

STUDI A E K O N O M I C Z N E



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
w Katowicach

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI LOKALNYMI – PRZYKŁADY REALIZACJI

Redaktor naukowy
Henryk Brandenburg

75

ZESZYTY NAUKOWE

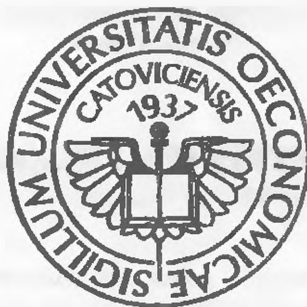
**ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
LOKALNYMI
– PRZYKŁADY REALIZACJI**

Studia Ekonomiczne
ZESZYTY NAUKOWE

UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI LOKALNYMI – PRZYKŁADY REALIZACJI

**Redaktor naukowy
Henryk Brandenburg**



Katowice 2011

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Halina Henzel, Anna Kostur, Małgorzata Michałowska, Grażyna Musiał,
Irena Pyka, Stanisław Stanek, Stanisław Swadźba, Janusz Wywiat, Teresa Żabińska

Recenzent

Krzysztof Malik

Redaktor

Beata Kwiecień

Korektor

Patrycja Keller

Skład

Marcin Strzelczyk

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach 2011

ISBN 978-83-7246-674-7

*Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy*

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-35, faks: +48 32 257-76-43

www.ue.katowice.pl e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

SPIS TREŚCI

Adam Drobniaak: PROJEKTY STRATEGICZNE – ATRYBUTY I ZNACZENIE	7
Summary	26
Marek Magdoń: PROBLEM OCENY EFEKTYWNOŚCI LOKALNYCH PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH	28
Summary	47
Mariusz Jęczynek: ZOLLVEREIN XII W ESSEN. PRZEBUDOWA ZESPOŁU BUDYNKÓW KOPALNI WĘGLA KAMIENNEGO W KOMPLEKS KULTURALNO-GOSPODARCZY	48
Summary	66
Tomasz Ochwat: POTENCJAŁ NAUKOWY WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO W PERSPEKTYWIE REALIZACJI PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY POMIĘDZY UCZELNIAMI A SFERĄ BIZNESU	67
Summary	88
Przemysław Sekuła: DROGOWA TRASA ŚREDNICOWA – PRZYKŁAD INFRASTRUKTURALNEGO PROJEKTU LINIOWEGO	89
Summary	98
Martyna Ślósarek-Najduch: RESTRUKTURYZACJA JAKO SZANSA NA NOWĄ JAKOŚĆ ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI HOGA.PL SA	99
Summary	107

Gabriel Tobor: PROGRAM A PROJEKT LOKALNY – ANALIZA PRZYPADKU NA PRZYKŁADZIE ZAGOSPODAROWANIA KSIĘŻEJ GÓRY W RADZIONKOWIE	108
Summary	124

Adam Drobnia

PROJEKTY STRATEGICZNE

– ATRYBUTY I ZNACZENIE

Wprowadzenie

Opracowanie ma charakter teoretyczny i obejmuje zagadnienia związane z definiowaniem kategorii projektu strategicznego. W ramach koncepcji projektu strategicznego omówiono powiązanie projektów ze strategią rozwoju organizacji, rodzaje projektów, w tym pojęcie projektu strategicznego. Uzupełnienie stanowi szczegółowa prezentacja atrybutów projektu strategicznego związanych z: wysokim poziomem kompleksowości, dużą różnorodnością i skalą oraz wysoką jakością zasobów (wykorzystywanych w projektach strategicznych), bezpośrednim ich powiązaniem ze strategią rozwoju organizacji, dużą skalą i różnorodnością efektów wywieranych przez nie na organizację i jej otoczenie, wysokim poziomem ryzyka. Rozważania teoretyczne na temat projektów strategicznych mogą okazać się pomocne zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w dydaktyce w ramach przedmiotów związanych z portfelami projektów, oceną projektów, a także w ramach seminariów poświęconych zagadnieniom zarządzania projektami.

1. Projekt a strategia rozwoju organizacji

Pojęcie projektu, zarówno w teorii, jak i w praktyce, przyjmuje różnorodną formę i znaczenie. Przykładowo, zdaniem H. Kerznera za projekt należy uważać każdą serię zadań, które charakteryzują się:

- specyficznym celem, niezbędnym z punktu widzenia określonych parametrów technicznych;

- datami, czyli terminami rozpoczęcia i zakończenia;
- ograniczeniami finansowymi;
- wykorzystaniem zasobów, takich jak ludzie, środki finansowe, sprzęt itp.¹.

Według Project Management Institute w działalności każdej organizacji można wyróżnić działania operacyjne (bieżące) oraz projekty – zarówno pierwszy, jak i drugi typ działalności posiadają cechy wspólne, takie jak: praca wykonywana przez ludzi, ograniczenia zasobowe, planowane działania i kontrola². Podstawowa różnica wynika z faktu, iż działania operacyjne posiadają charakter relatywnie ciągły i powtarzalny, zaś projekty wymiar ograniczony czasowo i unikalny. W ten sposób za projekt uznaje się ograniczone czasowo przedsięwzięcie, podjęte dla wykreowania unikalnego produktu bądź usługi³.

Pomimo tego, że skala projektów może się znacznie różnić w zależności od zakresu, podkreśla się, że stanowią one istotny komponent realizacji zmian inicjowanych przez organizację. Unikalność projektu wynika z niemożliwości powtórzenia jego realizacji w tych samych warunkach, dotyczących przykładowo: lokalizacji, warunków prawnych, zespołu projektowego, technologii, sposobu finansowania, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Pojęcie unikalności łączone jest również z ograniczonością czasową projektu, która podnosi poziom ryzyka związany m.in. z jego terminowym ukończeniem.

Projekt bywa także utożsamiany z narzędziem wprowadzania zmian rzutu-jących na proces kreowania przyszłości. Przykładowo, w metodyce AFNOR⁴ projekt jest traktowany jako: „(...) specyficzne, nowe działania, które w sposób metodyczny i progresywny tworzą strukturę przyszłej rzeczywistości”⁵. Aspekt zmiany jest podnoszony również w definicji projektu zaproponowanej przez G. Reissa, według którego: „(...) projekt to ludzka aktywność (działalność), zmierzająca do osiągnięcia jasno zdefiniowanych celów w stosunku do skali czasu, zaś niemal każdy projekt charakteryzują ponadto brak doświadczenia oraz wprowadzanie zmian”⁶. Zdaniem autora atrybut zmiany konstituuje pojęcie projektu i zarządzania projektem. Projekt w tym wymiarze jest utożsamiany z narzędziem wprowadzania zmiany dla osiągnięcia zamierzonych efektów, na

¹ H. Kerzner: *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, New York 1998, s. 2.

² W.R. Duncan: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, Upper Darby 1996, s. 4.

³ Ibid., s. 6.

⁴ Association Française de Normalisation, norma X50-103, za H. Brandenburg: *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wydawnictwo AE, Katowice 2002, s. 44-45.

⁵ *Management de Projets. Principes et Pratique*. ANFOR, Paris 1994. W: H. Brandenburg: *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wydawnictwo AE, Katowice 2002, s. 42.

⁶ G. Reiss: *Project Management Demystified. Today's Tools and Techniques*. E & FN Spon, London 1995, s. 11.

które organizacja przejawia silne zapotrzebowanie⁷. Podobnie uważa J. Dingle, według którego podstawowym celem podjęcia projektu jest dążenie do traktowania zmiany w sposób zaplanowany, tj. w sposób, który jest akceptowany dla aktorów (uczestników) projektu, w momencie gdy podejmują oni decyzje o alokacji zasobów⁸.

Zdaniem D. Looka, planowanie i realizacja projektu polega na zarządzaniu zasobami w taki sposób, aby zrealizować trzy generalne cele organizacji, dotyczące: osiągania pożądanych efektów jej działalności, dotrzymania czasu oraz kosztów działań⁹. Zatem, identyfikacja, ocena i wybór projektów są ściśle determinowane przez poszczególne elementy strategii rozwoju organizacji, w szczególności przez cele stanowiące wstępną konkretyzację pożądanych efektów działalności organizacji.

Cele organizacji, wynikające z jej strategii rozwoju, należy odróżnić od celów projektu, chociaż pomiędzy nimi powinna zachodzić relacja zgodności. Cele projektu, według założeń przedstawionych przez E.S. Andersena, K.V. Grudc'a oraz T. Hauga¹⁰, mogą być definiowane przez inicjatora, sponsora oraz odbiorców efektów projektu. Cele te na początkowym etapie planowania projektu cechuje wysoki poziom ogólności, gdyż często odnoszą się wprost do celów generalnych organizacji zaczerpniętych ze strategii jej rozwoju. Definiowanie celów projektu powinno się jednak odbywać w kontekście pożądanych efektów projektu, które umożliwiają organizacji lepsze osiągnięcie celów generalnych lub podnoszenie efektywności działania¹¹.

W podejściu strategicznym projekt może być także rozumiany jako praca przekształcająca sposobności, wyzwania identyfikowane w otoczeniu w zasoby organizacji¹². W relacji do sposobności są formułowane cele generalne organizacji (np. pozyskanie nowej wiedzy), które następnie stają się podstawą definiowania projektu (np. projekt badawczy w dziedzinie zastosowania oprogramowania edukacyjnego dla osób podnoszących kwalifikacje zawodowe) oraz jego celów (np. pozyskanie nowej wiedzy w zakresie możliwości wykorzystania metod dydaktycznych).

⁷ Ibid., s. 16.

⁸ J. Dingle: *Project Management. Orientation for Decision Makers*. Arnold, London 1997, s. 3.

⁹ *Project Management Handbook*. Ed. D. Look. Gower, Aldershot–Cambridge 1987, s. 151.

¹⁰ E.S. Andersen. K.V. Grudc. T. Haug: *Goal Directed Project Management*. Kogan Page. London 1995, s. 58.

¹¹ Ibid.

¹² R.E. Westney: *The Strategic Project Planner. A Profit-Driven Project Management. Process for Planning Projects to Meet Business Goals*. Project Management Institute – Marcel Dekker, New York 2000, s. 2.

Ponadto podkreśla się, iż o projekcie, który odniósł sukces, można mówić w sytuacji, gdy zrealizował nie tylko cele własne, ale i cele generalne organizacji¹³. W ten sposób przez strategiczne planowanie projektu należy rozumieć proces definiowania projektu – m.in. w sensie identyfikacji, oceny i wyboru – tak aby jego realizacja sprzyjała osiągnięciu celów zarówno projektu, jak i organizacji. Uogólniając, należy także zauważyć, że poprawnie określone cele organizacji, wynikające z jej strategii rozwoju, oraz cele projektu powinny tworzyć hierarchię, w której cele niższych poziomów (tj. cele projektu) służą do precyzyjnego wyjaśnienia celów poziomów wyższych (cele organizacji). Te z kolei pozwalają stwierdzić, które z priorytetów są szczególnie wspierane przez dany projekt i w jakim stopniu realizowana jest wizja rozwoju organizacji.

2. Rodzaje projektów – projekty strategiczne

Projekty ze względu na immanentną cechę unikalności są klasyfikowane według różnorodnych kryteriów. Mnogość ujęć delimitacyjnych jest także pochodną stosowania kategorii projektu w odmiennych podejściach teoretycznych, w tym w ujęciu ekonomicznym, związanym z planowaniem strategicznym i doborem koncepcyjnym w zakresie zarządzania projektem¹⁴. Ogólne typologie projektów są najczęściej wynikiem stosowania kryteriów delimitacji, odnoszących się do: aspektów organizacyjnych, aspektów branżowych, okresu realizacji projektu, specyfiki celów projektu, charakteru produktów projektu, skali efektów projektu, przynależności sektorowej inicjatorów projektu czy też „głębokości” zmiany wprowadzanej przez projekt.

Jedna z wielu klasyfikacji projektów, zaproponowana przez H. Kerznera, za kryterium delimitacji przyjmuje aspekt organizacyjny projektu. W związku z powyższym wyróżnia się:

- projekty indywidualne – krótkookresowe grupy zadań, które zazwyczaj przypisane zostają pojedynczej osobie, pełniącej zarówno rolę kierownika projektu, jak i pracownika bezpośrednio wykonującego pracę składającą się na projekt;
- projekty zespołowe – projekty realizowane przez pracowników jednego z działów organizacji, pod nadzorem kierownika projektu, który jednocześnie

¹³ Ibid., s. 3.

¹⁴ Por. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek: *Zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2003; R.K. Wysocki, R. McGary: *Efektywne zarządzanie projektami*. ONE Press, Gliwice, 2005; A. Drobnik: *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*. Wydawnictwo AE, Katowice 2007.

pełni funkcję kierownika odpowiedzialnego za jedną z bieżących funkcji zarządzania organizacją;

- projekty specjalne – mają miejsce, gdy wymagane jest, aby pewna specyficzna funkcja (np. zewnętrzny konsultant) była zaangażowana czasowo w pracę zespołu projektowego;
- projekty macierzowe lub agregowane -- wymagają nakładów w postaci osób pochodzących z różnych wydziałów organizacji (funkcjonalnych), osób reprezentujących podmioty zewnętrzne (zewnętrzni konsultanci, przedstawiciele wykonawcy, sektora bankowego, społeczności lokalnej itp.), którym wspólnie powierza się odpowiedzialność za definiowanie projektu oraz kontrolę zasobów wykorzystywanych w jego realizacji¹⁵.

Projekty macierzowe, z punktu widzenia organizacyjnego, tworzą najbardziej zaawansowane struktury organizacyjne i są wykorzystywane w rozwiązywaniu złożonych problemów. Wymagają umiejętności interpersonalnych, adaptacji przez podmioty realizujące projekt macierzowej struktury organizacyjnej, zastosowania zaawansowanych procedur, technik planowania i kontroli. Podejście to dotyczy w szczególności branż zorientowanych projektowo, np. budownictwo przemysłowe, przemysł lotniczy, branża projektowania i montażu konstrukcji stalowych, przemysł elektromaszynowy i elektronika, produkcja aparatury medycznej, przemysł obronny¹⁶.

M.D. Rosenau wyróżnia dwa zasadnicze rodzaje projektów, głównie ze względu na generalny charakter produktów projektu, będący jego zamierzonym wynikiem. Są to:

- projekty twarde (*hardware projects*) – projekty, których wyniki przejawiają się w namacalnych, fizycznie mierzalnych produktach, np. budowa drogi, modernizacja infrastruktury energetycznej, budowa szpitala, utworzenie szkoły średniej, wprowadzenie nowego typu samochodu;
- projekty miękkie (*software projects*) – projekty, których wyniki w postaci produktów lub usług mają charakter nienamacalny, trudno mierzalny w konwencji parametrów fizycznych, np. wprowadzenie nowej regulacji prawnej, realizacja projektu badawczego w dziedzinie regionalistyki, wykonanie analizy strategicznej organizacji, opracowanie planu restrukturyzacji, sformułowanie koncepcji kampanii społecznej¹⁷.

Należy zaznaczyć, iż przedstawiona powyżej typologia M.D. Rosenau prezentuje dwa skrajne typy projektów, gdyż w praktyce jest możliwe wskazanie

¹⁵ H. Kerzner: *Project Management for Executives*. Von Nostrand Publishing, New York 1982, s. 31.

¹⁶ H. Kerzner: *Project Management. A System Approach ...*, op. cit., s. 4.

¹⁷ M.D. Rosenau: *Successful Project Management. A Step by Step Approach with Practical Examples*. Von Nostrand Reinhold, New York 1992, s. 6.

przedsięwzięć, które ze względu na swoje produkty można przyporządkować zarówno do jednej, jak i drugiej grupy. Przykładowo, projekt aktywizacji społeczno-zawodowej osób opuszczających dom dziecka może posiadać zarówno produkty materialne (np. zapewnienie mieszkania socjalnego), jak i produkty niematerialne (np. kursy i szkolenia przygotowujące do wejścia na rynek pracy). Na tej podstawie można zatem wskazać trzecią grupę w ramach wskazanego podziału, tj. projekty o charakterze mieszanym w odniesieniu do ich bezpośrednich produktów.

H. Maylor zaproponował typologię projektów na podstawie kryterium „głębokości” zmiany, jaka dokonuje się w wyniku realizacji przedsięwzięć. W ten sposób zidentyfikował trzy typy projektów, tj. strategiczne, systemowe i operacyjne. Typologia ta posiada charakter bardziej złożony, w relacji do ogólnych typologii projektów, gdyż każdy ze wskazanych typów projektów został zdefiniowany na podstawie pięciu wyróżnionych kryteriów szczegółowych, które obejmują: zakres czasowy realizacji projektu, stopień zmiany dla odbiorcy, kompleksowość (w ujęciu technicznym i organizacyjnym), efekty projektu, charakter zmiany dla odbiorców wyników (por. tabela 1).

Tabela 1

Typologia projektów według kryterium „głębokości” dokonywanej zmiany

Rodzaj projektu/kryteria szczegółowe	Strategiczne	Systemowe	Operacyjne
Zakres czasowy	2-5 lat	1-2 lat	do 1 roku
Stopień zmiany dla odbiorców	wysoki	średni	niski
Kompleksowość	wysoka	średnia	niska
Efekty projektu	wpływ odczuwalny wewnątrz organizacji w jej otoczeniu	wpływ odczuwalny w większości obszarów organizacji	wpływ ograniczony do jednego obszaru funkcjonalnego organizacji
Charakter zmiany dla odbiorców wyników	zmiana tego, co jest dostarczane przez organizację (np. nowy produkt)	zmiana sposobu wykonywania danego procesu/produktu (np. system poprawy jakości)	zmiana osób, miejsca, czasu i środków związanych z wykonywaniem danego procesu (np. reorganizacja linii produkcyjnej)

Największa „głębokość” zmiany odnoszona jest do projektów strategicznych. Projekty te zdaniem H. Maylora – w przeciwieństwie do projektów operacyjnych – cechuje dodatkowo relatywnie długi okres realizacji oraz wysoki poziom kompleksowości. Efekty projektu strategicznego wywierają istotny wpływ zarówno na otoczenie, jak i na samą organizację, m.in. w zakresie oferowanych przez nią produktów. W konsekwencji realizacja projektu strategicznego może prowadzić do zmiany charakteru organizacji. Zdaniem J.C. Camillusa, wykraczanie poza istniejące produkty organizacji w projektach strategicznych wiąże się z koniecznością tworzenia struktur macierzowych – głównie ze względu na możliwość łączenia różnorodnych zasobów pochodzących z organizacji oraz z jej otoczenia – stanowiących najlepsze rozwiązanie dla specjalnych przypadków (*special cases*)¹⁸. Wykraczanie poza istniejące produkty organizacji oraz wywieranie istotnego wpływu zarówno na otoczenie, jak i na samą organizację, oznacza, iż projekty strategiczne mogą być określane mianem projektów krytycznych, projektów przełomowych determinujących sukces organizacji, definiowany za pomocą jej celów strategicznych¹⁹.

Podział na projekty strategiczne oraz operacyjne można odnaleźć także u K.A. Artto oraz P.H. Dietricha. Te dwa odmienne typy projektów posiadają także odmienny wpływ na cele strategiczne organizacji, stąd też wymagają odmiennego sposobu planowania i oceny, a także realizacji. Generalnie, typologia projektów zdaniem K.A. Artto oraz P.H. Dietricha, może wynikać z:

- kryterium pozycji lub bliskości odbiorcy (klienta) produktów projektu – na tej podstawie są identyfikowane projekty wewnętrzne, tj. odbiorca projektu w organizacji, oraz projekty zewnętrzne, tj. odbiorca projektu w otoczeniu organizacji;
- kryterium poziomu innowacyjności rozwiązań stosowanych w projekcie, wyróżniające innowacje inkrementalne oraz radykalne – na tej podstawie identyfikowane są projekty operacyjne oraz projekty strategiczne²⁰.

Projekty zewnętrzne najczęściej są powiązane z rozwojem produktów organizacji dla jej odbiorców w otoczeniu (na rynku). W ich ramach można wyróżnić: projekty pochodne (*derivative projects*), projekty platform (*platform projects*), projekty przełomowe (*breakthrough projects*)²¹. Projekty pochodne są

¹⁸ J.C. Camillus: *Strategic Planning and Management Control. Systems for Survival and Success*. MacMillan, New York 1986, s. 32.

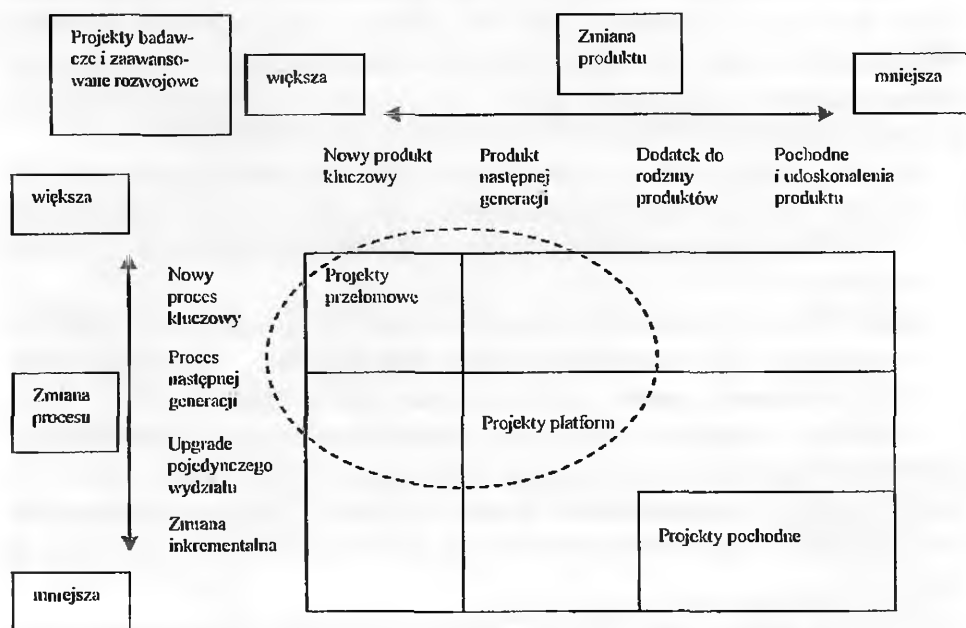
¹⁹ Ch. Wenkel, R. DeFillippi: *Educating Managers through Real World Projects*. Information Age Publishing, Charlotte 2005, s. 260.

²⁰ K.A. Artto, P.H. Dietrich: *Strategic Business Management through Multiple Projects*. W: P.W.G. Morris, J.K. Pinto: *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management*. John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 3.

²¹ Ibid., s. 3.

ukierunkowane na krótkookresowe korzyści, odnoszą się do poprawy parametrów istniejących produktów, posiadają zatem charakter operacyjny. Projekty platform, a także projekty przełomowe wiążą się z rozwojem nowych produktów lub procesów ich dostarczania, są realizowane w dłuższym horyzoncie czasu, posiadają zatem status projektów strategicznych (por. rysunek 1).

Z kolei projekty wewnętrzne, skierowane do odbiorców funkcjonujących w ramach danej organizacji, wiążą się z rozwiązywaniem jej bieżących problemów, poprawą użyteczności jej procesów. Projekty tej kategorii obejmują także przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe (B+R), które co istotne z punktu widzenia projektów strategicznych, są nastawione na rozwój późniejszych projektów zewnętrznych. W tym ujęciu projekty B+R mogą być zatem traktowane jako „prekursorzy” projektów zewnętrznych, w tym projektów strategicznych. Funkcję wspierającą – zarówno dla projektów zewnętrznych, jak i wewnętrznych – pełnią projekty partnerstw i projekty aliansów, których zadaniem jest pozyskiwanie i gromadzenie niezbędnych zasobów.



Rys. 1. Typy projektów: przełomowe, platform, pochodne

Źródło: K.A. Artto, P.H. Dietrich: *Strategic Business Management through Multiple Projects*. In: P.W.G. Morris, J.K. Pinto: *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management*. John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 4.

3. Atrybuty projektu strategicznego

Projekty strategiczne posiadają wiele atrybutów wyróżniających, które pozwalają odróżnić je od projektów operacyjnych. Ich szersze rozpoznanie służy nie tylko celom delimitacji, ale posiada także istotne znaczenie z punktów widzenia doboru metod ich planowania i realizacji, w tym identyfikacji, oceny i wyboru. Atrybuty projektu strategicznego, wywodzone z charakterystyk typologicznych zaprezentowanych w poprzednim punkcie, pozwalają na wskazanie kilku ich grup:

- wysoki poziom kompleksowości,
- duża różnorodność i skala oraz wysoka jakość zasobów,
- bezpośrednie powiązanie ze strategią organizacji,
- duża skala i różnorodność efektów wywieranych na organizację i jej otoczenie,
- wysoki poziom ryzyka.

3.1. Wysoki poziom kompleksowości politycznej, organizacyjnej i technicznej

Kompleksowość projektów strategicznych może być rozpatrywana co najmniej w kilku płaszczyznach, tj. politycznej, organizacyjnej i technicznej. Zdaniem K.B. Haasa kompleksowość polityczna wynika z wielorakości aktorów (uczestników) projektu strategicznego, którzy cechują się względem niego konfliktogennymi oczekiwaniami²². Projekty strategiczne są determinowane decyzjami politycznymi, gdyż przyciągają najbardziej silnych i wpływowych aktorów (uczestników), kreując w ten sposób kompleksową sytuację organizacyjną oraz interpersonalną. Rodzaj i skala efektów, zmian wywołanych przez projekty strategiczne niemal zawsze destabilizuje istniejącą strukturę władzy, przyspieszając nieprzewidywalne zachowania na najwyższym poziomie kierowania organizacją. Manewry polityczne mogą być niebezpieczne dla projektu – w sensie ograniczenia jego zakresu lub też zaprzestania realizacji, w konsekwencji prowadząc do jego porażki.

Podobnie jak ukryte zachowania kierownictwa rodzą kompleksowość polityczną, tak również relacje planistyczne i wykonawcze aktorów (uczestników) projektu strategicznego generują kompleksowość organizacyjną. W przypadku projektów tego rodzaju istnieje wiele wcześniej niezdefiniowanych procesów.

²² K.B. Haas: *Managing Complex Projects. A New Model*. Management Concepts, Vienna 2009, s. 210-212.

Wykonanie prac powierza się osobom z różnych komórek organizacji, a także z jej otoczenia. Realizacja projektu nieodłącznie wiąże się z użytkowaniem zasobów ludzkich, z których większość, poza pracą na rzecz projektu, nadal pozostaje w stałych relacjach z macierzystymi komórkami organizacji, lub też jest zaangażowana w realizację innych projektów. Wprowadzenie zasobów ludzkich, pochodzących zarówno z organizacji, jak i z jej otoczenia, w ramy struktury macierzowej, daje możliwość skutecznego ich łączenia, niemniej tworzy również ograniczenia przejawiające się m.in. poprzez: „rozmyte” linie władzy, nadmiar pracy, stres, konflikty, brak wzajemnego zrozumienia wynikający ze stosowania specjalistycznych, często niezrozumiałych dla ogółu, podejść do rozwiązywania problemu. Rodzi to presję związaną z umiejętnym koordynowaniem prac oraz odpowiednim motywowaniem zasobów ludzkich zaangażowanych w realizację projektu strategicznego. Ostatecznie należy zwrócić uwagę, iż struktura organizacyjna projektu strategicznego powinna: wspierać skuteczne konkurowanie, zapewniać synergii pomiędzy istniejącymi elementami struktury organizacji i jej otoczeniem, sprzyjać wspólnemu ustalaniu celów projektu oraz umożliwiać długookresowe planowanie²³.

Kompleksowość projektu strategicznego może mieć także wymiar techniczny. Realizacja tego rodzaju projektu wymaga stworzenia i podziału zakresu prac z nim związanych na bardziej szczegółowe zadania, które m.in. ze względu na innowacyjność przedsięwzięcia – jak w przypadku projektów strategicznych przełomowych cechujących się radykalną zmianą – na etapie ich planowania nie są jeszcze znane. Zatem istniejące uwarunkowania technologiczne zarówno w samej organizacji (istniejąca wiedza na temat rozwiązań), jak i w jej otoczeniu (dostępność rozwiązań), a także ograniczona czasowa dostępność zasobów ludzkich, organizacyjnych, technicznych, finansowych itp. powodują, iż ich połączenie w sposób umożliwiający osiągnięcie pożądaných efektów jest szczególnie utrudnione. Kompleksowość jest w tym przypadku pochodną konsekwencji, wynikających ze złożonej sytuacji w zakresie łączenia różnego rodzaju zasobów z cząstkowo rozpoznanymi charakterystykami technicznymi projektu.

3.2. Duża różnorodność i skala oraz wysoka jakość zasobów

Planowanie i realizacja każdego projektu łączy się z wykorzystaniem zasobów. Specyfika projektów strategicznych, w szczególności wynikająca z ich

²³ P. Joyce, A. Woods: *Strategic Management: A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity*. Kogan Page, London 2002, s. 287.

kompleksowości, powoduje, iż wykonalność tego rodzaju projektu jest silnie uzależniona od jakości i różnorodności dostępnych zasobów. W projektach strategicznych wykorzystuje się najczęściej zasoby w układzie macierzowym. Oznacza to, że zasoby wykorzystywane w projekcie pozostają w gestii różnych jednostek organizacji, a także innych różnych organizacji²⁴. W ten sposób zasoby są o wiele bardziej zróżnicowane. Dywersyfikacja oznacza w tym przypadku dostęp do odmiennych umiejętności, kompetencji, informacji, ale także do różnorodnych zasobów technicznych, finansowych itp., stając się w konsekwencji znaczącym aktywem dla tego rodzaju projektów.

Jakość i różnorodność zasobów, w szczególności zasobów ludzkich, jest podstawowym warunkiem zapewnienia niezbędnych dla projektu strategicznego umiejętności, wiedzy oraz postaw wobec poszukiwania rozwiązań dla złożonego problemu/wyzwania. Niezwykle istotne dla realizacji projektów strategicznych okazują się kluczowe kompetencje zasobów ludzkich organizacji. Mogą one opierać się częściowo na wiedzy artykułowanej, skodyfikowanej lub też na wiedzy cichej (*tacit knowledge*). Jeśli realizacja projektu strategicznego wymaga zastosowania tej drugiej kategorii wiedzy – jako zasobu nieodzownego – to jej użycie najczęściej wymaga poniesienia kosztów czasu, ponieważ jej pozyskanie może odbywać się niemal wyłącznie poprzez doświadczalne uczenie się organizacji, np. za pomocą eksperymentalnych lub też pilotażowych projektów strategicznych²⁵. Eksperymentalne projekty strategiczne oznaczają zaangażowanie się organizacji w nowatorskie badania, studia, doświadczenia, których efektem jest uzyskanie nowego zbioru zasobów w sensie wiedzy, doświadczenia oraz informacji, które są dostępne wyłącznie w ramach organizacji. W konsekwencji zastosowanie tego rodzaju wiedzy w projektach strategicznych wzmacnia ich wykonalność, a także przyczynia się do rozwoju nowych kluczowych kompetencji trudnych do naśladowania.

Umiejętności w zakresie zarządzania projektami strategicznymi wymagają, w odróżnieniu od zarządzania projektami zwykłymi (operacyjnymi), szczególnych zdolności liderkich, przywódczych, takich jak odwaga, autorytet, wiedza oraz zrozumienie celów strategicznych organizacji, które są niezbędne dla zapewnienia skuteczności procesu planowania i realizacji tego rodzaju przedsięwzięć. Jednak łączenie wiedzy i doświadczeń w zakresie zarządzania projektami zwyczajnymi ze zdolnościami liderkimi i przywództwem może okazać się utrudnione i wymaga swoistej dojrzałości organizacji (kultury organizacji). Wynika to z faktu, iż liderom i przywódcom często wydaje się, że projekt wiąże się

²⁴ J. Ferraro: *The Strategic Project Leader. Mastering Service-Based Project Leadership*. Taylor & Francis Group, Auerbach Publications, Boca Raton – New York 2008, s. 120.

²⁵ P. Joyce, A. Woods: Op. cit., s. 286.

z kosztowną biurokracją, zaś kierownicy projektów postrzegają liderów organizacji jako „monarchów”, którzy nie rozumieją zarządzania projektami²⁶.

Zapewnienie wykonalności projektu strategicznego wymaga określenia zapotrzebowania na różnorodne zasoby w ujęciu ich rodzaju, jakości, ilości, istotności (zasoby nieodzowne – kluczowe, pożądane), dostępności, własności oraz kontroli²⁷. Zasoby nieodzowne dla projektu mogą przecież okazać się niedostępne w danym czasie (potencjały organizacji oraz potencjały w jej otoczeniu), zaś ich udostępnienie dla przedsięwzięcia może wiązać się z poniesieniem dodatkowych nakładów. Określenie zapotrzebowania na zasoby nieodzowne dla projektu strategicznego, ale niedostępne obecnie, determinuje w sposób bezpośredni nie tylko jego wykonalność, ale także skuteczność i efektywność – jak w przypadku kosztów dostępu do zasobów finansowych.

Określenie zapotrzebowania na zasoby nieodzowne dla projektu strategicznego może być wykonane w odniesieniu do podejścia organizacji opierającej się na zasobach (*resources-based view on organisation*) oraz organizacji opierającej się na kompetencjach (*competence-based view*)²⁸. Podejścia te wydają się szczególnie uzasadnione dla projektów strategicznych, gdyż ze względu na swój innowacyjny i przełomowy charakter występuje w nich duże zapotrzebowanie na zasoby spełniające kryteria wartości, rzadkości, ograniczonej imitacyjności i substytucyjności. Tego rodzaju zasoby w większym stopniu stają się generatorami renty ekonomicznej oraz przewagi konkurencyjnej²⁹. Poza podejściem organizacji opartej na kompetencjach, w procesie określania zapotrzebowania na zasoby nieodzowne dla projektu strategicznego może być także wykorzystana koncepcja kluczowych kompetencji (*core competencies*) organizacji. Kluczowe kompetencje, ujmowane jako wiedza i umiejętności zasobów ludzkich, wynikające z procesu uczenia się organizacji, są trudne do imitowania, a także tożsame z kategorią wiedzy cichej (*tacit*

²⁶ J. Ferraro: Op. cit., s. 3.

²⁷ P. Joyce, A. Woods: Op. cit., s. 285.

²⁸ S.P. Raub: *Towards a Knowledge-Based Framework of Competence Development*. In: R. Sanchez: *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford University Press, Oxford 2003, s. 94; J.B. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, No. 17(1), s. 91-120; K.R. Conner: *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have New Theory of the Firm?* „Journal of Management” 1991, No. 17(1), s. 121-154; J.T. Mahoney, J.R. Pandian: *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*. „Strategic Management Journal” 1992, No. 15(5), s. 363-380; B. Wernerfeld: *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. „Strategic Management Journal” 1995, No. 16(3), s. 171-174; M.A. Peteraf: *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. „Strategic Management Journal” 1993, No. 14(3), s. 179-191.

²⁹ S.P. Raub: Op. cit., s. 95.

knowledge)³⁰. Uzupełnienie w tym zakresie może stanowić podejście określane mianem teorii konkurencji opartej na kompetencjach (*theory of competence-based competition*), analizującej sposób identyfikacji celów oraz procesu ich osiągnięcia poprzez cykl identyfikacji, „lewerowania” (*leveraging*) kompetencji organizacji³¹.

Projekty strategiczne mogą wyróżniać się dużą skalą zaangażowanych zasobów. Ten typ projektu – często w sensie potocznym – jest utożsamiany z dużymi nakładami inwestycyjnymi odnoszonymi do zasobów finansowych i rzeczowych. Niemniej, należy zwrócić uwagę, iż wielkość projektu definiowana wielkością wydatków inwestycyjnych ma charakter subiektywny³². Wynika to z co najmniej dwóch przyczyn. Po pierwsze z trudności zdefiniowania pojęcia dużego projektu (*large project*), który dla małej organizacji może oznaczać znaczące wydatki inwestycyjne, natomiast dla dużej organizacji jest niewielkim wydatkiem. Po drugie skala nakładów inwestycyjnych projektu może, ale nie musi przesądzać o charakterze strategicznym projektu (np. modernizacja sieci wodociągowej w mieście).

3.3. Bezpośrednie powiązanie ze strategią organizacji

W przeciwieństwie do procesu tworzenia strategii, w którym myślenie o przyszłości organizacji posiada charakter bardziej ogólny, proces jej wdrażania wymaga większej konkretyzacji, m.in. w kategoriach wykorzystania zasobów oraz generowania efektów. Jeśli wymagają tego zapisy strategii, jej wdrażanie może obejmować poziom projektów strategicznych lub grup tego rodzaju projektów, tj. strategicznych programów, określanych czasami mianem organizacyjnego przełomu³³. Projekty strategiczne jako przedsięwzięcia bezpośrednio wynikające ze strategii organizacji cechują się koniecznością rozwiązania kompleksowych, niejednoznacznych, w tym politycznych problemów i w tym sensie

³⁰ Na temat podejścia związanego z kluczowymi kompetencjami organizacji por. m.in.: G. Hamel, C.K. Prahalad: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, MA, Boston 1994 oraz C. K. Prahalad, G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*. “Harvard Business Review” 1990. No. 68(3), s. 79-91.

