

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 113**



**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

# SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący  
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
prof. dr hab. Jan Kaja  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski  
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski  
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH  
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
prof. dr hab. Marian Żukowski

## **Redaktor językowy**

Krystyna Kawerska

## **Redaktor statystyczny**

Tomasz Michalski

## **Redaktorzy tematyczni**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

## **Asystent techniczny**

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: [elipsa@elipsa.pl](mailto:elipsa@elipsa.pl), [www.elipsa.pl](http://www.elipsa.pl)

## SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej .....	5
Kompleksowa ocena projektów	
Michał Trocki .....	7
Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami	
Emil Bukłaha .....	24
Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców	
Bartosz Grucza .....	35
Zastosowanie rozwiązań z zakresu organizacji projektowej w organizacjach w Polsce – wyniki badań	
Mateusz Juchniewicz .....	55
Zarządzanie komunikacją w projekcie	
Katarzyna Kandefer .....	65
Analiza działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą projektową w metodyce PRINCE2:2009	
Paweł Wyrzębski .....	80
Ogólny zarys sytuacji gospodarczej oraz rozwój kryzysu <i>subprime</i> w wybranych państwach Europy Środkowo-Wschodniej na przykładzie Estonii, Łotwy i Litwy	
Wiktor Bołkunow .....	100
Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych	
Michał Adam Leśniewski .....	117
Seniorat – zagadnienie definicji i metod jego pomiaru	
Część II: Definicja i pomiar senioratu – ujęcie współczesne	
Mikołaj Szadkowski .....	134
Spółecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki	
Część II: Rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji (SRI)	
Waldemar Rogowski, Agnieszka Ulianiuk .....	154
Summary .....	179



## **OD RADY NAUKOWEJ**

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak



## Kompleksowa ocena projektów

### 1. Wprowadzenie

Z każdym działaniem powinna być związana refleksja dotycząca jego skutków, czyli ocena działania. Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów – złożonych, niepowtarzalnych działań – z projektami związane jest bowiem wysokie, często egzystencjalne ryzyko: techniczne, organizacyjne, finansowe, prestiżowe itd. Jednym ze sposobów ograniczenia tego ryzyka jest zastosowanie właściwych metod oceny na wszystkich etapach i we wszystkich obszarach realizacji projektu, czyli zastosowanie kompleksowego systemu oceny projektów. Aktualnie brak jest takiego systemu, istnieją natomiast wycinkowe koncepcje i metody oceny projektów pochodzące z różnych dziedzin teorii i praktyki.

Istotny wkład w rozwój problematyki oceny działań wnieśli przedstawiciele teorii organizacji i zarządzania, zwłaszcza zaś reprezentanci jej nurtu prakseologicznego T. Kotarbiński<sup>1</sup>, J. Zieleniewski<sup>2</sup>, T. Pszczołowski<sup>3</sup>, J. Kurnal<sup>4</sup> i inni. Prakseologiczne ujęcie problematyki ocen, pomimo kilkudziesięcioletniej już historii, nie straciło ani wartości, ani znaczenia; pamiętać tylko należy, że ze względu na swój uniwersalny charakter nie uwzględnia ono istotnych osobliwości projektów.

Zagadnienia oceny skutków i przebiegu działań są głównym przedmiotem zainteresowania zarządzania jakością. W ramach tej dziedziny został stworzony system ocen jakości, przydatny również do oceny projektów. System ten, zgodnie z przedmiotem i zakresem problematyki zarządzania jakością, zajmuje się przede wszystkim ocenami bezpośrednich skutków działań na poziomie operacyjnym i jako taki nie wyczerpuje problematyki ocen projektów.

Metody oceny przedsięwzięć są od dawna przedmiotem rozważań w ramach planowania i realizacji inwestycji. W ich wyniku powstało wiele wartościowych koncepcji, metod i technik oceny przedsięwzięć inwestycyjnych. Znajdują one

---

<sup>1</sup> T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1965.

<sup>2</sup> J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWN, Warszawa 1972; J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.

<sup>3</sup> T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1978.

<sup>4</sup> J. Kurnal, Prakseologiczne kryteria ocen jako źródło dylematów w trudnych sytuacjach decyzyjnych, „Prakseologia”, Nr 1–2, 1977.

zastosowanie także w ocenie projektów innych niż inwestycyjne. Ich ograniczeniem jest koncentracja na projektach „twardych” – inwestycyjnych, budowlanych, produkcyjnych itp., dla których da się określić dokładnie ekonomiczne nakłady i korzyści, co nie jest możliwe w przypadku licznych i zyskujących na znaczeniu tzw. projektów miękkich – społecznych, środowiskowych, organizacyjnych itp.

Na tym tle dorobek zarządzania projektami w zakresie ocen projektów nie przedstawia się imponująco. Problematyka ocen traktowana jest w zarządzaniu projektami marginalnie i sprowadza się często do oceny realizacji wymagań sformułowanych przez zleceniodawcę projektu – „zgodnie z wymaganiami, na czas, w ramach przydzielonego budżetu” – oraz do oceny wewnętrznej postępów realizacji projektu z pominięciem szerszych aspektów oceny<sup>5</sup>. Bardziej wnikliwie i kompleksowo została potraktowana ocena projektów w koncepcjach zarządzania projektami rozwojowymi, w tym europejskimi<sup>6</sup>. Doprowadziło to najpierw do powstania koncepcji zorientowanego na cele zarządzania projektami (ang. *Goal Oriented Project Planning*, *GOPP*)<sup>7</sup>, a w ostatnim okresie do rozwoju koncepcji ewaluacji projektów, czyli oceny ich trafności, skuteczności i efektów wdrażania<sup>8</sup>.

Opracowanie kompleksowego, spójnego systemu ocen projektów jest zarówno potrzebne, jak i możliwe na podstawie analizy i krytycznej oceny dotychczasowego wycinkowego dorobku z tego zakresu. Opisany poniżej system ocen projektów jest propozycją takiego kompleksowego systemu. Dotyczy on ocen zewnętrznych, odnoszących się do projektu jako całości, dokonywanych zarówno przed rozpoczęciem realizacji projektu, jak i po jego zakończeniu.

Kompleksowy system ocen projektów powinien zawierać przedstawienie: środowiska projektowego, elementów (obiektów) oceny i relacji między nimi, kryteriów oceny, procesu oceny oraz metod i technik oceny. Omówienie poszczególnych elementów systemu oceny przedstawione będzie poniżej.

## **2. Elementy systemu ocen projektów**

System ocen projektów obejmuje trzy poziomy: **poziom organizacji macierzystej projektu** (czyli tej, która inicjuje i finansuje realizację projektu), **poziom projektu** (na którym realizowany jest projekt) oraz **poziom otoczenia organizacji macierzystej**. Na system ocen projektów składają się dwa „światy”:

<sup>5</sup> Potwierdzeniem tego jest potraktowanie problematyki ocen projektów w najbardziej popularnych standardach zarządzania projektami: PMBOK – Project Management Institute, PRINCE2 – Office of Government Commerce 2005, Projektmanagement Fachmann – Deutsche Gesellschaft fuer Projektmanagement.

<sup>6</sup> P. Londoni, B. Corti, *The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation?*, „Project Management Journal”, Nr 3, 2011.

<sup>7</sup> ZOOP. An Introduction to the Method, COMIT, Berlin 1998.

<sup>8</sup> Evaluation of EU Activities. A practical guide for the Commision, European Commission 2004.



**świat idei** obejmujący wyobrażenia i oczekiwania co do projektu i **świat faktów** obejmujący skutki projektu. Na „świat” idei składają się: potrzeby, cele projektu i procesy projektowania produktów projektu, a na „świat” faktów: produkty projektu, nakłady (koszty) projektu, wyniki projektu i zaspokojenie potrzeb. Elementy obydwu „światów” tworzą powiązania przedstawione na rysunku 1.

Punktem wyjścia projektów są potrzeby. **Potrzeba** jest to poczucie braku, czyli świadomość odchylenia stanu istniejącego (a więc sytuacji, w której się znajdujemy) od stanu pożądanego (a więc sytuacji, w której chcielibyśmy się znaleźć). Jeśli zaspokojenie potrzeby, czyli przejście od stanu istniejącego do stanu pożądanego, wymaga złożonego, niepowtarzalnego zespołu działań, czyli projektu, wówczas mamy do czynienia z **potrzebą projektową**. Ponieważ oddziaływanie projektu bywa szerokie, obejmujące zazwyczaj wiele różnych podmiotów (interesariuszy<sup>9</sup>), powstaje pytanie, czyje potrzeby powinny być brane pod uwagę jako impuls projektu. W niniejszych rozważaniach reprezentowany będzie punkt widzenia głównych interesariuszy projektu, czyli zleceniodawcy (sponsora) projektu działającego na rzecz przyszłych, bezpośrednich użytkowników rezultatów projektu. Potrzeby innych interesariuszy projektu będą uwzględniane stosownie do ich znaczenia, jako uwarunkowania realizacji projektu.

Potrzeba projektowa poparta wolą działania wywołuje problem projektowy. **Problem** zaś to świadomość jednostki lub grupy, że posiadane przez nią wiedza i umiejętności nie wystarczają do osiągnięcia pożądanego stanu i w związku z tym muszą być uzupełnione. *Ogólnie rzecz biorąc, problem pojawia się wówczas, gdy mamy do czynienia z nieznaną nam dotychczas sytuacją, w wyniku której potrzebne jest działanie. Ponieważ jednak sytuacja jest nowa, nie istnieją metody działań do niej dostosowane. Należy je wyznaczyć przez myślenie twórcze*<sup>10</sup>. Najważniejszym zagadnieniem problemu projektowego jest określenie pożądanego stanu zamierzonego do osiągnięcia poprzez realizację projektu, czyli określenie celu projektu.

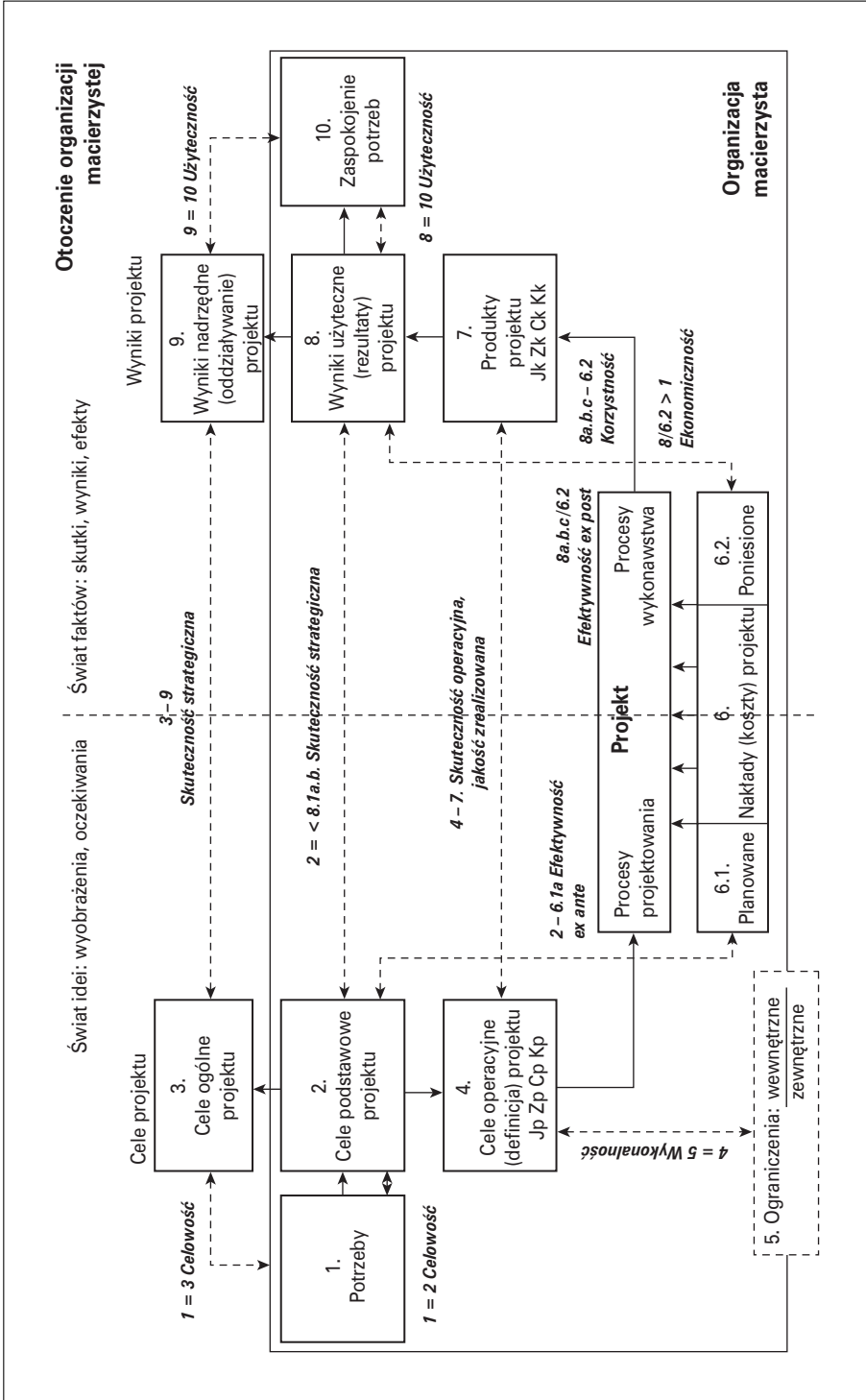
Zgodnie z teorią organizacji i zarządzania: **cel działania** to *dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działający, stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który, jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem cenny (pożądany), wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy*<sup>11</sup>. Upraszczając powyższą definicję

<sup>9</sup> Interesariusze to osoby, grupy osób i instytucje, których interesy (aspiracje) związane są z przedmiotem zarządzania – przedsiębiorstwem, projektem lub inną organizacją – ze względu na możliwość oddziaływania na przebieg i skutki zarządzania lub/i ze względu na podleganie oddziaływaniu zarządzania lub jego skutków. Patrz: M. Trocki, B. Gruzca, Otoczenie i interesariusze projektu, Bizarre, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> A. Sielicki, T. Jeleniewski, Elementy metodologii projektowania technicznego, WNT, Warszawa 1980, s. 13.

<sup>11</sup> J. Zieleniewski, Organizacja zespołów..., *op. cit.*, s. 206.

Rysunek 1. Kompleksowy system ocen projektów



Źródło: opracowanie własne.

i odnosząc ją do projektów, można określić ogólnie **cel projektu** jako opis stanu zamierzony do osiągnięcia w przyszłości dzięki projektowi. Ta ogólna definicja wymaga konkretyzacji w odniesieniu do horyzontu czasu, w którym rozpatrywany jest stan pożądany, oraz grupy docelowej (podmiotów), której dotyczy. Biorąc to pod uwagę, możemy stwierdzić, że mamy w rzeczywistości do czynienia nie z jednym, ale kilkoma celami projektu powiązаныmi ze sobą hierarchicznie.

Najważniejszymi celami są **cele podstawowe** (główne) **projektu** (w skrócie określane jako **cele projektu** (ang. *Project purpose, Specific objectives*)), będące opisem korzyści zamierzonych do uzyskania dzięki projektowi, a służących bezpośrednio do zaspokojenia potrzeb użytkowników projektu w horyzoncie krótko- i średniokresowym. *Cel projektu powinien odnosić się do kluczowego problemu i być definiowany w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów, będących rezultatem działań zaplanowanych w ramach projektu*<sup>12</sup>.

Celowi głównemu projektu podporządkowane są **cele operacyjne projektu** (ang. *Operational objectives*), będące opisem wymagań zleceniodawcy (sponsora) projektu co do produktów końcowych projektu, koniecznych do spełnienia w horyzoncie zakończenia projektu i stanowiących środek do zaspokojenia potrzeb użytkowników projektu. Opis celu operacyjnego projektu ma zazwyczaj postać tzw. definicji projektu. **Definicja projektu** to syntetyczny opis projektu obejmujący najważniejsze informacje potrzebne do rozpoczęcia jego realizacji: analizę otoczenia projektu, sprecyzowanie celu projektu odnośnie do jakości, czasu i kosztów, wstępne określenie zakresu projektu oraz sformułowanie i dokumentowanie wymagań projektu. Cel operacyjny projektu (definicja projektu) zadany do wykonania to **zadanie projektowe**.

Skutki realizacji projektu mogą wykraczać poza jego cel główny, mogą one służyć nie tylko organizacji macierzystej, ale także otoczeniu tej organizacji, inaczej mówiąc – interesariuszom zewnętrznym projektu<sup>13</sup>. Ujmują to **cele ogólne (nadrzędne) projektu** (ang. *Global objectives*) stanowiące opis korzyści zamierzonych do uzyskania dzięki projektowi służących pośrednio (czyli w powiązaniu z innymi działaniami i okolicznościami) do zaspokojenia potrzeb niektórych uczestników otoczenia organizacji macierzystej projektu (interesariuszy zewnętrznych projektu) w horyzoncie długookresowym. *Cele nadrzędne opisują ogólną kategorię pozytywnych skutków, do których osiągnięcia przyczynia się projekt ... projekt wnosi swój wkład w cele nadrzędne, nie może natomiast osiągnąć ich samodzielnie. Na ten*

<sup>12</sup> Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 90.

<sup>13</sup> M. Trocki, B. Grucza, Zarządzanie interesariuszami projektu, w: red. M. Trocki i E. Sońta-Drażkowska, Strategiczne zarządzanie projektami, Bizzare, Warszawa 2009.

projekt wpływają także inne projekty oraz inicjatywy<sup>14</sup>. Każdej grupie opisanych powyżej celów towarzyszyć mogą **cele uboczne**.

Cele powinny być opisane zgodnie z zasadą SMART, czyli konkretnie i prosto (*S – Specific, simple*), mierzalnie (*M – Measurable*), w sposób dający ocenić je jakościowo (*A – Assesable*), realistycznie (*R – Realistic*) w powiązaniu z czasem (*T – Time-bound*).

Na realizację celów projektu wpływają liczne **ograniczenia** (ang. *Constraints*), czyli okoliczności istotne z punktu realizacji projektu, a pozostające poza zakresem oddziaływania zleceniodawców i wykonawców projektu, czyli warunki nienaruszalne projektu. Mogą to być zarówno ograniczenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne; polityczne, prawne, techniczne, ekonomiczne, organizacyjne, ekologiczne i inne.

Definicja projektu uruchamia realizację projektu, która w „świecie idei” obejmuje koncepcyjne **procesy projektowania**<sup>15</sup> **produktów** projektu: precyzowanie wymagań projektowych, projektowanie rozwiązań ogólnych (systemowych), projektowanie rozwiązań szczegółowych, testowanie i korygowanie rozwiązań, sporządzanie dokumentacji projektowej.

Zakończenie procesów projektowania oznacza przejście ze „świata idei” do „świata faktów”. Na podstawie dokumentacji projektowej realizowane są **procesy wykonawstwa projektu**, kończące się uzyskaniem produktów końcowych projektu.

Procesom projektowania i wykonawstwa towarzyszą **procesy zarządzania projektem**, obejmujące: inicjowanie i definiowanie projektu, organizowanie zespołu projektowego, planowanie struktury projektu, planowanie terminów projektu, planowanie zasobów projektu, budżetowanie, organizowanie wykonawstwa projektu, sterowanie projektem (kontrolę i koordynację) oraz zamknięcie projektu<sup>16</sup>. Poza tym realizacja projektu wspomagana jest licznymi **procesami wspierającymi projekt**.

Głównymi elementami „świata faktów” są skutki projektu. Ich opis jest bardziej skomplikowany niż opis celów projektu, bowiem oprócz skutków zamierzonych mamy również skutki niezamierzone, zarówno oceniane pozytywnie, jak i negatywnie. Klasyfikację skutków projektu przedstawiono w tabeli 1.

<sup>14</sup> Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>15</sup> Projektować – to na ogół sporządzać rysunki lub opisy słowne zamierzonych do wykonania przedmiotów lub przedsięwzięć, w: Projektoznawstwo, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988, s. 21.

<sup>16</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003, s. 35.

Tabela 1. Klasyfikacja skutków projektu

Grupa skutków	Rodzaje skutków		
Poziom	7. projektu	8. organizacji macierzystej	9. otoczenia organizacji macierzystej
Zamiar	Zamierzone		Niezamierzone
7–9. Skutki pozytywne projektu (korzyści, nabytki)	a) jako cele podstawowe	b) jako cele uboczne	c) jako pozytywne niespodzianki
	a + b + c = wynik użyteczny		
6. Skutki negatywne projektu (nakłady, koszty, ubytki)	6a. koszty rzeczywiste	6b. straty nieuniknione	6c. marnotrawstwo
	6a + 6b + 6c = nakłady (koszty) projektu		

Źródło: J. Zieleniewski, Organizacja zespołów..., *op. cit.*, Warszawa 1972, s. 245.

Skutki pozytywne projektu tworzą wyniki projektu, a skutki negatywne nakłady (koszty) projektu. Na poziomie projektu mamy do czynienia z wynikami projektu w postaci jego produktów końcowych. **Produkty końcowe projektu** (ang. *Project product*) to uzyskane w momencie zakończenia projektu wyniki spełniające wymagania zleceniodawcy (sponsora) projektu, zawarte w definicji projektu i mogące przyczynić się do powstania korzyści przyszłych użytkowników produktów projektu. Na produkty końcowe projektu składają się **produkty cząstkowe** (pośrednie) **projektu** (ang. *Project deliverables*) wynikające z realizacji poszczególnych procesów wykonawczych i czynności składowych projektu.

Podstawowymi wynikami projektu są **wyniki użyteczne (rezultaty) projektu**, czyli krótko- i średniookresowe korzyści użytkowników produktów projektu, służące bezpośrednio **zaspokojeniu** ich **potrzeb** będących punktem wyjścia projektu.

Oprócz wyników użytecznych projekt może przyczyniać się pośrednio do uzyskania długoterminowych **wyników nadrzędnych** (oddziaływania) **projektu**, czyli korzyści dotyczących niektórych podmiotów otoczenia organizacji macierzystej (interesariuszy zewnętrznego projektu).

Oprócz skutków pozytywnych projektu mamy także do czynienia ze skutkami negatywnymi w postaci nakładów (kosztów) rzeczywistych, strat nieuniknionych i kosztów marnotrawstwa; wszystkie one tworzą razem rzeczywiste **nakłady (koszty) projektu**.

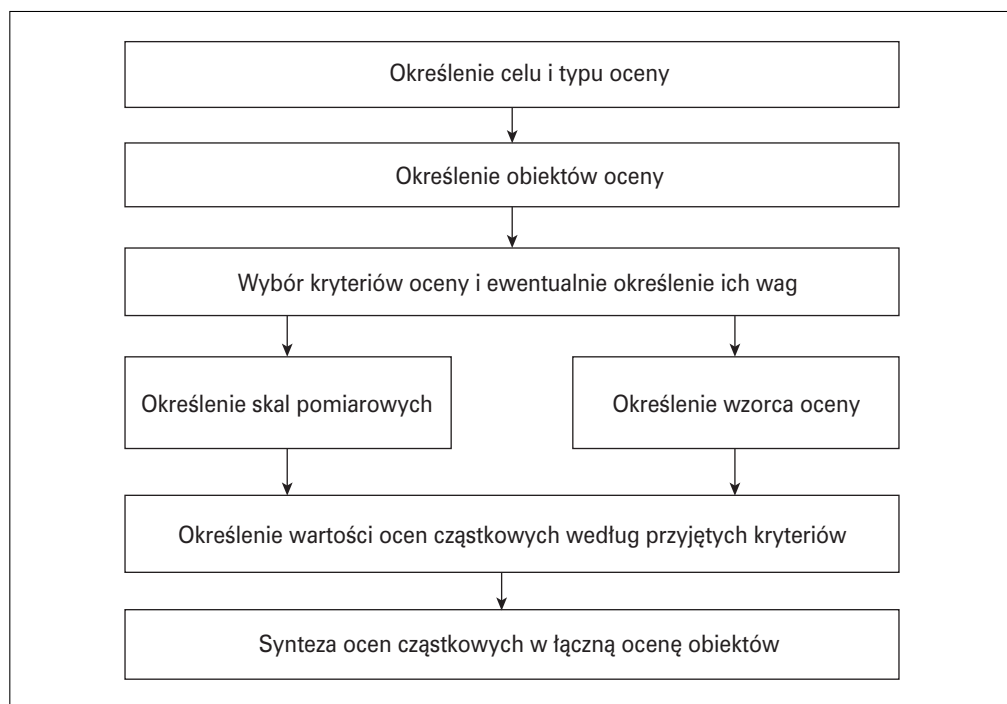
### 3. Rodzaje ocen i proces oceny projektów

**Ocena**, zgodnie z potocznym rozumieniem tego słowa, to określenie, oszacowanie, wycena wartości czegoś. W przypadku projektów chodzi o wartość użytkową, czyli

ogół cech projektu stanowiących o jego zdolności zaspokajania określonych potrzeb. Oceny, obok norm, należą do twierdzeń wartościujących, czyli stwierdzających, co jest dobre, a co złe; co właściwe, a co niewłaściwe, co piękne, a co brzydkie itd.<sup>17</sup> Oceny projektów mogą być dokonywane zarówno przed rozpoczęciem projektu, wówczas określane są jako **oceny *ex ante* projektu**, i po jego zakończeniu, wówczas określane są jako **oceny *ex post* projektu**.

Ocena projektów dokonywana jest według schematu przedstawionego na rysunku 2.

**Rysunek 2. Przebieg procesu oceny**



Źródło: opracowanie własne.

Najpierw określany jest cel oceny. Celem oceny projektów może być poszukiwanie odpowiedzi na następujące dwa pytania: czy jest tak, jak powinno być? i jak jest najlepiej? W pierwszym przypadku mamy do czynienia z oceną spełnienia określonych wymagań (ocena typu I), a w drugim przypadku z oceną spełnienia określonych wymagań i wskazaniem obiektu oceny najlepiej spełniającego te wymagania (ocena typu II). Przedmiotem oceny projektów mogą być zarówno

<sup>17</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 269.

jego wynik, jak i jego przebieg. Cel oceny determinuje **typ oceny** i wynikającą z tego proces oceny (zob. tabela 2).

**Tabela 2. Typy ocen w projektach**

Typ oceny	O: Obiekt oceny W: Wzorzec oceny	Pytanie/problem	Proces oceny	Wynik oceny
Typ I	O: Planowane lub rzeczywiste wyniki lub przebieg projektu	Czy wyniki projektu spełniają wymagania?	1. Określenie wartości własności ujętych w wymaganiach	Spełnione/nie spełnione wymagania odnośnie do: wyników lub przebiegu projektu
	W: Wymagania odnośnie do wyników lub przebiegu projektu	Czy przebieg projektu odpowiada wymaganiom?	2. Porównanie określonych własności z wymaganiami	
Typ II	O: Wiele planowanych lub rzeczywistych wariantów wyników lub przebiegu projektu	Który wariant wyników projektu jest (naj)lepszy?	1. Wybór kryteriów oceny wariantów	Lepsze/gorsze warianty: wyników lub przebiegu projektu
		Który wariant przebiegu projektu jest (naj)lepszy?	2. Określenie wartości poszczególnych kryteriów dla wszystkich wariantów	
	W: Wymagania odnośnie do wyników lub przebiegu projektu		3. Określenie wartości łącznej/sumarycznej dla wszystkich wariantów	

Źródło: V. Hubka, Theorie der Maschinensysteme, Springer Verlag, Berlin 1973, s. 90–92.

Obydwa typy ocen stosowane są w zarządzaniu projektami; oceny typu I do oceny pojedynczych projektów, a oceny typu II zarówno do oceny pojedynczych projektów, jak też do oceny projektów w ramach ich zespołów: programów i portfeli projektów.

Po określeniu celu oceny określane są objekty oceny, czyli planowane bądź osiągnięte rezultaty projektu lub/i planowany bądź zrealizowany przebieg projektu. Przegląd obiektów oceny, elementów omawianego systemu ocen został przedstawiony powyżej.

Po określeniu obiektów oceny należy ustalić kryteria oceny. Dotyczą one najważniejszych własności – określanych w prakseologii mianem walorów praktycznych – zarówno wyniku, jak i przebiegu projektu. Ocena może być jedno- lub wielokryterialna; w zarządzaniu częściej mamy do czynienia z oceną opartą na wielu kryteriach, zarówno ilościowych, jak też jakościowych. Spełnienie kryteriów

ilościowych może być wyrażone różnymi miarami: pieniężnymi i niepieniężnymi. Powoduje to problemy syntezy ocen wielokryterialnych. Jeśli kryteria mają zróżnicowane znaczenie w systemie oceny to należy przypisać im wagi określające ich znaczenie. W takiej sytuacji ocena będzie oceną wielokryterialną ważoną.

Po określeniu kryteriów i ich wag należy dokonać przygotowania oceny. Obejmuje ono uzupełnienie informacji potrzebnych do oceny, określenie wzorca oceny oraz skal pomiarowych dla poszczególnych kryteriów. Jeśli ocena ma być zespołowa to celowe jest opracowanie schematów oceny. Ze względu na porównywalność ocen i konieczność ich późniejszej syntezy zaleca się stosowanie do oceny projektów oceny ujednocionej punktowej lub w jednostkach pieniężnych. Po wykonaniu tych czynności można przystąpić do oceny. Najpierw dokonywane są oceny cząstkowe, według poszczególnych kryteriów, a następnie oceny cząstkowe łączone są, według specjalnych algorytmów, w oceny sumaryczne. Wyniki oceny opracowywane są w określonej formie graficznej ułatwiającej ich analizę i prezentację.

#### 4. Kryteria oceny projektów

Kryteria oceny projektów są głównym elementem kompleksowego systemu ocen projektów. Wybór właściwych kryteriów oceny projektów napotyka trudności dwójakiego rodzaju. Po pierwsze, na problem bardzo dużej liczby kryteriów proponowanych w różnych koncepcjach oceny projektów i, po drugie, na problem braku precyzji i jednolitości definicji kryteriów pochodzących z różnych koncepcji teoretycznych, różnych dziedzin wiedzy i różnych obszarów językowych. Jako kryteria oceny projektów proponowane są przykładowo takie kryteria, jak: sprawność, celowość, racjonalność, wykonalność, skuteczność, użyteczność, jakość, trafność, zgodność, odpowiedniość, efektywność, korzystność, ekonomiczność, produktywność, rentowność, zyskowość, przydatność, wydajność, trwałość, zdolność finansowa i inne.

W tej sytuacji konieczne jest więc zastosowanie tzw. brzytwy Ockhama, czyli zasady głoszącej, że nie należy mnożyć pojęć bardziej niż jest to uzasadnione. Oznacza to włączenie do kompleksowego systemu ocen projektów takiego zestawu jednoznacznie zdefiniowanych kryteriów oceny, który spełniałby podstawowe cele oceny i umożliwiał dokonywanie ocen na poszczególnych poziomach środowiska projektowego; inaczej mówiąc chodzi o określenie kompletnego, spójnego i logicznego systemu kryteriów oceny.

Krytyczna analiza licznych propozycji kryteriów oceny projektów pozwala zredukować ich liczbę do kryteriów: celowości, wykonalności, skuteczności, jakości, efektywności i użyteczności. Ocena celów projektu z punktu widzenia potrzeb



(jako wzorca oceny) to ocena celowości projektu; ocena celów projektu z punktu widzenia ograniczeń jego realizacji (jako wzorca oceny) to ocena wykonalności projektu; ocena skuteczności (jakości) projektu to ocena skutków projektu z punktu widzenia jego celów i stanowiących ich treść wymagań (jako wzorców oceny); ocena skutków projektu z punktu widzenia relacji wyników i nakładów projektu (jako wzorców oceny) to ocena efektywności projektu; ocena skutków projektu z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb (jako wzorca oceny) to ocena użyteczności projektu.

Jako nadrzędne pojęcie oceny projektów przyjmujemy **sukces projektu** (ang. *Project success*), bowiem sukces w języku polskim oznacza: *pomyślny wynik jakiegos przedsięwzięcia*<sup>18</sup>. Odchodzimy w tym miejscu od prakseologicznej terminologii ocen, która za nadrzędne pojęcie oceny działania uznaje pojęcie sprawności, rozumianej jako: *ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech*<sup>19</sup>. Czynimy tak, aby uniknąć konfliktu terminologicznego pomiędzy interpretacją prakseologiczną a obcojęzyczną terminologią tego pojęcia<sup>20</sup>. *Jeśli zdefiniuje się sukces jako projekt skończony na czas, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości, będzie to wewnętrzna definicja sukcesu. W definicji sukcesu trzeba jednak uwzględnić również potrzeby klientów. Obecnie definicję sukcesu określa się za pomocą kryteriów podstawowych i drugorzędnych, na przykład: na czas, bez przekroczenia kosztów, z wymaganą jakością (kryteria podstawowe); akceptacja klienta, referencje klienta itp. (kryteria drugorzędne)*<sup>21</sup>.

Na sukces projektu składają się następujące podstawowe, wyrażone przez kryteria oceny, cechy projektu: celowość, wykonalność, skuteczność, efektywność i użyteczność. Ich miejsce w kompleksowym systemie ocen przedstawione jest na rysunku 1.

**Celowość projektu** (ang. *Project relevance*) to kryterium oceny określające zgodność celów projektu – celów podstawowych i celów ogólnych (nadrzędnych) – z potrzebami użytkowników przyszłych produktów projektu, reprezentowanych przez zleceniodawcę (sponsora) projektu. Celowość projektu oceniana jest *ex ante*. Celowość projektu określana bywa także jako zgodność, odpowiedniość, adekwatność<sup>22</sup>, przydatność lub trafność projektu.

**Wykonalność projektu** (ang. *Project feasibility*) to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu cele operacyjne projektu, opisane szczegółowo w de-

<sup>18</sup> Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1989, s. 787.

<sup>19</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, *op. cit.*, s. 227.

<sup>20</sup> W literaturze anglo- i niemieckojęzycznej pojęcie skuteczności (ang. *Efficiency*, niem. *Effizienz*) jest interpretowane wąsko jako relacja wejść i wyjść projektu. Patrz: B. Aggteleky, N. Bajna, *Projektplanung*, Carl Hanser Verlag, Muenchen/Wien 1992, s. 81.

<sup>21</sup> H. Kerzner, *Advanced Project Management*. Edycja polska, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 49.

<sup>22</sup> *Zarządzanie projektem europejskim...*, *op. cit.*, s. 63.

finicji projektu, mogą być osiągnięte z punktu widzenia istotnych wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń realizacji projektu. Na wykonalność projektu składa się pięć podstawowych elementów określanych angielskim akronimem TELOS, a mianowicie wykonalność: technologiczna i systemowa (ang. *Technology and system feasibility*), ekonomiczna (ang. *Economic feasibility*), prawna (ang. *Legal feasibility*), operacyjna (ang. *Operational feasibility*) i czasowa (ang. *Schedule feasibility*). Dodatkowo w studium wykonalności powinny być brane pod uwagę: wykonalność rynkowa i dotycząca nieruchomości (ang. *Market and real estate feasibility*), wykonalność zasobowa (ang. *Resource feasibility*) oraz wykonalność kulturowa (ang. *Cultural feasibility*). Wykonalność projektu oceniana jest *ex ante*.

Podstawowym pojęciem oceny działania jest pojęcie skuteczności. **Skuteczność działania** w sensie ogólnym to pozytywnie oceniana zgodność działania z jego celami, stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte. *Działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu. Nie bierzemy tu pod uwagę kosztu. Spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane. Działanie jest minimalnie skuteczne wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, iż warto podjąć działanie (cenna skutku skłania nas do działania)*<sup>23</sup>.

**Skuteczność projektu** (ang. *Project effectiveness*) powinna być rozpatrywana na kilku poziomach: na poziomie organizacji macierzystej, na poziomie projektu i na poziomie otoczenia organizacji macierzystej. Na poziomie organizacji macierzystej określana jest skuteczność podstawowa projektu (nazywana często po prostu skutecznością projektu). **Skuteczność podstawowa projektu** to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu zamierzone wyniki użyteczne (rezultaty) projektu zgodne są z celami podstawowymi projektu. Na poziomie projektu określana jest skuteczność operacyjna projektu. **Skuteczność operacyjna projektu** to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu produkty projektu są zgodne z celami operacyjnymi projektu, wymaganiami określonymi w definicji projektu. Na najwyższym poziomie, poziomie otoczenia organizacji macierzystej, możemy oceniać projekt według kryterium skuteczności strategicznej. **Skuteczność strategiczna projektu**, określana także jako oddziaływanie projektu, to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu wyniki nadrzędne projektu przyczyniają się do realizacji celów nadrzędnych projektu. Skuteczność projektu może być oceniana *ex ante* i *ex post*.

Pojęcie skuteczności projektu jest powiązane z pojęciem jakości. **Jakość** (ang. *Quality*), według ogólnej definicji, to ogół właściwości obiektu, wiążących

<sup>23</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja...*, *op. cit.*, s. 225.

się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych<sup>24</sup>. Ponieważ potrzeby mogą się zmieniać w czasie, to dla oceny jakości potrzeby powinny być skonkretyzowane w postaci wymagań jakościowych. Zestawienie wymagań jakościowych projektu zawarte jest w definicji projektu i jest wynikiem transformacji: potrzeby–cel główny i cele uboczne–cel operacyjny<sup>25</sup>. Zestawienie to można określić jako **jakość planowaną produktów projektu**. **Jakość zrealizowana produktów projektu** to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu zostały spełnione wymagania jakościowe projektu, określone w definicji projektu. Oznacza to, że pojęcie jakości zrealizowanej produktów projektu jest równoznaczne z pojęciem skuteczności operacyjnej projektu. Pojęcie jakości projektu jest szersze, obejmuje jakość rezultatów i jakość procesów projektu. Pojęcie skuteczności można wiązać z pojęciem jakości także na innych poziomach systemu, np. na poziomie skuteczności strategicznej, bowiem wymagania jakościowe mogą zawierać nie tylko wymagania związane z produktami projektu, ale także szersze wymagania, dotyczące otoczenia organizacji macierzystej. Mogą to być przykładowo wymagania dotyczące ochrony środowiska, zdrowia, bezpieczeństwa, ochrony zachowania energii i zasobów naturalnych, wynikające z przepisów prawnych, uregulowań, zasad, kodeksów, statutów i innych uwarunkowań.

Porównanie wyników projektu z zaspokojeniem potrzeb prowadzi do pojęcia użyteczności, bowiem użyteczność to zdolność jakiegoś dobra do zaspokajania potrzeb ludzkich<sup>26</sup>. **Użyteczność projektu** (ang. *Project utility*) to kryterium oceny określające, czy i w jakim stopniu skutki projektu zaspokajają zidentyfikowane potrzeby użytkowników projektu i innych interesariuszy projektu. Ocena użyteczności projektu polega na: *oszacowaniu spodziewanego oddziaływania w stosunku do szerszych społecznych, środowiskowych i gospodarczych potrzeb*<sup>27</sup>. Użyteczność projektu określana jest *ex post*.

Przedstawione powyżej kryteria oceny projektów nie uwzględniają nakładów poniesionych na realizację projektu. W warunkach ograniczonych zasobów przeznaczanych przez organizację macierzystą na realizację projektów, uwzględnienie nakładów (kosztów) jest niezbędne zarówno do oceny opłacalności pojedynczego projektu (ocena typu I), jak też do wyboru do realizacji projektów z szerszej grupy projektów konkurujących o wspólne zasoby (ocena typu II). Kryterium oceny projektów uwzględniającym poniesione nakłady (koszty) jest kryterium efektywności.

<sup>24</sup> Systemy jakości. Terminologia..., *op. cit.*

<sup>25</sup> Opis sposobu tej transformacji zawarty jest, między innymi, w tzw. podejściu matrycy logicznej (LFA – *Logframe Approach*).

<sup>26</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, *op. cit.*, s. 265.

<sup>27</sup> Nowy okres programowania 2007–2013. Metodologiczny dokument roboczy, Projekt dokumentu roboczego dotyczącego ewaluacji *ex ante*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, Bruksela 2005.

Efektywność działania ocenia relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do uzyskania tych wyników (efektywność *ex post*) lub relację między celami działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi do zrealizowania celu (efektywność *ex ante*)<sup>28</sup>. **Efektywność projektu** (ang. *Project efficiency*) to kryterium oceny określające relację wyników użytecznych projektu i nakładów poniesionych na ich osiągnięcie<sup>29</sup>. *Chodzi tu o odpowiedź na pytanie, czy projekt osiągnął rezultaty i cele rozsądnym kosztem, właściwie gospodarując zasobami oraz, jak wypada porównanie w tym względzie z podobnymi projektami*<sup>30</sup>. Tak definiowana efektywność określana jest często jako wydajność<sup>31</sup>. Określenie, będące dosłownym tłumaczeniem angielskiego terminu *efficiency*, ma tę wadę, że w języku polskim pojęcie wydajności ma znacznie szerszy zakres znaczeniowy, stosowane jest bowiem także w technice, w rolnictwie itd., a w zarządzaniu przede wszystkim do oceny powtarzalnych procesów materialnych, np. procesów produkcyjnych<sup>32</sup>. Przy ocenie efektywności projektów relacja wyników użytecznych projektu i nakładów przedstawiana jest zazwyczaj w postaci ilorazu, a gdy przedstawiona jest jako różnica tych wielkości wówczas jest określana mianem **korzystności projektu** (ang. *Project profitability*). Stosowane jest także pojęcie **ekonomiczności** (ang. *Project economy*). Projekt określa się jako ekonomiczny, jeżeli stosunek wyniku użytecznego do nakładów (kosztu) jest większy od jedności<sup>33</sup>. Możemy mieć do czynienia z dwoma przypadkami ekonomiczności: oszczędnością, czyli uzyskaniem tych samych wyników przy mniejszych nakładach (kosztach), i wydajnością, czyli uzyskaniem większych wyników przy tych samych nakładach (kosztach).

Przedstawione powyżej kryteria oceny można określić jako podstawowe w omawianym kompleksowym systemie ocen projektów (por. tabela 3). Oprócz nich do oceny projektów mogą być stosowane także inne dodatkowe kryteria oceny, dobrane w zależności od specyfiki projektów. W tabeli 3 podane jest zestawienie kryteriów oceny składających się na opisywany system ocen.

Przedstawiony system ocen może być podstawą klasyfikacji metod i technik oceny projektów<sup>34</sup>.

<sup>28</sup> N. Klatka, Mały słownik cybernetyczny, Warszawa 1973, s. 93.

<sup>29</sup> Leksykon finansów, PWE, Warszawa 2001, s. 77.

<sup>30</sup> Zarządzanie projektem europejskim..., *op. cit.*, s. 63.

<sup>31</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 621; Zarządzanie projektem europejskim..., *op. cit.*, s. 63, DIN EN ISO 9000:2000.

<sup>32</sup> Wydajność to stosunek między ilością (lub wartością) uzyskaną a ilością (lub wartością) wydatkowaną w danym procesie produkcji materialnej. Patrz: Leksykon naukowo-techniczny z suplementem. P – Ż, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1989, s. 1104.

<sup>33</sup> J. Zieleniewski, Organizacja zespołów..., *op. cit.*, s. 256–257.

<sup>34</sup> M. Trocki, Systematyka technik oceny przedsięwzięć, w: red. K. Zimmiewicz, Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Tabela 3. Zestawienie podstawowych kryteriów oceny projektów

Pojęcia	Modyfikacje	Synonimy
<b>Celowość projektu</b> (ang. <i>Project relevance</i> )		Trafność <i>ex ante</i> projektu, odpowiedniość/adekwatność projektu (ang. <i>Appropriate</i> ), przydatność projektu (ang. <i>Viability</i> )
<b>Wykonalność projektu</b> (ang. <i>Project feasibility</i> )		
<b>Skuteczność projektu</b> (ang. <i>Project effectiveness</i> )	Skuteczność (podstawowa) projektu	Skuteczność projektu
	Skuteczność operacyjna projektu	Jakość produktów projektu: planowana i zrealizowana
	Skuteczność strategiczna projektu	Trwałość oddziaływania projektu (ang. <i>Sustainability</i> )
		Wpływ (ang. <i>Impact</i> )
		Niezawodność (ang. <i>Reliability</i> )
<b>Efektywność projektu</b> (ang. <i>Project efficiency, efficacy</i> )	Efektywność <i>ex ante</i> projektu	Wydajność projektu
	Efektywność <i>ex post</i> projektu	
	Korzystność projektu (ang. <i>Profitability</i> )	
	Ekonomiczność projektu	
	Rentowność projektu	Zyskowność projektu
<b>Jakość projektu</b> (ang. <i>Quality</i> )	Jakość produktów projektu, planowana	
	Jakość produktów projektu, zrealizowana	
<b>Użyteczność projektu</b> (ang. <i>Project utility</i> )		Trafność <i>ex post</i> projektu (ang. <i>Relevance</i> )

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w niniejszej publikacji wyniki badań zostały uzyskane przy realizacji projektu badawczego własnego Nr N N115 037437 *Zarządzanie wiedzą w projektach – badanie metodyk i modeli wiedzy projektowej*.

## 5. Bibliografia

1. Aggteleky B., Bajna N., Projektplanung, Hanser, Muenchen/Wien 1992.
2. Angermeier G., Projektmanagement-Lexikon, Projekt Magazin, Muenchen 2005.

3. Backhaus K., Sandrock O., Schill J., Ueckerman H., Projektfinanzierung, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990.
4. Betge P., Investitionsplanung. Methoden – Modelle – Anwendungen, Gabler, Wiesbaden 1991.
5. Ciężka B., Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Warszawa 2005.
6. Combined Standards Glossary, Project Management Institute 2005.
7. Evaluation of EU Activities. A practical guide for the Commission, European Commission 2004.
8. Gasparski W. red., Projektoznawstwo, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988.
9. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
10. Grzeszczyk T. A., Ocena projektów europejskich 2007–2013, Placet, Warszawa 2009.
11. Hubka V., Theorie der Maschinensysteme, Springer Verlag, Berlin 1973.
12. Kerzner H., Advanced Project Management. Edycja polska, Helion, Gliwice 2005.
13. Kompendium wiedzy zarządzania projektami. PMBOK Guide, MT&DC, Warszawa 2003.
14. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1965.
15. Krzyżanowski L., Podstawy nauki o zarządzaniu, PWN, Warszawa 1985.
16. Kurnal J., Prakseologiczne kryteria ocen jako źródło dylematów w trudnych sytuacjach decyzyjnych, „Prakseologia”, Nr 1–2, 1977.
17. Leksykon finansów, PWE, Warszawa 2001.
18. Leksykon naukowo-techniczny, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1989.
19. Londoni P., Corti B., The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation?, „Project Management Journal”, Nr 3, 2011.
20. Mattessich R., Messung und Bewertung, w: red. E. Kosiola, Handwoerterbuch des Rechnungsweswens, C. E. Poeschel, Stuttgart 1978.
21. Melton T., Iles-Smith P., Yates J., Project Benefits Management. Linking Projects to the Business, Elsevier, 2008.
22. Nadskakula O., Ewaluacja projektów, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2010.
23. Nowak S., Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985.
24. Nowy okres programowania 2007–2013. Metodologiczny dokument roboczy, Projekt dokumentu roboczego dotyczącego ewaluacji *ex ante*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, Bruksela 2005.
25. Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

26. Polskie wytyczne kompetencji IPMA wersja 1.2, IPMA/SPMP, Warszawa 2002.
27. Pszczolowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1978.
28. Projektmanagement Fachmann. Deutsche Gesellschaft fuer Projektmanagement, RKW- Verlag, Eschborn 2003.
29. Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji. Komisja Europejska, Warszawa 2006.
30. Rose K. H., Project Quality Management, J. Ross, Fort Lauderdale 2005.
31. Rossi P. H., Freeman H. E., Evaluation: a Systematic Approach, Newbury Park 1993.
32. Sielicki A., Jeleniewski T., Elementy metodologii projektowania technicznego, WNT, Warszawa 1980.
33. Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2, OGC, London 2005.
34. Stufflebeam D., Shinkfield A., Evaluation Theory, Models&Applications, John Wiley, San Francisco 2007.
35. Systemy jakości. Terminologia dotycząca zarządzania jakością i zapewnienia jakości, Polska Norma PN-ISO 8402:1996.
36. Trocki M., Grucza B., Otoczenie i interesariusze projektu, Bizarre, Warszawa 2004.
37. Trocki M., Grucza B., Zarządzanie interesariuszami projektu, w: red. M. Trocki i E. Sońta-Drączkowska, Strategiczne zarządzanie projektami, Bizzare, Warszawa 2009.
38. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003.
39. Woehe G., Einfuehrung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, Muenchen 1986.
40. Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.
41. Zarządzanie projektem europejskim, praca zbior. pod red. M. Trockiego i B. Gruczy, PWE, Warszawa 2007.
42. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWN, Warszawa 1972.
43. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.

## **Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami**

### **1. Wprowadzenie**

O ile wśród praktyków i teoretyków zarządzania projektami panuje – ogólnie rzecz ujmując – zgoda co do traktowania projektów jako unikatowych przedsięwzięć ograniczonych czasem, zakresem i kosztami, o tyle precyzyjna ocena skutków ich realizacji nastrocza niemało problemów. Po części jest to spowodowane tym, że każdy projekt podlega wielowymiarowej ocenie dokonywanej przez przynajmniej trzy strony zaangażowane w jego realizację, tj. sponsora, wykonawcę oraz użytkownika. Z drugiej strony, pojęcia używane w ocenie powodzenia działań, tj. sukces, skuteczność i efektywność, w języku potocznym stosowane są zamiennie i traktowane równoznacznie, co nierzadko prowadzi do wielu nieporozumień, efektem których może być nawet utrata uzasadnienia biznesowego i zaprzestanie prac nad projektem. Temu właśnie zagadnieniu oraz wyzwaniom z niego wynikającym poświęcony jest niniejszy artykuł.

### **2. Sukces, skuteczność i efektywność działań**

W odniesieniu do działań realizowanych w organizacji w literaturze oraz praktyce gospodarczej równolegle funkcjonują trzy pojęcia: sukces, skuteczność i efektywność działań, w praktyce traktowanych często równoważnie. Należy podkreślić, że niezależnie od podejścia, metodyki, zestawu dobrych praktyk czy autora publikacji z zakresu zarządzania projektami, nie istnieje jednoznaczna definicja sukcesu projektu i pojęć pokrewnych. Wynika to z faktu, że pojęcia te są definiowane „nieostro”, subiektywnie i traktowane wieloznacznie, w zależności od specyfiki, wielkości czy złożoności projektu, a także horyzontu oceny czy zakresu oczekiwań co do efektów działań pochodzących ze strony interesariuszy danego przedsięwzięcia. Zamierzeniem autora będzie dokładniejsza analiza tego zjawiska w odniesieniu do zarządzania projektami.

**Sukces** (fr. *succes*, łac. *successus* ‘podejście’) definiuje się jako udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu, wyczyn, powodzenie. Pojęcie to w takim właśnie rozumieniu najczęściej pojawia



się w literaturze przedmiotu<sup>1</sup>. Warto podkreślić, że w definicji nie jest dookreślone, jakie kryteria decydują o odniesieniu sukcesu ani kto i w jakim horyzoncie czasowym może uznać dane działanie za sukces.

Z kolei **skuteczność** rozumiana jest jako działanie dające pożądane wyniki, wywołujące oczekiwany skutek, pozytywne, wydajne lub takie, które przynosi efekty (efektywne)<sup>2</sup>. W skuteczności kładzie się nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na drugi plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, *know how* i innych). Norma ISO 9000:2005 definiuje skuteczność jako stopień, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte. Według T. Kotarbińskiego polega ona na tym, że przedsięwzięte środki doprowadzają w przewidzianej drodze (zaś nie przypadkiem) do zamierzonego dzieła. Mówiąc inaczej, skuteczne działanie sprowadza się do jak najlepszego uzyskiwania oczekiwanych rezultatów. Zaś działanie minimalnie skuteczne zachodzi wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, że warto takie działanie podjąć (cennosc skutku skłania nas do działania)<sup>3</sup>.

Skuteczność wynika z przemyślanych działań, mających z góry określone mierniki osiągnięcia sukcesu (celu). Może być traktowana jako miernik jakości otrzymywanych rezultatów (opartych na oczekiwaniu). Jest to jednak pomiar subiektywny, ponieważ jakość i oczekiwania są umowne i indywidualne dla każdej jednostki oceniającej dane działania.

Również **efektywność** (niem. *Effektiv*, ang. *effective*, fr. *effectif*, łac. *effectivus* ‘skuteczny’) w literaturze przedmiotu rozumiana jest wieloznacznie i często utożsamiana ze skutecznością działania. Zgodnie z definicją za **działanie efektywne** uważa się takie, które jest wydajne i daje dobre (pozytywne) wyniki, przynosi spodziewane rezultaty, jest skuteczne i sprawne<sup>4</sup>. Jest to rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów<sup>5</sup>. Odnosi się wprost do sposobu wykorzystania zasobów przypisanych do działań. W szerszym ujęciu dotyczy stosunku między wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki tym nakładom.

<sup>1</sup> Zob. Ilustrowany słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 881; Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 1051; Słownik języka polskiego PWN, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 342; Uniwersalny słownik języka polskiego, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 1447; W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Muza S.A., Warszawa 1999, s. 478.

<sup>2</sup> Ilustrowany słownik..., *op. cit.*, s. 842; Uniwersalny słownik..., *op. cit.*, s. 1263; Słownik języka..., *op. cit.*, t. III, s. 234.

<sup>3</sup> J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969, s. 225.

<sup>4</sup> Ilustrowany słownik..., *op. cit.*, s. 187; W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych..., *op. cit.*, s. 141; Uniwersalny słownik..., *op. cit.*, t. I, s. 788–789.

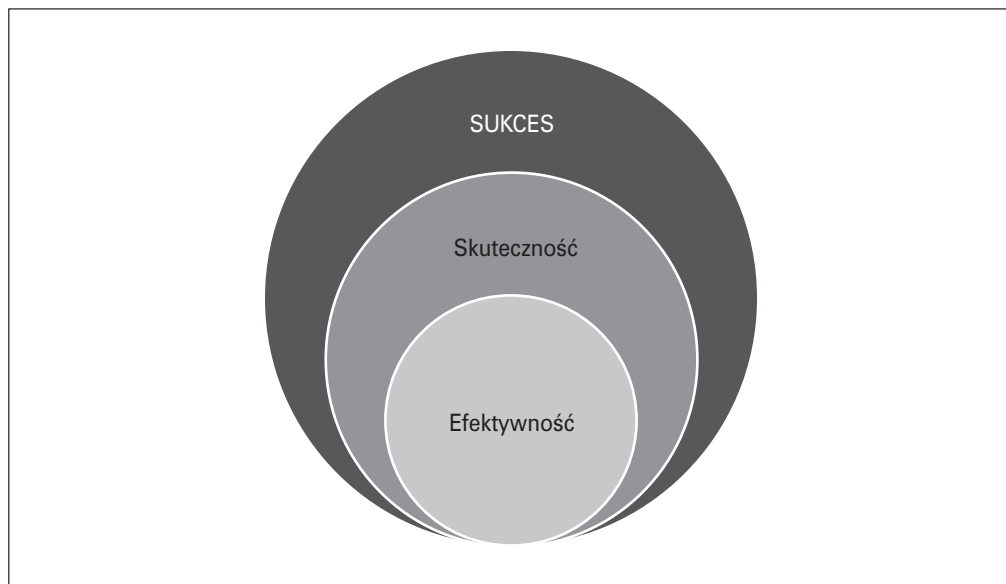
<sup>5</sup> Słownik języka..., *op. cit.*, t. I, s. 484; Słownik wyrazów obcych..., *op. cit.*, s. 269.

W odróżnieniu od skuteczności, oznaczającej „robienie właściwych rzeczy” (umiejętność wyboru właściwych celów, ang. *doing the right things*), efektywność w organizacji można rozumieć również jako sprawność, czyli „robienie rzeczy we właściwy sposób” (osiągnięcie wyników współmiernych do nakładów (np. pracy, czasu, materiału) zużytych na ich realizację (ang. *doing the things right*). Inaczej rzecz ujmując, efektywne (sprawne) działanie to minimalizowanie kosztów nakładów zużytych do osiągniętych celów.

Przy takim podejściu do efektywności i skuteczności może okazać się, że niektóre działania realizowane w organizacji mogą być skuteczne, ale nieefektywne.

Przykład 1: jeśli zespół projektowy działa sprawnie, ale nieskutecznie, to oznacza, że powierzoną pracę wykonuje zgodnie z pierwotnie ustalonym planem, kosztami, zakresem i harmonogramem, ale jego działalność nie prowadzi do osiągnięcia efektów oczekiwanych przez zleceniodawcę (np. ze względu na zmiany jego otoczenia biznesowego, modelu działania, strategii konkurencji itp.).

### Rysunek 1. Relacje pomiędzy sukcesem, skutecznością i efektywnością działania



Źródło: opracowanie własne.

Przykład 2: podczas próby rozpoczęcia sprzedaży oferowanych produktów na rynkach zagranicznych może nastąpić wzrost ich sprzedaży (czyli obrana strategia rozwoju wydaje się być w jakimś stopniu skuteczna), ale może się okazać, że nakłady poniesione na marketing i organizację sprzedaży zagranicą znacznie

przewyższają wpływy ze sprzedaży produktów (działania oraz poniesione wydatki wydają się nieefektywne). Należy zauważyć, że w ocenie działań istotną rolę odgrywa przyjęty horyzont czasu. W dłuższym okresie (dłuższa sprzedaż produktów na zagranicznych rynkach) może się okazać, że obrana droga rozwoju byłaby efektywna. A jak odpowiedzieć na pytanie, czy powyższe działania przyniosły sukces? Jakie powinny być kryteria jego oceny? Kto i na jakiej podstawie powinien całościowo podsumować sens wykonywanych działań? W jakiej perspektywie czasowej?

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że wszystkie trzy przywołane tu pojęcia przenikają się wzajemnie. Najszerszym (i najbardziej rozmytym) wydaje się być określenie sukcesu przedsięwziętych działań, choćby ze względu na subiektywizm i wielorakość punktów odniesienia w ocenie tego, czy dane działanie zakończyło się zgodnie z oczekiwaniami i przyniosło właściwe efekty. Nieco węższym pojęciem jest skuteczność, będąca stopniem, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, zaś planowane wyniki osiągnięte. Znacznie bardziej precyzyjnym miernikiem sensu działań wydaje się być efektywność, najczęściej wprost odwołująca się do finansowej czy wydajnościowej perspektywy zadań realizowanych w organizacji czy konkretnym przedsięwzięciu.

