

Tomasz Leśniowski

International Project Management Association Polska
ORCID: 0009-0001-4433-2440

Emil Bukłaha

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-5271-7885

Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej a standardy zarządzania projektami

Streszczenie

Spółeczna odpowiedzialność działalności przedsiębiorstw określa odpowiedzialność organizacji za zrównoważony rozwój, zawiera obowiązki w zakresie dbałości nie tylko o zapewnienie ciągłości jego funkcjonowania, ale także działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego, likwidację lub zmniejszanie nierówności społecznych w tym skrajnego ubóstwa czy dbałość o lokalny rozwój gospodarczy. Analizując to zagadnienie przez pryzmat projektów Autorzy uważają, że projekty – jako główne instrumenty rozwoju organizacji – powinny uwzględniać elementy zrównoważonego rozwoju odnośnie do sposobu organizacji prac, planowania ich wykonawstwa, produktów cząstkowych oraz ostatecznych rezultatów. W tym ujęciu warto podkreślić, że odpowiedzialność za obszar zrównoważonego rozwoju należy postrzegać jako naturalny element zakresu projektu, zaś branie odpowiedzialności za ten obszar powinno stać się zwyczajowym elementem procesów zarządczych w realizacji projektów, ujętych nie tylko w oddolnych procesach decyzyjnych, ale również ich wsparciu metodycznym. Zdaniem Autorów warto również doprecyzować pojęcia społecznej odpowiedzialności projektów oraz zrównoważonego zarządzania projektami. Analizie tych właśnie zagadnień został poświęcony niniejszy artykuł.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, projekt, zrównoważony rozwój, CSR, standardy zarządzania projektami

Kody klasyfikacji JEL: I30, M10, M42, O22, Q0

1. Wprowadzenie

Problem wykorzystania projektów do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju był i jest przedmiotem wielu dyskusji. Przeciwnicy uważają, że odpowiedzialność za zrównoważony rozwój powinna być usytuowana wyłącznie na poziomie kierownictwa organizacji, jako miejscu właściwym z uwagi na kompetencje umocowanych osób [Trocki, Wachowiak, Bukłaha, Juchniewicz, 2019, s. 104], stąd należy do poziomu strategicznego zarządzania portfelami i programami. Według nich projekty i kierownicy projektów powinni skupiać się na realizacji jego celów dostarczając jedynie produkty projektu. Takie podejście jednak zwalnia menedżerów z odpowiedzialności za zrównoważony rozwój, stymulując ich do dążenia do maksymalizacji efektów projektu, głównie ekonomicznych. Stoi to w oczywistej sprzeczności z ideą zrównoważonego rozwoju, co więcej, prowadzi do nieprzestrzegania tych zasad. Mamy więc tu do czynienia ze swoistym paradoksem, z jednej strony zarządy przedsiębiorstw deklarują wolę działań na rzecz dbałości o środowisko naturalne, aspekty społeczne i ekonomiczne, z drugiej wywierają presję kierowników projektów na osiągnięcie jak najwyższych efektów finansowych. Można poddać tezę, że ww. działania skutkują minimalizacją działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, a nie jak deklarują zarządy, mają ją wspierać.

Stąd argumenty przemawiające za podejściem do realizacji projektów w zrównoważony sposób wydają się warunkiem niezbędnym w ramach kształtowania świadomej działalności projektowej każdej organizacji. Pogląd ten znajduje potwierdzenie m.in. w podejściu prezentowanym przez organizację GPM (Green Project Management)¹, dla której podstawą realizacji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw są projekty realizowane w zrównoważony sposób, tj. wymogi i ograniczenia projektowe muszą obejmować łagodzenie negatywnych skutków środowiskowych, społecznych i gospodarczych oraz osiągnięcie korzyści przedstawionych w uzasadnieniu biznesowym. GPM definiuje 6 zasad, z którymi musi być zgodny, aby projekt był zgodny ze zrównoważonym rozwojem [Carboni, Duncan, Gonzalez, 2020, s. 27]:

- 1) zaangażowanie i odpowiedzialność,
- 2) etyka i podejmowanie decyzji,
- 3) integralność i przejrzystość,
- 4) oparcie na zasadach i wartościach,

¹ GPM (Green Project Management) – organizacja założona w USA, działająca na rzecz zrównoważonego rozwoju (więcej na www.greenprojectmanagement.org).

- 5) sprawiedliwość społeczna i ekologiczna,
- 6) dobrobyt gospodarczy.

Powyżej przytoczony standard, choć precyzyjnie (według swojej wizji) definiujący zasady zgodności projektów z koncepcją zrównoważonego rozwoju, jest jednak tylko jednym z wielu złożonych podejść funkcjonujących w obszarze nowoczesnego zarządzania projektami. Dlatego autorzy postanowili przeanalizować wybrane normy oraz podejścia metodyczne, powszechnie stosowane w praktyce projektowej na całym świecie, pod kątem ich zaleceń w zakresie implementacji elementów zrównoważonego rozwoju w zalecanych w ich zapisach procesach zarządzania i sterowania projektami. Celem artykułu jest również próba bardziej precyzyjnego zdefiniowania koncepcji zrównoważonego zarządzania projektami – z uwzględnieniem ewolucji koncepcji CSR – i odniesienie jej do pojęcia społecznej odpowiedzialności działalności projektowej.

Artykuł ma charakter przeglądowy, został stworzony na podstawie analizy fachowej literatury przedmiotu metodą *desk research*.



2. Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej

Świadomość znaczenia roli projektów w osiągnięciu celów strategicznych organizacji stale rośnie, najczęściej wprost proporcjonalnie do rosnącej liczby realizowanych projektów. Próba ujęcia ewolucji postrzegania obowiązków względem koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji (*Corporate Social Responsibility*, CSR) oraz wyzwania związane z postrzeganiem projektów jako narzędzia do osiągnięcia równocześnie celów zrównoważonego rozwoju obrazuje tabela 1. Wskazano w niej próbę spojrzenia na rolę projektów w rozwoju i funkcjonowaniu organizacji.

