08
6	Wysokie kompetencje kierownika projektu	6,96%	4,00
7	Wybór właściwego projektu	6,96%	3,13
8	Perspektywiczne planowanie projektów/portfele	6,09%	2,71
9	Stały skład zespołu projektowego	6,09%	2,57

2.3. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii samorządowców

Badania wśród kolejnej grupy interesariuszy tj. samorządowców przeprowadzono w roku 2016 na grupie 50 radnych miast województwa śląskiego, którzy podejmują decyzje dotyczące realizacji konkretnych projektów³⁷¹. Wyniki badań dotyczące kryteriów lokalnych projektów rozwojowych przedstawiono w tabeli 14, natomiast wyniki badań na temat podstawowych uwarunkowań osiągnięcia sukcesu przedstawiono w tabeli 15.

Jak można zaobserwować, samorządowcy najczęściej jako kryterium uznania realizacji projektu jako sukces wskazywali spełnienie jego podstawowych parametrów (74% badanych; 37 na 149 udzielonych odpowiedzi). Przyczyną takiego stanu rzeczy być może był fakt, że jak już wcześniej wspomniano, na wniosek prezydentów i burmistrzów gmin, badanie przeprowadzono wśród pracowników urzędów gmin, dla których, problemy ze strony wykonawców (próba wykorzystania przez wykonawcę materiałów/ substytutów o niższej jakości,

³⁷¹ Wyniki badań wśród samorządowców zostały zaprezentowane w: M. Magdoń, H. Brandenburg, *Success of Public Project...*, op. cit., s. 87-98. Wyniki badań analizowanej grupy interesariuszy wyłącznie w odniesieniu do kryteriów sukcesu zostały przedstawione również w: H. Brandenburg, K. Ficek-Wojciuch, M. Magdoń, *Znaczenie konsultacji społecznych – rola samorządów lokalnych* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 66-78.

słabe organizowanie placu budowy, ryzyko zejścia podwykonawców z placu budowy/szukanie nowych, ponieważ generalny wykonawca nie płacił itp.) stanowią największe zagrożenie.

Tabela 14. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – samorządowcy

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Spełnienie podstawowych parametrów projektu	24,83%	4,11
2	Poprawa warunków, komfortu życia mieszkańców	18,79%	4,14
3	Akceptacja lokalnej społeczności	14,77%	3,14
4	Dostosowanie do jak najszerszej grupy wiekowej	10,07%	4,00
5	Inwestycja zwraca się/procentuje	8,05%	5,00
6	Trwałość projektu	6,04%	3,00
7	Niskie koszty wdrażania	4,03%	5,00
8	Niskie koszty eksploatacji i użytkowania	4,03%	5,00
9	Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju	4,03%	4,00
10	Nowe miejsca pracy (strefy ekonomiczne)	4,03%	4,00
11	Inne	1,34%	3,00

Tabela 15. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – samorządowcy

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Dobre zarządzanie i kontrola projektu	20,90%	4,00
2	Znajomość potrzeb społeczności lokalnej	14,18%	5,00
3	Spełnienie podstawowych parametrów projektu	14,18%	4,00
4	Promocja projektu	11,19%	5,00
5	Dostępność projektu i jego efektów dla największej grupy społecznej	11,19%	3,00
6	Zadowolenie mieszkańców	6,72%	4,00
7	Właściwe zdefiniowanie celów projektu	6,72%	4,00
8	Zapewnienie odpowiedniego „programu” dla projektu po zakończeniu inwestycji	4,48%	5,00
9	Uwarunkowanie lokalnego rynku pracy	2,99%	5,00
10	Trwałość projektu	2,99%	3,00
11	Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych	2,99%	3,00
12	Inne	1,49%	2,00

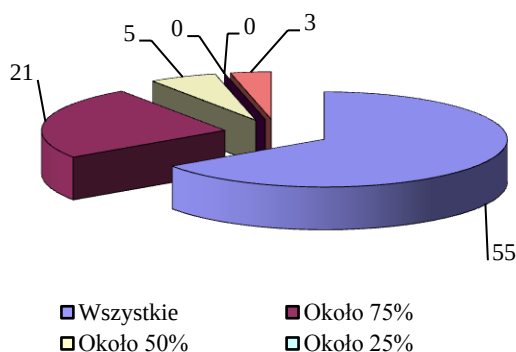
Jak wynika z tabeli 15, samorządowcy, podobnie jak mieszkańcy, za podstawowe warunki osiągnięcia sukcesu uznali właściwe zarządzanie projektem. Warunek ten był wskazywany przez 28 na 50 biorących udział w badaniu respondentów (56%), uzyskując średnio wagę równą 4,00.

W ramach przywoływanych wcześniej badań z 2011 roku, w zakresie procesu zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych przez samorządy gminne województwa śląskiego (z wyłączeniem miast na prawach powiatu)³⁷², prze-

³⁷² M. Magdoń, *Ryzyko w planowaniu...*, op. cit.

badane zostały także różne aspekty dotyczące sukcesu lokalnych projektów rozwojowych w opinii jednostek samorządu terytorialnego. Wyniki tychże badań w znakomity sposób dopełniają dokonywanej w niniejszym rozdziale analizy z punktu widzenia przedstawicieli samorządów lokalnych.

Okazuje się, że realizacja lokalnych projektów rozwojowych jest oceniana przez samorządowców bardzo wysoko. Większość respondentów (65%) uznało, iż wszystkie projekty realizowane w ich gminach zakończyły się sukcesem, a 25% badanych uważało z kolei, że około 75% podejmowanych w ich gminach projektów udało się doprowadzić z sukcesem do końca. Zestawienie otaczającej rzeczywistości z uzyskanymi odpowiedziami musi jednakże budzić pewne wątpliwości tym bardziej, że żaden z respondentów nie wskazał sytuacji skrajnie negatywnych, tzn. by żaden lub jeden na cztery projekty kończyły się sukcesem (rysunek 26).



Rys. 26. Liczba projektów w gminach, które zakończyły się sukcesem

W odniesieniu do cech, decydujących o tym, czy projekt postrzegany jest jako zakończony sukcesem, wyniki są zbieżne z wynikami badań z roku 2016 tzn. podkreślona jest waga spełnienia podstawowych parametrów projektu. Prawie wszyscy respondenci (99%) uznali, że osiągnięcie wymagań technicznych ma co najmniej duży wpływ na sukces projektu. 95% badanych stwierdziło, że co najmniej duży wpływ mają osiągnięcie zaplanowanego budżetu oraz osiągnięcie wymagań funkcjonalnych. Nikt spośród badanych nie wskazał, że wymienione czynniki mają mały lub znikomy wpływ. Największe znaczenie dla postrzegania projektu jako zakończonego sukcesem ma osiągnięcie zaplanowanego budżetu (60% wskazało na bardzo duży wpływ tego czynnika). Najmniejsze znaczenie ma z kolei osiągnięcie zaplanowanego harmonogramu – najwięcej ankietowanych (14%) uznało, że wpływ tej cechy na sukces projektu jest zaledwie przeciętny. Pełne zestawienie cech decydujących o postrzeganiu projektu jako zakończonego sukcesem przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Wpływ cech na postrzeganie lokalnego projektu rozwojowego jako zakończonego sukcesem

Wyszczególnienie	Bardzo duży	Duży	Przeciętny	Mały	Znikomy
Osiągnięcie zaplanowanego harmonogramu	36%	50%	13%	1%	0%
Osiągnięcie zaplanowanego budżetu	60%	35%	5%	0%	0%
Osiągnięcie wymagań technicznych	54%	45%	1%	0%	0%
Osiągnięcie wymagań funkcjonalnych	49%	46%	5%	0%	0%
Poparcie projektu przez mieszkańców gminy	42%	46%	12%	0%	0%
Inne	6%	0%	0%	0%	0%

Oceniając wpływ procesu zarządzania ryzykiem na sukces projektu większość badanych (61%) uważało, że proces zarządzania ryzykiem wpływa co najmniej w znacznym stopniu na osiągnięcie sukcesu projektu. 20% uznało, iż jest on przeciętny, a zaledwie 5% stwierdziło, że ów wpływ jest słaby bądź nie ma go wcale.

2.4. Sukces lokalnego projektu rozwojowego w opinii specjalistów od zarządzania projektami

W badaniach przeprowadzonych wśród specjalistów od zarządzania projektami udział wzięło 147 osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem projektami. Badania przeprowadzono w formie badań ankietowych ekspertów (technika ankiety) w trzech okresach: październik 2014 – wrzesień 2015 roku (88 osób)³⁷³, grudzień 2017 – styczeń 2018 roku (21 osób)³⁷⁴ oraz w III kwartale 2022 roku (38 osób). Do roli ekspertów zaproszono członków i sympatyków International Project Management Association Polska – IPMA Polska (Śląska Grupa Regionalna i Dolnośląska Grupa Regionalna)³⁷⁵ oraz słuchaczy międzynarodowych studiów podyplomowych „Zarządzanie projektami” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

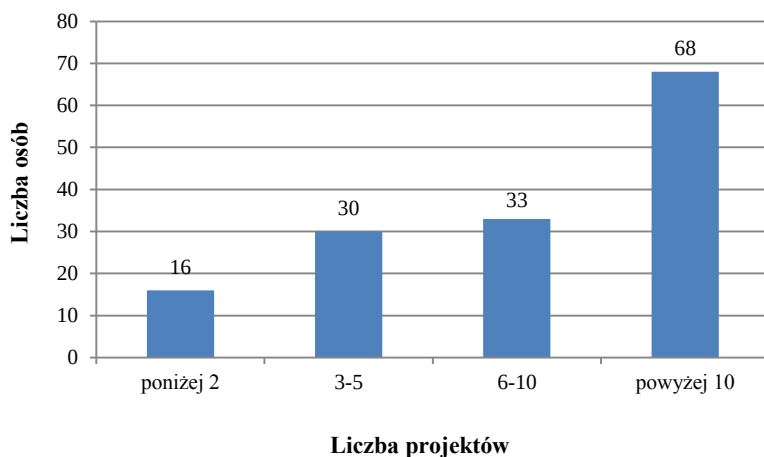
³⁷³ Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2014-2015 zostały zaprezentowane w: H. Brandenburg, K. Ficek-Wojciuch, M. Magdoń, P. Sekuła, *Interesariusze projektów publicznych – sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami* [w:] *Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej*, red. J. Potocki, J. Ładysz, Prace Naukowe, nr 418, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2016, s. 41-51.

³⁷⁴ Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2014-2015 i 2017-2018 zostały zaprezentowane w: M. Magdoń, H. Brandenburg, *Success of Public Project...*, op. cit., s. 87-98.

³⁷⁵ IPMA Polska jest jedną z ponad 60 narodowych organizacji będących częścią międzynarodowej organizacji non-profit International Project Management Association (IPMA). W ramach IPMA Polska funkcjonuje 8 grup regionalnych (stan na maj 2024).

Chęć pozyskania w trakcie badania jak najszerzych i najpełniejszych informacji oraz specyfika badanej populacji (specjaliści od zarządzania projektami) determinowały metodę doboru próby – dobór celowy. Wybór grupy ekspertów spośród członków i sympatyków IPMA wynikał z faktu, iż obok Project Management Institute (PMI) jest to jedna z największych na świecie organizacji zrzeszających i certyfikujących kierowników projektów. W przypadku słuchaczy studiów podyplomowych do badania zaproszone zostały osoby posiadające doświadczenie zawodowe i pewien zasób wiedzy z zakresu zarządzania projektami – podejmując decyzję o uczestnictwie w studiach główną przesłanką tych osób była chęć usystematyzowania posiadanej wiedzy i ewentualnego jej poszerzenia w najczęściej wykorzystywanych w praktyce aspektach. Opisane podejście pozwoliło zatem poznać punkt widzenia jednostek posiadających doświadczenie i wiedzę w interesującej autorów badań sferze.