### **3. Sukces w zarządzaniu projektami**

Sukces projektu jest pojęciem nieostrym, wymagającym do jego oceny analizy efektów z kilku niezależnych perspektyw. W czasie przeglądu literatury napotyamy następujące główne źródła sukcesu realizowanych przedsięwzięć:

- wykonanie projektu w ramach tolerancji podstawowych ograniczeń projektowych (czas, zakres, koszty, jakość prac),
- spełnienie oczekiwań strategicznych interesariuszy projektu,
- powstanie zaplanowanych produktów projektu (osiągnięcie zdefiniowanych celów projektu),
- osiągnięcie korzyści biznesowych przez produkty projektu (niekoniecznie zaplanowanych na etapie definiowania),
- niewystąpienie istotnych ryzyk w projekcie,
- zadowolenie kierownika projektu i członków zespołu projektowego.

Przedstawioną powyżej niejednoznaczność oceny sukcesu projektu pokazują dwie wybrane koncepcje obrazujące to zjawisko.

T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates w książce *Project Benefits Management. Linking projects to the Business* wskazują na 6 źródeł sukcesu w realizacji projektów (zob. rysunek 2).

## Rysunek 2. Czynniki sukcesu projektów biznesowych

<p style="text-align: center;"><b>CSF 1</b> <b>Strategia biznesowa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasno zdefiniowane cele strategiczne z określonymi kryteriami oceny korzyści z realizowanych projektów, umożliwiającymi ich selekcję i rangowanie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CSF 2</b> <b>Zaangażowany sponsoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realne wsparcie wyższego kierownictwa i zapewnienie niezbędnych zasobów oraz uprawnień do realizacji projektu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CSF 3</b> <b>Zarządzanie zmianą biznesową</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty zmian są integrowane ze strategią organizacji, zaś ich produkty końcowe są utrzymywane po zakończeniu projektów</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CSF 4</b> <b>Portfel projektów zmian w firmie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdefiniowany zestaw projektów z zakresu zarządzania zmianą o największym znaczeniu dla organizacji</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CSF 5</b> <b>Ustalona procedura wyboru projektów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalny proces wyboru i akceptacji projektów do realizacji z punktu widzenia oczekiwanych korzyści biznesowych</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CSF 6</b> <b>Zdefiniowane i monitorowane korzyści</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalny proces identyfikacji mierników korzyści biznesowych, określenia podstawy oceny i celów projektu i zasad jego monitorowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates, *Project Benefits Management. Linking projects to the Business*, Wyd. Elsevier, GB 2008, s. 12.

Składają się one na tzw. krytyczne czynniki sukcesu (*Critical Success Factors*). Od stopnia ich spełnienia zależy całościowa ocena sukcesu analizowanego przedsięwzięcia. Uzupełniając powyższe rozważania, warto przytoczyć również tzw. prostą hierarchię korzyści projektu (zob. rysunek 3).

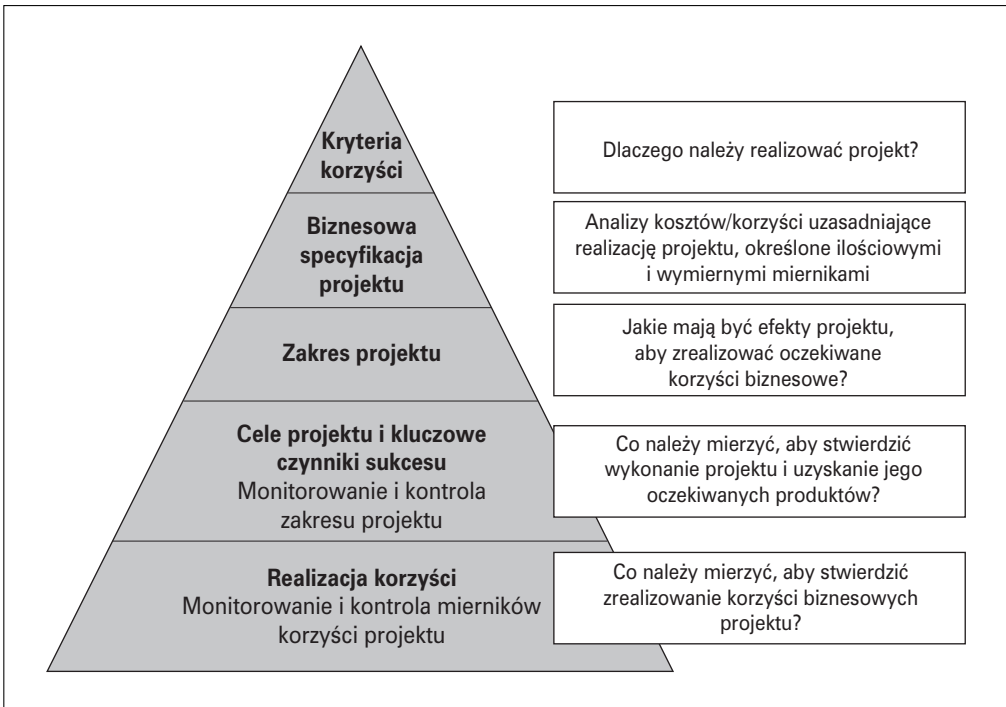
Dzięki analizie krytycznych czynników sukcesu w ramach rozważań o osiągnięciu sukcesu projektu można odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) Jak otoczenie projektu (w tym główni interesariusze) reaguje na projekt?
- 2) Czy zdefiniowany zakres projektu (czas, koszt, jakość) jednoznacznie odzwierciedla oczekiwania jego zleceniodawcy i wykonawcy?
- 3) Czy realizowany projekt jest najwłaściwszy z punktu widzenia założonych celów biznesowych?
- 4) Co w danym projekcie należy mierzyć, aby stwierdzić poziom osiągnięcia zakładanych celów biznesowych?
- 5) Czy dany projekt przynosi organizacji oczekiwaną wartość dodaną?
- 6) Czy do projektu zostały przydzielone kluczowe zasoby, niezbędne z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów?
- 7) Czy korzyści z realizacji projektu zostaną osiągnięte w oczekiwanym horyzoncie czasowym?
- 8) W jakich kategoriach należy ocenić sukces danego projektu?

9) Na jakim poziomie powinno być rozpatrywane osiągnięcie założonych rezultatów projektu?

- poziom strategiczny – czy zostały osiągnięte cele strategiczne wynikające z uzasadnienia biznesowego?
- poziom projektu – czy zostały osiągnięte bezpośrednie rezultaty projektu?
- poziom procesu zarządzania projektem – czy realizacja projektu przebiegła bezproblemowo?

**Rysunek 3. Prosta hierarchia korzyści projektu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates, *Project Benefits...*, *op. cit.*, s. 13.

Widzimy, że kwestia sukcesu projektu nie jest jednoznaczna. Można pokusić się o stwierdzenie, że dopiero odpowiedź na wszystkie powyższe pytania umożliwi wielowymiarową ocenę sukcesu analizowanego projektu.

Nieco inne podejście reprezentowane jest w modelu DICE, autorstwa firmy konsultingowej Boston Consulting Group, która zauważyła korelację pomiędzy sukcesem projektu a czterema wymiarami analiz biznesowych w zakresie zarządzania zmianą. Według tego podejścia o sukcesie projektu można mówić, gdy spełnione są następujące przesłanki:

Tabela 1. Twarde czynniki zmiany w modelu DICE

Twarde aspekty zarządzania zmianą	Ocena			Ocena badanego projektu
	1	2	3	
<b>[D] – Duration</b> (czas trwania projektu)	czas pomiędzy przeglądaniami jest mniejszy niż 2 miesiące	czas pomiędzy przeglądaniami jest w przedziale 2–4 miesięcy	czas pomiędzy przeglądaniami jest w przedziale 4–8 miesięcy	czas pomiędzy przeglądaniami wynosi ponad 8 miesięcy
<b>[I] – Performance</b> Integrity (adekwatność doboru uczestników zespołu)	na czele zespołu stoi wysoce kompetentny i powożany przez współpracowników przywódca, członkowie zespołu mają odpowiednie umiejętności i motywację, aby zrealizować projekt w wyznaczonym terminie, zaś firma zdecydowała, że przynajmniej 50% swojego czasu zespół projektowy może poświęcić na pracę nad projektem	kompetencje zespołu znajdują się pomiędzy skrajnościami	kompetencje zespołu znajdują się pomiędzy skrajnościami	zespołu nie cechuje żadna z wymienionych charakterystyk
<b>[C1] Commitment</b> – zaangażowanie wyższego kierownictwa	realnie (a nie deklaratywnie) wyższe kierownictwo jasno komunikuje powody realizacji projektu i zmian nim wprowadzanych	kierownictwo ma neutralne nastawienie do projektu	kierownictwo ma neutralne nastawienie do projektu	w odczuciu kierownika projektu jego przełożeni są niechętni realizacji projektu
<b>[C2] Commitment</b> – zaangażowanie na niższych szczeblach	realnie (a nie deklaratywnie) beneficjenci projektu chcą uczestniczyć w realizacji projektu wprowadzającego zmiany	są obojętni co do efektów projektu	odczuwają umiarkowaną niechęć	odczuwają silną niechęć
<b>[E] – Effort</b> (dodatkový wysiłek)	projekt wymaga mniej niż 10% dodatkowego nakładu pracy beneficjentów projektu	ilość dodatkowego nakładu pracy mieści się w granicach 10–20%	ilość dodatkowego nakładu pracy mieści się w granicach 20–40%	projekt wymaga więcej niż 40% dodatkowego nakładu pracy
<b>Wskaźnik DICE = D + 2 × I + 2 × C1 + C2 + E</b>				

Źródło: opracowanie własne.

- 1) projekt jest krótki (tzn. jego planowana całkowita realizacja jest krótsza niż 2 miesiące lub gdy czas pomiędzy kluczowymi kontrolami jest nie dłuższy niż 2 miesiące);
- 2) prowadzony przez kompetentny, zmotywowany i zgrany zespół, realnie wspierany przez kadrę zarządzającą wyższego szczebla;
- 3) realizowany dla odbiorców mających pozytywne podejście do wdrażanych projektem zmian i zmian tych realnie oczekujących;
- 4) których osiągnięcie, utrzymanie i utrwalenie nie wymaga od nich wiele dodatkowego wysiłku.

Model ten koncentruje się na czterech kluczowych zmiennych (tzw. twardych czynnikach zmiany), których spełnienie w wysokim stopniu zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu (zob. tabela 1).

Warto zwrócić uwagę, że dwa pierwsze czynniki odnoszą się do projektu, natomiast dwa ostatnie do jego otoczenia. Analizując poszczególne wskaźniki za pomocą zalecanej przez metodę skali ocen, uzyskuje się liczbowy rezultat punktowy. Reprezentuje on unikatowe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez analizowany projekt, reprezentowane właśnie przez powyższe cztery zmienne. Widzimy, że i w tym modelu nie ma jednego słusznego miernika sukcesu projektu, tylko zestaw kryteriów będących podstawą oceny projektów.

#### 4. Sukces projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami

Tak jak w przypadku przedstawionych powyżej podejść, również metodyki zarządzania projektami próbują zmierzyć się z pojęciem sukcesu projektu.

Tabela 2 przedstawia zagadnienie osiągnięcia sukcesu w wybranych metodykach zarządzania projektami.

**Tabela 2. Koncepcje sukcesu w wybranych metodykach zarządzania projektami**

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
1.	PRINCE 2 ( <i>Project in Controlled Environment</i> )	PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office, UK 2010	Sukces jest definiowany wieloznacznie. O tym, czy projekt odniósł sukces decyduje przede wszystkim stopień spełnienia oczekiwań interesariuszy projektu, nie zaś kierownika projektu czy zespołu projektowego	Dokumentacja inicjująca projekt

## cd. tabeli 2

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
2.	PMBok ( <i>Project Management Body of Knowledge</i> )	A Guide To The Project Management Body of Knowledge, 4 <sup>th</sup> Edition, Wyd. polskie, MTDC, Warszawa 2009, s. 35, 40–45	Sukces mierzy się przede wszystkim w kategoriach zadowolenia odbiorcy (określone ilościowo oraz udokumentowane potrzeby i oczekiwania sponsora, odbiorcy i innych interesariuszy) oraz jakości produktu i projektu, terminowości oraz zgodności z budżetem	Karta projektu
3.	PCM ( <i>Project Cycle Management</i> )	Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004	Osiągnięcie zakładanych celów projektu, zarówno bezpośrednio, jak i kilka lat po jego zakończeniu	Matryca logiczna
4.	SCRUM	K. Schwaber, Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum, Microsoft Press, Warszawa 2005, s. IX	Zapewnienie wartości biznesowych o najwyższym priorytecie z punktu widzenia oczekiwań klienta (właściciela produktu)	Lista zaległości projektowych (Product Backlog) + Spotkania planujące sprint
5.	MLPP (Metoda Lenta Prowadzenia Projektów)	B. Lent, Zarządzanie procesami prowadzenia projektów, Difin, Warszawa 2005, W 9-10, OW2-6	Maksymalizacja efektywności ekonomicznej, przy uwzględnieniu określonych warunków ramowych, kosztu, zakresu, harmonogramu, jakości. Główny nacisk położony jest na stopień spełnienia oczekiwań zleceniodawcy projektu. Sukces projektu uzależniony od dwóch modeli oceny: 1. Całościowej Oceny Wyników Projektu, na którą składają się perspektywy: finansowa, procesów rozwoju, obsługi klienta oraz nauki i rozwoju osobistego w projekcie	Karta projektu



**cd. tabeli 2**

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
			2. Project Excellence, który dzieli kryteria oceny na cele oczekiwanych wyników i rezultatów projektu (wymiar zewnętrzny projektu: w jakim stopniu rezultaty projektu odpowiadają wymaganiom głównych interesariuszy) oraz w zakresie realizacji procesów zarządzania projektem (wymiar wewnętrzny projektu: na ile sposób realizacji projektu jest optymalny w odniesieniu do celów projektu)	

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2 zdecydowana większość podejść uznaje projekt za sukces przede wszystkim wtedy, gdy zostaną spełnione oczekiwania zleceniodawcy i sponsora projektu, nie zaś kiedy projekt zostanie zrealizowany zgodnie z pierwotnie ustalonym planem (oraz kosztem, jakością czy harmonogramem). W zasadzie tylko jedna metodyka – PCM – koncentruje się wyraźnie na kilkuletnim okresie kontroli osiągania rezultatów projektu i koreluje pojęcie sukcesu projektu do wyników implementacji rezultatów projektu w tym okresie. Niezależnie od pochodzenia metodyki wszystkie z nich koncentrują się przede wszystkim na stopniu spełnienia oczekiwań interesariuszy (w tym głównie zleceniodawcy projektu), następnie zaś na zakresie, kosztach i terminie realizacji projektu.

## 5. Podsumowanie

Sukces, skuteczność i efektywność realizowanych przedsięwzięć często traktowane są subiektywnie, zaś istota tych pojęć tożsamo. Ta subiektywność może być źródłem wielu nieporozumień i to nie tylko na etapie zakończenia projektu i rozliczenia wykonanych prac, ale również już na etapie definiowania przedsięwzięcia, gdy każda ze stron kontraktu będzie miała zupełnie odmienne wyobrażenie na

temat kryteriów uznania i rozliczenia wykonanych prac. Należy zatem już od etapu wstępnej wizji przedsięwzięcia dołożyć starań, aby ustalić jednoznaczne i kwantyfikowalne kryteria jego powodzenia oraz włączyć je do procesu kontroli projektu na etapie realizacji i postaudytu. Takie działania powinny znacząco wpłynąć na komfort współpracy w projekcie oraz pozwolić uniknąć krytycznych nieporozumień w przyszłości. Warto również podkreślić, że sukces projektu należy rozważać wielowymiarowo, uwzględniając zarówno poziom strategiczny, jak i operacyjny realizacji projektu, oraz docelowe stanowiska decyzyjne mogące wpływać na przebieg projektu (sponsor, zleceniodawca, wykonawca, konsorcjant, końcowy użytkownik itp.). Ze względu na subiektywność, wieloznaczność i „nieostrość” pojęć z pewnością warto również przeprowadzić dokładniejsze badania empiryczne dotyczące zakresu rozumienia powyższych pojęć oraz kryteriów powodzenia projektu, przynajmniej z punktu widzenia jego głównych uczestników.

## **6. Bibliografia**

1. A Guide To The Project Management Body of Knowledge, 4<sup>th</sup> Edition, Wyd. polskie, MTDC, Warszawa 2009.
2. Ilustrowany słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Muza S.A., Warszawa 1999.
4. Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów, Difin, Warszawa 2005.
5. Melton T., Iles-Smith P., Yates J., Project Benefits Management. Linking projects to the Business, Wyd. Elsevier, GB 2008.
6. PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office, UK 2010.
7. Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004.
8. Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/>
9. Słownik języka polskiego PWN, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
10. Słownik języka polskiego PWN, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
11. Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
12. Uniwersalny słownik języka polskiego, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
13. Schwaber K., Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum, Microsoft Press, Warszawa 2005.
14. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969.
15. <http://dice.bcg.com/>
16. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) jest jedynym programem operacyjnym, finansowanym w Polsce w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, i największym programem społecznym w historii Unii Europejskiej. W dotychczasowych badaniach i publikacjach dotyczących PO KL wielokrotnie wskazywano na wyzwania wiążące się z jego funkcjonowaniem. Pierwsza próba analizy funkcjonalnej Programu miała miejsce w raporcie Badanie projektów pilotażowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który został opublikowany we wrześniu 2008 roku. Wskazano w nim na niespójności między dokumentami mającymi pomóc projektodawcom w poprawnym stworzeniu wniosku o dofinansowanie oraz rozbieżności między konstrukcją formularza wniosku o dofinansowanie a zalecaną przez Komisję Europejską metodyką Zarządzania Cyklem Projektu (*Project Cycle Management*). Chociaż wskazywano głównie na niespójność w odniesieniu do matrycy logicznej (ang. *Logical Framework*), to należy pamiętać, że jest ona rdzeniem metodyki PCM i kwintesencją poprawnego definiowania celów projektu. Niespójności, zidentyfikowane w tym badaniu, mogą prowadzić do braku kontroli efektów projektu i do skierowania strumienia finansowego Programu na niewłaściwe interwencje. W artykule Program Operacyjny Kapitał Ludzki – nowa jakość. Te same kryteria – rozbieżne oceny<sup>2</sup> autorstwa M. Halickiego została opisana rozbieżność w ocenach projektów oraz wymaganiach formalnych w różnych województwach. Problem ten związany jest z dużą swobodą tworzenia wymogów wobec projektów przez Instytucje Organizujące Konkursy w poszczególnych regionach,

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł stanowi część wniosków uzyskanych w ramach badania ewaluacyjnego „Proces zarządzania w projektach komponentu regionalnego PO KL w województwie zachodniopomorskim”, którego autor był kierownikiem, zrealizowanego przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie oraz firmę Coffey International Development Sp. z o.o. w grudniu 2010 roku. Opis zaprezentowanej metodologii powstał w ramach realizacji projektu badawczego własnego Nr N N115 037437 „Zarządzanie wiedzą w projektach – badanie metodyk i modeli wiedzy projektowej”, którego kierownikiem jest prof. dr hab. Michał Trocki.

<sup>2</sup> Źródło: [http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,61785,7257596,Program\\_Operacyjny\\_Kapital\\_Ludzki\\_nowa\\_jakosc\\_Te.html?as=1&ias=4&startsz=x](http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,61785,7257596,Program_Operacyjny_Kapital_Ludzki_nowa_jakosc_Te.html?as=1&ias=4&startsz=x) [dostęp: 22 listopada 2009 r.].

co często powoduje trudności w zapewnieniu porównywalności wymagań wobec projektodawców i standardów ich oceny.

Kompleksową analizę systemu dokumentacji PO KL przeprowadził zespół badawczy Katedry Zarządzania Projektami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wraz ze Studenckim Kołem Naukowym Zarządzania Projektami, wskazując wiele niezgodności obowiązujących rozwiązań ze standardami zarządzania projektami oraz proponując konkretne modyfikacje obowiązujących dokumentów<sup>3</sup>. Wyniki badania, główne wnioski z tej analizy oraz najważniejsze rekomendacje zostały przedstawione poniżej.

## **2. Zgodność dokumentów programowych PO KL z dobrymi praktykami zarządzania projektami i programami**

Punktem wyjścia do analizy dokumentów określających wymagania wobec projektów jest wyeksponowanie istotnych cech projektów – złożonych przedsięwzięć. Zgodnie z powszechnie przyjętymi kryteriami<sup>4</sup> projekty to:

- niepowtarzalne przedsięwzięcia,
- o wysokiej lub bardzo wysokiej złożoności,
- określone co do okresu ich realizacji, z wyróżnionym początkiem i końcem,
- wymagające zaangażowania znacznych lecz limitowanych środków (np. ludzkich, finansowych),
- realizowane zespołowo przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin,
- związane z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym,
- wymagające zastosowania specjalnych metod przygotowania i realizacji.

Można zauważyć, że realizacja nawet najprostszych projektów może być znacznym wyzwaniem dla projektodawcy. Dlatego wymaga ona odpowiedniego metodycznego podejścia, które zminimalizuje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. W ostatnim półwieczu opisano metodyki zarządzania projektami, czyli standardy określające sposoby właściwego przygotowania i realizacji projektów. Zgodnie z wiodącymi globalnymi metodykami: PCM, PRINCE2 czy PMBoK<sup>5</sup>, przedsięwzięcia mają pewne cechy wspólne. Podstawowymi aspektami wszystkich projektów są ich cele, określone przez zakres i jakość wyniku, czas trwania oraz koszt realizacji. Cele powinny spełniać kryteria SMART – być konkretne, mierzalne, osiągalne,

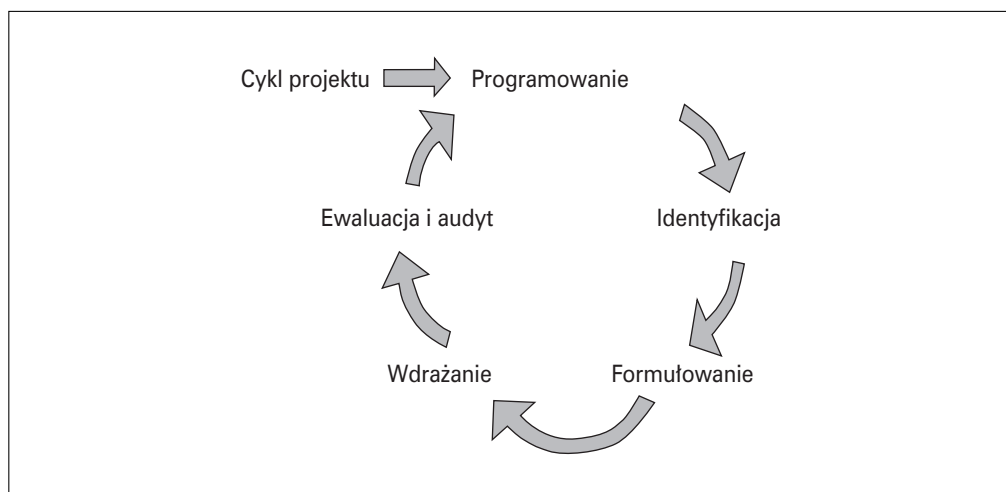
<sup>3</sup> Analiza systemu dokumentacji programu operacyjnego kapitał ludzki – raport końcowy z badań, Katedra Zarządzania Projektami SGH, Warszawa, grudzień 2009 r.

<sup>4</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2002.

<sup>5</sup> Por. np. K. Bradley, Podstawy metodyki PRINCE2, CRM, Warszawa 2006 oraz Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami PMBOK Guide, MT&DC Warszawa 2003.

realne i określone w czasie. Do obszarów problemowych zarządzania projektami należą<sup>6</sup>: **organizacja**, czyli sposób w jaki rozwiązano kwestie instytucjonalne projektu, **przebieg**, czyli to, jak powinna wyglądać jego realizacja od strony funkcjonalnej, oraz **kwestie personalne**, czyli problemy związane z ludźmi zaangażowanymi w projekt – zespołami projektowymi, podwykonawcami itp. Całość spajają metody i techniki zarządzania projektami. Z punktu widzenia metodyki zarządzania projektami główne role w projektach odgrywają: sponsor finansujący projekt, wykonawca, który go realizuje oraz beneficjent, czyli użytkownik korzystający z efektów projektu. Nad realizacją projektu czuwa kierownik projektu i ewentualnie inne ciała o charakterze strategicznym, takie jak komitet sterujący.

### Rysunek 1. Fazy cyklu życia projektu



Źródło: Przewodnik Metodyczny..., *op. cit.*

Standardem zarządzania rekomendowanym dla realizacji projektów PO KL w Polsce jest metodyka Zarządzania Cyklem Projektu – cykl nawiązujący do procesu ciągłego doskonalenia organizacji; model wyodrębnionych faz życia projektu: programowania, identyfikacji, formułowania, wdrażania i ewaluacji, w którym poszczególne fazy następują po sobie w sposób ciągły<sup>7</sup>. Taka rekomendacja prowadzenia projektu sprawia, że kolejny projekt można realizować będąc bogatszym o doświadczenia z poprzednich przedsięwzięć, mając je odpowiednio przeanalizowane. Umożliwia to ciągle doskonalenie prowadzenia projektów i pro-

<sup>6</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie..., *op. cit.*

<sup>7</sup> Przewodnik Metodyczny Zarządzanie Cyklem Projektu, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007.

gramów. Jest to filozofia przyświecająca nie tylko metodyce PCM, ale również innym standardom zarządzania projektami. U ich źródeł leży potrzeba opracowania takich sposobów zarządzania, które pozwolą projektodawcom uczyć się na własnych błędach i stopniowo je eliminować, elastycznie reagując na zmieniające się warunki środowiska prowadzenia złożonych przedsięwzięć.

Dobre praktyki zarządzania projektami, opisujące cykl życia projektu, wyodrębniają następujące fazy<sup>8</sup>:

- 1) programowanie;
- 2) identyfikacja;
- 3) formułowanie;
- 4) wdrażanie;
- 5) ewaluacja i audyt.

Pierwszą fazą cyklu życia projektu jest programowanie, które polega na dokonaniu diagnozy strategicznej na poziomie makrootoczenia. Dzięki temu możliwe staje się określenie priorytetów i celów dla przyszłych projektów i programów. Kolejną fazą jest identyfikacja. Pozwala ona określić najlepsze inicjatywy projektowe i prowadzi do zdefiniowania konkretnych przedsięwzięć. W przypadku PO KL faza ta jest realizowana przez Instytucje Pośredniczące i Instytucje Pośredniczące Drugiego Stopnia, które ogłaszają konkursy i organizują nabory wniosków. Formułowanie jest trzecią fazą cyklu życia projektu zgodnego z metodyką PCM. Wybrane inicjatywy projektowe rozwija się w konkretne operacyjne plany projektu. Kluczowi interesariusze starają się wspólnie sprecyzować zakres projektu oraz ocenić, czy jest on w tym kształcie możliwy do wykonania oraz, czy osiągnięte rezultaty będą trwałe. W tym miejscu następuje kluczowy moment dla ewentualnej realizacji projektu. Sponsor, opierając się na wynikach faz identyfikacji i formułowania, podejmuje decyzje na temat finansowania projektu. Jeśli decyzja ta jest pozytywna i projekt ma źródło finansowania, to przechodzi do fazy wdrażania. W procesie wdrażania wszystkie metodyki zarządzania projektami zakładają realizację wcześniej zaplanowanych działań, osiąganie założonych rezultatów i stopniowe osiąganie celów. Sam proces nierozzerwalnie wiąże się z zapewnieniem kontroli realizacji. Kompetentna i odpowiedzialna kadra zarządzająca na bieżąco weryfikuje postępy prac i w razie potrzeby dokonuje korekty w sposobie wdrażania. Ostatnią fazą cyklu życia projektu jest ewaluacja rozumiana przez metodykę PCM jako ewaluacja końcowa, podsumowująca. Dochodzi wtedy do kompleksowej oceny wykonanego projektu, określa się, które z zakładanych celów zostały osiągnięte i wyciąga z tego wnioski na przyszłość, także na poziomie programu.

<sup>8</sup> Project Cycle Management Handbook, European Commission, marzec 2002 r., s. 12.

Standardem, który w największym stopniu wpływa na wymogi metodyczne stawiane wobec projektów konkursowych PO KL, jest podejście LFA (*Logical Framework Approach*) – Matrycy Logicznej. LFA jest podejściem metodycznym nierozzerwalnie związanym z metodologią PCM, zmierzającym do poprawy systemów planowania i kontroli projektów. Zgodnie z jego założeniami, do pełnego przygotowania projektu prowadzą dwie fazy: analizy i planowania.

W ramach fazy analizy wykonywane są następujące kroki:

- analiza interesariuszy obejmująca identyfikację i charakterystykę głównych interesariuszy, grup docelowych i beneficjentów, z uwzględnieniem problemów wymagających interwencji za pomocą projektu,
- analiza problemu, obejmująca identyfikację kluczowych problemów, zagrożeń i trudności, które mają być rozwiązane za pomocą interwencji w postaci projektu,
- analiza celów, obejmująca identyfikację celów wynikających z istniejących problemów,
- analiza strategii, obejmująca określenie różnych strategii prowadzących do osiągnięcia celów; wybór najwłaściwszej strategii; określenie celów nadrzędnych i celów bezpośrednich projektu.

W ramach fazy planowania wykonywane są następujące kroki:

- opracowanie matrycy logicznej – tabeli określającej strukturę projektu, sprawdzenie wewnętrznej logiki, formułowanie celów i mierzalnych rezultatów, ogólne określenie zasobów i kosztów,
- opracowanie harmonogramu projektu określającego sekwencje i zależności między zadaniami; oszacowanie czasu trwania zadań, określenie kamieni milowych i przypisanie odpowiedzialności za zadania,
- opracowanie planu wykorzystania zasobów, wynikającego z harmonogramu projektu, zestawienie zapotrzebowania na zasoby i środki prowadzące do stworzenia budżetu.

Zaproponowany schemat postępowania na etapie przygotowania projektu to przejaw racjonalności działania, podkreślający konieczność rozważenia wszystkich elementów determinujących ostateczny jego kształt. Przejście przez wszystkie wymienione powyżej szczeble umożliwia pełne zdefiniowanie projektu i stanowi konkretną podstawę do zarządzania przebiegiem projektu i do jego kontroli.

Weryfikując podstawowe założenia koncepcji podejścia metodycznego matrycy logicznej, można dojść do wniosku, że praktyczną realizację projektu należy poprzedzić wszechstronną analizą, która pozwoli w logiczny i spójny sposób przedstawić wszystkie główne elementy projektu oraz wyjaśnić ewentualne nieścisłości. Skutkiem przeprowadzenia projektu zgodnie z omawianymi standardami będzie trwałość dostarczanych rezultatów oraz wyraźny strumień korzyści płynących

z realizacji przedsięwzięcia i uzasadniających je. Aby zapewnić przejrzystość prowadzonych działań należy zadbać o standaryzację dokumentacji i integrację całości projektu, by wszelkie założenia oraz cele były jasne i spójne.

Ciągłe doskonalenie jest kluczowym elementem koncepcji PCM/LFA, niezmiernie ważnym w przypadku próby rozwiązywania problemów społecznych w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Niestety, ostatnie lata realizacji projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Polsce pokazują, że nie doszło do pełnego wdrożenia zasad metodyki PCM. Nadzieje budzi nowy kształt wniosku o dofinansowanie, który ma zacząć obowiązywać od 1 stycznia 2011 roku. Warto jednak zaznaczyć, że nowy wniosek o dofinansowanie projektu może stać się niezwykle poważną barierą dla mniej doświadczonych projektodawców, tym samym wzmacniając pozycję projektodawców „profesjonalnych” – instytucji żyjących z realizacji projektów. Aby takiego efektu uniknąć, konieczne jest podjęcie szerokich działań informacyjno-szkoleniowych. Niestety, w momencie realizacji badania (przełom listopada i grudnia 2011 roku) wiedza o nowym wniosku o dofinansowaniu poza IP była szczątkowa (również w ROEFS). Nie podjęto też jeszcze żadnych działań zmierzających do przygotowania projektodawców do wypełniania nowego wniosku o dofinansowanie.

Należy odnotować zmiany, jakie wprowadzają nowe Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Kapitał Ludzki z 22 listopada 2010 roku. Wprowadziły one wiele zmian, z których najważniejsze wydają się:

- przejrzystość i konkurencyjność wydatków – która oznacza wyraźny obowiązek przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia w sposób zapewniający zachowanie uczciwej konkurencji i równe traktowanie wykonawców. Doprecyzowano zapisy dotyczące zasady konkurencyjności, która obecnie ma zastosowanie do personelu projektu, oraz wprowadzono taryfikator korekt finansowych dla przypadków naruszenia zasady konkurencyjności. W odniesieniu do beneficjentów, których obowiązuje stosowanie ustawy z 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych dodano obowiązek realizacji zamówień zgodnie z Zasadami dotyczącymi prowadzenia postępowań o udzieleniu zamówienia publicznego finansowanych ze środków EFS, które stanowią załącznik do Wytycznych,
- zasada efektywnego zarządzania finansami – w związku z obowiązkiem ponoszenia wydatków w sposób racjonalny i efektywny, wprowadzono obowiązek dokonywania przez beneficjenta rozeznania rynku w przypadku zakupu usługi lub towaru o wartości powyżej 20 000 zł netto, chyba że zakup jest dokonywany w myśl zasady konkurencyjności lub ustawy Prawo zamówień publicznych. Jednocześnie w przypadku towarów i usług, dla których rozeznanie rynku nie będzie możliwe, beneficjent będzie zobowiązany



zany do wyboru wykonawcy zgodnie z procedurą obowiązującą dla zasady konkurencyjności,

- koszty związane z zatrudnianiem personelu – wprowadzono wiele szczegółowych zapisów w zakresie zatrudniania personelu projektu, zarówno na podstawie stosunku pracy, jak i stosunku cywilnoprawnego. Z uwagi na powszechność zjawiska angażowania personelu projektu na podstawie umów cywilnoprawnych do wykonywanych zadań, podczas gdy personel ten jest jednocześnie zatrudniony (w ramach stosunku pracy) przez beneficjenta, podkreślono konieczność zapewnienia zgodności takiego postępowania z przepisami odrębnymi, w szczególności przepisami Kodeksu pracy. Wprowadzono również zasadę, że umowa o pracę z osobą stanowiącą personel projektu powinna obejmować wszystkie zadania wykonywane przez tę osobę w ramach projektu/projektów realizowanych przez beneficjenta,
- koszty pośrednie rozliczane ryczałtem – wprowadzono stałe wskaźniki kosztów ryczałtowych i zrezygnowano z konieczności sporządzania przez beneficjenta dla danego projektu metodologii kosztów pośrednich. Wprowadzono również ograniczenie w stosunku do obecnie obowiązujących zasad, zgodnie z którymi koszty wykazane w katalogu kosztów pośrednich nie mogą być wykazywane w ramach kosztów bezpośrednich, w szczególności w zadaniu związanym z zarządzaniem projektem. Wprowadzono także założenie, że koszty bezpośrednie, będące podstawą wyliczenia tych kosztów, nie są pomniejszane o wydatki odnoszące się do *cross-financingu*. Podstawa wyliczenia limitu kosztów pośrednich rozliczanych ryczałtem będzie podlegać pomniejszeniu (poprzez pomniejszenie wartości kosztów bezpośrednich) o wartość zadań zleconych,
- koszty zarządzania – wprowadzono nieprzekraczalne limity dotyczące kosztów zarządzania projektem oraz doprecyzowano katalog kosztów, które mogą być ujmowane w tym zadaniu,
- pilotażowe wprowadzenie stawek jednostkowych – wprowadzono nową formę rozliczania kosztów bezpośrednich w projekcie, tj. stawki jednostkowe. Stawki stanowią, obok dotychczas przewidzianych kwot ryczałtowych, jeden ze sposobów ryczałtowego rozliczania kosztów bezpośrednich projektu,
- reguła proporcjonalności – dotyczy rozliczenia projektu pod względem finansowym, w zależności od stopnia osiągnięcia założeń merytorycznych określonych we wniosku o dofinansowanie projektu. Wynika ona z faktu, że beneficjent w umowie o dofinansowanie projektu zobowiązuje się do realizowania projektu zgodnie z założeniami, jakie określił we wniosku o dofinansowanie. Jednocześnie Wytyczne zobowiązują beneficjenta do

tę, aby ponoszone w ramach projektu wydatki przyczyniały się do osiągnięcia założeń projektu. Oznacza to, że kwota rozliczona w ramach zawartej umowy o dofinansowanie projektu powinna być proporcjonalna do stopnia osiągnięcia założeń, określonych we wniosku.

Wprowadzone zmiany mogą przyczynić się do bardziej efektywnej realizacji projektów w ramach PO KL. Należy jednak zaznaczyć, że zwłaszcza w kontekście reguły proporcjonalności stanowią też próbę przeniesienia ryzyka finansowego realizacji projektów na ich głównych wykonawców – projektodawców konkursowych i systemowych – ostateczna wysokość wydatków kwalifikowanych projektu będzie zależec od stopnia realizacji jego celów. Oznacza to, że warunki realizacji projektów, z perspektywy projektodawcy, mogą się pogorszyć. Jednak na obecnym etapie trudno przewidzieć, jak w praktyce będzie wyglądał ten mechanizm.

Poniżej przedstawiono charakterystykę wyszczególnionych obszarów metodologii PCM, odnosząc je do analizowanych dokumentów PO KL i konkretnych wymagań metodycznych wobec projektów. Zawarto tu też pewne zalecenia, które mogą być wykorzystane we wniosku o dofinansowanie w celu zwiększenia jego spójności z metodyką zarządzania.

### **Obszar 1: analiza interesariuszy**

Analiza interesariuszy obejmuje identyfikację i charakterystykę głównych podmiotów zainteresowanych projektem, grup docelowych i beneficjentów, z uwzględnieniem problemów wymagających interwencji za pomocą projektu. Obszar ten zakresem obejmuje także identyfikację oraz zarządzanie potencjalnymi partnerami projektu. W ramach obszaru nacisk kładziony jest na proces dokładnego wytypowania grupy odbiorców korzyści płynących z realizacji przedsięwzięcia (grupy docelowej) oraz na jednoznaczną analizę zarówno jej liczebności, jak i rozmieszczenia. Została uwypuklona także waga prawidłowego procesu rekrutacji do projektu oraz eliminacja grup niepotrzebujących wsparcia. Analiza interesariuszy stanowi także rekomendację zasady *empowerment*, której idea rozszerza zakres oddziaływania przedsięwzięcia na wszystkich jego uczestników, w angażujący sposób. Zgodnie z przeanalizowanymi dokumentami projektodawca powinien zamieścić opis grupy docelowej, dzięki któremu osoba weryfikująca wniosek będzie w stanie jednoznacznie stwierdzić, czy projekt jest skierowany do grupy kwalifikującej się do otrzymania pomocy zgodnie z zapisami zawartymi w SzOP PO KL oraz dokumentacji konkursowej. Informacje na temat osób planowanych do objęcia wsparciem nie powinny się ograniczać tylko, i wyłącznie, do wskazania grup odbiorców zapisanych w SzOP, powinny być znacznie bardziej szczegółowe. Przy określaniu grupy docelowej należy zatem zwrócić uwagę przede wszystkim na następujące elementy:

- uzasadnianie wyboru grupy docelowej w kontekście zawężenia właściwego dla danego projektu; nie należy uzasadniać wyboru grup docelowych poprzez odwołanie się tylko, i wyłącznie, do typu projektu zawartego w SzOP, gdyż zostało już ono sformułowane w PO KL,
- sposób pozyskania uczestników projektu – akcja informacyjno-promocyjna związana z rekrutacją (w jaki sposób potencjalni odbiorcy dowiedzą się o możliwości wsparcia). Sposób rekrutacji zależy od wielu czynników, m.in. profilu grupy docelowej, i musi być dostosowany do jej potrzeb i możliwości. Dlatego np. spotkania rekrutacyjne dla osób pracujących powinny być organizowane poza godzinami ich pracy – wieczorem bądź w weekendy, a przyjmowane zgłoszeń do projektu wyłącznie za pośrednictwem Internetu będzie sposobem nietrafionym w przypadku szkolenia dla długotrwale bezrobotnych osób z terenów wiejskich, dla których dostęp do sieci internetowej jest ograniczony,
- szczegółowy opis przebiegu rekrutacji (kryteria rekrutacji, czas, miejsce, dokumenty, zasady tworzenia list rezerwowych) wraz z uzasadnieniem wybranych technik i metod rekrutacji – metody i techniki doboru uczestników projektu powinny być dopasowane do grupy odbiorców oraz charakteru projektu,
- uwzględnienie w kryteriach naboru wykształcenia i wiedzy bazowej umożliwiającej rozpoczęcie szkolenia oraz minimalnych wymagań, które muszą zostać spełnione do wykonywania zawodu,
- kryterium kolejności zgłoszeń nie powinno być jedynym sposobem na dobór uczestników projektu (często łamie bowiem zasadę równości szans).

## **Obszar 2: analiza problemów**

Analiza problemu obejmuje identyfikację kluczowych problemów, zagrożeń i trudności, które mają być rozwiązane za pomocą interwencji w postaci projektu. Obszar ten podkreśla wagę celowego uzasadnienia interwencji poprzez ukazanie istoty problemu. W tym miejscu badaniom poddano proces formalnego opisu skali problemu (przy uwzględnieniu obszaru geograficznego oraz odpowiednich wskaźników ilościowych), przyczyny i skutki oraz jakość definicji kontekstu społecznego poprzez odniesienie do konkretnej społeczności. Zgodnie z obowiązującymi dokumentami w odniesieniu do analizy problemów należy wskazać:

- obszar – oznaczający miejsce, terytorium występowania problemu, którego rozwiązaniu ma służyć projekt i z którego pochodzić będą uczestnicy projektu,
- grupę docelową – typy projektów zapisane w SzOP PO KL oraz kryteria dostępu muszą odnosić się do określonej grupy osób, dla której projekt ma

być organizowany; należy jednak pamiętać, że zazwyczaj są one zdefiniowane dla dużych populacji osób, których problemów nie może w całości rozwiązać jeden projekt (będzie to możliwe dzięki programowi, czyli sumie projektów). Ponadto, często w ramach tych grup występują podgrupy, które mają swoje specyficzne problemy,

- konsultacje projektu – rozpoznanie problemu powinno obejmować również konsultacje projektu w jego środowisku zewnętrznym,
- analizę sytuacji kobiet i mężczyzn – w związku z prowadzeniem do Karty Oceny Merytorycznej projektu „standardu minimum” realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn, jak również zgodnie z PO KL, każdy projekt z zakresu wsparcia dla osób lub instytucji winien zawierać diagnozę uwzględniającą sytuację kobiet i mężczyzn w danym obszarze i ocenę wpływu na sytuację płci,
- źródła danych podawanych informacji.

### Obszar 3: analiza celów

W swoim metodycznym zarysie analiza celów obejmuje określanie celów wynikających z istniejących problemów oraz wskazanie środków prowadzących do pożądaných efektów. Obszar ten może być zatem analizowany na dwóch równoległych płaszczyznach: odpowiedniego procesu definiowania celów projektu oraz ich wkładu w kwestie horyzontalne. Zakresem obejmuje poprawność procesu formułowania celów projektu. Skupia się na realizacji rekomendowanej zasady SMART, stanowiącej zakres wymagań względem poprawności charakterystyki celów, które winny być: sprecyzowane (ang. *specific*), mierzalne (ang. *measurable*), akceptowalne (ang. *acceptable*), realistyczne (ang. *realistic*), określone w czasie (ang. *time bound*). Dalszej analizie podlegało sformułowanie istoty celów w obowiązujących dokumentach oraz poprawność ich struktury. Wyszczególnieniu poddano także opis niezbędnych środków oraz długofalowych korzyści, jakich powinien wymagać i jakie powinien wносить dany cel projektu. Dodatkowo projekt powinien wykazać dbałość o realizację szeregu zasad horyzontalnych, tj. równości szans (w tym także kobiet i mężczyzn), zrównoważonego rozwoju, rozwoju lokalnego, rozwoju społeczeństwa informacyjnego, dobrego rządzenia, innowacyjności oraz współpracy ponadnarodowej, których zastosowanie implikuje większy wkład projektu w osiąganie założeń programowych. Przedstawiając syntetycznie wnioski z analizy dokumentów w zakresie wymogów definiowania celów projektu, należy zwrócić uwagę na to, że:

- cel powinien wynikać z problemów i być na nie odpowiedzią, tzn. przyczyniać się do ich rozwiązywania,

- celem nie powinien być środek do jego osiągnięcia (np. przeszkolenie..., objęcie wsparciem..., pomoc...),
- cele powinny się bezpośrednio przekładać na działania, a te z kolei na rezultaty,
- każdy cel powinien być skwantyfikowany za pomocą odpowiednich wskaźników, dla których należy określić wartość bazową (przed realizacją projektu) i wartość docelową (po zakończeniu projektu) oraz podać źródło danych, na podstawie których wartości te będą weryfikowane,
- struktura celów projektu powinna być czytelna, jednoznacznie wskazująca poszczególne kategorie celów ogólnych (głównych), szczegółowych i rezultatów.

#### **Obszar 4: analiza strategii**

W obszarze analizy strategii ocenie podlegała kompleksowość ujęcia w badanych dokumentach uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, wpływających na ostateczny kształt projektu, czyli racjonalizacja procesu wyboru właściwej podstawy dla realizacji przedsięwzięcia. Analiza strategii daje możliwość lepszego zidentyfikowania środowiska w jakim przedsięwzięcie jest realizowane. Niestety, wydaje się, że analiza strategii nie została w całym systemie dokumentów wystarczająco objaśniona.

#### **Obszar 5: spójność wewnętrzna projektu (matryca logiczna)**

Obszar ten zakresem obejmuje weryfikację komplementarności zakładanych etapów realizacji projektu i tzw. logikę interwencji. Punktem wyjścia jest definicja celu strategicznego, celu szczegółowego oraz rezultatów i produktów przedsięwzięcia. Obszar wymusza także logiczną analizę odpowiednich wskaźników oraz źródeł weryfikacji. Kolejny krok stanowi pogłębioną analizę: uwzględnia działania/zadania, a także poszerza analizę spójności projektu o podstawową analizę ryzyka. Graficznym odpowiednikiem realizacji tego obszaru jest narzędzie matryca logiczna (ang. *Logical Framework Matrix*). Kwintesencją wymogów stawianych wobec projektodawców wydaje się być tzw. logika wertykalna, która powinna opisywać następującą sekwencję interwencji w projekcie:

- przy spełnieniu pewnych warunków możliwe będzie rozpoczęcie projektu i podjęcie wielu działań,
- działania te wymagają określonych zasobów i środków, odpowiednio kosztują i będą finansowane w określony sposób; wykonanie działań zajmie odpowiednio dużo czasu pomiędzy konkretnymi datami,
- tak opisane działania doprowadzą do powstania konkretnych rezultatów,

- rezultaty opisane są szczegółowo, z wykorzystaniem obiektywnie weryfikowalnych wskaźników mówiących, gdzie?, kiedy? w odniesieniu do jakiej grupy docelowej? spodziewać się konkretnej ilości i jakości rezultatu; dla każdego wskaźnika podstawą do stwierdzenia, czy został on osiągnięty w zakładany sposób, będzie konkretne źródło informacji w postaci dokumentu dostępnego w określonym miejscu, czasie i formie,
- przy pewnych założeniach rezultaty doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonego celu projektu,
- sposób rozumienia celu projektu opisany jest szczegółowo z wykorzystaniem obiektywnie weryfikowalnych wskaźników mówiących, gdzie?, kiedy? w odniesieniu do jakiej grupy docelowej? spodziewać się konkretnej ilości i jakości celu; dla każdego wskaźnika podstawą do stwierdzenia, czy został on osiągnięty w zakładany sposób, będzie konkretne źródło informacji w postaci dokumentu dostępnego w określonym miejscu, czasie i formie,
- przy pewnych założeniach cel projektu może przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonych celów nadrzędnych o charakterze długookresowym i bardziej ogólnym,
- cele nadrzędne opisane są szczegółowo z wykorzystaniem obiektywnie weryfikowalnych wskaźników mówiących, gdzie?, kiedy? w odniesieniu do jakiej grupy docelowej? spodziewać się konkretnej ilości i jakości celów długookresowych; dla każdego wskaźnika podstawą do stwierdzenia, czy został on osiągnięty w zakładany sposób, będzie konkretne źródło informacji w postaci dokumentu dostępnego w określonym miejscu, czasie i formie.

Niestety, w świetle obowiązujących dokumentów i obecnego kształtu wniosku o dofinansowanie logika interwencji ulega zaburzeniu – inna jest bowiem kolejność i waga poszczególnych elementów ją determinujących.

Ocenie podlega mierzalność i realność osiągnięcia rezultatów oraz sposób ich mierzenia i monitorowania. Techniki i metody mierzenia osiągnięcia rezultatów powinny zostać szczegółowo opisane, jeśli to możliwe, dla każdego rezultatu osobno. Przy opisie sposobu mierzenia rezultatów należy wskazać w szczególności:

- czas/okres wykonywania pomiaru, jeżeli pomiar realizowany jest cyklicznie – należy wskazać, w jakich odstępach czasu będzie realizowany oraz, jaki jest planowany czas trwania cyklu,
- miejsce dokonania pomiaru,
- osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie pomiaru i osoby wykonujące pomiar,
- źródło pochodzenia danych,
- nazwę i opis narzędzia mierzenia osiągnięcia rezultatów.

We wniosku należy również zawrzeć informację na temat trwałości rezultatów – sposobu jej zapewnienia po zamknięciu realizacji projektu. Można także wskazać wartość dodaną projektu, która wynika z ogólnego opisu projektu i zazwyczaj związana jest z osiągnięciem dodatkowych rezultatów, nie wynikających bezpośrednio z celów projektu i z jego działań. Zdaniem autorów, badania wartości dodana projektu, definiowana w analizowanych dokumentach, może być wskazana wyłącznie podczas oceny *ex post*, natomiast na etapie planowania przedsięwzięcia powinna być odniesiona do konkretnych rezultatów lub celów projektu. Wydaje się, że w obszarze wewnętrznej spójności interwencji w analizowanych dokumentach istnieje potrzeba dokonania pewnych zmian. Należy zacząć od konieczności obszernego objaśnienia celów strategicznych. Projektodawca powinien ocenić wkład swojego projektu w realizację celów nadrzędnych na etapie składania wniosku, a po zakończeniu projektu powinien się do tego odnieść. To samo dotyczy celu szczegółowego. Projektodawca musi wskazać, jakie efekty chce osiągnąć, kiedy i w jaki sposób, a następnie wywiązać się ze swojej deklaracji. W zakresie rezultatów i produktów konieczne wydaje się ujednoczenie terminologii we wszystkich dokumentach. Może warto zrezygnować z podziału na rezultaty miękkie i twarde, ponieważ ich rozróżnienie w przypadku PO KL nie jest klarowne. Warto być może nawiązać do standardów metodologii PRINCE2, wprowadzając pojęcie produktów zarządczych i merytorycznych. Zauważono, że działania, jako zadania w projekcie, mogą być mylone z działaniami dotyczącymi priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Lepszym rozwiązaniem jest korzystanie jedynie z terminu „zadanie” w odniesieniu do czynności, jakie musi wykonać projektodawca. Niezależnie od przyjętej terminologii należy odejść od przesadnego eksponowania zadań, powinny one bowiem bezpośrednio wynikać z analizy celów i to jej należy poświęcić więcej uwagi. We wniosku aplikacyjnym rozsądne wydaje się natomiast umieszczenie analizy ryzyka w kilku kategoriach (np. finansowe, personalne) oraz strategii przeciwdziałania identyfikowanym w projekcie ryzykom.

## **Obszar 6: plan przebiegu w czasie – harmonogram**

Rolą tego obszaru jest zbadanie poprawności konstrukcji obowiązującego harmonogramu projektu. Jako elementy kluczowe w metodykach zarządzania projektami wskazuje się tutaj głównie właściwą kolejność zadań oraz relacje pomiędzy poszczególnymi zadaniami. Dodatkowym rekomendowanym elementem są narzędzia służące szacowaniu długości trwania projektu<sup>9</sup>. W świetle analizowanych dokumentów podstawowym błędem w odniesieniu do dobrych praktyk zarządza-

<sup>9</sup> Lista kamieni milowych (ang. *Milestone List*); wykorzystywane w metodzie diagramów strzałkowych (ang. *Arrow Diagramming Method*), ścieżki krytycznej (ang. *Critical Path Method*) oraz rezerwy czasu (ang. *contingency reserve, time reserve, buffer*).

nia projektami jest umiejscowienie harmonogramu we wniosku aplikacyjnym. Powinien on poprzedzać budżet, a nie stanowić jedynie efekt wynikowy jego wypełnienia. Występuje ponadto problem przyjętej perspektywy i skali czasowej – generator wniosków narzuca rozległe przedziały czasowe, co może stanowić duże utrudnienie w projektach realizowanych w ramach PO KL, gdzie często pojawiają się zadania jedno lub kilkudniowe. Należy podkreślić, że w myśl standardów zarządzania projektami to harmonogram jest podstawowym narzędziem pomagającym w zarządzaniu projektem. Nie zostały uwzględnione kamienie milowe, rezerwy czasu ani ścieżka krytyczna, co znacznie zmniejsza szanse terminowego ukończenia projektów i wyklucza praktyczną przydatność proponowanego ujęcia harmonogramu w kontroli przebiegu projektu. Racjonalność harmonogramu oceniana jest z uwzględnieniem opisu działań w projekcie. Zadania, etapy zadań w harmonogramie powinny być tożsame z przedstawionymi w opisie zawartym w punkcie wniosku poświęconym działaniom. Przejrzysty harmonogram projektu umożliwia łatwą identyfikację zadań i poszczególnych etapów tych zadań w czasie, ich chronologiczne ułożenie. W świetle obowiązujących dokumentów przy planowaniu harmonogramu należy zwrócić uwagę na:

- etapy zadań pojawiające się cyklicznie – nie powinny być zaznaczane jako zadania ciągłe, chyba że ich częstotliwość jest większa lub równa jednostce czasu harmonogramu (miesiąc, kwartał), wówczas w opisie zawartym w punkcie dotyczącym działań konieczne jest wskazanie założeń, co do planu ich realizacji,
- etapy zadań nie mogą się nakładać, gdy rozpoczęcie następnego etapu uwarunkowane jest zakończeniem etapu poprzedzającego,
- czas trwania zadania i etapu angażującego personel musi być zgodny z okresem zatrudnienia personelu przyporządkowanego do tego zadania/etapu (harmonogram rzeczowy powinien być zgodny z budżetem projektu),
- przy zadaniu informacja i promocja projektu, nie należy umieszczać informacji o liczbie uczestników, nawet wówczas, gdy ich precyzyjne wyliczenie będzie możliwe,
- przyporządkowanie personelu do zadań i etapów zadań ma wynikać z opisu zakresu ich obowiązków, umieszczonego w punkcie dotyczącym potencjału projektodawcy we wniosku o dofinansowanie projektu,
- przedstawiając harmonogram, nie powinno się wskazywać kosztów do poniesienia, ale zadania do wykonania.

## **Obszar 7: plan wykorzystania zasobów**

Plan wykorzystania zasobów: ludzkich (uwzględnienie struktury zadaniowej, organizacyjnej, kompetencji, uprawnień), materialnych (wyposażenia, dostępnej



przestrzeni), niematerialnych (wiedzy, *know-how*, doświadczenia, baz danych) i finansowych (zdolności kredytowej, wkładu własnego, potencjału) jest pośrednim ogniwem budżetowania zadaniowego, służącym opracowaniu szczegółowego planu budżetowego. Jest to czytelny i dobrze opisany element tworzenia planu projektu. W szczególności do każdego zadania należy przypisać zasoby ludzkie niezbędne do realizacji tego zadania, ze wskazaniem liczby etatów/ilości czasu poświęconego na realizację zadania oraz na wykresie oznaczyć okres, w którym będzie wykonywane dane zadanie przez poszczególne osoby zaangażowane w realizację projektu (odpowiedni okres należy również oznaczyć dla pola Zaangażowany personel). W pozycji kluczowego personelu należy uwzględnić wszystkie osoby zaangażowane w realizację danego zadania, nawet wtedy, kiedy do danego zadania nie są przypisane konkretne koszty personelu w szczegółowym budżecie. Przy tworzeniu planu wykorzystania zasobów w świetle przeanalizowanych dokumentów warto zwrócić uwagę na:

- ujmowanie szczegółowej kalkulacji kosztu, z dokładnym wskazaniem jednostki kosztu oraz liczby jednostek,
- unikanie wykazywania kosztów, których jednostka miary nie jest jednoznaczna, np. projekt lub pakiet.

## **Obszar 8: plan budżetowy**

Ostatnim elementem planowania projektu, zgodnie z metodyką PCM i innymi metodykami zarządzania projektami, po określeniu zasobów jest stworzenie budżetu projektu. Plan wykorzystania zasobów to zestawienia ilościowe wskazujące, ile jednostek zasobu danego rodzaju należy pozyskać lub zużyć, aby poprawnie wykonać działania składające się na projekt w określonych jednostkach czasu. Szacowanie zapotrzebowania na zasoby następuje wówczas, gdy znane są czynności do wykonania, ich kolejność oraz czas ich trwania. Ostatnim etapem przed stworzeniem budżetu jest oszacowanie kosztów projektu, przypisanych do poszczególnych czynności. Wyceniając każdą z nich, uzyskuje się dokładny obraz kosztów poszczególnych czynności, zaś budżet projektu uzyskuje się agregując je w pakiety robocze lub grupy czynności, które następnie się sumuje do jednej, zbiorczej wartości. Tworzenie budżetu jest zatem następstwem wcześniejszych etapów planowania projektu i oznacza określenie ilości i ceny wykorzystywanych zasobów w projekcie dla każdego planowanego zadania. Zakładając, że we wniosku o dofinansowanie zostanie odwrócona kolejność wypełniania harmonogramu i planu budżetowego, można pozostawić obecny opis konstruowania budżetu, oceniając go jako spełniający standardy dobrego zarządzania projektami. Dodatkowo wszędzie tam, gdzie mowa o wydatkowaniu środków, powinna pojawić się wzmianka o efektywności ekonomicznej. Ocenie podlega katalog planowanych wydatków w kontekście osią-

gania celów projektu; powinny one świadczyć o całościowym podejściu do zidentyfikowanych potrzeb, a jednocześnie nie wykraczać poza to, co jest niezbędne do właściwej realizacji projektu. Budżet projektu powinien bezpośrednio wynikać z opisanych wcześniej działań, zadań i pakietów roboczych. Wydatek, który nie wiąże się z żadnym opisanym wcześniej działaniem, powinien być uznany za niekwalifikowalny. Na podstawie kryterium niezbędności oceniany jest również poziom cross-finansingu oraz kosztów pośrednich, które powinny być adekwatne do skali projektu oraz nie mogą przekraczać dopuszczalnych limitów.