³¹ Por. m.in.: *Competence-Based Strategic Management*. Eds. A. Heene, R. Sanchez. John Wiley & Sons, Chichester 1997; R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas: *Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition*. In: *Dynamics of Competence-Based Competition*. Eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas. Elsevier Pergamon, Oxford 1996 oraz *Competence-Based Competition*. Eds. G. Hamel, A. Heene. John Wiley & Sons, New York 1994.

³² D.I. Cleland, L.R. Ireland: *Project Management. Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill Companies, New York 2007, s. 91.

³³ T. Grundy, L. Brown: *Strategic Project Management. Creating Organisational Breakthroughs*. Thompson, London 2002, s. 10.

ich bezpośrednie strategiczne powiązania odróżniają tę kategorię przedsięwzięć od projektów „normalnych” – planowanych i realizowanych w sposób bardziej tradycyjny, tj. na podstawie bilansowania kryteriów operacyjnych typu: czas, koszty, zakres prac, ryzyko, oraz stosowania technik obejmujących przykładowo wykres Gantta czy też ścieżkę krytyczną. Tego rodzaju kryteria operacyjne i mechaniczne techniki planowania i realizacji posiadają ograniczone znaczenie z punktu widzenia uzasadnienia projektu strategicznego względem rozstrzygnięć podjętych w strategii organizacji.

Projekt strategiczny często jest postrzegany jako konsekwencja wyborów strategicznych wyższych poziomów, tj. wizji, priorytetów, celów, kierunków działań. W tym ujęciu podkreśla się, iż osiągnięcie celów strategicznych organizacji jest dokonywane dzięki strategicznym projektom realizowanym przez wyselekcjonowane zasoby³⁴. Atrybut związany z bezpośrednim powiązaniem projektu strategicznego ze strategią organizacji dostrzega także m.in. P.C. Dinsmore³⁵, według którego cecha ta przejawia się w powiązaniu z wizją organizacji, jej wartościami oraz dużym uzależnieniem od wysokiego szczebla decyzyjnego. Projekty strategiczne jawią się w tym kontekście jako procesy (mechanizmy, środki) umożliwiające transformację zasobów organizacji w efekty korespondujące z jej celami strategicznymi.

Bezpośrednie powiązanie projektów strategicznych ze strategią organizacji sprawia, iż są one szczególnie istotne z punktu widzenia jej rozwoju. Projekty normalne, polegające na usprawnieniu procesów, prowadzą w zasadzie do nasilenia bieżącej konkurencji poprzez działania obronne ukierunkowane na dostosowanie się do stopniowo narastającego natężenia konkurencji (postępowanie typu: „my też to robimy”, „my też to mamy”). Wprowadzenie natomiast projektów strategicznych pozwala na zdecydowane wyprzedzenie konkurentów w sensie dostarczenia nowości produktowej, kreowania nowych potrzeb itp. Nieprowadzenie w realizacji projektu strategicznego, szczególnie angażującego zasoby w dużej skali, może powodować niezrealizowanie wizji i celów organizacji – prowadząc w konsekwencji do jej regresu. Zatem im większy jest udział projektów strategicznych w realizacji wyborów strategicznych wyższych poziomów, tym bardziej organizacja uzależniona jest od ich skuteczności i efektywności³⁶, gdyż stanowią one bezpośredni środek kreowania wartości przyszłych produktów i usług.

³⁴ J.K. Crawford: *The Strategic Project Office. A Guide to Improve Organisational Performance*. Dekker, New York 2002, s. 13.

³⁵ P.C. Dinsmore: *Winning in Business with Enterprise Project Management*. American Management Association, New York 1999, s. 33.

³⁶ D.I. Cleland, L.R. Ireland: *Project Management. Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill, New York 2007, s. 105.

Należy także zwrócić uwagę na pogląd, według którego źródło strategicznej odnowy organizacji może znajdować się poza jej strategią. W tym przypadku występują autonomiczne projekty strategiczne, wymagające stworzenia nowej koncepcji, tj. zdecydowania się na odmienną od dotychczasowej strategię organizacji³⁷. Tego rodzaju projekty mogą wymagać zmiany kulturowej w ramach istniejącej koncepcji rozwoju organizacji, a także nowych kompetencji – odmiennych od tych wyróżniających w sensie istniejącej strategii. Autonomiczne projekty strategiczne mogą pochodzić z każdego szczebla organizacji, jednak najczęściej pojawiają się na poziomie operacyjnym, gdzie osoby posiadają bezpośredni kontakt z rozwojem nowych technologii oraz odczytem zmieniających się uwarunkowań otoczenia organizacji.

3.4. Duża skala i różnorodność efektów wywieranych na organizację i jej otoczenie

Oczekiwania wobec projektu strategicznego są najczęściej bardzo duże i zróżnicowane. Wysoki poziom unikalności i kompleksowości projektów strategicznych wymaga, aby ich efekty były rozpatrywane m.in. w odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych organizacji oraz uwarunkowań zewnętrznych otoczenia. Konieczność ujęcia szerokiego kontekstu realizacji projektu strategicznego, a także jego kompleksowa natura powodują, iż zazwyczaj większość z aktorów projektu nigdy nie widziało i nie do końca potrafi sobie uświadomić efekty tego rodzaju przedsięwzięć, w tym ujednolicić je w odniesieniu do celów strategicznych³⁸. Pogląd ten podziela również T. Schmidt, według którego każda organizacja realizująca projekt strategiczny znajduje się w odmiennej sytuacji składającej się z wielu aktorów i unikalnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych³⁹.

W ujęciu węższym, tj. ograniczonym w zasadzie do organizacji realizującej projekt strategiczny, efekty tego rodzaju przedsięwzięć mogą być identyfikowane w dwu podstawowych wymiarach, tj. strategicznym i operacyjnym. W ujęciu strategicznym przykładowe efekty projektu strategicznego organizacji mogą dotyczyć:

- nowej pozycji konkurencyjnej i wizerunku – zbudowanie nowej pozycji konkurencyjnej i wizerunku organizacji dzięki wprowadzeniu nowego pro-

³⁷ K. Urabe, J. Child, T. Kagono: *Innovation and Management. International Comparisons*. De Gruyter, Berlin-New York 1988, s. 67.

³⁸ J. Ferraro: Op. cit., s. 111.

³⁹ T. Schmidt: *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leader and Teams*. John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 3.

duktu lub usługi, także poprzez umiędzynarodowienie działalności organizacji, czy też znaczące poszerzenie udziału rynkowego;

- nowych zasobów – stworzenie lub pozyskanie nowych zasobów dla rozwoju organizacji;
- nowych synergii – wygenerowanie nowych zależności pomiędzy istniejącymi zasobami organizacji, a także m.in. organizacjami z otoczenia;
- nowych kompetencji – tworzenie całkowicie nowych lub znaczący wzrost istniejących kompetencji, tj. wyższa jakość kapitału ludzkiego przejawiająca się także we wzroście organizacyjnej odpowiedzialności i elastyczności w reagowaniu na zmiany uwarunkowań zewnętrznych, w tym: kreowanie specyficznych zachowań, przykładów przywództwa, kreatywności, myślenia strategicznego.

Wśród efektów związanych z wymiarem operacyjnym, odnoszących się do bieżącej działalności organizacji, należy wskazać:

- wyższą efektywność⁴⁰ i/lub wyższą produktywność⁴¹ w zakresie gospodarowania zasobami, w tym m.in. skrócenie okresu zwrotu z inwestycji oraz generowanie pozytywnej wartości przepływów pieniężnych;
- wyższą wydajność – znaczący wzrost wydajności pracy, w tym poprawa komunikacji w pracy zespołowej, przejawiający się wyższą stopą zwrotu z aktywów organizacji, redukcją kosztów;
- nowe lub uproszczone procesy operacyjne – uproszczenie procesów operacyjnych lub ich zastąpienie nowymi, którego wynikiem jest przykładowo poprawa zwrotu ze sprzedaży, zwiększenie marż, redukcja kosztów;
- adaptację standardów – wdrożenie światowych standardów w działalności bieżącej organizacji.

W odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych organizacji efekty projektów strategicznych przyczyniają się w bezpośredni sposób do zmian jednostek zaangażowanych w ich planowanie i realizację. Niemniej znaczenie oraz często skala projektów strategicznych wywołują istotne efekty w otoczeniu organizacji. Identyfikacja efektów projektów strategicznych w ujęciu szerszym, tj. odnoszącym się zarówno do organizacji realizującej projekt, jak i jej otoczenia może odnosić się do:

- perspektywy społecznej – w szczególności można w tym miejscu przytoczyć efekty odnoszące się do ochrony najsłabszych grup społecznych oraz kształtowania ich jakości życia, w tym m.in.: wyższej jakości nauczania, wyższej jakości i lepszej dostępności świadczeń w zakresie opieki zdrowotnej, lep-

⁴⁰ Np. w sensie finansowym rozumianym jako nadwyżka przychodów generowanych z produktów projektu w relacji do kosztów m.in. za sprawą wysokich marż.

⁴¹ W ujęciu kosztu przypadającego na jednostkowy produkt.

szej dostępności do mieszkań komunalnych, wyższego poziomu bezpieczeństwa, nowych miejsc pracy, wyższych kwalifikacji pracowników itp.;

- perspektywy gospodarczej – w szczególności identyfikacja efektów projektu strategicznego może obejmować takie aspekty, jak: wyższa efektywność gospodarowania zasobami, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej organizacji, lepszy system świadczenia usług dla sektora przedsiębiorstw innowacyjnych, większa różnorodność sektora małych i średnich przedsiębiorstw, rewitalizacja gospodarcza dzielnicy przemysłowej itp.;
- perspektywy środowiskowej – efekty najczęściej są identyfikowane w obszarze ochrony składników środowiska naturalnego, w tym m.in.: zmniejszenia zanieczyszczenia wody, powietrza, ziemi, lepszej ochrony gatunków fauny i flory, rekultywacji zdegradowanych terenów przemysłowych, zachowania bioróżnorodności itp.;
- perspektywy infrastrukturalnej – efekty łączą się głównie z poprawą parametrów i łączalności, np. w zakresie infrastruktury transportowej (w zakresie dróg, kolei, portów morskich i lotniczych), infrastruktury telekomunikacyjnej (dostęp do sieci internetowej, do baz danych, e-usług) itp.
- perspektywy technologicznej – efekty mogą wiązać się z: wdrożeniem nowych rozwiązań, innowacji w sferze produkcji czy też świadczeniu usług; wprowadzeniem nowej branży w dotychczasową strukturę gospodarczą miasta; wzrostem dostępności do wiedzy i informacji nt.: nowych technologii, rozwiązań w zakresie zarządzania, kontaktów handlowych, sieci współpracy i kooperacji itp.

Zidentyfikowanie efektów w różnych płaszczyznach umożliwia ich uporządkowanie poprzez stworzenie grupy efektów kluczowych oraz drugorzędnych z punktu widzenia celów projektu strategicznego i samej organizacji. Takie postępowanie jest szczególnie istotne dla projektów strategicznych, ponieważ ze względu na dużą liczbę zaangażowanych w projekt aktorów o różnorodnych oczekiwaniach, jest niezwykle ważne, aby efekty zostały w miarę dobrze sprecyzowane.

3.5. Wysoki poziom ryzyka

Rola i znaczenie ryzyka we współczesnych systemach społeczno-gospodarczych są związane ze wzrostem zmienności otoczenia oraz częstotliwością wprowadzanych zmian. W tym wymiarze projekt strategiczny jako narzędzie implementacji strategii organizacji stanowi obszar, w ramach którego zjawisko ryzyka występuje ze szczególnym nasileniem. Wielowymiarowy charakter pro-

projektów strategicznych, postrzegany zarówno z perspektywy zespołu projektowego oraz organizacji wdrażającej, jak też jej otoczenia powodują, że zjawisko ryzyka jest powszechne szczególnie w przypadku dużych projektów realizowanych tak przez przedsiębiorstwa, jak i instytucje publiczne⁴².

Każdy projekt zarówno na etapie planowania oraz realizacji, jak i na etapie eksploatacji jego produktów cechuje określony poziom niepewności. Przykładowo w fazie planowania, projekt opiera się na wielu założeniach i szacunkach związanych z budżetem, harmonogramem, zakresem prac, dostępnością zasobów, wpływem efektów na organizację i jej otoczenie.

Ryzyko często jest rozumiane jako zdarzenie, które może uniemożliwiać zrealizowanie oczekiwań aktorów projektu⁴³. Zdaniem J. Schuylera ryzyko to jakość systemu odnosząca się do prawdopodobieństwa wystąpienia odmiennych jego wyników⁴⁴. O ryzyku mówi się w sytuacji, gdy występuje duże, zazwyczaj niepożądane potencjalne oddziaływanie projektu z punktu widzenia jego celów. Samo pojęcie ryzyka w literaturze anglojęzycznej odnoszone jest zarówno do pożądanego, jak i niepożądanego wpływu. Dlatego na ryzyko często składają się dwa zasadnicze typy czynników, dzielących się – jak w klasycznej analizie SWOT⁴⁵ – na zagrożenia i sposobności⁴⁶.

Poza kategorią ryzyka wyróżnia się również pojęcie niepewności (*uncertainty*), które jest utożsamiane ze zmiennością czynników ryzyka⁴⁷. Oznacza ono, iż niepewność jest postrzegana jako poziom zmienności danej wartości czynnika ryzyka, nie zaś jako fakt jego wystąpienia.

W przypadku projektów strategicznych ryzyko jest szczególnie trudne do zdiagnozowania i „(...) nawet wyobrażenia sobie ze względu na zmianę paradygmatu wprowadzanego przez projekty strategiczne”⁴⁸. Trudność w identyfikacji ryzyka/niepewności wynika z faktu, iż organizacja nie posiada zazwyczaj wystarczających kompetencji do prowadzenia projektów strategicznych. Kompetencje te są nabywane wraz z realizacją kolejnych etapów projektu, zatem identyfikacja poziomu niepewności ma w tym przypadku charakter doraźny i częściowy, np. kompleksowość i szeroka skala efektów projektu strategicznego

⁴² K. Marcinek: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Wydawnictwo AE, Katowice 2001, s. 41.

⁴³ T.L. Young: *The Handbook of Project Management A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*. Kogan Page, London 1996, s. 71.

⁴⁴ J. Schuyler: *Risk and Decision Analysis in Project*. Project Management Insitute, Newtown Square 2001, s. 6.

⁴⁵ SWOT – analiza strategiczna identyfikująca: siły, słabości organizacji oraz szanse i zagrożenie wynikające z jej otoczenia. Na temat analizy SWOT por. m.in. *Planowanie strategiczne*. Red. A. Klasik. PWE, Warszawa 1992.

⁴⁶ J. Schuyler: Op. cit., s. 6.

⁴⁷ Ibid., s. 6.

⁴⁸ J. Ferraro: Op. cit., s. 111.

utrudniają precyzyjne uchwycenie jego wpływu chociażby na wizerunek organizacji, szczególnie w przypadku jego niepowodzenia.

Immanentną cechą projektu strategicznego jest zatem kontrast pomiędzy wysoką stawką z punktu widzenia celów organizacji oraz wysokim poziomem ryzyka⁴⁹. W projektach strategicznych zdaniem R. Brealey'ego, I. Coopera oraz M. Habiba można wskazać na następujące rodzaje ryzyka:

- ryzyko rynkowe – przykładowo, prognozy rynkowe dla projektów strategicznych związanych z budową systemów infrastruktury technicznej opierają się na założeniach co do struktury popytu, które mogą okazać się w dłuższej perspektywie czasu zawodne ze względu na zmianę wzorców konsumpcji;
- ryzyko finansowe – ten rodzaj ryzyka wiąże się m.in. z trudnościami w zakresie porozumienia się aktorów projektu co do sposobu jego finansowania, także w przypadku gdy przedsięwzięcie generuje oczekiwany zwrot;
- ryzyko ekonomiczne – często mylone z ryzykiem finansowym, jego istota natomiast dotyczy żywotności czy też vitalności gospodarczej koncepcji leżącej u podstaw projektu strategicznego. Jeśli wstępne badania pokazują niezadowolający zwrot z projektu, to jego niepowodzenie nie jest wynikiem ryzyka finansowego, lecz braku atrakcyjności i stabilności ekonomicznej proponowanego rozwiązania;
- ryzyko techniczne – wiąże się z inżynierskimi trudnościami wynikającymi z nowości, innowacyjności rozwiązań proponowanych dla projektu strategicznego. W tym ujęciu ryzyko techniczne może być identyfikowane m.in. w obszarach projektowania, wdrażania oraz utrzymania technologii wykorzystywanej w projekcie;
- ryzyko instytucjonalne – może być postrzegane jako istotne, szczególnie w przypadku niestabilnego otoczenia organizacji, która jest inicjatorem i realizatorem projektu strategicznego. Przykładem mogą być warunki zewnętrzne tworzone przez wzrastające gospodarki (*emerging economies*), gdzie regulacje prawne podlegają licznym zmianom, zaś instytucje publiczne są niestabilne lub też posiadają niską jakość kapitału ludzkiego i organizacyjnego⁵⁰.

Przyczyny ryzyka w przypadku projektów strategicznych można wstępnie podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Pierwsze są bezpośrednio związane z projektem i organizacją wdrażającą. Wśród klasycznych można wymienić: kompleksowy zakres rzeczowy projektu, jego złożoność i unikatowość, pośpiech

⁴⁹ T. Schmidt: *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leader and Teams*. John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 6.

⁵⁰ R. Brealey, I. Cooper, M. Habib: *The Financing of Large Engineering Projects*. W: R. Miller, D.R. Lessard: *The Strategic Management of Large Engineering Projects*. Shaping Institutions, Risks and Governance. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 2000, s. 79-82

w planowaniu, brak wystarczającej wiedzy i kompetencji kierownika oraz członków zespołu projektowego, trudności związane z pozyskaniem zasobów finansowych, technicznych, materialnych, niewłaściwa motywacja i komunikacja. Zewnętrzne źródła ryzyka są determinowane przez otoczenie organizacji wdrażającej projekt, w tym m.in.: zachowanie organizacji partnerskich, zachowanie organizacji konkurencyjnych, relacje z podwykonawcami, warunki rynkowe, ogólne warunki ekonomiczne, prawne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i polityczne.

Zakończenie

Projekty strategiczne w warstwie definicyjnej mogą być wywodzone z kategorii projektu zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i ujęciu opierającym się na planowaniu strategicznym oraz koncepcjach związanych z zarządzaniem projektami. W tym sensie stanowią konwersję nakładów w wyniki projektu, są planowane i realizowane w ramach uwarunkowań wewnętrznych organizacji i zewnętrznych otoczenia. Posiadają podstawowe cechy klasycznie rozumianego projektu, tj.: zdefiniowany zbiór zadań, ograniczoność w czasie, unikalność, ukierunkowanie na cele. Niemniej w przeciwieństwie chociażby do projektów operacyjnych cechują się pewnymi wyróżnikami, atrybutami przesądzającymi o ich strategicznym statusie, których wyjaśnienie umożliwia z jednej strony ich lepszą ocenę i wybór, z drugiej zaś sprawną realizację.

STRATEGIC PROJECTS – ATTRIBUTES AND SIGNIFICANCE

Summary

The paper has a theoretical nature and covers issues related to the category of a strategic project. As a part of the strategic project's concept, the relationships among projects and a development strategy of an organization, and the types of such projects were discussed.

The article also provides a detailed presentation of the attributes associated with strategic projects as for example: a high level of complexity, diversity and large-scale and high quality of resources (used in a strategic projects execution), their direct link

with a development strategy of an organization, large scale and diversity of effects exerted by an organization and its surroundings as well as a high level of risk.

Theoretical considerations linked with strategic projects can be helpful in both business practice and in teaching the subjects related to the portfolios of projects, projects evaluation, and seminars on the issues of a project management.

Marek Magdoń

PROBLEM OCENY EFEKTYWNOŚCI LOKALNYCH PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

Wprowadzenie

W przypadku oceny efektywności projektów publicznych (w tym lokalnych projektów rozwojowych) tradycyjny rachunek rentowności (podejmowanie decyzji na podstawie kryterium finansowego) stosowany przez przedsiębiorstwa do oceny projektów prywatnych, został poszerzony o kryterium ekonomiczne. Uzasadnieniem takiego działania są obszary zawodności rynku związane m.in. z wystąpieniem efektów zewnętrznych oraz istnieniem dóbr publicznych. Mając jednakże na uwadze rzadkość czynników produkcji, a więc konieczność rezygnacji z projektu prywatnego na rzecz projektu publicznego, sposób finansowania tego drugiego (pieniądze podatników) oraz samą efektywność sektora publicznego, umniejszanie roli kryterium finansowego w procesie oceny efektywności wydaje się sprawą problematyczną.

W dalszej części opracowania przedstawiono ideę oraz pojęcie efektywności, specyfikę i cechy charakterystyczne lokalnych projektów rozwojowych oraz dokonano analizy kryteriów wykorzystywanych do ekonomicznej oceny ich efektywności. Zaprezentowane zagadnienie zostało również opatrzone przykładami praktycznymi.

1. Pojęcie oraz idea efektywności

Efektywność jest jednym z głównym przedmiotów zainteresowania nauk ekonomicznych – zarówno nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii¹. Etymologicznie termin ten rozumiany jest jako „moc, aby coś osiągnąć” (znaczenie owo pochodzi z około 1590 roku), a wywodzi się od łacińskiego słowa „efficientia”² oraz terminu „efektywny”³. W mechanice pojęcie to pojawiło się w 1858 roku i oznacza „wskaźnik wykonanej pracy do wydatkowanej energii”⁴.

Pierwszych przejawów zainteresowania zagadnieniem efektywności można doszukać się już w pracy Ksenofonta⁵ „O gospodarstwie” z roku 380 p.n.e. Autor wskazuje, iż zwiększenie majątku jest możliwe poprzez odpowiednie zarządzanie dostępnymi zasobami lub dzięki pewnym cechom charakteru, umiejętnościom pozwalającym wykorzystywać okazje do zarobku (używając obecnie stosowanej terminologii ekonomicznej można je określić jako przedsiębiorczość)⁶. W przypadku zarządzania zasobami mamy do czynienia z efektywnością statyczną, natomiast drugi sposób zwiększenia majątku jest związany z efektywnością dynamiczną.

Rozwój fizyki w XIX wieku, w szczególności mechanicznej, oraz jej wpływ na ewolucję myśli ekonomicznej, spowodował, iż efektywność jest dzisiaj postrzegana przede wszystkim w ujęciu statycznym⁷. O gospodarce mówi się, że funkcjonuje efektywnie, gdy znajduje się na krawędzi możliwości produkcyjnych, a samą efektywność można utożsamiać z brakiem marnotrawstwa⁸.

Na początku XX wieku statyczny model efektywności stał się centrum zainteresowań nowej ekonomii dobrobytu, której rozwój związany jest z pracami

¹ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 1. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 60.

² „Efficientia” pochodzi od pojęcia „efficiens”. znaczącego „skuteczny, efektywny, produkujący, aktywny”.

³ Słowo „efektywny” oznacza „być w stanie wytworzyć pożądaný efekt” i pochodzi z końca XIV wieku, za: Online Etymology Dictionary – <http://www.etymonline.com/index.php>, dostęp: 2.09.2010.

⁴ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Wydanie XVI, Warszawa 1989, s. 137.

⁵ Ksenofont (ok. 430–ok. 355 p.n.e.) – grecki historyk, Ateńczyk, uczeń Sokratesa. Zob. *Encyklopedia popularna PWN*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie XXV, Warszawa 1995, s. 419.

⁶ Xenofont: *Ekonomik*. Nakładem Księgarni Jana Konstantego Zupańskiego. Poznań 1857, s. 10–11, 75–78.

⁷ Szerzej zob. J.H. de Soto: *The Theory of Dynamic Efficiency*. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009, s. 3–5.

⁸ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 1. Op. cit., s. 60.

E. Barone'a, N. Kaldora, J.R. Hicksa, A. Bergsona, A.C. Pigou, V. Pareta⁹. Właśnie ujęcie efektywności w rozumieniu Pareta jest dominującym we współczesnej literaturze ekonomicznej. O sytuacji ekonomicznej można powiedzieć, że jest efektywna w rozumieniu Pareta, jeżeli nie ma sposobu na poprawienie sytuacji jakiegokolwiek osoby bez pokrzywdzenia kogokolwiek innego¹⁰. Zatem istnienie sposobu zapewniającego komuś lepsze położenie, nie pogarszającego jednocześnie sytuacji innej osoby, nie jest efektywne w rozumieniu Pareta¹¹.

Innym określeniem stosowanym w literaturze przedmiotu w odniesieniu do tego samego zagadnienia, jest efektywność alokacyjna, która „(...) występuje wtedy, kiedy nie jest możliwe zreorganizowanie produkcji w taki sposób, by każdy znalazł się w lepszej sytuacji – ubogi, bogaty, wytwórca pszenicy, producent obuwia itd. Kiedy zatem spełnione są warunki efektywności, użyteczność jednej osoby można zwiększyć jedynie drogą obniżenia użyteczności dla kogoś innego”¹². Innymi słowy efektywność alokacyjna oznacza osiągnięcie granicy możliwych użyteczności¹³.

W podobny sposób traktuje się efektywność w naukach o zarządzaniu, uwzględniając również zaledwie jej statyczny charakter. Efektywność jest zatem postrzegana jedynie jako miara sprawności i skuteczności kierownika lub organizacji, a więc stopnia, w jakim wyznaczają oni i osiągają odpowiednie cele¹⁴.

Ograniczenie zagadnienia efektywności tylko i wyłącznie do ujęcia statycznego budzi kilka poważnych wątpliwości:

- odejście od pełnego obiektywizmu naukowego – zostawia się miejsce na dokonywanie subiektywnych ocen;
- założenie, że skale użyteczności poszczególnych osób oraz różne okazje i możliwości mogące pojawić się przed nimi są znane i niezmiennie;
- utożsamianie efektywności technicznej z efektywnością ekonomiczną, sprowadzające to drugie pojęcie do prostych, technicznych kwestii maksymalizacji¹⁵.

⁹ Zob. M. Blaug: *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 590-613.

¹⁰ H.R. Varian: *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 325.

¹¹ *Ibid.*, s. 45.

¹² P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 1, op. cit., s. 728.

¹³ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: *Ekonomia*. T. 2, op. cit., s. 184.

¹⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1999, s. 23. Przegląd niektórych kategorii efektywności w ujęciu statycznym można odnaleźć w pracy: K. Malik: *Efektywność zrównoważonego i trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i regionalnym*. Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole 2004, s. 17-19.

¹⁵ J.H. de Soto: Op. cit., s. 7-8.

Próba rozwiązania zasygnalizowanych problemów wymaga więc uwzględnienia również dynamicznego ujęcia efektywności, w którym zakłada się, iż jednostka, przedsiębiorstwo czy nawet cała gospodarka będą tym efektywniejsze, im większą rolę będzie odgrywać przedsiębiorczość i kreatywność. Zatem celem nie powinno być unikanie marnotrawstwa środków w dotychczas poznanych zastosowaniach, lecz ciągłe odkrywanie oraz tworzenie nowych środków i celów ich zastosowania. Przy podejmowaniu decyzji w procesie gospodarowania muszą się bowiem pojawić pomyłki, a tym samym pewna ilość zmarnotrawionych środków jest nieunikniona. Gospodarka pomimo nieosiągnięcia granicy możliwości produkcyjnych, umożliwi wszystkim osiągnięcie zysku – przedsiębiorczość i kreatywność będą bowiem stale przesuwając krzywą na prawo¹⁶.

Podział kategorii efektywności na statyczną i dynamiczną wynika z odmiennego podejścia do ich podstawowych założeń. Ujęcie statyczne opiera się na zasadzie racjonalnego gospodarowania, w ujęciu dynamicznym z kolei, główną rolę odgrywa kategoria rzadkości. Istotą statycznego ujęcia efektywności jest zatem stopień realizacji założonych celów oraz poprawa sprawności, natomiast sednem ujęcia dynamicznego jest umiejętność pozyskiwania i właściwego wykorzystania zasobów. W literaturze przedmiotu statyczne ujęcie jest również określane jako ujęcie celowościowe, a ujęcie dynamiczne jako ujęcie systemowe¹⁷.

Efektywność jest kategorią mierzalną, stopniowalną i relatywną, służącą wydawaniu ocen i sądów wartościujących¹⁸. W zależności od przyjętego ujęcia odmienne będą zarówno kryteria, jak również miary jej oceny.

W ujęciu statycznym kryteriami oceny są skuteczność (maksymalizacja zgodności uzyskanych efektów z założonymi celami), sprawność gospodarowania traktowana jako korzystność (maksymalizacja różnicy pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami) oraz ekonomiczność (optymalizacja relacji pomiędzy efektami a nakładami). Miarami oceny z kolei mogą być: wartość dodana, zysk, rentowność, stopień osiągnięcia założonego celu¹⁹.

W przypadku efektywności dynamicznej kryteriami jej oceny są zdolność do pozyskiwania optymalnych wielkości zasobów pozwalających na maksymalizację rynkowej pozycji organizacji oraz wydajność samej organizacji. Miarą tak rozumianej efektywności może być maksymalizacja uzyskiwanych dochodów w odniesieniu do posiadanych zasobów²⁰.

¹⁶ Szerzej zob. *Ibid.*, s. 10-11.

¹⁷ Szerzej na temat różnic w celowościowym oraz systemowym ujęciu kategorii efektywności zob. K. Malik: *Efektywność...*, op. cit., s. 20-21.

¹⁸ *Ibid.*, s. 19.

¹⁹ *Ibid.*, s. 20-21.

²⁰ *Ibid.*

Każde ludzkie działanie jest postrzegane poprzez jego efektywność. Nic zatem dziwnego, że również projekty, które są realizowane od początków zorganizowanej ludzkiej aktywności²¹, będą oceniane pod kątem efektywności.

2. Lokalny projekt rozwojowy – pojęcie oraz cechy charakterystyczne

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, że projekty są inicjowane i realizowane przez sektor prywatny oraz publiczny. Projekty w sektorze prywatnym podejmują pojedyncze przedsiębiorstwa, a także osoby fizyczne. W sektorze publicznym z kolei, projekty są podejmowane przez rząd państwa, władze samorządowe bądź przez przedsiębiorstwa państwowe²².

Projekt publiczny pomimo tego, że nosi atrybuty klasycznie rozumianego projektu, może różnić się od projektu planowanego i realizowanego w sektorze prywatnym wizją i celami. Wizja i cele tych drugich mają bowiem charakter komercyjny, tzn. są związane głównie z maksymalizacją korzyści prywatnych (np. wzrost wartości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wzrost zamożności jego właścicieli, minimalizacja kosztów produkcji). Wizja i cele projektów publicznych są natomiast ukierunkowane na „(...) maksymalizację korzyści o charakterze pozakomercyjnym związanych ze sferą społeczną, ekonomiczną, środowiskową”²³.

Lokalny projekt rozwojowy, będący specyficznym projektem publicznym (ze względu na charakter i zakres oddziaływania jego wyników), można zdefiniować jako tymczasowe działanie o charakterze wyjątkowym (odmienne od codziennej działalności), podejmowane przez samorząd gminny (samorządy powiatowe i województwa wykazują aspiracje regionalne, krajowe lub nawet międzynarodowe²⁴) oraz wszelkiego rodzaju instytucje publiczne o zasięgu lokalnym. Lokalny projekt rozwojowy obejmuje wiele wzajemnie powiązanych czynności, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w postaci urzeczywistnienia konkretnych zadań rozwoju lokalnego, wynikających z wizji przyszłości danej

²¹ J. D. Frame: *Zarządzanie projektami w organizacjach*. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1. 101.

Jako przykłady projektów autor podaje polowania, budowę piramid i Wielkiego Muru Chińskiego czy też Projekt Apollo.

²² K. Marcinek: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Wydawnictwo AE, Katowice 2001, s. 27.

²³ A. Drobnik: *Podstawy oceny efektywności projektów publicznych*. Wydawnictwo AE, Katowice 2008, s. 16.

²⁴ Za niniejszą uwagę autor opracowania dziękuje prof. dr. hab. Andrzejowi Klasikowi, pracownikowi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, wieloletniemu Kierownikowi Katedry Badań Strategicznych i Regionalnych.

jednostki lokalnego samorządu terytorialnego. Zakres oddziaływania wyników tego rodzaju projektów jest ograniczony do terytorium gminy, a ich bezpośrednim odbiorcą jest niemal wyłącznie społeczność lokalna.

Lokalny projekt rozwojowy charakteryzuje się wszystkimi cechami klasycznie rozumianego projektu. Należą do nich:

- unikatowość,
- skończony czas trwania (a także początek i koniec),
- wprowadzanie zmian o charakterze rewolucyjnym,
- wymaganie zastosowania nowych technologii,
- elastyczność,
- efektywność,
- zorientowanie na cel,
- duże zaangażowanie zasobów, wymagające kontroli ukierunkowanej na wynik,
- występowanie znacznego ryzyka wynikającego z braku wcześniejszych doświadczeń,
- znaczenie polityczne dla organizacji,
- odrębność strukturalna (wydzielenie realizacji projektu jako osobnej struktury w organizacji),
- zewnętrzny lub wewnętrzny zleceniodawca²⁵.

Pomijając naturalne różnice związane z różnymi rodzajami zastosowań projektów realizowanych przez sektor prywatny i publiczny, lokalny projekt rozwojowy posiada jednakże kilka dodatkowych aspektów:

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

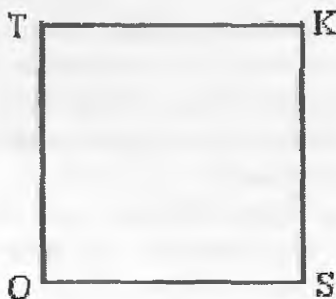
²⁵ K. Marcinek: Op. cit., s. 13; S. Sroka: *Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty. W. Zarządzanie przez projekty*. IV Konferencja Project Management Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2001, s. 4 artykułu. Treść artykułu, oprócz publikacji w materiałach konferencyjnych, jest również dostępna dla członków Stowarzyszenia na jego stronach internetowych. Szerzej na temat różnic pomiędzy projektami a czynnościami powtarzalnymi oraz innymi przedsięwzięciami zob.: K. Marcinek: Op. cit., s. 13; M.T. Wilczek: *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*. Wydawnictwo AF, Katowice 2004, s. 11-12; J.D. Frame: Op. cit., s. 2.

- wymaga konieczności kontaktów z sektorem biznesu, głównie w zakresie jego finansowania²⁶.

W podobny sposób realizację projektów przez władze samorządowe traktują P. Noisette oraz F. Vallerugo, zwracając uwagę na to, iż:

- kręgosłup takiego projektu jest dynamiczny i niematerialny, a przede wszystkim ludzki,
- cel jego polega nie tyle na samej realizacji, co na jego efektach²⁷.

Wymienione czynniki sprawiają, że w przypadku lokalnych projektów rozwojowych obok okresu realizacji (O), kosztów (K) oraz celu charakterystyki technicznej (T), należy w sposób jednoznaczny uwzględnić stosunek społeczeństwa (S) – wyrażony poprzez poparcie dla realizacji tego rodzaju projektów. Można zatem mówić o „kwadracie zarządzania lokalnym projektem rozwojowym”²⁸. W praktyce bowiem wielokrotnie zdarzało się tak, iż projekt został zrealizowany zgodnie z wymogami technicznymi, według harmonogramu, w ramach budżetu, a mimo to nie był postrzegany jako zakończony sukcesem. Przyczyną było nienależyte zidentyfikowanie potrzeb mieszkańców przed inicjacją projektu i w skutek tego, pomimo osiągnięcia celów „tradycyjnego projektu”, nie był postrzegany przez społeczeństwo lokalne w sposób pozytywny. Analizowane zagadnienie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Poczwórne ograniczenie w zarządzaniu lokalnym projektem rozwojowym

²⁶ W. Frenkiel, A. Drobnik: *Zorientowane na cele planowanie projektów rozwoju lokalnego*. Wydawnictwo AE, Katowice 2005, s. 28-30.

²⁷ P. Noisette, F. Vallerugo: *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*. Les Editions d'Organisation, Paris 1996, s. 63, za: H. Brandenburg: *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wydawnictwo AE, Katowice 2003, s. 118.