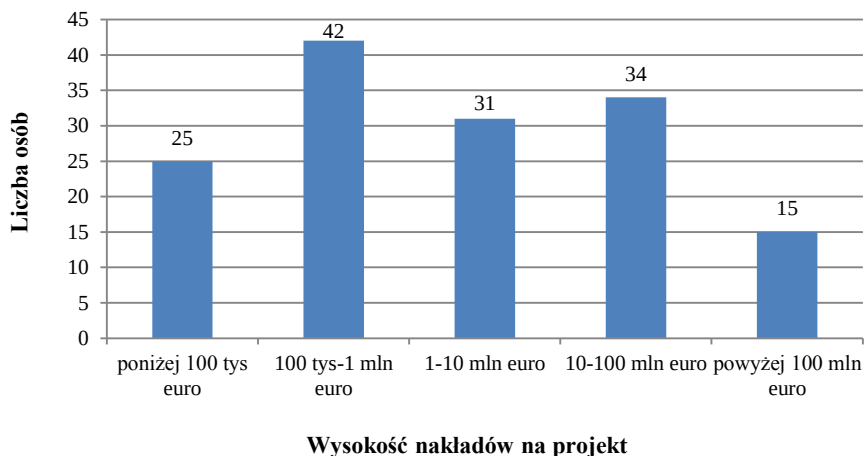
Wśród uczestniczących w badaniu osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem projektami, najliczniej reprezentowani byli specjaliści najbardziej doświadczeni, a więc tacy, którzy w swojej karierze zawodowej zaangażowani byli w więcej niż 10 projektów (46% respondentów). Najmniej liczną grupę stanowili specjaliści, którzy uczestniczyli w dwóch lub mniej projektach (11%). Podział próby badawczej ze względu na doświadczenie w realizacji projektów przedstawiono na rysunku 27.



Rys. 27. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od liczby zrealizowanych projektów

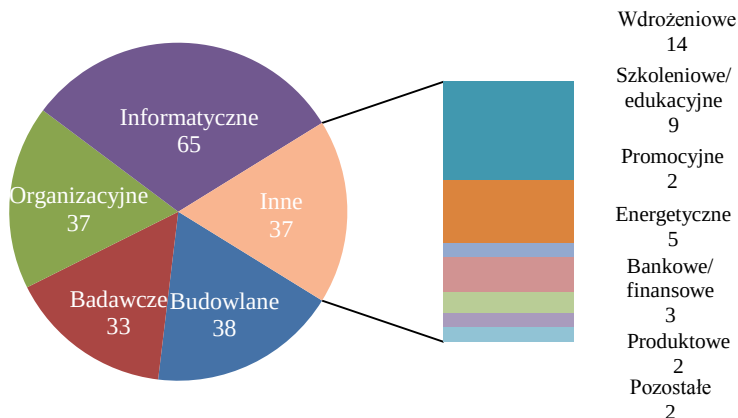
W badanej próbie 29% respondentów wskazywało na projekt mały (o wartości 100 tys. – 1 mln euro) jako największy projekt w którym uczestniczyli, 23% wskazywało na projekt duży (o wartości 10-100 mln euro), a 21% – projekt średni (1-10 mln euro). Najmniej licznie reprezentowani byli specjaliści, którzy

uczestniczyli w projektach bardzo dużych tj. o wartości powyżej 100 mln euro (10%)³⁷⁶. Przedstawioną sytuację zobrazowano na rysunku 28.



Rys. 28. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od wielkości projektów, w których uczestniczyli

Specjaliści od zarządzania projektami biorący udział w badaniu podejmowali się realizacji różnego rodzaju projektów (rysunek 29). Najczęściej były to projekty informatyczne (31%), budowlane (18%) oraz organizacyjne (18%). Zaznaczyć należy, iż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednego rodzaju projektów, stąd liczba udzielonych odpowiedzi wyniosła 210.



Uwaga: Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 147, ponieważ ankietowani mogli wskazać więcej niż jeden rodzaj projektu.

Rys. 29. Liczba specjalistów od zarządzania projektami według rodzaju realizowanych projektów

³⁷⁶ Zastosowany sposób delimitacji projektów został zaproponowany przez M. Pawlaka w pracy: *Zarządzanie projektami...*, op. cit.

Wyniki badań dotyczące kryteriów sukcesu lokalnych projektów rozwojowych w ujęciu osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem projektami przedstawiono w tabeli 17. Okazuje się, że respondenci spośród wymienionych 28 różnych kryteriów najczęściej wskazywali pozytywną ocenę (nastawienie, zadowolenie) przez mieszkańców (lokalną społeczność) oraz użyteczność (wartość dodaną) dla mieszkańców. Kryteria te zostały wymienione przez 84 na 147 specjalistów od zarządzania projektami biorących udział w badaniu (57,14%). Jako istotniejsze zostało ocenione kryterium „Pozytywna ocena przez mieszkańców”, uzyskując średnią wartość 4,44.

Należy zaznaczyć, że w przypadku, gdy kryterium stanowiło przestrzeganie trzech podstawowych parametrów projektu (jakość, budżet i okres realizacji), proszono respondentów o zakwalifikowanie go jako jedno kryterium „spełnienie podstawowych parametrów projektu”. Pomimo tego wielu ekspertów wymieniało osobno wskazane parametry, chcąc podkreślić istotność danego kryterium.

Tabela 17. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – specjaliści od zarządzania projektami

Lp.	Kryterium sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Pozytywna ocena (nastawienie, zadowolenie) przez mieszkańców (lokalną społeczność)	20,29%	4,44
2	Użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców (publiczna)	20,29%	4,25
3	Spełnienie podstawowych parametrów projektu	11,11%	3,83
4	Budżet (niski koszt, gospodarność)	9,18%	3,53
5	Czas (terminowość)	7,97%	3,58
6	Realne wykorzystanie efektów projektu	5,07%	3,67
7	Akceptacja przez interesariuszy	4,59%	4,00
8	Jakość i zgodność z zakresem	3,14%	2,92
9	Korzyści wizerunkowe	2,42%	3,70
10	Przydatność (liczba korzystających osób)	2,42%	4,20
11	Osiągnięcie założonego celu	1,69%	4,14
12	Uświadomienie mieszkańców o formie zmiany, jaką wprowadzi realizacja projektu (promocja projektu)	1,45%	3,67
13	Inne odpowiedzi (16 kryteriów), w tym:	10,39%	3,35
	<i>Zadowolenie zespołu projektowego</i>	11,63%	2,60
	<i>Trwałość użytkowania</i>	9,30%	3,25
	<i>Dostępność dla społeczeństwa lokalnego (brak bariery ceny)</i>	9,30%	3,00
	<i>Brak uciążliwości</i>	9,30%	2,00
	<i>Pozostałe</i>	60,47%	3,77

Uzyskane wyniki badań na temat uwarunkowań osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych (spośród wymienionych przez badanych 38 różnych warunków) zostały zaprezentowane w tabeli 18.

Tabela 18. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – specjaliści od zarządzania projektami

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Odsetek odpowiedzi	Średnia wartość wagi
1	Odpowiedni zespół projektowy (kwalifikacje)	12,34%	3,94
2	Przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców, akceptacja)	11,05%	4,56
3	Rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne)	11,05%	4,23
4	Realizacja w budżecie	8,23%	3,75
5	Krótki czas realizacji	5,66%	3,82
6	Sprawne zarządzanie	5,40%	4,10
7	Zdefiniowanie i zapisanie celu zaspokajającego konkretną potrzebę	4,11%	4,19
8	Uzasadnienie realizacji projektu (uświadomienie) dla wszystkich interesariuszy	4,11%	4,19
9	Wykorzystanie przez mieszkańców	3,86%	4,40
10	Promocja/poparcie (również ze strony mediów)	3,60%	3,71
11	Współpraca ze społecznością lokalną	3,08%	4,00
12	Akceptacja polityczna na poziomie władz (w tym opozycja)	2,83%	3,73
13	Zapewnienie środków na projekt	2,57%	3,90
14	Brak nieprzewidzianych trudności w projekcie (umiejętne zarządzanie ryzykiem)	2,31%	3,56
15	Utrzymanie dobrej komunikacji pomiędzy interesariuszami	1,80%	4,14
16	Osiągnięcie kryterium jakościowego	1,80%	4,71
17	Weryfikacja założeń projektowych (projektu przed realizacją)	1,80%	4,14
18	Analiza opłacalności projektu dla wszystkich interesariuszy	1,80%	3,57
19	Inne (20 warunków), w tym:	12,60%	3,92
	<i>Zaspokojenie konkretnej potrzeby społeczności lokalnej</i>	12,24%	4,83
	<i>Dojrzałość zleceńodawcy (wsparcie)</i>	10,20%	4,20
	<i>Precyzyjnie sformułowane warunki przetargu (przejrzystość)</i>	8,16%	5,00
	<i>Pozostałe</i>	69,39%	3,59

Jak wynika z tabeli 18, specjaliści od zarządzania projektami, podobnie jak mieszkańcy i samorządowcy, za podstawowe warunki osiągnięcia sukcesu uznali kwestie związane z właściwym zarządzaniem projektem (pozycje 1 i 6), wskazując kompetencje zespołu projektowego najczęściej (32,65% badanych wskazało na ten warunek). Podkreślano również konieczność konsultacji społecznych (pozycje 2 i 3), które zostały uznane jako istotne (średnie wartości wagi powyżej 4,20).

3. Próba zdefiniowania sukcesu lokalnego projektu rozwojowego i uwarunkowań jego osiągnięcia na podstawie badań ankietowych

Przed przystąpieniem do badań założono możliwość różnorodnego rozumienia kryteriów uznania projektu jako zakończonego sukcesem oraz warunków jego osiągnięcia, przez poszczególne grupy aktorów lokalnego rozwoju. W związku z tym celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją elementy wspólne dla wszystkich grup interesariuszy. Przeprowadzone badania wykazały, że istnieją takie kryteria, jak również istnieje podobne postrzeganie uwarunkowań osiągnięcia przez projekt sukcesu. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż łącznie przez wszystkich badanych wskazanych zostało 41 różnych kryteriów sukcesu lokalnego projektu rozwojowego oraz 55 różnych uwarunkowań jego osiągnięcia.

Dalszej analizie dokonano z wykorzystaniem tabel krzyżowych oraz średniej ważonej – dla poszczególnych pozycji (kryterium oraz uwarunkowania) liczbę odpowiedzi mnożono przez nadane przez respondentów stosowne wagi i sumowano; następnie uzyskaną sumę podzielono przez liczbę respondentów, którzy zostali przebadani w ramach danej grupy interesariuszy. Opisane podejście pozwoliło na wykluczenie wpływu zróżnicowania liczności poszczególnych grup interesariuszy na wyniki analizy.

Kryteriami sukcesu lokalnego projektu rozwojowego wskazanymi łącznie przez wszystkie objęte badaniami grupy interesariuszy są: spełnienie podstawowych parametrów projektu (kryterium wymienione przez 211 osób, czyli 50,36% badanych), pozytywna ocena przez mieszkańców (kryterium wymienione przez 201 osób – 47,97% badanych) oraz użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców (kryterium wymienione przez 196 osób – 46,78% badanych).

Za najistotniejsze kryterium, wzięwszy pod uwagę nadawane przez respondentów wagi, zostało uznane spełnienie podstawowych parametrów projektu – suma średnich ważonych wyniosła 9,15. Kryterium to najwyżej oceniali przedstawiciele społeczności lokalnych oraz przedstawiciele samorządów. Szczegółowe zestawienie kryteriów sukcesu lokalnego projektu rozwojowego uporządkowane od najistotniejszego do najmniej ważnego zostało przedstawione w tabeli 19.

Tabela 19. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – elementy wspólne dla wszystkich badanych grup interesariuszy

Lp.	Kryterium sukcesu	Grupa interesariuszy – waga kryterium [średnia ważona]				Suma
		społeczność lokalna	przedsiębiorcy	samorządowcy	specjaliści PM	
1	Spełnienie podstawowych parametrów projektu (czas, jakość, koszty)	3,03	1,88	3,04	1,20	9,15
2	Użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców	1,72	0,41	2,32	2,43	6,88
3	Pozytywna ocena (nastawienie, satysfakcja, zadowolenie, akceptacja) przez mieszkańców (lokalną społeczność)	1,93	0,83	1,38	2,54	6,68

Wśród uwarunkowań osiągnięcia sukcesu dwa zostały wskazane przez wszystkie grupy interesariuszy – rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne) oraz przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców, akceptacja). Pierwszy z nich został wymieniony łącznie przez 247 respondentów (58,95% badanych), drugi – 90 respondentów (21,48% badanych). Za istotniejszy warunek wyraźnie uznano rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne), dla którego suma średnich ważonych wyniosła 9,51. Warunek ten najwyżej oceniali przedstawiciele społeczności lokalnych oraz przedstawiciele lokalnego biznesu (tabela 20).