Efektywność kosztowa projektu oznacza relację zaplanowanych wydatków do zakładanych rezultatów. Im niższa jest ta relacja, tym bardziej efektywny jest projekt, ponieważ niższym kosztem można osiągnąć zakładane rezultaty. Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi w projekcie należy zweryfikować, czy koszty nie zostały sztucznie zawyżone. Można dokonać tego konfrontując koszty projektu z kosztami podobnych usług dostępnych na rynku, na którym będzie funkcjonował projekt. Konieczne jest jednak uwzględnienie specyfiki grupy docelowej, do której kierowany jest projekt. Należy również pamiętać, że proporcja nakład/rezultat nie w każdym przypadku jest wyliczana identycznie, a budżet projektu powinien być również adekwatny do jego skali (z reguły mniejsze projekty generują relatywnie wyższe koszty stałe).

## **Obszar 9: metodyka wdrażania**

Z procesem realizacji projektu nierozzerwalnie związane są regularne i zaplanowane działania kontrolne. Istotnym elementem fazy realizacji jest monitorowanie wskaźników przyjętych w matrycy logicznej, statusu interesariuszy oraz śledzenie wykonania budżetu. Weryfikacji podlega nie tylko plan monitoringu, ale także sposób monitorowania finansowego i rzeczowego (np. poprzez wnioski o płatność). Istotnym elementem jest również proces ewaluacyjny, sprawdzający procedury pomiaru stopnia wykonania celów projektu, uzyskanie wartości dodanej oraz opracowane wnioski i konkluzje, jako część ciągłego doskonalenia, którego wagę wykazują zdecydowanie dobre praktyki zarządzania projektami. Obowiązujące dokumenty poświęcają sporo uwagi analizie potencjału projektodawcy, jako czynnikowi decydującemu o wykonalności projektu. Elementy oceny potencjału projektodawcy to przede wszystkim:

- możliwość skutecznej i płynnej realizacji projektu, dlatego ważnym elementem wiarygodności jest doświadczenie projektodawcy i partnerów (jeśli występują) przy realizacji projektów o podobnej tematyce/podobnym zakresie,
- przychody, jakie osiągnął projektodawca oraz partnerzy (jeśli występują) za poprzedni rok obrotowy. Informacja ta nie dotyczy jednostek sektora finansów publicznych,

- doświadczenie personelu i sposób organizacji jego pracy,
- zaplecze techniczne, jakie będzie wykorzystane w związku z realizacją projektu.

Ważnym elementem są rozwiązania w zakresie zarządzania projektem – należy wskazać, jak wygląda struktura zarządzania projektem i opisać ją, ze szczególnym uwzględnieniem roli partnerów i podwykonawców. Wnioskodawca przedstawia stanowiska w projekcie, wzajemne powiązania personelu projektu i zadania, jakie w ich ramach będą wykonywane. Jeżeli do realizacji przedsięwzięcia zaangażowani będą partnerzy, należy szczególnie zwrócić uwagę na klarowny opis podziału obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności lidera i partnerów.

Przy opisie sposobu zarządzania projektem należy zwrócić szczególną uwagę na:

- uwzględnienie informacji na temat zarządzania personelem, komunikacją, dostawami, czasem, kosztami, zmianami, zakresem oraz ryzykiem projektu<sup>10</sup>,
- wskazanie konkretnych metodyk i technik zarządzania wykorzystywanych w trakcie realizacji projektu,
- opisanie sposobu podejmowania decyzji w projekcie.

### 3. Syntetyczne zestawienie dotychczasowych rekomendacji

Najistotniejszym z problemów, z którymi spotkano się podczas analizy dokumentów PO KL, był ogólny brak zgodności wniosku aplikacyjnego z dobrymi praktykami zarządzania projektami. Wiąże się z tym wiele komplikacji, które mogą pojawić się na każdym etapie aplikacji o dofinansowanie, jak również znacząco wpłynąć na proces realizacji projektu. Zważywszy na to, że o realizację projektów w ramach PO KL ubiegają się podmioty nie mające rozległego doświadczenia w zakresie zarządzania projektami, konieczne jest wskazanie narzędzi, które ułatwią właściwe i efektywne wykorzystanie tychże środków. Jest to szczególnie istotne, biorąc pod uwagę fakt, że efektywność finansowania stanowi jedno z podstawowych kryteriów ewaluacji. Szansą na rozwiązanie tego problemu wydaje się implementacja metodyki PCM do wniosku o dofinansowanie od 1 stycznia 2011 roku. Sprowadza się to do wprowadzenia w samą treść wniosku elementów lub całych narzędzi metodyki PCM, jakimi są:

- 1) analiza interesariuszy;
- 2) analiza problemów;

<sup>10</sup> Jest to czytelne odwołanie do amerykańskiej metodologii PMBoK, niestety, niefortunne, bo pomijające jeden z dziewięciu kluczowych obszarów wiedzy zarządzania projektami, czyli zarządzanie integracją projektu.

- 3) analiza celów;
- 4) analiza strategii;
- 5) matryca logiczna;
- 6) analiza ryzyka;
- 7) harmonogram;
- 8) budżet.

Powyższe elementy metodyki PCM, wprowadzone do wniosku o dofinansowanie, pozwolą przede wszystkim na dobre zaplanowanie projektu. Projektodawca, po zastosowaniu tych narzędzi będzie miał pełniejszą świadomość całokształtu projektu. Ułatwi to jednocześnie zarządzanie projektem, jak również późniejszą kontrolę przez instytucje nadzorujące. Analiza interesariuszy pozwoli projektodawcom na właściwe zidentyfikowanie beneficjentów. Ponadto uświadomi im złożoność otoczenia, w którym projekt będzie funkcjonował. Jest to tym ważniejsze, że oprócz interesariuszy pozytywnych teoria zarządzania projektami wymienia również interesariuszy negatywnych, którzy mogą mieć duży wpływ na ewentualne niepowodzenie projektu (nie osiągnięcie zakładanych celów), a tym samym ujemnie oddziaływać na samego projektodawcę (zwrot otrzymanych funduszy). Analizy problemów, celów i strategii tworzą niejako związek przyczynowo-skutkowy. Najpierw dokonuje się rozłożenia problemu na czynniki pierwsze, dochodząc do jego najbardziej pierwotnych przyczyn. Następnie poprzez analizę celów przedstawiany jest obraz pożądanej sytuacji w odniesieniu do przeanalizowanych problemów. Ostatnia analiza bada możliwe strategie, dzięki którym można osiągnąć wcześniej wyróżnione cele. Wszystkie trzy analizy dają całościowy obraz sytuacji, na którą projekt ma być odpowiedzią, automatycznie generują jego cele oraz sposób, w jaki mają zostać osiągnięte. Projektodawca jest bardziej świadom powodów realizacji projektu. Istnieje również mniejsze ryzyko, że osiągnięcia projektu odbiegną od zakładanych celów. Kierownik projektu ma natomiast dobry plan, do którego dostosowanie się pozwoli na osiągnięcie sukcesu. Matryca Logiczna to podsumowanie wcześniejszych analiz, a przy tym jedno z podstawowych narzędzi do oceny projektów pod względem spójności merytorycznej, wykonalności oraz efektywności. Jej właściwe sformułowanie pozwala na sprawną kontrolę projektu. Instytucje do tego wyznaczone mogą w każdej chwili sprawdzić, na ile projekt realizuje zakładane cele. Jednocześnie zawarte w niej założenia stanowią dla projektodawców istotne wskazówki odnoszące się do uwarunkowań środowiskowych realizacji projektu. Należy bowiem pamiętać, że osiągnięcie celów, z przyczyn obiektywnych, nie zawsze jest możliwe. Kolejny element narzędziowy metodyki PCM pozwala projektodawcy na opis możliwego ryzyka, z jakim wiąże się projekt. Nie ma przedsięwzięcia, które byłoby pozbawione jakiegokolwiek ryzyka, zatem obligatoryjne przeprowadzenie jego analizy zwiększy prawdopodobieństwo sukcesu

projektu. Ponadto pozwoli to na stworzenie swoistych planów awaryjnych, które będą mogły zostać wdrożone zaraz po wystąpieniu danego ryzyka. W przypadku wyboru projektów będzie można również łatwo porównać projekty nie tylko pod względem efektywności, lecz również ze względu na ryzyka, jakimi są obciążone. W dalszym etapie pozwala to na skuteczne budowanie portfela projektów o określonym ryzyku niepowodzenia. Budżet jest dobrze zrealizowaną częścią metodyki PCM we wniosku o dofinansowanie. Jednakże nie zachowano właściwej kolejności wypełniania harmonogramu i budżetu. Jeżeli projekt ma za zadanie osiągnięcie określonych celów to najpierw winno się podawać plan czasowy realizacji projektu, z którego wyniknie budżet. Do osiągnięcia określonych celów należy użyć pewnych zasobów przez określony czas, co wiąże się z poniesieniem kosztów – odwrotna kolejność wskazuje na to, że celem projektu jest wydatkowanie pieniędzy. Zastosowanie powyższych zmian we wniosku może spowodować przeobrażenia systemowe. Pozwoli na wybór lepiej zaplanowanych i efektywnych projektów, ich sprawniejsze przeprowadzenie oraz łatwiejszą kontrolę osiąganych celów. Będzie to miało znaczny wpływ na pełną realizację nie tylko Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, lecz również Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia.

Aby jednak efekty te mogły zostać osiągnięte, konieczne jest uświadomienie również ryzyka związanego z nowym wnioskiem o dofinansowanie, a także sposobem jego wprowadzenia. Wprowadzenie metodologii PCM zwiększa szanse na powodzenie projektu, ale nie eliminuje całkowicie ryzyka niepowodzenia. Nowy wniosek może okazać się trudniejszy do wypełnienia. Dotyczy to szczególnie mniejszych podmiotów, mniej doświadczonych w przygotowaniu projektów i zarządzaniu nimi. Dlatego kluczowe znaczenie ma sposób wprowadzenia nowego wniosku o dofinansowanie: zapewnienie wsparcia systemowego dla projektodawców w postaci publikacji odpowiednich poradników, zapewnienia szkoleń i doradztwa z tego zakresu. Również członkowie Komisji Oceny Projektów powinni być dobrze przygotowani do oceny nowego wniosku o dofinansowanie.

#### **4. Podsumowanie**

Być może właściwe byłoby wdrożenie nowego wniosku pilotażowo w jednym województwie. Niestety, żadne działania przygotowawcze tego typu nie zostały podjęte. Regionalne Ośrodki EFS nie znają nowego wniosku o dofinansowanie. Instytucje Pośredniczące również nie planują uruchomienia systemowego wsparcia. Oznacza to, że w pierwszym półroczu 2011 roku zdecydowanie zahamowany zostanie proces naboru wniosków o dofinansowanie. W dłuższej perspektywie jakość przygotowanych projektów może się pogorszyć, gdyż w jeszcze większym stopniu projektodawcy będą korzystać z zewnętrznych firm przygotowujących wnioski o dofinan-

sowanie co, jak wykazało badanie, negatywnie wpływa na wykonalność projektów. Umacniać się będzie również pozycja dużych firm i instytucji wyspecjalizowanych w realizacji projektów, mających wystarczające zasoby i kompetencje.

## 5. Bibliografia

1. Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE2, CRM, Warszawa 2006.
2. Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami PMBOK Guide, MT&DC Warszawa 2003.
3. Manual Project Cycle Management, European Commission, marzec 2001 r.
4. Podręcznik zarządzania cyklem projektu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
5. Project Cycle Management Handbook, European Commission, marzec 2002 r.
6. Project Cycle Management Guidelines, European Commission, marzec 2004 r.
7. Przewodnik Metodyczny Zarządzanie Cyklem Projektu, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007.
8. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2002.

### **Dokumenty dostępne na stronie internetowej [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)**

1. Badanie projektów pilotażowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – raport końcowy.
2. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, Narodowa Strategia Spójności.
3. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia.
4. Podręcznik wskaźników, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013.
5. Poradnik Beneficjenta.
6. Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013.
7. Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
8. Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
9. Zasady finansowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
10. Zasady kontroli w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013.
11. Zasady realizacji Pomocy technicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
12. Podręcznik – instrukcja przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

## **Zastosowanie rozwiązań z zakresu organizacji projektowej w organizacjach w Polsce – wyniki badań**

### **1. Wprowadzenie**

W ostatnich dziesięcioleciach można zaobserwować znaczny wzrost znaczenia podejścia projektowego w działalności organizacji. Wiąże się to przede wszystkim z postępującą komplikacją procesów gospodarczych, skracaniem cyklu życia produktów i usług, indywidualizacji wymagań klientów. Zjawiska te powodują, że trudno organizować działalność opierając się na powtarzalnych działaniach, czyli procesach. Dlatego organizacje realizują coraz więcej przedsięwzięć niepowtarzalnych, unikatowych – czyli projektów. Oczywiście konsekwencją tych przemian jest wzrost znaczenia zarządzania projektami w organizacji.

Z upływem czasu osoby w organizacji realizujące projekty zaczynają nabierać pewnego doświadczenia w zarządzaniu projektami. Zazwyczaj najszybciej pojawia się świadomość istnienia pewnych powtarzalnych etapów realizacji projektu. W związku z tym organizacja podejmuje próby standaryzacji pewnych działań związanych z realizacją złożonych przedsięwzięć. Kolejnym etapem jest sformułowanie spójnej koncepcji, opisu realizacji projektu – najczęściej w formie metodyki. Wreszcie na kolejnym poziomie doświadczenia organizacja wdraża rozwiązania strukturalne wspierające zarządzanie projektami, jak np. biuro projektów. Można więc powiedzieć, że wraz ze wzrostem doświadczenia organizacja częściej stosuje rozwiązania z zakresu tzw. organizacji projektowej<sup>1</sup>.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań nad organizacjami realizującymi projekty pod kątem stosowania rozwiązań z zakresu organizacji projektowej. Wskazano również czynniki, które mogą wpływać na zróżnicowaną intensywność stosowania określonych rozwiązań. Na podstawie wyników badań sformułowano wnioski końcowe.

Zaprezentowane tu wyniki badań uzyskano z danych realizacji projektu badawczego własnego Nr N N115 037437 „Zarządzanie wiedzą w projektach – badanie metodyk i modeli wiedzy projektowej”.

---

<sup>1</sup> Szczegółowy opis zob.: M. Trocki, Organizacja projektowa, Bizarre, Warszawa 2009.

## 2. Zagadnienia objęte badaniem

W ankiecie badawczej sformułowano następujące pytania:

- 1) czy w organizacji funkcjonuje metodyka zarządzania projektami?
- 2) czy metodyka jest stosowana w całej organizacji?
- 3) czy w organizacji istnieje komórka pełniąca funkcję biura projektów?
- 4) czy organizacja zarządza portfelem projektów?
- 5) czy w organizacji istnieje program szkoleń z zakresu zarządzania projektami?
- 6) czy stosuje się wsparcie informatyczne zarządzania projektami?

Pytania te zostały sformułowane ogólnie, dlatego niezbędne było doprecyzowanie ich znaczenia (w ramach bezpośrednich spotkań autora badań z osobami wypełniającymi ankietę). Poniżej wyjaśniono poszczególne terminy.

Metodyki zarządzania projektami są to kompleksowe i szczegółowe metody zarządzania projektami. Zawierają one zalecenia odnoszące się do całego procesu zarządzania projektem, określając szczegółowo kroki postępowania prowadzące do uzyskania zamierzonego rezultatu. Metodyki te zawierają zazwyczaj również wykaz metod szczegółowych, koniecznych do zastosowania przy realizacji poszczególnych problemów cząstkowych zarządzania projektami<sup>2</sup>. W pierwszym pytaniu należało więc określić, czy w organizacji funkcjonują tego typu kompleksowe metody.

W drugim pytaniu osoba ankietowana miała wskazać, czy metodyka obowiązuje we wszystkich projektach w organizacji. Bardzo często rozwiązania metodyczne są wdrażane wyłącznie w pewnych działach lub dla określonych rodzajów projektów (np. IT, badawczo-rozwojowych itp.).

W trzecim pytaniu należało stwierdzić, czy w organizacji powołano komórkę (lub osobę), której zadaniem jest wsparcie kierowników projektów, administrowanie projektem, wsparcie w zarządzaniu dokumentacją, dysponowanie metodyką zarządzania projektami lub inne<sup>3</sup>.

Kolejne czwarte pytanie zostało sformułowane ogólnie ze względu na sondażowy charakter badania – należało odpowiedzieć twierdząco w przypadku, gdy w organizacji stosuje się jakiegokolwiek metody zarządzania portfelem projektów – cząstkowe lub kompleksowe.

W pytaniu piątym należało wskazać, czy w organizacji istnieje pewien uporządkowany system szkoleń z zakresu zarządzania projektami. System ten może

<sup>2</sup> M. Trocki, E. Bukłaha, B. Grucza, M. Juchniewicz, W. Metelski, P. Wyrozębski, *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011, s. 17.

<sup>3</sup> Problematyka biur projektów została szczegółowo omówiona w: P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.



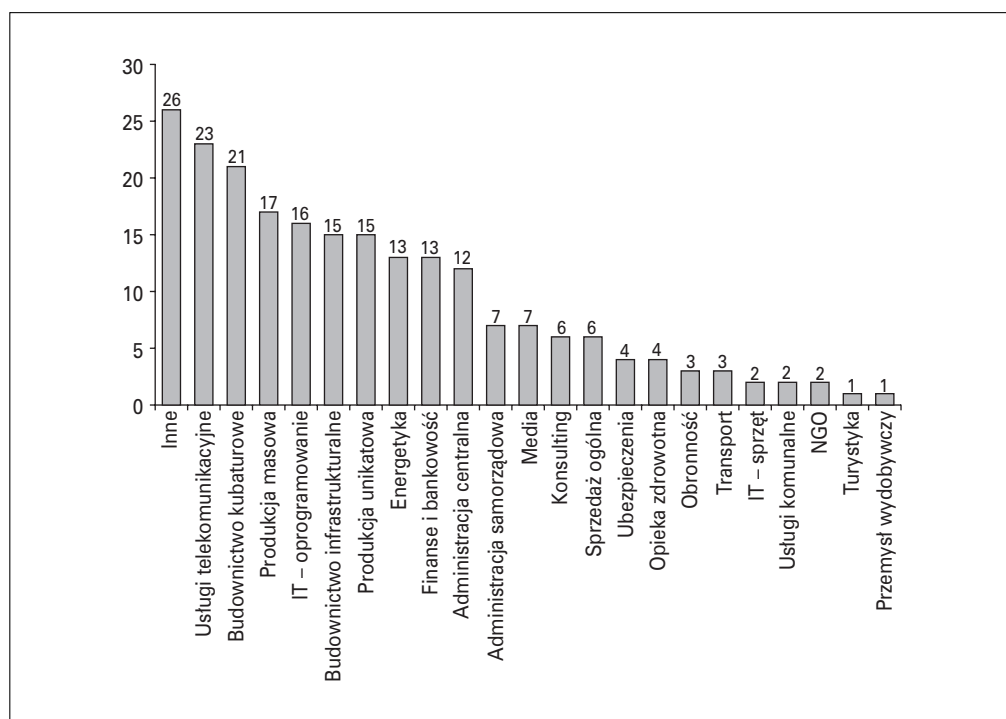
np. wiązać stanowisko w organizacji lub doświadczenie w realizacji projektów z dostępem do bardziej zaawansowanych szkoleń.

Ostatnie pytanie dotyczyło wsparcia informatycznego dla zarządzania projektami, przy czym mogło ono dotyczyć różnych aspektów realizacji projektu – tworzenia planów, analizy wykonalności lub opłacalności, komunikacji w zespole itp.

### 3. Wyniki badań

Badania dotyczące stosowania rozwiązań z zakresu organizacji projektowej zostały przeprowadzone w latach 2008–2010 na próbie 219 organizacji prowadzących działalność na terenie Polski. Strukturę branżową badanych organizacji przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Struktura branżowa badanych organizacji**

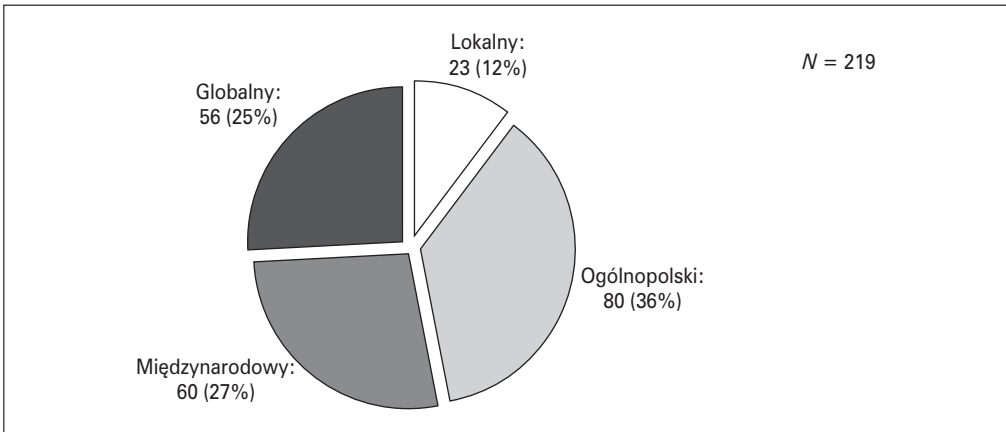


Źródło: opracowanie własne.

Najliczniej reprezentowane są branże: usług telekomunikacyjnych, budownictwa kubaturowego i produkcji masowej. Należy jednak zaznaczyć, że liczebność organizacji reprezentujących poszczególne branże w próbie badawczej jest zróżnicowana.

Na rysunku 2 przedstawiono podział badanych organizacji ze względu na zasięg działania.

**Rysunek 2. Podział badanych organizacji ze względu na zasięg działania**

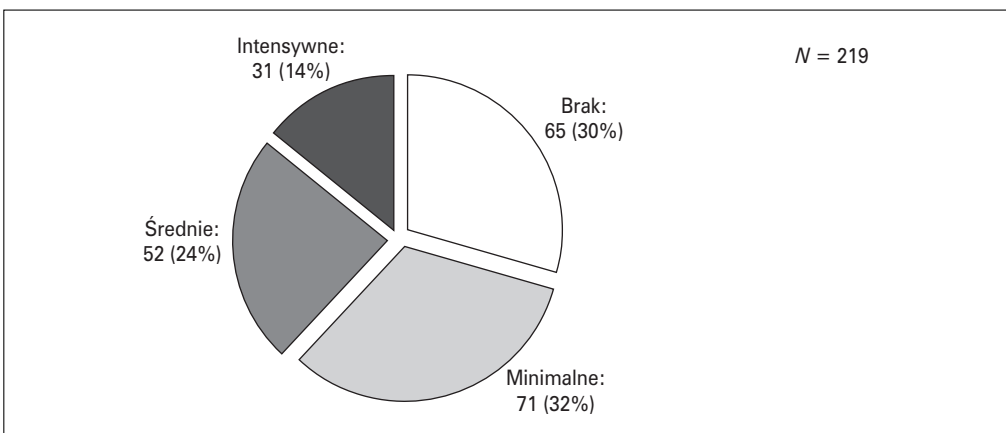


Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejsze są organizacje prowadzące działalność wyłącznie na terenie całej Polski (37%), najmniej liczne – o lokalnym zasięgu działania (10%).

Rysunek 3 przedstawia podział badanych organizacji ze względu na skalę wsparcia w obszarze zarządzania projektami (implementacja systemów, transfer *know-how* itp.) ze strony centrali/organizacji nadrzędnej.

**Rysunek 3. Podział organizacji ze względu na skalę wsparcia ze strony centrali/organizacji nadrzędnej**

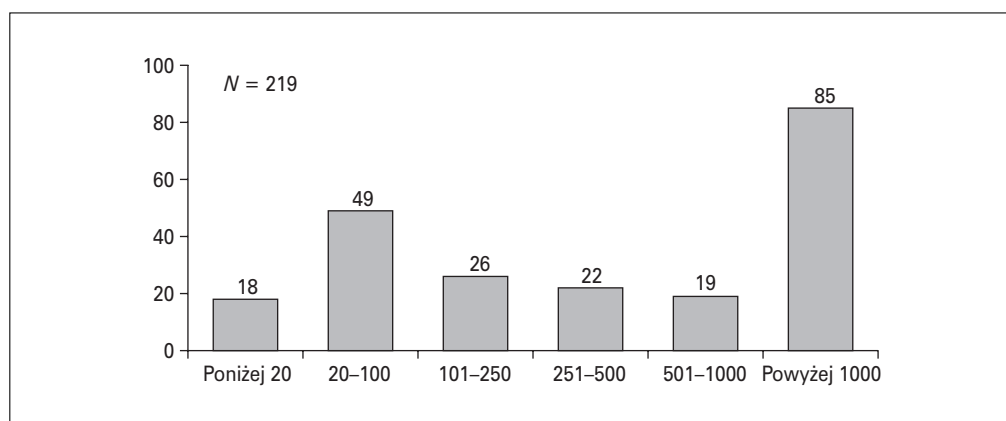


Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych organizacji najczęściej (32%) jedynie w minimalnym stopniu korzysta z wiedzy i doświadczeń centrali lub jednostki nadrzędnej.

Podział organizacji ze względu na liczbę osób zatrudnionych przedstawia rysunek 4.

**Rysunek 4. Podział organizacji ze względu na liczbę osób zatrudnionych**

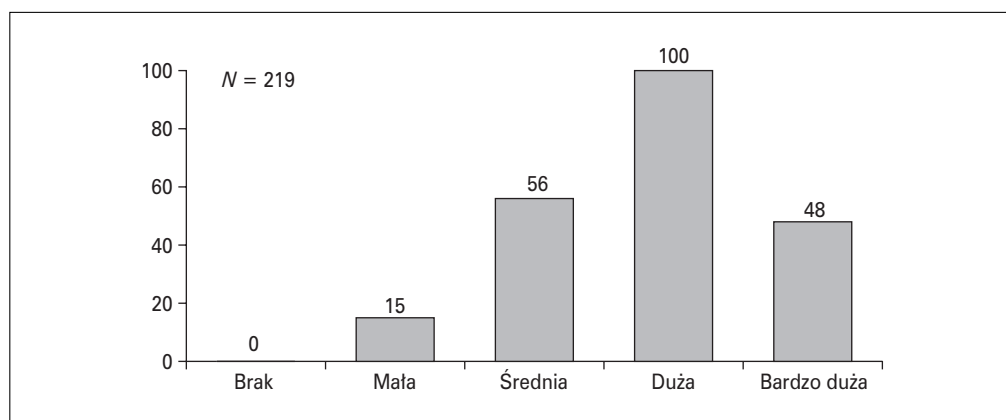


Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa badanych organizacji zatrudniała powyżej 500 osób (47%), a organizacje zatrudniające więcej niż 20 osób stanowiły ponad 90% populacji.

Ważnym kryterium podziału badanych organizacji jest również intensywność działalności projektowej (por. rysunek 5).

**Rysunek 5. Podział organizacji ze względu na intensywność działalności projektowej**

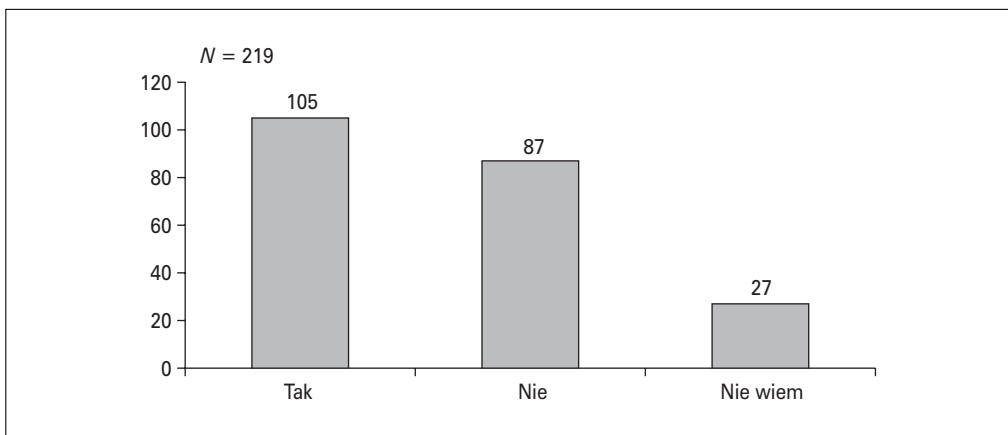


Źródło: opracowanie własne.

Z 219 badanych organizacji 148 (czyli około 67%) realizuje bardzo dużo lub dużo projektów. Tylko 15 organizacji deklaruje, że projekty pojawiają się sporadycznie w ich działalności. Warto zaznaczyć, że w próbie badawczej nie znalazła się żadna organizacja nierealizująca projektów w ogóle. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu znaczenia projektów dla organizacji, bez względu na branżę, wielkość, obszar działania itp.

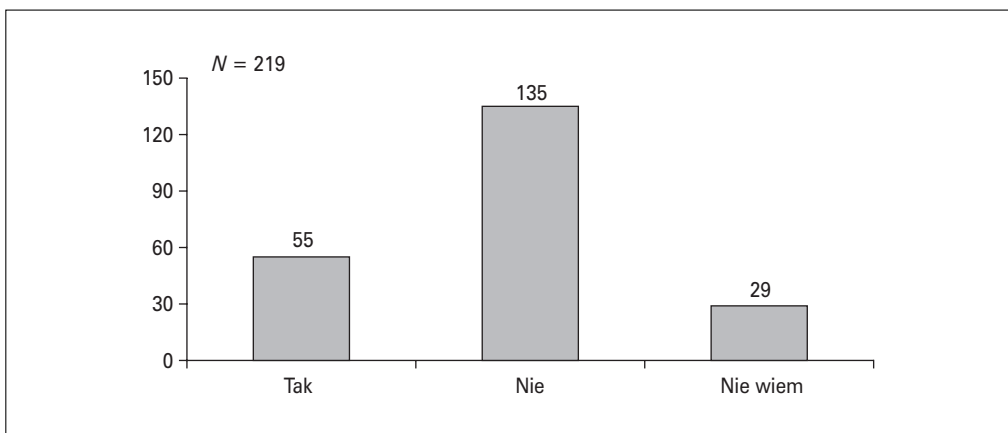
Wyniki badań dotyczących stosowania rozwiązań z zakresu organizacji projektowej, a także charakterystykę badanych organizacji z punktu widzenia organizacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania projektami pokazują rysunki 6 i 7.

**Rysunek 6. Czy w organizacji funkcjonuje metodyka zarządzania projektami?**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 7. Czy metodyka jest stosowana w całej organizacji?**

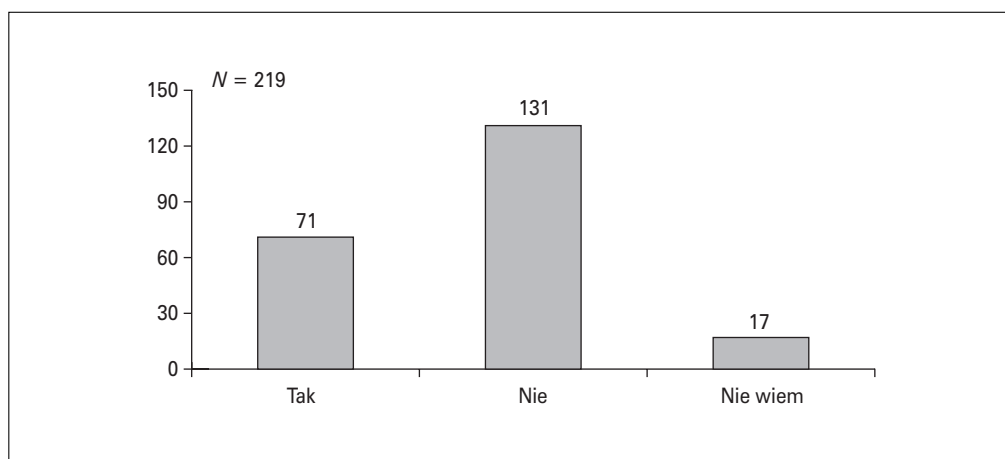


Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa badanych organizacji posiada opracowaną metodykę zarządzania projektami, co może sugerować profesjonalne podejście do realizacji projektów znacznej części próby badawczej.

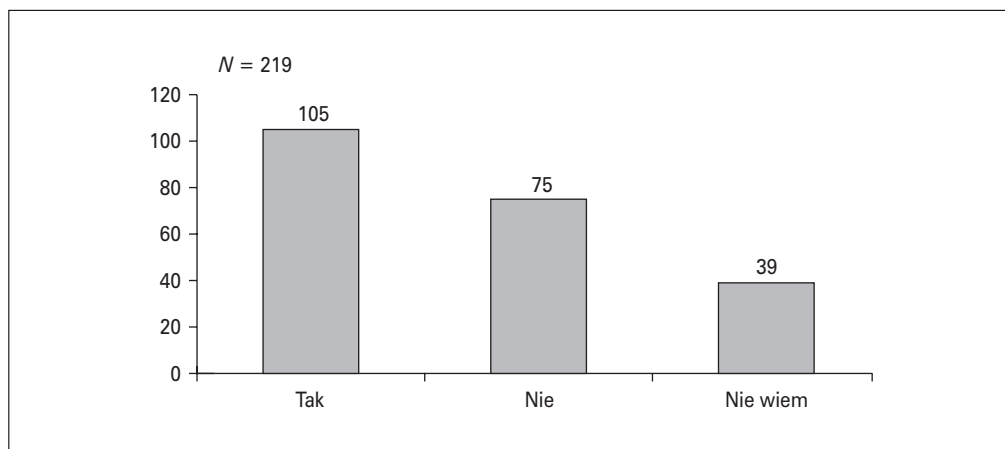
Badania wskazują, że tylko 55 organizacji ze 105 (52%), które zadeklarowały stosowanie metodyki zarządzania projektami, stosuje ją w całej organizacji. Może to oznaczać znaczne zróżnicowanie poziomu wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami w ramach jednej organizacji, jak również zróżnicowanie potrzeb metodycznych (np. ze względu na specyfikę projektów).

**Rysunek 8. Czy w organizacji istnieje komórka pełniąca funkcję biura projektów?**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 9. Czy organizacja zarządza portfelem projektów?**

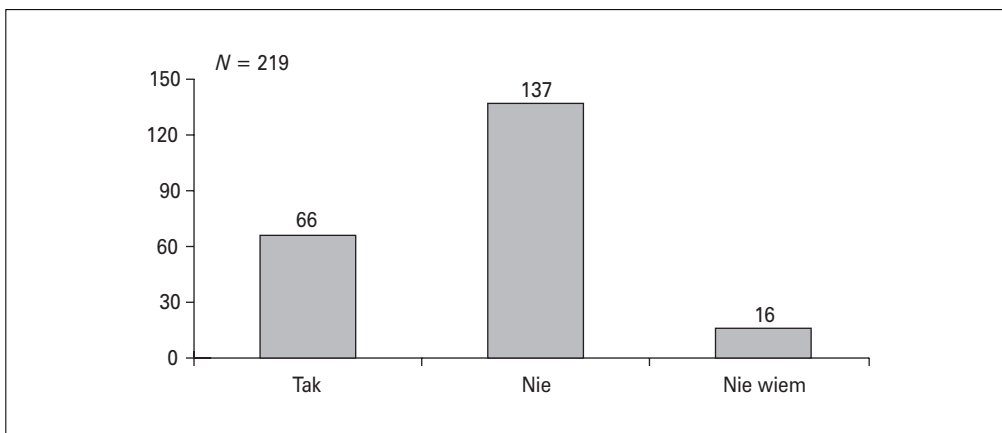


Źródło: opracowanie własne.

Według badań analizowane organizacje w niewielkim stopniu stosują zaawansowane rozwiązania organizacyjne zarządzania projektami, jak np. biuro projektów. Aż 131 z 219 organizacji (60%) nie ma takiej komórki organizacyjnej, która mogłaby koordynować realizację wszystkich projektów i wspierać kierowników projektów w pracy (por. rysunek 8).

Prawie połowa organizacji deklaruje formalne zarządzanie portfelem projektów. Jednocześnie aż 75 (34%) nie stosuje żadnych technik i narzędzi z tego zakresu (por. rysunek 9). Zagadnienie to oczywiście wymaga pogłębionych analiz, jednak może wskazywać, że ponad jedna trzecia organizacji może mieć problemy z właściwym wdrażaniem strategii przez projekty.

**Rysunek 10. Czy w organizacji istnieje program szkoleń z zakresu zarządzania projektami?**

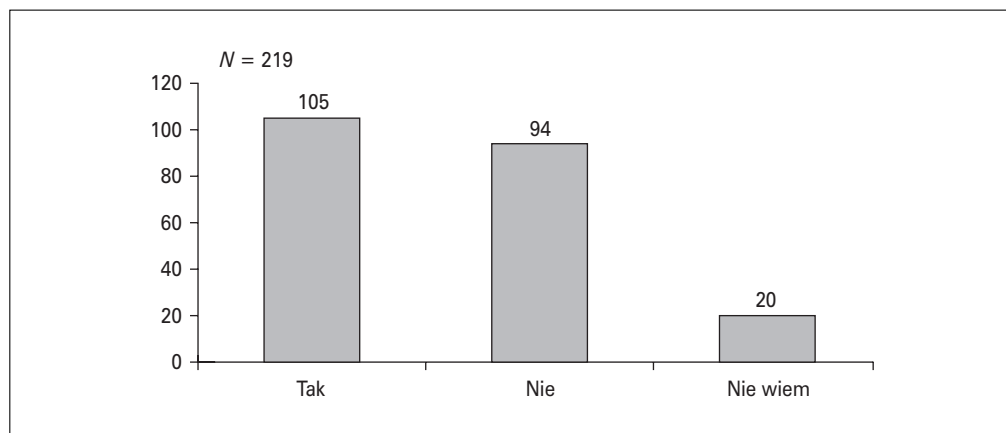


Źródło: opracowanie własne.

Tylko 66 z 219 organizacji (ok. 30%) dostrzega potrzebę realizacji ustrukturyzowanego programu szkoleń z zakresu zarządzania projektami (por. rysunek 10). Zdecydowana większość, niestety, nie dostrzega korzyści z wdrażania szczegółowych planów szkoleń.

Wyniki tej części badań są zaskakujące. 94 organizacje deklarują, że nie stosują żadnego wsparcia informatycznego dla zarządzania projektami (zob. rysunek 11). Przy ogólnej dostępności oprogramowania wspierającego zarządzanie projektem należy stwierdzić, że prawie 43% organizacji nie wykorzystuje prostych rozwiązań do poprawy efektywności funkcjonowania.

W tabeli 1 przedstawiono wartości współczynników korelacji dla rozwiązań instytucjonalnych zarządzania projektami.

**Rysunek 11. Czy stosuje się wsparcie informatyczne zarządzania projektami?**

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1. Wartości współczynników korelacji dla rozwiązań instytucjonalnych zarządzania projektami**

Wyszczególnienie	Metodyka	Metodyka w całej organizacji	Biuro projektów	Zarządzanie portfelem	Szkolenia ZP	Wsparcie IT
Metodyka	1,00	0,58	0,21	0,20	0,28	0,28
Metodyka w całej organizacji	<b>0,58</b>	1,00	0,14	<b>0,27</b>	0,32	0,28
Biuro projektów	0,21	0,14	1,00	0,18	0,26	0,30
Zarządzanie portfelem	0,20	0,27	0,18	1,00	0,31	0,26
Szkolenia ZP	0,28	0,32	0,26	0,31	1,00	0,47
Wsparcie IT	0,28	0,28	<b>0,30</b>	0,26	<b>0,47</b>	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionych wyników można zauważyć, że istnieniu komórki pełniącej funkcję biura projektów stosunkowo często towarzyszy wsparcie informatyczne zarządzania projektami. Z kolei organizacje, które stosują jednolitą metodykę dla wszystkich projektów, często wdrażają rozwiązania z zakresu zarządzania portfelem projektów. Można również zaobserwować silne współwystępowanie szkoleń z zakresu zarządzania projektami i wsparcia informatycznego w tym zakresie.

## 4. Podsumowanie

Wyniki badań pozwoliły w sondażowy sposób określić, w jakim stopniu organizacje realizujące projekty stosują rozwiązania z zakresu organizacji projektowej. Ogólnie należy stwierdzić, że istnieje duże zróżnicowanie wśród badanych organizacji. Niektóre intensywnie rozbudowują instytucjonalne rozwiązania w obszarze zarządzania projektami, inne sięgają po pojedyncze narzędzia lub nie integrują poszczególnych rozwiązań na poziomie całej organizacji. Przeprowadzone badania pozwoliły określić niektóre czynniki, które decydują o stosowaniu określonych rozwiązań przez organizację. Z pewnością ten obszar badań wymaga pogłębienia. Interesujące wyniki dało również poszukiwanie korelacji między poszczególnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania projektami.

W dalszej perspektywie warto kontynuować badania i obserwować tendencje w tym zakresie. Wnioski mogą być wartościowe zarówno z punktu widzenia teoretycznego, jak i praktycznego.

## 5. Bibliografia

1. Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
2. Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2009.
3. Trocki M., Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyrozębski P., *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
4. Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.



## Zarządzanie komunikacją w projekcie

### 1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami, obok zarządzania działalnością operacyjną, stanowi współcześnie ważną dziedzinę zarządzania przedsiębiorstwem. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, związane m.in. ze wzrostem konkurencji, globalizacją gospodarki czy postępem technicznym, zwiększają wykorzystanie dziedziny zarządzania projektami jako sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Literatura przedmiotu podkreśla, że komunikacja w przedsiębiorstwie stanowi jeden z istotnych elementów prawidłowego funkcjonowania organizacji<sup>1</sup>. Praktyka zarządzania projektami pokazuje, że dotyczy to nie tylko działalności operacyjnej, ale również projektowej, w której komunikacja i zarządzanie komunikacją odgrywają bardzo istotną rolę. Kierownik projektu poświęca nawet około 90% swojego czasu na komunikację<sup>2</sup>. Pomimo tego, to właśnie komunikacja wskazywana jest jako jedna z ważnych przyczyn porażek w projekcie<sup>3</sup>.

Polski dorobek naukowy i praktyczny, związany z obszarem komunikacji w projektach, jest wciąż relatywnie ubogi i fragmentaryczny, ogranicza się przede wszystkim do roli i znaczenia komunikacji w zespole projektowym. Badania, literatura zagraniczna oraz doświadczenie projektowe wskazują jednak, że komunikacja jest o wiele bardziej złożonym zagadnieniem.

Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby opisanie komunikacji i zarządzania komunikacją w projektach oraz przedstawienia ich złożoności w środowisku projektowym.

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 594; J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 507.

<sup>2</sup> J. Phillipis, PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill Osborne Media, San Francisco, California 2010, s. 496.

<sup>3</sup> J. McManus, T. Wood-Harper, Understanding the Sources of Information Systems Project Failure, Management Services, Autumn 2007, s. 38–43; J. Nicholas, Project Management for Business and Engineering: Principles and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA 2004, s. 539–540; D. Po-Chedley, Client Relationship Management: Using Relationship Management and Project Service Excellence to Create a Competitive Advantage, HRD Press, Massachusetts 2001, s. 35–36.

## 2. Komunikacja w zarządzaniu działalnością operacyjną a komunikacja w zarządzaniu projektami

Zarządzanie działalnością operacyjną koncentruje się na działaniach prostych i powtarzalnych. Komunikacja jest bezpośrednio związana z podstawowymi funkcjami zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, zapewniając ich właściwą realizację<sup>4</sup>. O przypisywaniu dużego znaczenia komunikacji w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa może świadczyć porównanie jej do krwioobiegu<sup>5</sup> czy do systemu nerwowego człowieka<sup>6</sup>.

Czym jest zatem komunikacja w zarządzaniu niepowtarzalnymi i złożonymi przedsięwzięciami? Jeśli przyjmiemy definicję M. Pawlaka, że zarządzanie projektami to wypełnianie takich klasycznych funkcji zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie wobec specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty<sup>7</sup>, wówczas można postrzegać komunikację jako element bezpośrednio związany z podstawowymi funkcjami zarządzania projektami, czyli inicjowaniem, planowaniem, realizacją i zamykaniem projektu. W tych obszarach komunikacja zachowuje analogiczną rolę i znaczenie jak komunikacja w organizacjach.

Wyzwania związane z komunikacją w projektach wydają się być jednak bardziej złożone w porównaniu z komunikacją w ramach działalności operacyjnej. Jest to m.in. spowodowane specyficznymi cechami współcześnie realizowanych projektów. Projekty mają charakter strategiczny, są coraz bardziej skomplikowane i złożone (zarówno ze względu na złożoność organizacyjną, zasobów, jak i techniczną), stają się coraz bardziej globalne, międzybranżowe i interdyscyplinarne, są pod coraz silniejszą presją ze strony kierownictwa projektu i innych interesariuszy<sup>8</sup>. Wydaje się, że tak fundamentalne zmiany cech realizowanych projektów nie pozostają bez wpływu na specyfikę komunikacji i zarządzania komunikacją w projekcie. Literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznie informacji na temat tego oddziaływania. Większa złożoność projektów i presja, pod którą są one realizowane, z dużym prawdopodobieństwem powoduje wzrost wyzwań stojących przed kierownikiem projektu w zakresie komunikacji i zarządzania komunikacją.

<sup>4</sup> R. W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 594.

<sup>5</sup> D. Stewart, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 281.

<sup>6</sup> K. Zimmiewicz, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1997, s. 101.

<sup>7</sup> M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 28.

<sup>8</sup> B. Lientz, K. Rea, *Project Management for the 21st Century*, A Harcourt Science and Technology Company, San Diego 2002, s. 12; H. Maylor, *Project Management*, Financial Times/ Prentice Hall, 2005, s. 36; J. Ferraro, *The Strategic Project Leader: Mastering Service-Based Project Leadership*, Auerbach Publications, New York 2008, s. 26.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że projekty często nie są jedyną działalnością organizacji i są realizowane równoległe do działalności operacyjnej przedsiębiorstw. Tym samym na komunikację w projektach oddziałuje komunikacja w ramach organizacji.

Niepowtarzalność i złożoność projektów, określony termin ich realizacji, wysokie wymagania jakościowe w stosunku do rezultatów projektu sprawiają, że niezbędne jest sprawne zarządzanie projektami. W takiej sytuacji nie wystarcza już tylko sprawne komunikowanie się, ale wymagane jest kompleksowe i usystematyzowane podejście. W dziedzinie zarządzania projektami zwraca się uwagę nie tylko na komunikację i umiejętności z nią związane, lecz również na zarządzanie komunikacją. Warto podkreślić, że określenie zarządzanie komunikacją nie jest wykorzystywane w dziedzinie zarządzania działalnością operacyjną.

W niniejszym artykule zostanie omówiona komunikacja i zarządzanie komunikacją w projekcie, z uwzględnieniem cyklu życia projektu. Przyjęto, że cykl życia projektu składa się z następujących etapów: inicjowanie, planowanie, realizacja i zakończenie. Warto podkreślić, że komunikacja i zarządzanie komunikacją to zagadnienia, które są ze sobą nierozzerwalnie związane, komplementarne względem siebie. Aby odnieść sukces w projekcie niezbędne są oba elementy, które zostaną dokładnie opisane w dalszej części artykułu.

### 3. Komunikacja w projekcie

W niniejszym artykule zostanie przyjęta definicja komunikacji zaproponowana przez B. Sobkowiak, według której komunikacja obejmuje zarówno komunikowanie, jak i komunikowanie się<sup>9</sup>. Komunikowanie to: *jednokierunkowy przepływ treści od nadawcy do odbiorcy; nadawca komunikuje, powiadamia, czyni to świadomie i celowo*, jak np. w przypadku raportowania postępów prac. Natomiast komunikowanie się (określane również jako porozumiewanie się) traktowane jest jako proces wymiany informacji, w którym uczestniczą aktywnie nadawca i odbiorca informacji. W przypadku komunikowania się nacisk kładziony jest na sprzężenie zwrotne między nadawcą a odbiorcą komunikatu.

Wielu kierowników projektu koncentruje się wybiórczo na aspekcie komunikacji, wzmacniając komunikację podczas jednej z faz cyklu życia projektu, przeważnie podczas fazy realizacji, gdy ma miejsce realizacja zadań projektowych. Komunikacja, która nie zostanie odpowiednio zainicjowana, może okazać się bardzo trudna do zbudowania w dalszej jej części. Stworzenie atmosfery zaufania

<sup>9</sup> B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacjach*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2005, s. 16.

i wzajemnego zrozumienia już na początku projektu jest niezbędne do właściwej realizacji zadań projektowych.

Problem polega również na tym, że jeśli komunikacja ulegnie załamaniu, ponowne jej właściwe rozpoczęcie może okazać się bardzo trudne, a czasem nawet niemożliwe. Jeśli komunikacja osłabnie, spójność zespołu projektowego, relacje z interesariuszami, jak i kontrola projektu może również ulec znaczącemu osłabieniu. Dlatego tak ważne jest zadbanie o komunikację już od momentu rozpoczęcia fazy inicjowania projektu.

W fazie inicjowania projektu, z perspektywy komunikacji, ważne jest poznanie, właściwe zrozumienie i zdefiniowanie oczekiwań klienta i innych interesariuszy. Poświęcenie czasu na komunikowanie się w tej fazie może uchronić przed licznymi zmianami wymagań w trakcie realizacji projektu w przypadku niewłaściwego zrozumienia odbiorcy. Warto podkreślić, że wprowadzanie zmian w fazie inicjowania jest relatywnie mało kosztochłonne w porównaniu ze zmianami na dalszych etapach realizacji projektu<sup>10</sup>. To również w fazie inicjowania kierownik projektu stwarza właściwe fundamenty do realizacji projektu, a komunikacja jest jedną z funkcji zarządzania, która to umożliwia.

Analogicznie do funkcji komunikacji w planowaniu działań przedsiębiorstwa, komunikacja w fazie planowania wymaga od kierownika projektu pracy o charakterze przede wszystkim intelektualnym, której podstawę stanowią: wiedza, doświadczenie i informacje pozyskiwane z otoczenia i wnętrza organizacji. Planowanie wymaga umiejętności komunikowania się, począwszy od etapu ustalania celów, a skończywszy na tworzeniu szczegółowych planów. Komunikacja odgrywa również istotną rolę w zaangażowaniu zespołu projektowego i innych ważnych interesariuszy w tworzenie planów projektu.

W fazie realizacji kierownik projektu koncentruje swoje działania na koordynacji prac zespołu projektowego oraz współpracy z interesariuszami, zgodnie z przyjętym w poprzedniej fazie planem zarządzania projektem. Kierownik zaangażowany jest w koordynację różnorodnych działań: terminów przygotowania, zużycia zasobów, pracy zespołu projektowego itp. Efektywna wymiana informacji ma tu bardzo istotne znaczenie, gdyż umożliwia pozyskanie aktualnych informacji, ich analizę, a następnie przekazanie właściwym podmiotom. Komunikacja ma również szczególne znaczenie w sytuacji konfliktowej czy problemowej.

Co więcej, komunikacja odgrywa ważną rolę w funkcji przewodzenia (kierowania ludźmi). Ma to istotne znaczenie w realizacji projektów, ponieważ osiągnięcie wyznaczonych celów przez zespół projektowy jest możliwe jedynie wskutek

---

<sup>10</sup> Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, Management Training Training & Development Center, Warszawa 2009, s. 19.

kolektywnej realizacji zadań i bliskiej współpracy. Kierownik projektu bezpośrednio kontaktuje się z licznymi interesariuszami, komunikując się z nimi i motywując ich do działania w charakterystyczny dla siebie sposób (tzw. styl kierowania). Podstawą procesów motywowania jest umiejętność komunikowania się z ludźmi i tworzenia właściwego klimatu komunikowania, co z kolei umożliwi rozpoznanie potrzeb podwładnych oraz ich cech, emocji, preferencji i predyspozycji. Wiedza ta pozwala rozumieć interesariuszy i za pomocą zindywidualizowanych oddziaływań skutecznie motywować ich do działania. Efektywne motywowanie wymaga umiejętności komunikacyjnych kierownika projektu: komunikowania się w sposób aktywny, czyli przekazywania podwładnym niezbędnych informacji angażujących ich do działań projektowych, a jednocześnie wykazywania zdolności empatii i umiejętności słuchania<sup>11</sup>.

W fazie realizacji projektu realizowane są również procesy monitoringu i kontroli. Z punktu widzenia komunikacji prawidłowe wypełnienie tej funkcji kontrolnej w zarządzaniu projektami wymaga: istnienia systemu sprzężeń zwrotnych, powszechnej wiedzy na temat stawianych wymogów i sposobów pomiaru efektywności działania; przekazywania pracownikom aktualnych, rzetelnych i obiektywnych informacji dotyczących bieżącej oceny ich działania; pełnego i szczegółowego informowania o charakterze i zakresie podjętych działań korygujących odchylenia, jak i umiejętności (werbalnego i niewerbalnego) komunikowania się z interesariuszami, szczególnie, gdy wyniki kontroli są dla nich niekorzystne<sup>12</sup>.

Faza zamknięcia projektu również wymaga zaangażowania komunikacyjnego związanego z odbiorem i rozliczeniem projektu, opracowaniem raportu z realizacji projektu czy rozliczeniem zespołu projektowego.

Jak wynika z powyższych rozważań, komunikacja w projekcie jest procesem wszechobecnym, towarzyszącym od rozpoczęcia projektu do jego zakończenia.

## 4. Zarządzanie komunikacją w projekcie

Najczęściej przytaczana jest definicja zarządzania komunikacją zaproponowana przez Project Management Institute (PMI)<sup>13</sup>, który wyeksponował rolę komunikacji poprzez wyodrębnienie zarządzania komunikacją jako jeden z istotnych obszarów wiedzy zarządzania projektami. Według PMI zarządzanie komunikacją w projekcie to obszar wiedzy, który: *obejmuje procesy wymagane do zapewnienia*

<sup>11</sup> B. Sobkowiak, *Interpersonalne...*, *op. cit.*, s. 76.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 77.

<sup>13</sup> Project Management Institute to międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające profesjonalistów z zakresu zarządzania projektami. PMI jest autorem PMBoK Guide, który stanowi zbiór powszechnie uznanych praktyk znajdujących zastosowanie w zarządzaniu projektami.

*nia terminowego i prawidłowego opracowywania, gromadzenia, rozprowadzania, przechowywania, wyszukiwania informacji dotyczących projektu i ostatecznego dysponowania nimi*<sup>14</sup>.

Jak wynika z powyższej definicji zarządzanie komunikacją obejmuje wiele różnych i złożonych procesów. Ze względu na to, że efektywna komunikacja powinna być starannie dobrana do odbiorcy, do jego oczekiwań i funkcji pełnionej w projekcie, powinna również mieć miejsce w określonym momencie za pomocą określonych środków przekazu i z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, komunikacja nie może być procesem po prostu dziejącym się, występującym *ad hoc*. W projekcie istnieje wielu istotnych i różnorodnych interesariuszy, więc efektywna realizacja komunikacji bez starannego zaplanowania jest niemalże niemożliwa. W celu efektywnego zarządzania komunikacją kierownik projektu realizuje liczne procesy o charakterze zarządczym, m.in. planowanie, organizowanie, przewożenie czy kontrolowanie, które pozwalają na osiągnięcie wyznaczonego celu.

Zarządzanie komunikacją wymaga więc podjęcia wielu działań przez kierownika projektu, związanych z inicjowaniem, zaplanowaniem, skrupulatną realizacją, a następnie monitorowaniem wymiany informacji i reagowaniem w przypadku wydarzeń nadzwyczajnych.

Jak wynika z definicji zarządzania komunikacją, podstawowe działania kierownika projektu koncentrują się na terminowym i prawidłowym:

- opracowaniu informacji, co wymaga od kierownika starannego zaplanowania komunikacji, kierownik projektu dokonuje identyfikacji interesariuszy, definiuje, jakie są ich potrzeby i oczekiwania komunikacyjne tak, aby przeprowadzić projekt zgodnie z ustalonymi założeniami,
- gromadzeniu informacji, polegającym na zbieraniu kluczowych informacji w fazie inicjowania i planowania, jak i w trakcie realizacji projektu, porządkowaniu ich w przystępny sposób tak, aby w każdym momencie łatwo można było z nich korzystać,
- rozprowadzaniu informacji – przekazywanie (transmisja) informacji interesariuszom, zgodnie z wcześniej ustalonymi oczekiwaniami zawartymi w planie bądź na dodatkowe zapytania ze strony interesariuszy,
- przechowywaniu – przechowywanie informacji tak, aby być przygotowanym na udzielenie jakiejś informacji, gdyby zaistniała taka potrzeba; przechowywanie łączy się z takimi działaniami, jak pamiętanie, magazynowanie oraz archiwizowanie,
- wyszukiwaniu informacji dotyczących projektu – informacje powinny być przechowywane w taki sposób, aby łatwo można było z nich korzystać,

<sup>14</sup> Project Management Institute, A Guide..., *op. cit.*, s. 257.

- ostatecznym dysponowaniu – zebrane informacje projektowe są wykorzystywane i użytkowane przez kierownika projektu nie tylko w trakcie realizacji projektu, ale i po zakończeniu w dokumentacji uwzględniającej wiedzę nabytą.

Jak wskazuje C. Pritchard, nadrzędnym celem zarządzania komunikacją jest przekazanie właściwym interesariuszom właściwych informacji we właściwym czasie, za pomocą właściwie dobranych środków. Inaczej mówiąc, przekazanie informacji do poziomu szczegółowości dopasowanego do oczekiwań odbiorcy, przy jednoczesnym minimalizowaniu barier komunikacyjnych, które mogłyby zniekształcić proces komunikowania i zahamować wzajemne zrozumienie komunikatu. Taka realizacja zarządzania komunikacją wymaga pełnego zrozumienia odbiorcy, potrzeb i uwarunkowań otoczenia<sup>15</sup>.