Charakterystyka ewolucji podejść do definiowania celów projektowych różni się w zależności od stopnia rozwoju koncepcji CSR. Zwłaszcza w odniesieniu do:

- CSR 1.0 – działania projektowe skupiały się na osiągnięciu celów „złotego trójkąta”, tj. realizacji w założonym czasie, budżecie oraz zakresie. Tak też był definiowany sukces projektu. Zrównoważony rozwój nie był uwzględniany w celach projektu;
- CSR 2.0 – działania projektowe rozszerzone zostały o elementy związane z dostarczaniem korzyści zgodnych z wartościami firmy. Projekty mogą realizować elementy zrównoważonego rozwoju, jednak nie powinno to się odbywać ze szkodą dla zakresu, czasu i budżetu;
- CSR 3.0 – podstawowym celem projektu powinno być dostarczanie korzyści organizacji w sposób eliminujący lub ograniczający w maksymalnym wymiarze negatywny wpływ na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę (ekonomię). Projekty realizowane w sposób społecznie odpowiedzialny z ustanowionym systemem jego weryfikacji w trakcie całego cyklu życia projektu i produktu projektu.

Tabela 1. Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej a koncepcja CSR

CSR	Ewolucja celu zarządzania projektami	Sukces projektu	Rola kierownika projektów	Pojmowanie roli projektu w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju przez organizację
CSR 1.0	<p>Realizacja projektu zgodnie z czasem, zakresem i budżetem</p> 	Tradycyjne podejście nastawione na osiągnięcie złotego trójkąta celów	Skupienie się na realizacji celów projektowych	Bez wpływu
CSR 2.0	<p>Osiągnięcie korzyści biznesowych przez organizację z uwzględnieniem jej wartości poprzez złoty trójkąt celów (zakres, czas, budżet)</p> 	Zmiana podejścia w kierunku dostarczenia przez projekt korzyści w zgodzie z wartościami organizacji	Skupienie się na realizacji celów projektowych, dostarczanych korzyści, wartości, w tym cyklu życia aktywów	Tak, w ograniczonym stopniu – często ogranicza do osobistej odpowiedzialności kierownika projektu
CSR 3.0	<p>Umożliwienie realizacji korzyści biznesowych organizacji w zgodzie z wartościami firmy przy maksymalizacji wysiłków na rzecz minimalizacji potencjalnych negatywnych wpływów na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę</p> 	Projekty realizowane są bez uszczerbku lub z maksymalnym jego ograniczeniem dla Ziemi i jej zasobów	Realizacja projektów z wyeliminowaniem lub ograniczeniem negatywnego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę	Kluczowe znaczenie – każdy projekt weryfikowany jest pod kątem jego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie toczących się dyskusji wyłoniła się potrzeba stworzenia definicji społecznej odpowiedzialności działalności projektowej. Szczególny impuls dało wystąpienie M. McKinlay w 2008 r. w Rzymie podczas XXII Międzynarodowego Kongresu Stowarzyszenia IPMA (International Project Management Association), podczas którego zwróciła się z prośbą do osób zajmujących się zarządzaniem projektami o „wzięcie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój” oraz o uzupełnienie luk kompetencyjnych kierowników projektów w zakresie zrównoważonego rozwoju standardami zarządzania projektami. Podkreśliła, że jest to niezbędne do wdrożenia zrównoważonego rozwoju w organizacjach [McKinlay, 2008]. Wspomniana wyżej luka kompetencyjna wskazała na kolejną trudność, tj. określenie przedmiotu, czym jest społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, czy dotyczy cyklu życia projektu, procesów zarządczych, wytwórczych, wspomagających, czy może również (a może przede wszystkim) produktów projektu? Zestawienie szczegółowych obszarów problemowych w zakresie zarządzania projektami, rozpatrywanych przez pryzmat zrównoważonego zarządzania, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary obejmowane przez projekty zarządzane w zrównoważony sposób

Obszar/ zakres		CSR	CSR 1.0	CSR 2.0	CSR 3.0
CSR traktowany jako narzędzie wspierające realizację strategii przedsiębiorstwa		Nie – głównie narzędzie filantropijne		Nie – głównie jako narzędzie do realizacji działań prospołecznych i środowiskowych	x
Korzyści określone w uzasadnieniu biznesowym				x	x
Produkt projektu			x	x	x
Procesy zarządcze					x
Procesy wytwórcze					x
Procesy okołoprojektowe (wspomagające)					x
Cykl życia projektu	inicjowanie				x
	planowanie				x
	realizacja				x
	zakończenie				x
Podejmowanie działań na rzecz osiągnięcia przez projekt filarów zrównoważonego zarządzania	społeczne			x	x
	środowiskowe		x	x	x
	gospodarcze/ ekonomiczne			x	x

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Silvius, Schipper, 2014, s. 63–96; El Khatib, Alabdooli, Al Kaabi, Al Harmoodi, 2020, s. 1276–1291; Carboni, Duncan, Gonzalez, 2020, s. 16–20; Trocki, Wachowiak, Bukłaha, Juchniewicz, 2019, s. 106].

Zaprezentowane powyżej podejście wskazuje na zmianę w świadomości i podejściu do roli projektów w działaniu na rzecz zrównoważonego rozwoju. Od pierwotnego postrzegania projektu jako niezwiązanego ze zrównoważonym rozwojem (CSR 1.0) do projektu społecznie

odpowiedzialnego (CSR 3.0). Uznano ponadto, że wszystkie wymienione obszary realizacji projektów powinny zostać objęte problematyką społecznej odpowiedzialności działalności projektowej.