Tabela 20. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – elementy wspólne dla wszystkich badanych grup interesariuszy

Lp.	Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu	Grupa interesariuszy – waga kryterium [średnia ważona]				Suma
		społeczność lokalna	przedsiębiorcy	samorządowcy	specjaliści PM	
1	Rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne)	3,57	2,80	1,90	1,24	9,51
2	Przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców, akceptacja)	0,43	1,29	0,72	1,33	3,77

Uzupełnienia wymaga kwestia dotycząca warunku „Rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne)”. Nie był on bowiem wymieniany przez przedstawicieli przedsiębiorców w sposób bezpośredni. W zamian wskazywali oni „Jasno zdefiniowane wymagania zamawiającego”, mając na uwadze wykonawstwo lokalnego projektu rozwojowego, „zamówione” przez samorząd lokalny. Ponieważ jednak, zgodnie z przywołanym wcześniej orzecznictwem Trybunału Konstytucyjnego „[...] jednostki samorządu terytorialnego samodzielnie realizują swoje zadania, wyrażając wolę mieszkańców”³⁷⁷, przedmiotowe uwarunkowania zostały uznane jako tożsame.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można przyjąć, iż lokalny projekt rozwojowy zostanie uznany jako zakończony sukcesem, jeżeli jego realizacja dostarczy wartości dodanej dla społeczności lokalnej, produkty projektu zaspokoją jej oczekiwania, a sam projekt spełni wymagania trójkąta zarządzania projektami (realizacja w terminie, budżecie i przy spełnieniu wymagań technicznych). Warunkami osiągnięcia tak zdefiniowanego sukcesu jest rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne) oraz przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców, akceptacja) wobec realizacji projektu.

Wskazane uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych w logiczny sposób korespondują z tym, jak ów sukces został zdefiniowany. Brak właściwego rozpoznania potrzeb (pierwszy z warunków osiągnięcia sukcesu) będzie zapewne prowadził do trudności w dostarczeniu wartości dodanej dla społeczności lokalnej oraz zaspokojenia jej oczekiwań przez produkty projektu (kryteria sukcesu). Ponadto w skrajnych przypadkach brak akceptacji mieszkańców (drugi warunek osiągnięcia sukcesu) może prowadzić do niepokoju społecznych, bojkotu realizacji projektu, jej wstrzymania, a nawet całkowitego zaprzestania (wpływ na wszystkie trzy kryteria sukcesu)³⁷⁸.

Dodatkowo należy podkreślić, że zaprezentowane wnioski ze zrealizowanych badań ankietowych wpisują się w koncepcję sukcesu projektu, zaproponowaną przez autorów w rozdziale II. Uwzględniony zostaje zarówno wymiar obiektywny sukcesu – spełnienie wymagań trójkąta zarządzania projektami (sukces zarządzania projektem), jak również wymiar subiektywny – dostarczenie wartości dodanej oraz zaspokojenie oczekiwań społeczności lokalnej (sukces produktu oraz sukces dla interesariuszy).

³⁷⁷ Wyrok TK z dnia 12 marca 2007 r. K 54/05, OTK ZU 2007 nr 3, poz. 25 [za:] K. Jurewicz-Bakun, op. cit., s. 13.

³⁷⁸ W tym miejscu można przywołać przykład gminy Łędziny, która w 2008 roku sprzedała liczący 5,9235 ha powierzchni teren pod inwestycję prywatnemu inwestorowi, zajmującemu się wytwarzaniem mas bitumicznych. Mieszkańcy zawiązali Stowarzyszenie Czyste Łędziny, sprzeciwiając się działalności, która w ich ocenie miała zły wpływ środowiskowy na miasto i znajdujące się w pobliżu sprzedanego terenu domostwa. W konsekwencji toczące się w Wydziale Gospodarczym Sądu Okręgowego w Katowicach postępowanie zakończyło się odkupieniem działki przez miasto w roku 2013. Szerzej zob. H. Brandenburg, K. Ficek-Wojciuch, M. Magdoń, op. cit., s. 74.

W związku z tym w pierwszej kolejności powinno się właściwie rozpoznać potrzeby najważniejszego interesariusza lokalnego projektu rozwojowego – mieszkańców – by móc zdefiniować cele projektu, a następnie stosownie zarządzać projektem, aby spełnić wymagania zdefiniowane „potrójnym ograniczeniem”. Ważna jest świadomość, iż analiza obejmująca wszystkich interesariuszy, w większości projektów nie będzie możliwa do przeprowadzenia, a wymagania i oczekiwania interesariuszy na poziomie indywidualnym nie będą możliwe do zidentyfikowania w pełnym zakresie. Ponadto znaczącą rolę może odgrywać czynnik czasu, umożliwiając zmiany w zakresie wymagań i celów projektu³⁷⁹.

4. Weryfikacja zaproponowanej definicji sukcesu lokalnych projektów rozwojowych w ramach wybranych studiów przypadków

Zaproponowana w poprzednim podrozdziale definicja sukcesu lokalnego projektu rozwojowego została w ramach II etapu badań poddana weryfikacji na wybranych, przykładowych projektach, których realizacja w momencie dokonywania analizy już się zakończyła. Zastosowaną strategią doboru przypadków był tzw. przypadek decydujący, który daje możliwość uzyskania informacji, pozwalającej na logiczną dedukcję typu: „jeżeli to (nie) jest prawdziwe w tym konkretnym przypadku, to (nie) jest również prawdziwe w odniesieniu do wszystkich pozostałych przypadków”. Wskazany typ strategicznego wyboru pozwala na oszczędność zarówno czasu, jak i pieniędzy przy badaniu danego problemu³⁸⁰.

Mając powyższe na uwadze, autorzy niniejszego opracowania dokonali strategicznego wytypowania pojedynczych lokalnych projektów rozwojowych, które zostały uznane za projekty „modelowe” – stały się przypadkami decydującymi. Wybrane zostały projekty zrealizowane w latach 2012-2022 w dwóch miastach województwa śląskiego: Radzionkowie i Tarnowskich Górach³⁸¹.

Przyjęty sposób weryfikacji obejmował charakterystykę najważniejszych elementów danego projektu, uwzględniając zakres prac, harmonogram i jego budżet oraz ewentualne odchylenia, które wystąpiły w wymienionych obszarach

³⁷⁹ Por. A. Johansen, P. Eik-Andresen, A. Ekambaram, *Stakeholder Benefit Assessment – Project Success through Management of Stakeholders*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 119, s. 589.

³⁸⁰ Szerzej na temat strategii doboru prób i przypadków w badaniach typu studium przypadku zob. na przykład B. Flyvbjerg, *Pięć mitów o badaniach typu studium przypadku*, „Studia Socjologiczne” 2005, nr 2 (177), s. 52-57.

³⁸¹ Opisu projektów w niniejszym rozdziale dokonano na podstawie materiałów udostępnionych przez władze miasta Radzionków i Tarnowskie Góry.

w trakcie realizacji projektu. W dalszej kolejności każdy z analizowanych przypadków został oceniony przez władze miast oraz przedstawicieli społeczności lokalnych pod kątem uznania jego realizacji jako sukces, użyteczności (dostarczenia wartości dodanej) dla mieszkańców oraz zadowolenia z realizacji projektu – ocena dotyczyła zarówno momentu bezpośredniego zakończenia realizacji projektu, jak również momentu dokonywania oceny, pozwalając w ten sposób spojrzeć na efekty z pewnej perspektywy czasowej (nabrać niezbędnego dystansu).

Budowa Eko-ryнку w Radzionkowie

Eko-rynek w Radzionkowie powstał przy ul. Knosały. Teren przeznaczony na budowę funkcjonalnego centrum Radzionkowa został zakupiony przez gminę w 2008 roku od prywatnej firmy – wcześniej mieścił się w tym miejscu PGR i Folwark Donnersmarcków. Przed przystąpieniem do etapu budowy władze gminy zmuszone były do zrealizowania istotnych i czasochłonnych prac przygotowawczych. W pierwszej kolejności teren należało uporządkować (wyburzenia, utylizacja azbestu) oraz stworzyć koncepcję rynku, a następnie przygotować pod nią projekt budowlany – inwestycja miała zostać wykonana w modelu zaprojektuj – buduj. Ze względu na fakt, iż teren podlegał opiece konserwatorskiej, projekt i koncepcję należało uzgodnić z konserwatorem zabytków. Ostatnim elementem było zapewnienie finansowania – przedmiotowy projekt był w 85% finansowany ze środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Budowa rynku ruszyła w kwietniu 2018 roku, a realizacja trwała 3 lata. Projekt polegał na kompleksowej rewitalizacji zdegradowanego obszaru (o powierzchni 1,6 ha). Zakres prac obejmował zagospodarowanie terenu poprzez stworzenie placu miejskiego wraz ze strefami zieleni, montażem małej architektury, utworzeniem szlaków pieszo-rowerowych, miejsc utwardzonych oraz montażem oświetlenia i monitoringu. Powstała scena, fontanna, zbiornik z wodą, ustawiono rzeźby nawiązujące do górniczej i piekarniczej tradycji miasta.

Planowany koszt wynosił 7 368 421,05 zł, w rzeczywistości całość prac udało się zrealizować w kwocie 7 002 715,76 zł (odchylenie kosztów wyniosło 365 705,29 zł). Wykonany został pierwotnie zaplanowany zakres prac (brak odchyleń), a projekt zrealizowano zgodnie z pierwotnie zaplanowanym terminem (3 lata).

Budowa wielofunkcyjnego boiska piłkarskiego w Radzionkowie

Boisko powstało na terenie użytkowanym przez Szkołę Mistrzostwa Sportowego, zlokalizowanym przy ul. Knosały 113. W ramach projektu powstało główne boisko wielofunkcyjne o wymiarach 100x60 metrów (boisko przeszło procedurę certyfikacji FIFA Quality PRO i spotkało się z wysoką oceną szkockich laborantów wykonujących badania jakości nawierzchni) oraz boisko trenin-

gowe o wymiarach 30x30,12 metrów. Obydwa boiska pokryte zostały nawierzchnią z trawy syntetycznej. Ponadto pomiędzy boiskami powstał ogrodzony, niewielki plac zabaw o nawierzchni trawiastej. Również w przypadku tego projektu władzom gminy Radzionków udało się pozyskać dofinansowanie zewnętrzne – projekt zgłoszono do Ministerstwa Sportu i Turystyki do „Programu inwestycji o szczególnym znaczeniu dla sportu” i uzyskano dofinansowanie w wysokości 2 300 000 zł.

Zakres prac realizowanych w ramach projektu poza głównymi obiektami (produktami projektu) obejmował również przebudowę części pomieszczeń parteru w budynku szkoły. Ich celem było wydzielenie strefy szatniowej. W efekcie część szatniowa została wydzielona poprzez odgródzenie od reszty budynku ścianą z przeszkłonymi drzwiami. Z wydzielonej części budynku zaprojektowano dodatkowe wyjście bezpośrednio na zewnątrz poprzez wiatrołap. Zaprojektowano cztery zespoły szatniowe, w tym dwa z osobnymi łazienkami, oraz dwa ze wspólną łazienką dostępną z korytarza. Dodatkowo wykonano pomieszczenie dla trenera, gabinet lekarza oraz pomieszczenie porządkowe. Ponadto w części zachodniej terenu powstał budynek zaplecza sanitarno-magazynowego, w którym wydzielono część magazynową oraz część z toaletami (męską, damską oraz dla osób niepełnosprawnych). Cały budynek powstał jako systemowy – kontenerowy o wymiarach zewnętrznych 13x6,5 metra.

Planowany koszt realizacji przedmiotowego projektu wynosił 5 000 000 zł, w rzeczywistości całość prac udało się zrealizować w kwocie 5 597 610,23 zł (odchylenie kosztów wyniosło –597 610,23 zł). Wykonany został pierwotnie zaplanowany zakres prac (brak odchyleń), jednakże sama realizacja trwała pół roku dłużej niż zakładano (planowany czas realizacji wynosił 2,5 roku, a rzeczywisty – 3 lata).