Definicja zaproponowana przez PMI wydaje się być kompletna. Brakuje w niej jednak wyeksponowania samej komunikacji i umiejętności w tym zakresie. Skuteczna realizacja powyższych procesów zarządzania komunikacją wymaga wykorzystania wiedzy i umiejętności związanych z komunikacją. Umiejętności komunikacji: *odnoszą się do zdolności do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji innym, jak i do skutecznego ich przyjmowania*<sup>16</sup>. Umiejętności bądź sztuka komunikacji łączy się z samym modelem komunikacji: czyli modelem nadawca–odbiorca, wyborem środka przekazu, stylem komunikatu, technikami prezentacji oraz technikami zarządzania konfliktami.

Bez umiejętności komunikowania się skuteczna realizacja zarządzania komunikacją wydaje się niemożliwa. Realizacja procesów zarządzania komunikacją wymaga ciągłego dopasowywania procesów zarządzania komunikacją do określonych interesariuszy, wymaga pozyskania znajomości ich oczekiwań, preferencji w zakresie środka przekazu, częstotliwości czy formatu. Uwzględnienie właśnie tych elementów stanowi o efektywnym i skutecznym zarządzaniu komunikacją.

Jak wskazuje PMI: *większość umiejętności związanych z komunikacją ma charakter wspólny dla ogólnie pojmowanego zarządzania oraz dla zarządzania projektami*<sup>17</sup>. Wśród najważniejszych umiejętności związanych z komunikacją w zarządzaniu projektami Project Management Institute wymienia:

- stosowanie technik aktywnego słuchania,
- zadawanie dodatkowych pytań, dopytywanie o szczegóły dotyczące pomysłów czy sytuacji w celu lepszego ich zrozumienia,

<sup>15</sup> C. Pritchard, *The Project Management Communications Toolkit*, Artech House, Inc., Norwood 2004, s. 1.

<sup>16</sup> R. W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 21.

<sup>17</sup> Project Management Institute, *A Guide...*, *op. cit.*, s. 259.

- edukowanie oraz uświadamianie w celu zwiększenia wiedzy zespołu tak, aby zwiększyć ich skuteczność,
- weryfikacja faktów, aby zidentyfikować bądź potwierdzić informacje,
- określanie i zarządzanie oczekiwaniami,
- przekonywanie osób i organizacji do podejmowania działań,
- negocjowanie w celu osiągnięcia akceptowalnych ustaleń dla obu stron,
- rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w celu uniknięcia destrukcyjnych konsekwencji,
- podsumowywanie, zestawianie i ustalanie następnych kroków<sup>18</sup>.

## 5. Procesy zarządzania komunikacją w cyklu życia projektu

Według PMI, w ramach zarządzania komunikacją w projekcie można wyróżnić następujące grupy procesów: procesy inicjowania, planowania, realizacji, monitorowania i kontroli komunikacji. Pomimo że PMI nie uwzględnia procesu zakończenia komunikacji, autorka uznaje ten proces, włączając go do procesów zarządzania komunikacją w cyklu życia projektu. Poniżej zostały omówione poszczególne grupy procesów zarządzania komunikacją<sup>19</sup>.

### 5.1. Inicjowanie komunikacji

Procesy inicjowania komunikacji obejmują przygotowania do efektywnego zarządzania komunikacją. Kluczowym procesem na tym etapie jest identyfikacja wszystkich osób lub organizacji, na które wpływa przedsięwzięcie, a które to mogą mieć pozytywny bądź negatywny wpływ na jego realizację. Taka analiza pozwala na: *określenie rzeczywistego układu sił, związanego z zarządzaniem projektami*<sup>20</sup>. W kontekście komunikacji pozwala na poznanie potencjalnych odbiorców i przygotowanie się do skutecznej komunikacji z nimi.

Podczas analizy interesariuszy następuje: identyfikacja, sporządzenie charakterystyki, a następnie ocena interesariuszy. W ten sposób powstaje mapa interesariuszy (rejestr interesariuszy według nomenklatury PMI) oraz strategia zarządzania interesariuszami. Ponadto zostają określone wstępne zasady współpracy między kierownikiem projektu, sponsorem a biurem projektów.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 259.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 257–286.

<sup>20</sup> B. Grucza, M. Trocki, Zarządzanie interesariuszami projektu, w: *Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki i E. Sońta-Drączkowska, Bizarre, Warszawa 2009, s. 371.



## 5.2. Planowanie komunikacji

*Planowanie komunikacji polega na określeniu, kto i jakie informacje powinien przygotować i, kto powinien być odbiorcą tych informacji*<sup>21</sup>. Kierownik projektu identyfikuje interesariuszy i ich potrzeby komunikacyjne oraz określa, w jaki sposób zostaną spełnione ich oczekiwania. Jest to etap określania potrzeb informacyjnych interesariuszy projektu oraz ustalania sposobów podejścia do komunikowania się w projekcie. W celu stworzenia planu zarządzania komunikacją, który stanowi rezultat tego etapu, kierownik projektu najpierw zbiera wymagania interesariuszy, czyli określa i dokumentuje ich potrzeby. Każdy interesariusz ma różne oczekiwania w zakresie treści komunikatów, ich poziomu szczegółowości, wykorzystywanych środków przekazu czy częstotliwości przekazywania informacji.

Ponadto kierownik projektu planuje włączanie interesariuszy w kolejne etapy projektu oraz określa metody działania w przypadku wystąpienia określonego ryzyka.

Powyżej zebrane informacje na temat interesariuszy mogą ulegać zmianie w trakcie realizacji projektu, dlatego też niezbędny jest monitoring i aktualizacja tych informacji. Zmiany, jakie mogą nastąpić, dotyczą zarówno samych interesariuszy, jak i ich oczekiwań.

## 5.3. Realizacja komunikacji

Podczas realizacji komunikacji zachodzą dwa główne procesy zarządzania komunikacją, czyli zarządzania oczekiwaniami interesariuszy oraz dystrybucja informacji.

Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy to proces komunikowania się oraz współpracy z interesariuszami w celu zaspokojenia ich potrzeb, wywarcia wpływu na ich oczekiwania, odpowiedzi na ich obawy oraz rozwiązania pojawiających się problemów. Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy obejmuje<sup>22</sup>:

- aktywne zarządzanie oczekiwaniami, aby zwiększyć prawdopodobieństwo akceptacji projektu poprzez negocjowanie i wpływanie na życzenia interesariuszy. Celem tych zadań jest osiągnięcie celów projektu,
- reagowanie na obawy (kwestie) zgłaszane przez interesariuszy – obawy interesariuszy nie powinny być ignorowane, ale odpowiednio zaadresowane tak, aby nie dopuścić do przerodzenia się obaw w istotne problemy. Obawy interesariuszy są na tyle istotne, że mogą również wskazać potencjalne ryzyka, z którymi kierownik projektu będzie musiał się zmierzyć. Tym

<sup>21</sup> Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 170.

<sup>22</sup> Project Management Institute, *A guide...*, *op. cit.*, s. 275–276.

samym obawy interesariuszy powinny zostać zidentyfikowane i przedyskutowane, a ryzyko odpowiednio ocenione,

- reagowanie na występujące problemy – podczas realizacji komunikacji kierownik projektu zmierzy się również z problemami interesariuszy. Powinien wtedy zrozumieć, wyjaśnić i rozwiązać powstałe sytuacje konfliktowe. Warto pamiętać, że niektóre problemy mogą powodować zmianę wymagań, inne natomiast skutkować rozpoczęciem następnego projektu bądź wprowadzeniem określonego rozwiązania do następnej fazy projektu.

Drugim bardzo istotnym procesem realizacji komunikacji jest dystrybucja informacji, czyli realizacja planu zarządzania komunikacją, polegająca na terminowym udostępnieniu właściwych informacji odpowiednim interesariuszom projektu za pomocą odpowiednich środków przekazu. Bardzo istotnym elementem w trakcie tego procesu jest czas. Podstawowym celem sprawnego systemu dystrybucji jest szybkość informowania właściwych interesariuszy o istotnych dla nich sprawach<sup>23</sup>.

Co więcej, to w tej fazie zespół projektowy pracuje nad realizacją swoich zadań, tym samym staje się on bardzo istotnym interesariuszem projektu, którym kierownik projektu zarządza. To w tej fazie kształtuje się zespół projektowy, czyli proces doskonalenia kompetencji, wzajemnych oddziaływań oraz ogólnych uwarunkowań w zespole, w celu usprawnienia wykonania projektu. To również w tej fazie kierownik projektu śledzi wyniki członków zespołu, przekazuje im informacje zwrotne, motywuje, rozwiązuje trudne kwestie oraz zarządza zmianami w celu optymalizacji wykonania projektu.

#### **5.4. Monitorowanie i kontrola komunikacji**

W trakcie realizacji projektu klienci i inni interesariusze będą oczekiwać aktualnych informacji o wynikach projektu. Grupa procesów monitorowania i kontroli komunikacji odpowiada na te potrzeby poprzez gromadzenie, organizowanie i przekazywanie informacji o tym, w jaki sposób są wykorzystywane zasoby, aby zrealizować cele projektu. Jednocześnie tworzone są raporty o stanie wykonania, pomiary postępu wykonania i prognozy. Wymaga to okresowego gromadzenia i analiz aktualnego stanu w porównaniu do stanu bazowego. Dzięki temu można zrozumieć i komunikować postępy oraz wyniki projektu, a ponadto przewidywać przyszłe jego rezultaty.

<sup>23</sup> Z. Szyjewski, *Metodyki...*, *op. cit.*, s. 171.

## 5.5. Zakończenie komunikacji

Zakończenie komunikacji związane jest z zakończeniem administracyjnym projektu. Według metodyki PMI, w grupie procesów zakończenia (zamknięcia) nie występuje proces z obszaru zarządzania komunikacją. Wydaje się jednak, że w zarządzaniu komunikacją istotne jest nie tylko odpowiednie rozpoczęcie i realizacja procesów komunikacji, ale również ich właściwe zakończenie.

Zakończenie etapu, jak i całego projektu, wymaga udokumentowania rezultatów projektu w celu uzyskania formalnej akceptacji wyników projektu przez sponsora lub klienta, wymaga również zakończenia współpracy w ramach zespołu projektowego oraz z innymi interesariuszami. Tabela 1 jest podsumowaniem procesów zarządzania komunikacją w projektach.

**Tabela 1. Grupy procesów zarządzania komunikacją**

Grupy procesów	Procesy zarządzania komunikacją
Procesy inicjowania (rozpoczęcia)	Identyfikacja/rozpoznanie interesariuszy
Procesy planowania	Planowanie komunikacji
Procesy realizacji	Dostarczanie informacji
	Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy
Procesy monitorowania i kontroli	Przekazywanie raportów z wykonania
Procesy zakończenia	Zakończenie komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sanghera, CAPM In Depth: Certified Associate in Project Management Study Guide for the CAPM Exam, Course Technology PTR, Boston 2011, s. 238.

## 6. Specyfika komunikacji i zarządzania komunikacją w projekcie

Na zakończenie rozważań na temat komunikacji i zarządzania komunikacją w projekcie zostaną przedstawione elementy niezbędne do zapewnienia skutecznej komunikacji. Wśród nich podkreśla się znaczenie poniższych zagadnień:

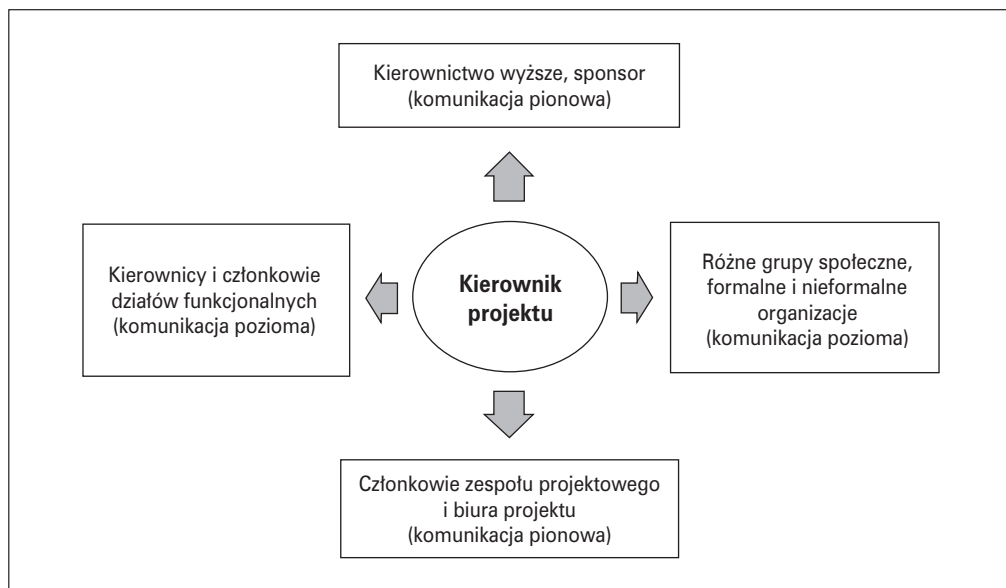
- komunikacja jako ciągły i wszechobecny proces, którym zarządza kierownik projektu na każdym etapie cyklu życia projektu i poziomie organizacyjnym,
- współdziałanie interesariuszy projektu w realizacji procesów komunikacji.

Po pierwsze, jak już wcześniej zostało wspomniane, kierownik projektu przeznaczając: *większość swojego czasu na wymianę informacji z członkami zespołu i innymi interesariuszami projektu, zarówno w ramach organizacji (na wszystkich jej poziomach), jak i poza nią*<sup>24</sup>. Dlatego też komunikacja stanowi jeden z ważniejszych aspektów działalności kierownika projektu. Jest to szczególnie widoczne, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że kierownik projektu znajduje się w centralnym

<sup>24</sup> Project Management Institute, A guide..., *op. cit.*, s. 257.

punkcie sieci komunikacyjnej (por. rysunek 1). Biorąc pod uwagę mnogość odbiorców komunikatów, ich różnorodne potrzeby i oczekiwania oraz różne momenty dostarczenia bądź wymiany informacji, nie dziwi fakt, że kierownicy projektu tak dużo czasu poświęcają na komunikację.

**Rysunek 1. Kierownik projektu w centralnym punkcie sieci komunikacyjnej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Cleland, H. Kerzner, *Engineering Team Management*, Krieger, Melbourne 1986, s. 39.

Złożoność zarządzania komunikacją nie wynika jedynie z różnorodności interesariuszy związanych z projektem, ale również wszechstronnych funkcji, jakie spełnia komunikacja w zarządzaniu projektami. Kierownicy projektów komunikują się w różnym celu: od przekazywania i odbierania informacji przez koordynowanie działań projektowych, po wspieranie realizacji zadań, rozwiązywanie problemów czy podejmowanie i przekazywanie decyzji.

Drugim ważnym elementem komunikacji jest współpraca wielu różnych interesariuszy. Jest to najbardziej widoczne na przykładzie zespołu projektowego odpowiedzialnego za prawidłową realizację zadań projektowych, które wymagają pracy zespołowej, a nie tylko indywidualnego wywiązywania się ze swoich obowiązków. Realizacja zadań wymaga współpracy między poszczególnymi jednostkami, a skuteczna komunikacja umożliwia wykorzystanie olbrzymiego potencjału wiedzy, uzdolnień, doświadczeń członków zespołu projektowego w celu uzyskania efektu synergii. Jest to szczególnie ważne podczas realizacji projektów o charakterze

globalnym, w którym biorą udział osoby reprezentujące różne wzorce kulturowe, mentalność, tradycje i zwyczaje.

Warto pamiętać, że skuteczna komunikacja nie może być zawężona jedynie do zespołu projektowego. Jak wskazuje PMI: *wszystkie osoby zaangażowane w projekt powinny rozumieć, w jaki sposób komunikacja wpływa na projekt jako całość*<sup>25</sup>. Aby projekt mógł się zakończyć sukcesem niezbędna jest również ciągła wymiana informacji z innymi interesariuszami. Uczestnicy projektu z jednej strony potrzebują określonych informacji, a z drugiej strony mają informacje. Z jednej strony pozyskują informacje umożliwiające im wywiązywanie się ze swoich zadań. Ważne jest, aby byli świadomi: jakich informacji potrzebują, kiedy, gdzie się one znajdują bądź od kogo mogą je zdobyć. Z drugiej jednak strony muszą wiedzieć, komu informacje, które mają, mogą być pomocne oraz, gdzie i w jaki sposób należy je przekazać. To właśnie te powiązania między informacją a ludźmi są niezbędne do skutecznej komunikacji, natomiast procesy zarządzania komunikacją umożliwiają ich tworzenie. Oczywiście wymiana informacji powinna być realizowana zgodnie z ustalonymi normami i zasadami komunikacji, jak i określonymi formalnymi mechanizmami. W ten sposób skuteczna komunikacja stanowi podstawę oraz warunki do współpracy i realizacji zadań.

Komunikacja i zarządzanie komunikacją nie jest jedynie domeną kierownika projektu. Aby osiągnąć założone cele projektowe, niezbędna jest świadomość znaczenia komunikacji ze strony wszystkich interesariuszy projektu. Niezbędna jest ciągła wymiana informacji i aktywne uczestnictwo w tym procesie zarówno ze strony zespołu projektowego, jak i kluczowych interesariuszy, tj.: sponsora, kierownictwa projektu, klienta/użytkownika itp. Świadomość interesariuszy w zakresie komunikacji powinna sprawić, że nie będą oni jedynie jej biernymi uczestnikami, ale będą w tym procesie aktywnie uczestniczyć.

Tym samym skuteczne zarządzanie komunikacją: *stanowi pomost między interesariuszami zaangażowanymi w przedsięwzięcie, łącząc osoby o różnych korzeniach kulturowych i organizacyjnych, bardzo zróżnicowanych poziomach wiedzy fachowej i odmiennych perspektywach oraz korzyściach oczekiwanych po realizacji projektu bądź jego rezultacie*<sup>26</sup>.

## 7. Podsumowanie

Komunikacja i zarządzanie komunikacją odgrywają bardzo dużą rolę nie tylko w zarządzaniu działalnością operacyjną, ale również w zarządzaniu projektami. Liczne

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 231.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 257.

badania wskazują, że niewłaściwa komunikacja stanowi jedną z istotnych przyczyn porażek w projekcie. Tym samym wyzwania stojące przed kierownikiem projektu, który stanowi punkt centralny sieci komunikacyjnej, są szczególnie złożone.

Literatura przedmiotu nie przedstawia jednoznacznie sposobów polepszenia komunikacji w projekcie. Analiza problemów związanych z komunikacją w projektach wskazuje pośrednio na działania, które mogą przyczynić się do poprawy jej skuteczności. Komunikacja jest procesem wszechobecnym i ciągłym w projekcie, a błędy popełnione w początkowych etapach mogą wpłynąć na liczne problemy w dalszej części realizacji projektu. Jednym z ważnych aspektów jest więc dbanie o komunikację przez cały cykl życia projektu: od fazy inicjowania przez planowanie i realizację aż po fazę zamknięcia. Kierownik projektu ma do dyspozycji różnorodne narzędzia i dokumenty, które mogą go wesprzeć w skutecznym zarządzaniu komunikacją na każdym etapie cyklu życia projektu, co również może wpłynąć na usprawnienie komunikacji. Ponadto do skutecznej komunikacji nie wystarczą tylko umiejętności kierownika projektu, niezbędne jest zaangażowanie interesariuszy i ich świadomość w zakresie komunikowania się. W tym obszarze przydatne mogą się okazać szkolenia i prezentacje z tego obszaru, jak i stworzenie zasad oraz reguł komunikacji w projekcie. Ponadto ważne jest, aby kierownik projektu potrafił połączyć umiejętności i wiedzę z zakresu komunikacji z systematycznym zarządzaniem komunikacją, które umożliwi mu sprawną realizację procesów z nią związanych.

Dotychczas realizowane badania na temat komunikacji w projekcie koncentrują się wybiórczo na elementach procesu komunikowania się, m.in. na środkach przekazu czy ogólnym znaczeniu komunikacji w zarządzaniu projektami. Brakuje jednak wciąż kompleksowych badań poświęconych potrzebom uczestników projektu w zakresie wsparcia w obszarze komunikacji, specyfice komunikacji w projekcie czy pogłębionemu znaczeniu i roli komunikacji w projektach. Brakuje również badań na temat czynników sukcesu komunikacji w projektach oraz sposobów zwiększenia efektywności komunikacji w środowisku projektowym.

## 8. Bibliografia

1. Cleland D., Kerzner H., *Engineering Team Management*, Krieger, Melbourne 1986.
2. Ferraro J., *The Strategic Project Leader: Mastering Service-Based Project Leadership*, Auerbach Publications, New York 2008.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

4. Grucza B., Trocki M., Zarządzanie interesariuszami projektu, w: Strategiczne zarządzanie projektami, red. M. Trocki i E. Sońta-Drażkowska, Bizarre, Warszawa 2009.
5. Lientz B., Rea K., Project Management for the 21st Century, A Harcourt Science and Technology Company, San Diego 2002.
6. Maylor H., Project Management, Financial Times/Prentice Hall, 2005.
7. McManus J., Wood-Harper T., Understanding the Sources of Information Systems Project Failure, Management Services, Autumn 2007.
8. Nicholas J., Project Management for Business and Engineering: Principles and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA 2004.
9. Phillipis J., PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill Osborne Media, San Francisco 2010.
10. Pawlak M., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
11. Po-Chedley D., Client Relationship Management: Using Relationship Management and Project Service Excellence to Create a Competitive Advantage, HRD Press, Massachusetts 2001.
12. Pritchard C., The Project Management Communications Toolkit, Artech House, Inc., Norwood 2004.
13. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, Management Training Training & Development Center, Warszawa 2009.
14. Sanghera P., CAPM In Depth: Certified Associate in Project Management Study Guide for the CAPM Exam, Course Technology PTR, Boston 2011.
15. Sobkowiak B., Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacjach, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005.
16. Stewart D., Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
17. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
18. Szyjewski Z., Metodyki zarządzania projektami informatycznymi, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
19. Zimmewicz K., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Terra, Poznań 1997.

## **Analiza działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą projektową w metodyce PRINCE2:2009**

### **1. Wprowadzenie**

Zarządzanie projektami jest dziedziną zarządzania zajmującą się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik, w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów. Zgodnie z tą definicją wiedzę projektową można traktować jako użyteczny, z punktu widzenia realizacji projektów, zasób informacji umożliwiający realizację projektów zgodnie z postawionymi im oczekiwaniami<sup>1</sup>.

Dynamiczny wzrost liczby i skali realizowanych projektów spowodował zapotrzebowanie na narzędzia i metody zarządzania wspierające i umożliwiające sprawną realizację podejmowanych projektów. Co więcej, rozwiązania te miały na celu zapewnienie nie tylko pojedynczych sukcesów poszczególnych projektów, ale przede wszystkim miały zapewnić ich powtarzalność w kolejnych przedsięwzięciach. Warunek powtarzalności sukcesów projektów stał się przesłanką do podejmowania prób ujednolicenia i standaryzacji metod zarządzania projektami w ramach przedsiębiorstw, organizacji, a nawet branż. Podejmowane na różnych szczeblach zarządzania przedsięwzięcia, mające na celu rozpoznanie, gromadzenie, a następnie wybór w gronie ekspertów najlepszych praktyk, sprawdzonych narzędzi, podejść i metod działania, doprowadziły do opracowania licznych metodyk zarządzania projektami<sup>2</sup>.

Rozpatrując możliwości zastosowania metod zarządzania wiedzą w zarządzaniu projektami, warto dokonać analizy stanu obecnego, czyli udzielić odpowiedzi na pytanie: czy (i w jaki sposób?) istniejące praktyki i standardy zarządzania projektami odwołują się do zagadnienia zarządzania wiedzą w projektach?

Metodyki zarządzania projektami są podstawowym źródłem wiedzy, do którego odwołać się może każdy nowy kierownik projektu, poszukując odpowiedzi na

---

<sup>1</sup> P. Wyrozębski, Zarządzanie wiedzą projektową – techniki gromadzenia doświadczeń projektowych, „E-mentor”, 2008, Nr 3 (25).

<sup>2</sup> Patrz: P. Wyrozębski, Analiza potrzeb metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami. Ujęcie empiryczne, w: Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw, praca zbior. pod red. R. Bartkowiaka, J. Ostaszewskiego, SGH, Warszawa 2009.



pytanie: w jaki sposób powinien poprowadzić projekt<sup>3</sup>. Z punktu widzenia wiedzy projektowej metodyka zarządzania projektami powinna być zatem traktowana jako kluczowy element zarządzania wiedzą w środowisku projektu i utrzymywana stale jako źródło jak najlepszych, sprawdzonych praktyk (metod) realizacji projektu<sup>4</sup>. Metodyki dostarczają w ten sposób gotowych ram, nadających strukturę całemu procesowi zarządzania projektem, co więcej, wypełniając te ramy gotowymi metodami postępowania. Podejście to można nazwać statycznym – metodyki jako źródło wiedzy projektowej.

Z drugiej jednak strony metodyki zarządzania projektami są również najlepszymi praktykami pełniącymi funkcję standardów i procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby z sukcesem zrealizować projekt. Podejście to można uznać za podejście dynamiczne – metodyki jako zbiór kroków/metod postępowania. Jeżeli zaś metodyki zarządzania projektami opisują działania i narzędzia uczestników projektów, to konieczne jest przeanalizowanie ich bliżej z punktu widzenia działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą w projektach. Celem niniejszej pracy jest dokonanie powyższej analizy na przykładzie globalnego standardu zarządzania projektami – metodyki PRINCE2.

## 2. Metodyka PRINCE2

Metodyka PRINCE2<sup>5</sup> jest kompleksową i szczegółową metodyką zarządzania projektami, która w największym stopniu koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie.

Zgodnie z metodyką PRINCE2 projekt definiowany jest jako: *tymczasowa organizacja, stworzona w celu dostarczenia jednego lub wielu produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego*<sup>6</sup>. Definicja ta podkreśla trzy elementy bardzo istotne w metodyce PRINCE2:

- 1) organizację projektu z jasnym podziałem zadań, ról i odpowiedzialności;
- 2) stosowanie podejścia opartego na produktach w planowaniu i zarządzaniu projektem;
- 3) kluczową rolę uzasadnienia biznesowego, które jest motorem projektu.

Metodyka PRINCE2 składa się z następujących elementów:

- **pryncypia/zasady (*principles*):** pryncypia, podstawowe zasady, uniwersalne wartości i najlepsze praktyki, których zastosowanie świadczy o tym,

<sup>3</sup> N. Mingus, Zarządzanie projektami, wyd. Helion/One Press, Warszawa 2002, s. 26.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat zob.: P. Wyrozębski, Biuro projektów, Bizarre, Warszawa 2009.

<sup>5</sup> PRINCE2 jest zarejestrowanym znakiem towarowym Office of Government Commerce (OGC).

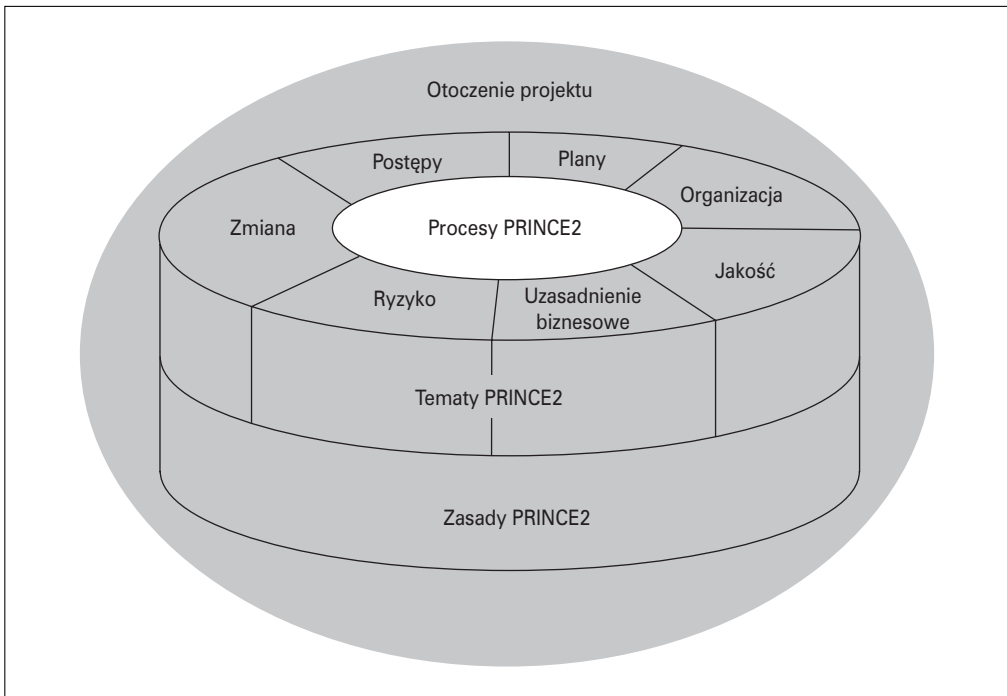
<sup>6</sup> OGC, Managing Successful Projects with PRINCE2, The Stationery Office, London 2009, s. 3.

czy projekt faktycznie może być uznany jako zarządzany według metodyki PRINCE2,

- **tematy (*themes*):** zagadnienia przekrojowe, które występują w ciągu całego projektu i muszą być w związku z tym adresowane stale, równoległe z działaniami zarządzania projektem,
- **procesy (*processes*):** trzon metodyki PRINCE2, procesy opisują specyficzne działania i kroki realizacji projektu podejmowane przez uczestników projektu od momentu wystąpienia inicjatywy projektu do jego zakończenia,
- **dostosowanie PRINCE2 do środowiska projektu:** elastyczne rozwiązania umożliwiające dostosowanie metodyki PRINCE2 zgodnie ze skalą, poziomem złożoności i potrzebami wsparcia projektów realizowanych w danym środowisku organizacji.

Strukturę metodyki PRINCE2 przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Struktura metodyki PRINCE2**



Źródło: OGC, *Managing Successful..., op. cit.*, s. 6.

PRINCE2 nie odnosi się bezpośrednio do metod zarządzania wiedzą – zagadnienie to nie jest przedstawiane w sposób odrębny i w ten sposób nazwane. Warto jednakże podkreślić, że metodyka PRINCE2 bardzo wyraźnie określa znaczenie

i rolę uczenia się w środowisku projektowym, proponując częściowe rozwiązania w ramach projektu i między projektami. Obserwując ewolucję metody w wersji 2005 i 2009, aspekt ten został znacznie bardziej wyeksponowany i znajduje obecnie swoje odzwierciedlenie zarówno na poziomie Zasad, Tematów, jak i Procesów zarządzania projektem zgodnie z PRINCE2. Elementami związanymi z zarządzaniem wiedzą projektową w PRINCE2 są m.in.:

- korzystanie z doświadczeń projektowych będące fundamentalną zasadą PRINCE2,
- wyeksponowanie gromadzenia doświadczeń projektowych w procesie Przygotowanie Projektu,
- zastosowanie Dziennika Doświadczeń (ang. *Lessons Log*) oraz Raportu Doświadczeń (ang. *Lessons Report*) w głównych procesach zarządzania projektami, jako produktów zarządczych służących gromadzeniu i dystrybucji wiedzy projektowej,
- realizacja ewaluacji projektu i gromadzenie doświadczeń projektowych w procesie Zamykania Projektu,
- odniesienie się do Centrum Doskonałości (ang. *Project Management Center of Excellence*), jako struktury w organizacji wspierającej zarządzanie wiedzą w środowisku projektowym organizacji.

### 3. Zasady PRINCE2

Zasady w PRINCE2 są to elementy tworzące fundamenty metodyki – uniwersalne pryncypia o uznanej wartości, wspólne dla wszystkich projektów realizowanych zgodnie z wytycznymi metodyki, bez względu na ich rozmiar, branżę, stopień złożoności czy obszar geograficzny. Zasady są tym, co czyni (co definiuje) projekt projektem „PRINCE’owym” i pozwala odróżnić go od innych projektów realizowanych metodyką PINO<sup>7</sup>. Źródłem zasad, podkreślanym przez twórców metodyki, są zebrane przez nich doświadczenia projektowe: zarówno te dobre, jak i złe<sup>8</sup>. PRINCE2 posługuje się omówionymi wcześniej zasadami, wśród których znajdziemy „Korzystanie z doświadczeń” (ang. *learn from experience*).

Korzystanie z doświadczeń, zgodnie z metodyką, ma miejsce wtedy, gdy zespoły projektowe uczą się, korzystają z przeszłych doświadczeń projektowych, realizując bieżący projekt: aktywnie poszukują doświadczeń, zapisują je i działają zgodnie z wyciągniętymi z nich wnioskami<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> PINO – Prince In Name Only – PRINCE tylko z nazwy.

<sup>8</sup> OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 11.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 12.

Autorzy metodyki podkreślają, że konieczność podejmowania tych działań wynika ze specyfiki projektów: ich tymczasowego charakteru oraz niepowtarzalności i odmienności w stosunku do pracy w jednostkach liniowych i funkcjonalnych.

PRINCE2 zwraca uwagę, że korzystanie z doświadczeń toczy się w całym cyklu zarządzania projektem. W chwili rozpoczęcia projektu zespół projektowy powinien dokonać przeglądu doświadczeń z poprzednich lub podobnych projektów, w celu rozpoznania doświadczeń projektowych, które mogą być pomocne w realizacji podejmowanego przedsięwzięcia. Jeśli projekt jest realizowany po raz pierwszy, potrzeba zgromadzenia doświadczeń jest nawet większa, gdyż wymaga poszukania wiedzy spoza organizacji macierzystej<sup>10</sup>.

W toku projektu metoda nakazuje utrzymanie wysiłku uczenia się w projekcie poprzez włączenie doświadczeń projektowych do wszystkich przeglądów i raportów okresowych projektu. Ma to umożliwić wdrożenie wniosków z nich płynących jeszcze w trakcie trwania danego projektu, np. w jego kolejnym etapie.

W momencie zamykania projektu zespół projektowy jest zobowiązany do przekazania doświadczeń dalej, zachowania ich i umożliwienia skorzystania z nich innym, kolejnym projektom.

Twórcy metodyki podkreślają, że poszukiwanie doświadczeń projektowych jest obowiązkiem wszystkich zaangażowanych w projekt, co wymusza aktywne, a nie pasywne, podejście do zarządzania wiedzą w projektach<sup>11</sup>.

## 4. Tematy

Metodyka PRINCE2 definiuje tematy jako zagadnienia przekrojowe, adresowane i zarządzane w trybie ciągłym w trakcie trwania projektu<sup>12</sup>. Aspekty zarządzania wiedzą w projektach nie są podnoszone bezpośrednio przez żaden z siedmiu tematów PRINCE2, natomiast trzy z nich odwołują się do nich pośrednio.

W **temacie „Organizacja”**, opisującym struktury organizacyjne i obowiązki poszczególnych ról zaangażowanych w projekt w części poświęconej strukturom organizacji macierzystej, autorzy metodyki odnoszą się do **Centrum Doskonałości** jako stałej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za dostarczanie takich usług, jak: opracowywanie standardów zarządzania projektami, dostarczanie umiejętności, wiedzy eksperckiej zarządzania projektami, prowadzenie szkoleń dla wielu projektów w organizacji i inne.

---

<sup>10</sup> *Ibidem.*

<sup>11</sup> *Ibidem.*

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 5.

Jak zostało to przedstawione w Zasadzie „Korzystanie z doświadczeń” PRINCE2 bardzo silnie akcentuje potrzebę uczenia się „w” i „pomiędzy” projektami. Chociaż nie jest to w metodyce sformułowane wprost, można zauważyć intencję autorów, aby obszar szerszej dystrybucji doświadczeń projektowych leżał w gestii właśnie Centrum Doskonałości.

Szczegółowe zasady funkcjonowania CoE opisywane są w odrębnym standardzie OGC: „Portfolio, Programme and Project Offices – P3O”<sup>13</sup>.

Kwestia przeglądu dotychczasowych doświadczeń projektowych poruszana jest również w **temacie „Ryzyko”**. Zapoznanie się ze zgromadzonymi doświadczeniami jest techniką rekomendowaną identyfikacji ryzyk projektowych. PRINCE2 wiąże ryzyka z niepewnością co do przebiegu projektu, jednocześnie wskazując uprzednie doświadczenia jako sposób na ograniczenie tejże niepewności, np. poprzez przegląd zidentyfikowanych i zaistniałych ryzyk w innych, zbliżonych projektach w organizacji<sup>14</sup>.

**W temacie „Postępy”**, który ma na celu ustanowić mechanizmy monitorowania i oceny planowanych i rzeczywistych osiągnięć projektu, został przedstawiony opis elementu sterowania **„Gromadzenie i raportowanie doświadczeń”** (ang. *capturing and reporting lessons*)<sup>15</sup>. Gromadzenie i raportowanie doświadczeń następuje podczas oceny postępów projektu i posługuje się dwoma produktami zarządczymi związanymi z zarządzaniem wiedzą w projektach, są to: Dziennik Doświadczeń (ang. *lessons log*) oraz Raport Doświadczeń (ang. *lessons report*). Dziennik doświadczeń ma charakter tzw. zapisów, czyli informacji zapisywanych w trybie ciągłym w trakcie całego okresu trwania projektu (lub jego etapu zarządczego). Doświadczenia te mogą dotyczyć zarówno procesów zarządczych, jak i wykonawczych projektu, produktów projektu, technik i procedur, które mogą pomagać lub utrudniać realizację projektu. Raport doświadczeń, w myśl metodyki PRINCE2, służy do opisu najważniejszych doświadczeń, które są istotne z punktu widzenia bieżącego projektu, jak i tych podejmowanych w przyszłości. Kluczowym aspektem raportu jest jego ukierunkowanie na działania, mające na celu praktyczne wdrożenie zidentyfikowanych doświadczeń projektowych. Raport doświadczeń może być opracowywany w trakcie trwania projektu, natomiast jako minimum musi być sporządzony na koniec projektu w procesie jego zamykania<sup>16</sup>.

W załączniku do metodyki PRINCE2 opisującym produkty zarządcze projektu (służące do kierowania jego realizacją) zamieszczono również sugerowane opisy i zawartość obu dokumentów.

<sup>13</sup> OGC, Portfolio, Programme and Project Offices, The Stationery Office, London 2008.

<sup>14</sup> OGC, Managing Successful..., *op. cit.*, s. 81.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 108.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

**Tabela 1. Dziennik doświadczeń w metodyce PRINCE2**

1. Uzasadnienie
Dziennik doświadczeń jest repozytorium projektu dla doświadczeń, które są istotne z punktu widzenia bieżącego lub przyszłych projektów. Niektóre doświadczenia mogą wywodzić się z innych projektów i powinny być opisane w dzienniku doświadczeń jako zasilenia strategii projektu i jego planów. Inne doświadczenia mogą mieć źródło w bieżącym projekcie – dzieje się tak, gdy nowe doświadczenia (zarówno dobre, jak i złe) mogą być przekazane innym poprzez Raport doświadczeń
2. Struktura
Każdy wpis w dzienniku powinien zawierać informacje o: Typie doświadczenia – określenie typu zapisanego doświadczenia, z podziałem na doświadczenia projektu (do zastosowania w projekcie), doświadczenia organizacyjne lub programu (do przekazania kierownictwu organizacji lub programu) lub doświadczenia łączne (zarówno projektu, jak i organizacji i programu)
Szczegółach doświadczenia – opis może zawierać: zdarzenie, wynik zdarzenia (pozytywny lub negatywny), przyczyny zdarzenia, ewentualne symptomy ostrzegające, rekomendacje, informacje, czy wydarzenie było wcześniej zidentyfikowane jako ryzyko lub szansa
Dacie wpisu i jego autorze
Priorytecie – stopniu ważności i pilności praktycznego wdrożenia doświadczenia
3. Źródło informacji zasilających dziennik
Raporty doświadczeń z innych projektów
Mandat projektu lub założenia projektu (ang. <i>project brief</i> )
Dziennik projektu, rejestr ryzyka, rejestr jakości i rejestr zagadnień
Raporty z punktów kontrolnych (ang. <i>checkpoint reports</i> ) i raporty okresowe (ang. <i>highlight report</i> )
ukończone grupy zadań
plany etapów wraz aktualnym stanem realizacji
obserwacje i doświadczenia płynące z procesów zarządzania projektem
4. Forma i prezentacja
Dziennik doświadczeń może przyjmować różne formy, w tym: dokument, arkusz kalkulacyjny, baza danych
niezależny rejestr lub dodatek do notatek ze spotkań
zapis w informatycznym narzędziu do zarządzania projektami
część zintegrowanego rejestru projektu przeznaczonego do zapisu: ryzyk, prowadzonych działań, decyzji, założeń, zagadnień, doświadczeń itp.
5. Kryteria jakości
informacja o statusie wskazująca, czy podjęto stosowne działania następcze
każde doświadczenie jest identyfikowane osobno, ze wskazaniem do których produktów się odnoszą
zdefiniowano proces aktualizacji dziennika doświadczeń
dostęp do dziennika doświadczeń podlega kontroli
dziennik doświadczeń jest przechowywany w bezpiecznym miejscu

Źródło: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 248–249.

**Tabela 2. Raport doświadczeń w metodyce PRINCE2**

1. Uzasadnienie
Raport doświadczeń stosowany jest do przekazania jakichkolwiek doświadczeń, które mogą być przydatne z punktu widzenia innych projektów. Celem raportu jest wywołanie określonych działań, aby wskazane pozytywne doświadczenia projektowe zostały trwale włączone w sposób działania organizacji oraz było możliwe uniknięcie doświadczeń negatywnych w przyszłych projektach
Raport doświadczeń może być utworzony w każdym momencie trwania projektu i nie powinien koniecznie oczekiwać końca projektu. Najczęściej jest on włączany do raportu końcowego etapu i raportu końcowego projektu. Czasami celowe jest opracowanie kilku raportów doświadczeń dla różnych grup interesariuszy, np. użytkowników, dostawców, organizacji macierzystej lub programu
Informacje zawarte w raporcie powinny być wykorzystane przez komórki w organizacji odpowiedzialne za system zarządzania jakością, w celu oceny, wprowadzenia zmian i doskonalenia standardów i procedur. Statystyki realizacji zadań mogą wesprzeć przyszłe szacowanie parametrów projektu
2. Struktura
streszczenie kierownicze
zakres raportu (np. etap lub projekt)
przegląd, co poszło dobrze, co poszło źle, oraz rekomendacje dla kierownictwa organizacji lub programu, w szczególności:
metody zarządzania projektami
zastosowane metody specjalistyczne
strategie zarządzania projektami: ryzykiem, jakością, komunikacją, konfiguracją
elementy sterowania projektem i ich skuteczność
specyficzne wydarzenia powodujące wystąpienie odchyień
przegląd pomocnych mierników, jak:
ile pracy potrzebne było do wykonania produktów
na ile strategia zarządzania jakością była pomocna w projektowaniu, tworzeniu i dostarczaniu produktów projektu?
statystyki dotyczące zagadnień i ryzyk projektowych
dla kluczowych doświadczeń projektowych można dołączyć dodatkowe szczegóły, np.: zdarzenie, wynik zdarzenia (pozytywny lub negatywny), przyczyny zdarzenia, ewentualne symptomy ostrzegające, rekomendacje, informacje, czy wydarzenie było wcześniej zidentyfikowane jako ryzyko lub szansa
3. Źródło informacji zasilających dziennik
dokumentacja inicjująca projekt
dziennik doświadczeń (dla identyfikowania doświadczeń)
rejestr jakości, rejestr zagadnień, rejestr ryzyka (dla analizy statystycznej)
zapisy jakości (dla analizy statystycznej)
strategia zarządzania komunikacją (dla listy dystrybucyjnej)

## cd. tabeli 2

4. Forma i prezentacja Raport doświadczeń może przyjmować różne formy, w tym: raport ustny dla komitetu sterującego projektem (osobiście lub telefonicznie)
prezentacja podczas przeglądu stanu projektu (spotkanie fizyczne lub telekonferencja)
dokument lub e-mail wysłany do komitetu sterującego projektem
zapis w informatycznym narzędziu do zarządzania projektami
5. Kryteria jakości każdy element sterowania projektem został objęty przeglądem
statystyki na temat wartości planowanych i realnych są aktualne i dostępne
włączono statystyki dotyczące skuteczności elementów kontroli jakości
role związane z nadzorem projektu wyraziły akceptację raportu
niespodziewane ryzyka projektowe są analizowane, aby określić, na ile można by je było przewidzieć
do każdego doświadczenia projektowego dołączono rekomendowane działania (doświadczenia nie są „nauczone” dopóki działania te nie będą zrealizowane)

Źródło: OGC, *Managing Successful...*, op. cit., s. 249–250.

Dziennik doświadczeń oraz Raport doświadczeń są podstawowymi narzędziami służącymi do zarządzania wiedzą projektową, wykorzystywanymi w metodyce PRINCE2. Oba produkty zarządcze są wykorzystywane w wielu procesach zarządzania projektem, bądź w charakterze zasileń (wejść) bądź w charakterze produktów (wyjść) procesów.

## 5. Procesy

Procesy zarządzania projektami tworzą rdzeń i zasadniczą część metodyki PRINCE2. Procesy te w sposób uporządkowany opisują działania konieczne do realizacji specyficznego celu. Zgodnie z podejściem procesowym, PRINCE2 posługuje się określonym zestawem wejść i wyjść tzw. produktów procesów.

Procesy zarządzania projektem PRINCE2 obejmują swoim zakresem przede wszystkim sferę zarządczą projektu, tzw. poziom kierowania projektem (ang. *project direction*) i zarządzania nim (ang. *project management*), w ograniczonym zakresie odnoszą się one do sfery wykonawczej projektu (ang. *project delivery*).

Ponieważ procesy PRINCE2 określają zadania i działania wykonywane w trakcie projektu, ich analiza z punktu widzenia działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą ma kluczowe znaczenie dla uczenia się w projektach realizowanych zgodnie z tą metodyką.

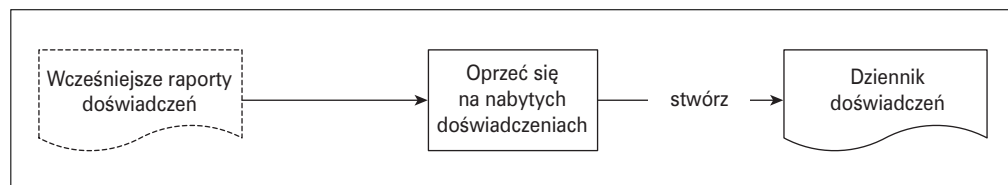


Już rozpoczynając projekt zgodnie z PRINCE2, można zauważyć bardzo duży nacisk położony na poszukiwanie i wykorzystanie wiedzy projektowej. Widać to w krokach procesu **Przygotowanie Projektu** (ang. *starting up a project*). W momencie uruchomienia projektu za pomocą „zlecenia przygotowania projektu” pierwszym działaniem jest „mianowanie przewodniczącego komitetu sterującego i kierownika projektu”. Są to dwie role o kluczowym znaczeniu dla kierowania (przewodniczący komitetu sterującego) i zarządzania projektem (kierownik projektu).

Tuż po tym zdarzeniu zadaniem kierownika projektu jest pozyskanie doświadczeń projektowych (ang. *capture previous lessons*). Doświadczenia projektowe mogą pochodzić z innych projektów, programów, jak również z zarządzania organizacją oraz organizacji zewnętrznych. Doświadczenia te opisują m.in. słabe i mocne strony stosowanych procesów, procedur, technik i narzędzi, sposób i okres ich stosowania oraz osoby posługujące się nimi. Doświadczenia projektowe są szczególnie istotne w pierwszych fazach projektu, gdy podejmuje się często decyzje kluczowe dla jego dalszego przebiegu, stąd tak wysoki priorytet tego działania w metodyce PRINCE2. Doświadczenia projektowe wpływają bowiem m.in. na kształt zespołu zarządzającego projektem, treść i wiarygodność uzasadnienia biznesowego, zawartość koncepcji projektu, planów etapu inicjowania i innych planów projektu i wielu innych.

Podczas poszukiwania doświadczeń projektowych warto zorganizować osobny poświęcony temu warsztat. Do grona zaproszonych osób mogą należeć wszystkie zainteresowane strony i osoby, które pracowały i mają doświadczenia z realizacji podobnych projektów. Jeśli organizacja nie podejmowała się zbliżonych projektów w przeszłości koniecznie należy zaprosić osoby spoza organizacji, a dysponujące stosowną wiedzą. Warsztat taki może być przydatny nie tylko w momencie przygotowywania koncepcji projektu, ale także podczas przechodzenia z jednego etapu zarządczego projektu do drugiego. Pozwoli to wyjść poza dziennik doświadczeń projektowych i zaczerpnąć szerszej wiedzy o wyzwaniach kolejnych etapów projektu.

## Rysunek 2. Gromadzenie doświadczeń projektowych – podsumowanie działań



Źródło: OGC, *Managing Successful...*, op. cit., s. 124.

Metodyka PRINCE2 rekomenduje następujące kroki w ramach pozyskiwania doświadczeń projektowych<sup>17</sup>:

- stwórz dziennik doświadczeń (ang. *lessons log*),
- dokonaj przeglądu Raportów Doświadczeń (ang. *lessons report*) z podobnych projektów, w celu identyfikacji doświadczeń, które mogą być pomocne w realizacji danego projektu; może to wymagać np. wyników przeglądów lub audytów projektów,
- dokonaj przeglądu doświadczeń pochodzących z zarządzania organizacją, zarządzania programami oraz tych pochodzących z organizacji zewnętrznych,
- skonsultuj doświadczenia z indywidualnymi osobami lub zespołami zaangażowanymi wcześniej w podobne projekty,
- jeśli jest to celowe wprowadź zidentyfikowane doświadczenia do dziennika doświadczeń.

Informacje zgromadzone podczas pozyskiwania doświadczeń projektowych oraz dziennik doświadczeń, który jest ich nośnikiem, są intensywnie wykorzystywane przez pozostałe działania w ramach procesu Przygotowania projektu, jak również przez inne procesy zarządzania projektami. Szczegółowe zestawienie przedstawiają tabele 3–9.

**Tabela 3. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Przygotowanie Projektu**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Zaprojektować i mianować zespół zarządzający projektem	Rekomendacja przeglądu i uwzględnienia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do struktury i obsady zespołu zarządzającego projektem
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie
Oprzeć się na nabytych doświadczeniach projektowych	Rekomendacja przeglądu i uwzględnienia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do wszystkich elementów projektu
	Dziennik doświadczeń jako produkt działania
Opracować zarys Uzasadnienia Biznesowego	Rekomendacja przeglądu i uwzględnienia doświadczeń projektowych odnoszących się do uzasadnienia biznesowego wcześniejszych (podobnych) projektów
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie

<sup>17</sup> OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 124.

cd. tabeli 3

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Wybrać formułę realizacji projektu i opracować założenia projektu	Rekomendacja przeglądu i uwzględnienia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do oceny i doboru formuły realizacji projektów
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie
Opracować plan etapu inicjowania	Rekomendacja przeglądu i uwzględnienia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do elementów sterowania i kontroli projektów
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 124-130.

Proces **Zarządzanie Strategiczne** jest procesem, którego właścicielem jest Komitet Sterujący, złożony z wysokich rangą przedstawicieli kierownictwa organizacji. W zakresie dotyczącym metod zarządzania wiedzą w projektach PRINCE2 Komitet Sterujący przede wszystkim zapewnia, że Kierownik Projektu we właściwy, możliwie kompleksowy i szczegółowy sposób rozpoznał i zgromadził wcześniejsze doświadczenia projektowe – zarówno na etapie przygotowania projektu, jak i w trakcie jego trwania. Komitet Sterujący zatwierdza Raporty doświadczeń, a więc jest także rekomendowanym kanałem dystrybucji doświadczeń i wniosków płynących z projektów do wyższego kierownictwa organizacji.

**Tabela 4. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Zarządzanie Strategiczne**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Zezwolić na rozpoczęcie inicjowania projektu	Odniesienie nie występuje
Zezwolić na realizację projektu	Komitet Sterujący we współpracy z Nadzorem Projektu dokonuje przeglądu dokumentacji inicjującej projekt, w tym zapewnia, że doświadczenia z poprzednich (podobnych) projektów zostały przejrzone i uwzględnione w opracowanej koncepcji projektu
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie
Zezwolić na realizację planu etapu lub planu nadzwyczajnego	Komitet Sterujący we współpracy z Nadzorem Projektu dokonuje przeglądu i zatwierdzenia Raportu Końcowego Etapu (bieżącego), którego elementem <b>może być</b> Raport doświadczeń, zawierający doświadczenia i wnioski płynące z realizacji danego etapu projektu

## cd. tabeli 4

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
	Ponadto Komitet Sterujący podejmuje decyzję o dystrybucji wymienionych doświadczeń i wniosków oraz informacji o koniecznych działaniach następczych
	Raport doświadczeń jako element Raportu Końcowego Etapu zasilający działanie
Wydać decyzję doraźną	Odniesienie nie występuje
Zezwolić na zamknięcie projektu	Komitet Sterujący we współpracy z Nadzorem Projektu dokonuje przeglądu i zatwierdzenia Raportu Końcowego Projektu, którego elementem <b>jest</b> Raport doświadczeń, zawierający doświadczenia i wnioski płynące z realizacji całego projektu
	Ponadto Komitet Sterujący podejmuje decyzję o dystrybucji wymienionych doświadczeń i wniosków oraz informacji o koniecznych działaniach następczych
	Raport doświadczeń jako element Raportu Końcowego Projektu zasilający działanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 134–145.

Proces **Inicjowania Projektu** w bardzo istotny sposób odnosi się do posiadanej wiedzy projektowej, wymagając od kierownika projektu odwołania się do nich na każdym kroku opracowywania szczegółowej koncepcji projektu. Doświadczenia te mogą być niezwykle cenne i pomocne w podejmowaniu kluczowych decyzji już od początku realizacji projektu.

**Tabela 5. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Inicjowanie Projektu**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Opracować strategię zarządzania ryzykiem	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do zarządzania ryzykiem
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie
Opracować strategię zarządzania konfiguracją	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do zarządzania konfiguracją
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie

cd. tabeli 5

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Opracować strategię zarządzania jakością	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do zarządzania jakością
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządcy zasilający działanie
Opracować strategię komunikacji projektu	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do zarządzania komunikacją
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządcy zasilający działanie
Wprowadzić elementy sterowania	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do elementów sterowania przebiegiem projektu
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządcy zasilający działanie
Opracować plan projektu	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do planowania
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządcy zasilający działanie
Doprecyzować uzasadnienie biznesowe	Rekomendacja rozpoznania i zgromadzenia wcześniejszych doświadczeń projektowych odnoszących się do opracowywania uzasadnienia biznesowego
	Dziennik doświadczeń nie występuje jako produkt zasilający działanie
Skompletować dokumentację inicjującą projekt	Odniesienie nie występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 149-164.

Proces **Sterowania Etapem** ma za zadanie zapewnić kierownikowi projektu kontrolę oraz dostęp do informacji dotyczących przebiegu prac w danym etapie zarządczym projektu. Informacje te, pozyskane np. podczas przeglądu etapu, mogą dotyczyć istotnych rekomendacji i wniosków, które przybrawszy formę doświadczeń projektowych mogą zostać przekazane do oceny i ewentualnego wdrożenia w projekcie, programie lub całej organizacji.

**Tabela 6. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Sterowanie Etapem**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Wydać zgodę na wykonanie grupy zadań	Odniesienie nie występuje
Przejrzeć status grupy zadań	Odniesienie nie występuje
Odebrać wykonaną grupę zadań	Odniesienie nie występuje
Przejrzeć stan etapu	W trakcie przeglądu stanu etapu kierownik projektu może zidentyfikować cenne doświadczenia projektowe i dokonać stosownego wpisu do dziennika doświadczeń
	Kierownik projektu może również podjąć decyzję o dokonaniu formalnego przeglądu dziennika doświadczeń albo odłożeniu go do czasu kolejnego przeglądu lub końca etapu zarządczego
	Zaktualizowany dziennik doświadczeń jest produktem działania
Raportować okresowo	Kierownik projektu może skorzystać z dziennika doświadczeń podczas opracowywania raportów okresowych
	Dziennik doświadczeń jako produkt zarządczy zasilający działanie
Wychwycić i przeanalizować zagadnienia i ryzyko	Odniesienie nie występuje
Przenieść zagadnienia i ryzyko	Odniesienie nie występuje
Podjąć działania korygujące	Odniesienie nie występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 167–182.

**Zarządzanie dostarczaniem produktów** jest jedynym procesem związanym ze sferą wykonawczą projektu, tj. pracą nad wytworzeniem namacalnych produktów technicznych projektu. Jednakże, aby umożliwić pozyskiwanie doświadczeń projektowych także od grupy wytwórców produktów wskazano rekomendację o informowaniu kierownika projektu o ewentualnych doświadczeniach projektowych. Działanie to będzie miało najczęściej charakter nieformalny, choć metodyka nie odrzuca formalizacji tego procesu.

**Tabela 7. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Zarządzanie Dostarczaniem Produktów**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Przyjąć grupę zadań do wykonania	Odniesienie nie występuje
Wykonać grupę zadań	Wykonawcy powinni informować kierownika projektu m.in. o nowych doświadczeniach projektowych wynikłych w trakcie wykonywania grupy zadań
	Dziennik doświadczeń nie występuje jako produkt zasilający działanie
Oddać wykonaną grupę zadań	Odniesienie nie występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 185–190.

O ile proces sterowania etapem poruszał zagadnienie doświadczeń projektowych pozyskiwanych w trakcie trwania etapu, to proces **Zarządzania Końcem Etapu** koncentruje się na ich zebraniu, ocenie i dystrybucji związanej z zakończeniem etapu zarządczego projektu.