3. Zrównoważone zarządzanie projektami a społeczna odpowiedzialność działalności projektowej

W świetle powyższych rozważań oraz roli rządów i przedsiębiorstw we wpływie na funkcjonowanie społeczeństw realizacja założeń zrównoważonego rozwoju bez aktywnego udziału tych ostatnich wydaje się nie być możliwa. Ponadto biorąc pod uwagę pozycję zarządzania projektami i programami w działalności organizacji można wysunąć tezę, że stanowią one główne narzędzie do osiągnięcia założeń zrównoważonego rozwoju. To z kolei wymusza zmianę lub modyfikację strategii działania przedsiębiorstw, w taki sposób, aby była ona społecznie odpowiedzialna. Niejednokrotnie pierwszym krokiem do zmiany strategii jest realizacja projektów w zrównoważony sposób, osiągane w ten sposób rezultaty w obszarze społecznym, środowiskowym i gospodarczym powinny nakłonić organizacje do przyjęcia strategii realizacji wszystkich projektów i programów opartej na społecznej odpowiedzialności działalności projektowej. Proces ewolucji w wyżej wymienionym podejściu obrazuje tabela 3.

Tabela 3. Porównanie zrównoważonego zarządzania projektami i społecznej odpowiedzialności projektowej

	Tradycyjna działalność biznesowa	Zrównoważone zarządzanie projektami	Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej
Pryncypia	Brak pełnej spójności działań (wycinkowe traktowanie projektów). Realizacja strategii organizacji poprzez portfele, programy i projekty. Dostarczenie produktów przy dążeniu do jak najwyższego poziomu efektywności ich realizacji (zakres, czas, budżet).	Oparcie działalności przedsiębiorstwa na ładzie. Oprócz zagadnień z potrójnej linii ograniczeń (społeczeństwo, środowisko, ekonomia) obejmuje zagadnienia związane z portfelem, programem, projektem. Główne założenie: realizacja dowolnego (każdego) projektu w organizacji w zrównoważony sposób, tj. w uporządkowany sposób zapewniający zachowanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej.	Stanowi element ładu. Odpowiada głównie za aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne projektu. Wykorzystanie postulatów CSR w zarządzaniu projektami.
Rola projektów	Główny środek do osiągnięcia wyników finansowych.	Dbłość o równowagę pomiędzy celami projektu a celami organizacji. Zrównoważone zarządzanie projektami.	Realizacja zadań z potrójnej linii: środowisko.
Rola CSR	Realizacja minimalnych wymogów (m.in. ustawowych, wizerunkowych).	Włączenie zrównoważonego rozwoju jako integralny element strategii organizacji.	Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej jako element zrównoważonego zarządzania.

	Tradycyjna działalność biznesowa	Zrównoważone zarządzanie projektami	Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej
Interesariusze	Zaangażowanie interesariuszy do osiągnięcia strategii organizacji.	Zaangażowanie interesariuszy do osiągnięcia strategii organizacji, której integralną częścią jest zrównoważony rozwój.	Zaangażowanie interesariuszy do realizacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Definicje społecznej odpowiedzialności działalności projektowej i zrównoważonego zarządzania projektami zaczęły się pojawiać stosunkowo późno, bo dopiero w XXI wieku. Główne założenia zrównoważonego zarządzania to: oparcie funkcjonowania przedsiębiorstwa na podstawie ładu (ang. governance), tj. na podstawie zdefiniowanych i wprowadzonych przez kierownictwo zasad i praktyk zapewniających rozliczalność, uczciwość, zdolność do reagowania i przejrzystość w relacjach organizacji z jej interesariuszami [Carboni i in., 2020, s. 113]. Realizacja dowolnego (każdego) projektu w organizacji w zrównoważony sposób, tj. w uporządkowany sposób zapewniający zachowanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Zachowanie równowagi wewnętrznej ma za zadanie przede wszystkim zachowanie równowagi na linii koszt-czas-zakres-rezultat. Zachowanie równowagi zewnętrznej ma za zadanie zachowanie równowagi pomiędzy rezultatami zarządzania projektami i wymaganiami organizacji a oczekiwaniami interesariuszy zewnętrznych.

W celu osiągnięcia równowagi, organizacja powinna stale podejmować działania na rzecz zwiększania efektywności swojej działalności. Musi balansować pomiędzy jej stabilnością a elastycznością. Stabilność oznacza tworzenie zasad dla działań powtarzających się w dłuższej perspektywie czasowej. Zasady pozwalają na zidentyfikowanie i opisanie zdarzeń pojawiających się w organizacji zawsze w ten sam lub zbliżony sposób (od czasu do czasu). Elastyczność oznacza zdolność organizacji do funkcjonowania pod zarządem tymczasowych, krótkookresowych i sporadycznych regulacji (impro wizacyjnych) [Trocki, 2017, s. 201–212]. Wszystkie te regulacje mają za cel umożliwienie utrzymania równowagi organizacyjnej.

W wyniku zmieniającego się podejścia do postrzegania wpływu zrównoważonego rozwoju na projekty wypracowywane są nowe definicje społecznie odpowiedzialnej działalności projektowej z samym projektem włącznie.