Rewitalizacja osiedla robotniczego (tzw. osiedla Hugona) w Radzionkowie

Powstałe w 1905 roku tzw. Osiedle Hugona, znajdujące się przy ulicy Kuźaja w Radzionkowie ze względu na zły stan budynków, jak i otoczenia zostało objęte działaniami z zakresu Obszaru Strategicznej Interwencji (OSI). W 2013 roku władze gminy rozpoczęły starania o pozyskanie środków na rewitalizację osiedla i terenów do niego przyległych – podjęte działania zakończyły się sukcesem, przyznane zostało unijne i krajowe dofinansowanie. Przygotowano Gminny Program Rewitalizacji, który wyłonił dwa podobszary rewitalizacyjne, jednym z nich był obszar obejmujący osiedle Hugona, budynek tzw. Willi i przyległe, niezagospodarowane w żaden sposób, tereny o powierzchni około 8 ha.

Jako cel projektu zdefiniowano między innymi poprawę estetyki i funkcjonowania tej przestrzeni publicznej, poprawę bezpieczeństwa na niszczącym terenie, a także przeciwdziałanie nierównościom społecznym i wykluczeniu spo-

lęcznemu. W 2017 roku powstał w dwóch częściach projekt budowlany pn.: „Rewitalizacja osiedla robotniczego w Radzionkowie przy ul. Kuźaja w zakresie przebudowy budynków mieszkalnych wraz z udrożnieniem infrastruktury komunikacyjno-społecznej”.

Prace rzeczowe w ramach projektu były realizowane od marca 2018 roku do kwietnia 2022 roku. Ich zakres obejmował: remont dachów na budynkach mieszkalnych zlokalizowanych przy ul. Kuźaja oraz Sikorskiego, przebudowę instalacji wewnętrznych wraz z budową centralnego ogrzewania w budynkach mieszkalnych przy ul. Kuźaja oraz Sikorskiego, zagospodarowanie terenu wokół osiedla (etap I), budowę systemu monitoringu ulic Kuźaja, Sikorskiego i Skotnickiej, zagospodarowanie terenu wokół osiedla (etap II), wykonanie izolacji ścian fundamentowych budynków przy ul. Kuźaja 58-70 i Sikorskiego 4, naprawę elewacji budynków przy ul. Kuźaja 58-70 i Sikorskiego 4, renowację kanału deszczowego 1800 mm.

W trakcie realizacji projektu wystąpiły trudności mające wpływ na jego przebieg. Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej nie zgodziło się w kilku miejscach na przebieg ciągów komunikacyjnych nad ich instalacjami. Ponadto badania w terenie wykazały, że wcześniej planowane odwodnienie nie spełni swojego zadania i należy je zmodyfikować. W związku z tym w roku 2019 wykonano projekt zamienny zagospodarowania terenu. Zmiany dotyczyły korekty ścieżek rowerowych i spacerowych, placów rekreacyjnych, oświetlenia parkowego, nowo projektowanego drenażu odwadniającego bieżnię lekkoatletyczną, instalacji technicznej – monitoringu. Zmieniono również technologię renowacji kanału i w roku 2020 wykonano projekt zamienny dla tej renowacji.

Opisane zmiany zakresu prac, które zostały w ramach przedmiotowego projektu wykonane, wpłynęły na odchylenia zarówno kosztów, jak i harmonogramu od wartości przyjętych w planie. Koszt realizacji projektu zaplanowano na 15 735 208,20 zł, w rzeczywistości poniesiono koszty w wysokości 17 874 238,35 zł (odchylenie kosztów wyniosło –2 139 030,15 zł). Planowany czas realizacji wynosił 5 lat, a rzeczywisty – 6 lat.

Adaptacja części budynku szkoły w Tarnowskich Górach na Centrum Aktywności Seniorów

Projekt polegał na adaptacji segmentu D budynku szkoły przy ul. Janasa 11 w Tarnowskich Górach na Centrum Aktywności Seniorów. Centrum pełni między innymi funkcję opiekuńczą poprzez prowadzenie ośrodka wsparcia dla seniorów z zaburzeniami pamięci oraz działalność zespołu koordynującego świadczenie usług opiekuńczych dla mieszkańców Tarnowskich Gór. Centrum świadczy usługi rehabilitacyjne, opieki i teleopieki. Ponadto ma również za zadanie wspieranie działań indywidualnych, jak i grupowych realizowanych przez seniorów,

edukowanie osób starszych, mieszkańców oraz podmiotów działających na ich rzecz w sferze zagadnień bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem osób starszych oraz pełnienie funkcji informacyjno-doradczej.

W ramach projektu zrealizowano prace budowlane związane z architekturą i konstrukcją, instalacjami, parkingiem i drogą dojazdową oraz dokonano zakupu wyposażenia. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020.

Planowany koszt realizacji przedmiotowego projektu wynosił 2 582 077,36 zł, w rzeczywistości całość prac udało się zrealizować w kwocie 2 621 805,05 zł (odchylenie kosztów wyniosło –39 727,69 zł). Wykonany został pierwotnie zaplanowany zakres prac (brak odchyleń), jednakże sama realizacja trwała prawie rok dłużej niż zakładano (realizację projektu rozpoczęto zgodnie z planem 12.09.2017 roku, a zakończono 31.05.2021 roku zamiast 30.06.2020 roku).

Remont zespołu budynków mieszkalnych w obszarze Sowice w Tarnowskich Górach

Przedmiotem realizacji projektu było zagospodarowanie terenu oraz rewitalizacja dwunastu wielorodzinnych budynków mieszkalnych przy ul. Grzybowej oraz przy ul. Bocznej w Tarnowskich Górach, w dzielnicy Sowice. Jego celem było stworzenie przestrzeni aktywizacji społecznej, zapewnienie integracji mieszkańców obszaru rewitalizacji i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020.

Zakres prac dotyczący zagospodarowania terenu obejmował utwardzenie i remont nawierzchni, montaż elementów małej architektury, montaż wiat śmietnikowych, drewnianych paneli, altany ogrodowej, wybudowanie nowych oraz modernizację istniejących placów zabaw, montaż urządzeń fitness, montaż stołów do gier, wykonanie nasadzeń, wykonanie odwodnienia terenu poprzez budowę kanalizacji sanitarnej, montaż oświetlenia zewnętrznego oraz montaż monitoringu. W ramach rewitalizacji budynków dokonano ich termomodernizacji, remontu klatek, remontu instalacji elektrycznej oraz remontu komórek lokatorskich.

Planowany koszt realizacji przedmiotowego projektu wynosił 9 609 520,54 zł, rzeczywiście poniesiono koszty w wysokości 10 188 175,97 zł (odchylenie kosztów wyniosło –578 655,43 zł). Wykonany został pierwotnie zaplanowany zakres prac (brak odchyleń), jednakże sama realizacja projektu trwała trzy miesiące dłużej niż zakładano (realizację rozpoczęto zgodnie z planem 13.12.2017 roku, a zakończono 31.12.2020 roku, zamiast 30.09.2020 roku).

Rewitalizacja przestrzeni miejskiej w centrum Tarnowskich Gór

Celem ogólnym projektu była rewitalizacja zabytkowego śródmieścia Tarnowskich Gór, mająca doprowadzić do ożywienia opustoszałego śródmieścia i przywrócenia mu funkcji edukacyjnych, turystycznych, rekreacyjnych i kulturalnych oraz pośrednio gospodarczych, a tym samym aktywizacja społeczna mieszkańców. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013 – wysokość wkładu własnego miasta Tarnowskie Góry wyniosła 548 565,73 zł.

Zakres prac zrealizowanych w ramach projektu dotyczył przebudowy ulicy Krakowskiej, Tylnej i Staropocztowej oraz przesmyku. Obejmował on wymianę konstrukcji oraz nawierzchni jezdni i chodników ze zniszczonej bitumicznej i betonowej – na nawierzchnię z kostki granitowej, wymianę zniszczonego obramowania jezdni, wykonanie nowych oraz wymianę istniejących studzienek ściekowych wraz z przykanalikami, budowę sieci oświetleniowej, przebudowę kabli sieci energetycznej, montaż 8 szt. słupów oświetleniowych na ul. Tylnej, montaż 14 szt. elementów typu ławka – donica na ul. Tylnej, montaż rzeźby „Gwarka” u zbiegu ulic Krakowska i Tylna, montaż 6 szt. ławek w ciągu ulicy Krakowskiej oraz 19 szt. koszy na śmieci w obrębie ulic Krakowskiej i Tylnej.

Projekt został zrealizowany w pierwotnie zakładanym budżecie (3 657 104,82 zł) i trwał 15 miesięcy, zgodnie z przyjętym harmonogramem (rozpoczęcie prac: 20.07.2012, zakończenie: 21.10.2013). Ponadto zakres planowanych prac nie różnił się od zakresu prac zrealizowanych.

Wnioski

O każdym z opisanych lokalnych projektów rozwojowych zrealizowanych w Radzionkowie oraz Tarnowskich Górach można powiedzieć, iż zakończył się sukcesem³⁸². Analizowane projekty były postrzegane przez władze miasta jako sukces nie tylko w momencie zakończenia fazy inwestycyjnej, ale są tak postrzegane również i dzisiaj. Na oceny projektów nie wpłynął negatywnie fakt braku spełnienia wymagań zdefiniowanych „potrójnym ograniczeniem” – cztery na sześć projektów przekroczyło zaplanowany budżet oraz harmonogram, jeden został zrealizowany poniżej planowanych kosztów, a w jednym przypadku został zmieniony zakres prac.

O postrzeganiu projektów jako zakończonych sukcesem zdecydowało ujęcie subiektywne – każdy z nich dostarczył wartości dodanej dla społeczności

³⁸² Zaprezentowane wnioski oparto na informacjach pozyskanych (lipiec-sierpień 2024 roku) od władz Radzionkowa i Tarnowskich Gór, jak również w trakcie rozmów przeprowadzonych w tym samym czasie z 20 przypadkowo spotkanymi mieszkańcami tych miast (10 mieszkańców Radzionkowa i 10 Tarnowskich Gór).

lokalnej, a produkty projektu zaspokoili jej oczekiwania. Oczywiście można było przypuszczać, że nie wszystkie projekty będą oceniane wyłącznie w samych superlatywach. Na przykład dwóch indagowanych mieszkańców Radzionkowa miało wątpliwości co do pozytywnej oceny projektu „Budowa Eko-ryнку w Radzionkowie”. Wskazywali na pewne rozczarowanie fazą koncepcyjną projektu: „Zamysł eko-ryнку był ok, ale ja bym posadził więcej dużych drzew dających cień... Stanowczo za dużo betonu, co z ‘eko’ nie ma nic wspólnego”. Pozostałe oceny miały jednakże charakter zdecydowanie pozytywny – stąd o każdym z analizowanych projektów można mówić jako zakończonym sukcesem. Potwierdzeniem mogą być słowa innego mieszkańca Radzionkowa: „Wydaje mi się, że te projekty były strzałem w 10tkę. W końcu mamy piękny rynek, młodzi sportowcy mają gdzie się szkolić, jeśli się wybija, to będą mogli dumnie mówić, że zaczynali w radzionkowskim SMSie. No i oczywiście zabytkowe osiedle Hugona. Lubię dawną architekturę, dlatego cieszę się, że nie popadło ono w ruinę, jak wiele pięknych bytomskich kamienic, tylko ktoś to odnowił. Dla »niemieszkańców« stanowi piękny obiekt historyczny i wizualny, a dla mieszkańców nowoczesne i komfortowe miejsce do mieszkania”.

Na podstawie dokonanej w ramach II etapu badań weryfikacji zaproponowanej definicji sukcesu lokalnego projektu rozwojowego można przyjąć, iż została ona zweryfikowana pozytywnie. Lokalny projekt rozwojowy był uznawany jako zakończony sukcesem, ponieważ produkty projektu zaspokoili oczekiwania społeczności lokalnej, a projekt dostarczył wartości dodanej. Wyraźnie dostrzegalny jest fakt mniejszego znaczenia wymiaru obiektywnego względem wymiaru subiektywnego, który to wymiar decydował o postrzeganiu projektu w kategorii sukcesu, nawet w obliczu braku spełnienia wymagań trójkąta zarządzania projektami (realizacja w terminie, budżecie i przy spełnieniu wymagań technicznych).

Podsumowanie i wnioski końcowe

Generalnie przyjmuje się, że projekty są inicjowane i realizowane zarówno przez sektor prywatny, gdzie podejmują je pojedyncze przedsiębiorstwa oraz osoby fizyczne, jak również sektor publiczny, czyli przez rząd państwa, władze samorządowe bądź przedsiębiorstwa państwowe.