**Tabela 8. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Zarządzanie Końcem Etapu**

Działanie	Odniesienie do doświadczeń projektowych
Opracować plan kolejnego etapu	Dziennik doświadczeń projektowych jako produkt zarządczy zasilający działanie
	Brak szczegółowego odniesienia
Zaktualizować plan projektu	Odniesienie nie występuje
Zaktualizować uzasadnienie biznesowe	Odniesienie nie występuje
Raportować koniec etapu	Kierownik projektu powinien dokonać przeglądu dziennika doświadczeń w celu podjęcia decyzji o ewentualnym opracowaniu raportu doświadczeń projektowych przedstawianego Komitetowi Sterującemu do zatwierdzenia. Jest to szczególnie zalecane w przypadku projektów o znacznym czasie realizacji i potencjalnych korzyściach z wdrożenia doświadczeń projektowych mogących zaistnieć się jeszcze w trakcie jego trwania
	Dziennik doświadczeń jako produkt zasilający działanie
	Raport doświadczeń jako produkt działania
Opracować plan nadzwyczajny	Odniesienie nie występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 193–202.

Zakończenie realizacji projektu, jak to zostało przedstawione wcześniej, jest niezwykle istotnym momentem z punktu widzenia pozyskiwania i zachowania doświadczeń projektowych w organizacjach. Taki punkt widzenia można również zaobserwować na przykładzie procesu **Zamykanie projektu**. Kluczowym działaniem jest w tym przypadku przeprowadzenie ewaluacji projektu.

Głównym zadaniem ewaluacji projektu jest ocena poziomu sukcesu, bądź porażki projektu oraz poprawa dokładności przyszłych planów projektów poprzez analizę przyjętych wcześniej szacunków i ich weryfikację z wartościami rzeczywistymi.

Metodyka PRINCE2 rekomenduje następujące działania mające na celu dokonanie ewaluacji projektu:

- dokonać przeglądu pierwotnych założeń projektu zgodnie z zatwierdzoną i zamrożoną dokumentacją inicjującą projekt,
- dokonać przeglądu zatwierdzonych zmian zgodnie z bieżącą wersją elementów wchodzących w skład dokumentacji inicjującej projekt,
- we współpracy z zespołem zarządzającym projekt opracować Raport Końcowy Projektu obejmujący:
  - podsumowanie kierownika projektu na temat wyników projektu,
  - ocenę rezultatów projektu w relacji do oczekiwanych korzyści opisanych w uzasadnieniu biznesowym,
  - ocenę wyników projektu względem planowanych celów i ustalonych zakresów tolerancji,
  - przegląd wyników zespołu projektowego,
  - przegląd produktów projektu (wraz z ewentualnymi działaniami następczymi),
  - uzasadnienie podjęcia decyzji o przedwczesnym zamknięciu projektu (jeśli konieczne),
- we współpracy z zespołem zarządzającym projektem opracować Raport Doświadczeń opisujący wnioski i rekomendacje, które mogą być pomocne w realizacji przyszłych projektów; uzyskać zgodę Komitetu Sterującego na jego dystrybucję do odpowiednich struktur programu lub organizacji; raport powinien zawierać:
  - przegląd, co zrobiono dobrze, co zrobiono źle oraz rekomendacje i wnioski dla kierownictwa programu lub/i organizacji, w szczególności dotyczące metod zarządzania projektami, metod specjalistycznych, strategii projektu, elementów sterowania i wydarzeń powodujących zakłócenia przebiegu projektu,
  - przegląd pomocnych mierników, jak: ile pracy wymagało wykonanie produktów? na ile strategia zarządzania jakością była pomocna w projekto-



waniu, tworzeniu i dostarczaniu produktów projektu? jak kształtowały się statystyki dotyczące zagadnień i ryzyk projektowych?

**Tabela 9. Wykorzystanie doświadczeń projektowych i dziennika doświadczeń w działaniu procesu Zamykanie Projektu**

<b>Działanie</b>	<b>Odniesienie do doświadczeń projektowych</b>
Przygotować planowane zamknięcie	Odniesienie nie występuje
Przygotować nieplanowane zamknięcie	Odniesienie nie występuje
Przekazać produkty	Odniesienie nie występuje
Przeprowadzić ewaluację projektu	Działanie kluczowe dla umożliwienia uczenia się w projektach zgodnie z metodyką PRINCE2. Wnioski płynące z ewaluacji projektu pomocne w realizacji przyszłych projektów, w tym te zapisane z dziennika doświadczeń, powinny zostać opracowane w raporcie doświadczeń załączanym do raportu końcowego projektu
Zlecić zamknięcie projektu	Decyzja Komitetu Sterującego o zamknięciu projektu powoduje konieczność zamknięcia przez kierownika projektu prowadzonych rejestrów i dzienników projektu, w tym dziennika doświadczeń. Zawarte w nim doświadczenia projektowe powinny zostać przeanalizowane i włączone do raportu końcowego projektu podczas przeprowadzania ewaluacji projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: OGC, *Managing Successful...*, *op. cit.*, s. 205–212.

Dodatkowym elementem wzbogacającym metodykę PRINCE2 są załączone listy kontrolne, pozwalające ocenić zgodność procesów realizacji projektu z wymaganiami metodyki. Listy składają się z 122 pytań ustrukturyzowanych według procesów PRINCE2. Spośród nich można wskazać 13, które odnoszą się do zagadnień opisanych powyżej. Pomimo ich ścisłego związku z metodyką PRINCE2 pytania te mogą w pewnym zakresie być przyczynkiem do szerszej listy kontrolnej działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą w projektach.

## **6. Podsumowanie**

Na podstawie przedstawionych powyżej argumentów oraz narzędzi i procesów stosowanych w metodyce można uznać, że zawiera ona fragmentaryczne elementy przydatne z punktu widzenia zastosowania metod zarządzania wiedzą w projektach.

Metodyka podkreśla znaczenie wiedzy projektowej dla sukcesu projektów. Jest to widoczne na poziomie zasad, jak i tematów i procesów zarządzania projektem.

Zdecydowanie zaletą metodyki jest logiczny układ procesów i działań zarządzania projektem, przez co jednocześnie działania ukierunkowane na zarządzanie wiedzą mają uporządkowany charakter.

Można zaobserwować, że zasadnicza część wysiłku zarządzania wiedzą projektową skupiona jest w początkowej (pozyskiwanie doświadczeń) i końcowej fazie projektu (gromadzenie ich i przekazywanie dalej). Narzędzia i procesy skupione są jednak prawie wyłącznie na pojedynczym projekcie i w niedostateczny sposób mówią o tym, w jaki sposób wiedza projektowa powinna być zarządzana w całym środowisku projektów w organizacji. Mowa jest o pozyskiwaniu wiedzy i jej przekazywaniu, jednakże brak jest nawet ramowych odniesień, skąd ta wiedza ma być pozyskiwana, ani gdzie przekazywana dalej. W myśl metodyki Raporty doświadczeń są zawieszane gdzieś w próżni. O ile rozwiązania dotyczące uczenia się w projekcie można uznać za interesujące, to uczenie się między projektami nie zostało w ogóle zaadresowane. Jedynym spoiwem łączącym wiele projektów może być wspomniane w pewnym momencie w metodyce centrum doskonałości zarządzania projektami, jednakże zakres działań takiego centrum oraz jego umiejscowienie pozostaje czytelnikowi metodyki nieznanne.

Reasumując, metodyka PRINCE2 korzysta w ograniczonym zakresie z podstawowych metod zarządzania wiedzą w projektach, jednocześnie dając podstawę do ich rozwoju, szczególnie na poziomie rozwiązań organizacyjnych w ramach programu lub portfela projektów.

## 7. Bibliografia

1. Blaize Horner Reich; Siew Yong Wee, Searching For Knowledge In The PMBoK Guide, *Project Management Journal*; Jun 2006; 37, 2.
2. Bradley K., *Podstawy metodyki PRINCE2*, CRM S.A., Warszawa 2005.
3. Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*. Informatyka i Telekomunikacja, Diffin, Warszawa 2005.
4. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, wyd. Helion/One Press, Warszawa 2002.
5. OGC, *Directing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London 2009.
6. OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London 2009.
7. OGC, *Portfolio, Programme and Project Offices*, The Stationery Office, London 2008.
8. OGC, *Projects In Controlled Environments 2*, Office of Government Commerce, UK 2005.

9. PMI, A Guide to Project Management Body of Knowledge – Fourth Edition, Project Management Institute 2008.
10. PMI, A Guide to Project Management Body of Knowledge – Third Edition, Project Management Institute 2004.
11. PMI, Kompendium Wiedzy o Zarządzaniu Projektami – Czwarta edycja, wydanie polskie, Project Management Institute i MT&DC, 2008.
12. PMI, Kompendium Wiedzy o Zarządzaniu Projektami – Trzecia edycja, wydanie polskie, Project Management Institute i MT&DC, 2004.
13. PRINCE2 OGC Manual, Office of Government Commerce 2002.
14. Trocki M., Grucza B., Mitrofaniuk K., Wyrozębski P., Zalewski M., Metodyki zarządzania projektami, Bizarre, Warszawa 2006.
15. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003.
16. Wyrozębski P., Analiza potrzeb metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami. Ujęcie empiryczne, w: Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw, praca zbior. pod red. R. Bartkowiaka, J. Ostaszewskiego, SGH, Warszawa 2009 (XVI Konferencja KZiF, Olsztyn, 06/2009).
17. Wyrozębski P., Biuro projektów, Bizarre, Warszawa 2009.
18. Wyrozębski P., Zarządzanie wiedzą projektową – techniki gromadzenia doświadczeń projektowych, „E-mentor”, 2008, Nr 3 (25).

# Ogólny zarys sytuacji gospodarczej oraz rozwój kryzysu *subprime* w wybranych państwach Europy Środkowo-Wschodniej na przykładzie Estonii, Łotwy i Litwy

## 1. Wprowadzenie

Przedmiotowy artykuł jest częścią badania statutowego pt.: „Unia Europejska w kryzysie gospodarczym – działania w sektorze finansowym oraz w sferze realnej i ich skutki w gospodarkach krajów członkowskich”, realizowanego w Katedrze Polityki Gospodarczej w 2010 roku; opracowanie zostało złożone w czerwcu.

Kryzys *subprime* spowodował negatywne skutki zarówno w sektorze finansowym, jak i w realnych sektorach gospodarek narodowych UE. Poważnym spadkom podlegają prawie wszystkie sektory, ze szczególnym uwzględnieniem sektora budowlanego oraz przemysłu samochodowego.

Wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej szczególne miejsce zajmują kraje bałtyckie. Litwa, Łotwa i Estonia, nazywane do niedawna tygrysami gospodarczymi, dziś są państwami, których gospodarki podlegają drastycznym spadkom we wszystkich sektorach. Obraz tej regresji przedstawiały dwucyfrowe spadki PKB w każdym z tych państw. A zatem, o ile „stara Europa” powoli pogrążała się w kryzysie, o tyle tygrysy bałtyckie tonęły w szybkim tempie.

Celem poniższego opracowania jest przedstawienie ogólnej sytuacji gospodarczej, podjętych działań antykryzysowych oraz wychodzenia z nich w wybranych państwach Europy Środkowo-Wschodniej (Litwa, Łotwa, Estonia).

## 2. Estonia, silna recesja wysoka elastyczność gospodarki

Sytuacja gospodarcza w Estonii jest w dużej mierze wynikiem naturalnego cyklu gospodarczego. Silnie rozgrzana gospodarka Estonii w okresie dobrej koniunktury na rynku wewnętrznym, sprzężonej z wyjątkowo dobrą koniunkturą na rynkach światowych, rozwijała się w niezwykle szybkim tempie. Sytuacja w finansach publicznych była bardzo stabilna, by nie powiedzieć wzorcowa. Udział sektora publicznego w rynku wynosił zaledwie 30%, a sytuacja w nim cechowała się wysokim

poziomem gospodarności oraz sprawności w zarządzaniu finansami publicznymi. W efekcie państwo to przez kilka lat z rządu rejestrowało nadwyżki budżetowe.

Szybko rosnący sektor prywatny powodował, że państwo mogło regularnie się rozwijać, bez zwiększania ogólnego udziału w PKB. Mechanizm ten powodował, że wzrost wydatków w sektorze publicznym był skutecznie maskowany.

Dobre wskaźniki ekonomiczne oraz dynamicznie rozwijający się sektor prywatny, nastawiony na nowe technologie, w zestawieniu z wysokimi stopami procentowymi powodował, że Estonia była wyjątkowo atrakcyjnym terenem inwestycyjnym. Dodatkowym czynnikiem silnie uwiarygodniającym to państwo jako dobry obszar inwestycyjny były wysokie ratingi nadawane przez ponadnarodowe instytucje.

**Tabela 1. Estonia w *subprime crisis***

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>
	zmiany roczne (w %)			
Produkt krajowy brutto (PKB)	7,2	-3,6	-14,1	0,9
Konsumpcja z dochodów osobistych	9,0	-4,7	-18,5	-4,4
Konsumpcja zbiorowa	17,12	4,05	-19,14	-3,53
Nakłady brutto na środki trwałe	16,68	-12,63	-36,30	-3,45
Eksport towarów i usług	0,0	-0,7	-11,2	6,5
Import towarów i usług	4,7	-8,7	-26,8	2,4
Przeciętne wynagrodzenie	24,8	9,8	-3,0	-3,3
Ceny konsumpcyjne	6,7	10,6	0,2	1,3
	poziom			
Stopa bezrobocia (w %)	4,7	5,5	13,8	15,8
Krótkoterminowa stopa procentowa	-	-	-	-
Długoterminowa stopa procentowa	-	-	-	-
Saldo obrotów bieżących (% PKB)	-17,9	-9,4	4,6	4,9
Saldo sektora finansów publicznych (% PKB)	2,6	-2,7	-1,7	-2,4
Dług publiczny (% PKB)	3,8	4,6	7,2	9,6
Kurs waluty krajowej (1 EUR = ...) <sup>b</sup>	15,6466	15,6466	15,6466	-

<sup>a</sup> i <sup>b</sup> prognozy.

Źródło: European Commission, Spring Economic Forecast, maj 2010 r., Eurostat, oraz EBC, „Biuletyn Miesięczny”.

W efekcie gospodarka Estonii uległa silnemu przegrzaniu na skutek przyciągnięcia nadmiernej ilości inwestycji zagranicznych. W momencie, kiedy sytuacja na rynkach międzynarodowych zaczęła ulegać zmianie, a inwestycje zaczęły „ucie-

kać”, stało się jasne, że gospodarka jest mocno przegrzana, a odpływ inwestycji zagranicznych znacząco zaostrzy naturalny cykl gospodarczy. Zmiana kierunku rozwoju gospodarczego z pełnymi jej konsekwencjami stała się jasna w 2008 roku, spadek PKB zanotowany w tym roku wyniósł 3,6%. W 2008 roku widoczne były również pierwsze zmiany na rynku pracy, poziom bezrobocia wyniósł 5,5% (4,7% w 2007 roku). O silnym przegrzaniu gospodarki w 2008 roku świadczył rekordowo wysoki poziom inflacji mierzonej indeksem HICP (inflacja za 2008 rok – 10%). Tak wysokiego poziomu inflacji w gospodarce estońskiej nie było od wielu lat.

W 2008 roku odnotowano pierwszy deficyt budżetowy (-2,7%). Zmiany zachodzące w 2008 roku były tylko zapowiedzią katastrofy gospodarczej, która miała nadejść wraz z 2009 rokiem. Dynamika zmian była tak silna, że nie pozostała żadnych złudzeń, że 2009 rok będzie najgorszy dla estońskiej gospodarki od czasów reformy ustrojowej.

Spadek PKB w 2009 roku według wstępnych szacunków wyniósł 14,1%, gwałtownie wzrosła stopa bezrobocia, która według oficjalnych statystyk wyniosła 13,8%. Z punktu widzenia tych wskaźników w przypadku gospodarki estońskiej mówienie o recesji jest nieadekwatne. Tak silny spadek PKB oraz ponad dwukrotny wzrost bezrobocia świadczy o dosłownej zapaści gospodarki.

Niezwykle silne spadki PKB wywołane były dwoma podstawowymi elementami, po pierwsze spadkiem popytu krajowego (spadek w 2009 roku 25%)<sup>1</sup>. Drugim elementem, w równie silnym stopniu przyczyniającym się do erozji estońskiej gospodarki, był znaczący spadek popytu zewnętrznego. Te dwa czynniki dały efekt synergii, który dla estońskiej gospodarki okazał się fatalny w skutkach.

Początek 2009 roku rozpoczął się od poważnych spadków, do nieznacznego ożywienia doszło w okresie letnim na skutek wzrostu zatrudnienia sezonowego. Jednak nadejście jesieni spowodowało ponowne zmniejszenie zatrudnienia. Pomimo wejścia w życie nowego bardzo liberalnego prawa pracy bezrobocie nie uległo redukcji, nie pomogło również wejście w życie nowych wydajnych usług publicznych w zakresie zatrudniania.

Na tak złą sytuację na rynku pracy składały się masowe zwolnienia ogłaszane przez kolejne przedsiębiorstwa, połączone z powrotem fali emigracyjnej, która w dużej mierze zwiększyła krajowy rejestr bezrobotnych.

Koniec 2009 roku przyniósł pewne ożywienie w postaci dodatnich wzrostów PKB. Według szacunków 2010 rok powinien przynieść niespełna jednoprocentowy wzrost PKB, a także widoczne zmiany na rynku pracy w postaci nieznacznego wzrostu zatrudnienia. Ma to być wynikiem stabilizowania się gospodarki oraz stopniowego zanikania elementów, które w dużej mierze przyczyniły się do

<sup>1</sup> Economic Forecast Spring 2010, s. 82.

spadku konkurencyjności w gospodarce estońskiej. Przykładem jest spadek płać o 3% w ciągu 2009 roku. Dobrze rokującym na przyszłość elementem estońskiej gospodarki jest jej wysoka konkurencyjność w skali światowej. Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju sklasyfikował Estonię w trzydziestce najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata<sup>2</sup>.

O stabilizowaniu się sytuacji świadczy również spadek inflacji, która była wyraźnym dowodem przegrzania się gospodarki. Inflacja mierzona wskaźnikiem HICP uległa gwałtownemu spadkowi i w połowie 2009 roku była ujemna, dla całego 2009 roku wyniosła 0,2%. Tak gwałtowny spadek inflacji był wynikiem zarówno zmian na rynkach międzynarodowych, jak i zmian na rynku wewnętrznym Estonii. W zakresie zmian na rynkach międzynarodowych podstawową rolę odegrały znaczące spadki cen surowców. Zaś na rynku krajowym – spadek płać, niski poziom konsumpcji krajowej oraz wystudzenie ekspansji kredytowej. Dzięki tym czynnikom udało się uniknąć negatywnych zmian z tytułu wzrostu podatków pośrednich (weszły one w życie w połowie 2009 roku)<sup>3</sup>. Szacuje się, że poziom inflacji stopniowo będzie rósł wraz z postępującym ożywieniem gospodarczym i w 2011 roku może osiągnąć poziom 2%, przy 3,0% dynamice PKB. Przy założeniu, że trendy na rynkach światowych nie odwrócą się i będą wciąż wchodzić w fazę stopniowego ożywienia, 2011 rok może być dla Estonii rokiem wejścia w fazę trwałego wzrostu gospodarczego.

## 2.1. Działania naprawcze oraz ratowanie sektora finansów publicznych

Istotną rolę we wspieraniu estońskiej gospodarki odgrywają fundusze strukturalne UE, z których chętnie korzystają przedsiębiorstwa w ramach inicjatyw promocji eksportu. Jednak podstawową rolę odgrywa wewnętrzna polityka państwa, co można zaobserwować po zwiększeniu roli sektora publicznego w stosunku do całości gospodarki (wzrost wydatków sektora publicznego względem PKB z 34,8% do 39,9%)<sup>4</sup>. Zaniechanie utrzymywania stosunkowo niskiego udziału roli państwa w gospodarce ma charakter stabilizujący. Celem wygenerowania środków na walkę z kryzysem Estonia wykreowała deficyt budżetowy na poziomie 2,7% PKB. Taki poziom wydatków z jednej strony stanowił poważny zastrzyk dla gospodarki, z drugiej nie narażał Estonii na wykroczenie poza normy budżetowe wymagane przez UE.

<sup>2</sup> <http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2010/DB10-full-report.pdf>. [dostęp: 27 stycznia 2010 r.]; Doing Business raport Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju, s. 120.

<sup>3</sup> Economic Forecast Spring 2010, s. 83.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

Celem spięcia zagrożonego budżetu i groźby przekroczenia 3% deficytu budżetowego, rząd estoński podjął w 2009 roku konsolidację fiskalną, w efekcie czego doszło do poprawy deficytu zasadniczego do poziomu 1,7% PKB. Działania konsolidacyjne opierały się na ograniczeniach po stronie wydatków państwa oraz na wzroście danin publicznych.

**Tabela 2. Wskaźniki wpływu szoków fiskalnych na zmianę 1% PKB w pierwszym roku**

Instrument polityki fiskalnej	Stymulowanie stałe	Stymulowanie okresowe (jednoroczne)	Stymulowanie w warunkach niezmienniej stopy % w 1 roku
Subsydiowanie inwestycji	0,46	1,37	2,19
Inwestycje rządowe	0,84	1,07	1,40
Konsumpcja rządowa	0,36	0,99	1,40
Opodatkowanie konsumpcji	0,37	0,67	0,99
Transfery budżetowe	0,22	0,55	0,78
Koszty pracy	0,48	0,53	0,68
Opodatkowanie przedsiębiorstw	0,32	0,03	0,05

Źródło: Economic Forecast Spring 2009 (wskaźniki szacowane na podstawie modelu QUEST III), s. 44 (50).

W ramach dyscyplinowania wydatków publicznych ograniczono środki przeznaczone na pomoc socjalną oraz wynagrodzenia sfery budżetowej.

Wzmocnienie strony przychodowej budżetu nastąpiło poprzez podniesienie ubezpieczenia na wypadek bezrobocia, podniesienie podatku VAT i akcyzy oraz wypłaty dywidend przez przedsiębiorstwa państwowe i sprzedaż aktywów niefinansowych.

Celem wsparcia gospodarki dokonano również pewnych zmian mających na celu złagodzenie wpływu kryzysu na prowadzone przedsiębiorstwa oraz zwiększono efektywność wykorzystywania środków unijnych. W ramach odciążania przedsiębiorstw zostały zawieszony obowiązkowe składki na ubezpieczenie społeczne.

Część działań ma charakter doraźny i tymczasowy, są to: wypłacanie dywidend przez przedsiębiorstwa państwowe, sprzedaż aktywów niefinansowych przez te przedsiębiorstwa oraz zawieszenie obowiązkowych składek na ubezpieczenie społeczne.

Dzięki podjęciu tych działań uratowano sektor finansów publicznych i utrzymano go w granicach przewidzianych przez UE. To z kolei przełożyło się na



wzrost zaufania podmiotów gospodarczych oraz położenie solidnych podstaw pod przyszły rozwój gospodarczy.

Najsłabiej na działania rządu reaguje rynek pracy, który w 2009 roku wykazał się wysokim wzrostem bezrobocia. Pozytywnie reaguje system rynkowy, co widać po stopniowej stabilizacji.

Podnoszenie podatków pośrednich obyło się bez poważniejszych konsekwencji w postaci wzrostu inflacji.

## 2.2. Wychodzenie z działań naprawczych

W najbliższej przyszłości rząd estoński nie planuje kolejnych podwyżek podatków oraz innych danin publicznych, jedynym wyjątkiem ma być dalszy wzrost akcyzy na tytoń, co jest wynikiem dostosowania stawki akcyzy do nakazów UE. Jednak obciążenia podatkowe bez wątpienia nie powrócą do niskiego poziomu sprzed kryzysu.

Dywidendy wypłacane przez przedsiębiorstwa państwowe oraz sprzedaż aktywów niefinansowych miały charakter doraźny i występowały tylko w okresie konsolidacji fiskalnej. W długiej perspektywie działanie to może się przełożyć na spadek kapitalizacji oraz rentowności przedsiębiorstw.

Częściowe zawieszenie opłacania składek na obowiązkowe ubezpieczenie społeczne zakończy się 1 stycznia 2011 roku. Z punktu widzenia relatywnie stabilnego sektora emerytalnego Estonii działanie to nie stanowi poważniejszego zagrożenia zarówno w długiej, jak i krótkiej perspektywie.

W wyniku działań antykryzysowych, głównie absorpcji pożyczki z EBI, zwiększeniu ulegnie poziom długu publicznego, który przed kryzysem kształtował się na poziomie 3,8%. Dług publiczny wraz z końcem 2009 roku był na poziomie 7,2%. Szacuje się, że będzie wrastał i do końca 2011 roku osiągnie pułap około 12,4%.

Czterokrotny wzrost długu publicznego stanowi dla Estonii poważne wyzwanie, jednak z punktu widzenia zadłużenia innych państw UE będzie to najniższy wskaźnik.

## 2.3. Wnioski

Estonia wyjątkowo dotkliwie przechodzi kryzys gospodarczy. Rozgrzana do granic możliwości gospodarka stanęła przed problemami o charakterze endogenicznym, co w połączeniu z międzynarodowym kryzysem na rynkach finansowych dało efekt swoistej synergii katastrofalnej w skutkach dla całego rynku estońskiego.

Uporządkowane w przeszłości finanse publiczne, połączone z niskim poziomem długu publicznego, pozwoliły na podjęcie działań o charakterze stabilizacyjnym, bez poważnych szkód dla budżetu i z zachowaniem norm budżetowych nakładanych przez Unię Europejską.

Dzięki uporządkowaniu sektora finansów publicznych Estonia zwiększyła swój realny udział wydatków publicznych w PKB do niespełna 40%. Na uwagę zasługuje również fakt, że Estonia należy do państw Unii o najniższym poziomie długu publicznego.

Estonia jest nadal bardzo atrakcyjnym terenem inwestycyjnym. Szybkie dostosowywanie się struktur gospodarczych do sytuacji na rynku zaowocowało pierwszymi dodatnimi wzrostami PKB wraz z końcem 2009 roku. Prognozy zakładające powrót Estonii do trwałego wzrostu gospodarczego w zestawieniu z jej wewnętrznymi strukturami są wyjątkowo realne. Można nawet stwierdzić, że wobec warunków i standardów gospodarczych, jakie prezentuje Estonia, prognozy są nawet nieco powściągliwe. Kluczowym elementem, który zadecyduje o realizacji prognozy, będzie zachowanie rynku w ujęciu globalnym.

### **3. Załamanie gospodarki łotewskiej, perspektywy wyjścia z kryzysu**

Pośród wszystkich republik nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia) Łotwa jest państwem o najwyższym nasileniu zjawisk kryzysowych w regionie. Jest jednocześnie państwem o najcięższym przebiegu recesji w całej Unii Europejskiej. W okresie sprzed kryzysu państwo to było liderem w zakresie dynamiki PKB w całej UE, ale wraz z momentem wystąpienia kryzysu gospodarka uległa gwałtownemu załamaniu.

Przyczyn takiego przebiegu wydarzeń można upatrywać w sposobie pobudzania dynamiki PKB, który był podobny dla wszystkich państw bałtyckich<sup>5</sup>.

W rozwoju sytuacji na Łotwie można się dopatrywać pewnej analogii z przebiegiem kryzysu w Estonii. Wysoki poziom inwestycji zagranicznych, napędzany niskimi stopami procentowymi oraz wyjątkowo korzystnymi przepisami podatkowymi dla przedsiębiorstw. Dodatkowo pobudzanie rynku wewnętrznego, zwłaszcza rynku nieruchomości, kredytem komercyjnym w walutach obcych.

Jednak są pewne czynniki, które powodują, że sytuacja gospodarki łotewskiej jest nieporównywalnie gorsza od sytuacji gospodarki estońskiej. Czynniki te mają charakter heterogeniczny. Pierwsze trzy leżą po stronie sektora komercyjnego, czwarty po stronie sektora publicznego.

Sektor prywatny Łotwy to słabo rozwinięty sektor handlu, co powoduje, że gospodarka znacznie silniej reaguje na potencjalne zmiany zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Po drugie gospodarka Łotwy jest znacznie słabiej

<sup>5</sup> Wszystkie państwa bałtyckie cechowały się bardzo silnym wskaźnikiem przyciągania inwestycji zagranicznych, przy jednoczesnym pobudzaniu wzrostu cen oraz rozwoju rynku kredytem bankowym.

rozwinęta technologicznie i, po trzecie, łotewski sektor bankowy udzielał dużo więcej kredytów, które szybko stały się kredytami zagrożonymi. Jednocześnie sprzyjało to wyższemu poziomowi spekulacji oraz rozwojowi inflacji płacowo-cenowej, która w szczytowym momencie sięgnęła 15,3%<sup>6</sup>. Do zaostrzenia się sytuacji, poprzez brak możliwości podjęcia działań o charakterze antykryzysowym, przyczyniła się niedbała polityka budżetowa w latach sprzed kryzysu. Kryzys finansowy ujawnił wyjątkowo nierozważny sposób prowadzenia polityki budżetowej, był on na tyle naganny, że Łotwa nie byłaby w stanie zagwarantować trwania instytucji państwowych bez pożyczek z międzynarodowych instytucji finansowych oraz generacji wysokiego deficytu budżetowego wykraczającego daleko poza kryteria konwergencji narzucane przez UE.

**Tabela 3. Analiza sytuacji gospodarczej Łotwy**

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>
	zmiany roczne (w %)			
Produkt krajowy brutto (PKB)	10,0	-4,6	-18,0	-3,5
Konsumpcja z dochodów osobistych	14,8	-5,5	-22,4	-8,5
Konsumpcja zbiorowa	25,61	10,30	-21,13	-11,78
Nakłady brutto na środki trwałe	35,76	-4,91	-41,14	-18,54
Eksport towarów i usług	10,0	-1,3	-13,9	6,0
Import towarów i usług	14,7	-13,6	-34,2	-6,5
Przeciętne wynagrodzenie	35,1	14,5	-11,9	-8,0
Ceny konsumpcyjne	10,1	15,3	3,3	-3,2
	poziom			
Stopa bezrobocia (w %)	6,0	7,5	17,1	20,6
Krótkoterminowa stopa procentowa	5,79	4,75	4,42	5,79
Długoterminowa stopa procentowa	5,28	6,43	12,36	5,28
Saldo obrotów bieżących (% PKB)	-22,5	-13,0	8,7	8,3
Saldo sektora finansów publicznych (% PKB)	-0,3	-4,1	-9,0	-8,6
Dług publiczny (% PKB)	9,0	19,5	36,1	48,5
Kurs waluty krajowej (1 EUR = ...) <sup>b</sup>	0,7001	0,7027	0,7057	-

<sup>a</sup> i <sup>b</sup> prognozy.

Źródło: European Commission, Spring Economic Forecast, maj 2010, Eurostat, oraz EBC, „Biuletyn Miesięczny”.

Spadki PKB w 2010 roku uległy znacznemu osłabieniu, widoczne są również pierwsze symptomy nieznacznego ożywienia gospodarczego, co odzwierciedlają

<sup>6</sup> Economic Forecast Spring 2010, s. 108.

zmiany w zakresie wzrostu sprzedaży detalicznej w pierwszym kwartale 2010 roku. Pojawiły się również pierwsze sygnały o ożywieniu na rynku nieruchomości. Wciąż nie wiadomo, jak trwałe są to zmiany. Duża niepewność co do przyszłości oraz niski poziom popytu krajowego w zestawieniu z dalszą konsolidacją fiskalną (niepewność co do systemu podatkowego) powodują, że inwestorzy wciąż wstrzymują się od decyzji inwestycyjnych, co wydłuża powrót do fazy wzrostu.

Pozytywne sygnały dobiegają również z sektora finansowego, który się ustabilizował, a płynność osiągnęła poziom sprzed kryzysu i dalej się poprawia, co sprzyja wzrostowi zaufania do rynków lotewskich. Niestety, zmiany te nie znajdują przełożenia na wzmożenie akcji kredytowej. Na jej powstrzymanie oraz dalsze studzenie popytu krajowego mogą się złożyć planowane podwyżki stóp procentowych.

Początek wstrząsu, jaki nastąpił na rynku kredytowym w 2008 roku, kiedy dynamika akcji kredytowej okazała się ujemna, był naturalną reakcją rynku na nadmierną ekspansję kredytową, stanowił jednocześnie sygnał o stopniowym powrocie stabilizacji systemu, celem zagwarantowania jego trwałości.

Ekspansja kredytowa w latach poprzednich wygenerowała dużą ilość kredytów zagrożonych. Obecnie banki wstrzymują się z podjęciem akcji kredytowej z powodu wysokiego poziomu ryzyka związanego z powiększaniem portfela zagrożonych kredytów<sup>7</sup>.

Ożywienie na rynku nieruchomości oraz w sprzedaży detalicznej jest wynikiem znaczącej redukcji cen. Jednak wciąż słabo rozwinięty sektor handlu powoduje, że utrzymanie tych zmian jest stosunkowo trudne.

Rynek lotewski zanotował wyjątkowo wysoki wzrost stopy bezrobocia, która w 2009 roku wyniosła 17,1%. Szacunki dla 2010 roku zakładają dalszy jego wzrost do poziomu przeszło 20%. Tak negatywne zmiany na rynku pracy stanowią odzwierciedlenie szybko spadającego popytu krajowego oraz wciąż niedostatecznie wysokiego popytu zewnętrznego.

Szybko rosnące bezrobocie przyczyniło się do znaczącej obniżki płac, w 2009 roku redukcja wynagrodzeń wyniosła 12%. Oficjalne dane statystyczne wykazują, że największy spadek wynagrodzeń wystąpił w sferze budżetowej w związku z konsolidacją fiskalną. Jednak dane te nie są do końca miarodajne, ponieważ

<sup>7</sup> To zachowanie sektora bankowego jest całkowicie naturalne i swe odzwierciedlenie znajduje w podstawowej działalności banku, którą jest zarządzanie ryzykiem. Bank w warunkach wysokiego poziomu ryzyka nie podejmuje kolejnego, w przypadku kiedy jest ono zbyt wysokie stara się je zbyć podmiotom, które cierpią na jego niedostatek. W warunkach, kiedy bank cierpi na zbyt niski poziom ryzyka, stara się je zwiększyć celem zwiększenia swych dochodów. A zatem banki lotewskie nie są w stanie podejmować kolejnego ryzyka w sytuacji, gdy jest ono dostatecznie wysokie. Rozwiązaniem byłoby jego zbycie, jednak międzynarodowe rynki sekurytyzacyjne, ze względu na wciąż wysoką awersję do ryzyka, są prawie martwe.

spadki płac w sektorze prywatnym były znacznie wyższe aniżeli w oficjalnych statystykach, a ich realna skala jest trudna do oszacowania.

### 3.1. Brak realnych działań antykryzysowych i ratowanie sektora finansów publicznych

Na skutek nadejścia kryzysu *subprime* sektor finansów publicznych uległ gwałtownemu załamaniu. Brakowało nie tylko środków na podejmowanie najbardziej prozaicznych działań stabilizacyjnych, ale również środków potrzebnych do finansowania podstawowych funkcji państwa. Łotwa stanęła przed widmem bankructwa i występowało duże ryzyko powtórzenia scenariusza argentyńskiego. Tak drastyczna sytuacja była wynikiem zbyt liberalnej polityki budżetowej w przeszłości.

Gdy emisja łotewskich obligacji rządowych zakończyła się fiaskiem, władze państwa nie miały już wątpliwości, że ustrój „wisi na włosku” i bez pomocy z zewnątrz państwo może zbankrutować. Celem ratowania sytuacji rozpoczęto negocjowanie pożyczek zagranicznych z organami UE oraz przedstawicielami MFW. Jednocześnie rozpaczliwie szukano środków finansowych w budżecie. Oszczędności dotyczyły wszystkiego, zmniejszono wynagrodzenia pracowników sektora finansów publicznych, zredukowano transfery socjalne oraz świadczenia rentowe i emerytalne. Ale, mimo to 2009 rok zakończył się deficytem budżetowym na poziomie 9%.

**Tabela 4. Wskaźniki wpływu szoków fiskalnych na zmianę 1% PKB w pierwszym roku**

Instrument polityki fiskalnej	Stymulowanie stałe	Stymulowanie okresowe (jednoroczne)	Stymulowanie w warunkach niezmiennej stopy % w 1 roku
Subsydiowanie inwestycji	0,46	1,37	2,19
Inwestycje rządowe	0,84	1,07	1,40
Konsumpcja rządowa	0,36	0,99	1,40
Opodatkowanie konsumpcji	0,37	0,67	0,99
Transfery budżetowe	0,22	0,55	0,78
Koszty pracy	0,48	0,53	0,68
Opodatkowanie przedsiębiorstw	0,32	0,03	0,05

Źródło: Economic Forecast Spring 2009 (wskaźniki szacowane na podstawie modelu QUEST III), s. 44 (50).

Pomoc, jaką ostatecznie otrzymała Łotwa w postaci pożyczek, została udzielona tylko pod warunkiem realizacji konsolidacji fiskalnej.

W swych rozpaczliwych działaniach rząd łotewski dokonał również obciążenia rent i emerytur, co okazało się być tylko czasową pożyczką, ponieważ Sąd Konstytucyjny uznał to działanie za sprzeczne z Konstytucją. W efekcie z tak bardzo restrykcyjnego i ograniczonego budżetu rząd będzie musiał zwrócić emerytom wcześniej obciążone świadczenia.

Uchwalony przez parlament budżet na 2010 rok jest kontynuacją działań rozpoczętych w poprzednich latach. Wciąż do podstawowych zadań zalicza się redukcję wydatków, przy jednoczesnym zwiększaniu dochodów i nie przekroczenie 8,6% deficytu budżetowego.

Wzmocnienie strony przychodowej nastąpiło poprzez dodatkowe opodatkowanie nieruchomości, zwiększenie podatku akcyzowego na gaz i tytoń, wprowadzenie progresywnego opodatkowania samochodów używanych, wzrost stawki PIT.

Po stronie wydatków dokonano oszczędności w postaci: obniżki płac w samorządach lokalnych oraz oszczędności wygoszparowane poprzez reformy strukturalne.

Wysoki poziom deficytu w budżecie jest pochodną zarówno przewidywanego dalszego spadku dochodów budżetowych, jak i zwrotu wcześniej zredukowanych świadczeń emerytalnych.

Nie ma do dziś planów na najbliższe lata, co jest związane z nadchodzącymi wyborami, a obecne możliwości fiskalne zostały już praktycznie wykorzystane. Łotwa stoi w obliczu wciąż niepewnej przyszłości, a możliwości wspierania rynku, przy tak złej kondycji finansów publicznych, są właściwie żadne.

### **3.2. Skutki działań ratunkowych na Łotwie**

Krytyczny stan finansów publicznych na Łotwie powoduje wiele negatywnych skutków, które będą zauważalne zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej.

Sytuacja ta nie pozwala na wprowadzenie aktywnych działań antykryzysowych, czy to konkretnego bodźca stymulacyjnego w postaci wzmoczonej konsumpcji rządowej, czy zwiększania transferów rządowych. Nie ma również możliwości wprowadzania ulg o charakterze stymulacyjnym, jak redukcja podatków czy czasowe zawieszanie opłat na świadczenia emerytalno-rentowe celem stymulacji powstawania nowych miejsc pracy. Brakuje również planów ożywienia gospodarki poprzez wspieranie konkretnych sektorów czy wdrażanie nowych technologii, jak to ma miejsce w Estonii. System publiczny nie ma również środków koniecznych do wsparcia sektora finansowego.

W efekcie gospodarka łotewska znacznie gorzej radzi sobie ze skutkami kryzysu, wciąż jest w fazie stagnacji, popyt krajowy jest na bardzo niskim poziomie, a możliwości pobudzenia go znikome.

Zanotowany poziom bezrobocia jest najwyższy od wielu lat, i jest realny jego dalszy wzrost.

Negatywne społeczne skutki w długiej perspektywie są również bardzo prawdopodobne. Wzrost bezrobocia, przy jednoczesnym obcinaniu świadczeń i braku nadziei na szybką poprawę, grozi powiększeniem obszarów biedy i poważnym spadkiem jakości życia mieszkańców, co w połączeniu ze spadkiem wynagrodzeń w dłuższym okresie może spowodować znaczący wzrost indeksu Giniego. Dla Łotwy nie są to dobre rokowania, ponieważ wskaźnik ten w okresie przed kryzysem był dla tego kraju jednym z najwyższych w UE. Wysoki wzrost wskaźnika Giniego ma negatywne konsekwencje nie tylko społeczne, ale także gospodarcze, powoduje niestabilność polityczną oraz gospodarczą. Najbliższa przyszłość nie rokuje możliwości generowania większych środków na cele redystrybucyjne, a budżety na kolejne lata pozostają wciąż obciążone wysokim deficytem oraz znakiem zapytania, co do ich wykonalności.

### 3.3. Wnioski

Łotwa stanowi doskonały przykład, jak w globalizującej się gospodarce nierozważne jest prowadzenie zbyt liberalnej polityki budżetowej, zestawionej z brakiem dbałości o wskaźniki makroekonomiczne informujące o stopniu odchylenia od stanu równowagi.

Kraj ten nadal znajduje się w fazie rozkładu gospodarczego, z wyjątkowo niepewnymi perspektywami wzrostu. Duże wątpliwości związane są z brakiem pewności co do prowadzonej w najbliższych latach polityki państwa. Niepewność ta pokazuje, jak istotny jest wpływ polityki na system rynkowy i jego zachowanie.

Łotwa znajduje się w najgorszej sytuacji spośród wszystkich krajów bałtyckich, co może spowodować, że w przyszłości zwiększy swój dystans do Litwy i Estonii.

## 4. Zmieniające się prognozy dla gospodarki litewskiej

Sytuacja w gospodarce litewskiej, podobnie jak w przypadku Łotwy i Estonii, jest wynikiem sprzężenia naturalnego cyklu gospodarczego z kryzysem *subprime*. Rozwijająca się w szybkim tempie Litwa (średniorocznie ponad 7% dla lat 2001–2008) doznała poważnego przegrzania gospodarki.

Podstawowym wskaźnikiem obrazującym owe przegrzanie była szybko rosnąca inflacja płacowo-cenowa, która mierzona wskaźnikiem HICP w 2008 roku wyniosła 11,1%<sup>8</sup>. Coraz większe wymagania płacowe przyczyniały się do wzrostu cen oraz spadku wydajności pracy, a tym samym spadku produkcji potencjalnej.

Wysokie tempo wzrostu PKB, jakie osiągała Litwa, było wynikiem przyciągania dużej liczby inwestycji zagranicznych, dynamicznie rozwijającego się popytu wewnętrznego oraz zewnętrznego. Silne ożywienie w obrotach z zagranicą, którego doznała Litwa na skutek wejścia do UE, zostało przez nią opłacone deficytem w bilansie płatniczym na poziomie 11,9% PKB.

Sposób stymulowania rozwoju gospodarczego wybrany przez Litwę miał wiele wad. Zbyt mocne przyciąganie inwestycji zagranicznych przyczyniło się do wygenerowania znaczącej nierównowagi. Szybki rozwój popytu wewnętrznego był w dużej mierze wynikiem pompowania bańki kredytowej, co w efekcie sprzyjało szybkiemu wzrostowi cen<sup>9</sup>.

Pęknięcie bańki kredytowej, czyli zaprzestanie finansowania rynku przez banki, zakończyło się natychmiastowym spadkiem popytu wewnętrznego. Sytuacja na rynku wewnętrznym, zestawiona z wysoką nierównowagą makroekonomiczną i wystąpieniem kryzysu *subprime*, spowodowała, że gospodarka Litwy uległa gwałtownemu załamaniu, podobnie jak stało się to w pozostałych państwach bałtyckich.

Pierwsza połowa 2008 roku upływała pod znakiem trwającego wciąż ożywienia gospodarczego, jednak w drugiej połowie roku było już na tyle źle, że wzrost PKB dla całego 2008 roku wyniósł zaledwie 2,8%. Ten niski wskaźnik dynamiki był jedynie zapowiedzią katastrofy, która miała nadejść w 2009 roku, spadek PKB zanotowany w 2009 roku wyniósł 15%, co było jednym z najgorszych wyników w całej UE.

W 2008 roku można było również zaobserwować pierwsze negatywne zmiany w dynamice zatrudnienia (bezrobocie wzrosło do 5,8%). Ale prawdziwy skok odbył się dopiero w 2009 roku, kiedy stopa bezrobocia przekroczyła 13%. Według prognoz najwyższy poziom bezrobocia przypadnie na 2010 rok (16,7%). Tak silne pogarszanie się sytuacji na rynku pracy jest odzwierciedlaniem niskiego popytu zarówno krajowego, jak i zewnętrznego.

<sup>8</sup> Szybko rosnąca inflacja była cechą wspólną wszystkich tygrysów bałtyckich, w dużej mierze obrazowała ona poziom przegrzania się gospodarki.

<sup>9</sup> Zdaniem prof. Ludwika von Misesa rozwijanie rynku opartego na kreowaniu popytu za pośrednictwem ekspansji kredytowej zawsze powoduje wiele negatywnych konsekwencji. Po pierwsze dodatkowy strumień pieniądza, jaki pojawia się na rynku, nieuchronnie prowadzi do inflacji. Po drugie banki, gromadząc w swych portfelach dostatecznie drugi poziom ryzyka będą zmuszone do zaprzestania ekspansji kredytowej, co w efekcie wywoła spadek popytu i recesję. Sytuacja na Litwie oraz w pozostałych dwóch państwach bałtyckich przebiegała wręcz w sposób książkowy i była idealnie zgodna z teorią ekspansji kredytowej L. V. Misesa.



**Tabela 5. Ogólna analiza sytuacji gospodarczej Litwy**

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010 <sup>a</sup>
	zmiany roczne (w %)			
Produkt krajowy brutto (PKB)	9,8	2,8	-15,0	-0,6
Konsumpcja z dochodów osobistych	12,1	3,6	-17,0	-5,3
Konsumpcja zbiorowa	19,25	13,60	-13,06	-4,83
Nakłady brutto na środki trwałe	33,96	0,23	-44,22	-2,51
Eksport towarów i usług	3,0	12,2	-15,5	6,1
Import towarów i usług	10,7	10,5	-29,3	2,1
Przeciętne wynagrodzenie	13,9	12,9	-7,5	-2,4
Ceny konsumpcyjne	5,8	11,1	4,2	-0,1
	poziom			
Stopa bezrobocia (w %)	4,3	5,8	13,7	16,7
Krótkoterminowa stopa procentowa	4,37	4,26	1,35	
Długoterminowa stopa procentowa	4,55	5,61	14,00	
Saldo obrotów bieżących (% PKB)	-15,1	-11,9	2,6	2,8
Saldo sektora finansów publicznych (% PKB)	-1,0	-3,3	-8,9	-8,4
Dług publiczny (% PKB)	16,9	15,6	29,3	38,6
Kurs waluty krajowej (1 EUR = ...) <sup>b</sup>	3,4528	3,4528	3,4528	-

<sup>a</sup> i <sup>b</sup> prognozy.

Źródło: European Commission, Spring Economic Forecast, maj 2010 r., Eurostat, oraz EBC, „Biuletyn Miesięczny”.

Wraz z rosnącym bezrobociem dochodzi do znaczącej redukcji płac oraz cen towarów i usług.

Wyżej wymienione spadki, podobnie jak wysoka stopa bezrobocia, pokazują, jakie negatywne konsekwencje dla gospodarki ma niedostatecznie wysoki poziom popytu efektywnego.

Pierwsze oznaki ożywienia gospodarczego mogą nastąpić w 2011 roku. Według szacunków Komisji Europejskiej dynamika PKB powinna wynieść 3,2%. Jednak, pomimo notowanego wzrostu, znacząca część gospodarki, a zwłaszcza rynek pracy, nadal będą pozostawać w stanie krytycznym.

Wskaźnik inflacji, który w 2009 roku wciąż pozostawał dodatni i przekraczał poziom 4%, w 2010 roku ma osiągnąć poziom ujemny. Na jego gwałtowny spadek składa się ograniczone kredytowanie przez banki oraz rosnące bezrobocie, co powoduje dalszy spadek popytu i spadek cen oraz wynagrodzeń.

Poważnym problemem państwa litewskiego jest poziom deficytu budżetowego, który, pomimo podejmowania działań naprawczych, znacząco wymknął się

z prognozowanych ram. Deficyt budżetowy przekroczył szacowany poziom zarówno w 2008 roku, jak i 2009 roku. Przekroczenie to w 2009 roku było znaczące, szacunki zakładały poziom 5,4%, ale wyniósł on niespełna 9%.

#### 4.1. Działania antykryzysowe w postaci konsolidacji fiskalnej

Mimo że sytuacja w gospodarce litewskiej jest nieco lepsza aniżeli na Łotwie, to do podstawowych działań antykryzysowych należy dbałość o utrzymanie stabilności sektora finansów publicznych, co zagwarantuje wzrost wiarygodności na rynkach światowych.

Mówiąc o Litwie, nie można wykluczyć inwestycji publicznych, jak to ma miejsce w przypadku Łotwy, należy jednak uwzględnić ich stały poziom i nie traktować jako bodźca stymulacyjnego.

Działania konsolidacyjne są wynikiem możliwości gwałtownego wzrostu deficytu, a w konsekwencji wzrostu długu publicznego oraz kosztów jego obsługi do krytycznych rozmiarów.

**Tabela 6. Wskaźniki wpływu szoków fiskalnych na zmianę 1% PKB w pierwszym roku**

Instrument polityki fiskalnej	Stymulowanie stałe	Stymulowanie okresowe (jednoroczne)	Stymulowanie w warunkach niezmienniej stopy % w 1 roku
Subsydiowanie inwestycji	0,46	1,37	2,19
Inwestycje rządowe	0,84	1,07	1,40
Konsumpcja rządowa	0,36	0,99	1,40
Opodatkowanie konsumpcji	0,37	0,67	0,99
Transfery budżetowe	0,22	0,55	0,78
Koszty pracy	0,48	0,53	0,68
Opodatkowanie przedsiębiorstw	0,32	0,03	0,05

Źródło: Economic Forecast Spring 2009, (wskaźniki szacowane na podstawie modelu QUEST III), s. 44 (50).

Pomimo działań konsolidacyjnych w 2009 roku Litwie nie udało się zrealizować pierwotnego celu budżetowego w postaci planowanego deficytu na poziomie 5,4%. Deficyt przekroczył znacznie te ramy i osiągnął poziom 8,9% PKB.

Dla ratowania sytuacji i realizacji celów budżetowych zostały przewidziane kolejne cięcia w wydatkach w 2010 roku. Oszczędności z tego tytułu szacowane są na 4% PKB. Cięciami mają zostać objęte wydatki na świadczenia socjalne oraz

na wynagrodzenia sfery budżetowej. Uwzględniono również zwiększone poziomy wydatków, w szczególności na nakłady kapitałowe i służbę zdrowia.

Celem odciążenia gospodarki rząd litewski planuje obniżenia podatku CIT do poziomu sprzed procesów konsolidacyjnych, a także lepsze wykorzystanie funduszy strukturalnych dla promocji eksportu.

Z powodu obecnego kryzysu i konieczności przeciwdziałania jego skutkiem państwo litewskie znacząco zwiększyło swój poziom zadłużenia. Dług publiczny w ciągu jednego roku wzrósł prawie dwukrotnie i przewidywany jest dalszy jego wzrost do poziomu 45,4% PKB w 2011 roku.

## 4.2. Konsekwencje działań na Litwie

Mówienie o wychodzeniu z pakietów antykryzysowych w przypadku Litwy, jak i Łotwy, jest praktycznie niemożliwe ze względu na brak takich pakietów. O wychodzeniu z działań antykryzysowych można mówić jedynie w kontekście rokowań co do stabilizacji sektora finansów publicznych, co jest stosunkowo trudne.

Lata objęte prognozą pokazują, że deficyt budżetowy i walka z nim może trwać nawet po zakończeniu *subprime crisis*. Deficyt, z jakim ma do czynienia państwo litewskie, daleko wykracza poza założenia polityczne UE. Ciężka sytuacja sektora finansów publicznych powoduje, że pomimo konsolidacji fiskalnej deficyt budżetowy, zarówno w 2010 roku, jak i 2011 roku, przekroczy poziom 8% PKB.

Sytuacja finansów publicznych, a w konsekwencji brak przewidzianych środków na działania o charakterze antycyklicznym, narażają Litwę na podobne zagrożenia jakie przeżywa Łotwa. Występujące konsekwencje będą miały charakter dualistyczny, mogą wystąpić zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej.

W sferze gospodarczej wygenerowanie wysokiego poziomu długu publicznego może spowolnić wychodzenie z obecnej recesji oraz utrudnić pełne wykorzystanie kolejnej dobrej koniunktury poprzez wysokie koszty obsługi długu. Dodatkowo wysoki poziom zadłużenia ogranicza możliwości wsparcia ze strony państwa w okresie kolejnego spowolnienia gospodarczego.

Konsekwencje społeczne to przede wszystkim wzrost ubóstwa oraz coraz większe rozwarstwienie społeczne. W długiej perspektywie może mieć to negatywne następstwa, zważywszy że Litwa, podobnie jak pozostałe republiki bałtyckie, ma stosunkowo wysoki wskaźnik Giniego w chwili obecnej.

## 4.3. Wnioski

Przykład gospodarki litewskiej obrazuje, jak istotna jest dbałość o zdrową i rozsądną politykę budżetową. Brak tej dbałości w zestawieniu z brakiem kontroli nad wskaźnikami informującymi o poziomie odchylenia od stanu równowagi w kontaktach z naszymi partnerami, przy koncentracji tylko na dynamice PKB,

okazuje się być bardzo szkodliwe dla całej gospodarki zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie.

## 5. Podsumowanie

Siła z jaką przebiega kryzys w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, w porównaniu z krajami bałtyckimi, jest nieporównywalnie mniejsza. Jednak w państwach bałtyckich występuje wiele różnic, które powodują swego rodzaju polaryzację w zakresie skutków kryzysu. Z jednej strony mamy zaawansowaną technologicznie Estonię prowadzącą niezwykle staranną politykę budżetową, a z drugiej strony Litwę i Łotwę, które na skutek prowadzenia zbyt liberalnej polityki budżetowej w przeszłości obecnie mają poważne problemy z opanowaniem wysokich deficytów budżetowych.

## 6. Bibliografia

1. Economic Forecast Spring 2010. Raport Komisji Europejskiej analizujący oraz prognozujący sytuację gospodarczą państw UE.
2. Krugman P. R., Obstfeld M., Międzynarodowe stosunki gospodarcze, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. Mises L. von, Interwencjonizm, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2000.
4. Ricardo D., Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania, PWN, Warszawa 1957.
5. Romer D., Makroekonomia dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
6. <http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2010/DB10-full-report.pdf>, 27.01 2010, Duing Business raport Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju.
7. [forsal.pl/artykuly/318131,europa\\_tonie\\_w\\_recesji.html](http://forsal.pl/artykuly/318131,europa_tonie_w_recesji.html) ostatnia aktualizacja [dostęp: 15 maja 2009 r.].
8. [http://wyborcza.pl/1,76842,6045363,Upadek\\_baltyckiego\\_tygrysa.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6045363,Upadek_baltyckiego_tygrysa.html) [dostęp: 30 maja 2010 r.].
9. <http://www.money.pl/banki/wiadomosci/artukul/kryzys;uderza;w;kraje;nadbaltyckie,44,0,385836.html> [dostęp: 18 listopada 2008 r.].

Michał Adam Leśniewski  
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego  
w Kielcach

## **Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych<sup>1</sup>**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesna gospodarka rynkowa stwarza warunki przedsiębiorstwom do bycia konkurencyjnymi. Kształtowanie konkurencyjności jest złożonym procesem, który musi być systematycznie realizowany. Elementy składowe konkurencyjności stanowią określoną wartość dodaną dla podmiotu gospodarczego. Jednym z elementów konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich lokalizacja. Gospodarka globalna daje możliwości swobodnego przenoszenia działalności gospodarczej (delokalizacja). Lokalizacja może przyczyniać się do wzrostu lub osłabienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Lokalizacja przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników endo- i egzogenicznych i musi zostać starannie przeanalizowana. Jest ona (lokalizacja) aktem jedno- lub wielokrotnego wyboru. Każda grupa przedsiębiorstw (mikro, małe, średnie i duże) ma dla siebie inne czynniki wyboru lokalizacji. Wybór lokalizacji, jak i konkurencyjność, jest procesem złożonym.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest uwarunkowana czynnikami o charakterze egzogenicznym i endogenicznym. Do pierwszej grupy czynników można zaliczyć: politykę państwa oraz innych instytucji ściśle związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, stan infrastruktury materialnej i intelektualnej, relacje z kontrahentami i konkurentami. Druga grupa czynników obejmuje: sposób zarządzania, posiadany kapitał obrotowy, nowoczesne techniki i technologie, jakość wytwarzanych produktów<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Artykuł został opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie w zadaniu badawczym pt. Lokalizacja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji a ich konkurencyjność (na przykładzie regionu świętokrzyskiego), w ramach głównego tematu badawczego pt. Globalizacja a lokalizacja działalności przedsiębiorstw. Raport z badań. Badania statutowe Nr 01/S/0001/10 pod kierunkiem prof. Kazimierza Kucińskiego.

<sup>2</sup> Opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005; W. Świtalski, Innowacje i konkurencyjność, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych przez autora w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie.

## 2. Znaczenie lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej

W tradycyjnym weberowskim ujęciu lokalizacji produkcji usiłowano zidentyfikować jeden dominujący czynnik lokalizacji, który uznawano za istotę alokacji przestrzennej procesów wytwarzania. Podejście takie jest współcześnie nieuzasadnione jako uniwersalna dyrektywa analizy lokalizacyjnej, gdyż udział kosztów implikowanych bezpośrednio czynnikami lokalizacyjnymi stanowi jedynie pewien, znikomy na ogół, odsetek łącznych kosztów wytwarzania i dystrybucji danego dobra. Złożoność uwarunkowań i wymogów lokalizacyjnych sprawia, że trudno o wyraźnie zarysowaną dominantę któregoś z nich w odniesieniu do większości gałęzi i branż przemysłu<sup>3</sup>.

Dynamiczne podejście do problemu lokalizacji podyktowane jest tym, że spektrum czynników lokalizacyjnych (np. koszty produkcji, dystrybucji itp.) zmieniają się w czasie ze względu na turbulencje zachodzące w otoczeniu endo- i egzogenicznym przedsiębiorstw. Takie ujęcie lokalizacji wynika z tego, że lokalizacja przedsiębiorstw nie jest aktem jednorazowym, ale nieustannym procesem.