²⁸ W trakcie studiów literatury nie natrafiono na pojęcie „kwadratu zarządzania lokalnym projektem rozwojowym”. Przedstawione w niniejszym podrozdziale stanowi propozycję autora, zaprezentowaną w nieco zmienionej formie w pracy: *Specyfika projektów publiczno-prywatnych. W: Współczesne trendy w przedsiębiorczości*. Red. M. Gołębiowski. Pictor, Łódź 2007, s. 270-271.

Sam problem braku poparcia społecznego jest dostrzegany w literaturze stosunkowo często, lecz żaden z autorów nie traktuje go jako jednego z czterech celów realizacji lokalnego projektu rozwojowego, a co za tym idzie jako jedno z głównych kryteriów oceny tego typu projektu. Przykładowo J.J. Parysek uważa, że ponieważ „(...) w przypadku każdego zadania (rozwoju lokalnego – przyp. M.M.) mamy do czynienia z określonym jego (zadania) adresatem, przy wyborze rozwiązań kierować się należy opinią osób, dla których dane zadanie rozwoju lokalnego jest realizowane”²⁹. Autor podkreśla zatem istotność uzyskania społecznej akceptacji dla realizacji projektu, nie postrzega jej jednak jako jednego z krytycznych czynników sukcesu. Należy w tym miejscu jednoznacznie stwierdzić, że klientami lokalnych projektów rozwojowych są mieszkańcy gminy, tak więc to oni są grupą osób korzystającą z wartości dostarczonych przez projekt i to właśnie chęć zaspokojenia ich potrzeb powinna stanowić przyczynę podjęcia realizacji projektu.

Przedstawiona definicja i cechy charakterystyczne lokalnego projektu rozwojowego nie byłyby pełne bez odniesienia do zagadnienia projektu lokalnego rozwoju. Często bowiem zdarza się, że pojęcia te są ze sobą mylone. W rzeczywistości projekt lokalnego rozwoju jest pojęciem szerszym i odnosi się do koncepcji rozwoju lokalnego traktowanej w sposób całościowy. Wiąże się zatem z wyrażoną w strategii rozwoju wizją społeczności lokalnej co do kierunku i zakresu rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki terytorialnej (gminy) oraz sposobów urealnienia tej wizji. Możliwość urealnienia owej wizji (pomysłu na rozwój gminy) jest związana z zaplanowaniem konkretnych zadań rozwoju, których realizacja odbywa się poprzez planowanie i realizację szczegółowych przedsięwzięć o charakterze zarówno programów, jak i projektów (lokalnych projektów rozwojowych). Innymi słowy, w ramach projektu rozwoju lokalnego są planowane i wdrażane konkretne lokalne projekty rozwojowe.

3. Ocena efektywności lokalnych projektów rozwojowych

Proces planowania i realizacji lokalnych projektów rozwojowych ze względu na główne źródło finansowania (podatki) musi podlegać w sposób nadzwyczajny kontroli i być poddany gruntownej analizie. Oczywiście zatem wydaje

²⁹ J.J. Parysek: *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001, s. 147.

się fakt, iż aby można było mówić o efektywności tego rodzaju projektu, należy spełnić wymagania kwadratu zarządzania lokalnym projektem rozwojowym. Można więc metody analizy i oceny tego rodzaju projektów sklasyfikować następująco:

- ocena techniczna,
- ocena czasowa,
- ocena finansowa,
- ocena społeczno-ekonomiczna³⁰.

Metody służące technicznej, czasowej czy finansowej ocenie zarówno w przypadku projektu prywatnego, jak i publicznego są te same. Inaczej sprawa wygląda, jeżeli weźmie się pod uwagę ocenę społeczno-ekonomiczną, która raczej rzadko jest dokonywana w projektach prywatnych i nie przypisuje się jej jakiegś szczególnej wagi. Z kolei w przypadku projektów publicznych (a więc również lokalnych projektów rozwojowych) ze względu na występowanie wad mechanizmu rynkowego oraz wad mechanizmu władzy, postanowiono, że ich ocena będzie uwzględniała przede wszystkim kryterium efektywności ekonomicznej, a nie kryterium efektywności finansowej³¹. Uznaje się bowiem, że w przypadku realizacji projektów w sektorze prywatnym, podstawowe kryterium wyboru stanowi maksymalizacja zysku³². W przypadku projektów publicznych pod uwagę musi zostać wzięty znacznie szerszy wachlarz skutków (np. te związane z eliminacją negatywnych efektów zewnętrznych). Dodatkowo niemożliwa jest wycena niektórych rodzajów nakładów i efektów według cen rynkowych, ponieważ ceny takie nie istnieją bądź też nie wyrażają rzeczywistych krańcowych korzyści i kosztów społecznych (np. niemożliwa jest wycena czystego powietrza, ocalonego życia ludzkiego, istnienia parku miejskiego). W takim przypadku stosuje się ceny kalkulacyjne, zwane cenami dualnymi³³. Przyjmuje się, iż wartość nakładów określają koszty alternatywne, natomiast wycena efektów jest dokonywana z wykorzystaniem koncepcji skłonności do zapłaty (wielkości wydatków, które od-

³⁰ Por. I. Durlik: *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych. Cz. II*. Placet, Warszawa 2005, s. 296-297. Więcej na temat metod oceny projektów zob. np.: H. Brandenburg: *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo AE, Katowice 2002; J. Phillips: *PMP Project Management Professional Study Guide*. McGraw-Hill, San Francisco 2006; A. Drobnia: *Podstawy oceny...*, op. cit.; W. Rogowski: *Rachunek efektywności inwestycji*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

³¹ A. Drobnia: *Podstawy oceny...*, op. cit., s. 135.

³² W rzeczywistości, po uwzględnieniu czynnika ryzyka i czasu, powinno się mówić o optymalizacji zysku. Szerzej zob. M. Sierpińska, T. Jachna: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 191-192.

³³ J.E. Stiglitz: *Ekonomia sektora publicznego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 329-330; A. Drobnia: *Ocena projektów publicznych*. W: *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*. Red. F. Kuźnik. Wydawnictwo AE, Katowice 2005, s. 284.

biorcy projektu są w stanie ponieść za dobra dostarczone przez projekt) lub koncepcji gotowości do akceptacji (kwota jaką zażądałoby ludzkie dla odstąpienia od posiadania jakiegoś dobra)³⁴.

Przedstawiona argumentacja jest jednak mocno problematyczna – w znaczącej mierze odchodzi od obiektywnych kryteriów podejmowania decyzji. Każdy element wprowadzony po to, by umożliwić ocenę efektywności ekonomicznej projektów publicznych jest bowiem przyjmowany czysto subiektywnie. Przykładem może być sposób określania cen dualnych oraz ustalania wysokości społecznej stopy dyskontowej, stanowiących podstawę większości wskaźników służących ekonomicznej ocenie projektów (np. dynamicznego kosztu jednostkowego – DGC czy najczęściej stosowanych narzędzi analizy kosztów i korzyści CBA, tj. ekonomicznej wartości zaktualizowanej – ENPV, ekonomicznej wewnętrznej stopy zwrotu – ERR).

Określenie cen dualnych polega na oszacowaniu faktycznej wielkości krańcowych kosztów i korzyści społecznych, nieznajdujących prawidłowego odbicia w cenach rynkowych. Przykładem tego typu kosztów i korzyści społecznych może być:

- korzyść/koszt wynikający z redukcji/zwiększenia zanieczyszczenia środowiska,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- oszczędność czasu,
- oszczędność kosztów podróży,
- wzrost/spadek poziomu bezpieczeństwa,
- wartość życia ludzkiego,
- wartość kompleksów sportowo-rekreacyjnych³⁵.

Przedstawiony sposób postępowania musi budzić pewne wątpliwości. W jaki sposób możliwa jest przykładowo wycena czasu, życia ludzkiego czy zasobów naturalnych? W literaturze przedmiotu można spotkać próby odpowiedzi na postawione pytanie, a nawet propozycje zastosowania konkretnych metod służących oszacowaniu wspomnianych aspektów³⁶.

³⁴ A. Drobnik: *Podstawy oceny...*, op. cit., s. 135. Szerzej na temat określania wielkości kosztów i korzyści projektu publicznego zob. np.: A. Drobnik: *Ocena projektów publicznych*. Wydawnictwo AE, Katowice 2005, s. 72-89; K. Brzozowska: *Cost-Benefit Analysis in Public Project Appraisal*. "Engineering Economics" 2007, No. 3, s. 79-80; K. Malik: *Efektywność...*, op. cit., s. 100-109; K. Malik: *Analiza kosztów i korzyści w ocenie polityk i programów publicznych jako wyzwanie współczesnego rozwoju*. W: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*. Red. B. Fiedor, Z. Hockuba. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 438-440.

³⁵ A. Drobnik: *Podstawy oceny...*, op. cit., s. 145.

³⁶ Niniejszej analizie dokonano na podstawie Ibid., s. 156-168; J.E. Stiglitz: Op. cit., s. 334-339.

Wartość czasu mierzona jest wysokością płacy jaką konkretna osoba byłaby w stanie uzyskać rezygnując z jednostki czasu wolnego. Zakłada się zatem, że dana osoba dokonuje wyboru pomiędzy ilością czasu wolnego a ilością czasu przeznaczanego na pracę. Jednakże zaproponowane rozwiązanie nie uwzględnia (i nie może uwzględniać) czynników pozapłacowych czasu, związanych z subiektywnym wartościowaniem pracy przez konkretną osobę (np. uciążliwość pracy, relacje międzyludzkie panujące w pracy, możliwość samorealizacji itp.). Liczba czynników pozapłacowych jest nieskończona, a wiele z nich może mieć bardzo osobisty charakter i być wręcz trudnymi do określenia.

Znacznie bardziej kontrowersyjną kwestią jest próba wyceny wartości ludzkiego życia. Jedną z proponowanych metod jest metoda konstruktywna, polegająca na ocenie wysokości dochodów, jakie byłaby w stanie uzyskać konkretna osoba, dożywszy przyjętego wieku. Taki sposób ujmowania wartości ludzkiego życia sugeruje, że życie noworodka jest znacznie cenniejsze od życia osoby w wieku podeszłym, co gorsza, idąc dalej przedstawionym tokiem rozumowania, wartość życia osoby pobierającej świadczenie emerytalne jest równa zero. Nie mniej żarliwe dyskusje budzi metoda badania zakupów konsumenta, w której wartość ludzkiego życia jest szacowana na podstawie wysokości wydatków, poniesionych przez daną osobę w celu zwiększenia swojego bezpieczeństwa. W tym przypadku z kolei, może się okazać, iż życie osoby bogatej jest bardziej cenne od życia osoby otrzymującej płacę minimalną³⁷.

Ostatnią z wymienionych przykładowych kwestii rodzących wątpliwości związane z wyceną aspektów, których mogą dotyczyć efekty lokalnych projektów rozwojowych, są zasoby naturalne. Jednym z proponowanych rozwiązań jest ustalenie wysokości stawek opłat i kar za korzystanie z pewnych elementów środowiska naturalnego. Ustalenie ich wysokości na podstawie kosztu związanego z neutralizacją substancji zanieczyszczającej nie wywołuje kontrowersji. Gorzej gdy analizowana wysokość opłat i kar jest ustalana bez jakiegokolwiek uzasadnienia lub na podstawie deklarowanej użyteczności, a więc skłonności do zapłaty. Przykładem może być przeprowadzenie badań ankietowych, mających określić skłonność do zapłaty mieszkańców gminy za poprawę jakości wody. Wadą takiego rozwiązania jest ryzyko uzyskania nierealnych wartości, ponieważ dopiero dokonanie rzeczywistego wyboru, podjęcie konkretnego działania, jest w stanie ujawnić preferencje człowieka. Tak długo, gdy nie trzeba za coś płacić, możliwa jest każda deklaracja (ktoś może proponować oddanie 1 mln zł na ratowanie wielorybów w momencie uzyskania 10 mln spadku, lecz dopiero

³⁷ Oczywiście przedstawiona zależność nie zawsze musi znaleźć potwierdzenie w rzeczywistości. Osoba bardzo bogata może nie przywiązywać najmniejszej wagi do swojego bezpieczeństwa.

dokonanie tej czynności ujawni jego faktyczną preferencję). Wracając do przykładu poprawy jakości wody w gminie, może się okazać, że zostanie ona wyceniona na 1 złoty za 1 000 000 m³. Czy w momencie tak niskiego wartościowania efektów projektu przez jego odbiorców należałoby odstąpić od realizacji?

Kolejnym z zasygnalizowanych problemów ekonomicznej oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych jest sposób ustalania wysokości społecznej stopy dyskontowej, odpowiednika stopy dyskontowej stosowanej w ocenie projektów przemysłowych. Wysokość społecznej stopy dyskontowej powinna odzwierciedlać długookresowe, społeczne preferencje dla wartości pieniądza w czasie³⁸. Ale jak takie społeczne preferencje wyglądają i czym je można zmierzyć?

W praktyce społeczną stopę dyskontową wyznacza się zatem na tej samej podstawie co wysokość zwykłej stopy dyskontowej (np. na podstawie stopy oprocentowania długoterminowych papierów skarbowych)³⁹, na podstawie długookresowej stopy wzrostu w gospodarce lub na podstawie standardowego wskaźnika wzorcowego dla stopy dyskontowej, określanego poprzez wymaganą stopę zwrotu odzwierciedlającą docelowy poziom wzrostu gospodarczego⁴⁰. Pierwszy ze sposobów rodzi wątpliwości związane z sensem tworzenia nowego terminu, drugi i trzeci z kolei, z trudnościami w pozyskaniu obiektywnych wartości mierzalnych⁴¹.

Podsumowując dokonaną analizę niektórych problematycznych kwestii, związanych z oceną efektywności lokalnych projektów rozwojowych, należy zwrócić jeszcze uwagę na ich koszt alternatywny. Koszt ów stanowią projekty przemysłowe, z których musiano zrezygnować. Wynika to z rzadkości czynników produkcji, tak więc realizacja jakiegokolwiek projektu zmusza do rezygnacji z zaspokojenia innych potrzeb, do rezygnacji z realizacji innego projektu. Spośród dwóch projektów opłacalnym jest ten, w przypadku którego klient od-

³⁸ *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Wytyczne w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód*. Minister Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 62.

³⁹ Na temat ustalania wysokości stopy dyskontowej zob. np. *Projekty inwestycyjne*. Red. T. Gostkowska-Drzewicka. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 118-119.

⁴⁰ Por. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*. Op. cit., s. 62; T. Coven, D. Parfit: *Against the Social Discount Rate*. In: *Justice between Age Groups and Generations*. Ed. P. Laslett, J.S. Fishkin. Yale University Press, New Haven, Connecticut 1992, s. 144; *Przewodnik do analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych*. Dyrekcja Generalna ds. polityki regionalnej. Komisja Europejska 2008, s. 232-233.

⁴¹ Szerzej na temat wątpliwości związanych z ustalaniem społecznej stopy dyskontowej zob. np.: T. Coven, D. Parfit: Op. cit., s. 144-161; T. Żuradzki: *Granice troski o przyszłe pokolenia*. „Diametros” 2010, nr 26, s. 206-225.

czuwa większą satysfakcję. Gdyby podjęto się realizacji projektu mniej satysfakcjonującego, kapitał oraz siła robocza musiałyby zostać wycofane z realizacji przedsięwzięć, na które zgłaszany jest większy popyt. Zatem w przypadku podjęcia realizacji lokalnego projektu rozwojowego musiano zrezygnować z realizacji projektu w sektorze prywatnym. Bardzo dobrze omawianą kwestię ujmuje L. von Mises: „(...) środki, których rząd potrzebuje do (...) sfinansowania nie dochodowego projektu muszą zostać pozyskane w formie podatków lub pożyczek. Rząd nie dysponuje bowiem większymi możliwościami stworzenia czegoś z niczego niż jednostka. Im więcej wyda rząd, tym mniej wyda społeczeństwo. Prace publiczne nie wykonują się same, przy użyciu czarów, lecz ich wykonanie jest opłacane z funduszy odebranych obywatelom. Gdyby nie ingerencja rządu, obywatele przeznaczyliby je na realizację projektów rokujących zyski. Każdemu niedochodowemu projektowi, który jest współfinansowany przez rząd, odpowiada projekt, z którego trzeba zrezygnować wyłącznie z powodu rządowej interwencji. Ów niezrealizowany projekt byłby dochodowy, to znaczy zatrudniałby rzadkie czynniki produkcji zgodnie z najpilniejszymi potrzebami konsumentów. Z punktu widzenia konsumentów zatem wykorzystanie tych środków produkcji do realizacji projektów nieopłacalnych jest marnotrawstwem. Pozbawia ich możliwości zaspokojenia tych potrzeb, które bardziej chcieliby zaspokoić niż potrzeby, które zaspokaja projekt wspierany przez rząd”⁴². Nawet gdyby sektor publiczny dotował prywatne projekty, rezultaty będą nadal niepożądane, a owe projekty będą inwestycjami błędnymi, ponieważ powodem ich podjęcia nie będzie prawdziwy popyt konsumpcyjny i rynkowe sygnały w postaci zysków i strat⁴³.

Przeprowadzona analiza, ze względu na podmioty podejmujące projekty, powinna uwzględniać również aspekt finansowej efektywności sektora publicznego i sektora prywatnego. Bezwzględnie lepsze wyniki uzyskują przedsiębiorstwa prywatne, co wynika przede wszystkim z konkurencji panującej w sektorze prywatnym, wymuszającej ciągłe doskonalenie⁴⁴.

⁴² L. von Mises: *Human Action*, Fox & Wilkes, San Francisco 1996, s. 659 (tłum. autora).

⁴³ M. N. Rothbard: *Man, Economy and State with Power and Market*. Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama 2004, s. 965.

⁴⁴ Analiza porównawcza wyników uzyskiwanych przez produkcyjne przedsiębiorstwa prywatne i przedsiębiorstwa państwowe została przedstawiona w: E. Czerwińska: *Prywatny sektor w przemyśle*. Informacja, nr 1055. Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, czerwiec 2004.

4. Ocena efektywności lokalnych projektów rozwojowych – studium przypadków⁴⁵

4.1. Remont odcinka ulicy de Gaulle’a w Zabrze⁴⁶

Zakresem prac miał być objęty dwustumetrowy odcinek ulicy de Gaulle’a, od ulicy Goethego w kierunku ulicy Wolności, na prawym pasie ruchu. Większość robót planowano wykonywać w nocy ze względu na wzmożony ruch samochodowy w tym rejonie. Drogę należało odnowić, ponieważ jej podbudowa była kompletnie zniszczona. Zakres prac miał objąć również ponowne ułożenie kostki brukowej stanowiącej nawierzchnię. Na podstawie badania nośności na analizowanym odcinku ulicy de Gaulle’a stwierdzono, że nie utrzyma on takiego natężenia ruchu, jakie tam zwyczajowo występuje. W związku z tym uznano remont prawego pasa za konieczny. Zaplanowana przebudowa nie była jednak częścią planowanej od dawna kompleksowej przebudowy tejże drogi, która uwzględnić miała jej poszerzenie, wymianę nawierzchni oraz zainstalowanie nowej sygnalizacji świetlnej. Analizowany projekt to projekt, który wymusiło zniszczenie drogi, a efekt jego realizacji miał przynieść rozwiązanie tymczasowe. Dziennikarzom „Gazety Wyborczej. Katowice” nie udało się w zabrzańskim magistracie uzyskać informacji odnośnie do terminu planowanej przebudowy kompleksowej.

Zgodnie z harmonogramem remont ulicy de Gaulle’a miał się rozpocząć 15 lipca 2010 roku, a zakończyć 22 lipca 2010 roku. Do opóźnienia doszło już jednak na etapie rozpoczęcia prac, gdyż remont zaczął się 22 lipca, a dopiero 29 lipca rozpoczęły się prace związane z układaniem nawierzchni. Istotny wpływ na kolejne opóźnienia prac miała również rezygnacja z nocnego przeprowadzania remontu. Realizacja projektu odbywała się w godzinach 9-16, a więc największego natężenia ruchu. Skutkiem wymienionych opóźnień było zakończenie remontu w dniu 21 sierpnia 2010 roku. Jakość prac (ułożenie nawierzchni) w oczach mieszkańców miasta pozostawia także wiele do życzenia.

⁴⁵ Pomimo że zaprezentowane przykłady dotyczą projektów zrealizowanych w mieście na prawach powiatu, ich specyfika powoduje, że można je potraktować jako projekty lokalne.

⁴⁶ Opracowano na podstawie informacji udostępnionych na stronie forum miasta Zabrze – <http://i-slask.pl>, dostęp: 15.09.2010 oraz J. Madeja: *W Zabrzu boją się średnicówki. Wybudują nową ulicę*. „Gazeta Wyborcza. Katowice” z dnia 5.12.2009. Wersja elektroniczna udostępniona na stronie <http://katowice.gazeta.pl>, dostęp: 15.09.2010.

4.2. Poprawa gospodarki wodno-ściekowej w dzielnicy Kończyce miasta Zabrze⁴⁷

Projekt poprawy gospodarki wodno-ściekowej w dzielnicy Kończyce miasta Zabrze został zrealizowany w ramach Zadania 2 – nr 2004/PL/16/C/PE/027–2: Poprawa gospodarki wodno-ściekowej na terenie Gminy Zabrze – dzielnice Pawłów, Kończyce, Os. Józefa, Os. Janek i Centrum – Etap I, będącego częścią projektu pn. „Poprawa gospodarki wodno-ściekowej na terenie Gminy Zabrze”, którego realizacja ma się przyczynić do zmniejszenia różnic gospodarczych i społecznych pomiędzy obywatelami Unii Europejskiej. Projekt, który był współfinansowany z Funduszu Spójności, stworzył okazję do uporządkowania w krótkim czasie gospodarki wodno-ściekowej w Zabrzu oraz skrócił drogę do osiągnięcia standardów zgodnych z zapisami Traktatu Akcesyjnego oraz obowiązującymi przepisami polskimi i unijnymi. Niewywiązanie się z podjętych zobowiązań obciążyłoby gminę konsekwencjami w postaci kar finansowych.

Wniosek aplikacyjny Gminy Zabrze o przyznanie pomocy w ramach Funduszu Spójności został zarejestrowany w Brukseli w dniu 13 sierpnia 2004 roku. Decyzją Komisji Europejskiej z dnia 21 grudnia 2004 roku zostało przyznane dofinansowanie dla Projektu nr 2004/PL/16/C/PE/027 pn. „Poprawa gospodarki wodno-ściekowej na terenie Gminy Zabrze”. Zgodnie z Decyzją KE, wartość projektu wynosiła 91 mln euro, z czego 89,7 mln euro to wartość wydatków kwalifikowanych. Dofinansowanie z Funduszu Spójności zostało przyznane w wysokości 58,3 mln euro. Pozostałe 35% stanowił wkład własny Gminy Zabrze i Zabrzeńskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o.

Podstawowym czynnikiem, który opóźnił rozpoczęcie robót był fakt, że Komisja Europejska przyznając dofinansowanie uznała, iż procedury oceny oddziaływania na środowisko nie spełniały wymagań unijnych. Oznaczało to konieczność nowelizacji ustawy Prawo ochrony środowiska⁴⁸. W lipcu 2006 roku, po wprowadzeniu zmian we wcześniej już opracowanych dokumentacjach projektowych i przeprowadzeniu nowych postępowań administracyjnych, komplet dokumentów dotyczących Zabrze został przesłany do Komisji Europejskiej.

Również w 2006 roku, po opracowaniu kompletu dokumentacji projektowych wraz z kosztorysami inwestorskimi, dokonano porównania danych wyjściowych, wynikających z „Programu uporządkowania gospodarki wodno-ście-

⁴⁷ Opracowano na podstawie informacji udostępnionych na stronie poświęconej Funduszowi Spójności w mieście Zabrze – <http://www.fs.zabrze.pl/index.html>, dostęp: (20.09.2010 oraz J. Madeja: *Dlaczego studzienki zawsze muszą być na środku ulicy?* „Gazeta Wyborcza. Katowice” z dnia 22.03.2010. Wersja elektroniczna udostępniona na stronie <http://katowice.gazeta.pl>, dostęp: 20.09.2010.

⁴⁸ Ustawa z dnia 18 maja 2005 r. o zmianie ustawy – Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2005, nr 113, poz. 954).

kowej na terenie Gminy Zabrze”, danych ujętych w Studium Wykonalności, Decyzji Komisji Europejskiej oraz zweryfikowanych danych, wynikających z dokumentacji przetargowych. Okazało się, że zarówno zakres rzeczowy, jak i finansowy projektu został znacznie przekroczony w stosunku do przyjętych założeń. Niemożliwe okazało się bowiem wykorzystanie istniejącej kanalizacji ogólnospławnej dla odprowadzania wód opadowych (powodem tego był fatalny stan techniczny tej sieci, spowodowany w głównej mierze eksploatacją górniczą, a możliwy do stwierdzenia dopiero przy użyciu kamer wizyjnych), co było jednym z głównych założeń wstępnej koncepcji, opracowanej przez Główny Instytut Górnictwa w Katowicach. W związku z tym konieczne było zaprojektowanie i wykonanie nowych ciągów kanalizacji deszczowej, nieujętych we wcześniejszych opracowaniach. Na wzrost zakresu rzeczowego projektu miała również wpływ konieczność uwzględnienia prognozowanych osiadań (spowodowanych wpływami eksploatacji górniczej; możliwa dopiero na etapie projektów technicznych) oraz ostateczne dokonanie pełnej oceny stanu technicznego sieci na osiedlach, budowanych przez wielkie zakłady przemysłowe (sieci na tych osiedlach nie były eksploatowane przez ZPWIK sp. z o.o., w związku z tym ich stan techniczny i potrzeby w zakresie ewentualnej wymiany były trudne do sprecyzowania na wcześniejszym etapie).

W styczniu 2007 roku Gmina Zabrze oraz ZPWIK sp. z o.o., w konsekwencji zaistniałych przekroczeń, podjęły decyzję o podzieleniu przedsięwzięcia na dwa etapy realizacyjne i wystąpieniu do KE o zmianę decyzji w zakresie dotyczącym zakresu rzeczowego oraz terminu zakończenia realizacji.

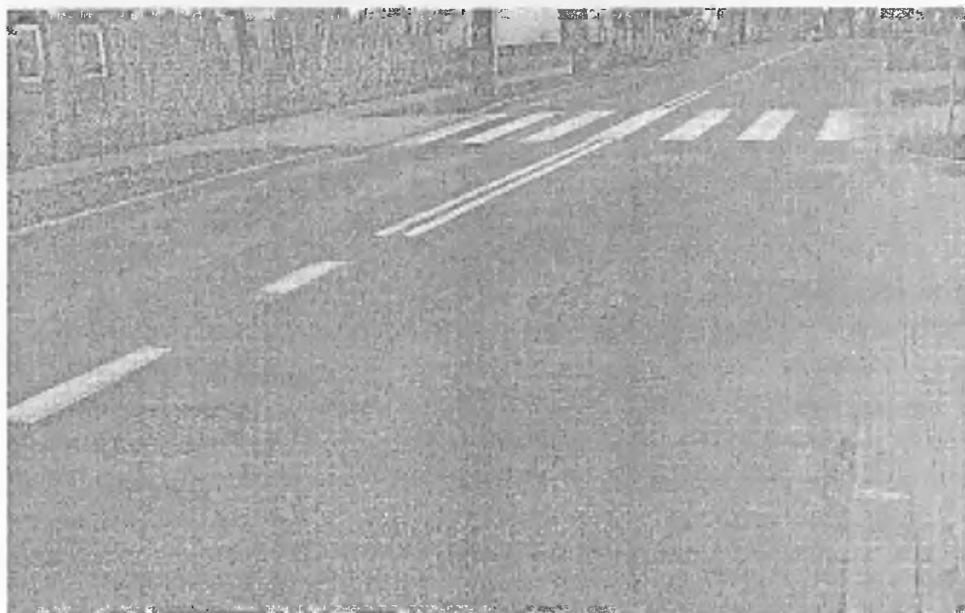
Po zawarciu wszystkich umów, wartość Etapu I Projektu wzrosła do kwoty ok. 141 mln euro. Kontrakty na roboty były zawierane według RED FIDIC BOOK⁴⁹. Nałożona dyscyplina finansowa i stały nadzór nad zakresem rzeczowym pozwoliły zamknąć Etap I Projektu na poziomie zawartych umów.

W ciągu dwóch lat, w ramach analizowanego projektu, została przebudowana oczyszczalnia ścieków „Śródmieście” o przepustowości 33 400 m³/dobę, wybudowano lub przebudowano ok. 127 km kanalizacji sanitarnej i ok. 101 km kanalizacji deszczowej, wybudowano ok. 13 km wodociągów przesyłowych i przebudowano ok. 76 km sieci wodociągowej rozdzielczej. Odtworzeniu podlegało ok. 380 tys. m² nawierzchni dróg i chodników. Prace w terenie objęły swym zasięgiem ponad 80% powierzchni miasta.

Okazuje się jednak, iż w oczach mieszkańców gminy realizacja analizowanego projektu niekoniecznie jawi się w samych superlatywach. Dwuletni okres

⁴⁹ Warunki kontraktowe (część ogólna) dla robót inżyniersko-budowlanych, określone przez Międzynarodową Federację Inżynierów Konsultantów (the International Federation of Consulting Engineers).

realizacji projektu o tak dużym zasięgu i związana z tym uciążliwość w poruszaniu się po mieście, okazał się być za długi. Jakość wykonania prac również nie spełnia wymagań społeczności lokalnej. Trudno mówić o osiągnięciu celu charakterystyki technicznej, kiedy na ok. 1300-metrowym odcinku ulicy Paderewskiego, stanowiącej wizytówkę miasta (nią wjeżdża się do miasta podróżując autostradą A4), znajduje się ok. 100 studzienek kanalizacyjnych oraz 40 deszczowych (i to tylko na pasie w kierunku centrum miasta). Jednym z rozwiązań byłoby zatem umieszczenie studzienek pod chodnikiem lub w pasie zieleni (w przypadku awarii pozwoliłoby to uniknąć rozkopywania drogi, co oczywiście wiąże się z kładzeniem nowej nawierzchni). Dodatkowym problemem związanym ze studzienkami opisywanego odcinka drogi jest to, iż leżą kilka centymetrów poniżej powierzchni jezdni (problem z zapadniętymi studzienkami nie dotyczy tylko ulicy Paderewskiego). Ponieważ wysokość studzienek można regulować, więc przystąpiono do ich poprawy, co spowodowało z kolei uszkodzenia jezdni (jezdni wokół studzienek zaczęła się zapadać). Oczywiście w ramach gwarancji, którą dał wykonawca, jezdni powinna zostać wyremontowana. Związane jest to jednakże z wykonaniem wcześniejszej ekspertyzy (poniesienie dodatkowych kosztów) oraz kolejnymi uciążliwymi dla mieszkańców miasta pracami (nie wspominając, iż nowo wyremontowana droga będzie przypominała starą, „połataną”). Opisany przypadek pokazuje fotografia.



Fot. 1. Ulica Paderewskiego w Zabrzu po wykonanej części prac remontowych

Wnioski końcowe oraz propozycje rozwiązań zasygnalizowanych problemów

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu proces oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych oraz analiza przypadków wskazują, iż niezmienne problematyczne wydaje się zastosowanie kryterium efektywności ekonomicznej jako podstawowego. Dzieje się tak, ponieważ przy zastosowaniu owego kryterium nie istnieje możliwość uzyskania jakichkolwiek rzeczywistych wartości mierzalnych. O ile w przypadku realizacji projektów prywatnych wspomnianymi wartościami mierzalnymi są ceny rynkowe, o tyle w przypadku projektów publicznych próby ich zastąpienia wydają się budzić spore wątpliwości – parafrazując słowa Lorda Kelvina⁵⁰ – „jeżeli nie możesz czegoś zmierzyć, to nie możesz tym zarządzać”. Uwzględniwszy dodatkowo wnioski płynące z analizy porównawczej efektywności sektora prywatnego i publicznego, a także koszt alternatywny realizacji projektu publicznego w postaci niezrealizowanego projektu prywatnego, można pokusić się o stwierdzenie, iż jakiekolwiek próby rozbudowywania i uwzględniania w procesie oceny lokalnych projektów rozwojowych kryterium efektywności ekonomicznej, muszą zostać poddane szczegółowej i wnikliwej analizie.

Jak więc oceniać efektywność lokalnych projektów rozwojowych? Słusznym wydaje się, by o tym, czy dany projekt ma zostać zrealizowany powinno decydować przede wszystkim kryterium finansowe, a wszelkie inne kryteria oceny efektywności raczej należałoby potraktować jako kryteria dodatkowe/uzupełniające. Oczywiście ze względu na specyfikę lokalnych projektów rozwojowych, część z nich, pomimo nieuzyskania pozytywnej oceny, należałoby potraktować jako projekty konieczne (np. budowa dróg). Ważne jest jednak, żeby ich liczba była ograniczana do niezbędnego minimum, a sam proces decyzji o zakwalifikowaniu projektu jako koniecznego uwzględniał poddaną wcześniej badaniu opinię społeczności lokalnej (np. czy potrzebna jest adaptacja kolejnego budynku w mieście na potrzeby urzędu miejskiego).

Warto jeszcze raz zaznaczyć, że planowanie i realizacja każdego projektu odbywa się w celu zaspokojenia potrzeb klienta – w przypadku lokalnych projektów rozwojowych, klientami są mieszkańcy gminy. Przeprowadzenie konsultacji społecznych (zbadanie stosunku społeczności lokalnej do danego projektu) nie powinno być zatem wyrazem dobrej woli ze strony władz gminy, lecz obo-

⁵⁰ William Thomson, I. baron Kelvin (1824-1907) – brytyjski fizyk pochodzenia irlandzkiego, matematyk oraz przyrodnik. Sformułował drugą zasadę termodynamiki, badał elektryczność i magnetyzm.

wiązkiem. Dodatkowym aspektem mogłoby być zwiększenie odpowiedzialności decydentów za efekty projektów.

Przeprowadzona analiza przypadków pokazała, że w obydwu projektach zrealizowanych w mieście Zabrze nie osiągnięto zarówno celu charakterystyki czasowej, jak i technicznej. Rozwiązaniem problemu mogłoby okazać się utworzenie bazy danych projektów już zrealizowanych i na tej podstawie wykorzystanie technik porównania analogii⁵¹. Wykorzystanie doświadczeń z projektów dotychczas zrealizowanych może mieć bowiem istotny wpływ na powodzenie nowego przedsięwzięcia. Możliwe jest np. uniknięcie ponownej współpracy z partnerem nieuczciwym bądź nierzetelnym. Można by było w tym miejscu rozszerzyć analizowaną koncepcję o stałe monitorowanie rynku potencjalnych partnerów i stworzenie czegoś na wzór „Listy kwalifikowanych dostawców/wykonawców”⁵², na której figurowaliby, obok partnerów sprawdzonych (firm, których zrealizowane projekty byłyby najwyżej ocenione), partnerzy spełniający określone kryteria współpracy (najczęściej partnerzy z którymi jeszcze nie współpracowano)⁵³. W przypadku obydwu zabrzańskich projektów z wykonawcami niektórych prac (również projektantami i konstruktorami), przez pewien okres (np. 10 lat) nie powinno się podejmować żadnej współpracy.

Przedstawione propozycje nie rozwiązują rzecz jasna jednoznacznie problemów związanych z procesem efektywności lokalnych projektów rozwojowych. Kwestie, jakie wymagają dalszego rozważenia, wiążą się m.in. ze sposobem przeniesienia odpowiedzialności za efekty projektów na decydentów oraz samą organizacją konsultacji społecznych, w sposób umożliwiający maksymalizację rezultatów (np. przekonanie odpowiedniej liczby mieszkańców do uczestnictwa, przekazanie w odpowiedni sposób niezbędnych informacji na temat planowanego projektu).

⁵¹ Więcej na temat technik porównania analogii zob. C. L. Pritchard: *Zarządzanie ryzykiem w projektach*. WIG-Press, Warszawa 2002, s. 89-96. O ich zastosowaniu w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych zob. M. Magdoń: *Wykorzystanie technik porównania analogii w projektach publiczno-prywatnych*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*. Red. J. Pyka. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2007, s. 423-431.

⁵² Takie rozwiązanie jest stosowane w Systemach Zarządzania Jakością wdrażanych na podstawie wymagań normy ISO 9001 (zob. PN – EN ISO 9001:2001. Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001).

⁵³ *Zasugerowana ocena projektu nie mogłaby być działaniem jednorazowym, lecz cyklicznym.*

PROBLEM OF THE EFFECTIVENESS EVALUATION OF LOCAL DEVELOPMENT PROJECTS

Summary

In the evaluation process of local development projects except the financial criteria are used economic criteria. Applying them may raise some doubts because the lack of measurable value and subjectivity in the decision making process.

The article presents problems with applying the economic efficiency criteria, some case studies and suggestions which, in the author's opinion, can contribute to solving these problems.

Mariusz Jęczmyk

ZOLLVEREIN XII W ESSEN. PRZEBUDOWA ZESPOŁU BUDYNKÓW KOPALNI WĘGLA KAMIENNEGO W KOMPLEKS KULTURALNO-GOSPODARCZY

Nawet gdyby Zollverein XII był tylko ziarnkiem piasku w historii górnictwa Ruhry, powinien być przed zniszczeniem uchroniony. Bowiem dzisiaj pomaga nam, poprzez naszą przeszłość zachować świadomość i tożsamość, a one są warunkami tego, aby mieć PRZYSZŁOŚĆ.

Franz Lohberger

Wprowadzenie

Losy projektu lokalnego ze sfery określanej w Republice Federalnej Niemiec jako kultura przemysłowa (*Industriekultur*), obejmującego kompleks kopalni węgla kamiennego Unia Celna (Zollverein) w mieście Essen, a w szczególności jej szybu nr XII (Zollverein Schacht XII) posiadają dramaturgię i meandry, wznioły i upadki, stanowią intrygującą historię tworzenia się ważnego projektu restrukturyzacyjnego, opartego na modernistycznych koncepcjach integracji kulturowej, *private-public partnership* oraz przenoszenia poziomu decyzyjnego na coraz niższe poziomy aż po przekazanie własności terytorium i obiektów projektu fundacji zajmującej się wyłącznie tym projektem¹.

¹ O skomplikowanych losach projektu Zollverein zob.: K. Ganser: *Auf Zollverein, da schaut das Ruhrgebiet in den Spiegel*. „Forum Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur“ 2002, Heft 1; R. Tiggemann: *Zollverein Schacht XII. Von den grössten Zeche der Welt zum Weltkulturerbe*. Essen 2007; H. Böll, H. Krabbel: *Arbeiten an Zollverein. Projekte auf der Zeche Zollverein Schacht XII seit 1989*, Essen 2009.

Kopalnia ta była uważana za jedną z największych w Zagłębiu Ruhry i Europie, a kompleks budynków wraz z ogromną, czterokołową wieżą szybu XII, za szczyt architektury industrialnej w Niemczech. Dzieło architektów lat 20. XX w. – Fritza Schuppa i Martina Kremmera² – określano nawet jako najpiękniejszy pod względem architektonicznym zespół kopalni węgla na świecie. To ostatnie przekonanie w środowiskach architektonicznych, że pod względem artystycznym i kulturowym jest obiektem wybitnym, miało potem bardzo duże znaczenie w fazie podejmowania decyzji, a także na początku obecnej dekady, kiedy to gremium UNESCO postanowiło uznać Zollverein w Essen za zabytek klasy zerowej i wpisać ją na listę obiektów światowego dziedzictwa kultury i przyrody. Mimo to początkowo całość przeznaczono do rozbiórki, a tereny do sprzedaży. Dzieje projektu Zollverein pokazują przemianę procesu restrukturyzacyjnego oraz mentalności aktorów i ośrodków występujących w tym dramacie³.

1. Faza wstępna przedinwestycyjna: od drugiej połowy lat 70. do 1986 roku. Negocjacje o status kopalni między władzami miejskimi i regionalnymi a właścicielami oraz uznanie jej obiektów za zabytkowe

1.1. Pierwsze próby uznania prawnego kompleksu kopalni Unia Celna XII jako zabytkowego i chronionego dobra kultury oraz przyjęcie go na listę obiektów chronionych

W 1975 roku władze kraju związkowego Nadrenii Północnej-Westfalii ogłosiły kolejny szeroko zakrojony program restrukturyzacji społeczno-gospodarczej i kulturalnej Nadrenii, a w szczególności Zagłębia Ruhry pod nazwą „Nordrhein-Westfalen-Programm” (Program Nadrenii Północnej-Westfalii)⁴. Jego częścią było zaplanowanie ochrony zabytków kultury, w tym wież szybów

² A. Rossmann: *Der Marathonmann. Kein Tag wie viele andere oder wie Karl Ganzer den 11. September 1996 verbracht hat*. In: H. Monheim, Ch. Zöpel (Hrsg.): *Raum für Zukunft. Zur Innovationsfähigkeit von Stadtentwicklungs- und Verkehrspolitik* Essen 1997, s. 27; R. Tiggemann: Op. cit., s. 32-38; IBA 99 Finale. Internationale Bauausstellung Emscher Park. Das Programm April bis Oktober 1999. 10 Jahre ökologische und kulturelle Erneuerung einer grossen Industrie-region (b.d.i m.w.).

³ W. Buschmann: *Wie Zollverein ein Denkmal wurde*. „Forum Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur“ 2002, Heft 1, s. 31; R. Tiggemann: Op. cit., s. 104, 119, 165.

⁴ R. Tiggemann: Op. cit., s. 88-97.

kopalnianych, maszynowni i innych budynków kopalnianych oraz zarezerwowanie na ten cel środków finansowych w wysokości 70 mln marek. Rozwój muzealnictwa i ochrony „artystycznych i technicznych obiektów budowlanych” rozpoczął się od około 1973 roku, a efektem ich było powstanie dwóch pierwszych muzeów przemysłu: w Dortmundzie w 1979 roku i w Oberhausen w 1984 roku.

Kraj związkowy Nadrenia Północna-Westfalia przyjął w 1980 roku ustawę o ochronie zabytków, w której definicja zabytku lub chronionego obiektu kultury była bardzo szeroko określona, co pozwalało od początku lat 80. na przejmowanie przez lokalne władze różnorodnych obiektów gospodarczych, które na skutek długotrwałej recesji i schyłku przemysłu ciężkiego były opuszczane przez zwijające produkcję firmy gospodarki prywatnej. Dzięki warunkom brzegowym ujętym w tej ustawie władze miasta Essen starały się przejmować wartościowe obiekty na cele związane z kulturą, turystyką i rekreacją. Już w 1982 roku podjęto starania o wpisanie kopalni Unia Celna na listę zabytków sztuki, co nastąpiło w 1983 roku. Działo się to w latach, gdy co prawda właściciel postawił kopalnię w stan likwidacji (1983 r.), ale jeszcze przez 3 lata kopalnia była w fazie produkcyjnej (do końca 1986 roku)⁵.

Wobec tendencji niszczenia i wyburzania substancji industrialnej planiści oraz wizjonerzy nadreńscy podjęli działania w celu uchronienia obiektów i urządzeń przemysłowych jako niesłuchanie istotnego elementu tożsamości i kultury regionu. Ta koncepcja nadawania historycznym obiektom przemysłowym rangi zabytku, a nawet generalnego przekształcania w zabytki dawnych kopalń hut i fabryk, zaowocowała powstaniem pierwszych list zabytków w takich miastach regionu Ruhry, jak Essen.

1.2. Upadek górnictwa i restrukturyzacja gospodarki i zabudowy miast Zagłębia Ruhry

W południowej, najbardziej zurbanizowanej części Zagłębia Ruhry od drugiej połowy lat 70. właściciel kopalń węgla kamiennego – koncern Ruhrkohle AG (RAG) – rozważał likwidację większości kopalń, w tym również kompleksu Zollverein. Przewidywano wyburzenie obiektów przemysłowych, a następnie ich sprzedaż lub własne inwestycje (w postaci rekultywacji). Planowano przekształcenia terenu pokopalnianego na: teren gospodarczo-biznesowo-handlowy, mieszkaniowy, rekreacyjny, sportowy lub wypoczynkowy, tereny zielone lub zalesione.

⁵ R. Plöger: *Die Bergbaulandschaft „Zollverein“ im Nordosten vom Essen*. In: K. Fehn, H.-W. Wehling: *Bergbau- und Industrielandschaften*. Essen 1999, s. 142-145; R. Tiggemann: *Op. cit.*, s. 145, 151.

Zollverein XII była ostatnią kopalnią, która pozostała w Essen, ale od 1978 roku zapowiadano zmniejszenie wydobycia o 1/3, a zatrudnienia o 40%. Co prawda koniunktura w latach 1979-1980 uratowała chwilowo kopalnię, potem jej działalność przedłużyło połączenie Zollverein z kopalnią Nordstern, jednak w listopadzie 1983 roku postanowiono tę „wzorcową”, największą kopalnię węgla kamiennego w Niemczech zamknąć do końca 1986 roku⁶.

Uchronienie kopalni przed wyburzeniem nie było rzeczą oczywistą, ponieważ wówczas istniały rozbieżne poglądy, co do przyszłości terenów likwidowanych zakładów przemysłowych. Mniejszość we władzach lokalnych mieli wizjonerzy, „patrioci lokalni”, którzy już od lat 70. byli zainteresowani zachowaniem, przekształceniem w obiekty kultury oraz rewitalizacją budynków i urządzeń przemysłu górnico-hutniczego⁷. Wizjonerzy, tacy jak Christoph Zöpel, minister rozwoju przestrzennego Nadrenii Północnej-Westfalii, czy Karl Ganser, rozwijali perspektywę utrzymania 13 kopalń węgla w Essen jako zabytków w zintegrowanej w pewnym projekcie całości, podobnie jak Kolonia i jej 12 słynnych kościołów romańskich⁸.

Liczej się jednak byli przedstawiciele drugiej opcji, która w związku z narastającym w mieście bezrobociem jako pierwszoplanowe uznawała uzdatnienie terenów po likwidowanych zakładach do przejęcia je przez inne podmioty gospodarcze, w tym zakłady produkcyjne, czego dowodzą plany rozwoju przestrzennego miasta Essen z okresu drugiej połowy lat 70.⁹. W końcu lat 70., oprócz obiektów kopalni Unia Celna, w dzielnicach przemysłowych Essen zagrożonych bezrobociem bezpośrednio było blisko 5000 osób (bez efektów synergetycznych, pośrednio wpływających na dodatkowe impulsy ku zwolnieniom grupowym)¹⁰. Stąd silny trend w obrębie lokalnych władz, a także polityków obu głównych partii, a także przedsiębiorców lokalnych, który uznawał za celowe wyburzenia, likwidację obiektów przemysłu górnico-hutniczego, działalność w kierunku uzyskania nowej tożsamości przez stare dzielnice przemysłowe, budowę nowych centrów handlowych, wysokościowców itp.

Najsilniejszy sprzeciw wobec przemiany zakładów przemysłowych w chronione obiekty zabytkowe był ze strony ich właścicieli, czyli koncernów oraz przedsiębiorstw górniczych i przemysłowych, które chciały uzyskać dobrą cenę za tereny położone w najdroższym z miast Zagłębia Ruhry, gdzie powstawało coraz więcej gmachów administracyjnych, biurowych oraz dużych obiektów

⁶ Ibid.; R. Tiggemann: Op. cit., s. 90-91.

⁷ A. Rossmann: Op. cit., s. 28; R. Tiggemann: Op. cit., s. 127.

⁸ M. Sack: *Siebzig Kilometer Hoffnung*. Die IBA Emscher-Park, Stuttgart 1999, s. 130-134; R. Tiggemann: Op. cit., s. 136.

⁹ R. Tiggemann: Op. cit., s. 104.

¹⁰ Ibid., s. 103.

handlowych. W ten sposób wyburzono w większości budowle zabytkowej kopalni Carl Funke¹¹. Decyzja ta i przeprowadzenie wyburzeń było dla inteligencji miasta Essen, która założyła specjalne obywatelskie stowarzyszenie obrony kopalni Carl Funke, momentem w pewnym sensie alarmowym i skłaniającym do walki o substancję kulturową regionu. Wśród założycieli tego lokalnego ruchu obywatelskiego protestu byli również późniejsi architekci – autorzy głównego projektu renowacji kopalni Zollverein XII¹².

W tamtym okresie świadomość znaczenia tożsamości regionalnej, opartej na kulturze przemysłowej, znaczenie utrzymania pomników kultury nie tylko zamierchłej, feudalnej, ale także kultury industrialnej, była słaba, podobnie jak świadomość ekologiczna oraz ekorozwoju¹³. Nawet we władzach lokalnych panował „brak koncepcji i polotu, bezradność, niezrozumienie” tego, co można było zrobić (później) z tak wielkim obszarem poprzemysłowym w tak sensowny, modelowy wręcz sposób. Dopiero w latach 90. problematyka zachowania i ochrony zabytków kultury przemysłowej przyjęła się, a dowodem najlepszym tego zjawiska było założenie w 1995 roku przez koncern RAG – który wcześniej niszczył zabytkowe kopalnie w Essen – fundacji „Ochrona zabytków przemysłowych i kultury historycznej” (Stiftung Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur). Koncern przekazał fundacji 4335 tys. marek oraz zabytki i nieruchomości o wartości 22,5 mln marek, natomiast rząd kraju związkowego Nadrenii Północnej-Westfalii przekazał na ten cel 40 mln marek¹⁴.

1.3. Próba likwidacji obiektów kopalni Unia Celna

Reakcją właściciela na wpisanie obiektów kopalni było złożenie podania o zezwolenie na wyburzanie urządzeń szybów tej kopalni o numerach VI i IX (Zollverein VI/IX)¹⁵. To, że unikatowe w skali światowej obiekty Zollverein Schacht XII przetrwały nie było tak oczywistą kwestią, jeśli weźmie się pod uwagę, że koncern Ruhrkohle AG (RAG), właściciel obiektów górniczych, uzyskał na drodze procesowej zezwolenie na likwidację obiektów VI i IX. Poza za-

¹¹ Ibid., s. 117.

¹² Ibid., s. 235-240.

¹³ Przedstawiciel górniczego koncernu – monopolisty w Zagłębiu Ruhry, holdingu Ruhrkohle AG w 1992 roku formułował już inaczej dwa główne czynniki kulturowe regionu: wydobywanie surowców z głębi ziemi oraz utrzymanie świadków historii regionu, czyli zabytków kultury przemysłowej. R. Tiggemann: Op. cit., s. 113 i 127.

¹⁴ S. Goch: *Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel. Bewältigung von Strukturwandel und Strukturpolitik im Ruhrgebiet*. Klartext, Essen 2002, s. 453-454.

¹⁵ R. Tiggemann: Op. cit., s. 118.

bytkową maszynownią z 1913 roku, którą koncern przeniósł w inne miejsce i poddał renowacji, te tereny kopalniane zostały zrównane z ziemią, a na ich miejscu powstało osiedle mieszkaniowe¹⁶. Podobnie miało się stać w planach holdingu górniczego w stosunku do Zollverein Schacht XII, owej perły architektury przemysłowej.

Urząd zabytków miasta Essen (niższa władza ochrony zabytków) przy wsparciu regionalnego urzędu planowania przestrzennego – Landschaftsverband Rheinland (wyższa władza ochrony zabytków) umieściły Zollverein XII w 1984 roku (po likwidacji obiektów Zollverein VI/IX) na liście zabytków, określając ją jako obiekt zabytkowy o randze szczególnie wysokiej ze względu na wzorcowe, modelowe plany architektoniczne kopalni.

Od 1984 roku trwały negocjacje bezpośrednie z władzami miejskimi oraz z makroregionalnymi urzędami planowania przestrzennego (Landschaftsverband Rheinland), których celem było skłonienie urzędów do spraw zabytków na szczeblu miejskim i regionalnym do odstąpienia od koncepcji utrzymania kompleksu kopalni Unia Celna na liście zabytków chronionych, likwidacji wszystkich urządzeń i zabudowań kopalni oraz oddanie tych terenów w użytkowanie gospodarcze. Jedyne zabytkowa olbrzymia wieża wyciągowa kopalni miała być pozostawiona i na koszt miasta Essen restaurowana i utrzymywana.

Regionalny oraz miejski urząd zabytków został w obrębie władz miejskich zepchnięty do defensywy argumentacją kosztów. Korporacja wszystkie koszty związane z ochroną zabytków przerzucała na stronę publiczną, jednak w wypadku ugody, czyli zgody na wyburzenia, proponowała przejęcie kosztów utrzymania zabytkowej wieży, potem kilku innych urządzeń uznanych za kulturowo ważne. Taka była strategia Ruhrkohle AG i reprezentującej koncern firmy Bergbau AG Lippe¹⁷.

W sukurs obrońcom zabytkowej kopalni przyszły władze kraju związkowego Nadrenii Północnej-Westfalii. W latach 1984-1985 problematyka zabytków przemysłowych była omawiana na konferencjach naukowych oraz konferencjach ochrony zabytków. Ministerstwo Rozwoju Miast, Mieszkalnictwa i Komunikacji zajęło stanowisko, że kraj związkowy jest w najwyższym stopniu zainteresowany utrzymaniem zabytków kultury przemysłowej jako niezbędnego elementu tożsamości i kultury regionalnej.

Bardzo duża rozbieżność stanowisk między Ruhrkohle AG (RAG) a urzędami ochrony zabytków, zarówno miejskim miasta Essen, jak i regionalnym (Landschaftsverband Rheinland), niejasne stanowisko władz miejskich, dla których argument finansowy w postaci przejęcia części kosztów zabezpieczenia

¹⁶ Ibid., s. 120.

¹⁷ Ibid., s. 128.

obiektów przez RAG w zamian za rezygnację władz miasta z przejęcia całego terenu na ochronę zabytków prowadziło do impasu w rokowaniach. We władzach miasta Essen przeważało przekonanie o wyższości czy wyższej konieczności restrukturyzacji poprzez przekształcenie starych obiektów przemysłowych w nowe przemysłowe (gospodarcze) nad powstającymi w instytucjach oraz w stowarzyszeniach obywatelskich projektami przejmowania nieczynnych obiektów industrialnych jako zabytków kultury przemysłowej.

Rząd landu postanowił po 2 latach bezowocnych negocjacji między koncernem przemysłowym a władzami miasta Essen, przejąć na siebie koszty renowacji kompleksu Zollverein Schacht XII¹⁸. Rokowania między przedstawicielami ministerstwa rozwoju miast a zarządem holdingu Węgiel Ruhry odbyły się w 1986 roku i zakończyły się pełnym sukcesem twórców projektu Zollverein Schacht XII.

2. Faza II inwestycyjna: zakup terenu kopalni przez państwo. Powstanie projektu restrukturyzacyjnego; pierwszy etap inwestycji i realizacji projektu Zollverein Schacht XII w latach 1986-1989

2.1. Inicjatywa rządu landowego – przejęcia terenów kopalni na własność przez Fundusz Nieruchomości Ruhry oraz pod zarząd LEG

Sprzedaż terenów Zollverein XII i zakończenie produkcji kopalni nastąpiły w grudniu 1986 roku. Od tego momentu można mówić o początku funkcjonowania projektu Zollverein XII w kręgach ludzi związanych z ochroną zabytków i w rządzie landu Nadrenii Północnej-Westfalii. Przejęcie obszaru pokopalnianego przez Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) NRW GmbH – czyli Krajowe (Landowe) Towarzystwo Rozwoju Nadrenii Północnej-Westfalii sp. z o.o. w 1986 roku oznaczało wejście we właściwą fazę projektu, chociaż była to jeszcze w gruncie rzeczy faza przedinwestycyjna. Właścicielem Towarzystwa Rozwoju jest kraj związkowy Nadrenia Północna-Westfalia; zajmowało się ono głównie rozwojem miast, renowacją zaniedbanych osiedli i budynków oraz wspieraniem polityki mieszkaniowej¹⁹.

¹⁸ Ibid., s. 138-141.

¹⁹ Bardzo szczegółowo zasadami zarządzania terenami poprzemysłowymi znajdującymi się w gestii władz publicznych zajmuje się R. Tiggemann: Op. cit., s. 70 i nast.

Tereny kopalni „Unia Celna XII” przyjęto do programu pod nazwą Grundstücksfonds Ruhr (Fundusze Nieruchomości Ruhry), który skupiał nabywane na koszt państwa (budżetu kraju związkowego uzupełnianego też środkami federalnymi), co zapewniało mu dojście do dużych, ośmiocyfrowych środków finansowych na renowację, przebudowy i rekultywację wielu obiektów i urządzeń na terenie kompleksu²⁰.

Obiekty kopalni węgla kamiennego Zollverein stały się własnością publiczną kraju związkowego Nadrenii. Negocjacje między rządem Nadrenii a zarządem koncernu węglowego RAG trwały niemal do końca 1986 roku i oprócz kompleksu kopalni Unia Celna, szyby I, II i XII, obejmowały jeszcze tereny siedmiu innych kopalń na terenie miasta Essen. Ostatecznie za tereny zakwalifikowane jako nieużytki przemysłowe o powierzchni około 2,1 tys. km² strona publiczna zapłaciła 23,5 mln marek. Cena 11 marek za 1 m² została uznana za najwyższą jaką kiedykolwiek zapłacono w Nadrenii za tereny przemysłowe²¹. Jednak za 258 730 m² terenu Zollverein Schacht XII zapłacono jedynie 1,1 mln marek, wobec spodziewanych przez korporację RAG 6 mln, co oznaczało około 4 marek za m², a więc oznaczało to dużą różnicę wobec 11 marek. Początkowo awizowano 287 tys. m², a umowa obejmowała około 10% mniej (258 tys.), w związku z tym nie zakupiono całości terenów²².

Opinia publiczna przyjęła ten kontrakt z zadowoleniem, chociaż dla wielu w Zagłębiu Ruhry likwidacja kopalń – a Zollverein należał do okrętów flagowych okręgu przemysłowego – oznaczała klęskę. Do nich należał też wówczas prezydent miasta Essen Reuschenbach, który na pytanie gazety o komentarz na ten temat powiedział tylko: „obraz nędzy i rozpacz”²³. Problem co dalej z terenami po kopalni pozostawał jednak do pewnego stopnia otwarty: obok projektów kopalni-muzeum czy umieszczenia w budynkach Unii Celnej głównego nadreńskiego muzeum przemysłu lub muzeum pracy przemysłowej, zastanawiano się także już wówczas nad wykorzystaniem budynków i terenów dla celów gospodarki prywatnej i sektora publicznego²⁴.

2.2. Utworzenie zespołu projektowego

Na skutek biurokratycznych zaniechań i sporów kompetencyjnych między miastem Essen a rządem kraju związkowego ostateczne przejęcie własności te-

²⁰ <http://www.leg-nrw.de/unternehmen>: R. Tiggemann: Op. cit., s. 141-143, s. 155.

²¹ R. Tiggemann: Op. cit., s. 157.

²² Ibid., s. 158; por. s. 145 pismo burmistrza Essen mówi o 287 tys. m².

²³ Ibid., s. 159.

²⁴ Ibid., s. 160-161.

renów jako własności publicznej oraz ostateczne i niepodważalne zatwierdzenie całości terenów kopalni jako kompleksu zabytkowego trwało aż do 1989 roku²⁵. Wcześniej jednak, praktycznie od momentu podpisania umowy o nabyciu terenów kopalni przez stronę publiczną, ministerstwo rozwoju przestrzennego w Düsseldorfie pracowało nad utworzeniem zespołu odpowiedzialnego za projekty renowacyjne i restauratorskie, ponieważ oficjalny zarządca terenów, Krajowe Towarzystwo Rozwoju, nie było w stanie podjąć się tak kompleksowego przedsięwzięcia. Już w styczniu 1987 roku z inicjatywy ministra Zöpla i burmistrza Essen Reuschenberga powstała komisja ekspertów pod nazwą Koncept Użytkowania Zabytku Przemysłu Zollverein XII²⁶.

Zarządzanie projektem podzielono na wiele grup tematycznych:

- zabezpieczenie oraz utrzymanie budynków i urządzeń, inwentaryzacja i raport o stanie: tutaj miały zostać zaplanowane środki potrzebne dla tych zadań, urządzenie pomieszczeń dla pracowników budowlanych i restauratorskich, wstępne zaplanowanie zakresu dla osób zatrudnionych w robotach publicznych;
- zaplanowanie koncepcji dydaktycznych, funkcjonalnych i demonstracyjnych dla byłej kopalni przy zachowaniu ochrony należnej obiektom zabytkowym;
- możliwość organizacji kopalni dla turystów, w szczególności wyznaczenie funkcji, określenie kosztów, zakontraktowanie firm, które zajęłyby się prowadzeniem tego;
- określenie możliwości użytku przez firmy usługowe i produkcyjne;
- koncepcja urządzenia muzeum przemysłu wraz z placówkami badawczymi i dokumentacyjnymi, archiwum medialnego, „dom form industrialnych”;
- ocena pomysłów i koncepcji zewnętrznych, spoza komisji – określenie planu przestrzennego dla terenu Zollverein wraz z otaczającymi go dzielnicami miasta²⁷.

2.3. Analiza projektu przez inwestora publicznego i rezygnacja z realizacji w projektowanym przez zespół wymiarze ze względu na koszty

Zespół ekspertów w ciągu kilku miesięcy dokonał prezentacji koncepcji „Forum Kultury Ruhry”, który jednak ministerstwo planowania uznało za nierealizowalny ze względu na wysokie koszty. Ponadto Karl Ganser, główny promo-

²⁵ Ibid., s. 166-169.

²⁶ Ibid., s. 172.

²⁷ Ibid., s. 174-177.

tor przejęcia Zollverein XII przez stronę publiczną naciskał na kwestie sponsoringu: jego zdaniem zespół ekspertów zwraca zbyt mało uwagi na kwestie wskazania innych niż władze kraju związkowego udziałowców i sponsorów projektu. Komisja przedstawiła kosztorys w kilku wersjach, od minimum do kompletnej wersji konserwatorsko-restauracyjnej w wysokości 8 do 50 mln marek. Na rok 1988 zaplanowano jako minimum prace konserwatorskie na poziomie 4 mln marek, które miały przeprowadzić firmy zewnętrzne bez udziału robót publicznych²⁸.

Po kolejnych posiedzeniach i ekspertyzach oraz krytyce strony rządowej wydano sprawozdanie, w którym zawarto projekt koncepcyjny, projekty techniczne i rysunki wykonawcze. Propozycje ujęto w kilku obszarach w formie stopniowej – według możliwości finansowych, a stąd krótko- lub długoterminowych:

- „magazyn kultury okręgu przemysłowego” muzeum, „mediotehek”, archiwum, placówka dokumentacyjna obejmująca też zagraniczne okręgi przemysłowe, samodzielne zbiory,
- wizualizacja nowoczesnego przemysłu, inscenizacja, wystawy: muzeum przemysłu, pracy środowiska naturalnego XX w., centrum wzornictwa przemysłowego Nadrenii Północnej-Westfalii, kopalnia dla turystów,
- „warsztaty przyszłości” okręgów przemysłowych, centrum technologii medialnych i sztuki, warsztaty budowlane do celów restauratorsko-konserwacyjnych²⁹.

Mimo że prace komisji w oficjalnych wypowiedziach oceniano bardzo wysoko³⁰, w gabinetach polityków wizje eksperckie nie przekonywały decydentów strony publicznej. Przede wszystkim, zarówno polityków komunalnych, jak i makroregionu (landu) odstraszały olbrzymie koszty proponowanych projektów. Zespół ekspercki wprawdzie dowodził, iż koszty mogą zostać utrzymane na poziomie 35 mln marek, to jednak analiza kosztów dokonywana przez działy budżetowe sektora publicznego podawały w 1988 roku sumę 140 mln marek potrzebnych na realizację idei³¹. Pieniądze te zaś miały zostać wydane na muzea, centra dokumentacyjne i badań socjologicznych, na nowoczesną architekturę i sztukę – to wydawało się wówczas, w drugiej połowie lat 80., w obliczu wysokich kosztów restrukturyzacji oraz kosztów związanych z aktywnymi działaniami na rynku pracy – niemożliwe do zaakceptowania.

²⁸ Ibid., s. 177-183.

²⁹ Ibid., s. 187.

³⁰ Ibid., s. 196-197.

³¹ Ibid., por. też odmienne szacunki na s. 194 i 197.

3. Faza III inwestycyjna: 1989-1999. Renowacja obiektu. Program IBA Escher Park

Ta faza rozwojowa projektu kopalni Unia Celna XII w Essen oznaczała przejście projektu lokalnego w szeroki program restrukturyzacji i renowacji, w ramach którego władze publiczne, a zwłaszcza władze kraju związkowego, które finansowały cały program miliardowymi sumami. To okres największego rozmachu i zasadniczej renowacji obiektu, który uzupełniony w ostatnich latach, przyjął taki kształt, z jakiego znany jest turystom, konsumentom kultury, artystom, a przede wszystkim pracującym na obszarze Zollverein XII³².

3.1. Utworzenie Bauhütte Zeche Zollverein Schacht XII GmbH (Warsztaty budowlane Kopalni Unia Celna Szyb XII Sp. z o.o.)

W 1988 roku zaczął być widoczny pewien impas: korporacje górnicze wywoziły z terenu kopalń co się dało z zachowanych urządzeń, przyroda zaczęła wdziierać się w zaniedbane tereny, jeszcze więcej szkód przynosili wandalizm mimo ochrony terenu. Dlatego minister planowania i rozwoju przestrzennego miast Zöpel wysunął zaakceptowaną przez prezydenta Essen Reuschenberga propozycję urządzenia w zabytkowej kopalni warsztatów budowlanych, w których ze środków Ministerstwa Rozwoju Przestrzennego, Urząd Pracy zatrudniłby osoby bezrobotne w ramach robót publicznych. Poprawiłoby to stan obiektów oraz zapewniło ich ciągłą naprawę³³.

W 1989 roku nastąpiło kolejne pełnienie organizacyjne i przejście w nową fazę realizacji projektu. Było nią założenie organizacji zajmującej się na miejscu projektem w postaci Bauhütte Zeche Zollverein Schacht XII GmbH (Warsztaty budowlane Kopalni Unia Celna Szyb XII Sp. z o.o.)³⁴. Warsztaty (przede wszystkim swą nazwą – Bauhütte) były bardzo ogólnie wzorowane na średniowiecznych warsztatach zakładanych przy budowie katedr. Na terenie projektu restaurowanej kopalni miały one pełnić podwójne zadanie: renowacje obiektów zabytkowych oraz wszelkiego rodzaju działania budowlane na terenie byłej kopalni, które zmierzały do rewitalizacji obiektu.

³² Ibid., s. 225-236.

³³ Ibid., s. 205.

³⁴ K. Ganser: *Liebe auf den zweiten Blick*. Internationale Bauausstellung Emscher Park, Dortmund 1999, s. 219; R. Tiggemann: Op. cit., s. 387 i nast.

Obok Bauhütte założono spółkę pozostającą w gestii miasta Essen, ale której koszty pracy były opłacane z kasy rządu Nadrenii Północnej-Westfalii, Essener Arbeit Beschäftigungsgesellschaft EABG. Jej zadaniem było zatrudnienie przy pracach przede wszystkim osób pozostających bez pracy, co kolosalnie obniżało koszty prac renowacyjnych³⁵. Obok bezrobotnych zatrudniono też bardzo wielu młodych ludzi, którym dano możliwość zdobycia kwalifikacji w systemie *learning by doing* – kwalifikacji nie tylko czysto budowlanych, ale przy renowacji obiektów zabytkowych oraz pracach wykończeniowych, urządzeniu wnętrz itp. Dotyczyło to głównie osób młodych, które same nie znalazły możliwości kształcenia zawodowego lub uzyskania miejsca pracy po okresie szkolnym – w ten sposób działania te odciążyły budżet miejski z części płatności transferowych.

Długo trwały rozmowy między rządem Nadrenii a miastem Essen o finansowanie projektu. Ogólnie przyjęto, że budżet spółki Warsztaty budowlane Zollverein będzie wynosił 50 mln marek na okres 10 lat 1989-99. Roczna kwota miała wynosić 5 mln, z czego około 10% pochłaniały koszty osobowe i zakładowe, zaś 4,5 mln pozostały do dyspozycji na prace renowacyjne, remontowe i budowlane. Miasto Essen negocjowało takie warunki finansowe, aby całość kosztów przejął na siebie budżet Nadrenii. Rząd nadreński stał na stanowisku, że jest w stanie pokryć maksymalnie 90% kosztów, pozostałe musi przejąć miasto Essen. Ostatecznie w 1989 roku, aby nie opóźniać prac na terenie projektu, dyspozytor środków rządowych, jakim było Krajowe Towarzystwo Rozwoju (Landesentwicklungsgesellschaft NRW) zgłosiło gotowość do płatności pierwszej raty rocznej w wysokości 5 mln marek³⁶. Od 1990 roku starano się o uzyskanie środków z budżetu Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (poprzednika Unii Europejskiej), a mianowicie z Europejskiego Funduszu Regionalnego EFRE, które zostały przyznane³⁷.

3.2. Planowanie i realizacja projektów renowacyjnych

Konkurs na organizację architektonicznego biura planistycznego wygrała para architektów: Heinrich Böll (bratanek laureata literackiej nagrody Nobla) i Hans Kramel. Inwestorom było już znane zaangażowanie w ratowanie zabytk-

³⁵ R. Tiggemann: Op. cit., s. 387-389.

³⁶ Ibid., s. 207-210, 216.

³⁷ Ibid., s. 241.

ków kultury przemysłowej w przypadku zlikwidowanych w Essen przez koncern Ruhrkohle AG obiektów dawnej kopalni Carl. Początki organizacji projektu kopalni Unia Celna były bardzo skomplikowane i wypełnione improwizacją, na co uskarżają się autorzy niemieccy. Strona rządowa postawiła do dyspozycji środki finansowe, biuro architektoniczne Böll/Krabel otrzymało umowę, a Warsztaty budowlane nie miały ciągle podstawy prawnej do działania, nie mogły zawierać żadnych umów, zamówień, podnajmu itp.

Dla projektu okazało się wielkim plusem to, że urzędnicy państwowi reprezentujący inwestora posiadali zdolność do niekonwencjonalnego działania. W 1990 roku, aby rozpocząć prace renowacyjne dokonali przepisania własności całego zespołu gruntów, budynków i urządzeń na Warsztaty budowlane³⁸. W okresie 1989-90 trwały rokowania między miastem a Krajowym Towarzystwem Rozwoju (Landesentwicklungsgesellschaft) o to, kto będzie partnerem umowy o renowację Zollverein, względnie powiernikiem oraz instancją nadzorczą. Ustalono, że partnerem umowy będą jednak nie placówki landu ani miasta, lecz Warsztaty budowlane. Było to kolejne małe, ale jakże istotne zwycięstwo trendu decentralizacji nad biurokratycznymi aspiracjami do kontrolowania i zarządzania wszystkim³⁹.

Przebudowę głównych budynków kopalni rozpoczęto od Halli 6, która miała pomieścić tymczasowo pracowników i biura Bauhütte. Stopniowo przebudowywano kolejne obiekty. Dzieło architektoniczne przebudowy kopalni Unia Celna XII zostało uznane za wyjątkowe w skali międzynarodowej i uhonorowane w 1998 roku główną europejską nagrodą architektoniczną Constructed Preis. Szczególnie wrażenie robiła pieczołowitość, z jaką odrestaurowano i zabezpieczono budowle i ich wnętrza oraz fantazja, z jaką przystosowano wnętrza dla nowych użytkowników (np. firm design, reklamy, galerii sztuki użytkowej, atelier, warsztaty, sale prób dla opery, biura i in.). Jeszcze większe wrażenie robiło to, jak wiele znaczących atelier oraz placówek artystycznych i kulturalnych udało się przyciągnąć do Zollverein⁴⁰. W 1991 roku zamówienie na projekt przebudowy jednego z budynków na Centrum Wzornictwa Nadrenii Północnej-Westfalii (Designzentrum Nordrhein-Westfalen) otrzymał słynny architekt brytyjski Norman Foster⁴¹.

³⁸ Ibid., s. 242-244.

³⁹ Ibid., s. 246-249.

⁴⁰ M. Sack: *Siebzig Kilometer Hoffnung*. Die IBA Emscher-Park, Stuttgart 1999, s. 134-135; R. Tiggemann: Op. cit., s. 254.

⁴¹ R. Tiggemann: Op. cit., s. 345-347.