Lokalny projekt rozwojowy, będąc specyficznym rodzajem projektu publicznego, charakteryzuje się wszystkimi cechami klasycznie rozumianego projektu, dodatkowo posiadając kilka innych aspektów, między innymi związanych z tym, że rzadko jest traktowany jako narzędzie maksymalizacji zysku czy też z formalną oceną dokonywaną przez władze samorządowe oraz ocenami nieformalnymi przeprowadzanymi przez pozostałych interesariuszy projektu. Obejmuje on wiele wzajemnie powiązanych czynności, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w postaci urzeczywistnienia konkretnych zadań rozwoju lokalnego, wynikających z wizji przyszłości danej jednostki lokalnego samorządu terytorialnego. Zakres oddziaływania wyników tego rodzaju projektu ograniczony jest do terytorium gminy, a jego bezpośrednim odbiorcą jest niemal wyłącznie społeczność lokalna.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań empirycznych poprzedzone zostały obszerną prezentacją i analizą literatury przedmiotu. Uczyniono to z dwóch powodów:

1. Po pierwsze, aby uzmysłowić potencjalnemu czytelnikowi, jak złożonym procesem jest właściwa organizacja realizacji projektów, a w szczególności projektów lokalnego (regionalnego) rozwoju: jakie problemy i wyzwania stoją przed osobami (instytucjami) związanymi z ich realizacją, aby móc stwierdzić, że spodziewane rezultaty zostały osiągnięte (zostały one zakończone sukcesem).
2. Po drugie, w zamyśle autorów potencjalnymi odbiorcami opracowania mogą być nie tylko specjaliści w dziedzinie zarządzania projektami, ale również, a może przede wszystkim, przedstawiciele samorządów lokalnych (administracji, radnych, społeczeństwa). O lokalnych programach i planach rozwojowych zasadniczo decydują Rady gmin, powiatów, których członkowie wybierani są spośród różnych grup zawodowych i jak wykazują doświadczenia autorów, niekiedy nie mają przygotowania merytorycznego do podejmowania właściwych decyzji³⁸³. Zdaniem autorów opracowania może być ono pożytecznym narzędziem w uzupełnieniu wiedzy na temat zarządzania projektami.

³⁸³ Na konieczność organizowania szkoleń z zakresu planowania i realizacji rozwoju lokalnego dla członków nowo wybranych rad samorządowych autorzy zwracali już wielokrotnie uwagę w innych opracowaniach.

W części empirycznej analiza literatury przedmiotu, a w szczególności zagadnienia związane z osiągnięciem sukcesu lokalnych projektów rozwojowych stanowiły podstawę do sformułowania następującego problemu badawczego:

- czy istnieją zbieżności wszystkich grup interesariuszy w zakresie stwierdzenia, kiedy dany lokalny projekt rozwojowy osiągnął sukces, a kiedy poniósł porażkę oraz czy można wskazać wspólny zbiór czynników determinujących sukces projektu?

Przyjęto hipotezę, że istnieje definicja sukcesu lokalnego projektu rozwojowego, interpretowanego jednakże przez wszystkie zaangażowane strony, oraz możliwe jest wskazanie dla wszystkich grup interesariuszy wspólnego zbioru czynników determinujących ów sukces. Przeprowadzone badania pozwoliły hipotezę zweryfikować pozytywnie: istnieją wspólne dla przebadanych aktorów lokalnego rozwoju zarówno kryteria sukcesu projektu, jak również istnieją wspólne dla wszystkich grup uwarunkowania jego osiągnięcia (spośród 41 różnych kryteriów sukcesu lokalnego projektu rozwojowego wskazywanych łącznie przez cztery przebadane grupy interesariuszy trzy kryteria zostały wyszczególnione przez każdą z nich; spośród 55 różnych uwarunkowań osiągnięcia przez projekt sukcesu wymieniono dwa wspólne dla każdej grupy interesariuszy).

Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki badań wskazują, że sukces projektu powinien być traktowany dwuwymiarowo – subiektywnie oraz obiektywnie, przy czym wymiary mogą się wzajemnie osłabiać bądź wzmacniać, ale to wymiar subiektywny będzie pełnił rolę nadrzędną.

Ujęcie subiektywne zakłada, że każda ze stron zaangażowanych w projekt ma swoją własną definicję sukcesu projektu, znajdującą uzasadnienie w interesie danej instytucji/ osoby – dużego znaczenia nabiera więc proces zarządzania interesariuszami. Nie istnieją miary, lecz indywidualne, mogące zmieniać się w czasie i nieporównywalne pomiędzy interesariuszami rozstrzygnięcia co do oceny projektu w kategoriach sukcesu, porażki lub stanów pośrednich (na przykład częściowy sukces). W związku z tym należałoby dokonać analizy interesariuszy projektu i rozstrzygnąć którzy są tymi najistotniejszymi dla konkretnego projektu – spełnienie ich oczekiwań będzie bowiem przesądzać o ogólnej ocenie projektu. Ważne jest przy tym by zaakceptować, iż pozostali interesariusze mogą, i często będą mieć odmienny punkt widzenia.

W ujęciu obiektywnym mówimy o sukcesie zarządzania projektem i sukcesie produktu, czyli o sukcesie dotyczącym procesu zarządczego, rozumianym jako pewne wykonanie wskaźników przyjętych dla projektu w kontekście czasu, jego realizacji oraz efektywności finansowej i technicznej. Wymiar ów ma charakter mierzalny – można bowiem obiektywnie stwierdzić, że projekt był przykładowo opóźniony w stosunku do planu o trzy miesiące albo, że na jego realizację wydano o 500 tys. zł więcej niż zakładano.

Zaproponowana w pracy definicja sukcesu lokalnego projektu rozwojowego można powiedzieć, że wręcz dyktuje zarządzającym tego typu projektem sposób postępowania dotyczący zagadnienia sukcesu. Efektywne działania w przedmiotowym obszarze będą każdorazowo w pierwszej kolejności wymagały właściwego zdefiniowania sukcesu projektu, uwzględniający zaspokojenie oczekiwań społeczności lokalnej (bądź najważniejszej/-ych podgrup/-y). W momencie, kiedy sukces właściwy dla konkretnego projektu zostanie zdefiniowany, istotne będzie określenie mierników sukcesu, czyli kiedy i w jakim stopniu zostaje on osiągnięty. Wziąwszy pod uwagę subiektywny charakter sukcesu w ostatnim etapie, należałoby, obok rozpoznania potrzeb mieszkańców oraz przyzwolenia społecznego wobec realizacji projektu, zdefiniować czynniki, które mogą wpłynąć na osiągnięcie sukcesu. Opisane podejście, uzupełnione o obiektywne aspekty związane z osiągnięciem wymagań trójkąta zarządzania projektem, może przyczynić się do minimalizacji ryzyka poniesienia porażki przez projekt.

Przed przystąpieniem do badań empirycznych założono możliwość różnorodnego rozumienia kryteriów uznania projektu jako zakończonego sukcesem oraz warunków jego osiągnięcia, przez poszczególne grupy aktorów lokalnego rozwoju. W związku z tym celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją elementy wspólne dla wszystkich grup interesariuszy. Przeprowadzone badania wykazały, że istnieją zarówno takie kryteria, jak również istnieje podobne postrzeganie uwarunkowań osiągnięcia przez projekt sukcesu.

W wyniku przeprowadzonych analiz i rozważań nasuwa się jednak wiele pytań mogących stanowić (a wręcz powinny stanowić) kierunki dalszych badań:

1. Jak zorganizować proces podejmowania decyzji w gminie, by spełnić oczekiwania obywateli³⁸⁴?
2. Jak zmobilizować interesariuszy wokół projektu?
3. Jak zarządzać ryzykiem interesariuszy?
4. Wobec faktu, iż o sukcesie lokalnego projektu rozwojowego decyduje właściwe rozpoznanie potrzeb mieszkańców oraz przyzwolenie społeczne na jego realizację, jak skutecznie zaangażować mieszkańców na etapie konceptualizacji projektu, tak by ten element nie przybierał wyłącznie formy biernej lecz pełnej partycypacji w procesie³⁸⁵?

³⁸⁴ Jednym z wyzwań wskazanych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) jest słabość systemu politycznego w zakresie podejmowania decyzji zgodnych z oczekiwaniami obywateli. Por. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017, s. 18.

³⁸⁵ Mieszkańcy mają bezpośrednią wiedzę na temat swojej społeczności i jej potrzeb, dlatego ich zaangażowanie staje się niezwykle istotne. Por. rozważania w kontekście partycypacji w ustalaniu kierunków rozwoju miasta w: S. Korenik, D. Rynio, *Partycypacja społeczna a kształtowanie kierunków rozwoju miasta* [w:] *Gospodarowanie przestrzenią miast i regionów – współczesne teorie i wyzwania praktyki*, red. B. Luchter, P. Serafin, Biuletyn KPZK PAN, z. 272, Warszawa 2018, s. 127-136.

5. Jak uwzględnić niejednorodność grupy stanowiącej społeczność lokalną z punktu widzenia definiowania sukcesu projektu? Czy obok analizy interesariuszy całego projektu nie powinno się uwzględnić pogłębionej, przeprowadzonej na bardziej szczegółowym poziomie, analizy interesariuszy w odniesieniu wyłącznie do społeczności lokalnej?

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte i ciągłe

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, PMI Standards Committee, Newtown Square, Pennsylvania 1996.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 2000 edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2000.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2004.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2008.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fifth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2013.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Sixth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2017.
- Ackermann F., Eden C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, “Long Range Planning” 2011, Vol. 44, Issue 3, s. 179-196.
- ACT Government, *ACT Planning Strategy. Planning for a Sustainable City*, Environment and Sustainable Development Directorate, Australian Capital Territory, Canberra 2012, https://www.planning.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/2346277/act-planning-strategy-2012.pdf (dostęp: 19.05.2024).
- ACT Government, *City to Gungahlin Light Rail. Project Delivery Report*, Australian Capital Territory. Transport Canberra and City Services Directorate, Canberra 2019, https://www.treasury.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/1907841/Light-Rail-Project-Delivery-Report.pdf (dostęp: 19.05.2024).
- ACT Government, *Light Rail Five Years on: Benefits Realisation Report 2024*, Australian Capital Territory, Canberra 2024, https://www.transport.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/2442965/Light-Rail-Five-Years-On-Benefits-Realisation-of-Light-Rail-Stage-1-Report-2024-access-.pdf (dostęp: 19.05.2024).
- ACT Government, *Light Rail Network. Delivering a Modern Transport System for a Growing City*, Australian Capital Territory. Transport Canberra, Canberra 2015, <https://nla.gov.au/nla.obj-284669658/view> (dostęp: 19.05.2024).
- Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S., *A Review of Techniques for Risk Management in Projects*, “Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 1, s. 22-36.
- Alves L.M., Souza G., Ribeiro P., Machado R.J., *Longevity of Risks in Software Development Projects: A Comparative Analysis with an Academic Environment*, “Procedia Computer Science” 2021, Vol. 181, s. 827-834.
- Askar M.M., Gab-Allah A.A., *Problems Facing Parties Involved in Build, Operate, and Transport Projects in Egypt*, “Journal of Management in Engineering” 2002, Vol. 18, No. 4, s. 173-178.

- Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D., *Factors Affecting Project Success* [w:] *Project Management Handbook*, red. D.I. Cleland, W.R. King, Second edition, John Wiley & Sons, Inc., New York – Chichester – Weinheim – Brisbane – Singapore – Toronto 1988, s. 902-919.
- Bannerman P.L., *Defining Project Success: A Multi-Level Framework*, PMI Research Conference July 2008, Project Management Institute, Newtown Square, PA 2008, s. 1-13, https://www.researchgate.net/publication/242331546_Defining_Project_Success_A_Multi-Level_Framework/link/02e7e51cd06e3bc91a000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (dostęp: 19.09.2021).
- Barkley B.T., *Project Risk Management*, The McGraw-Hill, New York 2004.
- Bartoli A., *Conception et pratique de management dans le secteur public français*, Management public – przedruk w materiałach szkoleniowych Institut d'Administration des Entreprises de Lille i Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Lille-Kraków 2001.
- Beest O.M. van, *The Risk Management of Construction Project's Consent Availability*, "AACE International Transactions" 2003, RISK.20, s. RISK.20.1-RISK.20.6.
- Behrens W., Hawranek P.M., *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, Newly revised and expanded edition, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 1991.
- Bernstein P.L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Betta J., Skomra A., *Wpływ interesariuszy projektu i zarządzania nimi na jego sukces* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 42-65.
- Biskupek A., Spalek S., *Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 88(1948), s. 11-36.
- Blakely E.J., *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, Second edition, Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi 1994.
- Borowicz A., *Project management w polskim sektorze budowlanym* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 7-18.
- Boudes T., Christian D., *Du reporting au raconting dans la conduite des projets*, "Annales des Mines" 2000, N° 59, s. 52-63.
- Brandenburg H., *Efekty restrukturyzacji finansowej Agencji Inicjatyw Gospodarczych S.A. w Tarnowskich Górach* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2009, s. 26-32.
- Brandenburg H., *Elaboration de projets de développement dans les collectivités locales, prise en compte des risques et pilotage de ces projets* (rozprawa habilitacyjna), Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy 1998.
- Brandenburg H., *Projekt przemysłowy, przedsiębiorstwa, rozwoju lokalnego. Różnice i cechy wspólne* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług w regionie*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 1998, s. 105-119.

- Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Brandenburg H., *Rola samorządów lokalnych jako inwestora generalnego w zarządzaniu lokalnymi projektami rozwojowymi* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług – teoria i praktyka*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2003, s. 604-615.
- Brandenburg H., *Sukces projektu publicznego i warunki jego osiągnięcia – wyniki pierwszego etapu badań ankietowych* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – najlepsze praktyki*, red. H. Brandenburg, P. Sekuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 54-63.
- Brandenburg H., *Uwzględnienie ryzyka w realizacji projektów lokalnego rozwoju* [w:] *Gospodarka w przestrzeni polskich miast*, red. T. Marszał, Biuletyn KPZK PAN, z. 216, Warszawa 2005, s. 212-226.
- Brandenburg H., *Wpływ kompetencji władz samorządowych na sukces projektu publicznego – studia przypadków* [w:] *Projekty lokalne i regionalne. Rola kompetencji w zarządzaniu projektami*, red. H. Brandenburg, P. Sekuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2015, s. 13-24.
- Brandenburg H., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, wyd. 3 uzup., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Brandenburg H., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
- Brandenburg H., Ficek-Wojciuch K., Magdoń M., *Znaczenie konsultacji społecznych – rola samorządów lokalnych* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 66-78.
- Brandenburg H., Ficek-Wojciuch K., Magdoń M., Sekuła P., *Interesariusze projektów publicznych – sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami* [w:] *Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej*, red. J. Potocki, J. Ładysz, Prace Naukowe, nr 418, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2016, s. 41-51.
- Brandenburg H., Magdoń M., *Rola interesariuszy w realizacji projektów dziedzictwa narodowego* [w:] *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce, Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi*, red. D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2023, s. 196-207.
- Briner W., Geddes M., Hastings C., *Le manager de projet: un leader*, AFNOR, Paris 1993.
- Broszkiewicz R., *Podstawy gospodarki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Bryde D.J., Brown D., *The Influence of a Project Performance Measurement System on the Success of a Contract for Maintaining Motorways and Trunk Roads*, "Project Management Journal" 2004, Vol. 35, No. 4, s. 57-65.
- Bukłaha E., *Zarządzanie projektami a zarządzanie zmianą* [w:] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 223-231.

- Bulick W.J., *Project Evaluation Procedures*, "Cost Engineering" 1993, Vol. 35, No. 10, s. 27-32.
- Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem*, Astrum, Wrocław 1999.
- Butler M.J., *Project Portfolio Management Practices – a Theoretical Base and Practitioner Guidelines*, "International Journal of Project Organisation and Management" 2022, Vol. 14, No. 1, s. 65-88.
- Byłok F., *Wzór sukcesu w społeczeństwie polskim w okresie transformacji społeczno-ustrojowej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2005, t. 8, nr 1, s. 87-96.
- Cabała P., *Proces budowy strategii portfela projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 159, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018, s. 93-106.
- Camilleri E., *Project Success. Critical Factors and Behaviours*, Routledge, London – New York 2016.
- Cano A. del, Cruz M.P. de la, *Integrated Methodology for Project Risk Management*, "Journal of Construction Engineering and Management" 2002, Vol. 128, No. 6, s. 473-485.
- Cavaillès J., *Méthodes de management de programme*, TOKNEA, Toulouse-Barcelone-Marseille 1991.
- Charette P., Mitchell A., Mazur S. (red.), McSweeney E., *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004.
- Chavas J.-P., *Risk Analysis in Theory and Practice*, Elsevier Academic Press, San Diego 2004.
- Chong Y.Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Churski P., *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych [w:] Gospodarka regionu na jednolitym rynku europejskim. Wybrane zagadnienia*, red. M. Stefański, Nauki Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, t. XIX, z. 3, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławek 2005, s. 13-30.
- Chvidchenko I., Chevalier J., *Gestion des grands projets*, Cepadues, Paris 1991.
- Cicmil S.J.K., *Critical Factors of Effective Project Management*, "The TQM Magazine" 1997, Vol. 9, No. 6, s. 390-396.
- Cohen M.W., Palmer G.R., *Project Risk Identification and Management*, "AACE International Transactions" 2004, INT.01, s. INT.01.1-INT.01.5.
- Cooper D.F., Grey S., Raymond G., Walker P., *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
- Crawford L., Hobbs B., Turner J.R., *Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to Do the Right Projects and to Do Them Right*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 2, s. 38-50.
- Davidson J., *Kierowanie projektem. Praktyczny poradnik dla tych którzy nie lubią tracić czasu*, K.E. Liber, Warszawa 2002.
- Dictionnaire de management de projet*, Edition AFNOR, Paris 2010.
- Dietrych J., *System i konstrukcja*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.

- Drobniak A., *Ocena projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- Drobniak A., *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Drobniak A., *Projekty strategiczne – atrybuty i znaczenie* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, nr 75, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 7-27.
- Drobniak A., *Projekty strategiczne w mieście przemysłowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012.
- Duff R. le, *Management public ou gestion non-marchande*, Management public – przedruk w materiałach szkoleniowych Institut d'Administration des Entreprises de Lille i Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Lille-Kraków 2001.
- Dwivedi R., Dwivedi P., *Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach*, "International Journal of Finance, Insurance and Risk Management" 2021, Vol. XI, Issue 1, s. 38-49.
- Flyvbjerg B., *Pięć mitów o badaniach typu studium przypadku*, „Studia Socjologiczne” 2005, nr 2 (177), s. 41-69.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston-London-Melbourne 1984.
- Frenkiel W., Drobniak A., *Zorientowane na cele planowanie projektów rozwoju lokalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- Friedman M., Friedman R., *Wolny wybór*, Wydawnictwo Aspekt, Sosnowiec 2006.
- Furia G.L. De, *Project Management Recipes for Success*, CRC Press, New York 2009.
- Gasik S., *Model zarządzania projektami publicznymi*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2014, nr 2(40), s. 31-60.
- Ghimire D.M., Biswakarma G., *Influences of Project Management on Project Success*, "Journal of System and Management Sciences" 2017, Vol. X, No. 3, s. 54-78.
- Giard V., *Gestion de projets*, Economica, Paris 1991.
- Giard V., Midler C., *Pilotages de Projet et Entreprises. Diversités et convergences*, Economica, Paris 1993.
- Gładysz B., Frączkowski K., *Wielowymiarowa analiza czynników sukcesu projektów IT*, „Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 248, s. 80-89.
- Gomes J., Romão M., *Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management*, "Procedia Computer Science" 2016, Vol. 100, s. 489-497.
- Gray C.F., Larson E.W., *Management de projet*, Chenelière McGraw-Hill, Montreal 2007.
- Greer M., *Planning and Managing Human Performance Technology Projects* [w:] *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual Organizational Performance Worldwide*, red. H.D. Stolovitch, E.J. Keeps, Second edition, Pfeiffer, San Francisco 1999, s. 96-121.

- Grimsey D., Lewis M.K., *Public Private Partnerships. The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2004.
- Grimsey D., Lewis M.K., *The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships*, "Journal of Corporate Citizenship" 2004, Vol. 15, s. 91-109.
- Gulski B., *Przebieg i rezultaty restrukturyzacji działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia” 2002, Vol. XXXVI, s. 115-132.
- Hällgren M., Maaninen-Olsson E., *Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization*, "Project Management Journal" 2005, Vol. 36, No. 3, s. 17-26.
- Handley-Schachler M., Gao S.S., *Can the Private Finance Initiative be Used in Emerging Economies? – Lessons from the UK's Successes and Failures*, "Managerial Finance" 2003, Vol. 29, No. 5/6, s. 36-51.
- Harpham A., *Zarządzanie programem – managing successful programmes [w:] Procesy, projekty, programy. V Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Szczyrk 2001, s. 11-29.
- Head G.L., *Risk Management – Why and How*, International Risk Management Institute, Dallas 2009.
- Hillson D., *Managing Risk in Projects*, Gower Publishing, London 2009.
- Hillson D., *Project Risks – Identifying Causes, Risks and Effects*, "PM Network" 2000, Vol. 14, No. 9, s. 48-51.
- Hillson D., *Risk Management, Maslow and Memetics*, paper presented at PMI® Global Congress 2008 – EMEA, St. Julian's, Malta. Newtown Square, PA, <https://www.pmi.org/learning/library/risk-management-maslow-memetics-project-risk-8384> (dostęp: 25.07.2025).
- Hillson D., *When Is a Risk Not a Risk?* "Project Management Practice" 2005, Issue 1, s. 6-7.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, 12th edition, Cengage Learning, Boston 2016.
- Hołdyk E., *Metody oceny opłacalności projektów inwestycyjnych [w:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, Politechnika Łódzka, Łódź 1998, s. 167-174.
- Hood J., McGarvey N., *Managing the Risks of Public-Private Partnerships in Scottish Local Government*, "Policy Studies" 2002, Vol. 23, No. 1, s. 21-35.
- Ika L.A., *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, "Project Management Journal" 2009, Vol. 40, No. 4, s. 6-19.
- Individual Competence Baseline for Portfolio Management*, Version 4.0, International Project Management Association (IPMA), Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch 2015.
- Inwestycje na rynku nieruchomości*, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004.
- Iram N., Khan B., Sherani A.W., *Critical Factors Influencing the Project Success: An Analysis of Projects in Manufacturing and Construction in Pakistan*, "Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)" 2016, Vol. 6, No. 2, s. 20-32.

- Jachowicz A., *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015.
- Jamroz J., Wodarski K., *Zarządzanie portfelem projektów w przedsiębiorstwie usługowym w branży górniczej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2023.
- Januszkiewicz K., *Dylematy charakterystyki sukcesu* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, red. W. Błaszczak, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 289-297.
- Jewtuchowicz A., *Strategie rozwoju dużych miast i ich wpływ na proces transformacji gospodarki* [w:] *Strategie rozwoju wielkich miast*, red. R. Domański, Biuletyn KPZK PAN, z. 169, Warszawa 1995, s. 83-102.
- Johansen A., Eik-Andresen P., Ekambaram A., *Stakeholder Benefit Assessment – Project Success through Management of Stakeholders*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, Vol. 119, s. 581-590.
- Joly M., Muller J.-L., *De la gestion de projet au management par projet*, AFNOR, Paris 1994.
- Jurewicz-Bakun K., *Samodzielność samorządu terytorialnego jako konstytucyjna gwarancja niezależności* [w:] *Prawne uwarunkowania funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane problemy*, red. H. Gawroński, K. Olszewska, K. Siodorkiewicz, K. Starańczak, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Elbląg 2020, s. 11-23.
- Kaczmarek Ż., *Sukces w teorii i praktyce edukacyjnej. Studium indywidualnych przypadków* [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, t. II, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 27-38.
- Kaliprasad M., *Proactive Risk Management*, "Cost Engineering" 2006, Vol. 48, No. 12, s. 26-36.
- Karbownik A., *Specyfika kierowania zespołem projektowym* [w:] *Kierownik projektu – zadania i kompetencje*, red. A. Karbownik, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, s. 90-107.
- Karbownik A., *Zarządzanie dużym projektem*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 17-20.
- Karbownik A., Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 15-18.
- Kendrick T., *Identifying and Managing Project Risk*, Amacom, New York 2003.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Edycja polska, Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *In Search of Excellence in Project Management*, "Journal of Systems Management" 1987, Vol. 38, No. 2, s. 30-39.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
- Kerzner H., *Strategic Planning for a Project Office*, "Project Management Journal" 2003, Vol. 34, No. 2, s. 13-25.
- Kębłowski W., *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014.