Analiza lokalizacyjna przedsiębiorstw powinna pokazywać czynniki lokalizacji zarówno z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa (zakładu), jak i całego układu lokalizacyjnego danego przedsiębiorstwa lub korporacji. Nie jest ona bowiem we współczesnej, niezależnej firmie instrumentem decyzyjnym, lecz studialnym. Nie służy bezpośredniemu podejmowaniu decyzji, ale ich przygotowywaniu i ewentualnemu korygowaniu. Mówiąc o niej, musimy zawsze pamiętać, że dotyczy tylko jednego z elementów branż pod uwagę w zarządzaniu i jeśli nawet konkretne decyzje podejmowane są wbrew sugestiom wynikającym z analizy czynników lokalizacyjnych, to nie musi to wcale oznaczać straty. Liczy się bowiem wynik sumaryczny, będący wypadkową wielu różnorodnych, częstokroć sprzecznych uwarunkowań<sup>4</sup>.

Problem lokalizacji w gospodarce rynkowej ma charakter mikroekonomiczny<sup>5</sup>. Jest on rozpatrywany w wymiarze regionalnym i krajowym. Lokalizacja

<sup>3</sup> K. Kuciński, Lokalizacja przemysłu w nowym systemie ekonomicznym, w: Współczesne uwarunkowania lokalizacji przemysłu w Polsce, red. K. Kuciński, wyd. I, SGH, Warszawa 1998, s. 19.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

jest jednym z czynników kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Wybór lokalizacji może wpłynąć na sukces bądź porażkę rynkową przedsiębiorstwa. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw powodują, że część tych podmiotów gospodarczych przenosi swoją działalność w inne miejsca. Jest to związane z procesem globalizacji, jako jednym z czynników delokalizacyjnych przedsiębiorstw. Gospodarka rynkowa i globalizacja stworzyły nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Podmioty gospodarcze dokonują wyboru lokalizacji, ale również muszą z powodów rynkowych prowadzić delokalizację swojej działalności.

### 3. Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw

Cechą rozwoju gospodarczego, obserwowaną od stuleci, jest nierównomierność rozmieszczenia działalności wytwórczej (lokalizacji) między krajami i regionami. W świetle literatury ekonomicznej, o lokalizacji decydują dwa czynniki<sup>7</sup>: struktura i intensywność specjalizacji oraz stopień aglomeracji/koncentracji.

Specjalizacja kształtuje strukturę produkcji i handlu, prowadząc do intensywniejszego rozwoju jednych dziedzin w relacji do pozostałych. Specjalizację produkcji i handlu opisuje głównie teoria handlu, która kładzie nacisk na przewagi absolutne i komparatywne, tworzące się egzogenicznie wobec podmiotów gospodarczych. W warunkach specjalizacji absolutnej, przedstawionej przez A. Smitha, a rozwijanej w różnych modelach neotechnologicznych, pojawiają się przewagi jednego obszaru nad drugim, związane z lepszymi warunkami klimatycznymi, dostępnością specyficznych czynników wytwórczych czy też przewagą technologiczną<sup>8</sup>. Prowadzą one do lokalizacji wyspecjalizowanej produkcji w tych krajach czy regionach, gdzie te przewagi występują<sup>9</sup>. W warunkach specjalizacji względnej – korzyści komparatywnych – i modeli neoklasycznych typu Heckschera–Ohlina intensywniejszy rozwój jednych dziedzin wobec pozostałych kształtujący strukturę produkcji danego kraju/regionu można odnieść do odpowiednich struktur innych obszarów<sup>10</sup>.

W nowej teorii handlu nacisk został położony na rosnące przychody realizowane w warunkach konkurencji monopolistycznej, związane z korzyściami skali, zróżnicowaniem produktów, powiązaniem gałęzi oraz nakładami na tech-

<sup>6</sup> M. A. Leśniewski, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> A. Zielińska-Głębocka, *Specjalizacja i lokalizacja działalności gospodarczej. Przegląd problemów i literatury*, w: *Lokalizacja przemysłu a konkurencyjność polskich regionów*, red. A. Zielińska-Głębocka, Uniwersytet Gdański, wyd. I, Gdańsk 2008, s. 12.

<sup>8</sup> G. M. Grossman, E. Helpman, *Trade, knowledge spillovers and Growth*, „*European Economic Review*”, 1991, Vol. 35.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>10</sup> A. Zielińska-Głębocka, *Specjalizacja...*, *op. cit.*, s. 13.

nologię i wiedzę. Czynniki te pojawiają się jako nowe determinanty specjalizacji oraz struktury produkcji i handlu. Większość z nich (poza strukturami rynku) ma charakter endogeniczny, czyli jest tworzona przez wysiłek podmiotów życia gospodarczego, a nie przez warunki od nich niezależne. Efektem nierównomiernej lokalizacji może być polaryzacja, czyli zróżnicowanie poziomu rozwoju jednostek terytorialnych. Jednostki samorządu terytorialnego (gmina, powiat, województwo – region administracyjny) odgrywają ważną rolę w lokalizacji przedsiębiorstw. Jednostki te muszą stworzyć dogodne warunki dla nowo powstających przedsiębiorstw i utrzymania obecnych<sup>11</sup>.

Rozwój nowych nurtów teorii handlu, podkreślających znaczenie rosnących przychodów związanych z korzyściami skali i popytem na różnorodność, zainspirował ekonomistów do szukania nowych źródeł lokalizacji produkcji. Początek dał P. Krugman<sup>12</sup>, który pewną klasę modeli rosnących przychodów określił jako *geografię ekonomiczną*, podkreślając potrzebę rozróżniania tych modeli od klasyki korzyści komparatywnych. Za pracami Krugmana pojawiły się liczne modele i koncepcje szukające nowych sił i czynników koncentracji tkwiących w geografii i przestrzeni, określone wspólną nazwą „nowej geografii ekonomicznej” (NGE)<sup>13</sup>. W ramach NGE podejmowane są próby zbudowania ogólnej teorii lokalizacji działalności gospodarczej, wykorzystującej dorobek nowej teorii handlu, jak też dorobek nurtów przestrzennych. Dorobek nowej geografii ekonomicznej pozwala na wyróżnienie głównych jej nurtów przydatnych do badania rozmieszczenia działalności gospodarczej zwłaszcza między regionami. Tymi nurtami są<sup>14</sup>:

- odległość geograficzna,
- wielkość rynku i dostęp do rynku,
- centra – peryferie,
- marshallowskie korzyści zewnętrzne,
- pionowe powiązanie gałęzi,
- interakcje lokalizacji według sił specjalizacji oraz lokalizacji według sił aglomeracji,
- metodologia badań lokalizacji.

### 3.1. Odległość geograficzna

Ten nurt wywodzący się z klasycznej teorii lokalizacji J. H. von Thunena i A. Webera kładzie nacisk na znaczenie bliskości geograficznej jako motywu lokalizacji

<sup>11</sup> M. A. Leśniewski, *Lokalizacja...*, *op. cit.*

<sup>12</sup> P. Krugman, Increasing returns and economic geography, „Journal of Political Economy”, 1991, No. 99.

<sup>13</sup> A. Zielińska-Głębocka, *Specjalizacja...*, *op. cit.*, s. 15.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 16.



działalności. Skupienie produkcji w pobliżu rynku umożliwia obniżenie kosztów całkowitych, co tłumaczy powstawanie koncentrycznych kręgów produkcji rolnej wokół centralnego miasta. Rola bliskości geograficznej jest powiązana z oszczędnością kosztów transportu i kosztów handlowych<sup>15</sup>.

### **3.2. Wielkość rynku i dostęp do rynku**

Za pioniera tego nurtu uważa się A. Loscha. Twierdził on, że na decyzje lokalizacyjne wpływają nie tylko warunki kosztowe (np. koszty transportu itp.), ale również czynniki popytowe, czyli konkurowanie producentów o obszary zbytu w różnych lokalizacjach. Nowa geografia ekonomiczna ujmuje problem dużego rynku dosyć szeroko, mówiąc nie tylko o wielkości populacji i popytu, lecz także o warunkach dostępu do rynku i obecności na rynku<sup>16</sup>.

### **3.3. Centra – peryferie**

Problemem w geografii ekonomicznej jest ocena centralności i peryferyjności. Obszarami centralnymi mogą być makroregiony, regiony, subregiony, np. w warunkach polskich powiaty, duże miasta (500 tys. mieszkańców i więcej), miasta stołeczne, obszary metropolitalne. Podobnie peryferiami mogą być całe makroregiony (w Polsce tzw. Polska Wschodnia), regiony, subregiony, małe i średnie miasta, obszary słabo zaludnione. Dysproporcja między regionami ma szczególne znaczenie w kontekście odpowiedzi na pytanie, czy w miarę upływu czasu różnice powiększają się, czy też maleją<sup>17</sup>.

### **3.4. Marshalowskie korzyści zewnętrzne**

Nowa geografia ekonomiczna do czynników sprzyjających koncentracji produkcji przemysłowej zalicza także bliskość firm i instytucji, rozumiana szeroko jako bliskość powiązanych ze sobą gałęzi produkcji, bliskość dostawców i odbiorców dóbr pośrednich, bliskość ośrodków innowacji oraz badań i rozwoju. Bliskość tworzy korzyści zewnętrzne, opisane po raz pierwszy przez A. Marshalla w jego koncepcji „dystryktów przemysłowych”. Koncentracja przedsiębiorstw na jednym obszarze oddziałuje na funkcjonowanie innych podmiotów<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 18.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 20.

### 3.5. Pionowe powiązanie gałęzi

Znaczenie pionowego powiązania gałęzi dla procesu koncentracji zostało wyeksponowane przez A. J. Venablesa<sup>19</sup> jako próba odpowiedzi na model centra–peryferie Krugmana. Krugman zakładał, że trwałość zróżnicowania regionów na centralne i peryferyjne zależy od swobody migracji pracowników w poszukiwaniu lepszych warunków płacowych i zatrudnieniowych. Swoboda migracji może jednak odwrócić tendencje aglomeracyjne jeśli w obszarach centralnych wzrost płac przestaje motywować pracodawców do dalszej lokalizacji produkcji. Model Venablesa jest kontynuacją badań Hirschmana z 1958 roku, który zwrócił uwagę na znaczenie międzygałęziowych powiązań w górę i w dół, występujących między dostawcami dóbr w cyklu produkcyjnym<sup>20</sup>.

### 3.6. Interakcje lokalizacji według sił specjalizacji oraz lokalizacji według sił aglomeracji

Zintegrowana teoria lokalizacji, czy jak ją nazywa Venables ekonomia geograficzna, szuka odpowiedzi na pytanie, jakie motywy będą decydowały o tym, że określone firmy z określonych sektorów przemysłowych (usługowych) wybiorą taką, a nie inną, lokalizację. Kluczowe pytanie związane z podziałem na egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania lokalizacji dotyczy tego, w jakim stopniu na lokalizację wpłyną czynniki geograficzne pierwszej natury, takie jak warunki fizyczne, wyposażenie w zasoby czynników produkcji i związane z tym różnice płacowe między obszarami, a w jakim o lokalizacji zdecydują czynniki drugiej natury, zidentyfikowane przez nową geografie ekonomiczną. Pytanie to ma wymiar dynamiczny, gdyż dotyczy nie tylko ukształtowanej struktury, lecz również zmian w układzie lokalizacji. Zmiany mogą wiązać się z relokacją już istniejącej działalności w poszukiwaniu większej efektywności alokacyjnej, akumulacyjnej czy lokalizacyjnej. Mogą też przybrać postać delokalizacji lub deindustrializacji, czyli przenoszenia całej produkcji z jednych obszarów do drugich<sup>21</sup>.

### 3.7. Metodologia badań lokalizacji

W badaniach regionalnych dla oceny znaczenia różnych motywów lokalizacji niezbędne jest wypracowanie właściwej metodologii badań i dokonywanie wyboru odpowiednich wskaźników. Najkorzystniejsze jest badanie sektorów przemysłu przetwórczego (tzw. dobór Lindera), które można uzupełnić wybranymi sektorami usługowymi, szczególnie usługami rynkowymi. Aktywność gospodarczą można

<sup>19</sup> A. J. Venables, Equilibrium locations of vertically linked industries, „International Economic Review”, 1996, No. 37.

<sup>20</sup> A. Zielińska-Głębocka, Specjalizacja..., *op. cit.*, s. 21.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 22.

mierzyć wielkościami: produkcji, wartości dodanej, zatrudnienia, eksportu, lub innych miar dostępnych statystycznie. Miary mogą być określane jako agregaty lub jako wielkości zdezagregowane na przyjętym poziomie, np. grup 2- lub 3-cyfrowych odpowiednich klasyfikacji (w badaniach porównawczych dotyczących różnych obszarów terytorialnych trudno jest zgromadzić dane statystyczne silnie zdezagregowane). Dla uzyskania pełnego obrazu lokalizacji prowadzi się badania statystyczne dla określonych momentów lub przedziałów czasowych oraz badania zachodzących zmian, pozwalające na uchwycenie dynamiki zjawisk<sup>22</sup>.

#### **4. Atrakcyjność lokalizacyjna regionów**

Problemem związanym z lokalizacją przedsiębiorstw jest konkurencyjność regionu<sup>23</sup>. Jest ona definiowana jako<sup>24</sup>:

- zespół cech decydujących o atrakcyjności regionu dla alokacji kapitału i jako miejsca zamieszkania,
- istnienie lub tworzenie warunków otoczenia regionalnego dla firm, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, w elementach pozostających poza kontrolą ich działania – konkurowanie pośrednie,
- rywalizowanie upodmiotowionych jednostek terytorialnych, które konkurują ze sobą o różnego rodzaju korzyści, np. w zakresie dostępu do publicznych środków finansowych, napływ kapitału zagranicznego – konkurowanie bezpośrednie.

W gospodarce rynkowej doniosłą rolę odgrywa konkurencyjność, która może być kształtowana poprzez lokalizację. Regiony muszą kształtować warunki dla inwestycji, które generują wartość dodaną dla samego regionu i przedsiębiorstw w nich zlokalizowanych.

Potencjalni inwestorzy, podejmując decyzję lokalizacyjną, rozpatrują z jednej strony potrzeby przestrzenne planowanego przedsięwzięcia (aspekt popytowy wyboru lokalizacji), natomiast z drugiej – rozpatrują regiony jako obszary, których wybór może te potrzeby w mniejszym lub większym stopniu zaspokoić (aspekt

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 23–24.

<sup>23</sup> Zob. M. A. Leśniewski, Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, wyd. I, Kielce 2010; M. A. Leśniewski, Przedsiębiorczość i konkurencyjność w rozwoju regionu na przykładzie województwa świętokrzyskiego, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z. E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2010, t. 2; M. A. Leśniewski, Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie związku gmin gór świętokrzyskich, z wykorzystaniem metody OZK – wyniki badań, „Optimum Studia Ekonomiczne”, Nr 2 (42), 2009.

<sup>24</sup> H. Godlewska, Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, wyd. I, Warszawa 2001, s. 26.

podażowy). Przedmiotem zainteresowań przedsiębiorców jest zatem określony region. Dokonywane są więc porównania regionów według powszechnie stosowanych pojęć: klimat inwestycyjny, atrakcyjność inwestycyjna, ryzyko inwestycyjne<sup>25</sup>. Kolejnym spojrzeniem na problem dokonywania wyboru regionu pod kątem lokalizacji przedsiębiorstw jest kultura organizacyjna urzędów gmin, starostw powiatowych i urzędów marszałkowskich. Typ kultury istniejący w tych urządach może wpływać stymulująco na pozyskiwanie nowych inwestorów oraz utrzymanie obecnych<sup>26</sup>.

Klimat inwestycyjny jest to ogół warunków charakteryzujących obszar czy miejsce lokalizacji z punktu widzenia potencjalnego inwestora. Składają się na niego takie elementy, jak: klimat polityczny, społeczny, ekonomiczny i klimat administracyjny<sup>27</sup>. Bardzo podobnie definiuje się atrakcyjność lokalizacyjną, jako zespół przewagi i niedostatków miejsca inwestycji<sup>28</sup>. Atrakcyjność inwestycyjna<sup>29</sup> lub lokalizacyjna to wartość użytkowa regionu jako miejsca lokalizacji firmy, na którą składają się czynniki twarde i miękkie. Czynniki twarde to np. infrastruktura techniczna, a czynniki miękkie to np. kultura organizacyjna urzędów gmin, starostw powiatowych, urzędów marszałkowskich. Ogół tych czynników tworzy obraz warunków w zakresie decyzji o lokalizacji przedsiębiorstw.

## 5. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność stosowana jest do oceny efektów działalności różnych systemów gospodarczych, przedsiębiorstw, produktów, sektorów, regionów oraz gospodarki narodowej, a także do pracowników. Pojęcie konkurencyjności odnosi się do czynników produkcji zgrupowanych w danym przedsiębiorstwie, regionie lub kraju. Określa ona potencjalne możliwości osiągnięcia tzw. konkurencyjności wynikowej przy zastosowaniu dostępnych czynników produkcji, skoncentrowanych w danym

<sup>25</sup> H. Godlewska, *Lokalizacja...*, *op. cit.*, s. 27.

<sup>26</sup> Zob. M. A. Leśniewski, Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 104, 2010; M. A. Leśniewski, Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny, w: *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, red. K. Kuciński, wyd. I, Difin, Warszawa 2010.

<sup>27</sup> H. Godlewska, *Lokalizacja...*, *op. cit.*, s. 26.

<sup>28</sup> W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 43; W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

<sup>29</sup> Zob. H. Godlewska-Majkowska red., *Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów. W poszukiwaniu nowych miar*, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa 2008.

miejscu. Inne pojęcie konkurencyjności odnosi się do warunków funkcjonowania gospodarki stwarzanych przez ustrój gospodarczy poszczególnych krajów<sup>30</sup>.

Pojęcie konkurencyjności można zdefiniować jako zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej<sup>31</sup>. Im większa konkurencyjność, tym pozycja przedsiębiorstwa na rynku jest pewniejsza, a jego funkcjonowanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i niepomyślną koniunkturę. Na konkurencyjność przedsiębiorstw wpływa wiele czynników<sup>32</sup>:

- innowacyjność i zaawansowanie technologiczne danego podmiotu gospodarczego,
- sieć kontaktów i kooperantów,
- ceny produktów i usług,
- jakość produktów i usług,
- inwestycje własne oraz możliwość pozyskania kapitału,
- dostępność i sposób finansowania działalności,
- otoczenie biznesowe (np. pomoc rządu lub samorządu).

Szczególnie miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę współpracy przedsiębiorstw. Są zatem czynnikiem determinującym konkurencyjność przedsiębiorstw. Tempo i zakres kreowania oraz wdrażania innowacji decyduje obecnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Na znaczenie innowacji, jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, wskazują tacy autorzy, jak: J. Kay, G. Hamel, C. K. Prahalad, M. Porter, H. Simon i inni<sup>33</sup>.

Wśród koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na szczególną uwagę zasługują koncepcje J. Kaya, G. Hamela, C. K. Prahalada. Według Kaya firma osiąga sukces wtedy, jeżeli prawidłowo rozpoznaje swoje zdolności i wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacji i zarządzania. Z punktu widzenia oryginalności wyróżnił on innowacje oryginalne oraz imitacje. Pierwsze z nich są źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast imitacje pozwalają na uzyskanie nietrwałej przewagi. Innowacje oryginalne są podstawą przewagi konkurencyjnej, ale trzeba

<sup>30</sup> Zob. M. Gorynia, E. Łązniewska red., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>31</sup> M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.

<sup>32</sup> W. Budner, *Lokalizacja...*, *op. cit.*; M. Gorynia, E. Łązniewska, red., *Kompendium...*, *op. cit.*; H. Godlewska, *Lokalizacja...*, *op. cit.*

<sup>33</sup> Zob. M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion One Press, Gliwice 2006 oraz G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

zauważyć, że często trudno ją zachować na własność. Istnieje dużo możliwości naśladownictwa, co sprawia, że w wielu przypadkach pionier danej innowacji nie osiąga efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu firm<sup>34</sup>.

Koncepcja źródeł przewagi konkurencyjności, opracowana przez G. Hamela i C. K. Prahalada, zwraca uwagę także na rolę innowacji<sup>35</sup>. Autorzy ci twierdzą, że wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala mu zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wieloletnim wyprzedzeniem w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, ile nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców. Koncepcja ta została skierowana ku przyszłości. Zakłada, że rośnie tempo zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie tradycyjnych reguł gry nie zapewni przedsiębiorstwu sukcesu. W związku z tym trzeba dążyć do pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Należy stwierdzić, że zgodnie z przedstawioną koncepcją podstawą kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest innowacyjność, wyrażająca się w budowaniu określonych dziedzin badań, gromadzeniu projektów dla uzyskania mistrzostwa w produkcji i sprzedaży produktów, które dają firmie pozycję lidera rynkowego w długim okresie<sup>36</sup>.

Na kluczową rolę innowacyjności wśród źródeł przewagi konkurencyjnej zwrócił uwagę również M. Porter. Twierdzi on, że firmy osiągają przewagę konkurencyjną przez działania innowacyjne. Dążą do innowacji w jej najszerszym rozumieniu, zarówno w znaczeniu nowej techniki, jak i nowych sposobów działania. Dostrzegają nową podstawę konkurencyjności albo ulepszają istniejące już metody konkurencyjności.

Biorąc pod uwagę powyższe koncepcje i wyniki badań, można przyjąć innowacyjność za podstawę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Znalazło to odzwierciedlenie w wielu koncepcjach strategii przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest strategia wzrostu przedsiębiorstwa, opisana w macierzy H. I. Ansoffa produkt–rynek<sup>37</sup>. Zasadniczym warunkiem jej realizacji jest innowacyjność produktowa i technologiczna. Należy jednak zauważyć, że obecnie zwraca się coraz

<sup>34</sup> Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*

<sup>35</sup> G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga...*, *op. cit.*; C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>36</sup> Zob. M. A. Leśniewski, *Rola konkurencji w zakresie kształtowania rozwoju organizacji w warunkach gospodarki rynkowej*, w: *Konkurencyjność regionu. Grona przemysłowe w regionie*, red. Z. Olesiński, A. Predygiar, Rok 10, 1/2006.

<sup>37</sup> B. Pilarczyk, *Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem*, w: *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002, s. 38.

większą uwagę na innowacje nie zaliczane do innowacji technicznych, a więc na innowacje w systemie zarządzania, w dziedzinie ochrony środowiska, innowacje społeczne. Słusznie uważa się, że innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Taki jest wymóg efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Polskie przedsiębiorstwa są mało innowacyjne, a dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej firmy niezbędne jest utrzymanie przez nią wysokiego poziomu innowacyjności, określanej jako zdolność do permanentnego generowania i wdrażania innowacji, które są dobrze oceniane przez klientów ze względu na wysoki poziom użyteczności, nowoczesności i konkurencyjności w skali globalnej.

## **6. Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego<sup>38</sup>**

Badania zostały przeprowadzone w 2010 roku w celu zidentyfikowania czynników lokalizacyjnych przedsiębiorstw. Ukazują one czynniki, które wpływają na decyzje podmiotów gospodarczych dotyczące ich lokalizacji w danych regionie<sup>39</sup>.

Próbie badawczą stanowiło 306 mikroprzedsiębiorstw działających na terenie województwa świętokrzyskiego. Liczba zbadanych przedsiębiorstw wynikała z tego, że z każdej gminy zostały losowo wybrane po trzy podmioty gospodarcze (102 gminy pomnożone przez 3 przedsiębiorstwa). Większość poddanych badaniu to przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością handlową (45% badanych przedsiębiorstw), pozostałe reprezentowały działalność usługową (37%), działalność produkcyjno-handlowo-usługową (10%) oraz działalność produkcyjną (8%)<sup>40</sup>. Badanie podzielono na dwie części. Pierwsza dotyczyła problematyki identyfikacji czynników lokalizacji i delokalizacji przedsiębiorstw, kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez lokalizację w dobie globalizacji, a druga część dotyczyła gmin jako obszaru lokalizacji przedsiębiorstw.

O lokalizacji przedsiębiorstw decyduje wiele czynników, które wpływają na rozwój danego podmiotu gospodarczego. Rysunek 1 pokazuje czynniki lokalizacji kształtujące możliwości ekspansji przedsiębiorstwa. Czynnikiem bardzo ważnym dla badanych przedsiębiorstw (72%) jest bliskość klientów (odbiorców). Czynnikiem ten nie podlega jakiegokolwiek dyskusji. Bliskość dostawców (44%) oraz powiązanie z drogami krajowymi (38%) traktuje ten czynnik jako ważny. Pozostałe czynniki:

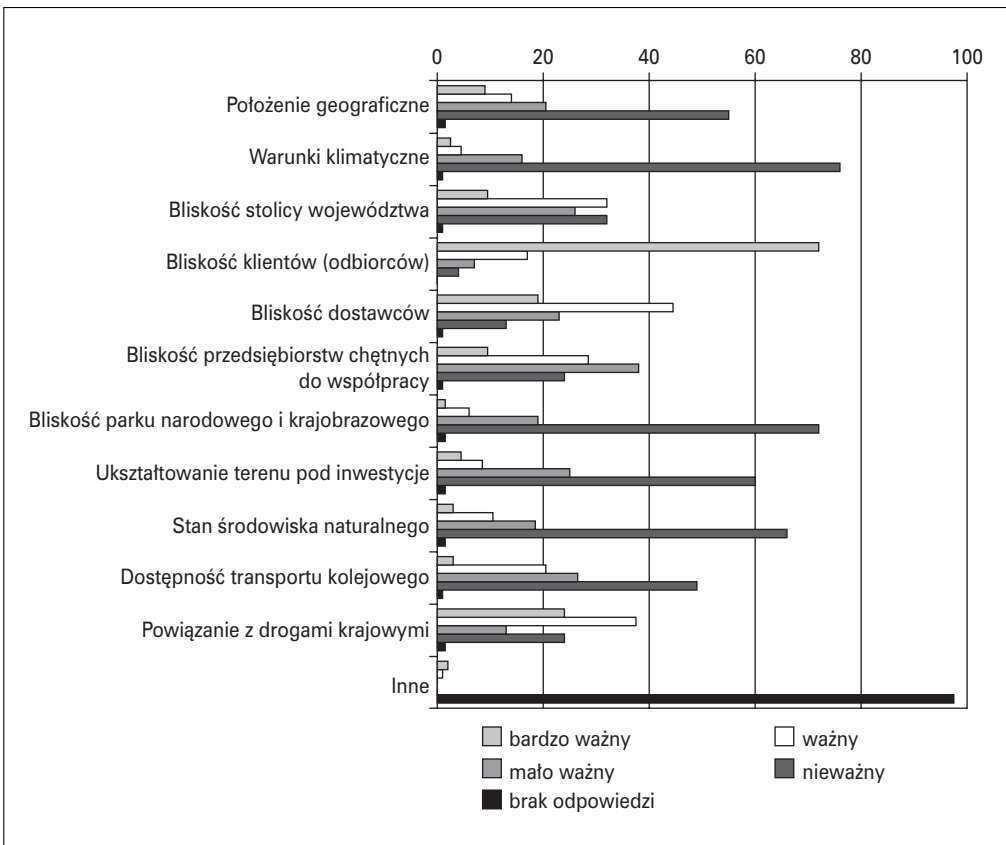
<sup>38</sup> Badania zostały przeprowadzone w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

<sup>39</sup> Region jest traktowany jako województwo (region administracyjny).

<sup>40</sup> M. A. Leśniewski, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 20.

stan środowiska naturalnego, ukształtowanie terenu pod inwestycje, bliskość parku narodowego, bliskość stolicy województwa (Kielc), warunki klimatyczne, położenie geograficzne są traktowane jako czynniki nieważne. Badane przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji lokalizacyjnej nie uwzględniają powyższych czynników (tj. stanu środowiska naturalnego, ukształtowania terenu pod inwestycje, bliskości parku narodowego, bliskości stolicy województwa (Kielc), warunków klimatycznych, położenia geograficznego) lub nie dostrzegają ich ważności w wyborze lokalizacji. Uważanie środowiska naturalnego za czynnik nieważny w decyzji lokalizacyjnej przedsiębiorstw może wynikać np. z niskiego stanu świadomości ekologicznej przedsiębiorców. Również bliskość stolicy województwa jest czynnikiem nieważnym w lokalizacji, bo czas dojazdu do Kielc jest stosunkowo krótki z każdej strony regionu świętokrzyskiego, a to nie odległość, ale czas jaki spędzimy na dojazd do określonego miejsca odgrywa istotną rolę.

**Rysunek 1. Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw (% wskazań)**



Źródło: M. A. Leśniewski, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 23.

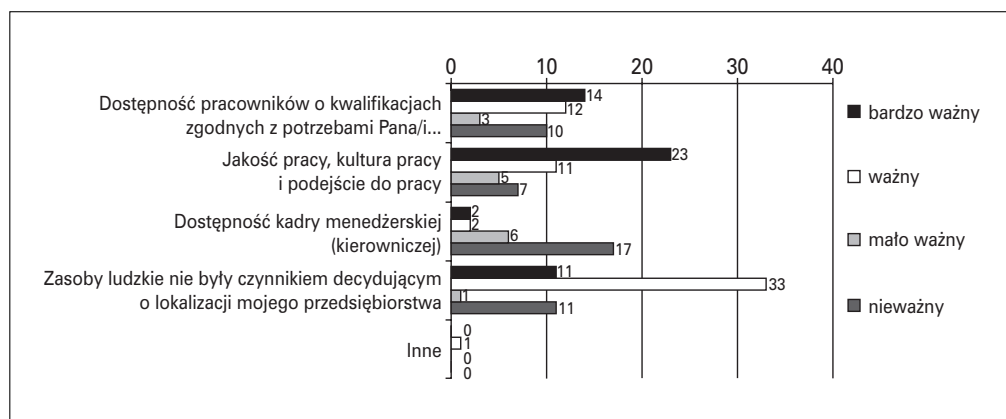


O lokalizacji przedsiębiorstw decyduje wiele czynników, które kształtują potencjał konkurencyjny danego podmiotu gospodarczego. Każdy z czynników tworzy dla przedsiębiorstwa określoną wartość, która może przejawiać się np. w postaci kształtowania pozycji na rynku względem konkurentów (np. alians strategiczny, klaster<sup>41</sup>). Wartość dla przedsiębiorstwa jest generowana przez otoczenie endogeniczne (zasoby rzeczowe, ludzkie, informacyjne, finansowe, kulturę organizacji) oraz otoczenie egzogeniczne (mikrootoczenie, np. stakeholders, oraz makrootoczenie).

Prezentacja czynników lokalizacji przedsiębiorstw w badanym regionie pokazuje, czym kierują się przedsiębiorstwa dokonując wyboru terenu swojej działalności gospodarczej. Według przeprowadzonych badań czynniki (elementy) lokalizacji przedsiębiorstw można podzielić na dwa układy. Układ pierwszy dotyczy tzw. miękkich elementów lokalizacji (np. zasoby ludzkie, środowisko naturalne), układ drugi – tzw. twardych elementów lokalizacji (np. położenie geograficzne, ukształtowanie terenu pod inwestycje, infrastruktura techniczna).

Jednym z czynników branych pod uwagę w lokalizacji przedsiębiorstw są **zasoby ludzkie**. Jest to czynnik decydujący o możliwościach rozwojowych każdej organizacji. Nie wszystkie organizacje przywiązują należytą uwagę do tej grupy czynników. Grupa 33% badanych przedsiębiorstw wskazała, że zasoby ludzkie były czynnikiem decydującym o lokalizacji przedsiębiorstw. 23% przedsiębiorstw uważa, że jakość pracy, kultura pracy to czynniki bardzo ważne dla lokalizacji. Dostępność pracowników o kwalifikacjach zgodnych z potrzebami przedsiębiorstw są czynnikami bardzo ważnymi dla 14% badanych przedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa dostrzegają ważność zasobów ludzkich w rozwoju organizacji (por. rysunek 2).

**Rysunek 2. Czynniki miękkie lokalizacji przedsiębiorstw (w %)**



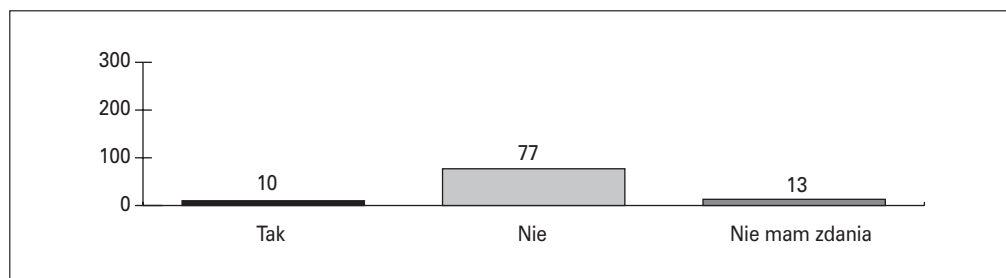
Źródło: M. A. Leśniewski, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

<sup>41</sup> Formy te są przykładami tworzenia współpracy i rozwoju dla różnych przedsiębiorstw.

Zasoby ludzkie są miękkim elementem zarządzania warunkującym rozwój każdej organizacji. Dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb danego przedsiębiorstwa może przyczyniać się do kształtowania jego konkurencyjności.

W obecnych czasach ważne znaczenie dla rozwoju organizacji ma środowisko naturalne (przyrodnicze). Przedsiębiorstwa starają się rozwijać swoją działalność gospodarczą w regionach ekologicznych. W badaniu zastosowano pojęcie **ekologiczności regionu**<sup>42</sup>. Ekologiczność regionu wpływa na decyzje dotyczące lokalizacji przedsiębiorstwa. Nie wszystkie przedsiębiorstwa tym czynnikiem się kierują. 77% badanych przedsiębiorstw nie brało tego czynnika pod uwagę, 10% brało pod uwagę, natomiast 13% przedsiębiorstw nie miało na ten temat zdania. Rysunek 3 dotyczy ekologiczności regionu jako czynnika lokalizacji przedsiębiorstw w ocenie badanych przedsiębiorstw.

**Rysunek 3. Znaczenie ekologiczności regionu w lokalizacji przedsiębiorstw (w %)**



Źródło: M. A. Leśniewski, Lokalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*

Środowisko naturalne, obok zasobów rzeczowych, ludzkich, informacyjnych i finansowych, jest zaliczane do zasobów przedsiębiorstw. Ważne znaczenie przy uwzględnianiu ekologiczności regionu, jako czynnika lokalizacji przedsiębiorstw, ma świadomość ekologiczna podmiotów gospodarczych, obok której występuje również świadomość ekorozwojowa<sup>43</sup>. Każde przedsiębiorstwo chce działać w czystym regionie, ale nie zawsze dostrzega ważność tego czynnika przy wyborze lokalizacji. Ekologiczność regionu, która jest związana ze środowiskiem naturalnym, można zaliczyć do miękkich elementów lokalizacji, gdyż znaczenie ekologiczności regionu jest uzależnione od stopnia świadomości ekologicznej pracowników. Uwzględnianie

<sup>42</sup> Ekologiczność regionu oznacza czystość środowiska naturalnego, zachowanie pełnej współpracy na linii człowiek – środowisko naturalne, przedsiębiorstwo – środowisko naturalne. Zob. M. A. Leśniewski, Lokalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*, s. 68.

<sup>43</sup> Świadomość ekologiczna i świadomość ekorozwojowa nie będzie omawiana, gdyż nie jest tematem artykułu. Obie świadomości są ważną składową pojęcia ekologiczności, którą to można odnieść do regionu (ekologiczność regionu) i do przedsiębiorstw (ekologiczność przedsiębiorstw). M. A. Leśniewski, Lokalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*, s. 67–68.

ekologiczności regionu w lokalizacji przedsiębiorstwa może przyczyniać się do poprawy wizerunku podmiotu gospodarczego w relacjach z otoczeniem.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest problemem złożonym. Wybór wybranych czynników lokalizacji może bardziej lub mniej przyczyniać się do kształtowania konkurencyjności danego podmiotu gospodarczego. Wybór prezentowanych czynników lokalizacji może powodować, że przedsiębiorstwo będzie wzmacniać swoją konkurencyjność w stosunku do innych podmiotów. Każdy z tych czynników lokalizacji musi odpowiednio zostać zaadoptowany na grunt danego podmiotu gospodarczego. Prezentowane czynniki lokalizacji przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego uwzględniane są w kształtowaniu ich konkurencyjności.

## 7. Podsumowanie

Lokalizacja przyczynia się do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Wybór lokalizacji jest zależny od wielu czynników, np. od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju oferowanego produktu/usługi. Problematyka lokalizacji silnie wpisuje się w dorobek nowej geografii ekonomicznej. Lokalizacja związana jest z przedsiębiorstwami, ale jej znaczenie kształtowane jest przez jednostki samorządu terytorialnego (gmina, powiat, województwo – region administracyjny). Jednostki te przyczyniają się do stwarzania warunków pod lokalizację przedsiębiorstw. Czynniki decydujące o lokalizacji podmiotów gospodarczych mogą być tzw. twarde i miękkie. Twardym czynnikiem lokalizacji może być np. infrastruktura techniczna, a miękkim np. zasoby ludzkie. Prezentowane wyniki badań ukazują czynniki lokalizacji przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Jednym z nich są zasoby ludzkie, które są coraz bardziej dostrzegane przez badane podmioty. Ważność tego czynnika może być podyktowana wzrostem świadomości właścicieli przedsiębiorstw, że: *wykształcona kadra pracownicza to łatwiejsze konkurowanie na rynku*<sup>44</sup>. Ekologiczność regionu to czynnik lokalizacji będący słabym ogniwem w prezentowanych badaniach. Może to wynikać z niedostatecznej wiedzy o ekologii, ochronie środowiska naturalnego oraz z niedostrzegania zależności między przedsiębiorstwem a środowiskiem naturalnym jako zasobem organizacji.

## 8. Bibliografia

1. Budner W., Lokalizacja przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
2. Budner W., Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe, Poznań 2004.

<sup>44</sup> M. A. Leśniewski, Lokalizacja przedsiębiorstw..., *op. cit.*

3. Godlewska-Majkowska H., red., Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów. W poszukiwaniu nowych miar, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa 2008.
4. Godlewska H., Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa 2001.
5. Grossman G. M., Helpman E., Trade, knowledge spillovers and Growth, „European Economic Review”, 1991, Vol. 35.
6. Gorynia M., Łażniewska E., red., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
7. Hamel G., Prahalad C. K., Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999.
8. Kuciński K., Lokalizacja przemysłu w nowym systemie ekonomicznym, w: Współczesne uwarunkowania lokalizacji przemysłu w Polsce, red. K. Kuciński, SGH, Warszawa 1998.
9. Krugman P., Increasing returns and economic geography, „Journal of Political Economy”, 1991, No. 99.
10. Leśniewski M. A., Lokalizacja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji a ich konkurencyjność (na przykładzie regionu świętokrzyskiego), w: Globalizacja a lokalizacja działalności przedsiębiorstw. Raport z badań. Badania statutowe Nr 01/S/0001/10 pod kierunkiem K. Kucińskiego. Katedra Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Warszawa 2010.
11. Leśniewski M. A., Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, SGH, Nr 104, 2010.
12. Leśniewski M. A., Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny, w: Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce, (red.) K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010.
13. Leśniewski M. A., Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2010.
14. Leśniewski M. A., Przedsiębiorczość i konkurencyjność w rozwoju regionu na przykładzie województwa świętokrzyskiego, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z. E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, t. 2, Kielce 2010.
15. Leśniewski M. A., Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie związku gmin gór świętokrzyskich, z wykorzystaniem metody OZK – wyniki badań, „Optimum Studia Ekonomiczne”, Nr 2 (42), 2009.
16. Leśniewski M. A., Rola konkurencji w zakresie kształtowania rozwoju organizacji w warunkach gospodarki rynkowej, w: Konkurencyjność regionu. Grona

- przemysłowe w regionie, red. Z. Olesiński, A. Predygiel, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, Rok 10, No. 1, 1/2006.
17. Leśniewski M. A., Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.
  18. Porter M. E., Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion One Press, Gliwice 2006.
  19. Prahalad C. K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji, PWE, Warszawa 2005.
  20. Pilarczyk B., Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem, w: Strategie marketingowe, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002.
  21. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
  22. Świtalski W., Innowacje i konkurencyjność, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.
  23. Venables A. J., Equilibrium locations of vertically linked industries, „International Economic Review”, 1996, t. 37.
  24. Zielińska-Głębocka A., Specjalizacja i lokalizacja działalności gospodarczej. Przegląd problemów i literatury, w: Lokalizacja przemysłu a konkurencyjność polskich regionów, red. A. Zielińska-Głębocka, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008.

## Seniorat – zagadnienie definicji i metod jego pomiaru Część II: Definicja i pomiar senioratu – ujęcie współczesne\*

### 1. Wprowadzenie

Artykuł niniejszy jest drugą częścią opracowania, którego celem jest przegląd koncepcji senioratu – to jest dochodów z emisji pieniądza. W pierwszej części przedstawiliśmy w ujęciu historycznym pojęcie senioratu oraz metody jego pomiaru. Przeanalizowaliśmy ewolucję podejścia do zagadnienia senioratu w powiązaniu z historią pieniądza: od postaci kruszcowej pełnowartościowej do papierowej podwartościowej.

Druga część opracowania poświęcona jest analizie koncepcji pomiaru senioratu w ujęciu współczesnym. Na wstępie przedstawiamy pokrótce bilans banku centralnego wraz z ograniczeniem budżetowym banku centralnego i rządu. Posłużą one nam do wyprowadzenia i uzasadnienia współczesnych definicji senioratu oraz metod jego pomiaru. Zaprezentujemy poszczególne koncepcje pomiaru współczesnego senioratu – począwszy od senioratu całkowitego według M. J. M. Neumanna, poprzez seniorat według A. Drazena, seniorat monetarny, podatek inflacyjny, seniorat jako koszt utraconych korzyści, seniorat fiskalny, a także swoistą koncepcję prawno-finansową renty fiskalnej.

### 2. Bilans banku centralnego oraz ograniczenie budżetowe banku centralnego i rządu

Przedstawienie definicji senioratu oraz metod jego pomiaru, wykorzystywanych we współczesnej literaturze przedmiotu, wymaga przyjęcia następujących założeń, które stosowane będą w dalszej części opracowania:

- 1) pieniądz gotówkowy jest emitowany przez bank centralny<sup>1</sup>. Suma wyemitowanego pieniądza gotówkowego i środków znajdujących się na rachunkach banków komercyjnych w banku centralnym stanowi **bazę monetarną** (pieniądz banku centralnego;  $M$ ), to jest podstawę kreacji pieniądza przez system bankowy<sup>2</sup>;

\* Część I: Definicja i pomiar senioratu – ujęcie historyczne ukazała się w 112 „Zeszytach Naukowym” KZiF, s. 119 i n.

<sup>1</sup> Należy zaznaczyć, że w niektórych krajach rząd zachowuje prawo emisji bilonu.

<sup>2</sup> Z. Polański, Aneks. Kreowanie pieniądza w ujęciu „mnożnikowym”, System finansowy w Polsce, pod red. B. Pietrzaka, Z. Polańskiego, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, t. 1, s. 126.

- 2) emitowany przez bank centralny pieniądz papierowy jest prawnym środkiem płatniczym na terenie kraju. Nie stanowi on potwierdzenia posiadania przez aktualnego właściciela banknotu jakichkolwiek praw do kruszcu, czy też innego dobra o określonej wartości, będącego zabezpieczeniem emisji. Innymi słowy, pieniądz papierowy ma wartość określoną nominałem, a nie jest surogatem innej wartości uznawanych za pieniądź (kruszec, złoto, waluty obce);
- 3) za utrzymanie stabilnej wartości pieniądza odpowiada bank centralny poprzez realizowaną politykę pieniężną;
- 4) bank centralny w ramach prowadzonej działalności zawiera transakcje z następującymi podmiotami:
  - bankami komercyjnymi (dwupoziomowy system bankowy) – w zakresie przeprowadzania operacji otwartego rynku (zasilanie i absorbowanie płynności) oraz prowadzenie rachunków bieżących,
  - rządem – pełnienie funkcji banku państwa, tj. prowadzenie rachunków bieżących oraz lokat rządu, w tym także udzielanie kredytów rządowi w formie zakupu dłużnych papierów skarbowych<sup>3</sup>,
  - innymi podmiotami zagranicznymi i krajowymi (np. zagraniczne oraz międzynarodowe instytucje finansowe, krajowi dostawcy dóbr i usług) – przeprowadzanie transakcji w ramach zarządzania rezerwami dewizowymi (jeżeli takowy obowiązek spoczywa na banku centralnym), jak również pozostałej działalności banku centralnego.

Powyższe transakcje znajdują odzwierciedlenie w określonym układzie bilansu banku centralnego przedstawionym na rysunku 1.

**Rysunek 1. Uproszczony układ bilansu banku centralnego**

<b>Bank Centralny</b>	
<b>Aktywa</b>	<b>Pasywa</b>
<i>A</i>	<i>M</i>
	<i>D</i>
	<i>N</i>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> W tym ostatnim przypadku należy zauważyć, że w krajach wysoko rozwiniętych zakazane jest udzielanie przez bank centralny pożyczek rządowi. Por. np. art. 123 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz.U. UE C Nr 115 z dnia 9 maja 2008 r.; art. 220 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78 poz. 483 ze zm.

$A$  – aktywa banku centralnego, przy czym:

$$A = A^P + A^F e + A^G,$$

$A^P$  – aktywa w walucie krajowej od sektora prywatnego, w tym aktywa wynikające z przeprowadzanych przez bank centralny operacji otwartego rynku zasilających w płynność banki komercyjne,

$A^F$  – aktywa w walucie obcej,

$e$  – kurs waluty obcej wyrażony w walucie krajowej,

$A^G$  – aktywa w walucie krajowej od rządu (dla uproszczenia przyjęto, że ewentualne potrzeby pożyczkowe rządu zaspokajane są poprzez emisję papierów skarbowych),

$M$  – pieniądź banku centralnego (wyemitowany pieniądź gotówkowy i środki znajdujące się na rachunkach banków komercyjnych w banku centralnym),

$D$  – pozostałe zobowiązania banku centralnego, przy czym:

$$D = D^P + D^G,$$

$D^P$  – zobowiązania w walucie krajowej wobec sektora prywatnego, w tym zobowiązania wynikające z przeprowadzanych przez bank centralny operacji otwartego rynku absorbujących płynność od banków komercyjnych (np. emisja papierów wartościowych przez bank centralny, operacje z przyrzeczeniem odkupu),

$D^G$  – zobowiązania w walucie krajowej wobec rządu z tytułu prowadzenia depozytów rządowych,

$N$  – saldo pozostałych pozycji netto, przy czym:

$$N = E - N^R,$$

$E$  – kapitały własne banku centralnego,

$N^R$  – pozostałe aktywa netto banku centralnego.

Przedstawione na rysunku 1 pozycje są wielkościami nominalnymi. W ujęciu przyrostowym bilans banku centralnego przedstawia równanie (1)<sup>4</sup>:

$$\Delta M = \Delta A - \Delta D - \Delta N. \quad (1)$$

<sup>4</sup> Zaprezentowany w dalszej części tok rozumowania przedstawiono opierając się na rozwiązaniach zamieszczonych w: M. Klein, M. J. M. Neumann, Seigniorage: What Is It and Who Gets It?, „Weltwirtschaftliches Archiv”, 1990, 126; W. Maliszewski, Pomiar senioratu – przegląd metod i wyników empirycznych, „Studia i Analizy CASE”, CASE, 2001, Nr 228; J. Cukrowski, Renta emisyjna i gospodarka finansowa banku centralnego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003, s. 29.



Z kolei wynik finansowy banku centralnego przedstawia w uproszczeniu równanie (2):

$$W = W^G + W^{CB} = iA - iD + V - C \quad W^G = iA - iD + V - C - W^{CB}, \quad (2)$$

gdzie:

$W$  – wynik finansowy banku centralnego okresu bieżącego, przy czym:

$$W = W^{CB} + W^G,$$

$W^{CB}$  – część wyniku finansowego zatrzymana przez bank centralny<sup>5</sup>,

$W^G$  – część wyniku finansowego transferowana do rządu,

$iA$  – przychody z tytułu oprocentowania posiadanych przez bank centralny aktywów, przy czym:

$$iA = i^P A^P + i^F A^F e + i^G A^G,$$

$iD$  – koszty z tytułu oprocentowania zobowiązań, przy czym:

$$iD = i^{CB}(D^P + D^G),$$

$V$  – wynik z pozostałych operacji banku centralnego (w tym m.in. z tytułu przeprowadzanych interwencji walutowych, zmiany wartości aktywów banku centralnego z tytułu wyceny kursowej/cenowej),

$C$  – koszty działalności banku centralnego (w tym koszty produkcji banknotów i monet),

$i^G$ ,  $i^P$ ,  $i^{CB}$ ,  $i^F$  – oprocentowanie odpowiednich składników aktywów i pasywów banku centralnego (w dalszej części artykułu, dla zachowania przejrzystości wywodu, zakładamy, że  $i^G = i^P = i^{CB} = i$ , zaś  $i^F = i^*$ ).

Dla kompletności rozważań dotyczących współczesnych metod pomiaru senioratu zostanie wyprowadzone również ograniczenie budżetowe rządu dane równaniem (3):

$$(G - T) + i^G B - i^{CB} D^G = \Delta B - \Delta D^G + W^G, \quad (3)$$

<sup>5</sup> Dla uproszczenia przyjmujemy założenie, że część wyniku finansowego pozostająca w banku centralnym ( $W^{CB}$ ) skutkuje zmianą salda pozostałych pozycji netto ( $N$ ). Przy założeniu braku zmian pozostałych pozycji, przyrost salda pozostałych pozycji netto na koniec roku w porównaniu do roku poprzedniego wynosi  $\Delta N = W^{CB}$ .

gdzie:

$(G - T)$  – deficyt pierwotny rządu, gdzie:  $G$  to wydatki rządu,  $T$  to dochody z podatków, ceł i innych opłat,

$B$  – papiery skarbowe wyemitowane przez rząd, przy czym:

$$\begin{aligned} B &= B^P + B^{CB} + B^F e, \\ i^G B &= i^G (B^P + B^{CB}) + i^{G*} B^F e, \end{aligned}$$

$B^P$  – papiery skarbowe w walucie krajowej w posiadaniu sektora prywatnego,

$B^{CB}$  – papiery skarbowe w walucie krajowej w posiadaniu banku centralnego, przy czym:  $A^G = B^{CB}$ ,

$B^F$  – papiery skarbowe w walutach obcych,

$i^G, i^{G*}$  – oprocentowanie papierów skarbowych (w dalszej części artykułu, dla zachowania przejrzystości wywodu, zakładamy, że  $i^G = i$ , zaś  $i^{G*} = i^*$ ).

Z połączenia wyniku finansowego banku centralnego (równanie (2)) z ograniczeniem budżetowym rządu (równanie (3)) otrzymamy:

$$\begin{aligned} (G - T) + iB - iD^G &= \Delta B - \Delta D^G + iA - iD + V - C - W^{CB}, \\ (G - T) + i(B^P + B^{CB}) + i^* B^F e - iD^G &= \\ = \Delta B - \Delta D^G + i(A^P + A^G) + i^* A^F e - i(D^P + D^G) + V - C - W^{CB} & \quad (4) \\ (G - T) + iB^P + i^* B^F e &= \Delta B - \Delta D^G + iA^P + i^* A^F e - iD^P + V - W^{CB}. \end{aligned}$$

Następnie po połączeniu otrzymanego równania (4) z równaniem bilansu banku centralnego w ujęciu przyrostowym (1) oraz przyjęciu upraszczającego założenia dotyczącego aktywów netto banku centralnego od sektora prywatnego (tj.  $An^P = A^P - D^P$ ) otrzymamy w rezultacie łączne ograniczenie budżetowe rządu i banku centralnego w postaci równań (5a) i (5b):

$$\begin{aligned} (G - T) + iB^P + i^* B^F e &= \\ = \Delta B^P + \Delta B^{CB} + \Delta B^F e - \Delta D^G + iA^P + i^* A^F e - iD^P + V - C - W^{CB} + \\ + \Delta M + \Delta D^P + \Delta D^G + \Delta N - \Delta A^P - \Delta A^F e - \Delta A^G & \\ (G - T) + iB^P + i^* B^F e &= \\ = \Delta B^P + \Delta B^F e + iA^P + i^* A^F e - iD^P + V - C + \Delta M + \Delta D^P - \Delta A^P - \Delta A^F e & \\ \Delta M + iAn^P + i^* A^F e + V - C &= \\ = [(G - T) + iB^P + i^* B^F e - (\Delta B^P + \Delta B^F e)] + (\Delta An^P + \Delta A^F e), & \quad (5a) \end{aligned}$$

lub:

$$\begin{aligned} \Delta M + i(An^P - B^P) + i^*(A^F e - B^F e) + V &= \\ = (G - T) + C + (\Delta An^P - \Delta B^P) + (\Delta A^F e - \Delta B^F e). & \quad (5b) \end{aligned}$$

Równania (5a) i (5b) stanowiąc będą podstawę do przeprowadzanej dalej analizy poszczególnych metod pomiaru współczesnego senioratu. Lewa strona obu równań przedstawia **źródła powstawania senioratu** odpowiednio z perspektywy banku centralnego (5a) oraz łącznie banku centralnego i rządu (5b). W obu przypadkach można zauważyć, że **źródłem powstawania dochodów z emisji pieniądza jest zmiana wielkości bazy monetarnej w bieżącym okresie** ( $\Delta M$ ). Wielkość ta określana jest również jako **seniorat monetarny**.

**Z perspektywy banku centralnego** (5a) wielkość ta zostaje dodatkowo:

- **powiększona o dochody z aktywów banku centralnego powstałe w wyniku emisji pieniądza banku centralnego w poprzednich okresach**, na które składają się:

- nadwyżka przychodów odsetkowych z aktywów netto banku centralnego ( $iAn^P + i^*A^Fe$ ),
- wynik z pozostałej działalności banku centralnego ( $V$ ),

- oraz **pomniejszona o koszty działania banku centralnego** ( $C$ ).

Natomiast z **perspektywy łącznej banku centralnego i rządu** (5b) zmiana wielkości bazy monetarnej w bieżącym okresie zostaje **powiększona o przychody z sumy aktywów netto banku centralnego i rządu**, na które składają się:

- przychody odsetkowe od nadwyżki aktywów banku centralnego nad zobowiązaniami rządu wobec sektora prywatnego (innymi słowy aktywa sektora prywatnego w posiadaniu banku centralnego i rządu –  $i(An^P - B^P) + i^*(A^Fe - B^Fe)$ ),
- wynik z pozostałej działalności banku centralnego ( $V$ ).

Prawa strona przedstawionych powyżej obu równań pokazuje **sposób wykorzystania dochodów z emisji pieniądza**. W przypadku przyjęcia **perspektywy banku centralnego** (5a) dochód z senioratu wykorzystywany jest na:

- sfinansowanie deficytu rządu niepokrytego wzrostem zadłużenia w sektorze prywatnym ( $[(G - T) + iB^P + i^*B^Fe - (\Delta B^P + \Delta B^Fe)]$ ),
- inwestycje w aktywa sektora prywatnego będące w posiadaniu banku centralnego ( $\Delta An^P + \Delta A^Fe$ ).

Z kolei, jeżeli przy analizowaniu sposobu wykorzystania dochodów z emisji pieniądza przyjmiemy **perspektywę łączną banku centralnego i rządu** (5b), dochód z senioratu wykorzystywany będzie na:

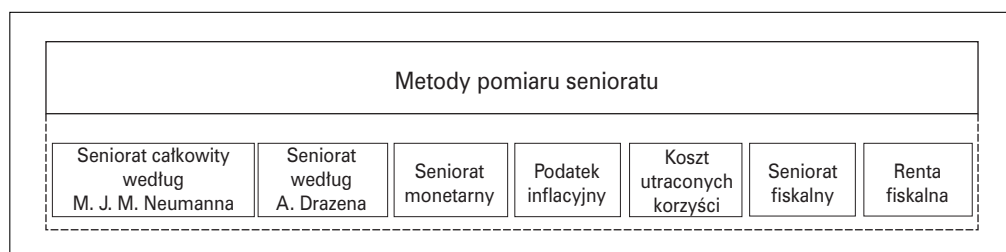
- pokrycie deficytu pierwotnego rządu ( $G - T$ ),
- pokrycie kosztów działalności banku centralnego ( $C$ ),
- inwestycje w aktywa netto sektora prywatnego w posiadaniu banku centralnego i rządu ( $(\Delta An^P - \Delta B^P) + (\Delta A^Fe - \Delta B^Fe)$ ).

Podsumowując, należy zauważyć, że bez względu na to, z jakiej perspektywy analizowane są korzyści z senioratu (bank centralny lub bank centralny łącznie z rządem), **nie ograniczają się one jedynie do wzrostu obiegu pieniądza banku centralnego, ale również związane są z dochodami/przychodami osiąganymi przez bank centralny lub bank centralny i rząd z posiadanych w wyniku emisji pieniądza w poprzednich okresach aktywów netto sektora prywatnego.**

### 3. Współczesne miary senioratu

Stosowane we współczesnej literaturze popularne metody pomiaru senioratu przedstawia rysunek 2.

**Rysunek 2. Zestawienie metod pomiaru senioratu**



Źródło: opracowanie własne.

#### 3.1. Seniorat całkowity według M. J. M. Neumanna

Omawianie współczesnych definicji oraz metod pomiaru senioratu rozpoczniemy od propozycji Manfreda J. M. Neumanna<sup>6</sup>. Definiuje on **seniorat całkowity**<sup>7</sup> jako **sumę przepływów zasobów brutto (pieniężnych i rzeczowych) do banku centralnego z tytułu tworzenia bazy monetarnej**. Korzyści z prawa do emisji pieniądza utożsamiane są z przepływami dóbr i usług, jak również aktywów finansowych, które znajdują swoje odzwierciedlenie bezpośrednio w emisji pieniądza lub też pośrednio związane są z emisją pieniądza przez bank centralny w poprzednich okresach.

<sup>6</sup> M. J. M. Neumann, Seigniorage in the United States: How Much Does the U.S. Government Make from Money Production?, „Federal Reserve Bank of St. Louis Review”, Federal Reserve Bank of St. Louis, March/April 1992, Vol. 74, No. 2; M. J. M. Neumann, A comparative study of seigniorage: Japan and Germany, „BOJ Monetary and Economic Studies”, Bank of Japan, 1996, Vol. 14, No. 1.

<sup>7</sup> Określany również jako „rozszerzony seniorat monetarny” (*extended monetary seigniorage*). Por. M. J. M. Neumann, Seigniorage in the United States:..., *op. cit.*

Opierając się na równaniu (5a) całkowity seniorat w rozumieniu Neumanna prezentuje się następująco<sup>8</sup>:

$$S = \Delta M + (iAn^P + i^*A^Fe) = \\ = C + [(G - T) + iB^P + i^*B^Fe - (\Delta B^P + \Delta B^Fe)] + [\Delta An^P + \Delta A^Fe] - \Delta eA^F \quad (6a)$$

$$S = \underbrace{S^M + (iAn^P + i^*A^Fe)}_{\text{Źródła senioratu}} = \underbrace{S^C + S^G + S^{NI} + S^{RB}}_{\substack{\text{Sposób} \\ \text{wykorzystania} \\ \text{senioratu}}} \quad (6b)$$

gdzie: nowe symbole to:

$S^M$  – seniorat monetarny ( $S^M = \Delta M$ ),

$S^C$  – koszty produkcji pieniądza i działalności banku centralnego ( $S^C = C$ ),

$S^G$  – seniorat fiskalny – finansowanie rządu przez bank centralny<sup>9</sup>

$$(S^G = (G - T) + iB^P + iB^Fe - (\Delta B^P + \Delta B^Fe) = \Delta A^G + iA^P + i^*A^Fe - iD^P + V - C = W^{CB}),$$

$S^{NI}$  – inwestycje netto w dług pozarządowy ( $S^{NI} = \Delta An^P + \Delta A^Fe$ ),

$S^{RI}$  – inwestycje odtworzeniowe w aktywa w walutach obcych w związku ze zmianą kursu waluty obcej do waluty krajowej dla zachowania równowartości w walucie krajowej ( $S^{RI} = -\Delta eA^F$ ),

pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

Jak widzimy (równanie (6b)) Neumann analizuje seniorat równocześnie z dwóch perspektyw: **źródeł powstawania** oraz **sposobu wykorzystania**. Wśród źródeł senioratu Neumann wyróżnia:

- **seniorat monetarny**, czyli zmianę wielkości pieniądza banku centralnego w danym okresie ( $S^M$ ),
- **przychody odsetkowe** banku centralnego od **aktywów sektora prywatnego** w walucie krajowej i zagranicznej ( $iAn^P + i^*A^Fe$ ).

Przedstawiona przez Neumanna definicja senioratu z punktu widzenia źródeł jego powstawania jest bezpośrednio związana ze sposobem jego wykorzystania. Wzrost wielkości bazy monetarnej uzupełniony o dochody banku centralnego

<sup>8</sup> Neumann w swoich opracowaniach stosuje wielkości realne. Tutaj rozwiązanie zostało przedstawione w wielkościach nominalnych.

<sup>9</sup> Neumann w swojej propozycji uwzględnia dodatkowo dochód z emisji monet. W krajach, w których rząd ma prawo emitowania monet, zazwyczaj banki centralne wprowadzają monety do obiegu i przekazują do budżetu państwa dochody z ich emisji (wartość nominalna pomniejszona o koszty produkcji).

z aktywów związanych z emisją pieniądza w poprzednich okresach może zostać wykorzystany na:

- pokrycie **kosztów działania banku centralnego**, a także produkcji pieniądza ( $S^C$ ),
- **finansowanie deficytu rządu** poprzez zakup obligacji skarbowych lub poprzez wpłatę z zysku banku centralnego, określanego mianem **senioratu fiskalnego** ( $S^G$ ),
- **inwestycje w aktywa sektora prywatnego** w walucie krajowej i/lub zagranicznej ( $S^{NI}$ ),
- **inwestycje odtworzeniowe dla zachowania równowartości w walucie krajowej aktywów zagranicznych** ( $S^{RI}$ ).

**Udział poszczególnych źródeł powstawania senioratu w całkowitej wielkości senioratu jest pochodną sposobu jej wykorzystywania w okresach poprzednich.** Dla przykładu, gdyby emisja pieniądza banku centralnego była jedynie przeznaczana na finansowanie deficytu rządu (np. poprzez zakup dłużnych papierów skarbowych), wówczas jedynym źródłem powstawania renty emisyjnej byłby wzrost wielkości pieniądza bazowego. Z kolei, gdyby bank centralny nie udzielał kredytów rządowi, to w latach, w których nie nastąpiłaby zmiana wielkości pieniądza banku centralnego, jedynym źródłem dochodów z senioratu byłyby przychody odsetkowe od posiadanych przez bank centralny aktywów sektora prywatnego.

Opierając się na przedstawionej przez Neumanna definicji senioratu w tabeli 1 pokazano wpływ hipotetycznych zdarzeń na wielkość i strukturę senioratu.

**Tabela 1. Wpływ wybranych zdarzeń na wielkość i strukturę senioratu**

Okres	S	$S^M + (iAn^P + i^*A^Fe)$	$S^C + S^G + S^{NI} + S^{RI}$
Zakup przez bank centralny aktywów sektora prywatnego w walucie krajowej w zamian za pieniądź banku centralnego w okresie $t$ ; otrzymanie przychodów odsetkowych od posiadanych aktywów sektora prywatnego w okresie $t + 1$			
$t$	$S \uparrow$	$S^M \uparrow$	$S^{NI} \uparrow$
$t + 1$	$S \uparrow$	$iAn^P \uparrow$ $S^M \downarrow$ $S^M \uparrow$	$S^{NI} \uparrow$ $S^{NI} \downarrow$ $S^G \uparrow$
Zakup przez bank centralny aktywów sektora prywatnego w walucie obcej w zamian za pieniądź banku centralnego w okresie $t$ ; otrzymanie przychodów odsetkowych od posiadanych aktywów sektora prywatnego w okresie $t + 1$			
$t$	$S \uparrow$	$S^M \uparrow$	$S^{NI} \uparrow$
$t + 1$	$S \uparrow$	$i^*A^Fe \uparrow$ $S^M \uparrow$	$S^{NI} \uparrow$ $S^G \uparrow$

cd. tabeli 1

Okres	S	$S^M + (iAn^P + i^*AFe)$	$S^C + S^G + S^{NI} + S^{RI}$
Zakup przez bank centralny papierów skarbowych w zamian za pieniądź banku centralnego w okresie $t$ ; wykup papierów skarbowych przez rząd w okresie $t + 1$			
$t$	$S \uparrow$	$S^M \uparrow$	$S^G \uparrow$
$t + 1$	$S \downarrow$	$S^M \downarrow$	$S^G \downarrow$

Źródło: opracowanie własne.

Wybrane zostały trzy zdarzenia, które wpływają na wielkość i strukturę senioratu: zakup przez bank centralny aktywów sektora prywatnego, oddzielnie w walucie krajowej i obcej, oraz zakup papierów skarbowych w zamian za pieniądź banku centralnego. W dwóch pierwszych przypadkach założono, że aktywa te będą utrzymywane przez bank centralny w kolejnym okresie, w którym nastąpi jedynie płatność odsetek od posiadanych aktywów. Natomiast w przypadku zakupionych papierów skarbowych przyjęto założenie, że zostaną one wykupione w następnym okresie.

Bank centralny, dokonując zakupu aktywów sektora prywatnego, czy to w walucie krajowej, czy też w walucie obcej, zwiększa wielkość bazy monetarnej ( $S^M \uparrow$ ) po stronie źródeł powstawania senioratu oraz jednocześnie zwiększa wielkość inwestycji w aktywa sektora prywatnego w walucie krajowej lub obcej ( $S^{NI} \uparrow$ )<sup>10</sup>. W efekcie w pierwszym okresie w obu pierwszych przypadkach dochodzi do wzrostu wielkości senioratu ( $S \uparrow$ ). W następnym okresie następuje naliczenie oraz otrzymanie przychodów odsetkowych od zakupionych w poprzednim okresie aktywów sektora prywatnego. Naliczenie przychodów odsetkowych od aktywów sektora prywatnego, czy to w walucie krajowej, czy to w walucie obcej, skutkować będzie wzrostem wielkości senioratu ( $S \uparrow$ ), po stronie źródeł – jako przychody odsetkowe (odpowiednio:  $iAn^P \uparrow$  i  $i^*AFe \uparrow$ ), a po stronie sposobu wykorzystania – jako wzrost wielkości inwestycji w aktywa sektora prywatnego w walucie krajowej lub obcej ( $S^{NI} \uparrow$ ). Otrzymanie przychodów odsetkowych wywoła natomiast różne skutki, w zależności od tego, czy będą one przekazane w walucie krajowej (spadek wielkości senioratu wywołany spadkiem wielkości pieniądza banku centralnego ( $S^M \downarrow$ ) oraz wielkości inwestycji w aktywa sektora prywatnego ( $S^{NI} \downarrow$ ), czy w walucie obcej (brak wpływu na wielkość senioratu)<sup>11</sup>. Jednakże w związku

<sup>10</sup> Przykładami takich operacji mogą być np. zakup dłużnych papierów wartościowych sektora prywatnego w walucie krajowej lub w walucie obcej w zamian za walutę krajową (pieniądz banku centralnego), operacje otwartego rynku zasilające sektor bankowy w płynność (np. transakcje z przyrzeczeniem odkupu), bądź też dokonanie zakupu walut obcych za walutę krajową. W każdym z tych przypadków w bilansie banku centralnego po stronie aktywów nastąpi zwiększenie pozycji aktywów sektora prywatnego, a po stronie pasywów – wzrost bazy monetarnej (por. rysunek 1).

<sup>11</sup> Rozliczenie przychodów odsetkowych w walucie krajowej następuje w pieniądzu banku centralnego. Operacja ta w bilansie banku centralnego zostanie odzwierciedlona po stronie aktywów jako zmniejsz-

z przychodami odsetkowymi nastąpi przekazanie zysku banku centralnego do budżetu państwa, co będzie skutkowało wzrostem wielkości senioratu jako wzrost bazy monetarnej po stronie źródeł powstawania ( $S^M \uparrow$ ) oraz jako wzrost senioratu fiskalnego po stronie sposobu wykorzystania ( $S^G \uparrow$ ). Ostatecznie zakup przez bank centralny aktywów sektora prywatnego oraz czerpanie z nich pożytków skutkuje wzrostem wielkości całkowitego senioratu.

Zakup przez bank centralny papierów skarbowych (trzeci przypadek z tabeli 1) skutkuje wzrostem senioratu (wzrost wielkości bazy monetarnej ( $S^M \uparrow$ ) oraz wzrostem wielkości senioratu fiskalnego ( $S^G \uparrow$ ). Spłata przez rząd zadłużenia w następnym okresie prowadzi do zmniejszenia wielkości senioratu (spadek wielkości bazy monetarnej ( $S^M \downarrow$ ) oraz spadek wielkości senioratu fiskalnego ( $S^G \downarrow$ ).

### 3.2. Pomiar senioratu według A. Drazena

Podobne, ale jednak nieco węższe niż Neumann, podejście do pomiaru senioratu zaproponował A. Drazen<sup>12</sup>. O ile w zaprezentowanej poprzednio definicji seniorat przedstawiany był jako suma dóbr i usług oraz dług sektora prywatnego otrzymywane w zamian za wyemitowany pieniądz banku centralnego, o tyle według definicji Drazena seniorat definiowany jest jako związany z emisją pieniądza **transfer dóbr i usług realnych do banku centralnego i rządu**<sup>13</sup>. Przyjmując oznaczenia przedstawione poprzednio, wielkość senioratu wyprowadzona może zostać z równania (5b) przekształconego do następującej postaci:

$$\begin{aligned} & (G - T) + C = \\ & = \Delta M + i(An^P - B^P) + i^*(A^F e - B^F e) - (\Delta An^P - \Delta B^P) - (\Delta A^F e - \Delta B^F e) + V, \end{aligned} \quad (7a)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Równanie (7a) przedstawia sposób finansowania deficytu pierwotnego rządu ( $G - T$ ) oraz kosztów działania banku centralnego ( $C$ ; lewa strona równania). Są one finansowane nadwyżką emisji pieniądza banku centralnego ( $\Delta M$ ) i dochodów z aktywów netto rządu i banku centralnego ( $i(An^P - B^P) + i^*(A^F e - B^F e)$ ) ponad inwestycje w te aktywa ( $(\Delta An^P - \Delta B^P) + (\Delta A^F e - \Delta B^F e)$ ; prawa strona równania).

szenie aktywów sektora prywatnego, a po stronie pasywów – jako spadek wielkości bazy monetarnej. Natomiast rozliczenie przychodów odsetkowych w walucie obcej będzie skutkowało jedynie zmianą struktury aktywów sektora prywatnego (zamiana należności w walutach obcych z tytułu odsetek na środki pieniężne w walutach obcych).

<sup>12</sup> A. Drazen, A general measure of inflation tax revenue, „Economic Letters”, 1985, Vol. 17(4).

<sup>13</sup> Por. M. J. M. Neumann, A comparative study of seigniorage..., *op. cit.*



Założmy dodatkowo<sup>14</sup>, że w stanie równowagi stacjonarnej bank centralny i rząd dążą do utrzymania stałej relacji łącznej wielkości posiadanych aktywów netto sektora prywatnego ( $An^P + A^{Fe} - B^P - B^{Fe}$ ) do dochodu narodowego, ten ostatni zaś rośnie w tempie  $r = \pi + n$ , gdzie:  $\pi$  – stopa inflacji,  $n$  – stopa wzrostu ludności. Ponadto, zachowany jest nieubezpieczony parytet stóp procentowych, tj.  $i^* + \frac{\Delta e}{e} = i$ . Dodatkowo założmy, że na wynik z pozostałych operacji banku centralnego ( $V$ ) składa się głównie wynik z tytułu zmiany wartości aktywów banku centralnego w walutach obcych z tytułu wyceny kursowej (uzależniony od zmiany kursu waluty obcej do waluty krajowej ( $\Delta e$ )). Wówczas po przekształceniu powyższego równania na wielkości realne *per capita* równanie senioratu prezentowałoby się następująco<sup>15</sup>:

$$s = \theta m + (i - r)(an^P + a^F - b^P - b^F), \quad (7b)$$

gdzie:

$\theta$  – stopa wzrostu bazy monetarnej,

$m, an^P, b^P, a^F, b^F$  – wielkości realne *per capita* odpowiednio:  $M, An^P, B^P, A^F, B^F$ , pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

Seniorat według Drazena, podobnie jak w przypadku koncepcji Neumanna, składa się z dwóch elementów: **zmiany wielkości bazy monetarnej (pieniądza gotówkowego w obiegu i nieoprocentowanych rachunków banków prowadzonych przez bank centralny) oraz dochodów z aktywów netto sektora prywatnego, będących w posiadaniu banku centralnego i rządu, a pozyskanych w wyniku dokonanej emisji pieniądza w poprzednich okresach**. Jednakże, w odróżnieniu od Neumanna, tylko część dochodów z tego drugiego źródła uznawana jest za seniorat. Aktywa sektora prywatnego pozyskane przez bank centralny i rząd w wyniku, czy to bieżącej emisji pieniądza, czy też w ramach przychodów z posiadanych już aktywów, zapewniające utrzymanie stałego udziału tych aktywów w dochodzie narodowym, nie są uznawane za element senioratu. Tym samym, seniorat, jak już wspomniano, jest **tą częścią korzyści związanych z posiadaniem przez bank centralny przywilejem emitowania pieniądza, która służy pokryciu przez bank centralny i rząd zapotrzebowania na realne dobra i usługi**.

<sup>14</sup> Podobne założenia przyjęto w: M. J. M. Neumann, A comparative study of seigniorage..., *op. cit.* oraz W. Maliszewski, Pomiar senioratu..., *op. cit.*

<sup>15</sup> A. Drazen, A general..., *op. cit.*; W. Maliszewski, Pomiar senioratu..., *op. cit.*; oznaczenia własne.

### 3.3. Seniorat monetarny

**Seniorat monetarny** jest jedną z częściej spotykanych metod pomiaru i definiowania renty menniczej<sup>16</sup>. Jest on kluczowym elementem definicji senioratu według Neumanna i Drazena. Jak już wspomniano przy omawianiu łącznego ograniczenia budżetowego rządu i banku centralnego, **dochód z emisji pieniądza rozumiany jest tu jako zmiana bazy monetarnej w danym okresie w porównaniu do okresu poprzedniego**. Za jednostkę czasu przyjmuje się rok, co odpowiada okresowi sprawozdawczemu banku centralnego.

Miara senioratu monetarnego przedstawiana jest również jako:

$$\Delta M = \frac{\Delta M}{M} M = \theta M, \quad (8)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Przyjmuje się przy tym określone założenia co do kształtowania się wielkości stopy wzrostu bazy monetarnej<sup>17</sup>. Należy jednak zauważyć, że miara ta jest raczej wykorzystywana do określania teoretycznych wielkości używanych w modelach makroekonomicznych, aniżeli stosowana do wyliczania rzeczywistej wielkości senioratu osiąganego przez bank centralny<sup>18</sup>. Ponadto, próby zestawiania tak obliczanej renty menniczej z transferami z banku centralnego do budżetu państwa prowadzą do rozbieżności<sup>19</sup>.

Seniorat monetarny, rozumiany jako zmiana bazy monetarnej w określonym przedziale czasu, może zostać wyprowadzony z równania przedstawiającego łączne ograniczenie budżetowe banku centralnego i rządu (równania (5a) i (5b)). Należy przy tym przyjąć określone założenia w odniesieniu do sposobu wykorzystywania pieniądza banku centralnego. Bank centralny dokonuje zakupu papierów skarbowych, które utrzymywane są do terminu wykupu. Bank centralny nie posiada portfela aktywów sektora prywatnego. Wszelkie dochody osiągane z oprocentowania posiadanych skarbowych papierów wartościowych, pomniejszone o koszty prowadzenia działalności banku centralnego, transferowane są do budżetu państwa. W rezultacie, rząd otrzymuje nieoprocenowaną pożyczkę, która może

<sup>16</sup> Por. np.: M. Klein, M. J. M. Neumann, *Seigniorage...*, *op. cit.*

<sup>17</sup> Hochreiter i Rovelli zakładają np., że seniorat monetarny jest równy  $\theta m$ , gdzie:  $\theta = \pi + g - v$  ( $\pi$  – stopa inflacji,  $g$  – stopa wzrostu realnego PKB,  $v$  – stopa wzrostu szybkości obiegu pieniądza),  $m = \frac{M}{Y}$  ( $Y$  – nominalny PKB); E. Hochreiter, R. Rovelli, *The Generation and Distribution of Central Bank Seigniorage in the Czech Republic, Hungary and Poland*, „Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review”, December 2002.

<sup>18</sup> Por. np. D. Romer, *Makroekonomia dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 458.

<sup>19</sup> Por. np. R. J. Barro, *Measuring the Fed's Revenue from Money Creation*, „NBER Working Paper”, 1982, No. W0883.

być rolowana w kolejnych okresach. Uproszczony bilans banku centralnego oraz metodę pomiaru senioratu, opartą na skonsolidowanym ograniczeniu banku centralnego i rządu, przedstawiono na rysunku 3 oraz w równaniu (9).

**Rysunek 3. Uproszczony układ bilansu banku centralnego**

Bank centralny	
Aktywa	Pasywa
$A = A^G$	$M$
	$D$
	$N$

Źródło: opracowanie własne.

$$S = \Delta M - C = (G - T) + iB^P + i^* B^F e - [\Delta B^P + \Delta B^F e], \quad (9)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Przedstawiona metoda pomiaru senioratu traci od pewnego czasu coraz częściej na znaczeniu<sup>20</sup>. Z jednej strony, wynika to z postępującego procesu zdobywania przez banki centralne większego stopnia niezależności od rządu. Przejawia się to m.in. w operacyjnej niezależności banków centralnych, które mogą wykorzystywać nowe instrumenty polityki pieniężnej (w tym np. emisje własnych papierów wartościowych, gdy jest nadpłynność). Z drugiej strony, wprowadzane są również przepisy prawa, które zakazują bezpośredniego finansowania budżetów państw przez banki centralne<sup>21</sup>. Wydaje się, że w świetle powyższych wyjaśnień nieuprawnione jest twierdzenie, iż zmiana bazy monetarnej przekłada się bezpośrednio na korzyści z emisji pieniądza, czy to dla banku centralnego, czy też łącznie dla banku centralnego i rządu.

<sup>20</sup> Mimo to warto zauważyć, że nadal są jeszcze banki centralne, w odniesieniu do których przedstawiona definicja senioratu monetarnego może być również współcześnie zastosowana do pomiaru dochodów z renty emisyjnej, oczywiście przy przyjęciu dodatkowych założeń (por. G. Johnson, M. Zelmer, Implications of New Accounting Standards for the Bank of Canada's Balance Sheet, „Bank of Canada Discussion Paper”, Bank of Canada, May 2007).

<sup>21</sup> Por. np. art. 123 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, *op. cit.*; art. 220 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., *op. cit.*

### 3.4. Podatek inflacyjny

Koncepcja postrzegania dochodów z emisji pieniądza przez pryzmat **podatku inflacyjnego**<sup>22</sup> opiera się na założeniu, że podmioty posiadające nieoprocentowany pieniądz banku centralnego ponoszą określone koszty związane z występującą inflacją:

$$S = \pi M, \quad (10)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Wzrost ogólnego poziomu cen powoduje, że obniża się siła nabywcza posiadanej przez jednostki gotówki. Utrata siły nabywczej pieniądza postrzegana jest przez nie jako swoisty podatek, jaki muszą one ponieść w związku z obowiązkiem posługiwania się banknotami wyemitowanymi przez bank centralny jako prawnym środkiem płatniczym na terenie danego państwa. Z finansowego punktu widzenia podatek inflacyjny nie znajduje odzwierciedlenia w konkretnych przepływach pieniężnych po stronie banku centralnego, które można byłoby wskazać jako dochód z emisji pieniądza.

### 3.5. Seniorat jako koszt utraconych korzyści

Ciekawym sposobem definiowania i pomiaru senioratu, który znajduje odzwierciedlenie w konkretnych przepływach pieniężnych, jest jej postrzeganie przez pryzmat **kosztów utraconych korzyści**<sup>23</sup>.

$$S = iM, \quad (11)$$

gdzie:

$i$  – rynkowa stopa procentowa wolna od ryzyka (np. papierów skarbowych),  
pozostałe oznaczenia: jak poprzednio.

Jednostki korzystające z pieniądza papierowego nie tylko ponoszą koszt z tytułu spadku siły nabywczej pieniądza (podatek inflacyjny), ale również nie osiągają konkretnych korzyści, jakie czerpałyby, gdyby miały możliwość alokowania w tym samym czasie posiadanych środków pieniężnych w oprocentowane instrumenty finansowe (w lokaty, inne aktywa finansowe, itp.). Nałożenie na jednostki

<sup>22</sup> Miara została zaproponowana m.in. przez M. Friedmana, Discussion of the inflationary gap, Essays in positive economics, pod red. M. Friedmana, University of Chicago, Chicago 1953, s. 251–262 (W. Maliszewski, Pomiar senioratu..., *op. cit.*). Por. też M. J. Bailey, The Welfare Cost of Inflationary Finance, „The Journal of Political Economy”, 1956, Vol. 64, No. 2.

<sup>23</sup> Por. np. M. Klein, M. J. M. Neumann, Seigniorage..., *op. cit.*

obowiązku posługiwania się pieniądzem papierowym jako środkiem wymiany oznacza, że jednostki tracą te korzyści. Z kolei bank centralny poprzez emisję bazy monetarnej otrzymuje w zamian nieoprocentowaną pożyczkę (w postaci oprocentowanych instrumentów finansowych, ale też dóbr i świadczonych na rzecz banku usług). W związku z tym brak kosztów obsługi zobowiązań z tytułu wyemitowanej bazy monetarnej może być postrzegany jako dochód z posiadanego monopolu na emisję pieniądza.

### 3.6. Seniorat fiskalny

W konwencji postrzegania senioratu jako przychodu z oprocentowania bazy monetarnej można przyjąć punkt widzenia banku centralnego. Bank centralny ma nieoprocentowane zobowiązania z tytułu emisji pieniądza papierowego oraz z tytułu prowadzonych rachunków banków komercyjnych. Jednocześnie bank centralny czerpie korzyści z pozyskanych w zamian aktywów w postaci ich oprocentowania. Ta swoistego rodzaju marża odsetkowa jest odpowiednikiem kosztów utraconych korzyści. Natomiast marża odsetkowa pomniejszona o koszty działalności banku centralnego oraz skorygowana o wynik z pozostałej działalności postrzegana jest jako seniorat we współczesnych bankach centralnych i źródło korzyści dla rządu w ramach wpłat z zysku banku centralnego. Tak rozumiany dochód z emisji pieniądza określany jest również jako **seniorat fiskalny**<sup>24</sup>. Postrzegany jest jako przychody odsetkowe netto banku centralnego, które są przeznaczane na finansowanie deficytu budżetowego niepokrytego pożyczkami w walucie krajowej i obcej (porównaj równanie (5a)):

$$S = i(An^P - D^G) + i^* A^F e + V - C, \quad (12)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Z kolei wzrost samej bazy monetarnej przeznaczany byłby na pozyskanie aktywów w walucie krajowej sektora prywatnego, aktywów w walucie obcej oraz wzrost zadłużenia rządu w banku centralnym z tytułu emisji papierów skarbowych.

<sup>24</sup> Por. np. E. Hochreiter, R. Rovelli, *The Generation...*, *op. cit.*; J. Kun, *Seigniorage in Selected Acceding Countries: Current Situation and Future Prospects on the Road towards Monetary Integration*, [http://www.oenb.at/en/img/kun\\_ftr\\_203\\_tcm16-10374.pdf](http://www.oenb.at/en/img/kun_ftr_203_tcm16-10374.pdf) [dostęp: 11 października 2010 r.]; A. Sławiński, D. Tymoczko, *Czynniki makroekonomiczne wpływające na wielkość renty menniczej w Polsce*, „*Studia i Analizy CASE*”, CASE, 2001, Nr 229; D. Tymoczko, *Renta mennicza po akcesji do Unii Gospodarczej i Walutowej – korzyści czy koszty?*, „*The Polish Way to the Euro*”, Konferencja NBP Falenty, 22–23 października 2001 r. D. Tymoczko używa określenia „renta mennicza jako marża odsetkowa”.

### 3.7. Renta fiskalna

Praktycznym ujęciem dochodów z emisji pieniądza są rzeczywiste wielkości wpływów z tytułu senioratu do budżetu państwa – **renta fiskalna**<sup>25</sup>. Z uwagi na to, że współcześnie banki centralne mają zakaz finansowania deficytu budżetu państwa poprzez udzielanie pożyczek, **dochody z emisji pieniądza postrzegane są jako okresowe wpłaty z zysku banków centralnych do budżetu państwa**. Zasady ustalania wysokości wyniku finansowego banku centralnego oraz jego podziału są często określane w regulacjach prawnych dotyczących danego banku centralnego (ustawach, statutach, itp.). Tam też wskazane jest, jaka część zysku może zostać przeznaczona jako wpłata do budżetu. Z punktu widzenia budżetu wpłata zysku banku centralnego zwiększa jego dochody. Wysokość renty fiskalnej przedstawia w uproszczeniu równanie (13):

$$S = iA - iD + V - C - W^{CB}, \quad (13)$$

gdzie: oznaczenia jak poprzednio.

Jest ono tożsame z równaniem (2), przedstawiającym część wyniku finansowego banku centralnego transferowaną do rządu.

Przy okazji omawiania praktycznego podejścia do pomiaru dochodów z emisji pieniądza warto wspomnieć o koncepcji **dochodu monetarnego w strefie euro** (*monetary income*)<sup>26</sup>. Jest to dochód osiągany przez poszczególne **krajowe banki centralne strefy euro** w wyniku realizowania zadań polityki pieniężnej Eurosystemu. Wysokość dochodu pieniężnego każdego krajowego banku centralnego równa jest jego rocznemu dochodowi, uzyskiwanemu z aktywów odpowiadających wartości pieniądza w obiegu i zobowiązaniom wynikającym z depozytów instytucji kredytowych. Proces zestawiania aktywów z bazą monetarną określany jest jako *earmarking*. Przyjmuje się, że w ramach bazy monetarnej pieniądź w obiegu nie powoduje żadnych kosztów dla banku centralnego. Natomiast ewentualne koszty odsetek od depozytów instytucji kredytowych w banku centralnym pomniejszają dochód pieniężny danego krajowego banku centralnego. Dochód odsetkowy od zestawionych z bazą monetarną aktywów poszczególnych krajowych banków

<sup>25</sup> Por. J. Cukrowski, Renta emisyjna..., *op. cit.*, s. 119.

<sup>26</sup> Art. 32 Statutu Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego, protokół do Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, *op. cit.*, Decyzja Europejskiego Banku Centralnego z dnia 6 grudnia 2001 roku w sprawie podziału dochodów pieniężnych krajowych banków centralnych uczestniczących Państw Członkowskich od roku budżetowego 2002, Dz. U. UE L. z dnia 20 grudnia 2001 r. Nr 337 poz. 55 ze zm.

centralnych tworzy dochód pieniężny danego banku centralnego<sup>27</sup>. Suma dochodu pieniężnego wyliczona przez poszczególne krajowe banki centralne strefy euro jest każdorazowo na koniec roku realokowana proporcjonalnie do posiadanych przez nie udziałów w kapitale EBC<sup>28</sup>.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu, składającym się z dwóch części, dokonaliśmy przeglądu różnych koncepcji dochodów z emisji pieniądza. W pierwszej części wskazaliśmy, że pojęcie i metody pomiaru senioratu są nierozzerwalnie związane z historią pieniądza. Beneficjentem renty emisyjnej od początku była władza, mająca prawo nakładania na obywateli obowiązek posługiwania się pieniądzem we wzajemnych rozliczeniach jako środkiem regulującym zobowiązania. Wraz z rozpowszechnieniem się pieniądza papierowego, odejściem od zasady pokrywania emisji pieniądza zasobami kruszcu oraz powstaniem banku centralnego kwestia definiowania i pomiaru senioratu podlegała dużym zmianom.

W drugiej (niniejszej) części opracowania przedstawiliśmy różne koncepcje definiowania oraz pomiaru współczesnego senioratu. Gdyby przyjąć za punkt odniesienia w definiowaniu senioratu wskazanie rządu jako beneficjenta renty emisyjnej dochody z emisji pieniądza byłyby utożsamiane z senioratem fiskalnym, a w ujęciu praktycznym z rentą fiskalną, tj. okresowym, najczęściej w odstępnie rocznym, transferem dokonywanym przez bank centralny do budżetu państwa (wplata z zysku banku centralnego). Jak wskazaliśmy, rozwiązanie to nie jest tożsame z wszelkimi dochodami związanymi w sposób bezpośredni czy pośredni z emisją pieniądza.

Najbardziej szerokie rozwiązanie zostało zaproponowane przez Neumanna, którego definicja całkowitego senioratu obejmuje wszelkie przepływy wynikające z emisji pieniądza. Jego rozwiązanie umożliwia wyjaśnienie większości definicji senioratu spotykanych w literaturze przedmiotu jako szczególnych przypadków. Ponadto, koncepcja Neumanna ma duży walor aplikacyjny, możliwy do zastosowania w badaniach empirycznych.

Przy omawianiu różnych koncepcji senioratu nie sposób nie wspomnieć o kilku zjawiskach, których wpływ na właściwe zrozumienie dochodów z emisji pieniądza jest znaczący. Poza zasygnalizowanymi w pierwszej części artykułu

<sup>27</sup> W Decyzji Europejskiego Banku Centralnego z dnia 6 grudnia 2001 roku..., *op. cit.*, wskazane zostały szczegółowe warunki przyporządkowywania aktywów oraz wyliczania ich dochodu.

<sup>28</sup> Zgodnie ze Statutem ESBC i EBC udziały poszczególnych krajowych banków centralnych w kapitale EBC uzależnione są od udziału danego państwa w ludności Unii Europejskiej (50%) oraz udziału danego państwa w produkcie krajowym brutto UE (50%) – art. 29 Statutu Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego, *op. cit.*

przypadkami dolaryzacji, czy też unii monetarnej, które każą się zastanowić nie tylko nad kwestią zasad pomiaru senioratu, ale także prawidłowego określenia jego beneficjenta, warto mieć na uwadze zmiany zachodzące w bankach centralnych. Dotyczą one chociażby takich kwestii, jak niezależność banków centralnych od rządu, czy też zmiany w zakresie stosowanych przez nie zasad rachunkowości (odchodzenie od tzw. zasady kasowej, coraz powszechniejsze stosowanie zasady wyceny rynkowej składników bilansu banku centralnego). W rezultacie nieodzowna staje się potrzeba analizy każdego przypadku indywidualnie tak, żeby ewentualne badania prezentujące zestawienia dochodów z senioratu poszczególnych banków centralnych mogły być porównywalne.

## 5. Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte i artykuły prasowe:

1. Bailey M. J., The Welfare Cost of Inflationary Finance, „The Journal of Political Economy”, 1956, Vol. 64, No. 2.
2. Barro R. J., Measuring the Fed's Revenue from Money Creation, „NBER Working Paper”, 1982, No. W0883.
3. Cukrowski J., Renta emisyjna i gospodarka finansowa banku centralnego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2003.
4. Drazen A., A general measure of inflation tax revenue, „Economics Letters”, 1985, Vol. 17(4).
5. Friedman M., Discussion of the inflationary gap, Essays in positive economics, pod red. M. Friedmana, University of Chicago, Chicago 1953.
6. Hochreiter E., Rovelli R., The Generation and Distribution of Central Bank Seigniorage in the Czech Republic, Hungary and Poland, „Banca Nazionale del Lavoro Quaterly Review”, December 2002.
7. Johnson G., Zelmer M., Implications of New Accounting Standards for the Bank of Canada's Balance Sheet, „Bank of Canada Discussion Paper”, Bank of Canada, May 2007.
8. Klein M., Neumann M. J. M., Seigniorage: What Is It and Who Gets It?, „Weltwirtschaftliches Archiv”, 1990, 126.
9. Maliszewski W., Pomiar senioratu – przegląd metod i wyników empirycznych, „Studia i Analizy CASE”, CASE, 2001, Nr 228.
10. Neumann M. J. M., A comparative study of seigniorage: Japan and Germany, „BOJ Monetary and Economic Studies”, Bank of Japan, 1996, Vol. 14, No. 1.
11. Neumann M. J. M., Seigniorage in the United States: How Much Does the U.S. Government Make from Money Production?, „Federal Reserve Bank of St. Louis Review”, Federal Reserve Bank of St. Louis, March/April 1992, Vol. 74, No. 2.



12. Polański Z., Aneks. Kreowanie pieniądza w ujęciu „mnożnikowym”, System finansowy w Polsce, pod red. B. Pietrzaka, Z. Polańskiego, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, t. 1.
13. Romer D., Makroekonomia dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
14. Sławiński A., Tymoczko D., Czynniki makroekonomiczne wpływające na wielkość renty menniczej w Polsce, „Studia i Analizy CASE”, CASE, 2001, Nr 229.
15. System finansowy w Polsce, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, wyd. 2 zmienione, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
16. Tymoczko D., Renta mennicza po akcesji do Unii Gospodarczej i Walutowej – korzyści, czy koszty?, „The Polish Way to the Euro”, Konferencja NBP Falenty, 22–23 października 2001 r.

### **Dokumenty prawne**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78 poz. 483 ze zm.
2. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz.U. UE C Nr 115 z dnia 9 maja 2008 r.
3. Decyzja Europejskiego Banku Centralnego z dnia 6 grudnia 2001 roku w sprawie podziału dochodów pieniężnych krajowych banków centralnych uczestniczących Państw Członkowskich od roku budżetowego 2002, Dz.U. UE L. z dnia 20 grudnia 2001 r. Nr 337 poz. 55 ze zm.

### **Materiały internetowe**

1. [http://www.oenb.at/en/img/kun\\_ftr\\_203\\_tcm16-10374.pdf](http://www.oenb.at/en/img/kun_ftr_203_tcm16-10374.pdf) [dostęp: 11 października 2010 r.]. J. Kun, Seigniorage in Selected Acceding Countries: Current Situation and Future Prospects on the Road towards Monetary Integration

Waldemar Rogowski  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH  
Agnieszka Ulianiuk  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

## **Spółecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki**

### **Część II: Rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji (SRI)\***

#### **1. Wprowadzenie**

W celu zrozumienia znaczenia społecznie odpowiedzialnego inwestowania konieczna jest charakterystyka rozwoju i cech rynku SRI w krajach wysoko rozwiniętych oraz na rynkach wschodzących. Na tym tle pokazany zostanie stan rynku SRI w Polsce oraz zostaną opisane zarówno bariery w jego dalszym rozwoju, jak i szanse, jakie stoją przed koncepcją SRI w Polsce.

#### **2. Perspektywy i kluczowe czynniki rozwoju rynku SRI w krajach wysoko rozwiniętych**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności inwestowania zyskała uznanie przede wszystkim na dobrze rozwiniętych rynkach kapitałowych. Obecne takie tendencje, jak globalizacja, kryzys gospodarczy i związana z nim utrata zaufania społecznego, czy też skandale finansowe, przyczyniły się do zmiany postawy inwestorów i przywiązywania większej uwagi do tzw. miękkich czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak: partnerstwo, jakość, troska o kapitał ludzki czy też środowisko naturalne. Sceptycy traktują zagadnienia związane z inwestycjami SRI jako krótkotrwałą modę (która jak każda moda przemija), jednak obserwowane są istotne zjawiska świadczące o wzrastającym znaczeniu i roli inwestycji SRI, które mogą świadczyć o trwałości tej koncepcji. Najważniejszymi determinantami rozwoju rynku SRI są:

- regulacje prawne,
- uwarunkowania społeczne,
- czynniki ekonomiczne.

---

\* Część I: Czym jest społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) ukazała się w 112 „Zeszytów Naukowych” KZiF, s. 99; część III ukaze się w 114 „Zeszytów Naukowych” KZiF.

Inwestycje społecznie odpowiedzialne cechuje dobrowolność, dlatego też zależą wyłącznie od dobrej woli inwestora i jego indywidualnych preferencji. Do tej pory nie ustanowiono przepisów zakazujących inwestowania w spółki o niskich standardach CSR. Mimo tego wyraźnie widać, że organizacje pozarządowe wspierają i promują zrównoważony rozwój, o czym świadczy m.in. coraz częściej podejmowana działalność lobbująca, pojawiające się regulacje o charakterze międzynarodowym i krajowym oraz kodeksy i standardy dobrych praktyk. Kluczowym narzędziem o charakterze globalnym promującym zrównoważone inwestycje jest inicjatywa Organizacji Narodów Zjednoczonych, która we współpracy z największymi inwestorami instytucjonalnymi stworzyła zasady odpowiedzialnego inwestowania (*Principles of Responsible Investing* – PRI). Inicjatywa zawiera sześć najważniejszych wytycznych:

- 1) implementacja standardów ESG do analizy inwestycyjnej i w procesie podejmowania decyzji biznesowych;
- 2) bycie aktywnym właścicielem poprzez strategię zaangażowania i głosowania oraz włączanie kwestii ESG w politykę i działania firmy;
- 3) właściwe ujawnienie kwestii ESG przez jednostki powiązane z firmą;
- 4) promowanie wdrożenia zasad ESG w sektorze inwestycyjnym;
- 5) współpraca w celu zwiększenia skuteczności przy wdrożeniu zasad SRI;
- 6) raportowanie działalności i postępów odnośnie do wprowadzania zasad SRI.

Wyżej wymienione zasady mają na celu zachęcanie przedsiębiorstw do zwiększenia transparentności i włączenia kryteriów ESG do głównego nurtu podejmowanych decyzji inwestycyjnych. Pomimo że przyjęcie zasad ma charakter dobrowolny, z roku na rok istotnie wzrasta liczba sygnatariuszy. W 2009 roku skupiała 557 uczestników, natomiast w lipcu 2010 roku miała już 784 sygnatariuszy. Większość z nich pochodzi z Europy (41%) i z Ameryki Północnej (25%), pozostali z Oceanii (15%), z Ameryki Łacińskiej (10%) oraz z Azji (6%) i Afryki (3%).

Na szczeblu krajowym podejmowane są również inicjatywy, które mają na celu promocję inwestycji społecznie odpowiedzialnych. Wielka Brytania jest pionierem, który wprowadził regulacje prawne w kwestii SRI poprzez obowiązek, nałożony na fundusze emerytalne, raportowania w zakresie wdrożenia kwestii ESG w procesie inwestycyjnym. Wzorując się na modelu brytyjskim, podobne regulacje zostały przyjęte we Francji, Belgii, Niemczech i Włoszech. Z kolei Norwegia i Szwecja wprowadziła najbardziej restrykcyjne ograniczenia w zakresie rynku emerytalnego w formie obowiązkowych wytycznych. Od 2001 roku największe fundusze emerytalne działające w Szwecji muszą uwzględniać w strategii inwestycyjnej, obok kryteriów finansowych, również kryteria ESG i umieszczać je w rocznych raportach<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> The Norwegian Government Pension Fund-Global's Ethical Guidelines, <http://www.regjeringen.no/en/dep/fin/Selected-topics/the-government-pension-fund/responsible-investments/Guidelines-for->

Kolejnym czynnikiem determinującym rozwój rynku SRI jest **wzrost zainteresowania społeczeństwa**, a w konsekwencji także inwestorów indywidualnych aspektami społecznymi. Kryzys gospodarczy przyczynił się do wyłonienia w Europie Zachodniej nowego megatrendu „Dla przyszłości”. Wysoka konsumpcja, napędzana nowinkami technologicznymi, wydaje się odchodzić do lamusa. Dzisiejszy nabywca zaczyna widzieć jej skutki uboczne i czuć się za nie odpowiedzialny<sup>2</sup>. Zachowanie społeczeństwa staje się bardziej świadome. Popularne staje się w społeczeństwie oszczędzanie energii elektrycznej i wody, takie zachowania bezpośrednio przekładają się na rynek szczególnie w krajach zamożnych. Poprzez inwestycje społeczeństwo chce się przyczynić, w sposób pośredni lub bezpośredni, do poprawy np. stanu środowiska naturalnego, dlatego też wybiera fundusze, które wspierają przedsiębiorstwa lub sektory społecznie odpowiedzialne. Z drugiej strony odpowiedzialne zachowanie inwestorów jest w dużej mierze następstwem zmian postawy konsumenckiej. Producenci przykładają coraz większą wagę do odpowiedzialności, co wyraża się poprzez m.in. stosowanie recyklingu materiałów, a nawet energii, przybywa odpowiedzialnych instytucji pośrednictwa finansowego. Podsumowując, wdrożenie koncepcji SRI jest przejawem dojrzałości społecznej w sprawach dotyczących odpowiedzialności biznesu.

Bardzo ważnym czynnikiem wzrostu rynku SRI są **uwarunkowania ekonomiczne**. Liczne badania empiryczne analizujące poziom zyskowności inwestycji społecznie odpowiedzialnych wykazały, że stopa zwrotu jest zbliżona, a nawet wyższa, w porównaniu do tradycyjnych inwestycji<sup>3</sup>. Ponadto implementacja czynników ESG w decyzjach inwestycyjnych jest źródłem dywersyfikacji, ograniczenia ryzyka inwestycyjnego oraz wpływa pozytywnie na wyższy poziom zaufania do rynku kapitałowego. Już sama świadomość możliwości uzyskania porównywalnych poziomów stopy zwrotu z inwestycji, przy ograniczonym poziomie ryzyka, jest wystarczającym bodźcem do uwzględniania w strategiach inwestycyjnych społecznej odpowiedzialności.

Od 2003 roku rynek SRI wzrasta rocznie o 22%, podczas gdy wzrost całkowitej wielkości zarządzanych aktywów (AuM) pozostaje na stałym 10% poziomie. Pod koniec 2007 roku wielkość zarządzanych aktywów SRI wynosiła 5 bln euro, w 2010 roku już 7,6 bln euro, co stanowiło 7% całości rynku zarządzanych aktywów. Prognozy związane z rozwojem rynku SRI są bardzo optymistyczne. Na podstawie raportu Responsible Investing: A Paradigm Shift from Niche to Mainstream, spo-

---

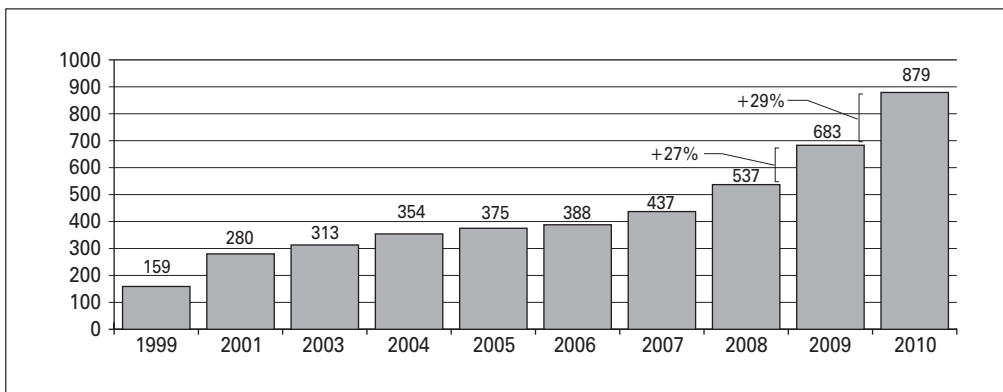
Norges-Banks-work-on-responsible-management-and-active-ownership-of-the-Government-Pension-Fund-Global-GPFG.html?id=594253 [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

<sup>2</sup> K. Najder, A. Gryniewicz, Odpowiedzialna konsumpcja, „Harvard Business Review Polska”, 2009, Nr 82–83, s. 127.

<sup>3</sup> Problematyka ta będzie szerzej zaprezentowana w części III (zeszyt 114).

rzędzonego w 2007 roku, przewiduje się dynamiczny wzrost na poziomie 25% rocznie przez najbliższe kilka lat i wyjście rynku SRI z obszaru niszowego najpóźniej w 2015 roku. Szacuje się, że w 2015 roku całkowita wartość aktywów SRI będzie reprezentowała 15–20% wartości wszystkich zarządzanych aktywów i tym samym osiągnie wartość 26,5 bln dolarów. Największy wzrost osiągnie rynek azjatycki, który obecnie stanowi kilka procent rynku SRI. Zaczynając od znacznie mniejszej podstawy, w porównaniu z Europą i Stanami Zjednoczonymi będzie wzrastał średnio o 150% rocznie i osiągnie 2,8 bln dolarów. W Europie przewidywany jest średnioroczny wzrost 28%, na skutek czego w 2015 roku spodziewana jest wielkość europejskiego rynku na poziomie 14,2 bln dolarów. Spośród państw europejskich to przede wszystkim Wielka Brytania i Szwajcaria będą kluczowe dla rozwoju rynku SRI. Z kolei w stosunku do rynku amerykańskiego przewiduje się roczny wzrost na poziomie 17%. Wówczas wartość aktywów SRI wyniesie 9,5 bln dolarów.

**Rysunek 1. Liczba funduszy SRI w Europie**



Źródło: Green, social and ethical funds in Europe. 2009 Review, Report, Vigeo, Milan, October 2010, s. 7.

Mówiąc o dynamicznym rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych, należy wspomnieć również o jego głównej sile napędowej jaką są fundusze społecznie odpowiedzialne. Analizując rynek europejski, obserwuje się, niespotykany od 2001 roku, gwałtowny wzrost liczby funduszy inwestujących w sposób społecznie odpowiedzialny. Tylko w ciągu jednego roku liczba funduszy wzrosła o 29% z 683 (czerwiec 2009 roku) do 879 (czerwiec 2010 roku). Z drugiej strony można zaobserwować również bardzo pozytywną reakcję rynku na pojawienie się funduszy, co potwierdza wzrost wartości zarządzanych aktywów z 48 mld euro do 53 mld euro, czyli w sumie o 9%<sup>4</sup>. Pomimo corocznego wzrostu sektora etycznych funduszy,

<sup>4</sup> Green, social and ethical funds in Europe. 2009 Review, Report, Vigeo, Milan October 2009, s. 4.

co prezentują dane na rysunku 1, cały czas pozostaje on obszarem niszowym na tle tradycyjnych funduszy. Bardzo interesującym zjawiskiem jest tu sama wielkość dynamiki, tym bardziej ze względu na kryzys jaki miał miejsce na rynkach finansowych w ciągu ostatnich dwóch lat.

Analizując liczbę działających funduszy SRI w poszczególnych krajach europejskich, najwięcej ich zarejestrowano w Belgii i Francji. Na trzecim miejscu uplasowała się Wielka Brytania, a za nią Szwajcaria. Łącznie te cztery kraje reprezentują 72% całego rynku funduszy SRI w Europie. Fakt ten potwierdza, że europejski rynek funduszy społecznie odpowiedzialnych jest obszarem wysoko skoncentrowanym. Warto wspomnieć również o rynku niemieckim, który w ciągu roku odnotował najwyższą liczbę nowo powstałych funduszy – wzrost między czerwcem 2008 roku a czerwcem 2009 roku o 57%. Wynik ten ma oczywiście związek z efektem bazy, istotne jest jednak to, że sam wzrost przekracza średnią i nie wydaje się być jedynie incydentalnym zjawiskiem, ale początkiem stałego trendu<sup>5</sup>.

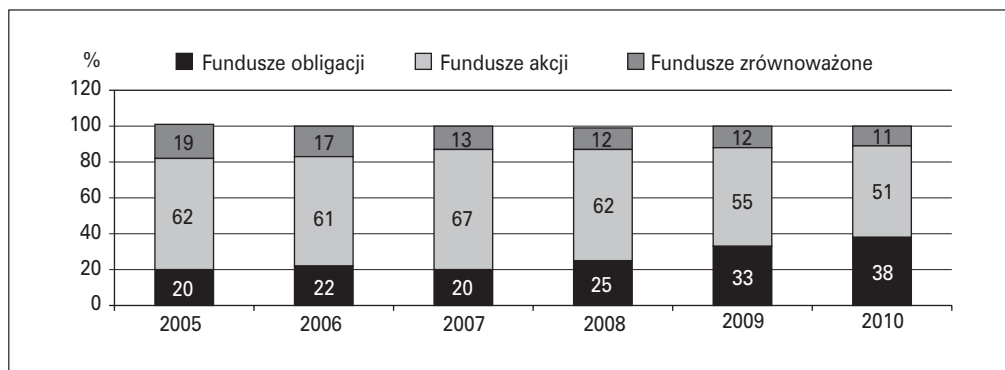
Przyglądając się z kolei typologii poszczególnych funduszy SRI, można zaobserwować znaczną przewagę funduszy akcyjnych na tle całego sektora. W latach 2005–2008 udział ich nie spadał poniżej 60%, a w 2007 roku odnotowano ich największy wzrost na poziomie 67%. Rok 2008 nie był już tak korzystny jak poprzednie lata. Fundusze akcyjne zostały w większym stopniu dotknięte przez kryzys finansowy, co w konsekwencji doprowadziło do ich względnego spadku na tle pozostałych rodzajów funduszy. Ich udział spadł z 62% w 2008 roku do 51% w 2010 roku. W tym samym okresie udział funduszy obligacji odnotował systematyczny wzrost z 25% w 2008 roku do 38% w 2010 roku. Wzrost inwestycji na rynku dłużnym wynika z niekorzystnej sytuacji panującej na rynkach finansowych, utraty wiarygodności do podmiotów gospodarczych oraz w rezultacie zmiany postawy inwestorów na bardziej zachowawczą. Rok 2008 zapoczątkował zmianę alokacji aktywów w kierunku instrumentów bardziej ostrożnych. Z kolei udział funduszy zrównoważonych pozostaje względnie stabilny na poziomie 11%.

Charakter dokonywanych inwestycji przez fundusze SRI w dużym stopniu wpłynął na siłę oddziaływania kryzysu finansowego na rynek inwestycji SRI w poszczególnych krajach europejskich. Wielka Brytania oraz Szwajcaria, nastawione w dużej mierze na ryzykowne inwestycje o charakterze spekulacyjnym, odnotowały spadek aktywów zarządzanych w sposób społecznie odpowiedzialny odpowiednio o (–17%) oraz (–29%). Kraje takie, jak Francja, Austria czy Niemcy, rozpatrujące inwestycje z perspektywy długookresowej, nie tylko zwiększyły wiel-

<sup>5</sup> A. Kapała, Przegląd europejskich funduszy SRI w 2009 r., [www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=133:przegld-europejskich-funduszy-sri-w-2009&catid=5:artykuly&Itemid=2](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=133:przegld-europejskich-funduszy-sri-w-2009&catid=5:artykuly&Itemid=2) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

kość zarządzanych aktywów SRI, ale ich dynamika przewyższyła średnią wzrostu wyliczoną dla przebadanych krajów europejskich.

**Rysunek 2. Typologia europejskich funduszy SRI (w %)**



Źródło: Green, social..., *op. cit.*, s. 23.

Według Vigeo agencji ratingowej, liderami wśród funduszy SRI w Europie, biorąc pod uwagę wartość zarządzanych aktywów, są fundusze prezentowane w tabeli 1.

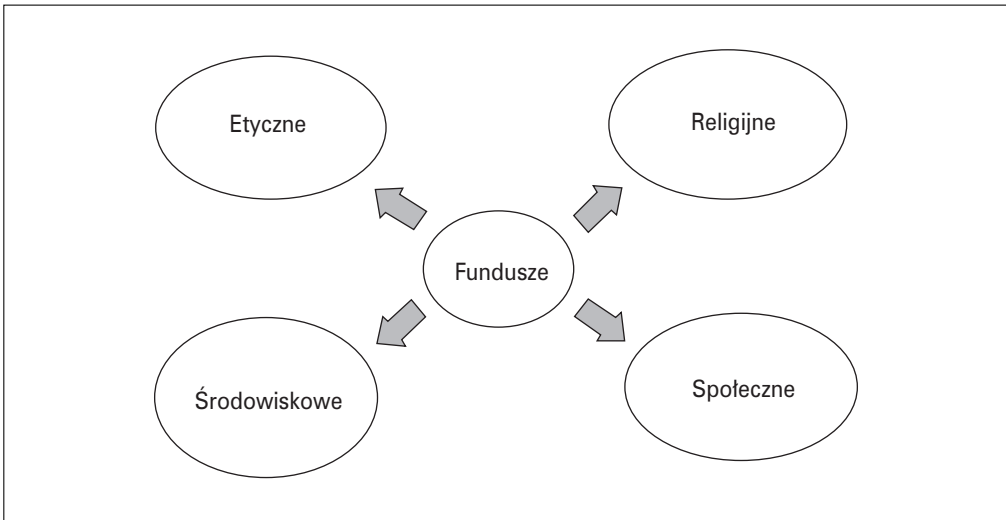
**Tabela 1. Pięć największych europejskich funduszy SRI w 2010 roku**

Ranking	Firma zarządzająca aktywami	Nazwa funduszu	Kraj	Wielkość aktywów (w mln euro)
1	Amundi	Amundi Tresor ISR	FR	6,756
2	Friends Provident Pensions	Stewardship Pension Fund	UK	1,326
3	OFI Asset Management	OFI Tresor ISR	FR	1,230
4	SWISS&Global AM	SAM Sustainable Water	CH	1,134
5	Natixis AM	Natixis Impact Aggregate Euro	FR	1,081

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Green, social..., *op. cit.*, s. 22.

Polityka inwestycyjna funduszy będących europejskimi liderami opiera się przede wszystkim o screening pozytywny umożliwiający wybór spółek CSR do portfela. Drugim rodzajem graczy na rynku funduszy społecznie odpowiedzialnych są tzw. fundusze tematyczne. Generalnie trudno jest znaleźć ich jednolity podział na łamach literatury przedmiotu, jednak można spróbować wyodrębnić cztery najważniejsze grupy tematyczne, co przedstawia rysunek 3.

### Rysunek 3. Rodzaje funduszy SRI



Źródło: opracowanie własne.

Zazwyczaj fundusze SRI w ramach prowadzonej strategii łączą więcej niż jedną wymienioną powyżej kategorię. Trudno jest bowiem jednoznacznie rozróżnić inwestycję społeczną od inwestycji etycznej. Można nawet przychylić się do stwierdzenia, że inwestycje społeczne są same w sobie inwestycjami etycznymi. W praktyce fundusze łączą większość zaprezentowanych grup tematycznych w celu niezawężania nadmiernie dostępnego pola inwestycyjnego. Warto jednak odróżnić fundusze religijne od niereligijnych. Do najbardziej restrykcyjnych funduszy związanych z religią należą te, których polityka inwestycyjna opiera się na zasadach Koranu. Pomimo swojej restrykcyjności obserwowany jest ich dynamiczny rozwój, ponieważ większość krajów muzułmańskich jest wiodącymi producentami ropy naftowej i dzięki temu uzyskują duże dochody kapitałowe, które są później reinwestowane w fundusze inwestycyjne. Banki londyńskie przygotowują dla Bliskiego Wschodu bardzo wiele transakcji opatrzonej adnotacją *shariah compliance*, co oznacza, że spełniają wszystkie wymogi islamu<sup>6</sup>. Z kolei amerykański fundusz Ave Maria jest jednym z bardziej znanych, który inwestuje zgodnie z doktryną chrześcijańską. Na podobnych zasadach działa austriacki fundusz Credit Suisse Christian Values i Ethik Bond Opportunities Fund Kościoła, których zgodność

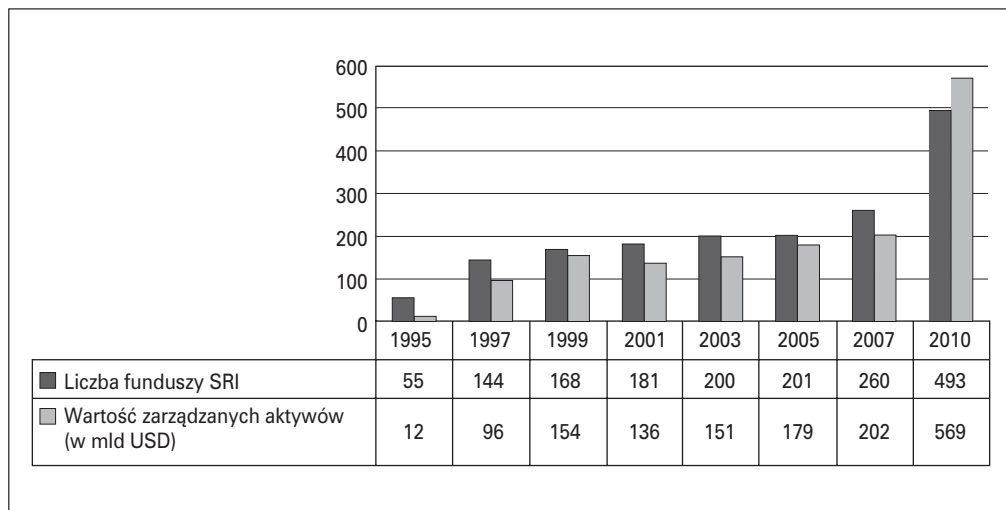
<sup>6</sup> Etyczne pieniądze, październik 2008 r., [www.emito.net/wiadomosci/gospodarka/etyczne\\_pieniadze\\_350938.html](http://www.emito.net/wiadomosci/gospodarka/etyczne_pieniadze_350938.html) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].



z nauką Kościoła bada Papieski Uniwersytet Laterański<sup>7</sup>. Warto również wspomnieć o najbardziej znanych funduszach SRI, które w większości są zlokalizowane na rynku amerykańskim. Pierwszym funduszem SRI na świecie, a zarazem jednym z największych pod względem wielkości zarządzanych aktywów, jest fundusz Pax World, który utworzono z myślą promowania pokoju na świecie, równości ludzi oraz ochrony środowiska. Ponadto produkty lub usługi spółek wchodzących w skład portfela podnoszą standardy życia społeczeństwa. Z kolei New Alternative jest funduszem typowo tematycznym związanym z alternatywną energią. Do pozostałych, równie znanych funduszy należą Ariel Fund, Henderson Fund czy też Calvert Fund. Obecnie prawie każda większa grupa kapitałowa oferuje swoim klientom fundusze społecznie odpowiedzialne (np. Axa, Allianz, Pioneer, KBC).

W Stanach Zjednoczonych, podobnie jak w krajach europejskich, liczba funduszy społecznie odpowiedzialnych wzrasta. Tendencję tę potwierdzają dane zaprezentowane na rysunku 4.

**Rysunek 4. Fundusze SRI w USA w okresie 1995–2010**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Report on Socially Responsible Investing Trends in The United States, Social Investment Forum, Washington 2010, s. 9.

W ciągu trzech ostatnich lat łączna wartość aktywów zgromadzonych w portfelu funduszy SRI wzrosła blisko 3-krotnie do poziomu około 570 mld dolarów. Aktywa funduszy społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych poddanych niezależ-

<sup>7</sup> P. Stasiak, Zysk bez wycisku, „Polityka”, 2008, Nr 37, s. 32.

nemu audytowi, w tym powierniczych funduszy inwestycyjnych, strukturalnych funduszy zamkniętych oraz funduszy typu *exchange-traded funds* (ETF), w 2010 roku wyniosły 320,3 mld dolarów i wzrosły o blisko 60% w porównaniu z 2007 rokiem<sup>8</sup>. Największą grupę stanowią obecnie fundusze powiernicze, które w 2010 roku zgromadziły w swoim portfelu 316,1 mld dolarów.

Kwestie dotyczące społecznej odpowiedzialności, skupiające się przede wszystkim na etyce, ochronie środowiska czy też inwestycjach społecznie odpowiedzialnych, zyskują coraz większe zainteresowanie na rozwiniętych rynkach finansowych, co powoduje wzrost popytu na produkty inwestycyjne o profilu społecznie odpowiedzialnym. Fundusze inwestycyjne szybko dostrzegły nowy trend panujący na rynku, w konsekwencji czego obecnie możemy obserwować ich rozkwit na rynkach finansowych. Trudno jest wskazać, czy ten dynamiczny wzrost funduszy SRI jest tylko, i wyłącznie, odbiciem panującej mody na tę formę inwestowania, czy przyczyn należy upatrywać przede wszystkim w wyższej rentowności niż ich tradycyjnych benchmarków.

### 3. Perspektywa i bariery rozwoju SRI na rynkach wschodzących

Niedawny kryzys finansowy ujawnił, że bardzo ważnym elementem światowej gospodarki jest rozwój zrównoważony, a tym samym uwidocznili znaczenie przejrzystości, uczciwości, transparentności i odpowiedzialności, jako fundamentalnych zasad prowadzenia biznesu. Podczas, gdy kraje wysoko rozwinięte uważane są za liderów w zakresie wdrażania standardów ESG, to jednak badania przeprowadzone przez firmę MERCER na zlecenie Banku Światowego wskazują, że również w krajach rozwijających się menedżerowie zaczynają poważnie podchodzić do kwestii ESG w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Analizując poszczególne gospodarki rozwijające się pod względem stopnia rozwoju SRI, można śmiało stwierdzić, że liderem w tym obszarze jest Brazylia. Została wybrana przez respondentów jako kraj, który zrobił największe postępy w sprawie ujawniania kwestii ESG. Duży wpływ wywarła tu obecność zrównoważonego indeksu giełdowego Bovespa Sustainability Index, jak również zwiększona dostępność lokalnych badań dotyczących odpowiedzialnego inwestowania, które z jednej strony dostarczają inwestorom wiarygodnych danych, z drugiej zaś wywierają presję na spółki w celu poprawy przejrzystości raportowania. Brazylia zdobyła również pierwsze miejsce spośród krajów rozwijających się, jako docelowe miejsce alokacji kapitału wśród odpowiedzialnych inwestorów. Znacząca poprawa w zakresie SRI została również dostrzeżona w RPA oraz w krajach azjatyckich

<sup>8</sup> Report on Socially..., *op. cit.*, s. 9.

(Chiny, Indie, Korea Południowa, Tajwan oraz Malezja). Spośród motywów, które skłoniły wyżej wymienione kraje do poprawy standardów sprawozdawczości w zakresie kwestii ESG, jest z pewnością postępująca globalizacja i związana z nią potrzeba dostosowania się do globalnych standardów, jak również postępujące zmiany w rządowych regulacjach, które przemawiają na korzyść ujawnień w zakresie czynników pozafinansowych.

Duży wpływ na wzrost znaczenia inwestycji społecznie odpowiedzialnych na rynkach wschodzących miał z pewnością ostatni kryzys finansowy. Bowiem badanie przeprowadzone w marcu 2009 roku przez IFC – International Finance Corporation na grupie podmiotów zarządzających aktywami, właścicieli aktywów oraz emitentów z krajów rozwijających się, co do roli czynników ESG w polityce inwestycyjnej, wykazało pozytywne tendencje, pomimo nieznaczących rozbieżności procentowych między badanymi grupami. Wszyscy jednogłośnie wyrazili wiarę w przyszłość SRI. Między 77% a 82% respondentów stwierdziło, że kryzys przyczyni się do wzrostu znaczenia inwestycji społecznie odpowiedzialnych i przejawia się w formie częstszego posługiwania się kryteriami ESG w polityce inwestycyjnej. Kolejne 8% do 12% ankietowanych stwierdziło, że kryzys gospodarczy nie będzie miał wpływu na zastosowanie kryteriów ESG, a tylko 5% do 15% wierzy, że inwestorzy będą teraz w mniejszym stopniu opierać swoje decyzje inwestycyjne na kryteriach zrównoważonego rozwoju w porównaniu do przeszłości. Ponadto wyniki badania wskazują, że inwestycje o charakterze odpowiedzialnym zmierzają ku głównemu nurtowi inwestowania. Zasadniczym czynnikiem tak dynamicznego rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych jest dominujący udział globalnych inwestorów, którzy reprezentują większość realizowanych inwestycji SRI na terenie krajów rozwijających się. W przeważającej mierze są to menedżerowie, którzy zarządzają aktywami o wysokiej wartości, co wyjaśnia duży udział inwestycji SRI na tle tradycyjnych inwestycji zrealizowanych na rynkach wschodzących. Kluczową rolę odgrywają również właściciele aktywów z krajów wysoko rozwiniętych, którzy poprzez fundusze lokują swoje aktywa na rynkach wschodzących w celu uzyskania dywersyfikacji portfela. Inwestorzy wykazują dalszą chęć inwestowania na rynkach wschodzących, ale brak wiarygodnych raportów dotyczących kwestii ESG może stanowić poważne utrudnienie.

Kryzys wpłynął również na zmianę podejścia wobec inwestycji społecznie odpowiedzialnych. Przed spowolnieniem gospodarczym głównym motywem skłaniającym inwestorów ku inwestycji społecznie odpowiedzialnych był obowiązek dostosowania się do regulacji prawnych i odgórnych wytycznych, ponieważ duża liczba spółek w krajach rozwijających się jest własnością państwa, natomiast dwa lata później, w 2009 roku, badanie przeprowadzone zarówno wśród właścicieli aktywów, jak i zarządzających nimi ujawniło, że wzrost wartości inwestycji został uznany

za pierwszoplanowy motyw skłaniający inwestorów w kierunku inwestycji SRI, wskazując jednocześnie, że analiza czynników ESG jest niezbędnym narzędziem umożliwiającym wyselekcjonowanie inwestycji o najbardziej stabilnych przepływach pieniężnych. Inwestycje społecznie odpowiedzialne są cały czas w początkowej fazie rozwoju, mimo tego można wskazać pewne przesłanki potwierdzające, że jest to obszar odznaczający się szybkim tempem rozwoju, o czym świadczą m.in. rządowe inicjatywy podejmowane przez kraje rozwijające się.

Poza programami rządowymi również rynki krajów rozwijających się wykazują aktywną postawę w stosunku do inwestycji SRI, co potwierdza pojawienie się krajowych funduszy społecznie odpowiedzialnych, bądź też indeksów społecznych. Do tej pory tylko pięć krajów rozwijających się może się pochwalić własnymi indeksami społecznie odpowiedzialnymi, w tym Brazylia (Bovespa Sustainability index), RPA (JSE SRI index), Izrael (Kayema Sustainability index), Indie (CRISIL Sustainability Index) oraz Polska (Respect Index).

Kolejnym dowodem świadczącym o wzrastającej roli SRI w gospodarkach rozwijających się jest dobrowolne uczestnictwo firm, menedżerów oraz zarządzających aktywami w międzynarodowych organizacjach promujących zasady społecznej odpowiedzialności inwestowania. Kraje rozwijające się tworzą coraz większą grupę sygnatariuszy inicjatywy dotyczącej zasad odpowiedzialnego inwestowania (*Principles of Responsible Investment* PRI).

Zawiązanie międzynarodowej koalicji inwestorów i organizacji w celu poprawy sprawozdawczości z zakresu ESG przez firmy działające na rynkach rozwijających się (The Emerging Markets Disclosure Project – EMD Project) jest kolejnym przykładem świadczącym o tym, że kwestie społeczno-środowiskowe nie pozostają obojętne inwestorom skoncentrowanym na rynkach wschodzących. Promocja w ramach realizowanego projektu obejmuje swoim zasięgiem przede wszystkim spółki zlokalizowane w Brazylii, Indiach, Rosji, RPA i Korei Południowej. Kraje wschodzące przejawiają również wzrost zainteresowania inicjatywami o charakterze globalnym, jak Carbon Disclosure Project (CDP) albo Global Reporting Initiative (GRI), które służą upowszechnieniu i usprawnieniu procesu raportowania społecznego. Wyżej zaprezentowane inicjatywy świadczą o wzrastającej roli inwestycji społecznie odpowiedzialnych na rynkach rozwijających się, jednak cały czas występują istotne bariery uniemożliwiające zrównoważony rozwój na większą skalę. W badaniu przeprowadzonym w 2009 roku inwestorzy wskazali, że największą przeszkodą w rozwoju SRI jest **niedostateczny zakres ujawnienia i brak transparentności** ze strony przedsiębiorstw. Spośród dostępnych raportów sporządzonych według standardów ESG, przeważająca większość nie jest zgodna z globalnymi wytycznymi w sprawie sprawozdawczości obejmującej kwestię CSR (GRI). Tylko 14% sprawozdań tworzonych jest według tych wskazówek, dalsze 20%

przyjmuje standardy GRI jedynie jako punkt odniesienia<sup>9</sup>. Zdecydowanie najlepiej pod tym względem wypadły spółki zlokalizowane w Brazylii i RPA. Biorąc pod uwagę niską jakość dostępnych raportów, a zarazem małą ilość przeprowadzanych audytów społecznych w krajach rozwijających się, wiarygodność publikowanych raportów pozostaje pod dużym znakiem zapytania. Ponadto firmy inwestycyjne zlokalizowane w krajach rozwijających się rzadko dysponują odpowiednim personelem, który jest w stanie przeprowadzić odpowiednie analizy, niezbędne do wdrożenia kryteriów ESG w ocenie inwestycyjnej potencjalnych spółek. Większość zatrudnionych analityków nie ma wystarczającej wiedzy, kompetencji i umiejętności w tej dziedzinie, o czym świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez Międzynarodową Korporację Finansową International Finance Corporation (IFC) w 2007 roku, na podstawie których tylko 34% zarządzających aktywami odpowiedziało, że są w stanie znaleźć doradców, którzy potrafią wdrażać standardy ESG w politykę inwestycyjną. Badanie powtórzone dwa lata później wykazało niewielki postęp w tym obszarze, bowiem tylko dla 37% ankietowanych udało się znaleźć odpowiedni podmiot potrafiący praktycznie zastosować zasady ESG.

Kolejną barierą w rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych jest **niska świadomość i wiedza na temat istoty SRI wśród uczestników rynku kapitałowego**. Wiele podmiotów rynkowych cały czas utożsamia inwestycje SRI wyłącznie z etycznym inwestowaniem, rozumianym jako inwestycje oparte wyłącznie na wartościach etycznych lub religijnych, natomiast istota pojęcia SRI jest znacznie szersza, kwintesencją tej koncepcji jest bowiem poczucie odpowiedzialności akcjonariuszy uważanych za powierników, którzy powinni ponosić odpowiedzialność za zarządzane aktywa, inwestować je zgodnie z zasadami ESG oraz przyjmować aktywną postawę wobec firm, które stanowią część ich portfela. Wyzwaniem na rynkach wschodzących jest **przekonanie zarówno samych inwestorów, jak i przedsiębiorstw o wadze inwestycji SRI**. Bowiem, pomimo licznych dowodów przemawiających na korzyść inwestycji SRI, około 13% inwestorów traktuje analizę czynników pozafinansowych jako nieistotny element, który kojarzony jest wyłącznie z dodatkowymi kosztami, z kolei, aby zmienić postawę spółek wobec wdrażania czynników ESG, niezbędne jest w tym zakresie wprowadzenie wymogów prawnych, które zmobilizują przedsiębiorstwa do większego zakresu ujawniania aspektów CSR.

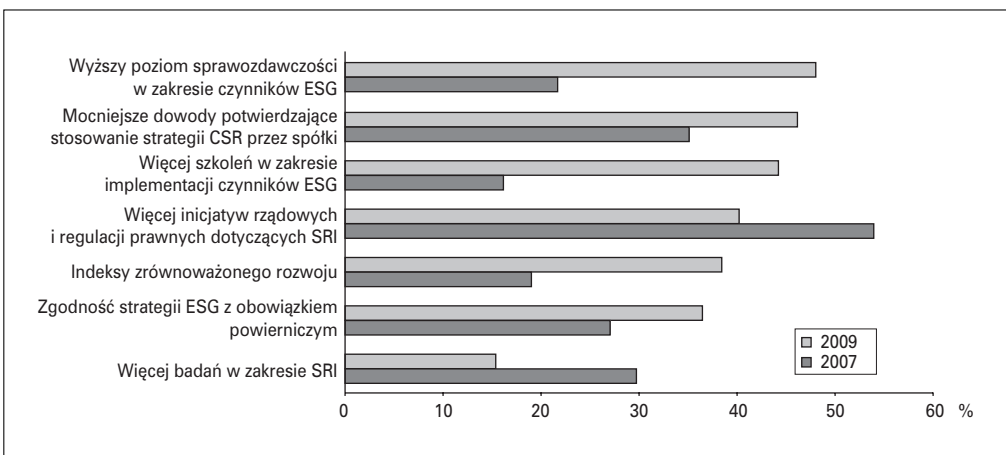
Perspektywa dalszego rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych na rynkach wschodzących jest realnym procesem, pod warunkiem przewyciężenia pewnych czynników, które w znaczący sposób hamują rozpowszechnianie się inwe-

<sup>9</sup> Rynki wschodzące bez tajemnic, czerwiec 2010 r., [http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=239:rynki-wschodzce-bez-tajemnic&catid=2:aktualnosci&Itemid=7](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=239:rynki-wschodzce-bez-tajemnic&catid=2:aktualnosci&Itemid=7) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

stycji SRI. Podstawowym krokiem, jaki musi zostać podjęty w tym kierunku, jest **nacisk ze strony inwestorów na szerszy zakres ujawnień** zróżnicowanych aspektów dotyczących działalności spółki, w tym przede wszystkim aspektów poza-finansowych. Lepsza jakość ujawnień ograniczyłaby ryzyko inwestycji w aktywa danej spółki, co z kolei zapewniłoby lepszą ochronę potencjalnego inwestora i, w konsekwencji, doprowadziłoby do wzrostu zaufania wobec lokalnych przedsiębiorstw. Poprawa w tym kierunku powinna zostać podjęta zarówno pod względem jakości i spójności dostarczanych informacji, jak i zakresu publikowanych danych. Wyższy poziom ujawnień umożliwiłby również podejmowanie dalszych badań na temat efektywności inwestycji w spółki wdrażające zasady CSR, co z kolei potwierdziłoby ich znaczenie dla wyników finansowych firmy.

Impulsem dalszego rozwoju SRI na rynkach wschodzących jest **pomoc ze strony organów pełniących nadzór nad rynkiem kapitałowym**. Kraje rozwijające się mają przed sobą szansę implementacji zasad ESG we wczesnych etapach rozwoju, poprzez wprowadzenie zaostrzonych regulacji prawnych, wsparcia ze strony giełdy papierów wartościowych, czy też wprowadzenia innych bodźców motywacyjnych. Kraje rozwijające się mogą wyprzedzić kraje wysoko rozwinięte poprzez promowanie, wspieranie i nakłanianie do wdrażania czynników ESG w formie obowiązkowych oraz fakultatywnych ujawnień. Nieodzowną częścią całego procesu jest jednoczesna edukacja zarówno inwestorów, jak i emitentów działających na rynku.

### Rysunek 5. Najważniejsze czynniki mające wpływ na wzrost inwestycji SRI na rynkach wschodzących



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Armstrong, J. Christy, C. Bjerborn, Sustainable investing in emerging markets: unscathed by the financial crisis, International Finance Corporation (IFC), The Economist Intelligence Unit, 2009, s. 33.

Analizując sytuację inwestycji społecznie odpowiedzialnych z perspektywy rynkowej, można zauważyć znaczący popyt na produkty i usługi związane z tym obszarem. 82% ankietowanych inwestorów stwierdziło, że analiza czynników ESG będzie miała znaczący wpływ na kierunek inwestowania kapitału w ciągu najbliższych trzech lat. Na tym etapie trudno jest skwantyfikować, o jaką wartość powiększy się portfel funduszy społecznych, ale już teraz można stwierdzić, że będzie to duże wyzwanie dla zarządzających funduszami, bowiem z ich strony będzie wymagało wykształcenia nowych umiejętności w analizie inwestycyjnej. W celu sprostania popytowi rynkowemu nieodzowna będzie tu również aktywna postawa banków inwestycyjnych i firm ratingowych, które mogłyby analizować spółki działające na rynkach rozwijających się i oceniać je na podstawie kryteriów ESG. Dalszy postęp w rozwoju rynku SRI będzie w dużej mierze zależał również od ogólnego klimatu inwestycyjnego.

#### 4. Charakterystyka rynku SRI w Polsce

W Polsce koncepcja społecznie odpowiedzialnego inwestowania jest dopiero na początkowym etapie rozwoju. Podczas gdy problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest coraz bardziej rozpoznawalna i cieszy się zainteresowaniem zarówno wśród kadry menedżerskiej, jak i instytucji otoczenia biznesowego, tak idea społecznej odpowiedzialności inwestowania jest niestety cały czas zagadnieniem mało znanym na polskim rynku. Według autorów Raportu European SRI Study 2010 wielkość polskiego rynku SRI w 2009 roku wynosiła 1 mld euro, z czego 0,1795 mld euro (2%) obejmowało inwestycje Core SRI, a 0,901 mld euro (98%) inwestycje Broad SRI. Autorzy tego raportu wspominają, że pierwszym z czynników ESG, uwzględnianym przez polskich inwestorów, jest czynnik ładu korporacyjnego<sup>10</sup>.

Za przełomowy moment w rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych z pewnością można uznać 2009 rok. Okres ten odznacza się bowiem znacznym wzrostem zainteresowania koncepcją SRI ze strony polskich instytucji rządowych, przedsiębiorstw i różnych organizacji, o czym świadczy m.in. powołanie 8 maja 2009 roku Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, w ramach którego utworzono cztery grupy robocze ukierunkowane na rozwój systemu promocji CSR-u w Polsce, wspieranie zrównoważonej konsumpcji, edukację w zakresie społecznej odpowiedzialności i, co najważniejsze, utworzenie grupy do spraw odpo-

<sup>10</sup> European SRI Study 2010, s. 45, [http://issuu.com/eurosif/docs/eurosif\\_2010\\_sri\\_study?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml](http://issuu.com/eurosif/docs/eurosif_2010_sri_study?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml), maj 2011 r.

wiedzialnych inwestycji<sup>11</sup>. Najważniejsze priorytety ustalone w kwestii społecznego inwestowania skupiają się na intensyfikacji działań w Polsce, mających na celu wzrost świadomości w obszarze społecznie odpowiedzialnych inwestycji, która z kolei powinna pozytywnie wpłynąć na zdywersyfikowanie portfela krajowych inwestorów. Ponadto działania zespołu dążą do wykreowania odpowiednich narzędzi służących ocenie dostępnej oferty inwestycyjnej SRI na polskim rynku. Kamieniem milowym, który może wpłynąć na dynamiczny rozwój inwestycji SRI w Polsce, jest wprowadzenie przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu społecznie odpowiedzialnego – RESPECT Index. Projekt powstał dzięki współpracy Giełdy Papierów Wartościowych, pełniącej funkcję organizatora, firmy Kulczyk Investment w roli partnera merytorycznego, firmy Deloitte, sprawującej w projekcie rolę audytora oraz partnera medialnego, Forbes. Całe przedsięwzięcie zostało starannie i precyzyjnie przeprowadzone, nawet sama nazwa indeksu nie została przypadkowo wymyślona. Stanowi bowiem akronim anglojęzycznych wyrazów, które są kluczowe w temacie społecznej odpowiedzialności, a mianowicie: *Responsibility* – odpowiedzialność, *Ecology* – ekologia, *Sustainability* – zrównoważony rozwój, *Participation* – uczestnictwo, *Environment* – środowisko, *Community* – społeczność, *Transparency* – przejrzystość. Pierwszy indeks o charakterze etycznym może znacząco wpłynąć na wzrost zainteresowania polskich inwestorów kwestią inwestycji społecznie odpowiedzialnych, w tym przede wszystkim inwestorów instytucjonalnych. Jest to bowiem pierwsze praktyczne narzędzie na polskim rynku, które bardzo ułatwia identyfikowanie spółek społecznie odpowiedzialnych. Ponadto, pojawienie się indeksu powinno zachęcić również spółki giełdowe do wzrostu zaangażowania w rozwój CSR-u. Dzięki miarodajności i wiarygodności tego narzędzia, w interesie spółki powinna być chęć uczestnictwa w indeksie, obecność w tym prestiżowym przedsięwzięciu zwiększa bowiem szansę zainteresowania ze strony nowych inwestorów, a w konsekwencji zapewnia łatwiejszy dostęp do nowych źródeł kapitału.

Istotną rolę do odegrania mają tu przedsiębiorstwa, które dzięki dopływowi kapitału ze strony inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych mogą pośrednio lub bezpośrednio zrealizować projekty dotyczące CSR. Kluczowym czynnikiem w dalszym rozwoju inwestycji SRI jest aktywna postawa funduszy inwestycyjnych, emerytalnych i pozostałych inwestorów instytucjonalnych, a z drugiej strony również odpowiedzialne zachowanie inwestorów indywidualnych, którzy dzięki inwestowaniu kapitału z uwzględnianiem aspektów społecznych, np. w fundusze „zielone” czy fundusze posiadające w swoim portfelu wyłącznie

<sup>11</sup> E. Durka, Respect Index to wehikuł dla rozwoju CSR-u w Polsce, praca zbior. pod red. N. Ówika, J. Januszewskiej, Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 9.



spółki o wysokich standardach CSR, mogą być główną siłą napędową rozwoju rynku SRI w Polsce.

Niestety, świadomość i wiedza w zakresie społecznej odpowiedzialności inwestowania jest nadal mało rozpowszechniona na polskim rynku inwestorów instytucjonalnych, co potwierdza badanie przeprowadzone w 2008 roku przez Izabelę Kwiatkowską pt. Polskie TFI w odniesieniu do Inwestycji Społecznie Odpowiedzialnych (SRI). W badaniu wzięło udział 17 polskich Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych zarządzających aktywami o wartości 40 mld zł<sup>12</sup>. Wyniki pokazały, że 65% ankietowanych wie, co to jest SRI, natomiast 35% nie słyszało o takiej koncepcji. Sama świadomość jest już pewną pozytywną oznaką w rozwoju inwestycji SRI, jednak nie przekłada się bezpośrednio na implementację kryteriów ESG w polityce inwestycyjnej.

Wśród polskich inwestorów można zaobserwować już stopniowe wdrażanie pozafinansowych kryteriów w całościowej ocenie potencjalnych inwestycji (spółek). Na razie nie jest to pełna implementacja kryteriów ESG w procesie inwestycyjnym, ale uwzględniane są wybrane elementy pozafinansowe. Według badań ład korporacyjny jest najistotniejszym czynnikiem ESG, uwzględnianym w procesie inwestycyjnym przez TFI. 41,2% ankietowanych określiło ten czynnik jako „bardzo ważny”, a 47,1% jako „ważny”. Kolejnym istotnym czynnikiem uznano bezpieczeństwo produktu, który został zdefiniowany jako bardzo ważne kryterium dla 23,5% ankietowanych, natomiast jako ważna kwestia dla 64,7%. Na trzecim miejscu uplasował się zrównoważony rozwój, stanowiąc czynnik bardzo ważny dla 11,8% badanych, na dalszym miejscu znalazła się dopiero kwestia wpływu na środowisko, która jako bardzo ważna była dla niecałych 4% badanych, natomiast tylko dla połowy analizowanych funduszy ta kwestia wydała się ważna w ocenie spółki<sup>13</sup>.

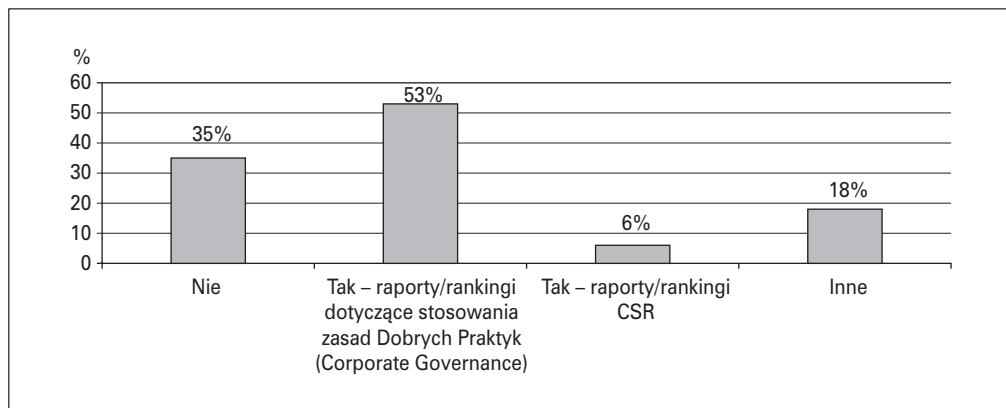
Jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 6 raporty CSR wydawane przez spółki nie są na razie doceniane przez polskich inwestorów. Tylko dla 6% badanych TFI są przydatnym narzędziem do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Słabe zainteresowanie raportami wynika przede wszystkim z formy, zakresu i jakości w jakiej są one tworzone. Dowolność obowiązująca przy sporządzaniu raportów CSR uniemożliwia porównanie i ocenę poziomu odpowiedzialności różnych firm. Dlatego też, aby raporty stały się skutecznym i praktycznym narzędziem służącym inwestorom, a nie tylko czystym zabiegiem marketingowym, firmy muszą

<sup>12</sup> I. Kwiatkowska, Wyniki badań: Polskie TFI w odniesieniu do Inwestycji Społecznie Odpowiedzialnych (SRI), luty 2009, [http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:wyniki-badan-polskie-tfi-w-odniesieniu-do-inwestycji-odpowiedzialnych-spoecznie-sri&catid=2:aktualnosci&Itemid=7](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=15:wyniki-badan-polskie-tfi-w-odniesieniu-do-inwestycji-odpowiedzialnych-spoecznie-sri&catid=2:aktualnosci&Itemid=7) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 1.

wdrożyć w proces raportowania międzynarodowe standardy sporządzone przez organizację GRI (Global Reporting Initiative).

### Rysunek 6. Zastosowanie selekcji o charakterze etycznym w polityce inwestycyjnej TFI



Źródło: I. Kwiatkowska, Wyniki badań..., *op. cit.*

Do tej pory najbardziej pożądanym przez polskich inwestorów sposobem, służącym ocenie spółek pod kątem realizowanej strategii CSR, jest oświadczenie wydawane przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych, dotyczące wdrażania Zasad Dobrych Praktyk w spółkach notowanych na GPW. Celem tej inicjatywy jest umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami oraz wzmocnienie praw akcjonariuszy także w materiałach nieregulowanych przez prawo<sup>14</sup>. Zasady zostały zdefiniowane w czterech częściach w formie zaleceń dla spółek giełdowych, zarządów spółek giełdowych, członków rad nadzorczych oraz akcjonariuszy. Wszystkie części analizowane są w corocznym sprawozdaniu dotyczącym stopnia przestrzegania kryteriów ładu korporacyjnego, przygotowywanym przez spółki notowane na giełdzie.

Rozpatrując inwestycje społecznie odpowiedzialne z perspektywy inwestorów indywidualnych, można zauważyć, że nie przejawiają oni dużego zainteresowania tą formą inwestycji. Cały czas ocena atrakcyjności wybranego funduszu emerytalnego, bądź też inwestycyjnego, opiera się na analizie danych historycznych, lub/i porównaniu stopy zwrotu uzyskanej przez dany fundusz na tle pozostałych funduszy, bez uwzględniania polityki inwestycyjnej. Podążając tym tokiem myślenia, dopóki inwestorzy indywidualni nie zmienią swego nastawienia w kwestii

<sup>14</sup> Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.

społecznie odpowiedzialnych inwestycji, szanse na powstanie dużej liczby funduszy społecznie odpowiedzialnych są małe.

Na obecnym etapie rozwoju liczba funduszy inwestujących w sposób społecznie odpowiedzialny jest silnie ograniczona, co wynika z niskiej świadomości polskiego społeczeństwa, jak również z wielkości rynku finansowego. Przyglądając się polskiemu rynkowi, można zauważyć zdecydowaną przewagę funduszy zagranicznych dostępnych w ramach oferty krajowych dystrybutorów. Jednym z pierwszych funduszy na polskim rynku, funkcjonującym od 2005 roku, jest New Energy Fund z rodziny BlackRock Merrill Lynch, który koncentruje się na inwestowaniu w spółki związane z branżą alternatywnych źródeł energii i technologii energetycznej. W 2008 roku notyfikację Komisji Nadzoru Finansowego uzyskały fundusze ustrukturyzowane Fortis Investment: Zielony Bonus i Hossa Plus<sup>15</sup>. Innym funduszem zagranicznym koncentrującym się na emitentach, którzy poprzez swoją działalność chcą ograniczyć zmiany klimatyczne, jest fundusz ISF (Global Climate Change Equity), należący do grupy Schroders.

Poza funduszami, polski inwestor zaangażowany w inwestycje typu SRI ma do wyboru również lokaty ustrukturyzowane, dostępne najczęściej w formie polis inwestycyjnych. Produkty oferowane przez New World Alternative Investments: Climate+ oraz Energy+ pojawiły się na polskim rynku jako pierwsze z serii produktów reprezentujących nurt inwestycji społecznie odpowiedzialnych.

Rodzima oferta funduszy inwestujących zgodnie z zasadami SRI jest cały czas bardzo uboga. Tworzą ją do tej pory tylko trzy fundusze inwestycyjne: SKOK SFIO Etyczny I i II oraz DWS Zmian Klimatycznych, natomiast fundusze emerytalne mają tylko jednego reprezentanta, opierającego swoją strategię inwestycyjną na etycznej selekcji spółek do portfela OFE Pocztylion. OFE Pocztylion komunikuje swoje zaangażowanie w kwestii inwestycji społecznie odpowiedzialnych, poprzez podkreślanie, że fundamentalną zasadą funduszu jest inwestowanie w sposób etyczny, dlatego też nie inwestuje w przedsięwzięcia wątpliwe z etycznego punktu widzenia, m.in. handel bronią czy niszczenia środowiska naturalnego.

SKOK SFIO Etyczny I opiera się na austriackim funduszu Oppenheim Ethik Bond Opportunities Fund, którego polityka inwestycyjna, obok tradycyjnych kryteriów ekonomicznych, opiera się na wartościach etycznych zbieżnych z etyką katolicką<sup>16</sup>. Co najmniej 70% środków pieniężnych zgromadzonych od uczestników jest lokowanych w tytuły uczestnictwa emitowane przez fundusz zagraniczny, natomiast pozostałe 10% służą zabezpieczeniu ryzyka związanego z wahaniami

<sup>15</sup> M. Duniec, Inwestowanie w zgodzie z naturą – fundusze SRI, styczeń 2008 r., <http://fundusze.onet.pl/0,1461501,analizy.html> [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

<sup>16</sup> Inwestowanie Odpowiedzialnie Społecznie wyzwanie naszych czasów, maksymalizacja zysku a etyka w portfelu, TFI SKOK S.A., Gdańsk 2009, s. 7.

kursu euro<sup>17</sup>. Z kolei SKOK SFIO Etyczny II jest funduszem akcyjnym, skierowanym do inwestorów długoterminowych, którzy nastawieni są na uzyskiwanie wysokich stóp zwrotu, a zarazem akceptujących podwyższony poziom ryzyka na skutek inwestowania w akcje. DWS Polska Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. może również pochwalić się zarządzanym przez siebie funduszem etycznym DWS Zmian Klimatycznych. Nie mniej niż 70% wartości aktywów lokowane jest w jednostki uczestnictwa subfunduszu zagranicznego DWS Invest Climate Change, który z kolei inwestuje w małe, średnie i duże spółki działające głównie w branżach związanych z „czystą technologią”, odnawialnymi i alternatywnymi źródłami energii, zapobieganiu i zarządzaniu klęskami żywiołowymi oraz ekologicznym i efektywnym energetycznie transportem ludzi i towarów<sup>18</sup>.

Warto również wspomnieć o funduszu sektorowym Arka BZ WBK Energii FIO, który skoncentrowany jest na branży energetycznej. Wprawdzie nie jest typowym funduszem inwestującym w sposób społeczny, bowiem tylko 20% zarządzanych aktywów lokowane jest w branżę związane z alternatywnymi źródłami energii (m.in. w energię wiatrową, słoneczną oraz biomasę).

Podsumowując, rynek funduszy społecznie odpowiedzialnych jest nadal obszarem niszowym w Polsce, dodatkowo sytuację tę pogłębia brak efektywnej komunikacji ze społeczeństwem. Zważywszy jednak na polską kulturę, gdzie wartości religijne i rodzinne odgrywają pierwszoplanową rolę, można założyć, że fundusze społecznie odpowiedzialne mają dosyć dużą szansę na zaistnienie na polskim rynku, zwłaszcza te, których strategia inwestycyjna opiera się na wartościach chrześcijańskich. Ponadto trudna sytuacja na rynku tradycyjnych źródeł energii może również stanowić istotny bodziec motywacyjny, który skłoni wielu inwestorów w kierunku alternatywnych źródeł energii.

## 5. Bariery i perspektywy rozwoju SRI w Polsce

Istotną barierą w rozwoju w Polsce koncepcji społecznie odpowiedzialnego inwestowania jest występująca dysproporcja oczekiwań między dwoma stronami inwestycji – dawcy kapitału (inwestora) oraz jego biorcy, czyli przedsiębiorstwa. Sprzeczność celów, odmienny sposób postrzegania inwestycji, czy niezgodność w kwestii horyzontu czasowego inwestycji stanowią poważną przeszkodę w rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych. Tabela 3 prezentuje zróżnicowany sposób podejścia do inwestycji społecznie odpowiedzialnych z punktu widzenia inwestora zarówno

<sup>17</sup> Prospekt Informacyjny – SKOK Specjalistyczny Fundusz Inwestycyjny Otwarty Etyczny 1, Sopot 9 września 2008 r.

<sup>18</sup> DWS Zmian Klimatycznych, <http://www.dws.pl/PL/showpage.aspx?pageid=279> [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

instytucjonalnego, jak i indywidualnego, właściciela spółki i samej firmy rozpatrywanej z perspektywy menedżera.

**Tabela 2. Postrzeganie SRI z perspektywy różnych podmiotów**

	<b>Podjęcie inwestora indywidualnego</b>	<b>Podjęcie inwestora instytucjonalnego</b>	<b>Podjęcie właściciela</b>	<b>Podjęcie zarządzającego spółką</b>
Cel inwestycji	Maksymalizacja zysku z ograniczonym poziomem ryzyka	Dążenie do wzrostu wartości w danym horyzoncie czasowym, przy umiarkowanym poziomie ryzyka	Zorientowanie na kreowanie długoterminowej wartości i/lub dążenie do uzyskiwania wysokich dywidend	Dążenie do skoncentrowania się na inwestycjach o dodatnich przepływach pieniężnych NPV > 0
Perspektywa czasowa	Zazwyczaj krótka	Preferowana długa, jednak z powodu wymagań klienta sprowadza się do okresu średniego	Długa	Raczej krótka, ze względu na większe ryzyko, jakie jest związane z perspektywą długookresową
Rola czynników ESG w polityce inwestycyjnej	Niewielkie znaczenie z powodu krótkiego okresu czasowego inwestycji	Znaczenie umiarkowane ze względu na brak presji z perspektywy klienta oraz trudność w przełożeniu czynników ESG na wartość firmy	Coraz większa świadomość wpływu czynników ESG na wzrost wartości firmy, a zarazem postrzeganie ich jako czynników ryzyka	Uwzględnianie przede wszystkim wszystkim czynników, które mają pozytywny wpływ na wyniki finansowe spółki
Ważność wyceny giełdowej spółki	Kluczowa, najważniejszy czynnik brany pod uwagę w decyzji inwestycyjnej	Istotna, jednak ważniejsze jest skoncentrowanie się spółki na kreowanie dodatnich przepływów pieniężnych akcjonariuszom	Generalnie umiarkowana, wrastająca w momencie pozbywania się udziałów spółki	Istotna z perspektywy kosztu uzyskania kapitału, a z drugiej strony ważna ze względu na premię menedżerską

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Odpowiedzialne inwestowanie w Polsce – co musi się zmienić po obu stronach inwestycji, 1 kwietnia 2011 r., [http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160\\_3244.htm](http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160_3244.htm)

Kluczową rolę w rozwoju inwestycji SRI odgrywa postawa inwestora indywidualnego. Bowiem dzięki jego decyzjom inwestycyjnym bezpośrednim na giełdzie lub pośrednim poprzez fundusze, wybrane spółki uzyskują kapitał umożliwiającą ich dalszy rozwój i realizowanie strategii. Niestety, świadomość polskich inwestorów indywidualnych w kwestii SRI jest zbyt mała, aby mogła przełożyć się na wybór produktów finansowych. Przeciętny polski inwestor indywidualny, podejmując decyzję inwestycyjną, kieruje się wyłącznie maksymalizacją własnej użyteczności. Pomimo że rozumie i dostrzega czasami istotę odpowiedzialnego inwestowania, łącznie z konsekwencjami jakie się z nią wiążą, to mimo wszystko uzależnia swoją decyzję od oczekiwanej stopy zwrotu i towarzyszącemu jej ryzyku. W dużej mierze wynika to ze stopnia zamożności społeczeństwa. Polscy inwestorzy muszą na początku osiągnąć określony stopień zamożności, aby móc zmienić swój sposób myślenia, który na razie jest wyłącznie skoncentrowany na osiąganie zysków.

Z kolei wzrost liczby inwestorów instytucjonalnych wdrażających strategię SRI jest bezpośrednio determinowany wzrostem zainteresowania i, w konsekwencji, popytu ze strony inwestorów indywidualnych. Z drugiej strony bez zaangażowania inwestorów instytucjonalnych rozwój SRI w Polsce jest bardzo ograniczony. Dzięki sile swojego wpływu są w stanie pobudzać opinię publiczną, dodatkowo pełniąc rolę aktywnego akcjonariusza, mogą mieć więc wpływ na działania podejmowane na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, a nawet mogą żądać wdrożenia dobrych relacji inwestorskich. Początkowo odpowiedzialne inwestowanie koncentrowało się przede wszystkim na akcjach spółek publicznych. Obecnie można zauważyć większe zainteresowanie wdrożeniem kryteriów ESG w procesie inwestycyjnym przez fundusze Private Equity, które poprzez swoją specyfikę inwestowania mają większą szansę na skutecznie oddziaływanie w kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na razie polscy inwestorzy instytucjonalni nie wykazują większej aktywności i, co najważniejsze, nie rozliczają osób zarządzających firmą w zakresie implementacji dobrych praktyk. Zarządzającym z kolei nie jest łatwo pogodzić z jednej strony oczekiwania inwestorów, którzy dążą do uzyskiwania jak najwyższych zysków w krótkim okresie, a z drugiej strony promowania odpowiedzialnego postępowania. Dopóki nie będzie odgórnych nakazów w kwestii odpowiedzialnego zachowania trudno będzie zarządzającym zastosować te standardy w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej, tym bardziej że ograniczają ich dwie bariery o charakterze psychologicznym<sup>19</sup>:

- 1) skracanie horyzontu czasowego inwestycji;
- 2) wybór „postawy obronnej”.

<sup>19</sup> P. Kaźmierkiewicz, Odpowiedzialne inwestowanie w Polsce – co musi się zmienić po obu stronach inwestycji, marzec 2010 r., [http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160\\_3244.htm](http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160_3244.htm) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

**Pierwsza bariera** wiąże się z dążeniem zarządzającego do uzyskania sukcesów w krótkim okresie, nie zważając na długofalowe konsekwencje podejmowanych decyzji. Takie podejście jest w pewnym sensie nieustanną walką z benchmarkami, której celem jest uzyskanie jak największego dodatniego odchylenia od porównywalnego wskaźnika. Długofalowe inwestowanie jest, według zarządzających funduszem inwestycyjnym, bardziej ryzykowne, bo jakkolwiek błąd skutkujący krótkookresowymi spadkami stóp zwrotu wiąże się często z utratą klientów funduszu, a dla samego zarządzającego perspektywa nieotrzymania rocznego bonusu jest wystarczającym powodem, który skłania go do wyboru prostszego i łatwiejszego podejścia, polegającego na skupieniu się wyłącznie na rezultatach krótkoterminowych.

**Drugą barierę** stanowi wewnętrzna skłonność zarządzających do wyboru takiego rozwiązania, którego uzasadnienie otoczeniu, w tym przede wszystkim klientom funduszu, jest łatwiejsze. Zarządzający kierują się przekonaniem, że posługiwanie się konwencjonalnymi kryteriami w podejmowaniu decyzji jest prostsze do wytłumaczenia niż uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej aspektów ESG. Próba zastosowania nowego podejścia w procesie inwestycyjnym, innego niż powszechnie uznawane jako standard rynkowy, wzbudza natychmiastowe obawy o finalny wynik inwestycji wśród klientów funduszu. Mając na uwadze, że podstawowym bodźcem rozwoju SRI jest pewna dojrzałość społeczeństwa w kwestii zrównoważonego rozwoju<sup>20</sup>, w pierwszej kolejności całego procesu należy skupić się na szerokiej edukacji dotyczącej istoty, rodzajów, a także korzyści wynikających z odpowiedzialnego inwestowania. Ponadto promocja na szeroką skalę dobrych praktyk, powstanie firm, które zajmą się dostarczaniem kompleksowych, porównywalnych i transparentnych danych i informacji z zakresu ESG oraz rozwój usług doradczych w tym zakresie, umożliwią rozpowszechnianie się inwestycji społecznie odpowiedzialnych w Polsce. Dzięki takim działaniom wdrożenie koncepcji SRI przybierze najbardziej skuteczną formę, tzw. odpowiedzialność uświadomioną.

Na odrębną uwagę zasługuje temat inwestorów, bowiem samo potępienie działań nieetycznych i nieodpowiedzialnych nie wystarczy, aby przekonać inwestorów o walorach koncepcji SRI. Potrzebują oni namacalnych dowodów w postaci mierników, wskaźników, które umożliwią im pomiar wpływu czynników ESG na wygenerowane zyski czy na wzrost wartości firmy, dlatego też niezbędna jest tu rola firmy badawczej, która wzięłaby czynny udział w procesie inwestycyjnym. Do jej zadań należałoby m.in. udostępnianie inwestorom opracowanej bazy danych,

<sup>20</sup> T. Czerwińska, Społeczna odpowiedzialność polityki inwestycyjnej funduszy emerytalnych, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 3/2009, s. 23.

związanej z działalnością spółek w zakresie społecznej odpowiedzialności opartej na raportach ESG, tworzenie metod badających wpływ czynników ESG na wartość firmy, dostarczanie wyników badań empirycznych i opracowań teoretycznych związanych z SRI, poza tym opracowanie nowych wzorców, przygotowanie rekomendacji uwzględniających działalność CSR spółek i ich przełożenie na wyniki finansowe. Takie działania mogłyby pozytywnie wpłynąć na zmniejszenie asymetrii informacyjnej między inwestorem a spółką i, co najważniejsze, wykazać ekonomiczny wymiar wdrożenia strategii CSR w działalność firmy oraz udostępnić to inwestorom pod postacią rekomendacji i wycen dostarczanych przez analityków. Brak takiego instytucjonalnego wsparcia stanowi **trzecią z kluczowych barier**.

## 6. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę obecną sytuację na świecie, panujące trendy, piętrzące się problemy społeczne i środowiskowe oraz rosnącą świadomość, można przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości wszystkie te czynniki skumulują się w postaci presji na wszystkich uczestników rynku kapitałowego, co powinno w dłuższej perspektywie zaowocować wzrostem w Polsce inwestycji SRI.

## 7. Bibliografia

1. Armstrong D., Christy J., Bjerborn C., Sustainable investing in emerging markets: unscathed by the financial crisis, International Finance Corporation (IFC), The Economist Intelligence Unit, 2009.
2. Czerwińska T., Społeczna odpowiedzialność polityki inwestycyjnej funduszy emerytalnych, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 3/2009.
3. Ćwik N., Januszewska J., Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
4. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
5. Dudek A., Inwestycje odpowiedzialne społecznie, czyli zielonym do góry, „Gazeta Bankowa”, listopad 2007 r.
6. Duniec M., Inwestowanie w zgodzie z naturą – fundusze SRI, styczeń 2008 r., <http://fundusze.onet.pl/0,1461501,analizy.html> [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].
7. Durka E., Respect Index to wehikuł dla rozwoju CSR-u w Polsce, praca zbior. pod red. N. Ćwika, J. Januszewskiej, Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
8. DWS Zmian Klimatycznych, <http://www.dws.pl/PL/showpage.aspx?pageid=279> [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].



9. Emerging Markets Investor Survey Report: an analysis of responsible investment in emerging markets, Mercer, June 2009.
10. Etyczne pieniądze, październik 2008 r., [www.emito.net/wiadomosci/gospodarka/etyczne\\_pieniadze\\_350938.html](http://www.emito.net/wiadomosci/gospodarka/etyczne_pieniadze_350938.html) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].
11. European SRI Study 2010, [http://issuu.com/eurosif/docs/eurosif\\_2010\\_sri\\_study?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml](http://issuu.com/eurosif/docs/eurosif_2010_sri_study?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml), maj 2011 r.
12. Gaining ground- integrating environmental, social and governance (ESG) factors into investment processes in emerging markets, Mercer and International Finance Corporation, New York 31 March 2009.
13. Green, social and ethical funds in Europe. 2009 Review, Report, Vigeo, Milan October 2009.
14. Inwestowanie Odpowiedzialnie Społecznie – wyzwanie naszych czasów, maksymalizacja zysku a etyka w portfelu, TFI SKOK S.A., Gdańsk 2009.
15. Kapała A., Przegląd europejskich funduszy SRI w 2009 r., [www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=133:prze-gld-europejskich-funduszy-sri-w-2009&catid=5:artykuly&Itemid=2](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=133:prze-gld-europejskich-funduszy-sri-w-2009&catid=5:artykuly&Itemid=2) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].
16. Kaźmierkiewicz P., Odpowiedzialne inwestowanie w Polsce – co musi się zmienić po obu stronach inwestycji, marzec 2010 r., [http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160\\_3244.htm](http://www.fob.org.pl/odpowiedzialne-inwestowanie-w-polsce--co-160_3244.htm) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].
17. Krukowska M., Co czeka RESPECT Index, „Forbes”, 2010, Nr 6/10.
18. Kwiatkowska I., Wyniki badań: Polskie TFI w odniesieniu do Inwestycji Społecznie Odpowiedzialnych (SRI), luty 2009 r., [http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:wyniki-badan-polskie-tfi-w-odniesieniu-do-inwestycji-odpowiedzialnych-spoecznie-sri&catid=2:aktualnosci&Itemid=7](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=15:wyniki-badan-polskie-tfi-w-odniesieniu-do-inwestycji-odpowiedzialnych-spoecznie-sri&catid=2:aktualnosci&Itemid=7) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].
19. Najder K., Grynkiewicz A., Odpowiedzialna konsumpcja, „Harvard Business Review Polska”, 2009, Nr 82–83.
20. Prospekt Informacyjny – SKOK Specjalistyczny Fundusz Inwestycyjny Otwarty Etyczny 1, Sopot 9 września 2008 r.
21. Respect Index spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie, Deloitte, Warszawa 2009.
22. Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, Social Investment Forum, 2010.
23. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 lutego 2000 roku w sprawie „Ogólnego zezwolenia na lokowanie aktywów funduszy emerytalnych poza granicami kraju” (Dz.U. Nr 15, poz. 182 z późn. zm.).
24. Rynki wschodzące bez tajemnic, [http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=239:rynki-wschodzce-bez-tajemnic&catid=2:aktualnosci&Itemid=7](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=239:rynki-wschodzce-bez-tajemnic&catid=2:aktualnosci&Itemid=7) [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

25. Stasiak P., Zysk bez wyzysku, „Polityka”, 2008, Nr 37.
26. Szablewski A., Maksymalizacja wartości a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, praca zbior. red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Wycena i zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 2004.
27. The Norwegian Government Pension Fund-Global’s Ethical Guidelines, <http://www.regjeringen.no/en/dep/fin/Selected-topics/the-government-pension-fund/responsible-investments/Guidelines-for-Norges-Banks-work-on-responsible-management-and-active-ownership-of-the-Government-Pension-Fund-Global-GPFG.html?id=594253> [dostęp: 1 kwietnia 2011 r.].

# Summary

Michał Trocki

## **Complex Evaluation of Projects**

Projects are connected with high risk, frequently existential risk: technical, financial, prestigious etc. One of the ways to reduce the risk is to apply accurate evaluation methods in all the areas of project implementation, i.e. to apply the complex project evaluation system. At the moment such a system does not exist. There are fragmentary concepts and methods of project evaluation derived from different areas of theory and practice. The complex system should depict the project environment, elements of evaluation and the relations between them, evaluation criteria, evaluation processes and evaluation techniques. The article presents the author-designed proposal of such a complex system of project evaluation.

Emil Bukłaha

## **Success, Efficiency and Effectiveness in Project Management**

With regard to the activities implemented within an organisation in the literature and business practice there are three parallel notions: success, efficiency and effectiveness, treated practically as synonymous. It is worth emphasizing that irrespective of the approach, methodology, set of good practices or specialist publications, there is no explicit definition of project success or related notions. It may result from the fact that these notions are defined vaguely, subjectively and treated ambiguously depending on the characteristics, size and complexity of the project and also on the horizon of evaluation and the scope of expectations on the part of stakeholders of the undertaking. The author intends to thoroughly analyse this phenomenon with reference to project management.

Bartosz Grucza

## **Project Management Principles in the Operational Programme Human Capital. Requirements for Project Initiators**

*Operational Programme Human Capital* is the only operational programme financed in Poland within the *European Social Fund* and largest social programme in the history of the *European Union*. So far the research and publications on OP HC have repeatedly pointed to the challenges related to it. The most essential issue identified in the process of analysis of OP HC documents is a general incompatibility of the application with good practices of project management. It is connected with numerous complications that may appear at every stage of application for funding, it may also considerably affect the process of project implementation. Admittedly, entities with no comprehensive experience apply for project implementation within OP HC, that is why it is necessary to indicate the tools that will facilitate the accurate and effective use of these funds. It is of particular significance, considering the fact that financing effectiveness is one of the basic evaluation principles. The implementation of the PCM

methodology in applications for funding as of 1 January 2011 seems to be a chance to solve the problem. The aforementioned application changes may result in the systemic transformations. It will enable the choice of better planned and effective projects, their more efficient execution and easier monitoring of the goals achieved.

Mateusz Juchniewicz

### **Application of Solutions to Project Management in Organisations in Poland. Research results**

In the last decades there has been a considerable growth in the significance of project approach in the activities of an organisation. It is first of all connected with the growing complexity of business processes, shorter life cycles of products and services and individualisation of consumer demands. These phenomena cause that it is difficult to organise activities on the basis of repetitive actions, i.e. processes. That is why organisations increasingly implement unrepeatable and unique undertakings, i.e. projects. A sheer consequence of these changes is the growth in the significance of project management within an organisation.

The article presents the results of research of projects implementing organisations from the perspective of application of project management solutions. It also points to the factors that may affect a diversified intensity of application of certain solutions. Final conclusions are drawn on the basis of the research results.

The research results presented in this article were follow the implementation of the author's own research project no. N N115 037437 "Knowledge Management in Projects. Research of Methodology and Models of Project Expertise".

Katarzyna Kandefier

### **Communication Management in Projects**

Project management, besides operational management, is presently an important area of corporate management. The literature indicates that corporate communication is an important component of the appropriate operation of an organisation. The practice of project management shows that it concerns not only the operational but also project activity, in which communication and communication management play a significant role. Poland's scientific and practical achievements connected with the area of communication in projects are all the time poor and fragmentary, first of all they are confined to the role and importance of communication within the project team. The present article is an attempt to describe the communication and communication management in projects as well as to indicate their complexities in the project environment.

Paweł Wyrozębski

### **Analysis of Project Knowledge Management Activities in PRINCE2:2009 Methodology**

Considering the possibilities of application of knowledge management methods to manage projects, it is worth analysing the present state, i.e. answering the question:

“Do (and in which way) the existing project management practices and standards refer to the issue of knowledge management in projects? The article is aimed at answering the question from the perspective of methodology analysis PRINCE2 – the global standard and set of the best project implementation practices. The analysis indicates the following significant elements of methodology:

- Use of project experiences being a fundamental principle of PRINCE2,
- Exposure of gaining project experience in the process of Project Preparation,
- Application of Lessons Log and Lessons Report in major processes of project management as management products to acquire and distribute project knowledge,
- Implementation of project evaluation and gaining project experience in the process of Closing Project,
- Reference to Project Management Centre of Excellence as a structure within an organisation to support knowledge management in the project environment of an organisation.

Wiktor Bołkunow

### **General Outline of Economic Situation and Development of Subprime Crisis in Central and Eastern European Countries as Exemplified by Estonia, Latvia and Lithuania**

The subprime crisis of 2008 reached also Central and Eastern European countries and adversely affected their national economies. The national governments were forced to rapidly implement anti-crisis packages. The effectiveness of reforms in the aforementioned countries varied due to a different state of these economies before the crisis. The countries that used to be called economic tigers, i.e. the Baltic countries, were hardest hit by the crisis.

Michał Adam Leśniewski

### **Survey-Based Corporate Location Factors**

The problem of location concerns every company. Market economy and globalisation create new opportunities for companies to grow. Location decision should be considered not only as a single act but a multiple act depending on the changes in the corporate environment. Location is accompanied by numerous soft and hard factors. It is one of the elements which create corporate competitiveness. Each location factor has its own value reflected in the creation of competitive potential.

The article presents the results of a survey carried out in the Economic Geography Department, Collegium of Business Administration, Warsaw School of Economics in Warsaw by Michał Adam Leśniewski in the research task “Location of Companies in the Conditions of Globalisation and Their Competitiveness”, within the major research topic “Globalisation and Company Location” headed by prof. Kazimierz Kuciński.

Mikołaj Szadkowski

## **Seigniorage. Definition and Method of Measurement**

### **Part 2: Definition and Measurement of Seigniorage. Modern Approach**

The present article is the second part of the study aimed at reviewing different concepts of how to define and measure seigniorage, i.e. money issue revenue. The first part analysed seigniorage from the historical perspective, whereas the second part is devoted to the presentation of the concept of modern seigniorage. The most comprehensive method of the measurement of modern seigniorage was proposed by J. M. Neumann. His concept total gross seigniorage possesses a considerable application value, possible to be used in empirical research. Nevertheless, it seems that there is still a need to analyse every case individually so that prospective research presenting statements of seigniorage revenues of central banks could be comparable.

Waldemar Rogowski, Agnieszka Ulianiuk

## **Socially Responsible Investing (SRI) – attempt to characterise.**

### **Part 2: Market of Socially Responsible Investing (SRI)**

The present article is the second part of the tripartite publication, devoted entirely to outlining the phenomenon of socially responsible investing.

The article focuses on four major aspects:

- 1) *prospects and key development factors of the SRI market in well developed countries*; presenting statistical data on the SRI market in highly developed countries and presenting the prospects for development in the nearest years, it also points to the factors that favour the growth of the SRI markets in these countries;
- 2) *prospects and barriers of SRI market development in emerging markets*; presenting statistical data on the SRI market in developing countries and presenting the prospects for development in the nearest years. Unlike in the case of the markets of highly developed countries, it focuses on barriers and limitations in the growth of SRI markets in these countries;
- 3) *characterisation of the SRI market in Poland*; presenting statistical data on the Polish SRI market presenting prospects for development in the nearest years,
- 4) *presentation and description of basic development barriers and limitations within the Polish SRI market.*