3.3. Integracja projektu Zollverein w ramach programu systemowego regionalnej restrukturyzacji IBA Emscher Park

Projekty rekultywacji terenów, przebudowy i renowacji obiektów przemysłowych z lat 80. XX wieku ujęto w ramach większych programów publicznych z udziałem fundacji i podmiotów prywatnych. Największym takim programem w Zagłębiu Ruhry był program podjęty przez rząd Nadrenii Północnej-Westfalii pod nazwą Międzynarodowa Wystawa Budownictwa Park Emscher (Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park)⁴². Zgłoszono do niego około 400 dużych i średnich projektów, z których zatwierdzono 260, ze względu na rozmiary i strukturę można go określić jako zintegrowany zespół projektów restrukturyzacyjnych, ekologicznych i renowacyjnych

Władze miasta Essen zgłosiły Zollverein do IBA jako jeden z projektów, który miał być ujęty w programie; zapewniało to też finansowanie ze strony publicznej, czyli ze środków funduszy rządu Nadrenii (większa część) i Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej EWG, później Unii Europejskiej, a także było ważną pomocą w poszukiwaniu sponsoringu prywatnego oraz ze strony różnych organizacji i fundacji publicznych⁴³. W okresie trwania programu IBA Emscher Park 1989-1999 wydano blisko 120 mln marek⁴⁴, wobec planowanych przez inwestorów w 1989 roku 50 mln, które pochodziły od rządu kraju związkowego Nadrenia Północna-Westfalia, rządu federalnego w Bonn, z funduszy Unii Europejskiej oraz budżetu miasta Essen. Niekoniecznie jednak świadczyło to negatywnie o znacznym przekroczeniu budżetu projektu; udało się zmobilizować wielkie środki, ponieważ już w pierwszych latach renowacji podczas imprez w rodzaju „dni otwarte” efekty projektu Zollverein XII robiły na odwiedzających ogromne wrażenie. Do dnia dzisiejszego charakterystyczna sylwetka wieży kopalni stała się powszechnie używanym logo nie tylko dla obiektu czy miasta Essen, ale dla całego regionu Ruhry.

⁴² M. Sack: Op. cit., s. 7 i nast.

⁴³ S. Goch: *Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel. Bewältigung von Strukturwandel und –Strukturpolitik im Ruhrgebiet*. Essen 2002, s. 449 i nast.

⁴⁴ R. Tiggemann: Op. cit., s. 234.

4. Faza IV eksploatacyjno-inwestycyjna: 1999-2009

4.1. Zamknięcie Bauhütte Zeche Zollverein Schacht XII w dniu 31 grudnia 1999 roku i powstanie Fundacji Zollverein

Od 1 stycznia 2000 roku, kiedy to zakończono okres istnienia Bauhütte Zollverein (w którego posiadanie przekazano likwidowaną kopalnię) i programu IBA, powstał problem określenia właściciela całego terenu. Nie mógł nim być w dalszym ciągu Fundusz Nieruchomości Ruhry, bowiem tereny przekazywane do tego funduszu nie mogły w nim tkwić wiecznie, lecz były przewidziane do sprzedaży lub przejęcia przez władze komunalne jako zabytek i własność miejska. Miasto Essen (podobnie jak w przypadku innych obiektów zabytków kopalnianych) nie śpieszyło się z przejęciem, dlatego też rząd nadreński postanowił znaleźć rozwiązanie alternatywne, aby zabezpieczyć administrację, zagospodarowanie, utrzymanie, remonty, dalsze remonty i przedsięwzięcia budowlane oraz promocję obiektu⁴⁵.

W tym celu powołano Grupę Projektową Zollverein (Projekgruppe Zollverein), złożoną zarówno z przedstawicieli władz kraju związkowego, jak i władz miasta, aby określić przyszłość własności i opieki nad tym zabytkiem architektury. W 1998 roku władze rządu nadreńskiego i władze miasta Essen podpisały umowę o utworzeniu Fundacji Zollverein (Stiftung Zollverein), która miała stać się właścicielem zabytku i jego terenów oraz przejąć dotychczasową działalność Warsztatów budowlanych Zollverein⁴⁶. Fundację wyposażono w kapitał założycielski: 1 mln marek z budżetu miasta Essen i 1 mln z budżetu kraju związkowego Nadrenii Północnej-Westfalii. Środki te były zbyt małe, aby kontynuować dotychczasowe prace finansując je z odsetek od kapitału, dlatego też podjęto decyzję, że Fundacja będzie zajmowała się najpierw stroną kulturalno-turystyczną, zaś prace budowlane będą finansowane z budżetu Krajowego Towarzystwa Rozwojowego.

4.2. Zakończenie programu IBA Emscher Park

W 1999 roku zamknięto okres programu restrukturyzacyjnego IBA Emscher Park liczącego około 260 średnich i dużych projektów. W ramach tego wielkiego

⁴⁵ Ibid., s. 363-364.

⁴⁶ Ibid., s. 371-374.

regionalnego programu, który nie ma sobie równych na świecie w restrukturyzowanych okręgach przemysłowych, funkcjonował również projekt Zollverein. Na miejsce IBA powołano organizację publiczną (będącą również własnością kraju związkowego Nadrenii Północnej-Westfalii) o nazwie Agencja Ruhry (Agentur Ruhr), nadzorującą projekty, których zakończenie planowano w XXI wieku.

4.3. Założenie Entwicklungsgesellschaft Zollverein (Towarzystwo Rozwoju Zollverein)

Koszty utrzymania zabytku i obiektów kultury położonych na terenie Zollverein, a także nakłady finansowe związane z jego dalszym rozwojem, były tak wysokie, że gremia reprezentujące inwestorów, a więc przede wszystkim władze planistyczne Nadrenii, doszły do przekonania, że aby uniknąć prowincjonalizacji i stopniowego ograniczania dotacji na utrzymanie kompleksu Zollverein, w związku z postępującymi oszczędnościami budżetowymi, należy wykorzystać wielki atut, jakim jest międzynarodowa sława obiektu związana z ogłoszeniem przyjęcia Zollverein na listę dziedzictwa kultury światowej. Projekt Zollverein ma modelowy charakter dla ochrony zabytków kultury przemysłowej na świecie. Postanowiono rozpocząć swego rodzaju ucieczkę do przodu przed kosztami⁴⁷.

W tym celu założono w 2001 roku Towarzystwo Rozwoju Zollverein – organizację zajmującą się rozwinięciem obiektu w kompleks gospodarczo-biznesowo-kulturowy o randze międzynarodowej, który specjalizowałby się w dwóch obszarach: kultura i design. Planowanie strategicznych działań, projektowanie nowych obiektów, promocja Zollverein, pozyskiwanie nowych inwestorów i lokatorów dla istniejących i planowanych budowli było głównymi zadaniami Entwicklungsgesellschaft Zollverein aż do 2008 roku, kiedy to Towarzystwo stało się częścią Fundacji Zollverein⁴⁸.

Dwa największe projekty, które zostały oddane do użytku podczas 8 lat samodzielnego działania Entwicklungsgesellschaft Zollverein, to otwarcie w 2006 roku, po kilkunastu latach prac i przygotowań, ogromnych przebudowanych obiektów myjni węgla (Kohlenwäsche⁴⁹), w których są wystawiane setki dzieł sztuki nowoczesnej, a także Zollverein School of Management and Design w nowoczesnym kompleksie projektu japońskiego biura architektonicznego SANAA, który nazwano Designstadt Zollverein – Miasto Wzornictwa Zollverein⁵⁰.

⁴⁷ Ibid., s. 398-399.

⁴⁸ <http://www.zollverein.de>.

⁴⁹ L. Engelskirchen: *Zeche Zollverein Schacht XII*. Museumsführer, Essen 2000, s. 56.

⁵⁰ <http://www.zollverein.de>.

4.4. Organizacja Trasy Kultury Przemysłowej (Route Industriekultur)

W 1999 roku otwarto projekt głównej organizacji skupiającej miasta Zagłębia Ruhry, a mianowicie Związku Regionalnego Ruhry pod nazwą Route Industriekultur (Trasa Kultury Przemysłowej), którego Zollverein stał się centralnym punktem (centrum turystyczne, Besucherzentrum)⁵¹. Projekt jest turystyczną trasą tematyczną oraz obejmuje najbardziej wartościowe i atrakcyjne zabytki kultury przemysłowej Zagłębia Ruhry. Trasa nie jest linearna, lecz tworzy ją sieć muzeów, wystaw, historycznych obiektów i punktów widokowych o łącznej długości 400 km, dokładnie oznaczonych na drogach i w środkach komunikacji publicznej⁵².

4.5. Przyjęcie Zollverein XII na listę dziedzictwa kultury UNESCO

O randze, jaką uzyskał projekt restrukturyzacyjny Zollverein, świadczy z pewnością wciągnięcie projektu na listę zabytków UNESCO o unikatowym w skali światowej znaczeniu dla dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego ludzkości w 2001 roku. Długie, zakończone sukcesem starania o to prowadzili współinicjatorzy projektu Zollverein z kręgów ministerstwa rozwoju miast Nadrenii Północnej-Westfalii⁵³. Zollverein jest jednym z bardo niewielu zabytków kultury pochodzących z XX wieku na liście światowej, która obejmuje tylko około 900 obiektów w 150 krajach naszej planety.

4.6. Rozwój projektu Zollverein w ostatnich latach

Zespół Zollverein XII starano się przekształcić w obiekt o charakterze zarówno kulturalnym, jak i gospodarczo-przedsiębiorczym, tak też właśnie – na 2 części – jest podzielona konstrukcja strony internetowej projektu, główna witryna naszych czasów. Mnogość firm, biur, atelier uzupełnia spora liczba obiektów turystycznych i sal oddanych w użytkowanie towarzystwom kulturalno-oświatowym.

⁵¹ *Kommunalverband Ruhrgebiet: Route Industriekultur. Erlebnisfuhrer*, Essen 2001.

⁵² R. Budde, M. Will: *Route Industriekultur*. Essen 2002; s. 21, 99.

⁵³ A. Rossmann: Op. cit., s. 28.

W 2009 roku oddano do użytku Ruhr Museum, które przejęło w całości zbiory jednego z głównych muzeów Zagłębia Ruhry, które funkcjonowało w XX wieku pod nazwą Ruhrland Museum. W 2010 roku Zagłębie Ruhry, a miasto Essen w szczególności (Essen było wysunięte przed laty do konkursu) zostało Europejską Stolicą Kultury. W Essen odbywa się niezwykle dużo imprez kulturalnych, więc organizatorzy wskazali na kompleks Zollverein XII jako centrum obchodów ówczesnej ESK.

Podsumowanie

Projekt Zollverein XII oraz cały program IBA Emscher Park (1988-1999) wykazały, że możliwe są takie zjawiska, jak:

- nowe warunki finansowania – budżety publiczne nie wydawały środków finansowych jak dotąd, czyli według zasady konewki (podlewając wszystkie obiekty dostatecznie); na projekty wydawano pieniądze ostrożnie, projektanci sami szukali sponsorów; pieniądze publiczne były wydawane z różnych funduszy i niejako w ostateczności;
- postawiono na oddolną inicjatywę w projektowaniu oraz organizowaniu – w dużej części zrezygnowano z przemożnej dotąd w niemieckiej kulturze politycznej inicjującej, negocjacyjnej, nadzorczej i finansującej roli biurokracji państwowej. Poziom kompetencji i decyzji obniżano stopniowo ze szczebla rządu kraju związkowego na szczebel lokalny i wreszcie na szczebel samego projektu;
- dzięki transparenacji i kompetencji lokalnej uniknięto błędów w inwestycjach oraz jakichkolwiek skandali i afer związanych z zamówieniami czy ewentualnymi zjawiskami korupcyjnymi⁵⁴.

⁵⁴ R. Tiggemann: Op. cit., s. 379.

ZOLLVEREIN XII IN ESSEN. THE RENOVATION COAL MINE BUILDINGS INTO CULTURAL-ECONOMIC COMPLEX

Summary

This article deals mainly with the problem of the local development projects in the Ruhr Area. The renovation of the closed coal mine "Zollverein Schacht XII" in Essen is presented as an example for this problem. The different phases of the project have been analyzed, from the plans of closure by the owners, the cause of industrial culture in the monument department of NRW, which supports the old industrial objects' existence, to the negotiations between coal company and the town council, as far as the work at the project. Moreover, the author mentions how the development projects have been organized and conducted. There is also mentioned the improvisation in the first years of the project. Besides, the project gains the European architecture award and the "Zollverein XII" joins the UNESCO list of world cultural heritage.

The article emphasizes how the restructuring projects of old industrial areas took place. It also shows the trend of destroying the line of business, and how it lead into big interests in art and local identity, maintenance of industrial objects and the change of them into a new, brilliant art, tourism and commercial enterprise.

Tomasz Ochwat

POTENCJAŁ NAUKOWY WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO W PERSPEKTYWIE REALIZACJI PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY POMIĘDZY UCZELNIAMI A SFERĄ BIZNESU

Wprowadzenie

W 2009 roku ponad 80% wytworzonego w województwie śląskim PKB zostało wypracowane przez firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw. O konkurencyjności gospodarki regionu i dynamice jego rozwoju w znacznej mierze decyduje więc stopień innowacyjności produktów i usług oferowanych przez wspomniane przedsiębiorstwa. Środki inwestycyjne, którymi dysponują firmy sektora MŚP w wielu przypadkach nie pozwalają na uruchomienie własnych, kosztownych działów badawczo-rozwojowych. W obliczu tej sytuacji możliwą drogą pozyskania wiedzy i nowoczesnych technologii staje się współpraca z zewnętrznymi ośrodkami naukowo-badawczymi.

Integracja Polski ze strukturami Unii Europejskiej otworzyła nowe możliwości dofinansowania projektów współpracy pomiędzy sferą nauki i biznesu. Komisja Europejska za jeden z podstawowych warunków osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad największymi potęgami gospodarczymi świata, uznała

transfer wiedzy i technologii pomiędzy ośrodkami naukowo-badawczymi a firmami sektora MŚP¹.

Wdrażana w Polsce przez MNiSW reforma szkolnictwa ma zapewnić większą samodzielność prawną i organizacyjną jednostek uczelni: katedr i zakładów naukowych w obszarze realizacji projektów współpracy badawczej z przedsiębiorstwami². Z drugiej strony projekty współpracy mogą liczyć na dofinansowanie ze środków strukturalnych UE w ramach ogólnopolskich programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Infrastruktura i Środowisko oraz programów regionalnych. Kryteriami decydującymi o podziale przez Ministerstwo Nauki środków są m.in.: znaczenie oferty edukacyjnej dla rozwoju nowoczesnych technologii, popularność kierunków kształcenia oraz przewidywane efekty rozwoju infrastruktury badawczej.

Ośrodki naukowe poszczególnych regionów, ubiegając się o środki, konkurują atrakcyjnością oferowanych programów kształcenia, stopniem ich dostosowania do oczekiwań rynku pracy, wielkością potencjału naukowo-badawczego czy aktywnością w obszarze prowadzonych badań. Uzyskanie lepszej pozycji w rankingach ministerstwa otwiera uczelniom dostęp do środków na realizację długookresowych inwestycji w rozwój kadry naukowej i infrastruktury. Uczelnie zyskują również szansę na zewnętrzne dofinansowanie wspólnych projektów, realizowanych przez ośrodki naukowe i przedsiębiorstwa oraz rozszerzanie obszaru współpracy.

U progu wdrożenia reformy szkolnictwa wyższego, która ma przygotować uczelnie wyższe i instytuty naukowe do współpracy ze sferą biznesu, warto przeanalizować potencjał naukowo-badawczy województwa śląskiego z perspektywy czynników istotnych dla tej współpracy. Są to czynniki wpływające z jednej strony na postrzeganie przez firmy uczelni wyższych jako równorzędnych partnerów współpracy, a z drugiej rzutujące na pozycję regionu jako ośrodka akademickiego i naukowego względem pozostałych polskich województw.

W dalszej części artykułu zostanie przeprowadzona analiza potencjału naukowego regionu³ w kilku obszarach: infrastruktury funkcjonujących ośrodków naukowych (uczelni wyższych i instytutów naukowo-badawczych), skali dzia-

¹ *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu Zjednoczonej Europy*. Sprawozdanie Departamentu Analiz Ekonomicznych i Społecznych UKiE, Warszawa 2004. s. 71-80; *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu*. Komunikat Komisji Europejskiej, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf, dostęp: 15.06.2010.

² Projekt reformy szkolnictwa wyższego. <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/reforma-szkolnictwa-wyzszego/>, dostęp: 15.06.2010.

³ Termin potencjał naukowy regionu jest rozumiany jako zbiór uczelni wyższych jednostek badawczo-rozwojowych funkcjonujących na jego terenie, zdolnych do prowadzenia działalności naukowo-badawczej.

łalności edukacyjnej, struktury wykształcenia absolwentów uczelni wyższych, nakładów finansowych na działalność naukowo-badawczą oraz rozwoju kadry naukowej. Zaproponowana analiza ma charakter porównawczy a wyniki osiągnięte przez ośrodki naukowe w skali województwa zostaną odniesione do wyników zanotowanych w pozostałych województwach.

1. Charakterystyka województwa śląskiego jako regionu akademickiego

Województwo śląskie jako drugi pod względem zaludnienia region w Polsce dysponuje dobrze rozwiniętą infrastrukturą ośrodków naukowo-badawczych, tworzoną przez: publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, placówki Polskiej Akademii Nauk oraz pozostałe instytuty badawczo-rozwojowe. Wśród uczelni dysponujących największą kadrą naukową należy wymienić: Uniwersytet Śląski, Politechnikę Śląską, Uniwersytet Medyczny w Katowicach, Akademię Wychowania Fizycznego w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Politechnikę Częstochowską oraz Akademię Techniczno-Humanistyczną w Częstochowie. Rozbudowana infrastruktura uczelni wyższych przekłada się na szeroki obszar kształcenia, począwszy od kierunków nauk politycznych, filologicznych, ekonomicznych, medycznych, artystycznych, a skończywszy na kierunkach inżynierskich (informatyka, automatyka, elektronika, górnictwo i geologia, budownictwo, inżynieria materiałowa, elektryczność, fizyka). Region zamieszkiwany przez 4,65 mln osób, stanowiących ok. 12% mieszkańców Polski, oferuje studentom ponad 200 tys. miejsc nauki. Liczba studentów w województwie stanowi ponad 11% społeczności studenckiej wszystkich polskich uczelni wyższych⁴.

Charakterystyczną cechą uczelni województwa śląskiego jest relatywnie krótszy okres działalności dydaktycznej i naukowej w odniesieniu do takich ośrodków, jak aglomeracja krakowska, warszawska czy poznańska. Najstarsza uczelnia wyższa w województwie śląskim – Akademia Muzyczna, zainicjowała działalność w 1929 roku przy Państwowym Konserwatorium Muzycznym. Osiem lat później zainaugurowało działalność Wyższe Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Katowicach, które w 1950 roku zostało przekształcone w Wyższą Szkołę Ekonomiczną, a dopiero w 1974 zyskało miano Akademii Ekonomicznej. Realizację projektu utworzenia pierwszej uczelni technicznej na Górnym Śląsku sfinalizowano w 1946 roku. Wtedy to przeniesiono do Gliwic cztery wydziały:

⁴ *Rocznik statystyczny województwa śląskiego 2008*. Urząd Statystyczny, Katowice 2009.

elektryczny, hutniczy, inżynieryjno-budowlany oraz mechaniczny, funkcjonujące od 1945 roku w strukturach Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie⁵.

Porównanie w okresie od 1970 roku do 1990 udziału młodzieży studiującej w całkowitej populacji mieszkańców województwa w wieku studenckim (tj. od 19 do 26 lat) prezentuje wyraźnie gorsze wyniki ówczesnego województwa katowickiego na tle pozostałych regionów. Przyczyn tej sytuacji należy upatrywać w przemysłowym charakterze regionu, który począwszy od XIX wieku oferował miejsca pracy przeważnie na stanowiskach typowo robotniczych. Do 1990 roku blisko 70% miejsc pracy funkcjonowało w przemyśle hutniczym, górnictwie i pozostałych zakładach, realizujących proces wydobywania i nieskomplikowane procesy przetwórcze, które nie wymagały od kandydatów do pracy specjalistycznych kwalifikacji⁶. Z kolei udział pracowników obsługi administracyjnej stanowił marginalną część ogólnej liczby zatrudnionych w województwie i sięgał kilkunastu procent. Stanowiska kierownicze, na których w wielu przypadkach wymagano wyższego wykształcenia, były często obsadzane osobami wywodzącymi się spoza regionu.

Gwarancja pełnego zatrudnienia, obowiązująca w gospodarce centralnie sterowanej, powodowała dodatkowo mniejsze zainteresowanie kontynuowaniem edukacji po uzyskaniu wykształcenia podstawowego, zawodowego czy ukończeniu szkoły średniej. Sztucznie stymulowana podaż na rynku pracy przez władze centralne oraz brak konkurencyjności wśród kandydatów do pracy przekładały się na mniejsze zainteresowanie studiami na uczelniach wyższych. Brak motywacji do podnoszenia poziomu wykształcenia w wielu przypadkach wynikał z faktu, że zakłady pracy podczas obsady stanowisk same sięgały po absolwentów szkół średnich, proponując im podobne warunki płacowe w porównaniu z pracownikami legitymującymi się wyższym wykształceniem.

Począwszy od 1992 roku poziom zainteresowania studiami wyższymi w województwie uległ znaczącej zmianie, a przyrost liczby studentów w okresie 1995-2001 był jednym z najwyższych notowanych w Polsce. Trend wzrostu był powodowany z jednej strony wyższymi wymaganiami pracodawców w zakresie kwalifikacji zawodowych i rosnącą konkurencją wśród kandydatów, a z drugiej większą dostępnością usług edukacyjnych w regionie. Obok państwowych uczelni wyższych do grona ośrodków edukacyjnych weszły uczelnie niepubliczne, oferujące płatne studia wyższe. Uczelnie te nie dysponowały początkowo własną kadrą naukową, a w roli wykładowców występowali pracownicy publicznych szkół wyższych. Zakres działalności naukowo-badawczej prowadzo-

⁵ Historia Politechniki Śląskiej, <http://www.polst.pl/Informacje/Historia/Strony/media.aspx>, dostęp: 16.06.2010.

⁶ Mały rocznik statystyczny z lat 1970, 1980, 1990, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

nej przez szkoły niepubliczne również w początkowych latach był ograniczony do minimum. Po 2000 roku nastąpił jednak znaczny przyrost ilości publikowanych prac naukowych, firmowanych przez wydawnictwa niepublicznych szkół wyższych, które budowały w ten sposób prestiż naukowy własnych katedr i zakładów.

Rosnąca konkurencja ze strony szkół niepublicznych zmotywowała także państwowe uczelnie wyższe zarówno do inwestycji w infrastrukturę edukacyjno-naukową, jak i rozpoczęcia procesu dostosowania programu kształcenia do oczekiwań rynku pracy.

2. Identyfikacja ośrodków naukowych w regionie

Wśród ośrodków naukowo-badawczych funkcjonujących w 2010 roku na terenie województwa śląskiego można wyróżnić: 14 uczelni wyższych publicznych kształcących na studiach magisterskich i licencjackich, 22 uczelnie niepaństwowe posiadających uprawnienia do nadawania tytułu licencjata i magistra, 5 uczelni niepaństwowych, zawodowych kształcących na studiach licencjackich (wykaz uczelni przedstawia tabela 1) oraz instytuty badawcze Polskiej Akademii Nauk i pozostałe jednostki naukowo-badawcze. Instytuty naukowe PAN, posiadające siedzibę na terenie województwa śląskiego, to Instytut Informatyki Teoretycznej i Stosowanej w Gliwicach, Instytut Inżynierii Chemicznej w Gliwicach, Instytut Podstaw Inżynierii Ochrony Środowiska w Zabrze⁷. Działalność badawczo-rozwojową prowadzą w regionie także odrębne jednostki badawcze, w tym m.in.: Główny Instytut Górnictwa z siedzibą w Katowicach, Branżowy Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Maszyn Elektrycznych Komel z Katowic, Instytut Chemicznej Przeróbki Węgla w Zabrzu, Instytut Metalurgii Żelaza im. Stanisława Staszica w Gliwicach, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych Obrum oraz Instytut Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu⁸. Co warto podkreślić, pod względem lokalizacji, wśród instytutów naukowych PAN i pozostałych jednostek badawczo-rozwojowych nadal dominuje centralizacja tych ośrodków na terenie Warszawy i województwa mazowieckiego.

⁷ Placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk. <http://www.buwiwm.edu.pl/syst/pan.htm>.

⁸ Witryna internetowa Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, <http://www.orgmasz.pl>.

Tabela 1

Wykaz publicznych i niepublicznych uczelni oraz szkół wyższych zawodowych

Nazwa uczelni	Adres siedziby lub wydziału zamiejscowego
1	2
KATOWICE	
Uniwersytet Ekonomiczny	ul. 1 Maja 50
Akademia Muzyczna	ul. Zacisze 3
Akademia Sztuk Pięknych	ul. Raciborska 37
Akademia Wychowania Fizycznego	ul. Mikołowska 72a
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa	ul. Harcerzy Września 3
Śląski Uniwersytet Medyczny	ul. Poniatowskiego 15
Śląska Wyższa Szkoła Medyczna	ul. Mickiewicza 29
Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania	ul. Krasińskiego 2
Uniwersytet Śląski	ul. Bankowa 12
Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów	ul. ks. bpa St. Adamskiego 7
Wyższa Szkoła Humanistyczna	ul. Kołodzieja 44
Wyższa Szkoła Mechatroniki	ul. 11 listopada 13
Wyższa Szkoła Techniczna	ul. Rolna 43
Wyższa Szkoła Technologii Informatycznych	ul. Mickiewicza 29
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy	ul. Bankowa 8
Wyższe Śląskie Seminarium Duchowne	ul. Wita Stwosza 17
BIELSKO-BIAŁA	
Akademia Techniczno-Humanistyczna	ul. Willowa 2
Bielska Wyższa Szkoła im. Józefa Tyszkiewicza	ul. Nadbrzeżna 12
Wyższa Szkoła Administracji	ul. Modrzewskiego 12
Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów	ul. Tańskiego 5
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna	ul. Gen. Wł. Sikorskiego 4
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania	ul. Legionów 81
BYTOM	
Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji	ul. Frycza Modrzewskiego 12
CHORZÓW	
Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości	ul. Racławicka 21 i 23
Śląska Wyższa Szkoła Informatyczno-Medyczna	ul. Sportowa 21

cd. tabeli 1

1	2
CZĘSTOCHOWA	
Akademia im. Jana Długosza	ul. Waszyngtona 4/8
Akademia Polonijna	ul. Pułaskiego 4/6
Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki	ul. Ogrodowa 47
Wyższa Szkoła Lingwistyczna	ul. Kopernika 17/19.
Wyższa Szkoła Zarządzania	ul. Rzęsawska 40
Wyższe Seminarium Duchowne	ul. Św. Barbary 41
DĄBROWA GÓRNICZA	
Wyższa Szkoła Biznesu	ul. Ciepłaka 1c
Wyższa Szkoła Planowania Strategicznego	ul. Kościelna 6
GLIWICE	
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości	ul. Bojkowska 37
Politechnika Śląska	ul. Akademicka 2a
RUDA ŚLĄSKA	
Wyższa Szkoła Nauk Stosowanych	ul. Królowej Jadwigi 18
SOSNOWIEC	
Wyższa Szkoła Humanitas	ul. Kilińskiego 43
Wyższa Szkoła Sztuki Stosowanej „Opus-Art”	ul. Struga 35
TYCHY	
Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych	Al. Niepodległości 32
USTRÓŃ	
Wyższa Szkoła Inżynierii Dentystycznej	ul. Słoneczna 2
ZABRZE	
Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego	ul. M. Curie-Skłodowskiej 40
ŻYWIEC	
Beskidzka Wyższa Szkoła Turystyki	ul. Grunwaldzka 5

Źródło: Na podstawie informacji z oficjalnego serwisu województwa śląskiego: http://www.silesia-region.pl/zal_slaskie/szkol_wyz.htm, oraz strony internetowej: (dostęp: 16.06.2010) <http://www.szkołnictwo.pl/index.php?co=listaszkol&typ=12&woj=12> (dostęp: 16.06.2010).

3. Analiza potencjału naukowego województwa śląskiego na tle innych polskich regionów

Analizując potencjał naukowy śląskich uczelni (publicznych i niepublicznych) pod względem liczby studentów i absolwentów studiów magisterskich, warto odnieść uzyskane dane do wyników pozostałych regionów w Polsce. Na przestrzeni lat 2004-2008, w uczelniach województwa śląskiego zaobserwowano trend spadkowy liczby kształconych studentów. W 2004 roku studiowało prawie 207 tys. osób, a w 2008 roku liczba studentów spadła poniżej progu 200 tys., kształtując się na poziomie 192 tys. Podobne tendencje dotyczyły także innych regionów, w tym województwa mazowieckiego, lubelskiego, zachodniopomorskiego⁹.

Tabela 2

Liczba studentów szkół wyższych publicznych i niepublicznych w podziale na województwa

Województwo	2004	2005	2006	2007	2008
DOLNOŚLĄSKIE	166 474	169 325	169 140	171 838	173 014
KUJAWSKO-POMORSKIE	86 664	88 890	86 505	85 499	84 155
LUBELSKIE	106 590	108 169	106 453	106 406	105 674
LUBUSKIE	41 108	39 655	36 392	34 249	29 763
ŁÓDZKIE	128 024	131 058	134 366	138 930	142 456
MAŁOPOLSKIE	190 821	199 717	203 060	207 062	211 077
MAZOWIECKIE	348 553	350 947	349 818	347 964	344 292
OPOLSKIE	38 227	37 408	36 753	38 065	39 221
PODKARPACKIE	78 589	78 394	75 992	73 839	75 477
PODLASKIE	52 683	52 552	53 076	52 693	52 953
POMORSKIE	97 669	100 165	102 192	103 041	104 834
ŚLĄSKIE	206 791	207 739	203 238	197 761	192 230
ŚWIĘTOKRZYSKIE	58 077	57 744	55 010	51 174	49 654
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	61 353	61 443	60 177	58 682	54 529
WIELKOPOLSKIE	161 044	170 545	172 606	176 486	173 945
ZACHODNIOPOMORSKIE	90 162	86 147	82 921	79 027	78 246
OGÓŁEM POLSKA	1 912 829	1 939 898	1 927 699	1 922 716	1 911 520

Źródło: Na podstawie: Banku Danych Regionalnych, publikowanego przez Główny Urząd Statystyczny (dostęp: 17.06.2010).

⁹ Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego, http://www.stat.gov.pl/bdr_n/, dostęp: 16.06.2010.

W okresie od 2004 do 2008 roku liczba studentów w województwie śląskim spadła o blisko 12 tys. Dla pozostałych województw, w których również zanotowano spadek, skala zjawiska była znacznie mniejsza i wynosiła odpowiednio: dla mazowieckiego i kujawsko-pomorskiego ponad 4 tys., a dla lubelskiego ponad tysiąc. Przyczyny tendencji można upatrywać w migracji zarobkowej młodzieży w wieku studenckim, która nastąpiła po 2004 roku i w znacznym stopniu dotknęła społeczność województwa śląskiego. Nałożyły się także efekty niżu demograficznego i spadku o blisko 25% stanu ludności w wieku do 18 lat. Nie sposób pominąć również znaczenia rosnącej atrakcyjności innych ośrodków akademickich w aglomeracjach: krakowskiej, wrocławskiej czy warszawskiej. Rosnąca konkurencyjność ze strony wspomnianych ośrodków powodowała odpływ młodzieży województwa śląskiego w kierunku uczelni poza regionem, zajmujących w rankingach wyższe lokaty i oferujących często bardziej atrakcyjny program studiów oraz lepszą infrastrukturę dydaktyczną. Dla porównania, w uczelniach województwa dolnośląskiego w okresie 2004-2008, liczba studentów wzrosła ze 166 tys. do 173 tys., z kolei w województwie małopolskim wzrost był jeszcze większy – ze 190 tys. do ponad 211 tys.¹⁰.

Według stanu na koniec 2008 roku uczelnie województwa śląskiego kształciły ponad 15% ogólnej liczby studentów w Polsce. Dla porównania, w okresie od 2004 do 2008 roku, udział uczelni małopolskich w kształceniu ogólnej liczby studentów wzrósł z 14% do 17%. Dla uczelni w województwie mazowieckim udział wzrósł z 26% do 28%, a w dolnośląskim z 13% do 14%. Dane te obrazują rosnącą atrakcyjność oferty edukacyjnej dla studentów w pozostałych regionach, posiadających infrastrukturę naukową o podobnej wielkości jak w przypadku województwa śląskiego. Nie bez znaczenia pozostają także pozadydaktyczne warunki studiowania, do których można zaliczyć: atrakcyjność wizerunku miasta, ofertę kulturalną, warunki mieszkaniowe czy perspektywy związane ze zdobyciem pracy.

Dla uczelni województwa śląskiego spadek liczby studentów i udziału w kształceniu będzie oznaczał w najbliższych latach słabszą pozycję wyjściową podczas ubiegania się o granty ministerstwa oraz dotacje unijne na programy kształcenia i inwestycje infrastrukturalne. Spadająca równolegle liczba studentów zaocznych znacznie ograniczy także wpływy z czesnego do budżetów uczelni, przeznaczane na rozwój bazy dydaktycznej.

Analizując potencjał naukowy województwa śląskiego w odniesieniu do innych regionów, warto przyrzeć się danym statystycznym obrazującym rozwój kadry naukowej. W grupie doktorantów rozpoczynających dopiero drogę na-

¹⁰ Ibid., dostęp: 17.06.2010.

ukową, na przestrzeni lat 1999-2004 nastąpił w województwie śląskim 33-procentowy przyrost liczby uczestników studiów doktoranckich – z 2540 do ponad 3400 osób (tabela 3).

Tabela 3

Uczestnicy studiów doktoranckich w podziale na województwa

Województwo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DOLNOŚLĄSKIE	2 778	3 077	3 214	3 348	3 203	3 355	3 357	3 409
KUJAWSKO-POMORSKIE	668	723	839	858	835	899	920	978
LUBELSKIE	2 783	3 185	3 183	2 749	2 724	2 643	2 595	2 298
LUBUSKIE	9	40	58	85	101	92	99	102
ŁÓDZKIE	1 701	1 883	1 968	1 867	1 853	1 824	1 921	2 133
MAŁOPOLSKIE	4 317	4 427	4 527	4 393	4 288	4 117	4 070	4 270
MAZOWIECKIE	5 926	7 006	7 877	8 055	7 997	8 448	8 434	8 463
OPOLSKIE	449	411	411	316	349	329	331	340
PODKARPACKIE	87	98	105	75	91	158	237	295
PODLASKIE	44	154	155	165	201	251	346	412
POMORSKIE	1 069	1 171	1 441	1 523	1 580	1 587	1 766	1 723
ŚLĄSKIE	2 804	3 300	3 137	3 370	3 439	2 751	2 634	2 682
ŚWIĘTOKRZYSKIE	30	27	45	63	46	46	13	56
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	895	803	531	367	225	195	236	279
WIELKOPOLSKIE	3 224	3 458	3 389	3 524	3 758	3 093	2 875	2 891
ZACHODNIO-POMORSKIE	1 020	1 168	1 024	1 027	870	890	841	938
POLSKA	55 608	61 862	63 808	63 570	63 120	61 356	61 350	62 538

Źródło: Ibid.

W okresie od 2005 do 2008 zmniejszyła się jednak liczba uczestników studiów doktoranckich do stanu 2682 osób. Odnosząc wyniki województwa do pozostałych regionów, można zaobserwować, że rekordzistą pod względem wzro-

stu liczby doktorantów w analogicznym okresie był region mazowiecki. Nastąpił tam blisko dwukrotny wzrost grupy doktorantów z 4439 osób do 8055. Skokowy wzrost w województwie mazowieckim można tłumaczyć rosnącym zainteresowaniem studiami doktoranckimi wśród kadry menedżerskiej dużych korporacji oraz zapotrzebowaniem na pracę młodych naukowców w powstających szkołach niepublicznych. Drugi wynik pod względem przyrostu liczby doktorantów zanotowało województwo dolnośląskie, gdzie ich liczba wzrosła o ponad 50% z 2228 do 3348 w 2004 roku, a trzecie miejsce uzyskało województwo wielkopolskie, gdzie zanotowano ponad 42-procentowy wzrost.

Analizując wyniki statystyczne obrazujące liczebność studiów doktoranckich, przygotowujących przyszłą kadrę naukową uczelni, można zauważyć że województwo śląskie z roku na rok traci dobrą pozycję w rankingach względem takich regionów, jak Mazowsze, Dolny Śląsk, Małopolska czy Wielkopolska¹¹.

Przedstawione powyżej dane dotyczące uczestników studiów doktoranckich warto odnieść także do informacji prezentujących zatrudnienie kadry naukowej. Zgodnie z Ustawą z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym, doktorant może być zatrudniony w uczelni w charakterze pracownika dydaktycznego, naukowo-dydaktycznego lub naukowego. Najbardziej powszechnym stanowiskiem zatrudnienia uczestników studiów doktoranckich jest stanowisko asystenta (ponad 95% zatrudnionych doktorantów). Asystent, zgodnie z zapisami wspomnianej Ustawy, to najniższe pod względem rangi stanowisko zatrudnienia na uczelni wyższej dla pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych. Kryterium zatrudnienia na stanowisko asystenta jest posiadany tytuł zawodowy magistra, magistra inżyniera albo stopień doktora. Uwzględniając ustawowe kryteria, można więc przyjąć, że w grupie osób zatrudnionych w roli asystentów znajdują się również pracownicy z tytułem doktora. Doktoranci będą tym samym stanowili jedynie część zatrudnionych na stanowisku asystenta. Odniesienie liczby uczestników studiów doktoranckich do liczby zatrudnionych na uczelniach wyższych w roli asystenta pozwala jednak na określenie przybliżonego poziomu zaangażowania doktorantów jako pracowników naukowo-dydaktycznych.

¹¹ Bank Danych Regionalnych, Głównego Urzędu Statystycznego, op. cit.

Tabela 4

Liczba pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych przez uczelnie wyższe
na stanowisku asystenta w podziale na województwa

Województwo	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DOLNOŚLĄSKIE	1 024	1 109	1 177	1 186	1 009	977	896	858
KUJAWSKO- -POMORSKIE	844	882	675	903	847	809	804	743
LUBELSKIE	1 432	1 475	1 490	1 420	1 309	1 203	1 162	1 152
LUBUSKIE	566	523	509	513	378	339	306	239
ŁÓDZKIE	1 186	1 235	1 291	1 305	1 242	1 329	1 330	1 186
MAŁOPOLSKIE	2 578	2 411	2 461	2 446	2 136	2 054	1 916	1 847
MAZOWIECKIE	2 240	2 251	2 295	2 303	2 018	1 874	1 800	1 735
OPOLSKIE	306	316	322	307	262	225	213	200
PODKARPACKIE	924	957	1 016	1 011	619	535	530	527
PODLASKIE	883	856	885	875	840	827	797	752
POMORSKIE	1 263	1 205	1 224	1 157	1 070	1 011	982	939
ŚLĄSKIE	1 855	1 891	1 840	1 881	1 544	1 273	1 132	1 046
ŚWIĘTOKRZYSKIE	332	365	290	267	245	220	217	198
WARMIŃSKO- -MAZURSKIE	352	394	385	375	319	313	328	298
WIELKOPOLSKIE	1 456	1 437	1 298	1 328	1 198	1 140	1 171	1 157
ZACHODNIO- -POMORSKIE	1 004	899	884	823	687	597	550	565
POLSKA	18 245	18 206	18 042	18 100	15 723	14 726	14 134	13 442

Źródło: Ibid.

Analizując dane statystyczne przedstawiające liczbę osób zatrudnionych na stanowisku asystenta na uczelniach wyższych w Polsce (tabela 4), można zaobserwować na przestrzeni lat 2002-2009 spadek wielkości zatrudnienia o ponad 26%. Przyczyn malejącej liczby asystentów można upatrywać m.in. w ograniczonym funduszu wynagrodzeń wielu uczelni wyższych. Warto podkreślić jednak, że równolegle następował wzrost ogólnej liczby studentów (w latach 2004-2007 – tabela 2), w tym studentów zaocznych płacących za naukę.

W skali województwa śląskiego widoczny jest również spadek liczby zatrudnianych asystentów. Obserwowany w województwie trend wskazuje na zmniejsz-

szenie liczby asystentów w latach 2002-2009 o ponad 44%, przekładając się na jeden z najwyższych wskaźników spośród polskich województw. Uwzględniając liczbę asystentów ze stopniem naukowym doktora, można przyjąć w przybliżeniu, że w województwie śląskim co czwarty doktorant został zatrudniony jako pracownik naukowo-dydaktyczny uczelni. Z perspektywy danych ogólnopolskich sytuacja przedstawia się jeszcze gorzej, ponieważ wskaźnik udziału całej liczby asystentów w liczbie doktorantów przekracza zaledwie 21%. Jednocześnie warto zauważyć, że w okresie 2002-2009 nastąpił wzrost ogólnej liczby etatów nauczycieli akademickich z 8345 do 9805. W skali kraju wzrost był jeszcze wyższy i sięgnął 21%, a liczba etatów nauczycieli akademickich wynosiła 101 561. Należy jednak zwrócić w tym miejscu uwagę na wpływ zjawiska zatrudniania na kilku uczelniach tych samych wykładowców, co również przyczyniało się do wzrostu liczby etatów. Wskaźnik udziału zatrudnienia asystentów w ogólnej liczbie pracujących nauczycieli akademickich znacznie się więc zmniejszył na przestrzeni ostatnich ośmiu lat.

Obserwowane na podstawie danych statystycznych tendencje wskazują na coraz większe trudności, na które napotykają doktoranci zainteresowani pracą naukowo-dydaktyczną na uczelniach. Sytuacja taka nie sprzyja rozwojowi kadry naukowej, która ma stanowić potencjał badawczy, przygotowany do realizacji przyszłych projektów współpracy ze sferą biznesu. W efekcie, większość doktorantów decyduje się na podjęcie pracy zawodowej poza uczelnią, a nakłady finansowe na ich przygotowanie do pracy naukowo-badawczej są marnotrawione.

4. Analiza porównawcza nakładów inwestycyjnych na szkolnictwo wyższe

Wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej, dla uczelni wyższych oraz instytutów badawczych pojawiły się nowe wyzwania i szanse rozwoju wynikające z realizacji postulatów Strategii Lizbońskiej. Dokument, przyjęty w 2000 roku przez Komisję Europejską, wskazywał niezbędne działania, które w efekcie mają przyczynić się do wzrostu konkurencyjności gospodarczej państw Unii Europejskiej względem największych potęg gospodarczych świata. Jako jedno z priorytetowych zadań zatwierdzono:

- wzrost udziału w budżetach państw UE nakładów inwestycyjnych na działalność naukowo-badawczą,
- stymulowanie rozwoju sfery badawczo-rozwojowej tworzonej przez uczelnie wyższe, instytuty naukowo-badawcze, jednostki rozwojowe wyodrębnione z przedsiębiorstw,

- wspomaganie transferu technologii, wyników badań naukowych i wiedzy eksperckiej pomiędzy ośrodkami naukowymi a sferą biznesu,
- wspieranie wspólnych projektów badawczych realizowanych przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostki naukowo-badawcze,
- wzrost komercjalizacji wyników badań naukowych,
- dostosowanie programów kształcenia oferowanych przez uczelnie wyższe do zapotrzebowania na kwalifikacje zawodowe ze strony przedsiębiorców,
- promowanie kształcenia na kierunkach technicznych, kluczowych z perspektyw: rozwoju technologii innowacyjnych, rozwoju sfery B+R i tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Wymienione postulaty Strategii w obszarze nauki i badań mają być realizowane poprzez wdrażanie krajowych i regionalnych programów operacyjnych, wspomaganych środkami strukturalnymi Unii Europejskiej. W roli koordynatora trzech programów operacyjnych, wspierających rozwój polskiej nauki: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Infrastruktura i Środowiska, wystąpiło Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Priorytety dotyczące podziału środków strukturalnych UE dla uczelni wyższych oraz instytutów w ramach wymienionych programów nakreśliła Ustawa o zasadach finansowania nauki, przyjęta 8 października 2004 roku. Ustawa wskazuje kluczowe obszary finansowania nauki z perspektywy rozwoju gospodarczego i tworzenia innowacyjnych technologii:

- rozwój infrastruktury badawczej, w tym urządzeń badawczych i laboratoriów jednostek naukowych prowadzących statutową działalność badawczą,
- wsparcie projektów badań nad wynalazkami oraz przedsięwzięć zmierzających do zastosowania wyników badań w gospodarce,
- wspomaganie międzynarodowej współpracy uczelni wyższych i instytutów naukowych oraz wymiany doświadczeń badawczych,
- wspieranie inicjatyw przedsiębiorczości akademickiej związanej z tworzeniem podmiotów gospodarczych przez studentów i pracowników naukowych,
- wspieranie projektów współpracy ośrodków naukowych z przedsiębiorstwami,
- dofinansowania projektów badawczych i rozwojowych realizowanych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju¹².

Oceniając szanse rozwoju uczelni wyższych i pozostałych ośrodków badawczych, warto przyrzeć się nakładom inwestycyjnym przeznaczanym na naukę i działalność badawczą w regionie śląskim. Przystępując do analizy, należy

¹² Ustawa o zasadach finansowania nauki z dnia 8 października 2004 (Dz.U. 2004, nr 238, poz. 2390).

jednak podkreślić, że kwoty nakładów inwestycyjnych uwzględniają także dotacje ze strony unijnych funduszy strukturalnych.

W przypadku większości projektów inwestycyjnych, dofinansowanie ze środków strukturalnych stanowi od 50% do 75% kosztów realizacji. Wysokość tych dotacji będzie jednak malała z roku na rok wraz wykorzystaniem przez Polskę środków w ramach unijnej perspektywy finansowej 2007-2013.

Nakłady na działalność naukowo-badawczą w ramach szkół wyższych w latach 2006-2008 wzrosły w województwie śląskim z prawie 158 mln zł do ponad 200 mln zł. W kwotach tych zawierają się jednak nie tylko nakłady inwestycyjne związane z budową nowych budynków dydaktycznych, pracami modernizacyjnymi, wyposażeniem sal wykładowych czy inwestycjami w laboratoria badawcze. Nakłady te uwzględniają także wydatki związane z bieżącą działalnością uczelni wyższych w obszarze dydaktyki, badań naukowych czy obsługi administracyjnej.

Porównując wielkość nakładów przeznaczonych na szkolnictwo wyższe w województwie śląskim z regionami podobnymi pod względem wielkości infrastruktury naukowej, można zauważyć znacznie niższy poziom tych nakładów. W województwie małopolskim, w 2006 roku poziom nakładów na uczelnie był niemal dwukrotnie wyższy i wynosił prawie 324 mln zł, a w 2008 roku był już ponad dwukrotnie wyższy i sięgał kwoty 417 mln zł. W tym okresie realizowano w aglomeracji krakowskiej inwestycje związane z uruchomieniem nowych kampusów Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego oraz Akademii Górniczo-Hutniczej. Projekty te uzyskały wsparcie zarówno ze strony Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, budżetu województwa małopolskiego, jak i Regionalnego Programu Operacyjnego.

Jak już wspomniano, od 2007 roku nakłady finansowe na szkolnictwo wyższe zostały wsparte kwotą blisko 15 mld zł pochodzących z programów operacyjnych Unii Europejskiej i budżetu państwa. Kwota nakładów finansowych przeznaczonych na uczelnie wyższe w poszczególnych regionach jest więc także pochodną skuteczności pozyskiwania i wykorzystania środków strukturalnych UE na realizację projektów edukacyjnych, badawczych oraz inwestycyjnych. Przykładem regionu skutecznie pozyskującego te środki może być województwo wielkopolskie. W 2006 roku na dofinansowanie uczelni wyższych wyasygnowano w tym regionie kwotę 141 mln zł, a na działalność w sektorze publicznych instytutów badawczo-rozwojowych prawie 198 mln zł (kwoty nakładów inwestycyjnych prezentuje tabela 5).

Tabela 5

Wysokość nakładów inwestycyjnych na szkolnictwo wyższe i publiczne instytuty
badawczo-rozwojowe w milionach złotych, w podziale na województwa

Województwo	w sektorze szkolnictwa wyższego			w sektorze instytutów badawczo-rozwojowych		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
DOLNOŚLĄSKIE	174,0	209,9	243,7	41,8	38,8	52,1
KUJAWSKO-POMORSKIE	71,5	57,6	76,6	0,3	0,3	16,1
LUBELSKIE	67,9	85,8	93,8	70,6	128,9	132,3
LUBUSKIE	12,0	13,1	14,7	1,1	0,8	0,2
ŁÓDZKIE	179,0	187,6	237,2	114,2	123,2	108,3
MAŁOPOLSKIE	323,9	426,4	416,9	198,7	197,3	218,0
MAZOWIECKIE	385,1	501,0	588,8	1323,7	1435,7	1646,5
OPOLSKIE	9,5	14,4	18,5	12,5	13,4	14,6
PODKARPACKIE	56,9	56,2	50,0	9,8	13,3	4,2
PODLASKIE	41,4	40,0	43,7	3,6	7,2	6,9
POMORSKIE	99,1	109,7	137,4	76,4	71,3	86,7
ŚLĄSKIE	157,7	201,8	200,8	105,9	132,6	190,1
ŚWIĘTOKRZYSKIE	7,9	13,2	68,3	0,1	0,1	0,1
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	26,1	31,5	47,1	25,8	30,9	31,7
WIELKOPOLSKIE	141,0	212,4	246,8	197,7	166,3	212,1
ZACHODNIOPOMORSKIE	73,9	102,1	108,2	0,2	4,3	3,1

Źródło: Ibid.

Dla porównania, w województwie śląskim nakłady na szkolnictwo wyższe sięgnęły w 2006 roku kwoty 158 mln, a na instytuty badawcze prawie 106 mln zł. Rok później, wraz z pozyskanymi środkami strukturalnymi UE, poziom inwestycji w naukę w Wielkopolsce wzrósł już do 212 mln zł i był o ponad 10 mln wyższy niż w województwie śląskim, a w 2008 roku sięgnął kwoty 247 mln zł przewyższającej nakłady województwa śląskiego o 46 mln zł.

Warto podkreślić w tym miejscu, że poziom nakładów inwestycyjnych na szkolnictwo wyższe w następnych latach będzie w znacznym stopniu wynikał z kryteriów dystrybucji środków unijnych w ramach ogólnopolskich programów operacyjnych. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, będące koordynatorem podziału środków unijnych m.in. w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, ustaliło kryteria rozdziału funduszy na podstawie popularności kierunków oferowanych przez polskie uczelnie wśród kandydatów na studia. Przykładowo, jak wynika z badań Ministerstwa, Politechnika Poznańska zajęła piąte miejsce w rankingu najbardziej obleganych uczelni w Polsce. W efekcie uczelnia uzyska z programu operacyjnego kwotę ponad 87 mln zł na realizację inwestycji utworzenia kampusu, w którym znajdzie swoją siedzibę nowe centrum dydaktyczne¹³. Wysoką lokatę w ministerialnym rankingu najpopularniejszych kierunków studenckich zajął także poznański Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. Dzięki temu uczelnia otrzyma w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko dotację w wysokości 95 mln zł na realizację projektu utworzenia Międzyuczelnianego Centrum NanoBioMedycznego¹⁴. Uniwersytet otrzyma również blisko 30 mln zł dotacji MNiSW na tzw. kierunki zamawiane, kluczowe z perspektywy tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Przedsięwzięcie jest dofinansowane ze środków Programu Kapitał Ludzki i pozwoli uczelni na zwiększenie liczby studentów na kierunkach: matematyka, informatyka i chemia¹⁵.

Na liście beneficjentów, którzy otrzymali dofinansowanie projektów indywidualnych w ramach P.O. Infrastruktura i Środowisko znalazły się również dwie uczelnie z województwa śląskiego. Projekt Politechniki Śląskiej związany z utworzeniem Naukowo-Dydaktycznego Centrum Nowych Technologii otrzymał wsparcie w kwocie 64 mln. Przedsięwzięcie utworzenia Śląskiego Międzyuczelnianego Centrum Edukacji i Badań Interdyscyplinarnych w Chorzowie, którego beneficjentem został Uniwersytet Śląski, otrzymało dofinansowanie w kwocie blisko 55 mln zł. Biorąc jednak pod uwagę udział poszczególnych województw w programach dofinansowania projektów inwestycyjnych w szkolnictwie wyższym, województwo śląskie plasuje się na 6 pozycji.

¹³ Dodatek Gazety Wyborczej w Poznaniu, strona internetowa http://poznan.gazeta.pl/poznan/1,36003,7497663,Grube_miliony_dla_Politechniki_Poznanskiej_Na_co_.html, dostęp: 17.06.2010

¹⁴ Lista indykatywna beneficjentów Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowiska <http://www.opi.org.pl/pl/beneficjenci/tryb-indywidualny/lista-indykatywna/>, dostęp: 17.06.2010.

¹⁵ Informacja Polskiej Agencji Prasowej na stronie internetowej http://blubry.pl/artyku3100,uam_dofinansowany.html, dostęp: 17.06.2010.

5. Analiza struktury wykształcenia absolwentów uczelni wyższych

Dla uczelni wyższych i ośrodków badawczo-rozwojowych uzupełniających kadrę naukową istotne znaczenie ma nie tylko liczba, ale i profil wykształcenia osiągniętego przez absolwentów studiów wyższych. Biorąc pod uwagę aspekt współpracy nauki ze sferą biznesu w obszarze nowatorskich technologii czy usług, najbardziej poszukiwani są absolwenci wykształceni na kierunkach matematyki, fizyki, chemii, biotechnologii, genetyki, automatyki i robotyki, mechatroniki, informatyki, telekomunikacji, inżynierii ochrony środowiska. Kształcenie w wymienionych profilach jest dodatkowo premiowane przez ministerialne programy współfinansujące studia. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w celu zwiększenia liczby absolwentów kierunków o charakterze technicznym, matematycznym i przyrodniczym wprowadziło system zamawiania kierunków kształcenia w wybranych uczelniach¹⁶. Zachętą dla studentów do podejmowania nauki na premiowanych kierunkach są bezzwrotne stypendia wypłacane ze środków unijnych, możliwość uczestnictwa w zajęciach w języku angielskim oraz oferta zajęć wyrównawczych i dodatkowych. Bezpośrednimi korzyściami dla uczelni jest stałe dofinansowanie zamówionych kierunków, zgodnie z umowami zawieranymi z MNiSW.

Całkowita liczba absolwentów, którzy opuścili uczelnie wyższe województwa śląskiego sięgnęła w 2008 roku liczby 44 684. Z ogólnej ilości absolwentów, ponad 26 700, czyli prawie 60%, stanowili absolwenci szkół publicznych, a prawie 18 tys. absolwenci szkół niepublicznych. W okresie od 2004 do 2008 roku utrzymywał się niewielki trend wzrostowy ilości absolwentów. Co jednak warto podkreślić, udział w zanotowanym w okresie 2004–2008 wzroście liczby absolwentów (ok. 1200 osób) miały w znacznej mierze uczelnie niepubliczne, gdyż na uczelniach publicznych była widoczna stagnacja liczby absolwentów. Zjawisko to można tłumaczyć stale poszerzaną ofertą nowych kierunków studiów uczelniach niepublicznych i większą elastycznością w dostosowaniu oferty do zainteresowania ze strony kandydatów na studia. Poza tym na coraz większej liczbie kierunków uczelnie niepubliczne posiadały akredytacje do nadawania tytułu magistra.

Odnosząc wyniki do innych regionów Polski, w analogicznym okresie w województwie małopolskim nastąpił wzrost liczby absolwentów o blisko 9 tys. i w 2008 roku uczelnie wyższe opuściło prawie 38 600 osób. W przypadku wo-

¹⁶ Opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, dokument PDF, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2009, s. 2-10.

województwa małopolskiego zwraca jednak uwagę niewielki udział uczelni niepublicznych w ogólnej liczbie absolwentów, sięgający jedynie 24%. Odminną sytuację zanotowano przykładowo w województwie mazowieckim, gdzie ponad 50% stanowili absolwenci szkół niepublicznych. W latach 2004-2008 zanotowano w tym regionie niewielki przyrost liczby absolwentów, wynoszący ok. 2 tys. osób, a w 2008 ich liczba osiągnęła ponad 72 tys.

Analizując strukturę wykształcenia absolwentów uczelni wyższych z perspektywy kierunków zdefiniowanych przez MNiSW jako kluczowe dla rozwoju innowacyjnej gospodarki, można zauważyć w latach 2004-2008 w województwie śląskim ponad 10-procentowy wzrost udziału absolwentów tych kierunków. W analizie uwzględnieni zostali absolwenci następujących kierunków: biologii i medycyny, fizyki, matematyki i statystyki, informatyki, studiów techniczno-inżynierskich, architektury i budownictwa, ochrony środowiska oraz produkcji i przetwórstwa. W 2004 roku liczba absolwentów kierunków zamawianych w regionie wynosiła ponad 8700, a w 2008 roku wzrosła o ponad połowę do poziomu 13 750 (tabela 6). Pod względem dostosowania struktury wykształcenia do wymagań związanych z rozwojem nowoczesnych technologii w gospodarce i oczekiwań rynku pracy, województwo śląskie plasuje się w czołówce polskich regionów. W 2004 roku województwo śląskie pod względem liczby absolwentów kierunków kluczowych z perspektywy gospodarki zajęło drugie miejsce, za województwem mazowieckim, gdzie ponad 2100 więcej absolwentów legitymowało się opisywanym wykształceniem (tabela 6). Uczelnie województwa małopolskiego jako trzecie w rankingu ukończyło w 2004 roku ponad 500 studentów mniej niż w województwie śląskim.

Analiza danych statystycznych w okresie kolejnych czterech lat pokazuje, że w województwie śląskim nastąpił największy przyrost liczby absolwentów na kierunkach strategicznych dla rozwoju innowacji technologicznych. W 2008 roku śląskie uczelnie wyższe wykształciły w preferowanym obszarze nauk jedynie 250 absolwentów mniej niż uczelnie województwa mazowieckiego.

Osiągnięty wynik z perspektywy współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi a sferą biznesu oraz inwestycji firm nowoczesnych technologii, stwarza dla regionu potencjalne szanse rozwoju. Ich wykorzystanie przez województwo śląskie będzie jednak warunkowane umiejętnością zachęcenia absolwentów do pozostania na lokalnym rynku pracy oraz skuteczną promocją ośrodków naukowo-badawczych jako partnerów współpracy dla przedsiębiorstw. Kluczowym czynnikiem, który może zadecydować o dalszym wzroście zainteresowania kierunkami inżynierskimi, matematycznymi czy przyrodniczymi w regionie, będzie również skuteczność pozyskiwania przez śląskie uczelnie grantów i dotacji z unijnych programów operacyjnych. Brak tych środków w znacznym stopniu ograni-

czy możliwości rozwoju katedr i zakładów naukowych, modernizacji infrastruktury naukowo-badawczej oraz skutecznego wspierania kształcenia studentów poprzez stypendia.

Tabela 6

Liczba absolwentów kierunków kluczowych z perspektywy rozwoju nowoczesnych technologii w gospodarce

Województwo	2004	2005	2006	2007	2008
DOLNOŚLĄSKIE	7 963	8 796	9 628	10 179	11 216
KUJAWSKO-POMORSKIE	3 893	4 438	4 762	5 149	5 064
LUBELSKIE	3 514	4 204	5 061	5 479	5 504
LUBUSKIE	1 699	1 883	1 866	1 683	1 408
ŁÓDZKIE	6 061	6 687	6 485	6 727	6 546
MAŁOPOLSKIE	8 212	9 635	10 713	11 789	11 704
MAZOWIECKIE	10 376	10 497	12 804	14 474	14 073
OPOLSKIE	1 511	2 243	2 498	2 599	2 495
PODKARPACKIE	3 051	3 227	3 587	3 954	4 344
PODLASKIE	2 672	2 845	3 283	3 657	3 428
POMORSKIE	3 782	3 773	4 314	4 680	5 617
ŚLĄSKIE	8 738	9 490	9 685	12 822	13 750
ŚWIĘTOKRZYSKIE	2 048	2 402	2 755	3 970	4 251
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	3 124	3 094	3 172	3 490	3 954
WIELKOPOLSKIE	6 216	6 788	8 103	9 261	9 724
ZACHODNIOPOMORSKIE	4 046	4 516	4 712	5 100	4 874
POLSKA	76 906	84 518	93 428	105 013	107 952

Źródło: Ibid.

Podsumowanie

Wyniki analizy przeprowadzonej na podstawie danych statystycznych i sprawozdań z finansowania inwestycji w ramach szkolnictwa wyższego wskazują na słabnącą pozycję województwa śląskiego jako ośrodka naukowo-badawczego

względem innych regionów. Relatywnie wyższe środki finansowe pochodzące z unijnych programów operacyjnych są przeznaczane na inwestycje w infrastrukturę naukowo-dydaktyczną na terenie innych województw: dolnośląskiego, małopolskiego, mazowieckiego, pomorskiego czy wielkopolskiego. Na uczelniach wyższych wymienionych regionów funkcjonuje także więcej tzw. kierunków zamawianych przez Ministerstwo Nauki, a przynoszących szkołom wyższymi korzyści w postaci dofinansowania zajęć dydaktycznych. Niepokojącym zjawiskiem jest również migracja kandydatów na studia z województwa śląskiego w kierunku innych ośrodków akademickich, podyktowana większą atrakcyjnością oferty studiów oraz lepszą infrastrukturą dydaktyczną. Największy niepokój budzi jednak coraz niższy wskaźnik zatrudnienia absolwentów i doktorantów jako kadry naukowo-dydaktycznej na uczelniach. Obserwowany trend jest widoczny nie tylko w regionie śląskim, ale i w skali całego kraju.

Wśród pozytywnych symptomów związanych ze zmianami struktury wykształcenia absolwentów, warto odnotować znaczny wzrost zainteresowania w regionie kierunkami inżynierskimi, matematycznymi oraz przyrodniczymi. Korzystne zmiany struktury wykształcenia będą miały istotne znaczenie z perspektywy technologicznego rozwoju regionu oraz współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi a sferą biznesu. Dostosowanie struktury wykształcenia do oczekiwań rynku pracy stwarza również szansę przyciągnięcia kolejnych inwestycji realizowanych przez przedsiębiorstwa nowoczesnych technologii.

Wdrażana właśnie reforma szkolnictwa wyższego, zgodnie z założeniami Ministerstwa, ma przekształcić polskie uczelnie w nowoczesne ośrodki badawczo-rozwojowe, tworzące atrakcyjne miejsca pracy dla młodych naukowców i występujące w charakterze wiarygodnych partnerów współpracy dla przedsiębiorstw. Skuteczność tych działań będzie jednak w znacznej mierze warunkowana z jednej strony dostępnością środków inwestycyjnych niezbędnych do unowocześnienia infrastruktury i systemu kształcenia, a z drugiej zdolnością dostosowania organizacyjnego uczelni do wymagań związanych z realizacją projektów badawczo-rozwojowych.

THE ACADEMIC POTENTIAL OF SILESIA VOIVODESHIP IN REALIZING THE COOPERATION PROJECTS BETWEEN THE UNIVERSITIES AND THE BUSINESS CIRCLE

Summary

At the turn of the implementation of higher education reform, which has to prepare universities to cooperate with the business circle, it is worth to analyze the academic-research potential of Silesian voivodeship from the perspective of vital contributory factors.

The article presents the analysis of the academic potential in several fields of Silesian voivodeship: the infrastructure of functioning educational centers (universities and academic research institutes), the scale of the academic activity, the structure of higher education among graduates, the financial outlays on academic and research activity, as well as on the development of research personnel.

Przemysław Sekuła

DROGOWA TRASA ŚREDNICOWA – PRZYKŁAD INFRASTRUKTURALNEGO PROJEKTU LINIOWEGO

1. Historia budowy

Pomysł na zbudowanie Drogowej Trasy Średnicowej pochodzi z 1952 roku. Formułowanym w tamtych czasach celem budowy DTŚ było zintegrowanie podzielonych po plebiscycie miast śląskich z pomocą drogi szybkiego ruchu. Pomysł nigdy nie wszedł w etap realizacji i wrócono do niego dopiero w 1976 roku. Jednakże wtedy, w schyłkowym okresie „gospodarki gierkowskiej”, nie znaleziono źródeł finansowania tej inwestycji. Ostatecznie, decyzję o budowie DTŚ podjęto w 1982 roku, a budowę rozpoczęto cztery lata później.

W 1990 roku budowa Drogowej Trasy Średnicowej została wstrzymana na kolejne cztery lata. Budowę wznowiono w 1994 roku. Z założenia Drogowa Trasa Średnicowa miała być dwujezdniową drogą miejską o długości 31,3 km, zlokalizowaną na terenie miast: Gliwice, Zabrze, Ruda Śląska, Świętochłowice, Chorzów i Katowice. Początkowo planowano rozpoczęcie budowy od Gliwic w kierunku wschodnim, jednak ze względu na lepsze przygotowanie inwestycyjne oraz brak konfliktów lokalnych inwestycję realizowano najpierw w części wschodniej, na odcinku Świętochłowice-Katowice.

Do 1999 roku DTŚ była inwestycją centralną, finansowaną bezpośrednio z budżetu państwa, to znaczy Minister Finansów przekazywał środki wojewodzie, a on inwestorowi zastępczemu, którym była spółka akcyjna DTŚ.

Po reformie administracji publicznej, w 1999 roku inwestycja ta stała się zadaniem wymienionych miast na prawach powiatu. W dniu 7 czerwca 1999 roku zawarte zostało porozumienie w sprawie kontynuacji inwestycji DTŚ między:

zarządami tych miast, Ministrem Transportu i Gospodarki Morskiej, Wojewodą Śląskim oraz Zarządem Województwa Śląskiego i spółką akcyjną Drogowa Trasa Średnicowa. Na jego podstawie zarządy miast powierzyły funkcję inwestora Zarządowi Województwa oraz postanowiły, że DTŚ SA będzie nadal inwestorem zastępczym.

2. Sytuacja prawna

Z dniem 1 stycznia 1999 roku powiaty przejęły mieszczące się w ich zakresie zadań i kompetencji inwestycje centralne, których inwestorami w dniu 31 grudnia 1998 roku byli wojewodowie. Odbył się to na podstawie art. 74, ust. 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 roku – Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną¹.

W załączniku do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 1998 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu przekazywania inwestycji centralnych samorządom województw i powiatom oraz wykazu inwestycji centralnych podlegających przekazaniu² określono, że Wojewoda Katowicki przekazuje inwestycję centralną Drogowa Trasa Średnicowa GOP Katowice-Gliwice, która podlega z dniem 1 stycznia 1999 roku przejęciu przez miasta na prawach powiatu: Chorzów, Katowice i Świętochłowice.

Ustawa o drogach publicznych³ w art. 19, ust. 5 stanowi, że w granicach miast na prawach powiatu zarządcą wszystkich dróg publicznych, z wyjątkiem autostrad i dróg ekspresowych, jest prezydent miasta. Do zarządcy drogi należy m.in. opracowywanie projektów planów finansowania budowy, przebudowy, remontu i utrzymania dróg, pełnienie funkcji inwestora oraz wydawanie zezwoleń na zajęcie pasa drogowego i pobieranie z tego tytułu opłat (art. 20).

3. Finansowanie

Od 1999 roku źródłami finansowania DTŚ były:

- dotacje z budżetu państwa pochodzące z pożyczek z EBI,
- dotacje z budżetu państwa z rezerwy subwencji ogólnej,

¹ Dz.U. 1998, nr 133, poz. 872.

² Dz.U. 1998, nr 162, poz. 1139.

³ Dz.U. 1985, nr 14, poz. 60.

- środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach ZPORR (od 2004 rok),
- środki własne gmin.

Najważniejszym źródłem finansowania były dotacje z budżetu państwa udzielane na podstawie Ustawy o finansach publicznych⁴. Według obecnie obowiązującej Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku, art. 132, ust. 2, pkt 6 lit. a) z budżetu państwa mogą być udzielane dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów inwestycji, realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego jako zadania własne. Szczegółowe zasady finansowania inwestycji z budżetu państwa, określone były w rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie zasad finansowania inwestycji⁵, a potem w rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie sposobu i trybu finansowania inwestycji⁶.

Zgodnie z § 6, ust. 1, pkt 1 rozporządzenia RM w sprawie zasad finansowania inwestycji, realizacja inwestycji budowlanej mogła być finansowana ze środków budżetu państwa, jeżeli inwestor posiadał zaakceptowany program inwestycji, zawierający co najmniej:

- uzasadnienie celowości inwestycji i jej lokalizacji,
- dane o planowanym zakresie rzeczowym inwestycji i okresie realizacji,
- ocenę ekonomicznej efektywności inwestycji,
- dane o planowanych efektach rzeczowych inwestycji,
- harmonogram realizacji inwestycji,
- planowany łączny koszt inwestycji, zwany dalej „wartością kosztorysową inwestycji”, oraz dane o planowanych z poszczególnych źródeł środkach na jej finansowanie w kolejnych latach realizacji,
- dane o planowanym okresie zagospodarowania obiektów budowlanych i innych składników majątkowych, po zakończeniu realizacji inwestycji, oraz o planowanej kwocie środków finansowych i źródłach ich pochodzenia, które umożliwiają zagospodarowanie tych efektów rzeczowych inwestycji w planowanym okresie.

W październiku 1998 roku została zawarta umowa finansowa pomiędzy Rządem RP a Europejskim Bankiem Inwestycyjnym na częściowe kredytowanie budowy DTŚ. W ramach negocjacji do umowy dokonano podziału przedsięwzięcia na „DTŚ Zachód” oraz „DTŚ Wschód”, którą objęto finansowaniem. Na DTŚ Wschód, obejmującej budowę 13 km dwujezdniowej, trzy-, czteropasmowej drogi miejskiej w Świętochłowicach, Chorzowie i Katowicach, ustalono kredyt 180 mln euro. Bank zgodził się na pierwszy kredyt w wysokości

⁴ Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240.

⁵ Dz.U. 2001, nr 133, poz. 1480.

⁶ Dz.U. 2006, nr 120, poz. 831.

100 mln euro, na drugi kredyt w wysokości 80 mln euro zawarto z EBI umowę w czerwcu 2002 roku. Według tych umów, środki miały zostać wykorzystane na roboty budowlane, z planowanym terminem zakończenia w 2006 roku.

Na rok 2007 przewidziano finansowanie na podstawie nowej, kolejnej umowy z EBI, jednak na skutek opóźnień z zakończeniem budowy DTŚ Wschód oraz sprzeciwem Ministerstwa Finansów do podpisania tej umowy nie doszło ani w 2006 roku, ani na początku 2007 roku. Ostatecznie umowę finansową z EBI na kwotę 160 mln euro podpisano 18 października 2007 roku, co uniemożliwiło finansowanie z tego źródła w 2007 roku.

Kolejnym ważnym źródłem finansowania były środki budżetu państwa z rezerwy subwencji ogólnej dla miast, przez które przebiega DTŚ. Wnioski o dofinansowanie z tych środków, sporządzane przez DTŚ SA i zatwierdzane przez przedstawicieli poszczególnych miast, były przekazywane przez Zarząd Województwa do Ministerstwa Infrastruktury, które propozycje dofinansowania tej inwestycji przekazywały do Ministerstwa Finansów. Przyznane decyzjami MF środki z rezerwy subwencji ogólnej na ściśle określony cel – realizację DTŚ – miasta przekazywały Zarządowi Województwa na podstawie zawieranych porozumień. Od 2004 roku, w związku ze zmianą ustawy o dochodach Jst, porozumienia te zawierały klauzulę, że jeśli środki przekazane przez miasto będą mniejsze niż zaplanowane, to skutki finansowe poniesie wyłącznie miasto.

4. Realizacja projektu budowy Drogowej Trasy Średnicowej

Pierwotnie inwestycję przygotowano jako przedsięwzięcie podzielone na 28 zadań, z których każde po zrealizowaniu mogło być oddane do eksploatacji, spełniając określony efekt ruchowy. Wielkość robót, ich koszt i problemy związane z uzyskaniem terenu spowodowały potrzebę sukcesywnego wykonywania Trasy. Ostatecznie zdecydowało to o realizacji DTŚ odcinkami – etapami:

- Etap I stanowi odcinek od ul. Niedurnego w Rudzie Śląskiej poprzez Świętochłowice i Chorzów do ul. Brackiej w Katowicach. Składa się na niego 9 zadań o łącznej długości 9,05 km (31% kosztów Trasy);
- Etap II to odcinki śródmiejskie miast Katowic i Gliwic (10 km długości);
- Etap III obejmuje Gliwice, Zabrze i Rudę Śląską – długość 11,8 km.

Budowę DTŚ rozpoczęto w 1986 roku. Początkowo zakładano zakończenie robót i oddanie do ruchu całego I etapu budowy w 1993 roku. W 1990 roku z powodu trudności finansowych państwa i województwa inwestycja została praktycznie wstrzymana. Do 1993 roku niewielkie fundusze pozwalały jedynie na częściowe wykonanie robót zabezpieczających. Kłopoty te zaowocowały zmianą koncepcji budowy I Etapu. Zdecydowano skoncentrować zasoby pieniężne na najbardziej zaawansowanych odcinkach i stopniowo oddawać je do ruchu, łącząc z istniejącymi ulicami.

Od 1994 roku budżet budowy Trasy systematycznie rósł, jednak dopiero podpisanie w dniu 8 października 1998 roku umowy finansowej między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej i Europejskim Bankiem Inwestycyjnym na częściowe kredytowanie przez EBI budowy DTŚ stworzyło gwarancję dopływu środków pieniężnych na odpowiednim poziomie i szansę na bardziej dynamiczną budowę.

Po wznowieniu prac uzyskano efekty w postaci przejezdności na odcinkach Trasy:

- w grudniu 1994 roku – od ul. Raławickiej w Chorzowie do ul. Mieszka w Katowicach (ok. 2 km),
- w kwietniu 1995 roku – od ul. Mieszka do ul. Brackiej w Katowicach oraz skrzyżowanie DTŚ z ulicami Bracką, Gliwicką i Bocheńskiego (ok. 1 km),
- w listopadzie 1995 roku – od ul. Żołnierskiej do ul. Bytomskiej w Świętochłowicach (ok. 1,5 km),
- w listopadzie 1996 roku – od ul. Bytomskiej do ronda przy ul. Niedurnego w Rudzie Śl. – Chebziu (ok. 3 km),
- w listopadzie 1997 roku – wybudowano łącznicę i przebudowano ul. Bracką w Katowicach, stanowiącą fragment węzła DTŚ z trasami i ulicami podstawowego układu komunikacyjnego miasta,
- na przełomie września i października 1998 roku – od ul. Raławickiej do al. BOWiD w Chorzowie oraz węzeł z ul. BOWiD,
- w 1999 roku – uruchomiono jezdnię południową trasy głównej od ul. Gałęzki do al. BOWiD w Chorzowie.

Od 1999 roku, po reformie administracji publicznej państwa, inwestycja Drogowa Trasa Średnicowa stała się wspólnym zadaniem dla władz samorządu terytorialnego: Zarządu Województwa Śląskiego oraz Zarządów Miast Katowic, Chorzowa, Świętochłowic, Rudy Śląskiej, Zabrze i Gliwic. Inwestor zastępczy – spółka DTŚ SA – realizuje zasadnicze budowę Drogowej Trasy Średnicowej etapami, w formie kontraktów. Dotychczas zrealizowane kontrakty przedstawia poniższa tabela.

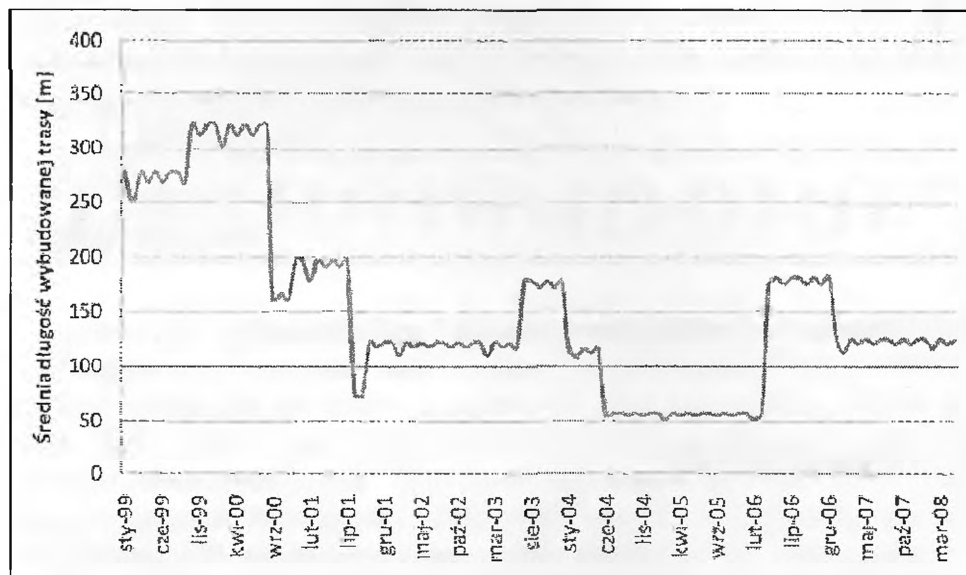
Tabela 1

Kontrakty zrealizowane w ramach projektu Drogoła Trasa Średnicowa

Nazwa kontraktu	Miasto	Długość odcinka (m)	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Koszty wykonanych robót (w PLN)
KONTRAKT Nr 3 Odc. od al. BOWiD w Chorzowie do ul. Brackiej w Katowicach	Katowice, Chorzów	3 048,5	I 1999	VIII 2000	46 962 699
KONTRAKT Nr 1 Odc. od końca łącznicy przy ul. Niedurnego w Rudzie Śląskiej do końca wiaduktu SC-0 w Świętochłowicach	Świętochłowice	3 718,0	I 1999	VII 2001	89 843 507
KONTRAKT Nr 2 Odc. od końca wiaduktu S.C.-0 do al. BOWiD w Chorzowie	Chorzów	1 041,5	X 1999	IX 2001	51 043 570
KONTRAKT Nr 2 Etap I – Budowa węzła DTŚ z ul. Chorzowską w Katowicach Etap II – Estakada nad ul. Bracką w Katowicach	Katowice	1 110,0	XII 2000	XII 2003	90 403 157
KONTRAKT Nr 5 Odc. od ul. Dębowej do ul. Żelaznej	Katowice	845,0	X 2001	XII 2003	29 476 849
KONTRAKT Nr 6 Budowa ul. Stęślickiego wraz z węzłem drogowym DTŚ	Katowice	1 851,0	X 2001	V 2004	98 269 758
KONTRAKT Nr R1, R2 Nr R1 – Odcinek od Trasy N-S do granicy z Zabrzem Nr R2 – Odcinek od węzła z ul. Niedurnego do Trasy N-S	Ruda Śląska	3 182,0	IV 2006	V 2008	182 210 059 (stan na 31.03.2008)
KONTRAKT Nr 7, 8, 8B Nr 7 Odc. od ul. Stęślickiego do ul. Uniwersyteckiej, Nr 8 Odc. od ul. Uniwersyteckiej do ul. Murkowskiej, Subkontrakt Nr 8B ul. Nowograniczna na odc. od węzła z DTŚ do ul. Warszawskiej	Katowice	2 334,0	VII 2003	XII 2006	369 409 020

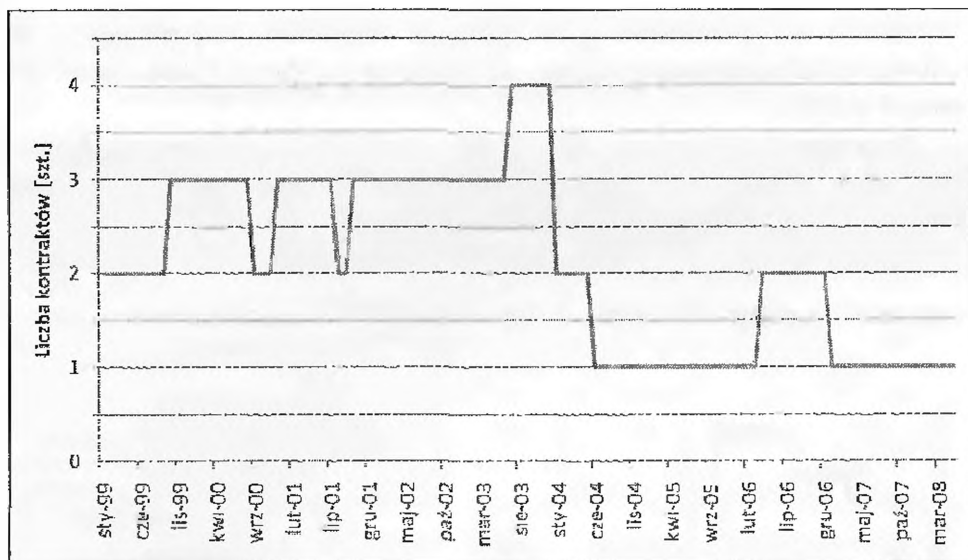
Obecnie (od października 2008 roku) jest realizowany etap polegający na budowie trzykilometrowego odcinka, od granicy miast Zabrze / Ruda Śląska do centrum Zabrze.

Na podstawie powyższych danych, przy założeniu, że prace w ramach kontraktu są prowadzone w równym tempie, można określić średnią miesięczną prędkość budowy Drogowej Trasy Średnicowej.



Rys. 1. Szybkość budowy Drogowej Trasy Średnicowej [m/miesiąc]

Z przedstawionych na wykresie informacji wynika, że najszybciej Drogowa Trasa Średnicowa była realizowana bezpośrednio po przejęciu inwestycji przez miasta. Prędkość budowy drogi jest przy tym w dużym stopniu skorelowana z liczbą równolegle realizowanych kontraktów (współczynnik korelacji między prędkością budowy drogi a ilością kontraktów wynosi 0,5126, co należy interpretować jako wysoką korelację dodatnią).



Rys. 2. Liczba kontraktów podczas budowy Drogowej Trasy Średnicowej

5. Przyszłość DTŚ

Przyjmując, że rzeczywistą datą rozpoczęcia budowy Drogowej Trasy Średnicowej był rok 1986, zakończenie budowy odcinków R1 i R2 nastąpiło po 22 latach od jej rozpoczęcia. W tym czasie wybudowano łącznie 15,2 km drogi, co daje średnią prędkość niecałych 700 metrów rocznie. Przy utrzymaniu takiej prędkości realizacji inwestycji budowa potrwa do 2040 roku. Natomiast przy przyjęciu założenia, że tempo budowy Drogowej Trasy Średnicowej zostanie utrzymane na poziomie z 2008 roku, budowa zakończyłaby się dopiero w 2018 roku. Chcąc ocenić realność tego przybliżenia, należy przyjrzeć się pracom, jakie miały miejsce od zakończenia poprzedniego etapu budowy. Można przyjąć, że odcinki Z1 i Z2 o łącznej długości 4,7 km zostaną wybudowane w przewidzianym w umowie terminie, tj. do końca kwietnia 2011 roku. W tym przypadku tempo budowy Drogowej Trasy Średnicowej zwiększy się nieznacznie (do 147 metrów miesięcznie), jednak uwzględniając fakt, że w miesiącach od maja do września 2008 roku Drogowa Trasa Średnicowa nie była budowana, nie zauważa się już tego zwiększenia prędkości. Należy też zwrócić uwagę, że po zakończeniu budowy odcinków Z1 i Z2 można spodziewać się przerwy w budowie. Umowa z projektantem kolejnych odcinków Z3 i Z4 została podpisana 12 listo-

pada 2010 roku. Zgodnie z tą umową wykonawca ma pół roku czasu na przygotowanie projektu budowlanego. Zakładając co najmniej pół roku od tego terminu na wydanie pozwoleń na budowę⁷ i kolejne pół roku na przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, okazuje się, że przy braku kolejnych opóźnień prawdopodobnym terminem rozpoczęcia budowy kolejnego etapu DTŚ jest maj 2012 roku. Oznacza to roczną przerwę w budowie, a w efekcie zagrożenie terminu 2018 roku. Oczywiście inwestycję można przyspieszyć – obecnie projektowane są 4 odcinki DTŚ, o łącznej długości 11 km. Jednak przyspieszenie budowy DTŚ wymagałoby zaniechania prowadzonej od 2004 roku polityki budowy pojedynczych, krótkich odcinków i zrównoleglenia prac realizacyjnych tak, aby budować całą pozostałą część trasy.

Podsumowanie

Inwestycja, pomimo bardzo dużej roli w infrastrukturze komunikacyjnej miast aglomeracji, jest realizowana w bardzo wolnym tempie. Należy jednak zauważyć, że pomimo tak dużych problemów z realizacją projektu, oddane już części DTŚ są bardzo istotne dla aglomeracji. Realizując główne zadania trasy, takie jak zapewnienie podstawowych powiązań drogowych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi konurbacji i zwiększenie prędkości komunikacyjnej, a w związku z tym zaoszczędzenie czasu przejazdu⁸, wybudowane już fragmenty DTŚ powodują, że trudno dziś sobie wyobrazić infrastrukturę komunikacyjną miast Górnego Śląska bez tej drogi.

⁷ Szacowane na podstawie: P. Sekuła: *Pozwolenia na budowę jako poważne utrudnienie procesu inwestycyjnego*. W: *Ewaluacja rozwoju regionu w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowym*. Red. K. Malik. Instytut Śląski, Opole 2009, s. 410-420.

⁸ <http://www.dts-sa.pl/trasa-dts/funkcje-trasy/>

DROGOWA TRASA ŚREDNICOWA AS AN EXAMPLE OF LINEAR INFRASTRUCTURE PROJECT

Summary

DTŚ is a dual carriageway located within cities Gliwice, Zabrze, Ruda Śląska, Świętochłowice, Chorzów and Katowice. The first decisions on the building of the road were taken in the seventies, but it was only in 1986 that the road building has been started. In 2010 only a half of DTŚ was finished – 15,2 from 31,3 km.

The project encountered numerous problems already in the initial phase. Because of the poor preparation of the investment the government had resigned of building of the west part of the road, and launched the eastern part: Świętochłowice – Katowice. Since that time the project has been stopped many times, deadlines of the investment haven't been kept, financial mechanisms and the status of the road has been changed. Despite these difficulties, and realization (30 years after project start), only half of the investment DTŚ is one of the most important roads in the Upper Silesia.

Martyna Ślosarek-Najduch

RESTRUKTURYZACJA JAKO SZANSA NA NOWĄ JAKOŚĆ ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI HOGA.PL SA

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie przedstawia procesy restrukturyzacyjne spółki HOGA.PL SA, która przeszła pomyślną drogę od operatora horyzontalnego portalu internetowego¹ do twórcy innowacyjnego oprogramowania w obszarze zarządzania wiedzą przy wykorzystaniu doświadczenia zespołu programistów, odpowiadając na pojawiające się oczekiwania rynku, jednocześnie adaptując się do nowych warunków funkcjonowania po pęknięciu tzw. bańki internetowej.

1. Teoretyczne wprowadzenie do problematyki restrukturyzacji

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na bardzo zróżnicowanym, zmieniającym się rynku, wymaga od nich stałego rozwoju, podążania za światowymi trendami. Ewoluuje potrzeby odbiorców, silna konkurencja (nie tylko na rynku krajowym, ale również międzynarodowym), szybkie tempo rozwoju technologii sprawiają, iż przedsiębiorstwa – w celu utrzymania swojej pozycji rynkowej – są

¹ Rozbudowana witryna internetowa, która składa się z różnych kręgów tematycznych.

zobligowane zarówno do nieustannego monitorowania procesów wewnętrznych, zewnętrznych tendencji rozwojowych, jak i zmian w otoczeniu, mogących wpłynąć w sposób pośredni lub bezpośredni na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja stanowi narzędzie pozwalające na przystosowanie się danej jednostki organizacyjnej do nowej rzeczywistości, która wynika ze zmieniających się wobec niej oczekiwań.

Z przeglądu literatury zachodniej dokonanej przez R. Borowieckiego i A. Nalepę wynika, że: „Cechą wspólną definicji zawartych w literaturze zagranicznej jest to, że wszyscy autorzy są zgodni, iż restrukturyzacja jest zmianą, przy czym zmiana ta ma charakter gruntowny (radikalny), obejmuje istotne obszary aktywności gospodarczej”².

H. Jagoda i J. Lichtarski definiują restrukturyzację jako: „(...) złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może on zatem dotyczyć przykładowo struktury majątkowej (własności), kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zatrudnienia i zbytu, techniczno-technologicznej itd. W tym rozumieniu restrukturyzacja jawi się jako odpowiednik stosowanego szeroko w odniesieniu do zmian stricte organizacyjnych pojęcia reorganizacja”³.

Według A. Stabryły stanowi ona: „(...) postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich”⁴.

Z. Sapijaszka natomiast pod pojęciem restrukturyzacji rozumie: „(...) radykalną zmianę w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem”⁵.

C. Suszyński definiuje restrukturyzację jako: „(...) złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmio-

² R. Borowiecki, A. Nalepa: *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*. W: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*. Red. R. Borowiecki. Difin, Warszawa 2003, s. 76, za: S. Krajewski: *Prywatyzacja. Restrukturyzacja. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009, s. 121.

³ H. Jagoda, J. Lichtarski: *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*. W: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*. Red. R. Borowiecki. AE-TNOiK, Kraków 1994, s. 158.

⁴ A. Stabryła: *Zarządzanie rozwojem firmy*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.

⁵ Z. Sapijaszka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 30.

towości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa”⁶.

Warto także zastanowić się nad specyficznymi cechami zmian restrukturyzacyjnych, które tym samym stanowią trzon procesów restrukturyzacyjnych.

M. Ingram wymienia wśród nich:

1. Radykalność.

Rozwiązania wprowadzane w ramach restrukturyzacji zasadniczo zmieniają podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jego stan po gruntownej restrukturyzacji różni się istotnie – w zakresie celów, strategii, struktury organizacyjnej, systemów i metod zarządzania itp. – od stanu przed restrukturyzacją.

2. Rewolucyjność/nieciągłość.

Zmiany wprowadzane w ramach procesu restrukturyzacji są z reguły nowatorskie. Ich skutkiem nie jest powierzchowna korekta dotychczasowych rozwiązań, lecz zastosowanie rozwiązań całkowicie nowych, zrywających z przeszłością.

3. Kompleksowość/wielowymiarowość.

Zmiany restrukturyzacyjne obejmują z reguły wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, co sprawia, że proces restrukturyzacji jest złożony i wielowymiarowy.

4. Długofalowość.

Na przygotowanie, przeprowadzenie i ocenę skutków kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwo potrzebuje zazwyczaj kilku lat.

5. Nakierowanie na otoczenie.

Restrukturyzacja jest wywoływana przede wszystkim przez zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa i powinna prowadzić do dostosowania struktury i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa do aktualnych i/lub przyszłych warunków panujących w otoczeniu. Cecha zorientowania na otoczenie oznacza ponadto, że restrukturyzacja przedsiębiorstw wywołuje nieobojętne (często niekorzystne) skutki dla środowiska gospodarczego, społecznego oraz politycznego.

6. Kosztowność.

Zmiany restrukturyzacyjne są kosztowne zarówno w wymiarze społecznym, jak i finansowym. Z restrukturyzacją wiąże się niejednokrotnie utrata miejsc pracy przez część pracowników, konieczność przekwalifikowania i adaptacji do nowych warunków pracy, spadek płac realnych itp. Restrukturyzacja jest procesem kosztownym także pod względem finansowym, angażując kapitał własny przedsiębiorstwa oraz fundusze obce (kredyty, pożyczki, subwencje itp.).

⁶ C. Suszyński: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67.

7. Powszechność i masowość.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw w Polsce przybrała charakter zjawiska masowego. Konieczność restrukturyzacji objęła w jednym czasie dużą liczbę przedsiębiorstw.

8. Planowość.

Zmiany restrukturyzacyjne ze względu na swoją istotność, złożoność i długofalowość są z reguły wprowadzane planowo, zgodnie z wcześniej sporządzonym, odpowiednio uzgodnionym i przyjętym do realizacji planem działania⁷.

2. Przesłanki konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji spółki HOGA.PL SA

HOGA.PL SA powstała w 1999 roku jako DeltaNet Serwisy Internetowe SA. Założycielami spółki było kilka osób fizycznych wywodzących się ze struktur akademickich, posiadających doświadczenie w branży finansowej oraz przeprowadzaniu publicznych emisji akcji.

Pierwotnym planem założycieli firmy była budowa w pełni profesjonalnego (i największego pod względem ilości rekordów) katalogu polskich stron internetowych, który miał stać się załącznikiem przyszłego portalu. Należy w tym miejscu nadmienić, iż omawiane lata poprzedzały powstanie wyszukiwarki Google, kiedy to portale bazowały na katalogach stron WWW tworzonych przez zespoły redakcyjne. Początkowo spółka funkcjonowała jako typowy start-up – była finansowana ze środków własnych założycieli, którzy objęli akcje założonej spółki akcyjnej. Kolejnymi źródłami finansowania były – najpierw prywatna, a potem publiczna emisja akcji. Z obu emisji spółka pozyskała około 9 mln zł. Udało się jej również pozyskać inwestora strategicznego w postaci firmy WASKO SA⁸.

W początkowej fazie działalności spółka przyjęła strategię dynamicznego – aczkolwiek ostrożnego – rozwoju. W przeciwieństwie do większości portali horyzontalnych rozpoczynających działalność w tym samym okresie, spółka szukała korzystnych rozwiązań technicznych (infrastrukturalnych), a przede wszystkim atrakcyjnej, lecz taniej w pozyskaniu, zawartości serwisów tematycznych. W tym aspekcie ukierunkowała się na współpracę z grupami hobbystów prowadzących specjalizowane serwisy internetowe, proponując im system rozliczeń

⁷ M. Ingram: *Cele i techniki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Wydawnictwo AE, Katowice 2002, s. 10-11.

⁸ Jedną z wiodących polskich firm teleinformatycznych.

oparty na niewielkich miesięcznych wynagrodzeniach oraz zyskach ze sprzedaży reklamy w prowadzonych przez nich serwisach. Dzięki takiej strategii udało się w krótkim czasie zbudować wokół portalu sieć kilkudziesięciu serwisów tematycznych, uzyskując tym samym – stosunkowo niskim kosztem – wysokiej jakości zawartość merytoryczną. Jedynie kosztowne serwisy: sportowy (z siecią korespondentów w całym kraju), giełdowy oraz wiadomości były prowadzone z wykorzystaniem własnych zasobów ludzkich. Dwa kluczowe dla portalu elementy – to jest system poczty elektronicznej oraz wyszukiwarka – zostały zafinansowane we współpracy z zewnętrznymi firmami, takimi jak InfoCity i Netsprint. Oszczędności w obszarze infrastruktury serwerowej były jednak jedną z przyczyn problemów technicznych, które odebrały portalowi część użytkowników.

Rynek reklamy internetowej okazał się zbyt wąski na utrzymanie tak dużej liczby portali horyzontalnych i wielu profesjonalnych serwisów tematycznych. Wysokie koszty tworzenia zawartości serwisów informacyjnych, administracji systemami informatycznymi, promocji i pozyskiwania nowych użytkowników oraz koszty łączy internetowych (kilkukrotnie wyższe – niż ma to miejsce obecnie – przy dużo gorszych parametrach technicznych) sprawiły, że z rynku zniknęły portale o stabilniejszych podstawach funkcjonowania (większych kapitałach, profesjonalnych redakcjach, dużo bardziej wydajnej infrastrukturze teleinformatycznej). Dziś marki, takie jak: arena.pl, e.pl, ahoy.pl, yoyo.pl niewiele mówią przeciętnemu internaucie, jednak na przełomie 2000 i 2001 roku były to znane oraz rozpoznawalne marki, w które zainwestowano znaczne sumy środków finansowych i wobec których sprecyzowano plany na przyszłość (z czym wiązały się także plany przeprowadzenia poważnych inwestycji na rozwijającym się rynku internetowym).

Jak podaje portal Money.pl⁹:

„Arena.pl planowała w ciągu dwóch lat od przeprowadzenia emisji przeznaczyć na inwestycje w sumie 152,6 mln zł, z czego 96 mln na inwestycje ISP (Internet Service Provider) i nabycie akcji E-Connections SA, 45,6 mln na inwestycje w portal oraz 11 mln na inwestycje kapitałowe. Spółka E-Connections SA została założona przez Arenę.pl Inwestycje, CentralEuropa.com LCC oraz działającą w branży telekomunikacyjnej Tel-Energio.”

Pęknięcie tzw. bańki internetowej było jednym z sygnałów dla Zarządu Spółki, że kontynuacja działalności w dotychczasowym kształcie nie będzie możliwa. Brak wsparcia ze strony partnera medialnego, zbyt małe przychody z tytułu reklamy, zbyt wysokie koszty promocji i pozyskiwania użytkowników, brak możliwości uzyskiwania przychodów z tytułu płatnego dostępu do treści

⁹ Witryna internetowa Portalu Finansowego: <http://www.money.pl>.

sprawiły, że Zarząd Spółki podjął decyzję o restrukturyzacji. Przemawiały za tym przede wszystkim wyniki finansowe – w 2001 roku spółka wypracowała stratę w wysokości 6319 mln zł¹⁰ przy przychodach rzędu 6749 mln zł¹¹.

3. Proces restrukturyzacji spółki HOGA.PL SA

Restrukturyzacja spółki została przeprowadzona w latach 2002-2006. Polegała ona na całkowitej zmianie profilu firmy z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia zdobytego w pracy nad budową portalu horyzontalnego. Założeniem Zarządu spółki było przekonanie rynku, że wiedza zdobyta przez firmę w zakresie profesjonalnych, skalowalnych rozwiązań bazodanowych oraz kreatywnych, może zostać wykorzystana w tworzeniu produktów i usług dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostek administracji publicznej.

W pierwszym etapie procesu restrukturyzacji skupiono się na optymalizacji kosztów. Wygaszono działalność nierentownych serwisów informacyjnych działających w obrębie portalu. Pozostawiono te najbardziej prestiżowe, rokujące nadzieję na osiągnięcie zysków w przyszłości, a także te związane długoterminowymi umowami reklamowymi z partnerami firmy. Optymalizacja kosztów pociągnęła za sobą także zwolnienia. Rozwiązano umowy o współpracę z większością osób zarządzających likwidowanymi serwisami informacyjnymi, zwolniono większość zatrudnionych na umowy o pracę osób tworzących redakcję (części z nich zaproponowano pracę w Dziale Sprzedaży, jak również w Działach Technicznych), zreorganizowano Dział Marketingu, którego aktywność została skierowana na promocję zmian i przygotowanie do sprzedaży nowych produktów i usług. W niezmienionym stanie pozostały: Dział Programistyczny i Dział Zarządzający Infrastrukturą. W kolejnych latach sukcesywnie powiększano skład osobowy obu działów.

Kolejnym etapem restrukturyzacji było stworzenie portfolio nowych produktów i usług. W obrębie usług skupiono się na tworzeniu serwisów internetowych dla klientów korporacyjnych, wykorzystując rozwiązania sprawdzone przy budowie portalu, świadczeniu usług utrzymania stron WWW (hostingu), opierając się na posiadanej infrastrukturze, a także na świadczeniu usług integracyjnych, łączeniu systemów wspierających zarządzanie firmą z systemami sprzedaży internetowej. Spółka zaczęła także brać udział w przetargach publicznych na

¹⁰ Witryna internetowa firmy Hoga.pl: <http://www.firma.hoga.pl>

¹¹ Ibid.

dostawy sprzętu i oprogramowania w celu zdobycia sieci referencji, doświadczenia do realizacji dużych kontraktów w przyszłości.

W obszarze produktów skupiono się na rozwiązaniach wspierających obieg dokumentów w przedsiębiorstwach i jednostkach administracji publicznej. W 2002 roku rozpoczęły się prace nad stworzeniem pierwszej wersji flagowego produktu spółki – systemu obiegu dokumentów IntraDok, łączącego w sobie funkcjonalność mechanicznej archiwizacji dokumentów, zarządzania zadaniami, delegowania uprawnień oraz przepływu pracy. System, wdrożony po raz pierwszy w spółce, a następnie w grupie kapitałowej WASKO został przygotowany do komercyjnej sprzedaży i wdrażania. Obecnie funkcjonuje w portfolio produktów WASKO SA. Liczba wdrożeń systemu liczy już kilkadziesiąt firm (także tych funkcjonujących poza granicami kraju) i instytucji (w tym administracji wojewódzkiej i centralnej). W ramach produktu wyodrębniono wersję dla przedsiębiorstw i specjalną wersję dedykowaną administracji publicznej, obsługującą rzeczowy wykaz akt i pracującą zgodnie z instrukcją kancelaryjną.

W 2003 roku HOGA.PL weszła na rynek dedykowanych rozwiązań do zarządzania informacją publiczną, pozyskując grono ponad 300 jednostek administracji publicznej wykorzystujących rozwiązania Biuletynu Informacji Publicznej oferowane w modelu SaaS (Software as a Service). Wśród pozyskanych jednostek spółka znalazła w późniejszym okresie wielu klientów systemu IntraDok.

Kolejnym produktem w portfolio spółki był zaawansowany system zarządzania treścią serwisów internetowych web_cmDOK, także obecnie występujący w portfolio firmy WASKO. Klientami nowego systemu były jednostki administracji publicznej, a także duże przedsiębiorstwa (m.in. Arcelor Mittal Poland).

W 2006 roku HOGA.PL rozpoczęła działalność w obszarze prowadzenia projektów szkoleniowych z wykorzystaniem nowoczesnych technik zdalnego nauczania (e-learning) i autorskich programów szkoleniowych finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W samym 2006 roku przeszkolono ponad 1000 osób w obszarze przedsiębiorczości, nowoczesnych technik informacyjnych i języka angielskiego.

Proces restrukturyzacji spółki został rozłożony w czasie. Ze względu na konieczność stworzenia od podstaw nowych zaawansowanych rozwiązań informacyjnych Zarząd założył, że osiągnięcie zysku netto w skali roku zajmie spółce od 3 do 4 lat ze względu na konieczność ponoszenia nakładów na stworzenie, wprowadzenie na rynek i promocję nowych produktów i usług. Niemniej, już w 2004 roku spółka wypracowała zysk netto w wysokości 728 000 zł¹². W ko-

¹² Ibid.

lejszych latach pojawiła się niewielka strata netto, będąca wynikiem wyższych kosztów funkcjonowania spółki na konkurencyjnym rynku.

HOGA.PL mogła sobie pozwolić na długi czas restrukturyzacji z kilku powodów: posiadała niewykorzystane środki finansowe z emisji publicznej, które w tym czasie były inwestowane w zyskowne instrumenty finansowe oraz krótkoterminowe przedsięwzięcia inwestycyjne o dużej stopie zwrotu. Kolejnym z czynników była udana współpraca z głównym akcjonariuszem – firmą WASKO, która zaakceptowała kierunki rozwoju firmy, podejmując współpracę na wielu polach (wspólne oferty w przetargach publicznych, oferowanie produktów spółki swoim klientom).

Prowadzona restrukturyzacja miała swoje odzwierciedlenie w rocznych sprawozdaniach finansowych. Z roku na rok rosły przychody firmy, sukcesywnie zaś malała strata netto.

Tabela 1

Przychody oraz zyski/straty spółki HOGA.PL w latach 2001-2006

2001		2002		2003		2004		2005		2006	
Przychody	Zysk/ Strata	Przychody	Zysk/ Strata	Przychody	Zysk/ Strata	Przychody	Zysk/ Strata	Przychody	Zysk/ Strata	Przychody	Zysk/ Strata
6749	-6319	10010	-1561	13608	-1178	13600	-906	1415	-788	230907*	14774*

* Po połączeniu z WASKO SA.

Źródło: Witryna internetowa firmy Hoga.pl: <http://www.firma.hoga.pl>, oraz firmy WASKO SA: <http://www.wasko.pl>.

4. Efekt finalny restrukturyzacji spółki HOGA.PL SA

W 2006 roku główny akcjonariusz obu spółek zdecydował o połączeniu firm. Z uwagi na fakt, że to HOGA.PL SA była spółką publiczną, połączenie odbyło się poprzez przeniesienie majątku WASKO na HOGA.PL, w zamian za emisję akcji skierowaną do akcjonariuszy WASKO. HOGA.PL wyemitowała 87 187 500 akcji serii E o wartości nominalnej 1 zł¹³. Po emisji kapitał zakłado-

¹³ Ibid.

wy spółki zwiększył się z 4 mln zł do 91 187 500 zł¹⁴. Zatrudnienie w nowej strukturze znaleźli wszyscy dotychczasowi pracownicy spółki. WASKO SA przejęło także wszystkie produkty i usługi HOGA.PL, większość z nich oferując do dziś.

Z punktu widzenia właścicieli firmy decyzja o restrukturyzacji i zmianie profilu działalności okazała się właściwą, co zostało docenione także przez rynek oraz ekspertów. W 2003 roku spółka znalazła się na czele rankingu Fast 50, najszybciej rozwijających się spółek sektora IT w Europie Środkowej w kategorii Rising Stars¹⁵.

Restrukturyzacja spółki HOGA.PL SA jest doskonałym przykładem na to, iż realia dzisiejszego świata wymagają od Kadry Zarządzającej zarówno dogłębnej analizy procesów przebiegających wewnątrz organizacji, bieżącego monitorowania sytuacji rynkowej, jak również umiejętności dopasowywania się do zmieniających się wymagań płynących z otoczenia zewnętrznego. Tylko taki sposób zarządzania, ukierunkowanie na dynamiczny, aczkolwiek ostrożny – w niektórych przypadkach – rozwój, podejmowanie ryzykownych i trudnych decyzji, może zakończyć się sukcesem w postaci przeprowadzonego z powodzeniem procesu restrukturyzacji.

RESTRUCTURING AS A CHANCE FOR THE NEW QUALITY OF ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF HOGA.PL SA CORPORATION

Summary

In the article, there were presented the restructuring processes of Hoga.pl SA Corporation which developed from the horizontal portal operator to the creator of the innovative software in the area of science management when using experience of the team of programmers, responding to emerging market expectations, and at the same time adapting to the new reality after bursting of "internet bubble".

The description pointed out the reasons of the restructuring Hoga.pl SA Corporation as well as the sequence of this process and its consequences in years 2002-2006.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Patr.: Witryna internetowa Ludzie – Biznes – Technologie: www.biznesnet.pl.

Gabriel Tobor

PROGRAM A PROJEKT LOKALNY – ANALIZA PRZYPADKU NA PRZYKŁADZIE ZAGOSPODAROWANIA KSIĘŻEJ GÓRY W RADZIONKOWIE

Wprowadzenie

Zarządzanie rozwojem lokalnym na podstawie dokumentów planistycznych, m.in. opierając się na strategii rozwoju lokalnego, sprowadza się do skutecznej realizacji zawartych w nich kierunków rozwoju, planów, programów i wynikających z nich projektów i działań.

Od świadomości podstawowych aktorów zarządzania rozwojem lokalnym, dotyczącej wzajemnych relacji i zależności pomiędzy wieloma składowymi procesami programowania rozwoju lokalnego oraz umiejętności posługiwania się dokumentami i opracowaniami planistycznymi, zależy efektywność procesów zarządzania. Dlatego niezmiernie ważnym jest, aby w procesach wyboru konkretnych działań i projektów lokalnych dokonywać takich wyborów, by realizowane projekty uzupełniały się wzajemnie, dając efekt synergii.

Na przykładzie zagospodarowania Księżej Góry w Radzionkowie zaprezentowano praktyczne wykorzystanie projektów lokalnych z różnych obszarów działalności gminy, aby w efekcie otrzymać skutek wielokrotnie przewyższający korzyści płynące z realizacji pojedynczych projektów.

Niniejszy artykuł składa się z dwóch części. Część pierwsza zawiera literaturę analizę nazewnictwa związanego z pojęciami: program lokalny oraz projekt lokalny. Część ta stanowi próbę uporządkowania tychże terminów na podstawie przeżytych doświadczeń. W części drugiej zaprezentowano wdrożone

i przygotowane projekty lokalne jako działania służące osiągnięciu celów rozwojowych miasta.

Celem artykułu jest prezentacja interpretacji pojęć: „program” i „projekt lokalny” oraz ich wzajemnych relacji, a także praktyczne rozumienie tych zależności na podstawie realizowanego w gminie Radzionków przedsięwzięcia. Zaprezentowane przykłady realizacji projektów lokalnych pozwalają na zrozumienie procesów zarządzania rozwojem lokalnym oraz procesów wdrażania strategii rozwoju lokalnego.

1. Program a projekt lokalny

Rozwój lokalny jest obecnie traktowany jako podstawowy cel działalności gmin i powiatów. Realizowany jest na podstawie dokumentów planistycznych, takich jak: strategia rozwoju, Wieloletni Plan Inwestycyjny czy Plan Zagospodarowania Przestrzennego. Efektem programowego podejścia do rozwoju lokalnego jest system różnego rodzaju opracowań dotyczących realizacji konkretnych działań w postaci planów, programów i projektów. Na takie ujęcie wskazują Z. Dąbrowski, J. Tomidajewicz i L. Wojtasiewicz, stwierdzając, że „(...) na system ten składają się trzy podstawowe rodzaje elaboratów planistycznych: prognozy, projekty i programy”¹. Według nich: „Prognoza jest opisem prawdopodobnego stanu różnych zjawisk, np. naukowych, technicznych, gospodarczych, społecznych i politycznych w bliższej i dalszej przyszłości”. Opisują oni prognozę jako narzędzie przewidywania, a nie kształtowania przyszłości, w odróżnieniu od programów, które są narzędziem kształtowania przyszłości. Autorzy ci określają m.in. następujące cechy programu:

- mają charakter dezyderatów dotyczących przyszłości, a nie zawierają z reguły bezpośrednich decyzji działania,
- nie wymagają pełnej konfrontacji celów z możliwościami realizacyjnymi,
- zadawalają się często nieskwantyfikowanymi ustaleniami kierunkowymi,
- mogą charakteryzować się pewną ciągłością opracowania, a także dużą zmiennością zawartych ustaleń.

Efektom wdrożenia programów są plany, które według Z. Dąbrowskiego, J. Tomidajewicza i L. Wojtasiewicza, „(...) mają charakter decyzyjny, stanowiąc najbardziej wiążącą formę projekcji przyszłościowych”. J.J. Parysek określa plany jako „(...) przełożenie celów na konkretne zadania służące ich realizacji.

¹ Z. Dąbrowski, J. Tomidajewicz, L. Wojtasiewicz: *Polityka ekonomiczna i planowanie gospodarki narodowej*. Wydawnictwo AE, Poznań 1987.

Plan działania jest szczegółowym opisem zadań, jakie należy podjąć dla rozwiązywania problemów, znajdujących swoje odbicie w sformułowanych celach działania². Odnosząc się do tej definicji planu można stwierdzić, że konkretne zadania, przedsięwzięcia wynikające z przyjętych programów są projektami, które służą do realizacji założonych celów. T. Wiatr przedstawia definicję projektu: „Projekt to działanie jednorazowe i tymczasowe, przy czym jednorazowość działania należy rozumieć jako niepowtarzalność zorganizowania tego działania (rodzaj i układ zasobów) lub warunków, w jakich ono się odbywa (otoczenie), natomiast tymczasowość należy rozumieć jako konieczność brania pod uwagę zakończenia działania jako integralnej części projektu (cykl życia projektu)”³.

Stabryła tłumaczy pojęcie projekt jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania (problemu), które w przyszłości ma zostać wykonane⁴. Autor ten proponuje określać pojęcie „projekt” w szerokim i wąskim znaczeniu. W znaczeniu szerokim projekt jest: „1) modelem będącym usprawnieniem (modernizacją) określonego obiektu lub systemu, 2) rozwiązaniem bazowym (innowacją), stanowiącym wytwór o nowatorskiej formie i konstrukcji, który umożliwia realizację zamierzonego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego. W tym szerokim ujęciu projekt to przedsięwzięcie kompleksowe, którego częściami składowymi są: opracowanie studialne, projekty modelowe, dokumentacja rozwiązań i efekty rzeczowe, w tym wszelkie zastosowane rozwiązania organizacyjne, techniczne, ergonomiczne i in.” W znaczeniu wąskim A. Stabryła stwierdza, że „(...) projekt może być rozumiany jako praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, dokumentacja techniczna, program, plan działania”. Autor twierdzi wprost, że „(...) terminem zbliżonym do projektu bądź z nim tożsamym jest program”. Jednak określając projekt jako „(...) plan ramowy, strategia, tok działania czy ciąg czynności” stwierdza również, że może być zrozumiany jako „(...) zbiór projektów związanych celami kierunkowymi”. Różnice w pojęciach „program” a „projekt” można wskazać również w różnicach dotyczących zarządzania programem a projektem. Stabryła termin „zarządzanie projektami”⁵ odnosi do dziedziny wiedzy i działalności praktycznej, która jest reprezentowana przez: spełnianie funkcji menedżerskich w pracach przygotowawczych i podczas toku opracowywania dokumentacji pro-

² J.J. Parysek: *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1997.

³ T. Wiatr: *Zarządzanie przedsięwzięciami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń*. Konferencja „Projekt management. Profesjonalizm”. Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra 2000.

⁴ A. Stabryła: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁵ Ibid.

jektowej danego przedsięwzięcia, a także w procesie wdrożeniowym, oraz określoną specjalizację zawodową dotyczącą zarządzania przebiegiem merytorycznego rozwiązywania zadań projektowych. Termin „zarządzanie programami” natomiast może być według tego autora tłumaczony jako synonim zarządzania projektami, ale może też być interpretowany jako proces obejmujący funkcje planowania, koordynacji, polityki finansowej, doboru kadrowego, monitoringu i nadzoru.

Dla zrozumienia znaczenia pojęć „program” i „projekt” w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym, istotne wydaje się przywołanie definicji, które funkcjonują w odniesieniu do praktyki dysponowania i absorpcji środków unijnych. Instrukcja Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego definiuje te pojęcia następująco: „Program składa się ze skoordynowanych oddzielnych projektów, mających na celu osiągnięcie określonych, wspólnych przestrzennie/obszarowo/tematycznie celów⁶”. Programy mają na celu ułatwienie wdrażania bardziej złożonych i kosztownych strategii. Program jest realizowany na dwóch poziomach: na poziomie operatora (wdrażanym przez operatora) oraz na poziomie podprojektów (wdrażanych przez beneficjentów końcowych). Podprojekty są połączone tematycznie albo posiadają wspólny cel określony na szczeblu regionalnym, subregionalnym lub lokalnym, albo są skierowane na realizację określonych zadań na poziomie krajowym. Dobrze ukierunkowane i zarządzane programy mogą osiągnąć większe efekty społeczno-ekonomiczne niż suma podprojektów, realizowanych oddzielnie.

Według Komisji Europejskiej „program” to środki przeznaczone na zrealizowanie określonych celów programu oraz zestaw działań mających doprowadzić do założonego celu, natomiast „projekt” to sekwencja powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w pewnym określonym czasie oraz są ukierunkowane na uzyskanie precyzyjnie zdefiniowanego celu, to przedsięwzięcie realizowane w określonym miejscu i ustalonym czasie dla konkretnej grupy osób.

Według Project Management Institute projektem nazywamy „(...) czasowy wysiłek podjęty w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub wyniku. Czasowa natura projektów oznacza, że mają one swój początek i koniec. Projekt osiąga swój koniec, gdy zostaną osiągnięte cele projektu, lub projekt zostanie przerwany, gdy wymagania nie zostaną spełnione, lub przestanie istnieć potrzeba, dla której powołano projekt”. Programem natomiast nazywamy: „(...) grupę powiązanych projektów zarządzanych w skoordynowany sposób w celu osiągnięcia korzyści i możliwości sterowania, które nie byłyby osiągalne, gdyby

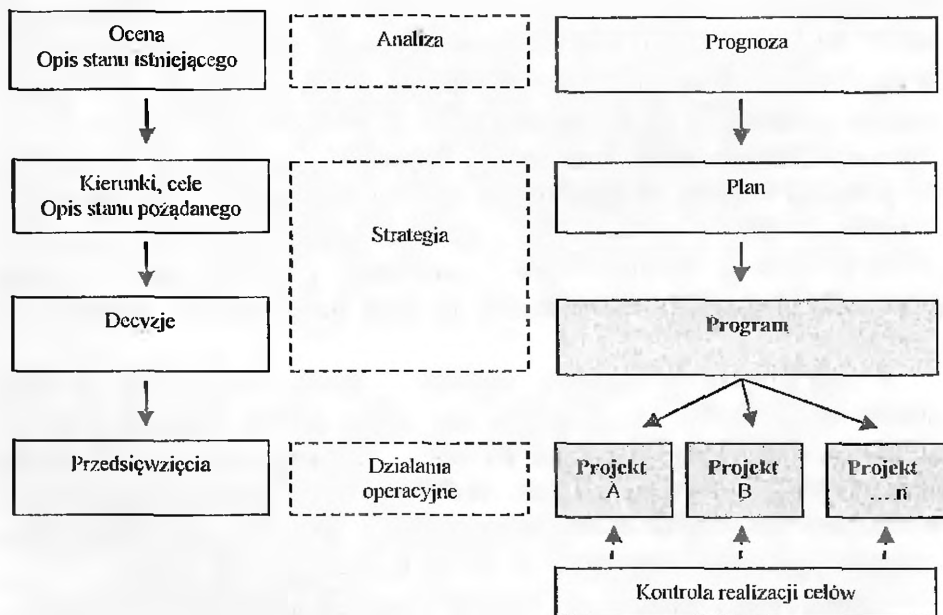
⁶ Programy (grupy projektów). Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweski Mechanizm Finansowy 2004-2009, wersja luty 2006.

projektami zarządzano oddzielnie. Z programem może być również powiązana praca, która jest poza zakresem projektów składowych programu. Zarządzanie programem definiuje się jako zcentralizowaną koordynację programu w celu osiągnięcia strategicznych celów i korzyści programu”.

Zarządzanie programem skupia się na zależnościach międzyprojektowych i optymalnym podejściu do nich, a w szczególności na:

- rozwiązywaniu konfliktów ograniczeń i zasobów, wynikających z relacji projektów składowych,
- regulowaniu kierunków strategicznych, które mają wpływ na cele programu,
- zarządzaniu zmianą w strukturze programu.

Na rysunku 1 przedstawiono etapy programowania rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem etapów programu i projektu lokalnego.



Rys. 1. Etapy w procesie programowania rozwoju lokalnego

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można określić, że podstawowe różnice pomiędzy pojęciem „program lokalny” a „projekt lokalny” dotyczą:

- poziomu planowania,
- spodziewanych efektów,
- stopnia skoordynowania z innymi działaniami,

- perspektywy czasowej realizacji,
- sposobu zarządzania.

Poziom planowania w zakresie konstruowania programów jest usytuowany powyżej realizacji projektów zarówno w strukturze strategii rozwoju, jak i w strukturze organizacyjnej gminy.

Programy powstają jako odpowiedź na analizę problemów strategicznych i jako wynik przyjętych strategicznych kierunków działania. W strategii rozwoju lokalnego ten poziom jest określany jako taktyczny. Projekty są natomiast wynikiem przyjętych programów – poziom ten określa się jako operacyjny. W przypadku zarządzania projektami odbywa się ono zarówno na poziomie ogólnym, jak i szczegółowych zadań, podczas gdy zarządzanie programami skupia się jedynie na poziomie ogólnym, nie wnikając w szczegóły zadań.

Kolejną różnicą pomiędzy programem a projektem jest określenie spodziewanych efektów. Efektem programu są korzyści założone w planach – zarówno materialne, jak i niematerialne – natomiast w zarządzaniu projektami sukces polega na osiągnięciu zaplanowanych rezultatów, uwzględniając parametry wynikające z zasady złotej trójkąta (czas, budżet, jakość).

Istotną różnicą jest również stopień skoordynowania z innymi działaniami. Program może funkcjonować jako niezwiązany z innymi działaniami w gminie lub jako działanie w odrębnym obszarze aktywności gminy, np. kultura, infrastruktura drogowa, zdrowie. Projekty realizowane w ramach określonych programów, służąc rozwiązaniu określonych problemów, powinny być ściśle skoordynowane ze sobą. Koordynacja może dotyczyć zarówno parametrów czasu trwania projektów, kolejności realizacji projektów, zasobów finansowych określonych w budżecie gminy, jak i zasobów ludzkich.

Różnice występują również w perspektywie czasowej realizacji programów i projektów. Program trwa w dłuższej perspektywie czasowej, często określonej wyłącznie perspektywą strategii rozwoju, w przypadku projektu założeniem jest określenie jego początku i końca. Różnica między zarządzaniem programami a zarządzaniem projektami polega w najogólniejszym ujęciu na tym, że zarządzanie programami to głównie koordynacja projektów realizowanych w ramach programu.

Przedstawiona analiza znaczeń terminów „projekt” i „program” w ujęciu rozwoju lokalnego prowadzi do jednoznacznego określenia zależności pomiędzy tymi pojęciami. Program jest to grupa projektów realizowanych w celu osiągnięcia określonych korzyści. Program jest grupą projektów zarządzanych w taki sposób, aby osiągnąć korzyści niedostępne w przypadku zarządzania odrębnymi projektami.

2. Zagospodarowanie Księżej Góry w Radzionkowie – program i projekty lokalne

2.1. Księża Góra – położenie, uwarunkowania historyczne, znaczenie dla miasta i regionu

Radzionków jest gminą o atrakcyjnym położeniu na Wyżynie Śląskiej. Ukształtowanie powierzchni – co ma duże znaczenie dla projektów prezentowanych w artykule – jest bardzo urozmaicone. Radzionków znajduje się pomiędzy dwiema sąsiednimi kulminacjami Garbu Tarnogórskiego: Księżą Górą i Gruszczyką. Najniżej położone tereny w Radzionkowie leżą na wysokości 290 m n.p.m., zaś najwyższe wzniesienie – Księża Góra – ma wysokość 357,5 m n.p.m.⁷. Powierzchnia gminy Radzionków wynosi 1 314,65 ha. W strukturze użytkowania większość stanowią użytki rolne (51,9%) i grunty orne (32,4%). Tereny te można uznać za znaczący zasób strategiczny dla rozwoju miasta. Teren Księżej Góry jest własnością miasta. W latach 30. XX wieku na Księżej Górze został zlokalizowany park, który powstał z inicjatywy ówczesnego naczelnika gminy – Jerzego Ziętka, późniejszego wojewody katowickiego. Na terenie parku znajdował się wówczas m.in.: tor saneczkowy, strzelnica sportowa, kamienna grotta, hangar i lądowisko dla szybowców. W 1936 roku Ziętek otrzymał 5 tys. drzewek z majątku księcia Sapielhy ze Lwowa, które zostały zasadzone na terenie parku. W latach 60. i 70. część infrastruktury uległa stopniowej dewastacji, jednak wtedy wybudowano kąpielisko. Księża Góra jest położona we wschodniej części miasta na granicy z miastem Piekary Śląskie. Jest to teren o charakterze antropogenicznym, powstały w wyniku wydobywania kamienia wapiennego. W wyniku tych działań powstał obszar o specyficznym, atrakcyjnym ukształtowaniu.

2.2. Dokumenty planistyczne dotyczące Księżej Góry

W strategii rozwoju miasta Radzionków⁸ w kategorii podstawowych wyróżników struktury przestrzennej wymieniono m.in.: zorganizowane przestrzenie

⁷ J. Krawczyk, M. Minas, P. Tyczka, J. Wroński: *Dzieje Radzionkowa*. Rococo – Urząd Miasta, Radzionków 2002.

⁸ Uchwała nr 2000.XIX.164 Rady Miejskiej w Radzionkowie z dnia 7.11.2000 r. w sprawie strategii rozwoju Miasta Radzionków.

zielone w strukturze miejskiej, Księżą Górę jako dominantę przestrzenną oraz wysokie walory krajobrazowe wynikające z otoczenia miasta wzgórzami. Wy różniki te oraz oczekiwania mieszkańców dotyczące stworzenia obszarów przestrzeni publicznej o wysokich walorach estetycznych i użytkowych wpłynęły na sformułowanie celów strategii. W celu: „rozbudowa funkcji publicznych”, na liście przedsięwzięć strategicznych w kierunku działań: „wzmocnienie publicznych przestrzeni miastotwórczych” zapisano przedsięwzięcie: „rekreacyjne zagospodarowanie Księżej Góry”. W Planie Rozwoju Lokalnego⁹, przyjętego w 2004 roku, dokonując analizy SWOT, przedstawiono m.in.: atut – znaczny zasób terenów do zagospodarowania pod działalność gospodarczą i sportowo-rekreacyjną oraz budownictwo mieszkaniowe, a także słabości – małą dostępność komunikacyjną południowo-wschodniej części miasta spowodowaną brakiem obwodnic drogowych wokół miasta oraz wiaduktu pod torami PKP w ciągu ulicy św. Wojciecha. Precyzując wizję miasta, dostrzeżono natomiast wysoki poziom bioróżnorodności związanej szczególnie z systemem zieleni miejskiej i zadrzewień śródpolnych. Elementy te składają się na decyzje o proponowanych kierunkach rozwoju miasta w obszarze Księżej Góry. W Planie Rozwoju Lokalnego zapisano przedsięwzięcia: przebudowę i połączenie ulicy Zejera z ulicą Holewiny oraz rekreacyjne zagospodarowanie Księżej Góry. Wśród zadań inwestycyjnych wymieniono zadanie D-ZI/3: Rewitalizacja terenów rekreacyjno-sportowych w obrębie Księżej Góry, w tym modernizacja kąpieliska miejskiego. Nadrzędnym motywem realizacji tego zadania była poprawa standardu zamieszkania we wschodniej części miasta, stworzenie warunków dla rozwoju jednorodzinnego budownictwa rezydencjonalnego oraz udostępnienie mieszkańcom miasta i aglomeracji terenów rekreacyjno-sportowych Księżej Góry. W 2007 roku władze miasta podjęły decyzję o przystąpieniu do rewitalizacji terenu Księżej Góry. Na terenie tym od ponad 20 lat nie prowadzono żadnych prac konserwacji zieleni, naprawy ścieżek i infrastruktury towarzyszącej. Pierwszą decyzją w tym zakresie była decyzja powiatowego inspektora nadzoru budowlanego z 2004 roku nakazująca rozbiórkę znajdującego się na terenie kąpieliska miejskiego, wybudowanego w latach 60. ubiegłego wieku, budynku administracyjno-socjalnego. Opracowano koncepcję zagospodarowania Księżej Góry jako terenu rekreacyjno-sportowego dla mieszkańców Radzionkowa oraz miast ościennych.

⁹ Uchwała nr XIX/122/2004 Rady Miasta Radzionków z dnia 28 kwietnia 2004 roku w sprawie Planu Rozwoju Lokalnego Miasta Radzionków.

2.3. Prezentacja koncepcji zagospodarowania Księżej Góry jako programu rozwoju lokalnego

Przyjęta koncepcja zagospodarowania Księżej Góry zakładała utworzenie trzech części o zróżnicowanym charakterze:

- część parkowa,
- część sportowo-rekreacyjna,
- część ekologiczna.

W koncepcji tej część parkowa znajdowałaby się na terenie parku, wykonanego w okresie międzywojennym XX wieku, część sportowa na terenie kąpielska miejskiego, natomiast część ogrodu botanicznego na terenach po wyrobiskach wapienia z okresu pierwszej połowy XX wieku. Rozmieszczenie trzech części ilustruje rysunek 2. Część parkową oznaczono literą A, część sportowo-rekreacyjną literą B, a część ekologiczną (Śląski Ogród Botaniczny) literą C.



Rys. 2. Teren Księżej Góry z podziałem na trzy obszary funkcjonalne

W trakcie analizy problemów związanych z funkcjonowaniem miasta wyszczególniono m.in. następujące problemy społeczne:

- brak szerokiej gamy atrakcyjnych ofert spędzania czasu wolnego – obecna oferta spędzania czasu wolnego nie uwzględnia wielu dyscyplin sportowych oraz predyspozycji fizycznych osób,
- brak nawyku aktywnego wypoczynku, a co za tym idzie – brak profilaktyki chorób cywilizacyjnych,
- brak podobnych obiektów w okolicy (by skorzystać z podobnych obiektów osoby muszą jechać w Beskidy, a to wiąże się z kosztami oraz co najmniej całodniową wyprawą),
- wysoki stopień zachorowalności i umieralności z powodu chorób układu krążenia, nowotworów, chorób zawodowych i chorób dróg oddechowych notowanych w całym województwie, a dotyczących głównie mieszkańców terenów silnie zurbanizowanych,

Wyróżniono także problemy przestrzenne:

- brak zagospodarowania terenu – brak ławeczek i miejsc odpoczynku, dzikie wysypiska śmieci, zdewastowana infrastruktura,
- brak wykorzystania terenu ukształtowanego w sposób, który spełnia wymogi dla rozwoju dyscyplin sportowych, takich jak narciarstwo, jogging itp.

Na podstawie tej diagnozy sformułowano program zagospodarowania Księżej Góry jako miejsca rekreacji dla mieszkańców Radzionkowa, Piekar Śląskich, Bytomia oraz powiatu tarnogórskiego. Program oparto na przedstawionej wcześniej koncepcji podziału terenu Księżej Góry na trzy funkcjonalne części. Przyjęte cele programu to:

- umożliwienie dostępu mieszkańców do atrakcyjnych terenów rekreacyjno-sportowych,
- propagowanie zmiany stylu życia mieszkańców na styl aktywny,
- poprawa stanu zdrowia i sprawności fizycznej mieszkańców miasta i regionu, a co za tym idzie profilaktyka chorób cywilizacyjnych,
- zwiększenie zainteresowania społeczeństwa zdrowym i aktywnym sposobem spędzania wolnego czasu oraz promocją sportu,
- zwiększenie atrakcyjności czasu wolnego młodzieży, co przełoży się na spadek przestępczości wśród młodzieży oraz wzrost bezpieczeństwa w gminie,
- stworzenie lokalnego centrum organizacji imprez kulturalnych, rekreacyjnych czy zawodów sportowych, festynów i imprez plenerowych,
- umożliwienie uprawiania różnorodnych dyscyplin sportowych o każdej porze dnia oraz o każdej porze roku,

- wykorzystanie i ochrona zasobów bioróżnorodności fauny i flory powstałej na terenach antropogenicznych,
- stworzenie przyjaznych dla mieszkańców i turystów terenów przestrzeni publicznej,
- poprawa wizerunku i atrakcyjności miasta w regionie.

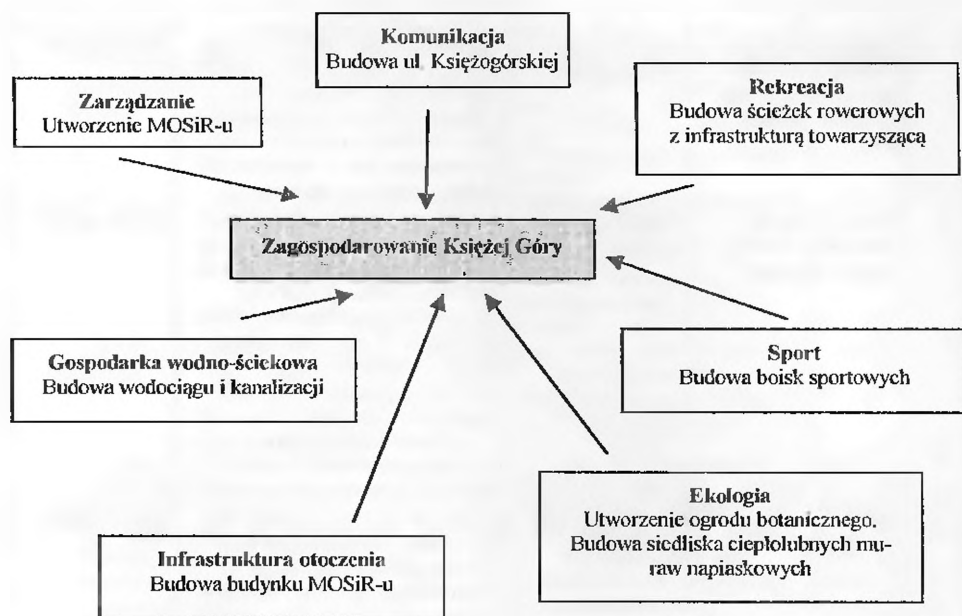
W programie tym wyszczególniono następujące zadania:

- budowa zróżnicowanej infrastruktury sportowej,
- budowa ścieżek i alejek parkowych,
- wyposażenie terenu w infrastrukturę wodno-ściekową,
- poprawa komunikacji z centrum Radzionkowa oraz z miastami ościennymi,
- wykorzystanie terenów antropogenicznych jako walorów ekologicznych,
- konserwacja zasobów zieleni.

Docelowo program zakładał budowę budynku Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, boisk do piłki nożnej i siatkowej, kortów tenisowych, boisk do gry w bułę, ścieżek umożliwiających spacer, jogging, nordic walking, jazdę na wrotkach i rowerach, a zimą uprawianie narciarstwa biegowego. Ponadto budowę miejsc do rekreacji typu: park linowy, siłownia na wolnym powietrzu, place zabaw, stoły szachowe, miejsca piknikowe. Zakładano oświetlenie całości terenu, budowę infrastruktury wodno-ściekowej, monitoring oraz wyposażenie w ławki. W programie założono budowę na terenie ogrodu botanicznego ścieżek edukacyjnych oraz ekspozycji wartościowych zespołów flory.

2.4. Prezentacja zagospodarowania Księżej Góry jako zespołu komplementarnych projektów

Program zagospodarowania Księżej Góry wyznaczył cele oraz podstawowe zadania do realizacji. W wyniku tych zamierzeń planistycznych podjęto decyzję o realizacji szeregu projektów, z różnych obszarów aktywności gminy. Zamierzeniem była realizacja szeregu komplementarnych projektów tak, aby w sposób skuteczny osiągnąć cele programu, a przez to zarówno rozwiązać zdefiniowane problemy gminy, jak i stworzyć nową jakość dającą nowe możliwości rozwoju. Zakres projektów dotyczył zarówno tzw. obszarów miękkich, np. zarządzanie, jak i projektów technicznych, np. budowa drogi. Obszary realizowanych projektów to zmiany organizacyjno-strukturalne, budowa infrastruktury drogowej, usługowej, wodno-kanalizacyjnej i rekreacyjno-sportowej oraz działania w zakresie ekologii. Na rysunku 3 przedstawiono projekty realizowane w ramach programu zagospodarowania Księżej Góry.



Rys. 3. Obszary działań realizowane w projektach zagospodarowania Książęcej Góry

W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie projektów realizowanych w ramach programu zagospodarowania Książęcej Góry, wskazano tytuł projektu, obszar działania gminy, określono przedmiot projektu i jego źródło finansowania.

Tabela 1

Zestawienie projektów realizowanych w ramach programu zagospodarowania Książęcej Góry

Lp.	Tytuł projektu	Obszar projektu	Przedmiot projektu	Źródło finansowania
1	2	3	4	5
1.	Utworzenie jednostki organizacyjnej gminy – Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji	Zarządzanie	Powołanie miejskiej jednostki organizacyjnej w formie jednostki budżetowej pn. Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji. Jednostka ta, wyposażona w odpowiednie mienie, będzie odpowiedzialna za działania w obszarze sportu i rekreacji	Budżet miasta

od. tabeli 1

1	2	3	4	5
2.	Budowa ulicy Księżogórskiej wraz z przebudową ulicy Anieli Krzywoń w Radzionkowie	Infrastruktura komunikacyjna	Przebudowa ulicy Anieli Krzywoń w Radzionkowie. Projekt przewiduje przebudowę istniejącej ulicy o długości 723,60 m, na odcinku od ulicy Orzechowskiej do drogi wojewódzkiej nr 911, w tym również budowę kanalizacji deszczowej	Budżet miasta
3.	Budowa budynku Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji	Infrastruktura otoczenia	Przedmiotem inwestycji jest budynek administracyjno-biurowy będący siedzibą dla MOSiR-u wraz z infrastrukturą towarzyszącą oraz koncepcja zagospodarowania terenu przyległego do zaprojektowanego budynku. Planowany obiekt jest budynkiem zaliczanym do obiektów użyteczności publicznej. Jego podstawowym przeznaczeniem są funkcje obsługi przyległych terenów i urządzeń sportowo-rekreacyjnych	Budżet miasta
4.	Budowa wodociągu i kanalizacji	Gospodarka wodno-ściekowa	Projekt pn.: Przebudowa sieci wod-kan w ulicy Grunwaldzkiej oraz budowa sieci wod-kan od ulicy Grunwaldzkiej do kąpieliska miejskiego zakłada budowę wodociągu, kanału sanitarnego oraz rurociągu tłocznego wraz z siecią światłowodową dla terenu rekreacyjno-sportowego Księżej Góry	Budżet miasta
5.	Budowa ogólnodostępnych stref rekreacji dziecięcej na terenie kąpieliska miejskiego na Księżej Górze w Radzionkowie	Sport	Projekt zakłada budowę boiska ze sztuczną nawierzchnią o wymiarach 30 x 60 m. Boisko wyposażone zostanie w oświetlenie i minitrybuny. Powstaną także dwa boiska do piłki plażowej, dwa oświetlone korty tenisowe, dwa boiska do petanka oraz plac zabaw	PZU SA, PZU Życie SA, Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej Ministerstwa Sportu, budżet miasta
6.	Dostosowanie terenu pogórniczego parku Księża Góra dla potrzeb rekreacyjno-sportowych mieszkańców gminy Radzionków, powiatu tarnogórskiego oraz miast na prawach powiatu: Bytom i Piekary Śląskie	Rekreacja	Wykonanie ogólnodostępnej wielofunkcyjnej sieci ścieżek przeznaczonych do aktywnego spędzania wolnego czasu (m.in. jazda na rowerze, biegi rekreacyjne, jazda na rolkach, nordic walking i innych) w kompleksie rekreacyjno-sportowym, jakim jest teren Księżej Góry w Radzionkowie. W wyniku projektu powstanie otwarty obiekt sportowy w postaci 2583 m wielofunkcyjnych, ogólnodostępnych i bezpłatnych ścieżek rekreacyjno-sportowych. W ramach projektu planuje się oświetlenie ścieżek oraz utworzenie 5 miejsc rekreacyjno-sportowych. Planowany jest zakup sprzętu do ćwiczeń, w tym ćwiczeń siłowych, miejsc do gry w szachy oraz ławek, które będą zlokalizowane w miejscach postojowych	Program Rozwoju Subregionu RPO województwa śląskiego na lata 2007- 2013; Działanie; Lokalna infrastruktura sportowa

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5
7.	Utworzenie ogrodu botanicznego	Ekologia	<p>Projekt zakłada utworzenie w południowej części Księżej Góry Ogrodu Botanicznego. Gmina Radzionków jest członkiem stowarzyszenia Śląski Ogród Botaniczny z siedzibą w Mikołowie.</p> <p>Celem bezpośrednim projektu jest ochrona i zachowanie bioróżnorodności biologicznej regionu oraz podniesienie świadomości ekologicznej i wzmocnienie postaw proekologicznych wśród jego mieszkańców. Celem kluczowym jest uzyskanie statusu ogrodu botanicznego dla części Księżej Góry, a następnie budowa infrastruktury</p>	Budżet miasta
8.	Budowa niezbędnej infrastruktury dla utworzenia zastępczego siedliska priorytetowego ciepłolubnych muraw napiaskowych na terenie Księżej Góry w Radzionkowie wraz z towarzyszącymi działaniami promocyjno-edukacyjnymi	Ekologia	<p>Budowa niezbędnej infrastruktury dla utworzenia zastępczego siedliska priorytetowego ciepłolubnych muraw napiaskowych na terenie Księżej Góry w Radzionkowie wraz z utworzeniem ścieżki dydaktycznej (edukacji przyrodniczej) i rekreacyjnej związanej z siedliskiem. Zakres inwestycji obejmuje w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – utworzenie siedliska ciepłolubnych muraw napiaskowych o powierzchni 2 ha, – zakup i montaż automatycznej terenowej stacji meteorologicznej z własnym zasilaniem słonecznym, – realizację drogi dojazdowej na teren siedliska, – realizację ścieżki dla zwiedzających o przepustowości ok. 30 tys. osób rocznie, – realizację ścieżki edukacyjnej z opisem poszczególnych gatunków roślin oraz zwierząt, tablicami charakteryzującymi poszczególne zbiorowiska roślinne o przepustowości ok. 3 tys. osób rocznie 	Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2007-2013, Program Operacyjny; Środowisko, Działanie; Dziedzictwo Przyrodnicze

Wśród wymienionych w tabeli projektów obecnie zrealizowano:

- utworzenie jednostki organizacyjnej gminy – Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji,
- budowa ogólnodostępnych stref rekreacji dziecięcej na terenie kąpieliska miejskiego na Księżej Górze w Radzionkowie,
- budowa wodociągu i kanalizacji,

- budowa niezbędnej infrastruktury dla utworzenia zastępczego siedliska priorytetowego ciepłolubnych muraw napiaskowych na terenie Księżej Góry w Radzionkowie wraz z towarzyszącymi działaniami promocyjno-edukacyjnymi,
- dostosowanie terenu pogórniczego parku Księża Góra dla potrzeb rekreacyjno-sportowych mieszkańców gminy Radzionków, powiatu tarnogórskiego oraz miast na prawach powiatu: Bytom i Piekary Śląskie.

W trakcie realizacji są pozostałe wymienione projekty. Projekt: Budowa ulicy Księżogórskiej wraz z przebudową ulicy Anieli Krzywoń w Radzionkowie posiada zezwolenie na budowę. Wykonano projekt budowlany dla projektu Budowa budynku Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji. Natomiast w ramach projektu Utworzenie ogrodu botanicznego został złożony wniosek w Ministerstwie Ochrony Środowiska.

Dla projektów 2-6 oraz 8 opracowano podstawową dokumentację planistyczną, łącznie ze studium wykonalności. Na rysunku 4 zaprezentowano mapę, przedstawiającą koncepcję zagospodarowania części parkowej dla zadania nr 6 – Dostosowanie terenu pogórniczego parku Księża Góra dla potrzeb rekreacyjno-sportowych mieszkańców Gminy Radzionków, powiatu tarnogórskiego oraz miast na prawach powiatu: Bytom i Piekary Śląskie.



Rys. 4. Koncepcja budowy ścieżek rekreacyjnych wraz z infrastrukturą towarzyszącą w części parkowej Księżej Góry

Podsumowanie

W odniesieniu pojęć programu i projektu do programu i projektu lokalnego na podstawie zarówno literatury, jak i praktyki wynikającej z przedstawionych w artykule działań, można stwierdzić, że program jest pojęciem szerszym – określającym zbiór konkretnych działań, czyli zbiór projektów. Jako program rozwoju lokalnego należy rozumieć zbiór projektów lokalnych, których oczekiwane efekty są realizacją kierunków i celów strategicznych. Pytaniami, jakie się nasuwają, są: czy program jako zbiór projektów powinien być zbiorem zamkniętym? czy tworząc program należy określić jakie projekty powinno się zrealizować i oceniać korzyści płynące z wdrożenia programu, po zrealizowaniu wszystkich założonych projektów? Według autora artykułu program rozwoju lokalnego może być zarówno zbiorem zamkniętym, jak i otwartym. Zależy to od specyfiki programu. Zadania ustawowe samorządów terytorialnych dotyczą szerokiego spektrum działalności na rzecz mieszkańców. Realizacja zarówno określonych projektów, jak również powstanie nowych zasobów, powoduje pojawienie się nowych możliwości, więc i nowych niemożliwych do realizacji wcześniej projektów. Zatem programy rozwoju lokalnego, niezależnie czy tworzą otwarty, czy zamknięty zbiór projektów, powinny być okresowo oceniane zarówno pod kątem osiągania zamierzonych celów, jak i ewentualnych nowych, możliwych do realizacji projektów uzupełniających czy przynoszących nowe korzyści.

Programy i projekty rozwoju lokalnego są częścią wdrażania strategii rozwoju lokalnego. Jakość działania gminy w kategoriach skuteczności realizowania strategicznych celów rozwojowych zależy zatem nie tylko od jakości opracowania strategii rozwoju, jej wdrażania, ale również od permanentnej oceny możliwości pojawienia się nowych szans rozwojowych. Wiąże się to z zaleceniem, że strategia rozwoju powinna być dokumentem dynamicznym, w długiej perspektywie czasowej określająca stabilne cele strategiczne, a w krótszej perspektywie wnosząca stale nowe propozycje podejmowanych działań w formie projektów rozwoju lokalnego.

PROGRAM AND LOCAL PROJECT – EXAMPLE OF MANAGEMENT OF KSIĘŻA GÓRA IN RADZIONKÓW

Summary

In the article there has been presented the way of management of Księża Góra in Radzionków through implementation of many fulfilling local projects. The main aim of management of Księża Góra is to create human friendly public area with many virtues both recreational and tourist for inhabitants of Radzionków, Bytom, Piekary Śląskie and Tarnowskie Góry District.

In this study there has been presented many designs connected with commuter traffic, technical infrastructure, recreational and sport centers, environmental protection and organization of management. On the basis of this study and on the literature there has been presented the analysis of terminology connected with two terms: local program and local project.

Informacja o Katedrze Badań Strategicznych i Regionalnych

Działalność Katedry koncentruje się na rozwijaniu metod studiów strategicznych nad miastami i regionami. Podejmowane działania od wielu lat wpisują się w główny nurt nauk regionalistycznych oraz ekonomii miejskiej.

W roku akademickim 2008/2009 na kierunku Ekonomia została po raz pierwszy uruchomiona specjalność: Zarządzanie projektami lokalnymi i regionalnymi w ramach II stopnia uzupełniających studiów magisterskich, w trybie studiów stacjonarnych.

Katedra prowadzi specjalności: Gospodarka miejska i regionalna, Zarządzanie projektami lokalnymi i regionalnymi oraz współtworzy specjalności: Gospodarowanie nieruchomościami i usługi publiczne, a także Planowanie przestrzenne i gospodarowanie nieruchomościami. W katedrze są zatrudnieni: 1 profesor zwyczajny, 2 profesorów uczelnianych, 9 doktorów oraz 2 magistrów. Pracownicy uczestniczą w projektach naukowych i dydaktycznych z partnerami krajowymi oraz zagranicznymi z kilkunastu krajów Europy, w tym: Szwecji, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Hiszpanii, Czech, Słowacji i innych.

Na dorobek Katedry składają się publikacje zwarte oraz artykuły, które w ostatnich latach dotyczyły zagadnień: kreatywności miast i aglomeracji, przedsiębiorczości i konkurencyjności miast, metropolizacji, ewaluacji polityki regionalnej oraz lokalnej, kształtowania procesów rozwoju lokalnego i regionalnego, formułowania podstaw zarządzania strategicznego w sektorze publicznym i prywatnym, zarządzania projektami oraz marketingu miasta.

ISBN 978-83-7246-674-7