- Kishk M., Ukaga Ch., *The Impact of Effective Risk Management on Project Success* [w:] *Proceedings 24th Annual ARCOM Conference*, 1-3 September 2008, Vol. 2, red. A. Dainty, Association of Researchers in Construction Management, Cardiff, UK, s. 799-808.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
- Klasik A., Kuźnik F., *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. II, red. S. Dolata, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 395-404.
- Klasik A., Kuźnik F., Wrana K., *Nowy styl zarządzania przyszłością miast i rozwojem miejskim* [w:] *Miasta w procesie przemian. W kierunku nowego stylu zarządzania miejskiego*, red. K. Heffner, K. Gasidło, A. Klasik, Studia KPZK PAN, t. 12/204, Warszawa 2022, s. 189-206.
- Klimczak K.M., *Dylematy ujęcia ryzyka w teorii ekonomii*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2008, nr 221, s. 359-367.
- Klinowski M., *Determinanty sukcesu projektów* [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, P. Bednarek, Prace Naukowe, nr 399, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015, s. 245-254.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus M. Kelley, New York 1964.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, wyd. XVI, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Korenik S., Rynio D., *Partycypacja społeczna a kształtowanie kierunków rozwoju miasta* [w:] *Gospodarowanie przestrzeni miast i regionów – współczesne teorie i wyzwania praktyki*, red. B. Luchter, P. Serafin, Biuletyn KPZK PAN, z. 272, Warszawa 2018, s. 127-136.
- Kosieradzki W., *Korzyści z metodyki project management w administracji publicznej* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 117-124.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1984.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- Krawczyńska A., Kuchta D., Klaus-Rosińska A., *Propozycja uniwersalnego rejestru i listy ryzyk w projektach kulturalnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2023, nr 195, s. 87-106.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001.
- Krześ A., *Budżet obywatelski jako inicjatywa wspierająca postawę społeczeństwa obywatelskiego* [w:] *Gospodarka i przestrzeń*, red. S. Korenik, N. Derlukiewicz, Prace Naukowe, nr 341, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 93-103.

- Krzos G., *Miary sukcesu kierownika projektu i projektów współfinansowanych z UE* [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Zeszyty Naukowe, nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 198-206.
- Kuchta D., *Multicriteria Fuzzy Evaluation of Project Success in R&D Projects*, "Multiple Criteria Decision Making" 2019, Vol. 14, s. 44-59.
- Kuchta D., Canonico P., Capone V., Capaldo G., *Uncertainty in the Planning Phase of Public Projects – Its Scope, Consequences, and Possible Remedies*, "Administrative Sciences" 2023, Vol. 13, Issue 6, s. 1-17.
- Kuhn A., *L'intercommunalité de projet, un instrument privilégié pour le développement local du monde rural* (DEA Sciences de Gestion), IAE de Nancy, Université Nancy 2, Nancy 1995.
- Kuźnik F., *Polityka rozwoju i zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*, Studia KPZK PAN, t. CXLIII, Warszawa 2012.
- Kwaśnicki W., *Historia myśli liberalnej*, Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa, Wrocław 2024.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Laflamme M., *Le projet coopératif québécois: un projet social?* Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi 1982.
- Łapuńska I., Pisz I., *Wielowymiarowy i wielopoziomowy kontekst efektywności w zarządzaniu projektami* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 213-227.
- Lavingia N.J., *Managing Risk for Global Energy Projects*, "AACE International Transactions" 2005, RISK.01, s. RISK.01.1-RISK.01.3.
- Le management de projet. Principes et pratique*, Les editions de AFNOR, Paris 1994.
- Leach L.P., *Critical Chain Project Management*, Artech House, Boston – London 2000.
- Leśniak-Łebkowska G., *Zarządzanie projektami* [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 233-259.
- Levine H.A., *Practical Project Management. Tips, Tactics and Tools*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Helion, Gliwice 2005.
- Link A.N., *Public/Private Partnerships. Innovation Strategies and Policy Alternatives*, Springer, New York 2006.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Looi E.C., *Managing for Successes – the Sacramento City Hall Expansion Project*, "AACE International Transactions" 2005, PM.21, s. PM.21.1-PM.21.16.
- Łukjanow S., *Sukces projektu*, <http://lukjanow.pl/sukces-projektu> (dostęp: 12.09.2015).
- Maciejewski G., *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010.

- Magdoń M., *Problem oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych* [w:] Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji, red. H. Brandenburg, „Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2011, nr 75, s. 28-47.
- Magdoń M., *Ryzyko w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych*, praca doktorska zrealizowana pod kierunkiem naukowym H. Brandenburga na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, Katowice 2012 (niepublikowana).
- Magdoń M., *Wykorzystanie technik porównania analogii w projektach publiczno-prywatnych* [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2007, s. 423-431.
- Magdoń M., Brandenburg H., *Success of Public Project According to Stakeholders, “Organization & Management”* 2020, No. 2(50), s. 87-98.
- Mały Słownik Języka Polskiego*, wyd. VIII, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
- Managing Successful Projects with PRINCE2*, Sixth edition, TSO (The Stationery Office) 2017.
- Marcinek K., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- Marcinek K., *Wybrane zagadnienia ryzyka i niepewności w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw* [w:] Inwestycje przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej. Materiały z konferencji Katedry Inwestycji, Ustroń 12-14 października 1994, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 83-94.
- Marcinek K., *Znaczenie planowania strategicznego dla finansowej oceny przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstwa* [w:] *Ekonomika inwestycji*, red. H. Henzel, Zeszyty Naukowe, nr 134, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 5-20.
- Marcinek K., Czempas J., *Interesariusze projektów inwestycyjnych – wybrane kwestie zaufania i etyki* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*, red. H. Brandenburg, G. Tobor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 228-241.
- Markiewicz P., *Wykorzystanie metodyki zarządzania projektami w implementacji strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 856, s. 23-36.
- Menger C., *Principles of Economics*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2007.
- Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project Management. A Managerial Approach*, Third edition, John Wiley & Sons, New York – Chichester – Brisbane 1995.
- Merna A., Merna T., *Development of a Model for Risk Management at Corporate, Strategic Business, and Project Levels*, “The Journal of Structured and Project Finance” Spring 2004, s. 79-85.

- Metelski W., *Ocena w projektach rozwojowych [w:] Ocena projektów – koncepcje i metody*, red. M. Trocki, M. Juchniewicz, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013, s. 155-176.
- Midler C., *Zarządzanie projektami i przekształcanie przedsiębiorstw. Przykład samochodu Renault Twingo*, Poltext, Warszawa 1994.
- Miller D., Oliver M., *Engaging Stakeholders for Project Success*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2015.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.
- Mises L. von, *Human Action*, Fox & Wilkes, San Francisco 1996.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review" 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853-886.
- Moradi S., Kähkönen K., Aaltonen K., *From Past to Present – the Development of Project Success Research*, "The Journal of Modern Project Management" 2020, Vol. 8, No. 1, Issue 23, s. 1-20.
- Morris P.W.G., Jamieson A., *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, "Project Management Journal" 2005, Vol. 36, No. 4, s. 5-18.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Nasiłowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Neave G., *Perspektywa interesariuszy w ujęciu historycznym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 1(21), s. 19-39.
- Newbert S.L., *Achieving Social and Economic Equality by Unifying Business and Ethics: Adam Smith as the Cause of and Cure for the Separation Thesis*, "Journal of Management Studies" 2018, Vol. 55, Issue 3, s. 517-544.
- Niemczyk J., *Jak nowocześnie i sprawnie zarządzać projektami*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 11, s. 16-20.
- Noisette P., Vallerugo F., *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Éditions d'Organisation, Paris 1996.
- Ogólna teoria systemów: tendencje rozwojowe*, red. G.J. Klir, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1976.
- Omezzine F.A., *Project Success and the Concept of Success Factors. A Comprehensive Literature Review*, 2017, <https://www.stakeholdermap.com/project-management/project-success-factors.html> (dostęp: 22.11.2023).
- Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations, Brussels 1987, https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf (dostęp: 15.07.2022).

- Parteka W., *Project Finance – metoda finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 1-9, <http://spmp.org.pl/pdf/project.pdf> (dostęp: 26.11.2004).
- Parysek J.J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001.
- Pawlak M., *Ocena ryzyka projektu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 2, s. 49-56.
- Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „*Przegląd Organizacji*” 2004, nr 1, s. 15-18.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Phillips J., *PMP Project Management Professional Study Guide*, McGraw-Hill, San Francisco 2006.
- Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice 2005.
- Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Pinhas H., *Project Management Statistics: 45 Stats You Can't Ignore*, The Workamajig Blog, 2022, <https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics> (dostęp: 22.09.2023).
- Pirozzi M., *Stakeholders, Who Are They?* “PM World Journal” 2019, Vol. VIII, Issue IX, s. 1-10.
- PM² Portfolio Management Guide 1.5*, European Commission, DIGIT, Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²), Brussels 2022.
- PMI Lexicon of Project Management Terms*, Version 2.0, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2012.
- Polński M., *Bezpieczeństwo organizacyjne realizacji inwestycji budowlanych* [w:] *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, red. J. Bizon-Górecka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 333-342.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Portman H., *Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity*, Henny Portman's Blog on Portfolio, Programme and Project Management, 2021, <https://hennyportman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/> (dostęp: 17.05.2022).
- Prabhakar G.P., *What is Project Success: A Literature Review*, “International Journal of Business and Management” 2008, Vol. 3, No. 9, s. 3-10.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- Project Management and Risk Management in Complex Projects. Studies in Organizational Semiotics*, red. P-J. Charrel, D. Galarreta, Springer, Dordrecht 2007.

- Projekty inwestycyjne*, red. T. Gostkowska-Drzewicka, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Prussak W., Wyrwicka M., *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, red. J. Hausner, Centrum PPP, Warszawa 2013.
- Raz T., Shenhar A.J., Dvir D., *Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty*, "R&D Management" 2002, Vol. 32, No. 2, s. 101-109.
- Regan S.T., *Risk Management Implementation and Analysis*, "AACE International Transactions" 2003, RISK.10, s. RISK.10.1-RISK.10.5.
- Rothbard M.N., *Man, Economy and State with Power and Market*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2004.
- Schilling M.A., *Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follett*, "Journal of Management History" 2000, Vol. 6, No. 5, s. 224-242.
- Schröder J.-P., Diekow S., *Skuteczne realizowanie projektów*, Wydawnictwo BC edu, Warszawa 2009.
- Schuyler J., *Risk and Decision Analysis in Projects*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2001.
- Sebestyen Z., *Further Considerations in Project Success*, "Procedia Engineering" 2017, Vol. 196, s. 571-577.
- Sengenberger W., *Local Development and International Economic Competition*, "International Labour Review" 1993, Vol. 132, No. 3, s. 313-329.
- Shenhar A.J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa 2008.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Skowronek K., *Polski sukces sukcesu w świetle opracowań leksykograficznych i literatury popularnopsychologicznej*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Linguistica” 2017, nr 12, s. 238-252.
- Ślusarczyk A., Kuchta D., *Propozycja zmiany sposobu zarządzania ryzykiem projektów realizowanych w sektorze publicznym*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2012, nr 4(166), s. 104-115.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Smith A., Krogh Strand I. von, *Oslo's New Opera House: Cultural Flagship, Regeneration Tool or Destination Icon?* "European Urban and Regional Studies" 2011, Vol. 18, Issue 1, s. 93-110.

- Sobol A., *Rozwój zrównoważony w wymiarze lokalnym – uwarunkowania oraz doświadczenia gmin w Polsce i w Szwecji* [w:] *Ekonomia. Kierunki badań*, red. Z. Kędzior, G. Musiał, H. Brandenburg, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 242-256.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Spalek S., *Krytyczne podejście do klasycznej definicji sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 49(1811), s. 315-321.
- Sroka S., *Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty* [w:] *Zarządzanie przez projekty. IV Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2001, s. 15-41.
- Sroka S., *Zarządzanie projektami w zastosowaniu do realizacji kontraktów dla przemysłu samochodowego* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 1-12, http://smpm.org.pl/pdf/s_sroka.pdf (dostęp: 26.11.2004).
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Strand L.V., *An Overview of the Acoustics of the Oslo Opera House*, “Proceedings of the Institute of Acoustics” 2008, Vol. 30, Pt. 3, s. 220-231.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
- Sus-Januchowska A., *Zarządzanie ryzykiem strategicznym – wybrane metody i techniki* [w:] *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, red. J. Bizon-Górecka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 159-168.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Sztando A., *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2017.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- The CHAOS Report 2015*, The Standish Group, https://wiki.sj.ifsc.edu.br/images/3/3b/CHAOSReport2015_rev.pdf (dostęp: 23.07.2025).
- The New Opera House*, Statsbygg, <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2023/10/nyOperaEngelsk.pdf> (dostęp: 3.06.2024).
- The Standard for Portfolio Management*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2006.