Tabela 4. Przykłady definicji społecznej odpowiedzialności działalności projektowej

Definicje	Autor
Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej to planowanie, monitorowanie i kontrolowanie procesów realizacji i wsparcia projektów, z uwzględnieniem środowiskowych, społecznych i gospodarczych aspektów cyklu życia zasobów projektu, procesów, rezultatów i efektów.	Silvius, Schipper,
Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej oznacza, że wymogi i ograniczenia projektowe muszą obejmować łagodzenie negatywnych skutków środowiskowych, społecznych i gospodarczych, a realizacja projektu ma umożliwić osiągnięcie korzyści przedstawionych w uzasadnieniu biznesowym.	Carboni, Duncan, Gonzalez, Milson, Young

cd. tabeli 4

Definicje	Autor
Zrównoważone zarządzanie projektami ma na celu zastosowanie zasady zaspokojenia codziennych potrzeb bez narażania na szwank korzyści przyszłych pokoleń, poprzez zapewnienie sposobów budowania budynków, o mniejszym zapotrzebowaniu naturalne materiały i energię, ograniczające powstawanie odpadów i zanieczyszczeń, ale nadal zapewniających korzyści na przestrzeni dziejów.	Ning, Zhang, Li
Zrównoważone zarządzanie projektami to promowanie pozytywnych i minimalizowanie negatywnych skutków dla zrównoważonego rozwoju (ekonomicznego, środowiskowego i społecznego) w ramach procesu, w którym projekty są definiowane, planowane, monitorowane, kontrolowane i realizowane w taki sposób, aby osiągnąć uzgodnione korzyści i przyczynić się do zrównoważonego społeczeństwa.	Tam
Przyjęcie holistycznej perspektywy realizacji projektów, nakazujący konieczność zachowania równowagi w zakresie trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju – ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, jak też równowagi w zakresie nośników zrównoważonego rozwoju: produktów i procesów projektu, organizacji macierzystej i uczestników projektu.	Trocki

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Carboni, Duncan, Gonzalez, 2020, s. 27; Ning, Zhang, Li, 2009; Silvius, Schipper, 2010, s. 6; Tam, 2010, s. 17–27; Trocki, Wachowiak, Bukłaha, Juchniewicz, 2019, s. 109, 115].

Powyższe porównania wskazują zatem na kluczowe dla tematyki zrównoważonego zarządzania projektami zagadnienia:

- aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne,
- realizację uzasadnienia biznesowego,
- produkty i procesy projektu.

Wszystkie wymienione powyżej definicje wskazują jednoznacznie na konieczność uwzględnienia podczas szeroko rozumianej realizacji projektu jego wpływu na społeczeństwo, środowisko i gospodarkę, jednocześnie troszcząc się o takie wykorzystanie zasobów, aby było możliwe uzyskanie zadowolenia interesariuszy projektu przy równoczesnym nie uszczuplaniu szans przyszłych pokoleń na korzystanie w takim samym zakresie co aktualne pokolenie z zasobów naturalnych Ziemi.

Z uwagi na fakt, że zrównoważone zarządzanie projektami jest obszarem nauki, którym zaczęto się zajmować dopiero od początków XXI wieku, nie wypracowano jeszcze jednolitej definicji tego pojęcia. Jednak w świetle powyższych analiz można stwierdzić, że zrównoważone zarządzanie projektami to zastosowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w realizacji przedsięwzięć. Nakłada obowiązek dostarczenia korzyści zdefiniowanych w uzasadnieniu biznesowym, przy jednoczesnym uwzględnianiu w cyklu życia projektu i produktu problematyki społecznej, środowiskowej i ekonomicznej. Oznacza to tym samym konieczność uzyskania akceptowalnego poziomu zadowolenia interesariuszy projektu z dostarczonego produktu, tj. zagwarantowanie realizacji celów strategicznych organizacji macierzystej, z zachowaniem podstawowych praw przysługujących wszystkim pozostałym jej interesariuszom (wewnętrznym i zewnętrznym). Zapewnienie to powinno odbywać się poprzez odpowiednie planowanie, sterowanie, monitorowanie oraz równoważenie interesów organizacji, z dbałością o aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne.

Podstawowe zadanie zrównoważonego zarządzania projektami ma zatem umożliwić stosowanie polityki CSR przez organizację, tj. realizację zarówno projektów o strategicznym

znaczeniu, jak i zastosowanie się do dobrowolnych działań ograniczających do minimum umniejszanie szans na osiągnięcie swoich celów przez innych interesariuszy, w tym następnych pokoleń. Powyższe działania w efekcie końcowym powinny umożliwić organizacji osiągnięcie synergii działań, zapewniających wypracowywanie zysku w zrównoważony sposób.

4. Problematyka zrównoważonego zarządzania w wybranych standardach zarządzania projektami

Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju wspierane są przez organizacje specjalizujące się w opracowywaniu norm oraz zajmujące się tworzeniem metodyk i standardów zarządzania. Organizacje te w swoich podejściach do zarządzania projektami w coraz większym stopniu uwzględniają zrównoważone zarządzanie, co nie zmienia faktu, że poziom zróżnicowania i kompletności jest nadal bardzo widoczny.

Tabela 5. Ujęcie zrównoważonego zarządzania w wybranych podejściach i metodykach zarządzania projektami

Norma / standard	Uwzględnienie działań związanych z zrównoważonym zarządzaniem w obszarze						Wskazanie zasad realizacji projektów w zrównoważony sposób
	społeczeństwa	środowiska	ekonomii, gospodarki	procesu realizacji projektu	produktu projektu	realizacji strategii organizacji	
PRiSM	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
ISO 21502:2020	tak, częściowo	tak, częściowo	tak, częściowo	tak	nie	tak	tak, częściowo
IPMA ICB 4.0	tak	tak	tak, częściowo	tak	tak	tak	tak, częściowo
PMBok	tak	tak	tak, częściowo	tak, częściowo	tak, częściowo	tak	tak, częściowo
MSP with PRINCE2	tak, częściowo	tak, częściowo	tak	tak, częściowo	tak, częściowo	tak	tak, częściowo
AgilePM	tak, częściowo	nie	tak	tak	tak	tak	tak, częściowo

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja Green Project Management Global (GPM) opracowała metodykę zarządzania projektami w zrównoważony sposób PRiSM (PProjects integrating Sustainable Methods). Metodyka ta ma za zadanie wspierać organizacje w osiągnięciu ich celów biznesowych, poprzez takie zarządzanie projektami, aby wspierały one model „niebieskiej gospodarki” [Carboni i in., 2020, s. 19, 47–52] (dbałości o aspekty społeczne, środowiskowe i gospodarcze). Metodyka ma umożliwić kierownikom projektów i organizacjom realizującym projekty opracować i wdrożyć podejście zorientowane na taką realizację projektów, aby osiągać zrównoważone rezultaty. Zrównoważone zarządzanie ma dotyczyć każdego projektu w przedsiębiorstwie

i powinno być zgodne z sześcioma zasadami GPM (szerzej opisanymi w podrozdziale 2) na równi ze zgodnością z dobrymi praktykami zarządzania projektami, wypracowanymi przez inne metodyki i standardy, w tym standardy ISO. Zrównoważone zarządzanie projektem według GPM musi wykraczać poza klasyczne podejście skupiające się na zakresie, czasie i budżecie oraz przenieść ciężar przede wszystkim na dostarczanie produktów umożliwiających realizację uzasadnienia biznesowego zawsze zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że kierownik projektu wraz wszystkimi innymi interesariuszami zaangażowanymi w realizację projektu powinni dokładać starań, aby projekt nie był realizowany kosztem środowiska i/lub społeczeństwa [Carboni i in., 2020, s. 27–28]. Głównym narzędziem umożliwiającym wskazane wyżej założenia jest Standard GPM P5™ [Standard GPM P5, 2019]. Celem standardu jest umożliwienie określenia oddziaływania projektu (zarówno pozytywnego, jak i negatywnego) na zrównoważony rozwój za pomocą oceny projektu oddziaływanie na społeczeństwo (People), środowisko (Planet), gospodarkę/ dobrobyt (Prosperity), produkt (Product) oraz procesy (Process) – czyli P5. Standard ma za zadanie wesprzeć kierownictwo organizacji w łączeniu strategii z portfelami, programami i projektami na rzecz zrównoważonego rozwoju. Standard wskazuje kierownikowi projektu, jakie konieczne działania musi podejmować, aby projekt był realizowany w sposób zrównoważony.

Tabela 6. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania w metodyce PRiSM

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	– określenie zasad oceny procesów projektu oraz jego produktów na społeczeństwo poprzez pogłębioną analizę w obszarach: praktyk pracowniczych i godnej pracy, społeczeństwa i klientów, praw człowieka oraz etycznych zachowań
OŚ – środowisko	– określenie zasad oceny procesów projektu oraz jego produktów na środowisko poprzez pogłębioną analizę w obszarach: transportu, energii, wody oraz zużycia zasobów
OE – ekonomia	– określenie zasad oceny procesów projektu oraz jego produktów na gospodarkę (dobrobyt) poprzez pogłębioną analizę w obszarach: zwrotu z inwestycji, elastyczności biznesowej oraz stymulacji gospodarczej
ORP – proces realizacji projektu	– opracowanie dokumentu dotyczącego wymagań, w tym co jest konieczne do zrobienia w projekcie lub dostarczenia w trakcie jego realizacji, aby został on uznany za zrównoważony – metodyka PRiSM definiuje proces zarządzania projektem w zrównoważony sposób przez cały czas jego realizacji – opracowanie planu zarządzania zrównoważonym rozwojem (ang. Sustainability Management Plan, SMP) opisującego i dokumentującego sposób zarządzania aspektami zrównoważonego rozwoju projektu – faza inicjowania – stworzenie planu zarządzania zrównoważonym rozwojem – faza planowania – aktualizacja planu zarządzania zrównoważonym rozwojem – faza realizacji – okresowa aktualizacja planu zarządzania zrównoważonym rozwojem – faza zakończenia – opracowanie raportu istotności organizacyjnej na podstawie planu zarządzania zrównoważonym rozwojem w celu wsparcia sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju
OPP – produkt projektu	– standard GPM P5 pozwala na określenie wpływu produktów projektu na społeczeństwo, środowisko, wyniki finansowe organizacji oraz lokalną gospodarkę – nacisk na zmianę podejścia do wytwarzanych produktów z „od kołyski aż po grób” na „od kołyski do kołyski” (ang. CRADLE TO CRADLE)

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
ORS – realizacja strategii organizacji	– standard GPM P5 jako narzędzie wspierające powiązanie portfeli, programów i projektów ze strategią organizacyjną na rzecz zrównoważonego rozwoju – powiązanie projektów realizowanych przez organizację z celami SDG ONZ

Źródło: opracowanie własne.

Dedykowane wytyczne w zakresie zarządzania portfelami, programami i projektami zawiera norma ISO 21502:2020 (*Project, programme and portfolio management – Guidance on project management*). Wskazuje ona na konieczność uwzględnienia przez kierownictwo organizacji m.in. potencjalnego wpływu projektu i jego wyników na społeczeństwo, środowisko i ekologię już na etapie działań inicjujących projekt [ISO 21502, s. 19].

Tabela 7. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania w normie 21502:2020

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	– produkty i rezultaty projektu muszą być osiągnięte z uwzględnieniem potencjalnych ograniczeń społecznych – decyzje mające wpływ na społeczeństwo mogą być podejmowane tylko na wyższym poziomie zarządczym – aktywne angażowanie interesariuszy projektu w proces realizacji projektu
OŚ – środowisko	– produkty i rezultaty projektu muszą być osiągnięte z uwzględnieniem potencjalnych ograniczeń środowiskowych i ekologicznych – decyzje mające wpływ na środowisko mogą być podejmowane tylko na wyższym poziomie zarządczym
OE – ekonomia	– decyzje mające wpływ na aspekty ekonomiczne mogą być podejmowane tylko na wyższym poziomie zarządczym
ORP – proces realizacji projektu	– zarządzanie ma być dostosowane do wymogów zrównoważonego rozwoju
OPP – produkt projektu	– brak
ORS – realizacja strategii organizacji	– należy przeprowadzić wielokryteriową (w tym pod kątem zrównoważonego rozwoju) ocenę projektu w odniesieniu do potrzeby jego realizacji w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane wcześniej stowarzyszenie IPMA w opracowanej 4 wersji Wytycznych Kompetencji Indywidualnych ICB 4.0 (Individual Competence Baseline IPMA ICB 4.0) określiło w wymaganych kompetencjach kierownika projektu, programu lub portfela kluczowe wskaźniki dotyczące zrównoważonego rozwoju. W kompetencji „Zgodność, normy i przepisy” (Compliance, standards and regulations) nałożono obowiązek względem osób zarządzających projektem, programem lub portfelem oceny ich wpływu na środowisko i społeczeństwo wraz z koniecznością podejmowania niezbędnych działań, w celu ograniczenia lub rekompensaty negatywnych konsekwencji. Ponadto osoby te zobligowane zostały do postępowania zgodnie z normami i zasadami zrównoważonego rozwoju w celu zachowania równowagi pomiędzy wymaganiami społeczeństwa, wpływem na środowisko i gospodarkę.

Wśród mierników wskazano m.in. konieczność [IPMA, 2018, s. 13; *Individual Competence Baseline*, 2015, s. 52–53, 175, 298]:

- rozpoznawania społecznych i środowiskowych konsekwencji projektu, programu, portfela oraz zwinnego zarządzania,
- definiowania i komunikowania celów zrównoważonego rozwoju dla projektu, programu, portfela i ich rezultatów,
- dostosowania celów do strategii organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju,
- równoważenia wymagań społecznych, środowiskowych i gospodarczych (ludzie, planeta, zysk z procesami i produktami projektu),
- promowania rozwoju i rozpowszechniania technologii przyjaznych dla środowiska.

Tabela 8. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania w Wytocznych Kompetencji ICB 4.0

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – zobowiązanie osób zarządzających portfelem, programem lub projektem do prowadzenia badań, zalecania i stosowania niezbędnych środków w celu ograniczenia negatywnych konsekwencji wpływu projektu na społeczeństwo – komunikowanie celów zrównoważonego rozwoju dla projektu i jego rezultatów – określenie BHP dla projektu i członków zespołu projektowego – postępowanie zgodnie z kodeksami etycznymi i przepisami prawa – korzystanie z właściwych standardów zawodowych – realizowanie projektu zgodnie z kulturowymi wymogami i wartościami społecznymi, przy zachowaniu własnych (kierownika projektu) wartości
OŚ – środowisko	<ul style="list-style-type: none"> – zobowiązanie osób zarządzających portfelem, programem lub projektem do prowadzenia badań, zalecania i stosowania niezbędnych środków w celu ograniczenia negatywnych konsekwencji wpływu projektu na środowisko – promowanie rozwoju i rozpowszechniania technologii przyjaznych środowisku
OE – ekonomia	<ul style="list-style-type: none"> – zobowiązanie osób zarządzających portfelem, programem lub projektem do uzyskania korzyści z realizacji projektu dla długoterminowych celów organizacji, uzyskania korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej, systemach i procesach biznesowych
ORP – proces realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none"> – definiowanie celów zrównoważonego rozwoju dla projektu i jego rezultatów – równoważenie procesów projektowych z wymaganiami społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk) – zachowanie równowagi pomiędzy wymaganiami społeczeństwa, wpływem na środowisko i gospodarkę – działanie w sposób zrównoważony poprzez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności działalności projektowej
OPP – produkt projektu	<ul style="list-style-type: none"> – równoważenie produktów projektu z wymaganiami społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk)
ORS – realizacja strategii organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – zobowiązanie osób zarządzających portfelem, programem lub projektem do dostosowania celów projektu do strategii organizacyjnej zrównoważonego rozwoju – zapewnienie, że portfele, programy, projekty są postrzegane i zarządzane poprzez ich dostosowanie do strategii i wizji oraz zapewniona jest silna współzależność z misją i zrównoważonym rozwojem organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Przewodnik IPMA Polska, 2019, s. 19–21].

Project Management Institute (PMI) w standardzie „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)” wersja 6, wprowadził konieczność uwzględnienia zrównoważonego rozwoju podczas realizacji projektu [A Guide to the Project Management, 2017, s. 70, 90, 401]. Wraz ze standardem osoby zarządzające projektami obowiązują Code of Ethics and Professional Conduct oraz Project Manager Competency Development Framework. Według nich kierownik projektu powinien być świadomy wpływu regulacji z zakresu zrównoważonego rozwoju na projekt, znać strategię zrównoważonego rozwoju [Gareis, Huemann, Martinuzzi, Weninger, Sedlacko, 2013, s. 61–69]. Standard jednak traktuje zrównoważony rozwój jako czynnik zewnętrzny, który powinien mieć wpływ na ocenę sukcesu projektu zgodnie z polityką organizacji.

Tabela 9. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania PMI, w tym w standardzie PMBOK v6 i 7

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	– konieczność uwzględnienia w uzasadnieniu biznesowym projektu oczekiwań rynku, potrzeb organizacji, wymagań klientów oraz potrzeb społecznych
OŚ – środowisko	– konieczność uwzględnienia w uzasadnieniu biznesowym projektu jego wpływu na ekologię
OE – ekonomia	– konieczność uwzględnienia w uzasadnieniu biznesowym projektu wymagań biznesu
ORP – proces realizacji projektu	– realizacja projektu zgodnie z zasadami: <ul style="list-style-type: none"> • transparentności • identyfikowalności • efektywności • odpowiedzialności • szacunku • uczciwości • zaufania • otwartości – zalecane jest zaprojektowanie procesów zarządzania projektem, aby możliwe było osiągnięcie celów projektu, oczekiwań interesariuszy z wymaganiami projektu – ciągle angażowanie interesariuszy projektu
OPP – produkt projektu	– należy uwzględnić podczas realizacji projektu równowagę pomiędzy kosztami, czasem, jakością, zakresem, zasobami i ryzykiem, a dostarczonym produktem, usługą i korzyściami
ORS – realizacja strategii organizacji	– zalecane jest stosowanie przejrzystych zasad/ standardów podejmowanie decyzji biznesowych – orientacja ekonomiczna, ekologiczna i społeczna jest istotna dla realizacji projektu – troska o środowisko, zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych oraz troska o warunki życia ludzi na całym świecie powinny znaleźć odzwierciedlenie w polityce organizacji i zasadach funkcjonowania

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei twórcy metodyki PRINCE2® w standardzie zwanym Managing Successful Projects with PRINCE2® [Managing Successful Projects, 2017, s. 33–34, 38, 185, 191, 361] wskazują zrównoważony rozwój jako jedno z ograniczeń projektowych, które musi zostać uwzględnione w procesie planowania i realizacji projektu. Metodyka kładzie silny akcent na spełnienie wymagań ekonomicznych, przy znacznie mniejszym nacisku na realizację celów społecznych i środowiskowych [Gareis i in., 2013, s. 68–69].

Tabela 10. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania w metodyce MSP with PRINCE2

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	– uwzględnienie interesów różnych grup interesariuszy – uznaje za ważne określenie wpływu projektu na społeczeństwo
OŚ – środowisko	– uznaje za ważne określenie wpływu projektu na środowisko
OE – ekonomia	– uznaje za ważne określenie wpływu projektu na ekonomię
ORP – proces realizacji projektu	– realizacja projektu zgodnie z zasadami: <ul style="list-style-type: none"> • partycypacji • integracji • orientacji biznesowej • efektywności • uczenia się • tworzenia wartości – stałe angażowanie interesariuszy projektu
OPP – produkt projektu	– brak
ORS – realizacja strategii organizacji	– zalecana jest współpraca ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, godząc ich cele, aby zrównoważyć korzyści i ich realizację z całkowitym wykorzystaniem zasobów, maksymalizując w ten sposób otrzymywane wartości – angażowanie przedstawicieli biznesu, użytkowników i dostawców w całym procesie definiowania i realizacji projektu, ze szczególnym naciskiem na efektywną komunikację do i od interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowujące w ostatnich latach, szczególnie od początku XXI wieku, stały wzrost zainteresowania i zastosowania zwinnego zarządzania projektami (*agile project management*) w różnym stopniu odnosi się do zrównoważonego zarządzania. W większości jest to wskazanie pośrednie, bazujące na skupieniu uwagi na jak najbardziej skutecznym procesie dostarczenia produktu projektu organizacji przy jednoczesnym spełnieniu wymagań interesariuszy. Szczególne znaczenie dla rozwoju podejścia zwinnego miało powstanie w 2001 r. *Manifesto for Agile Software Development*². Dokument ten pozwala zidentyfikować sposób, w jaki należy odnosić się do realizowania projektów w zrównoważony sposób. Postulaty Manifestu wskazują na główne 4 zasady realizacji projektów:

- 1) „Individuals and interactions over processes and tools” – (Indywidualności (osoby) i interakcje ponad procesy i narzędzia) – przede wszystkim człowiek zgodnie z kolejnością ludzie-produkt-zysk.
- 2) „Working software over comprehensive documentation” – działające oprogramowanie ponad kompletną (obszerną) dokumentację – przede wszystkim gotowy do wykorzystania przez organizację/ klienta produkt.
- 3) „Customer collaboration over contract negotiation” – kolaboracja (współpraca) z klientem ponad formalne umowy (ustalenia) – przede wszystkim współpraca oparta na zaufaniu.

² *Manifesto for Agile Software Development* powstał w dniach 11–13 lutego 2001 r. w stanie Utah (USA). Pełny tekst Manifestu znajduje się pod linkiem: <http://agilemanifesto.org/>.

4) „Responding to change over following a plan” – odpowiadanie (reagowanie) na zmiany ponad podążanie za planem – przede wszystkim dążenie do zaspokojenia wymagań/potrzeb organizacji/interesariuszy.

Twórcy tego dokumentu zalecają zarządzanie projektami zgodnie z zrównoważonymi praktykami, nakazując dbałość o efektywne wykorzystanie zasobów, czasu pracy, do dostarczania produktów w takim kształcie i wielkości/ rozmiarze, aby spełniał on wymagania interesariuszy, ograniczaniu „papierologii” czy otwartości na zmiany.

Dla przykładu – Agile Business Consortium (AgilePM–DSDM) w swojej filozofii wskazuje, że „najlepsza wartość biznesowa wyłania się, kiedy projekty są dopasowane do jasnych celów biznesowych, dostarczają często i obejmują współpracę zmotywowanych i umocowanych ludzi” [AgilePM, 2019, s. 16].

Tabela 11. Uwzględnienie obszarów zrównoważonego zarządzania w metodyce AgilePM

Obszar	Zasady realizacji projektów w zrównoważony sposób
OS – społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnianie interesariuszy zaangażowanych w szeroko rozumianą realizację projektu (od jego inicjowania do przekazania do użytkownika produktu projektu) – dbałość o szkolenia i rozwój osób zaangażowanych w realizację projektu (rola analityka biznesowego)
OŚ – środowisko	– brak
OE – ekonomia	<ul style="list-style-type: none"> – wskazanie na konieczność rozumienia potrzeb biznesowych przez każdego członka zespołu projektowego – stosowanie myślenia lean w ciągłym usuwaniu kolejnych marnotrawstw – zmiany mają za zadanie dostarczanie korzyści biznesowej – rola sponsora biznesowego jako odpowiedzialnego za zwrot z inwestycji
ORP – proces realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none"> – stały monitoring celu projektu, aby zrealizować potrzebę biznesową na czas – realizacja projektu bazująca na współpracy opartej na włączaniu właściwych interesariuszy we właściwym czasie, w tym interesariuszy biznesowych – ciągła weryfikacja dostarczanych wartości
OPP – produkt projektu	– dostarczona jakość ma być „wystarczająco dobra” do efektywnego użytkowania
ORS – realizacja strategii organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – zrozumienie potrzeby/ problemu biznesowego i propozycji rozwiązania powinno stanowić pierwszą aktywność – uzasadnienie celowości realizacji projektu dla organizacji – zgodność strategiczna (rola analityka biznesowego)

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka ta wprost nie odnosi się do zrównoważonego zarządzania, jednak w swych elementach zawiera działania, które w bezpośredni sposób można powiązać z potrójną linią przewodnią zrównoważonego rozwoju (zob. tabela 3), a zatem obejmuje niektóre jej obszary.

5. Podsumowanie

Jak można zauważyć na podstawie powyższych rozważań, podejmowanie działań dotyczących zrównoważonego zarządzania projektami staje się integralną częścią obecnego podejścia do zarządzania. Jednak wiodące organizacje zajmujące się tworzeniem norm i standardów zarządzaniem projektami ciągle nie opracowały w tym zakresie jasnych wytycznych dla kierowników projektu. Co więcej, wśród praktyków i badaczy problematyki zarządzania projektami nadal nie ustalono jednoznacznego rozgraniczenia i jednolitej interpretacji pojęć: zrównoważone zarządzanie projektami i społeczna odpowiedzialność działalności projektowej. Biorąc pod uwagę rozwojowy i perspektywiczny charakter tej problematyki ciągle wymaga ona dalszych badań i opracowań o charakterze fachowym oraz szerokiej akcji informacyjnej, w celu nakłaniania organizacji do zmiany ich podejścia do realizacji projektów. Na drodze do pełnego wdrożenia stoi wiele przeszkód, w tym przede wszystkim brak pełnego zrozumienia idei zrównoważonego zarządzania projektami, dojrzałość top managementu, jak i poziom przygotowania kierowników projektów do takiego działania.

Bibliografia

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* [2017], Project Management Institute, USA.
2. *AgilePM®* [2019], *Agile Project Management, Handbook v2*, wydanie polskie, Agile Business Consortium.
3. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M. [2020], *Zrównoważone zarządzanie projektami*, Wyd. pm2pm, Kraków.
4. El Khatib M.M., Alabdooli K., Al Kaabi A., Al Harmoodi S. [2020], *Sustainable Project Management: Trends and Alignment*, „Theoretical Economics Letters”, no. 10.
5. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A., Weninger C., Sedlacko M. [2013], *Project Management & Sustainable Development Principles*, Project Management Institute, USA.
6. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management* [2015], ver. 4.0, IPMA Global.
7. IPMA [2018], Reference Guide. ICB4 in an Agile World ver. 2.2, IPMA Global.
8. *ISO 21502. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management*, <https://www.iso.org/standard/74947.html> (dostęp: 03.10.2023).
9. *Managing Successful Projects with PRINCE2®* [2017], Axelos GBP.
10. McKinlay M. [2008], *Where Is Project Management Running to...?* Keynote Address Delivered at the 22nd World Congress of the International Project Management Association, Rome.
11. Ning C., Zhang S., Li L. [2009], *Sustainable Project Management: A Balance Analysis Model of Effect*, International Conference on Management and Service Science, Wuhan, doi: 10.1109/ICMSS.2009.5302357.

12. Przewodnik IPMA Polska [2019], *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych Individual Competence Baseline® (IPMA ICB 4.0) w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami (część 1. Zarządzanie Projektami)*, IPMA Poland, https://ipma.pl/wp-content/uploads/2020/06/KANON_WIEDZY__IPMA_ICB4_Projekty_web_1.1.pdf (dostęp: 30.09.2023).
13. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. [2014], *Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis*, „Social Business”, no. 4.
14. Silvius A.J.G., Schipper R. [2010], *A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management*, 24th IPMA World Congress.
15. *Standard GPM P5™ na Rzecz Zrównoważonego Zarządzania Projektami* [2019], The GPM, USA, wersja 2.0.
16. Tam G. [2010], *The program management process with sustainability considerations*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management”, vol. 1(1).
17. Trocki M. [2017], *Równowaga organizacyjna – pomiędzy stabilnością a elastycznością*, w: Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Złota Księga dla prof. dra hab. Marcina Strużyckiego z okazji odnowienia dyplomu doktora nauk ekonomicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
18. Trocki M., Wachowiak P., Bukłaha E., Juchniewicz M. [2019], *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Social responsibility of project activities and project management standards

Summary

Social responsibility of enterprises defines the organization's responsibility for sustainable development, includes obligations to ensure not only the continuity of its operation, but also activities to protect the natural environment, eliminate or reduce social inequalities, including extreme poverty or attention to local economic development. Taking project management into consideration, the authors believe that projects, as the main instruments of organizational development, should take into account elements of sustainable development regarding the way of organizing work, planning its execution, partial products, and final results. In this approach, it is worth emphasizing that responsibility for the area of sustainable development should be perceived as a natural element of the project scope, and taking responsibility for this area should become a customary element of management processes in project implementation, included not only in bottom-up decision-making processes but also in their methodological support. According to the authors, it is also worth clarifying the concepts of social responsibility of projects and sustainable project management. This article is devoted to the analysis of these issues.

Keywords: project management, project, sustainable development, CSR, project management standards