- The Standard for Program Management*, Fourth edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2017.
- The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Seventh edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2021.
- Tobor G., *Program a projekt lokalny – analiza przypadku na przykładzie zagospodarowania Księżej Góry w Radzionkowie* [w:] *Zarządzanie projektami lokalnymi – przykłady realizacji*, red. H. Brandenburg, Studia Ekonomiczne / Zeszyty Naukowe, nr 75, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 108-124.
- Trocki M., Grucza B., *Środowisko projektowe* [w:] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, M. Trocki (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 29-42.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- The Challenge of Public-Private Partnerships. Learning from International Experience*, red. G. Hodge, C. Greve, Edward Elgar Publishing, Cheltenham – Northampton 2005.
- Urbanelis R., *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2014, nr 1, s. 18-26.
- Varian H.R., *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Voetsch R.J., Cioffi D.F., Anbari F.T., *Association of Reported Project Risk Management Practices and Project Success*, “Project Perspectives” 2005, Vol. XXVII, No. 1, s. 4-7.
- Volden G.H., Welde M., *Public Project Success? Measuring the Nuances of Success through ex post Evaluation*, “International Journal of Project Management” 2022, Vol. 40, Issue 6, s. 703-714.
- Vollenhoven-Eikelenboom G. van, Węsierski B., *Zarządzanie ryzykiem w projekcie. Wczesne ostrzeganie, żadnych niespodzianek*, „PM Polska” czerwiec 2003, s. 14-15.
- Wageman S.W., *Risk Management on Research and Development Projects*, “AACE International Transactions” 2004, RISK.07, s. RISK.07.1-RISK.07.6.
- Well-Stam D. van, Lindenaar F., Kinderen S. van, Bunt B. van den, *Project Risk Management. An Essential Tool for Managing and Controlling Projects*, Kogan Page Limited, London 2004.
- Westney R.E., *The Strategic Project Planner. A Profit-Driven Project Management Process for Planning Projects to Meet Business Goals*, CRC Press, New York 2000.
- Wiatr T., *Organizacyjne problemy zarządzania przedsięwzięciami inżyniersko-budowlanymi* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 1-5, <http://spmp.org.pl/pdf/tw.pdf> (dostęp: 26.11.2004).
- Wiatr T., *Zarządzanie przedsięwzięciami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń* [w:] *Profesjonalizm. III Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000, s. 211-220.

- Wilczek M.T., *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004.
- Wirick D.W., *Public-Sector Project Management. Meeting the Challenges and Achieving Results*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009.
- Wirkus M., Tubielewicz K., *Kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka” 2018, Vol. 26, No. 3, s. 75-87.
- Wit A. de, *Measurement of Project Success*, “International Journal of Project Management” 1988, Vol. 6, Issue 3, s. 164-170.
- Wood G.D., Ellis R.C.T., *Risk Management Practices of Leading UK Cost Consultants*, “Engineering, Construction and Architectural Management” 2003, Vol. 10, No. 4, s. 254-262.
- Wyrozębski P., *Badanie panelowe metodologicznych aspektów angażowania interesariuszy na przykładzie metodyki PMBoK Guide*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 114(1993), s. 617-634.
- Wysocki R.K., McGary R., *Effective Project Management. Traditional, Adaptive, Extreme*, Wiley Publishing, Indianapolis 2003.
- Zagórska E., *Problem ryzyka i możliwości jego ograniczeń w działalności inwestycyjnej* [w:] *Inwestycje przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej. Materiały z konferencji Katedry Inwestycji, Ustroń 12-14 października 1994*, red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1994, s. 181-188.
- Zia M.N., *A Review Paper on Identification of Critical Success Factors (CSFs) for Successful Project Management of Construction Projects*, “Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences” 2020, Vol. 4, Issue 2, s. 29-36.
- Żurek B., *Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem oprogramowania wspomagającego RMS* [w:] *Doświadczenia i metody. I Konferencja Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 1999, s. 1-11, <http://spmp.org.pl/pdf/zurek.pdf> (dostęp: 26.11.2004).

Akty prawne i normy

- PN-ISO 10006:2005. Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2005.
- PN-ISO 31000:2012. Zarządzanie ryzykiem – zasady i wytyczne, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz.U. 2006, Nr 125, poz. 868.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998, Nr 91, poz. 578.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998, Nr 91, poz. 576.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018, poz. 646.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990, Nr 16, poz. 95.

Ustawa z dnia 29 grudnia 1998 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrożeniem reformy ustrojowej państwa, Dz.U. 1998, Nr 162, poz. 1126.

Netografia

Cambridge Advanced Learner's Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/risk> (dostęp: 19.08.2022).

Cambridge Advanced Learner's Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/failure> (dostęp: 19.07.2022).

Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Sukces> (dostęp: 10.07.2022).

Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=failure> (dostęp: 20.07.2022).

Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=project> (dostęp: 16.08.2021).

Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=risk> (dostęp: 21.09.2021).

Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=success> (dostęp: 20.07.2022).

Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=uncertain> (dostęp: 15.06.2021).

Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/porazka.html> (dostęp: 10.06.2022).

Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html> (dostęp: 10.06.2022).

Wikipedia: the Free Encyclopedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Canberra> (dostęp: 19.05.2024).

Wikipedia: the Free Encyclopedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Oslo> (dostęp: 23.04.2024).

Wikipedia: the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Oslo_Opera_House (dostęp: 25.04.2024).

Wikipedia: the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Sacramento,_California (dostęp: 10.03.2024).

Wikipedia: wolna encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz> (dostęp: 22.03.2023).

Wikipedia: wolna encyklopedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kolej_miejska (dostęp: 19.05.2024).

Wikipedia: wolna encyklopedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Radzionków> (dostęp: 22.03.2024).

Spis rysunków

1. Potencjalne źródła zmian – przyczynek do realizacji projektu.....	14
2. Podejście do projektu przez pryzmat ujęcia systemowego.....	15
3. Trójkąt zarządzania projektem	23
4. Zmodyfikowany trójkąt zarządzania projektem	25
5. Struktura z liderem projektów jako przykład struktury funkcjonalnej	32
6. Struktura „wpływowa” jako przykład struktury projektowej	33
7. Schemat organizacyjny zarządzania projektem – struktura macierzowa	36
8. Przykładowa typologia interesariuszy	38
9. Interesariusze projektu	43
10. Przykładowa mapa interesariuszy projektu	45
11. Sukces i porażka jako wynik podjętego działania	49
12. Kontinuum warunków podejmowania decyzji	50
13. Relacja pomiędzy zmianą, odchyleniem a ryzykiem projektu	60
14. Proces zarządzania ryzykiem – podejście iteracyjne.....	68
15. Pięć poziomów sukcesu projektu	74
16. Odsetek projektów IT zakończonych sukcesem i porażką według The Standish Group.....	76
17. Koncepcja sukcesu projektu	80
18. Miejsce lokalnych projektów rozwojowych w procesie programowania rozwoju lokalnego	94
19. Poziom ryzyka a wpływ czasu	96
20. Poczworne ograniczenie w lokalnym projekcie rozwojowym	101
21. Badania z zakresu sukcesu lokalnego projektu rozwojowego i warunków jego osiągnięcia	120
22. Liczba przedstawicieli społeczności lokalnych biorących udział w badaniu ze względu na wiek respondenta.....	124
23. Liczba przedstawicieli społeczności lokalnych biorących udział w badaniu ze względu na rodzaj i wielkość zamieszkiwanej gminy	125
24. Liczba przedstawicieli lokalnego biznesu biorących udział w badaniu ze względu na wielkość przedsiębiorstwa	127
25. Zajmowane przez respondentów stanowisko w przedsiębiorstwie	128
26. Liczba projektów w gminach, które zakończyły się sukcesem	131

27. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od liczby zrealizowanych projektów	133
28. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od wielkości projektów, w których uczestniczyli	134
29. Liczba specjalistów od zarządzania projektami według rodzaju realizowanych projektów	134

Spis tabel

1. Wymiary zarządzania projektem	30
2. Różnice pomiędzy niepewnością a ryzykiem	54
3. Definicje ryzyka projektu według wybranych instytucji/organizacji	57
4. Kryteria sukcesu projektu według wybranych badaczy	72
5. Możliwe warianty wydatkowania pieniędzy	101
6. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Francja – badania pilotażowe)	122
7. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Polska – badania pilotażowe)	123
8. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Francja – badania pilotażowe)	123
9. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna (Polska – badania pilotażowe)	124
10. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna	125
11. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – społeczność lokalna	126
12. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – przedsiębiorcy	128
13. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – przedsiębiorcy	129
14. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – samorządowcy	130
15. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – samorządowcy	130
16. Wpływ cech na postrzeganie lokalnego projektu rozwojowego jako zakończonego sukcesem	132
17. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – specjaliści od zarządzania projektami	135
18. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – specjaliści od zarządzania projektami	136
19. Kryteria sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – elementy wspólne dla wszystkich badanych grup interesariuszy	138
20. Uwarunkowania osiągnięcia sukcesu lokalnych projektów rozwojowych – elementy wspólne dla wszystkich badanych grup interesariuszy	138

Interesariuszami obiektów (usług) użyteczności publicznej powstałych w wyniku realizacji lokalnych projektów rozwojowych są różne grupy społeczne: samorządy lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy danej gminy i gmin sąsiadujących, jak również osoby/instytucje zajmujące się profesjonalnie zarządzaniem projektami. Jest wielce prawdopodobne, że kryteria oceny realizacji projektu, jako zakończonego sukcesem, będą różne, w zależności od punktu widzenia reprezentantów poszczególnych grup interesariuszy.

Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki badań wskazują, że sukces projektu powinien być traktowany dwuwymiarowo – subiektywnie oraz obiektywnie, przy czym wymiary mogą się wzajemnie osłabiać bądź wzmacniać, ale to wymiar subiektywny będzie pełnił rolę nadrzędną.

Marek Magdoń – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Badań Strategicznych i Regionalnych na Wydziale Gospodarki Przestrzennej i Transformacji Regionów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Od ponad 20 lat jego zainteresowania naukowe oraz doświadczenia zawodowe związane są z szeroko pojętą dziedziną zarządzania projektami (project management). Kierował projektami i był członkiem zespołów projektowych, m.in. w projektach organizacyjnych, szkoleniowych, informatycznych czy militarnych. Od 2017 r. prowadzi zajęcia ze studentami Akademii Śląskiej (dawniej Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach). Współpracował również z Politechniką Śląską w Gliwicach oraz Akademią WSB (dawniej Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej). W latach 2011-2017 członek Komitetu Organizacyjnego międzynarodowej konferencji naukowej „Projekty regionalne i lokalne”. Autor lub współautor kilkunastu publikacji naukowych i analiz eksperckich głównie w obszarze lokalnych projektów rozwojowych, sukcesu projektu oraz zarządzania ryzykiem w projektach.

Henryk Brandenburg – profesor nauk ekonomicznych, naukowiec, manager. W 1969 r. ukończył Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie. Pracował w Polsce, Francji i Tunezji, między innymi jako prezes zarządu instytutu „Promotor”, dyrektor Szkoły Specjalizacji Modernizacji Przemysłowej MASTERE (Francja). Wykładowca na uczelniach krajowych i zagranicznych. W latach 1994-1995 pracował na Uniwersytecie w Valenciennes (Francja) w charakterze profesora wizytującego. W latach 2001-2010 był profesorem w École Nationale Supérieure des Mines de Nancy (Francja). Współpracował również z Université du Québec à Chicoutimi oraz Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (Kanada). Od 2000 r. związany z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach. W latach 2011-2016 przewodniczący Komitetu Naukowego, a w roku 2017 honorowy przewodniczący międzynarodowej konferencji naukowej „Projekty regionalne i lokalne”. Jest autorem ponad 180 publikacji naukowych. W 2013 r. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej nadał mu tytuł profesora nauk ekonomicznych. Specjalizuje się w tematyce projektów lokalnych i regionalnych, restrukturyzacji przemysłu i regionów poprzemysłowych.

ISBN 978-83-7875-941-6
eISBN 978-83-7875-942-3



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach